



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

NUEVO SISTEMA DE VIVIENDA ACTIVA PARA EL ADULTO MAYOR: MAS

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

PAZ CECILIA MICHAEL LARENAS

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
DANIEL LEONARDO DÍAZ PUENTES**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

NUEVO SISTEMA DE VIVIENDA ACTIVA PARA EL ADULTO MAYOR: MAS

La progresiva pérdida de motivación y autonomía por parte de los adultos mayores, sumada a otros factores detallados específicamente en este trabajo, está provocando un envejecimiento acelerado de la población. Considerando que actualmente estos adultos mayores se asocian a un concepto de “carga” en el entorno social, este trabajo propone una solución cuyo objetivo es la integración del Adulto Mayor en la sociedad mediante la proyección laboral, ayudándolos a recuperar su autonomía y generando valor adicional al contribuir con personas en otras etapas de sus vidas.

La solución propuesta, denominada Sistema de Vivienda Activa para Adulto Mayor “MAS”, busca la integración de los adultos mayores en la sociedad mediante la reinserción laboral, la convivencia activa y el mejoramiento del bienestar físico y psicológico a través de un proyecto arquitectónico replicable, que cuenta espacios de *cowork* donde se favorece la integración con otros actores de diferentes edades y áreas de interés.

Las directrices de proyecto están enfocadas en la introducción de un producto nuevo, se tiene que generar una necesidad de proyección de la vida activa y vigente en las personas mayores, además de aumentar permanentemente el interés de más personas de participar del proyecto.

El servicio propuesto considera los siguientes aspectos: vivienda, asistencia médica, alimentación, espacios de *cowork*, asesorías para obtención de acuerdos laborales y áreas de esparcimiento. Está orientado a personas mayores de 60 años pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 con estudios superiores y dilatada trayectoria en sus áreas de desempeño.

Se proyecta una inversión inicial de \$9.075 millones de pesos financiada en un 90% a través entidades financieras y un 10% como aporte directo de los financistas que conforman la Sociedad. El VAN del proyecto se estima en \$4.670 millones con una tasa de descuento de 14% y se espera que el flujo de caja acumulado sea positivo desde el segundo año.

A través del aumento de la esperanza de vida “... *tendrá un aumento en ambos sexos, alcanzando al final del período proyectado, es decir en 2050, a 83,2 años para los hombres y 87,8 años para las mujeres*”, junto con el envejecimiento de la población permitan incrementar el número de clientes potenciales, sin embargo, es necesaria la correcta implementación de la estrategia de posicionamiento y la generación de ingresos por parte de los residentes a través del trabajo desarrollado.

Se puede concluir que el proyecto aporta a la reintegración del adulto mayor en la sociedad, existe un segmento claramente definido -y creciente en tamaño- que muestra interés en proyectos con las características del MAS, según se evidencia en la encuesta realizada.

DEDICATORIA

Al pequeño humano que está creciendo dentro de mí, que vino a sorprenderme en el proceso de esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y su apoyo incondicional, a Sebastián Leiva por la paciencia y colaboración como *partner* y arquitecto, a Alvaro Gatica, por las jornadas de trabajo y colaboración en una parte importante del proyecto y a Nicolas Urrutia por su disposición y ojo crítico la recta final de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	2
1. Usuario	3
2. Cliente	3
III. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.	3
1. Mercado nacional	3
a. Fondo de Servicios de Atención de Vivienda al Adulto Mayor	3
i. Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM)	3
ii. Condominios de Viviendas Tuteladas	3
b. Senior Suites	4
c. <i>Cohousing</i>	4
2. Mercado Internacional	4
a. Housing	4
b. Holanda: Hogar de ancianos con residencia para universitarios	5
3. Conclusión de Mercado	5
IV. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVE	5
1. Tema por Abordar	5
a. Árbol del problema	6
b. Árbol de la solución	6
2. Preguntas clave	6
V. ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR	7
1. Arquitectura	7
2. Programa	7
3. Plan de negocios	7
4. Periodo que abarca	8
VI. OBJETIVOS	8

1. Objetivo General	8
2. Objetivos Específicos	8
VII. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	10
VIII. MARCO CONCEPTUAL	10
1. Enfoque Sociológico	10
2. Enfoque Técnico	11
3. Enfoque Económico	11
IX. PROYECTO	12
1. Motivación de Proyecto	12
a. Medio para abordar el Objetivo General	14
b. Medios para abordar los Objetivos Específicos	14
2. Stakeholders	21
a. Partes Interesadas Internas a la organización	23
i. Usuarios	23
ii. Inversionistas	23
iii. Trabajadores	23
b. Partes Interesadas Externas a la organización	24
i. Clientes	24
ii. Entorno	24
iii. Empresas	25
iv. Gobierno	25
v. Proveedores	26
X. PRODUCTO Y SERVICIO	27
1. Investigación de Mercado Específico	27
a. Mercado Nacional	28
b. Mercado Internacional	29
c. Sugerencias para el modelo chileno	31
2. Organización	31
a. Modelo de proyecto MAS	32
i. Emplazamiento	32
ii. Conexión con la Comunidad	33
iii. Edificio inmobiliario	34

iv.	Cowork	37
v.	Restaurante	38
vi.	Gimnasio/ Piscina/ Sauna	38
b.	Análisis de Entorno	38
i.	Análisis PESTEL	38
ii.	Análisis 5 fuerzas Porter	41
c.	Cadena de Valor	42
i.	Actividades Primarias	43
ii.	Actividades de Apoyo	43
iii.	Margen del Servicio	44
d.	FODA	44
i.	Análisis	44
ii.	Matriz	46
XI. MODELO DE NEGOCIO		47
1.	Descripción del Modelo	47
2.	Plan de ventas y cambio de nombre “MAS”	53
XII. ESTRATEGIAS DE PROYECTO		54
1.	Plan de Marketing	54
a.	Diagnóstico	54
i.	Análisis	54
ii.	Mercado	54
iii.	Dirección	55
iv.	Proyecto	55
b.	Estrategia	55
i.	STP	55
ii.	Marketing Mix: 4P	60
c.	Plan y Control	64
i.	Objetivos de Marketing	64
ii.	Plan: Acciones de Marketing	64
iii.	Presupuesto de Marketing	66
iv.	Control: Proyección de Captación Clientes	67
2.	Plan de Operación	68
a.	Organización operación	68
i.	Habitar el proyecto	68
ii.	Procesos y logística del servicio	70
b.	Personas	71
i.	Estrategia Organización	71

XIII. EVALUACIÓN DE PROYECTO	73
1. Factibilidad	73
a. Inversión	73
b. Estados Financieros	74
c. Análisis de Sensibilización	75
d. Discusión	76
e. Conclusión	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81
Anexo n°1: Índice de Adultos Mayores entre años 2010 y 2025.	81
Anexo n°2: Enfermedades más comunes en el adulto mayor (Chile H. C., 2018)	81
Anexo n°3: Ingresos promedio de Adulto Mayor en Chile.	82
Anexo n°4: Modelo Housing	83
Anexo n°5: Resultados Encuesta realizada para proyecto	83
Anexo n°6: Modelo hogar de ancianos en Holanda	91
Anexo n°7: Análisis sociológico de Familia	92
Anexo n°8: Océano Azul	93
Anexo n°9: Árbol de la decisión	95
Anexo n°10: Requerimientos del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores	95
Anexo n°11: Principales resultados de la Encuesta de Calidad de Vida del Adulto Mayor, e Impacto del Pilar Solidario	98
Anexo n°12: Estudio de pre-inversión inmobiliaria. Emplazamiento de proyecto MAS 107	
Anexo n°13: Entrevistas a empresas	113
Anexo n°14: Canvas: cómo analizar tu modelo de negocio	116
Anexo n°15: Listado de ELEAM autorizados por SEREMI, Región Metropolitana	120
Anexo n°16: Perfil de los 7 Grupos Socio económicos de Chile	128
Anexo n°17: Gastos referenciales promedio mensuales	129
Anexo n°18: Ingresos promedio	130
Anexo n°19: Proyecto de Arquitectura	132
Anexo n°20: Tráfico Conversión Marketing	137
Anexo n°21: Detalle Estado de Resultado y Flujos de proyecto	138
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1: Propuesta de Valor.....	18
Tabla 2: Wrap Up PESTEL- FODA	45

Tabla 3: Wrap Up 5F- FODA	45
Tabla 4: Wrap Up Cadena de Valor- FODA	45
Tabla 5: Segmentación con datos del Ministerio de Educación 2014	57
Tabla 6: Plan de Marketing.....	64
Tabla 7: Presupuesto Marketing Año 0	66
Tabla 8: Presupuesto de Marketing Año 1	67
Tabla 9: Resumen Presupuesto de Marketing	67
Tabla 10: Resumen Tráfico de Conversión Clientes	68
Tabla 11: Presupuesto Estimativo de Inversión	74
Tabla 12: Flujo Contable proyección 20 años	75
Tabla 13: Sensibilización.....	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol del Problema	6
Ilustración 2: Árbol de la Solución	6
Ilustración 3: Factores Críticos de Éxito	10
Ilustración 4: Stakeholders MAS	22
Ilustración 5: Matriz Stakeholders	22
Ilustración 6: Ubicación Terreno	32
Ilustración 7: Superficie del Terreno	32
Ilustración 8: Entorno de Proyecto	33
Ilustración 9: La Gerencia Social como espacio de Intersección	39
Ilustración 10: Cadena de Valor	44
Ilustración 11: Matriz FODA	46
Ilustración 12: Modelo Canvas	47
Ilustración 13: Segmentación con datos ENCAVIDAM 2017	56
Ilustración 14: Segmentación con datos CENSO 2017	56
Ilustración 15: Posicionamiento	60
Ilustración 16: Zonificación de Proyecto. Ver detalles en Anexo n°19	69
Ilustración 17: Layout Primer piso Proyecto. Ver detalles en Anexo n°19	69
Ilustración 18: Contexto Inmediato de Proyecto	74

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos, la ciencia, la incorporación de la actividad física como pilar de la rutina diaria y vida sana han aumentado la esperanza de vida¹ de las personas. El interés por el desarrollo personal y profesional de cada individuo contribuye a la postergación de la paternidad y con esto una reducción de la tasa de natalidad². Estos dos factores, han ido generando un envejecimiento de la población, aumentando la cantidad de adultos mayores como parte activa dentro la sociedad.

Envejecimiento de la Población

*“El proceso de envejecimiento de la población se caracteriza por el aumento de las personas que tienen 60 años o más. Su relevancia se debe a que este proceso tiene impactos múltiples en la sociedad, no sólo en los ámbitos de educación y salud, sino también en la economía y en la composición de la fuerza de trabajo. Nuestro país, al igual que los países desarrollados, está viviendo una etapa avanzada de transición al envejecimiento demográfico de su población.”*³ (Estadísticas, Enfoque Estadístico Adulto Mayor)

Según se observa en el Anexo n°1: Índice de Adultos Mayores entre años 2010 y 2025., la tendencia de envejecimiento de la población va en aumento. Por lo que es necesario tomar conciencia rápidamente de la problemática que se presenta.

La Organización de las Naciones Unidas, en la Segunda Asamblea Mundial para el Envejecimiento realizada en 2002, entre sus conclusiones, destaca que el fenómeno al que nos acercamos no tiene precedentes, es a nivel mundial, tiene importantes consecuencias a la vida humana, trae aumento en las tasas de suicidio y son tendencias de envejecimiento irreversibles.⁴

Costo de vida

Este cambio de la conformación de sociedad genera en Chile una alta demanda de servicios de salud debido a su deterioro físico, que son más caros y complejos que los del resto de la población Anexo n°2: Enfermedades más comunes en el adulto mayor.

Las personas mayores, en un gran número de casos, presentan problemas psicológicos asociados a depresiones, ansiedad, estrés y somatizaciones.⁵ (Minsal, 2009 - 2010).

Además del costo que genera este grupo en aumento, implica una disminución importante en la fuerza de trabajo activa para el país.⁶ (Estadísticas, Estimaciones y proyecciones

¹ <http://www.senama.gob.cl/> miércoles 19 de diciembre, 2018. *Proyecciones de INE estiman un aumento en la esperanza de vida tanto de hombres como de mujeres en Chile.*

² *Estudio del Instituto Nacional de Estadísticas, reveló que los nacimientos en Chile cayeron un 5,6% entre los años 2015 y 2016.*

³ *Enfoque Estadístico - Adulto Mayor - Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas.*

⁴ *Soledad en la Tercera Edad: una Respuesta Institucional, Idea País*

⁵ *“La enfermedad más común de este tipo es la depresión, con una prevalencia del 11,2%”.* Según la Encuesta Nacional de Salud realizada por el Minsal en 2009 y 2010.

⁶ *“la proporción de la población en edad de trabajar (15-64 años) se reduce desde 2015 y, según la proyección, seguirá descendiendo hasta llegar a representar el 61% de la población en 2050”.* Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050. INE. 2018.

de la población de Chile 1992-2050, 2018) Estos 3 fenómenos, afectan radicalmente la economía del país.

Se suma a este punto el actual sistema de pensiones que implica ingresos mensuales inferiores a los recibidos en la etapa activa de cada persona.⁷

Segregación

Social: el cambio en la distribución etaria y la segregación de este grupo en la participación ha modificado la configuración de familia que conocíamos, siendo los núcleos de convivencia cada vez más pequeños y fragmentados, desapareciendo el intercambio de conocimientos y cuidados entre sus integrantes.

Tecnología: se ha convertido en un factor más de segregación, ya que abre la brecha entre los individuos más jóvenes, capaces de adaptarse a nuevas tecnologías y formas de comunicación, que dejan fuera, a un ritmo en aceleración, a las personas mayores, que no se les hace tan natural la adaptación a constantes avances.

Covid-19: la actual emergencia sanitaria ha evidenciado en todo el mundo lo vulnerable que se encuentra la población mayor ante la aparición de nuevas enfermedades. La aislación de las personas mayores, para prevenir contagios, se ha visto necesaria y obligatoria.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Considerando el aumento en la demanda de atención y tratamientos médicos por parte de los adultos mayores, lo que se traduce en altos costos asociados a la salud y mantención de las personas mayores y lo bajo de las pensiones, es que “volverse viejo” resulta un problema país.

Según la última encuesta Casen, el 22,1% de los adultos mayores se encuentran en rango de pobreza. Los ingresos promedio de un adulto mayor que trabaja rodean los \$352.000 pesos.⁸

El proyecto MAS se plantea como una alternativa de vivienda activa para el adulto mayor, donde se le entregan asesorías y equipamiento para conseguir oportunidades de inserción laboral, capacitaciones y establecer redes para emprender. Adicionalmente, se espera una disminución de gastos médicos por tratamientos físicos y psicológicos, lo que se consigue a través de medidas sociales y emocionales que prolonguen la vitalidad de los residentes en la continua convivencia.

Parte del servicio, será realizado por universitarios becados, quienes vivirán de manera gratuita en las dependencias, a cambio de la entrega de conocimiento tecnológico, digital y compañía.

⁷ “Las 11 mil personas que iniciaron su etapa de jubilación en marzo de este 2019 obtuvieron una pensión promedio de solo \$142.760. Si nos concentramos en la mediana, al menos la mitad de las personas recibieron un monto más bajo aún, \$45.749 o inferior. Se trata de una suma de dinero bastante pequeña si se considera que en muchos casos se trata de adultos mayores que deben dedicar parte de sus ganancias al gasto en medicamentos o ayuda con las tareas del hogar.” 24Horas.cl. 24.05.2019.

⁸ Ver Anexo n°3

1. Usuario

El usuario principal de esta tesis es quien habita la vivienda. Se describe como un adulto mayor autónomo, profesional activo o jubilado, quien quiere mantener su independencia, viviendo dentro de una comunidad. En ésta, es capaz de cubrir sus necesidades particulares a través de su Pensión de Vejez, trabajo remunerado y/o apoyo de familiares directos.

2. Cliente

Quien utiliza y consume los servicios que entrega el MAS:

- i. Residente.
- ii. Consumidor de *cowork*.
- iii. Consumidor de restaurante, gimnasio, piscina y sauna.
- iv. Participantes de convenios de inserción laboral con empresas de reclutamiento y gerenciamiento de personas.
- v. Empresas que acuerden convenio con MAS.

III. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.

1. Mercado nacional

a. Fondo de Servicios de Atención de Vivienda al Adulto Mayor

Se preocupa de generar acciones que permitan proveer servicios integrales de vivienda y cuidados sociosanitarios a personas mayores de 60 años. Se enmarca en el convenio suscrito entre el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) y el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA). Cuenta con dos líneas de acción: Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) y Condominios de Viviendas Tuteladas (CVT).

i. Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM)

El Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) cuenta con 12 Establecimientos de Larga Estadía en funcionamiento a lo largo del país.

Son residencias de uso permanente o temporal, para personas mayores que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Allí se les brindarán servicios y cuidados de largo plazo.

ii. Condominios de Viviendas Tuteladas

Consiste en una solución habitacional individual con espacios de uso común, una sede comunitaria y áreas verdes entregado a los adultos mayores en comodato hasta su fallecimiento.

Se otorgan viviendas adecuadas para personas mayores, proporcionando apoyo psicosocial y comunitario con la finalidad de promover la vinculación con la red social y comunitaria y contribuir a su integración y autonomía.

Es para adultos mayores de 60 años, autovalentes, que requieran de una solución habitacional y apoyo psicosocial, priorizando además a aquellos que carezcan de redes de apoyo socio – familiares.⁹ (Senama, s.f.)

b. Senior Suites

Son departamentos o habitaciones para personas de la tercera edad, con servicios de hotelería, atención médica y espacios de esparcimiento y recreación para los usuarios.

El valor mensual de este servicio sólo permite que sea costeado por un reducido segmento de la población.

Entre los servicios entregados se encuentran: enfermería, alimentación, seguridad, aseo y mucamas, actividades de esparcimiento.¹⁰ (Senior Suites, s.f.)

c. Cohousing¹¹

(Definido, s.f.) Este concepto es tendencia en Europa y EEUU. Y recientemente se ha instaurado en este país, mediante un concepto de departamentos de dos a tres ambientes con cocinas básicas y servicios comunes de aseo y lavandería como un hotel.

Conviven personas de la misma edad e intereses, de manera autónoma e independiente. Se trata de una comunidad formada por viviendas individuales, complementadas por áreas comunes donde los vecinos comparten servicios comunes, actividades sociales y recreativas.

El *Cohousing* está planeado por un grupo de personas quienes deciden comprar un terreno en conjunto, lotearlo de acuerdo con la cantidad de personas, y construir pequeñas casas básicas y económicas, una al lado de la otra. Luego, todos invierten en la construcción de los espacios comunes, donde pasan la mayor parte de sus días.

2. Mercado Internacional

En otros países, se ha avanzado respecto de las soluciones de vivienda para el adulto mayor. Ya que se ha entendido la problemática del envejecimiento de la población, como una etapa natural del proceso de la vida del individuo.

Se ha trabajado, además, que algunos de los problemas de salud mental de adultos mayores, se pueden prevenir en vez de solucionarlos, al no dejarlos fuera del sistema.

A continuación, algunos ejemplos de sistemas referentes para el modelo de proyecto:

a. Housing¹²

(Martínez, 2013) El modelo apuesta por el desarrollo de apoyos y servicios que hagan posible que las personas mayores sigan viviendo en su casa, incluso cuando éstas presentan niveles importantes de dependencia.

⁹ Fondo de Servicios de Atención de Vivienda al Adulto Mayor <http://www.senama.gob.cl/vivienda>

¹⁰ Senior Suites <http://www.seniorsuites.cl/servicios>

¹¹ <https://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/7380/Cohousing-la-otra-forma-de-vivir-la-vejez-que-se-esta-masificando-en-el-mundo/>

¹² El Modelo Housing Teresa Martínez, 2013. En: www.acpgerontologia.com

Se presenta como alternativa en distintos países porque, en general, favorece la continuidad de vida, permite estar rodeado de las pertenencias y recuerdos, preserva la independencia y la privacidad, y además facilita algo muy importante que no siempre en los centros residenciales se logra: que la persona siga tomando sus propias decisiones y controlando su día a día.¹³

b. Holanda: Hogar de ancianos con residencia para universitarios¹⁴

(Mundo, 2016) En el centro en Deventer, hogar de ancianos, viven alrededor de 100 adultos mayores, con distintos niveles de autonomía.

Este edificio, contempla habitaciones gratis para universitarios. Que conviven con personas mayores a cambio de enseñarles a tomar un *selfie* hasta cómo usar un *iPad* para comprar por internet.

Es un edificio de seis pisos, y cada uno de ellos cuenta con al menos un estudiante universitario como residente.

La idea nació en 2012, cuando el sistema nacional de asistencia a mayores en Holanda entró en crisis.

3. Conclusión de Mercado

Existen variadas soluciones en distintas partes del mundo que han considerado la longevidad de la población y la autonomía de los adultos mayores, cuya tendencia va hacia al aumento de este segmento.

La tendencia del mercado muestra un aumento en preocupación desde el mismo usuario por resolver la manera en que desea vivir en su etapa madura, según se aprecia en la encuesta realizada.¹⁵

Además, existe una nueva visión sobre cuidados de las personas mayores, apelando a la prevención de enfermedades mediante la prolongación de la actividad y no a tratamientos médicos, posterior a lapidarios diagnósticos.

Sin embargo, todas estas soluciones locales e internacionales no tienen una finalidad de integración real del usuario dentro de la sociedad, solo se acerca a un sistema que permite cierto grado de privacidad en algunos casos, pero que no deja de ser una situación de abandono de los adultos mayores.

IV. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVE

1. Tema por Abordar

Existe la necesidad de dar respuesta a un problema que le afecta a la sociedad a nivel mundial, y como se describió anteriormente, la tendencia va en aumento y es inevitable.

¹³ Ver Anexo n°4 para complementar información.

¹⁴ Ver Anexo n°6: Alejandra Martins, BBC Mundo, 21 diciembre 2016

¹⁵ Ver Anexo n°5: Resultados Encuesta realizada para proyecto

a. Árbol del problema

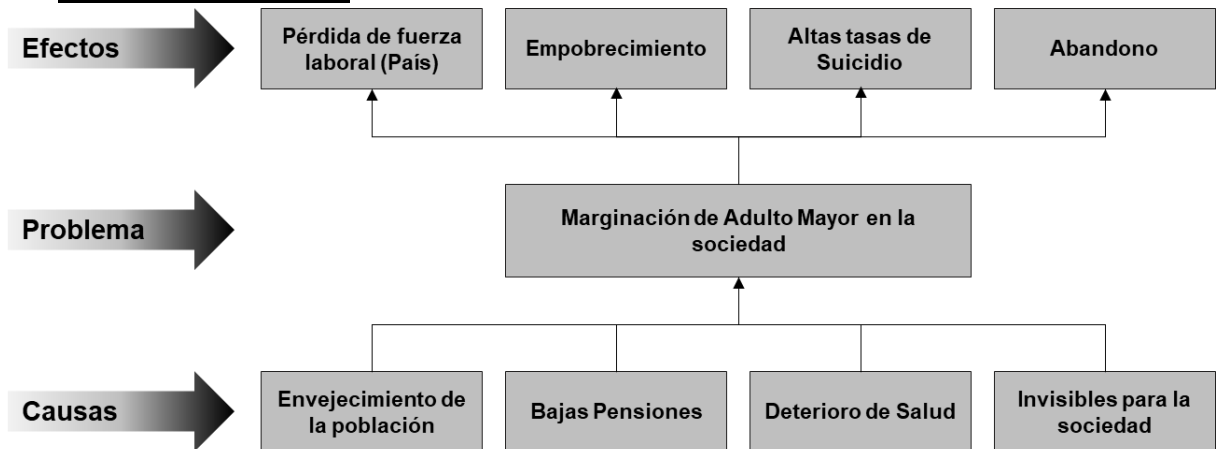


Ilustración 1: Árbol del Problema
Elaboración propia.

Teniendo identificado el problema, se buscará la solución mediante la comprensión de las causas detectadas y de esa manera evitar los efectos que se mencionan.

b. Árbol de la solución

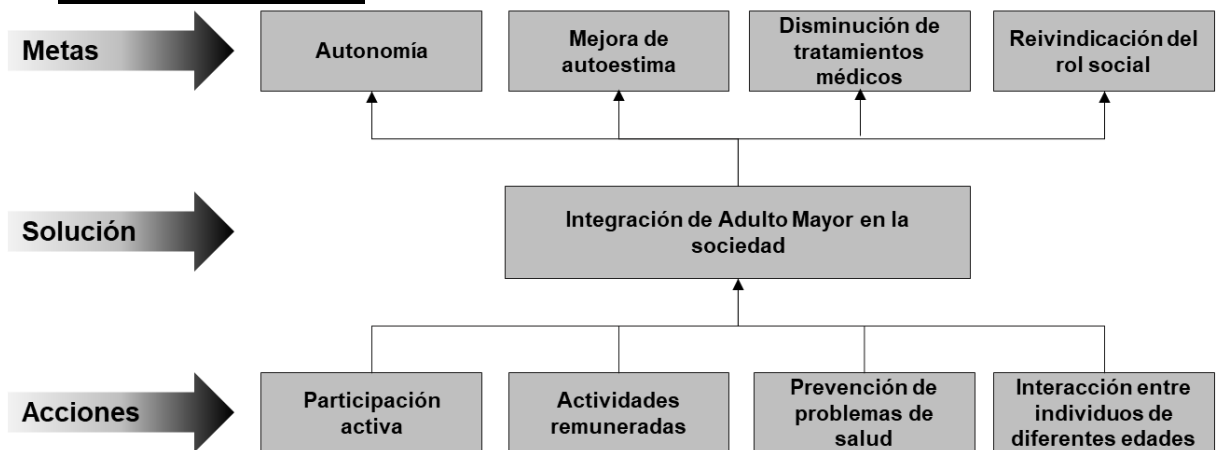


Ilustración 2: Árbol de la Solución
Elaboración propia.

La integración del Adulto Mayor, por lo tanto, está condicionada a la efectividad y cumplimiento de las acciones que se sugieren.

2. Preguntas clave

- ¿Cómo quieren vivir los usuarios?
- ¿Existe interés de los usuarios por vivir en comunidad?
- ¿Cuánto es el gasto mensual promedio de un adulto mayor?
- ¿Existe interés de universitarios por colaborar con este sistema de integración?
- ¿Es ético que los adultos mayores tengan la posibilidad de trabajar?
- ¿Hasta cuándo podrá estar un residente en MAS?
- ¿Existe interés de la comunidad por interactuar con las personas mayores?

V. ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR

1. Arquitectura

Emplazamiento: elección de terreno mediante estudio de pre-inversión inmobiliaria.

Programa arquitectónico: en base a mercado, posible demanda, y posibilidades que entrega el entorno.

Presupuesto estimativo de construcción: se toma como base los valores de mercado en construcciones de similares características.

Ante Proyecto: se revisa en este trabajo, el anteproyecto inicial, que consiste en el estudio de cabida que permiten las líneas oficiales del terreno, zonificación de la propuesta, esquemas de funcionamiento y materialidades tentativas.

Quedan fuera del alcance del trabajo desarrollado: proyecto definitivo de arquitectura, proyecto de especialidades, presupuesto detallado de construcción, elaboración de programas de obras detallados, detalles constructivos, cálculo de carga de ocupación, vías de evacuación y especificaciones técnicas.

2. Programa

Vivienda: proyecto considera personas que quieren participar de programas de trabajo, son activas y mantienen interés por sociabilizar. Los residentes deberán abandonar sus departamentos en el momento que decidan no continuar con sus actividades laborales, determinen que es tiempo de descansar o sus condiciones de salud requieran de asistencias especializadas y no les permita realizar sus actividades regulares.

Aquellos usuarios que hagan abandono del programa propuesto contarán con la posibilidad de traslado a un Senior Suite, establecimientos con los que se considera realizar convenios en una segunda etapa de proyecto.

Inserción laboral: se les entregan a los residentes los contactos, las redes, empresas reclutadoras, posibilidad de capacitaciones, instalaciones físicas en cowork, en fin, las herramientas necesarias para facilitar la contratación y emprendimiento. Sin embargo, el proyecto no les asegura la empleabilidad, dependerá de cada cliente.

3. Plan de negocios

Inversión inicial: Considera un 10% del capital inicial requerido a través de aportes de inversionistas y un 90% a través de créditos bancarios.

En este ítem, los honorarios de profesionales asociados al desarrollo de proyecto, la cobertura de profesionales que lideren proceso de licitación de las obras, la construcción y la puesta en marcha del proyecto con sus gastos operacionales respectivos en los años iniciales hasta generación de ganancias.

Rentabilidad: Se calcula en un próximo capítulo, el tiempo que se requiere para que el proyecto comience a entregar resultados contables favorables.

4. Periodo que abarca

El trabajo aquí expuesto considera hasta la etapa de elaboración de una propuesta de modelo de negocio en base a un proyecto de arquitectura. Se realizarán supuestos de los posibles retornos objetivos que se esperan conseguir, basados en el cálculo de la ocupación de los departamentos.

Se considera un análisis detallado del comportamiento de los 2 primeros años de operación y en base a ello, una proyección a 20 años más adelante.

VI. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Se define como objetivo general del proyecto propuesto: la reintegración del Adulto Mayor en la Sociedad.

Este objetivo será posible en base a los principios que modelan y dan vida al proyecto una vez que entre en operación el proyecto ya terminado.

El proyecto que se propone se entiende como un paso inicial al objetivo descrito, ya que la transformación del concepto de adulto mayor es un proceso complejo que puede tardar años en concretarse.

2. Objetivos Específicos

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general antes descrito, este proyecto considera los siguientes objetivos específicos.

a. Trabajo: Reinserción del adulto mayor al mercado laboral

Según lo revisado en capítulos anteriores, mantener un propósito para las personas mayores es clave para hacerlos sentir vigentes. Sumado a la necesidad por mejorar sus ingresos mensuales y el interés que existe por este segmento en seguir trabajando, es que se vuelve un medio de inclusión altamente necesario. Se reforzará la idea mediante un árbol de la decisión.¹⁶

b. Convivencia: Generar una nueva modalidad de convivencia, más colaborativa e inclusiva

Fomentar la vida en comunidad. Que la operación de sistema sea de modo orgánico, según los requerimientos y cambios que este vaya requiriendo. El funcionamiento debe ser ordenado y con lineamientos de control simple, que no requieran de sobre inducción de equipos altamente calificados.

Este programa complementario, hará que los usuarios compartan con pares etarios que asistan a las actividades de trabajo remunerado en *cowork* y con los jóvenes universitarios con los que mantendrán relaciones en base a la cooperación técnica en cuanto a cultura digital, conversaciones coloquiales, compañía y amistad.

¹⁶ Ver Anexo n°9: Árbol de la decisión.

c. Educación: Evitar marginación social

Aceptar y asumir la vejez como un proceso natural del proceso de vida, y no invisibilizarlo. Mediante el intercambio de experiencias. Y mantener a los adultos mayores actualizados en el lenguaje y temas en que la sociedad se relaciona, para evitar la marginación social.

d. Salud: Prolongar e incrementar calidad de vida

- i. Prolongar la vida activa de las personas mayores. Mediante contacto entre pares y actividades remuneradas.
- ii. Mejorar la calidad de vida de las personas mayores, previniendo cuadros depresivos y deterioro en la salud, en base a la constante actividad cotidiana.
- iii. Contar con personal idóneo, accesible y preocupado.

e. Generación de valor: Transformar al adulto mayor desde una “carga social” a un “generador de valor”

- i. Social, mediante el beneficio obtenido de las redes personales de contacto entre pares, con otras personas, prolongando la actividad en función de otros, traspaso de historia y experiencias, valoración de las personas, validación de la importancia de los diferentes roles que interactúan. Enriquecimiento cultural.
- ii. Económico, mediante el retorno de ingresos a los accionistas en función de las mensualidades de los residentes.
- iii. Atracción de Clientes. Que usuarios se motiven a vivir de una forma más activa y diferente a las alternativas que se tienen hoy. Lograr motivación en inversionistas. Generar interés en la comunidad. Tener participación de empresas relacionadas.

Despertar la motivación de estudiantes de ser parte. Contar con equipo de profesionales, interesados en la propuesta, que aporten constantemente al sistema. Innovación. Considerar Inteligencia Artificial para asistencia y autonomía de los usuarios, equipamiento de punta en cowork.

f. Legislación: Realizar un levantamiento de aspectos legales asociados al proyecto

Si bien el modelo propuesto toma ideas incorporadas en el país como el *co-housing*, se pretende innovar el sistema cruzando con ideas de continuidad laboral. Se deberá realizar un levantamiento y asesoría legal, para identificar los alcances en que podrá operar el sistema, en cuanto a entrada y salida de usuarios, códigos del trabajo, operación de equipamiento para niños, etc.

g. Arquitectura: Convertir este sistema en un modelo replicable en otras ciudades

La arquitectura del proyecto se debe concebir como un sistema modular, de manera que sea fácilmente integrado a diferentes lugares y geografía.

VII. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito están referidos a los objetivos planteados, en cada caso corresponderían:

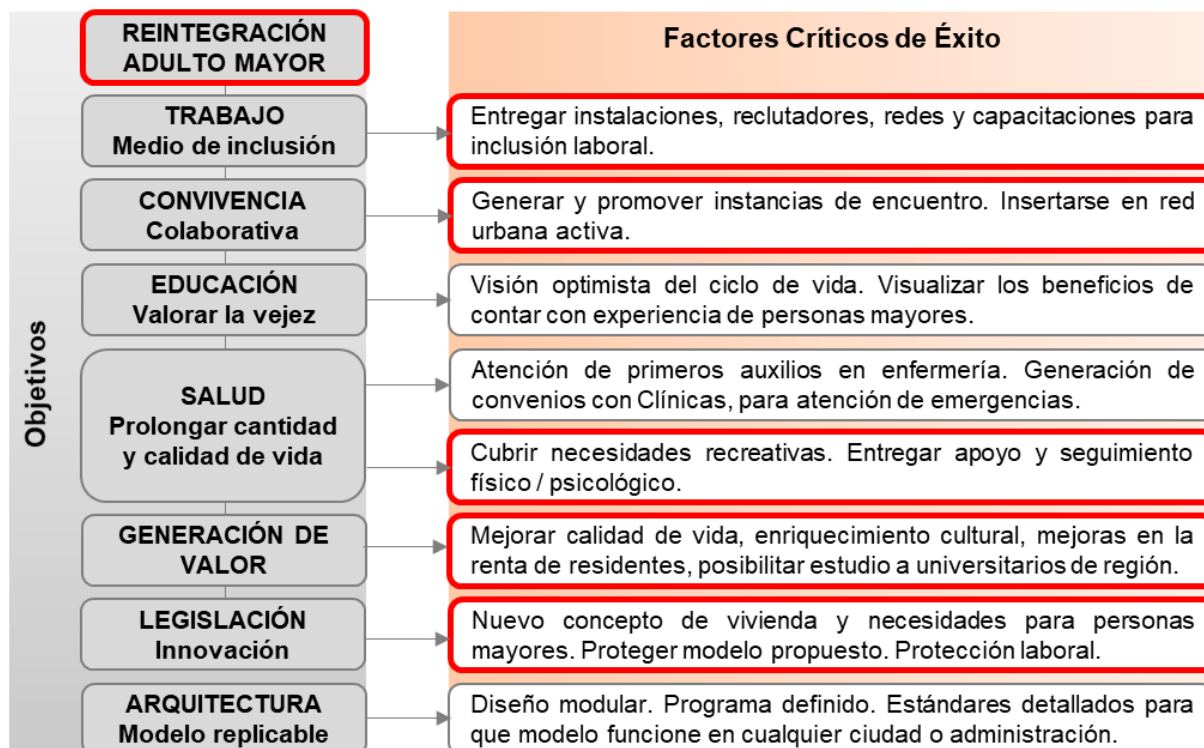


Ilustración 3: Factores Críticos de Éxito
Elaboración propia.

VIII. MARCO CONCEPTUAL

1. Enfoque Sociológico

Familia¹⁷ (Donati)

Con la finalidad de reforzar la idea de proyecto, que posicionan la familia como base de desarrollo social, se consideran en esta tesis los postulados del sociólogo y filósofo italiano Pierpaolo Donati. Él postula que “los procesos de modernización que han privatizado a la familia, erosionando o cancelando su papel como sujeto social.”¹⁸ (Pages, 2003) Ha acuñado el concepto ciudadanía de la familia, que presenta la familia como una relación social, y no solamente como un lugar de afectos y sentimientos, o como la suma de una casa y un patrimonio.¹⁹ (Pages, 2003)

Donati señala que la familia es y sigue siendo la raíz de la sociedad. La expresión raíz de la sociedad es preciso comprenderla no según una analogía biológica, sino sociológica.²⁰ (Pages, 2003)

¹⁷ Se complementa información en Anexo N°7.

¹⁸ *Manual Sociología de la Familia, Pierpaolo DONATI, REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA N° 35, Mayo-Agosto, 2003*

¹⁹ *Manual Sociología de la Familia, Pierpaolo DONATI, REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA N° 35, Mayo-Agosto, 2003*

²⁰ *Manual Sociología de la Familia, Pierpaolo DONATI, REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA N° 35, Mayo-Agosto, 2003*

Tomando a Donati como referente de análisis, en adelante se considera “familia” como grupo activo desde las relaciones sociales y no relaciones sanguíneas.

2. Enfoque Técnico

Arquitectura al servicio de la Vejez (Rooij, 2014)

El proyectista holandés Marc de Rooij sostiene que la arquitectura debe intervenir como un actor principal en la mejora de las condiciones de vida de la tercera edad. "La arquitectura debe formar parte del conjunto de actuaciones multidisciplinares que preservan y mejoran la autonomía de los mayores".

Intelligent Technology for an Aging Population (Pollack, 2005)

Para mejorar la autonomía de las personas mayores, con una finalidad de prolongar su rango de autovalencia, se estudiarán alternativas tecnológicas disponibles en Inteligencia Artificial, aplicables al proyecto.

3. Enfoque Económico

Para conseguir los objetivos asociados al modelo de negocio del proyecto y la generación de valor, se revisan algunas estrategias, teorías y modelos de negocio.

El océano azul²¹ (W. Chan Kim y Renée Mauborgne)

La estrategia del océano azul es una teoría creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de la Escuela de Negocios INSEAD.

La vivienda para el adulto mayor tiene una solución actualmente, y para algunos segmentos funciona. Sin embargo, MAS se pretende introducir en el mercado como una alternativa diferente, que amplía los horizontes de los actuales modelos, otorgando beneficios sociales cruzados apuntados a un segmento no cubierto.

La Innovación es la esencia de la estrategia del océano azul, un método de gestión empresarial cuyo objetivo es conseguir nuevos mercados y oportunidades de negocio antes que seguir insistiendo en la competencia destructiva de escenarios ya explotados.

Administración Estratégica y Política de Negocios²²(Tomas Wheelen y David Hunter)

Es un modelo de administración estratégica, que establece un método integral para análisis de casos de negocio en base a 4 fases:

- a. análisis ambiental: observación y evaluación del ambiente fuera y dentro de la empresa que puedan influir en el proyecto.
- b. formulación de la estrategia: desarrollo del plan de trabajo a largo plazo.
- c. implementación de la estrategia: programa de los procesos que requiere la estrategia.

²¹ Se complementa información en Anexo N°8.

²² Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Thomas L. Wheelen y J. David Hunter.

- d. evaluación y control: supervisión de actividades, y conclusiones de los resultados del proceso.

Cadena de Valor²³ (Tomas Wheelen y David Hunger) (Hunter)

Es la serie completa de las actividades que comienza con la materia prima que va adquiriendo valor durante el proceso de producción (sea de un producto o servicio) hasta llegar al consumidor final. El proceso tiene 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo:

- Actividades Primarias: logística de entrada, transformación, logística de salida, Marketing y ventas, Servicios.
- Actividades de Apoyo: aprovisionamiento y compras, desarrollo tecnológico, administración de personas, infraestructura de la empresa.

Marketing de Servicios²⁴ (Philip Kotler, Jonn T. Bowen) (Philip Kloter)

Utilizado en el área de turismo, es el proceso encargado de satisfacer necesidades y deseos en un mercado específico. Se diferencian 3 tipos:

- a. Marketing Externo: considera las variables de las 4P (E. Jerome McCarthy).
- b. Marketing Interno: preocupación por servicio al cliente, a través de la motivación de equipo de trabajo.
- c. Marketing Interactivo: calidad en la experiencia del servicio. Cobran vital importancia las personas.²⁵ (Content, 2019)

Modelo Canvas (www.iebschool.com, s.f.)

Para el Análisis de Propuesta de Valor. El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

IX. PROYECTO

El Sistema de Vivienda Activa para Adulto Mayor “MAS”, tiene sus bases fundamentales en el funcionamiento de la comunidad como base de un organismo social.

Rearma el concepto de familia, validando y prolongando la vida activa de los adultos mayores, mientras son de gran ayuda para los adultos activos y jóvenes.

1. Motivación de Proyecto

Donati señala que la familia es y sigue siendo la raíz de la sociedad. La expresión raíz de la sociedad es preciso comprenderla no según una analogía biológica, sino sociológica.²⁶ (Pages, 2003), por lo que resulta de extrema importancia que las personas mayores, no pierdan su rol y participación en la sociedad.

Se presenta como una alternativa conveniente para la etapa de vida en que las personas ven reducidos sus ingresos en la etapa de jubilación y va en aumento la demanda de

²³ Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Thomas L. Wheelen y J. David Hunter.

²⁴ Marketing de Servicios Profesionales, Philip Kloter, Paul Bloom y Thomas Hayes.

²⁵ “Las 4P del marketing de servicios son personas, personas, personas y personas”. Richard Dow.

²⁶ Manual Sociología de la Familia, Pierpaolo DONATI, REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA N» 35, Mayo-Agosto, 2003

atención y tratamientos médicos, por ello altos costos asociados a la salud y mantención de las personas mayores y lo bajo de las pensiones, es que “volverse viejo” resulta un problema país.

Según la última encuesta Casen, 22,1% de los adultos mayores se encuentran en rango de pobreza. Los ingresos promedio de un adulto mayor que trabaja rodean los \$352.000 pesos.²⁷

El proyecto MAS se plantea como una alternativa de vivienda activa para el adulto mayor, con departamentos individuales o compartidos que entrega servicios básicos y además un programa de soporte complementario con oficinas y programas de reinserción laboral, donde parte del costo de los servicios inmobiliarios, podrán ser cubiertos mediante las actividades laborales realizadas.

La vejez es una etapa de la vida, que se ha extendido producto al aumento de la esperanza promedio de vida. Sin embargo, en la mayoría de los casos es un problema que le afecta a la sociedad a nivel mundial, esta tendencia va en aumento y es inevitable.

Para dar forma al proyecto, se debe tener claridad de la problemática central que se desarrollará como idea fuerza de propuesta, siendo en este caso la marginación del adulto mayor en la sociedad, desde donde se desprenden diferentes problemáticas que afectan al comportamiento del conjunto.

Visualizando las causas señaladas y al vincularlas con los efectos que genera, el problema pareciera ser evidente, sin embargo, no es un tema central en algunas familias, ni en las políticas públicas, que se centran por lo general en dar solución a los efectos, sin trabajar en las causas.

Con los antecedentes en orden, es posible plantear las respuestas necesarias a cada uno de los factores para armar una estrategia de solución.

Se identifican las áreas de acción según la literatura revisada, para dar solución al problema central de tesis.

Las acciones específicas consideradas, surgen de una investigación realizada mediante encuestas a usuarios potenciales, y futuros usuarios de proyecto.

Para definir los mecanismos que se utilizarán para conseguir los objetivos, se realiza un análisis mediante un árbol de la decisión.²⁸

De ese proceso, se determina que la vivienda y la continuidad del trabajo, solventan de manera más efectiva la idea central con la que se trabaja.

La inclusión de universitarios a la operatividad también tiene alto grado de relevancia, para promover relaciones interpersonales entre diferentes individuos.

Y aun cuando el *cowork* no presenta una ponderación importante, es el medio por el cual se puede conseguir de mejor manera las actividades asociadas al programa de inclusión laboral.

²⁷ Ver Anexo n°3

²⁸ Ver Anexo n°9: Árbol de la decisión.

a. Medio para abordar el Objetivo General

Se propone conseguir la integración del Adulto Mayor en la Sociedad mediante la proyección laboral.

Según los antecedentes presentados en análisis sociológico, la importancia de la familia como núcleo base de la sociedad, es la que justifica la recuperación del rol de los adultos mayores como un miembro más activo de lo que se considera hoy.

En base a las nuevas expectativas de vida, el alto conocimiento y el interés de los mismos individuos senior por mantener un propósito, es que se presenta como una alternativa potencial de real de contribución en mercado laboral activo.

Con el aumento de la proporción de Adultos Mayores en Chile (y el mundo), sumado a una baja en la tasa de natalidad, el objetivo general se conforma a través de una sumatoria de varios conceptos, algunos de ellos descritos como objetivos específicos.

Por lo tanto, mediante una prolongación de la salud física y cognitiva de las personas mayores, podrán realizar más actividades, generar mayores vínculos e interactuar con diferentes personas.

Esto los convertirá en potenciales trabajadores, educadores, etc. Por lo que podrán seguir contribuyendo como fuerza de trabajo al país.

Con esto, se incorpora el *know how* de comprender la ciudad para todos. Por ejemplo: como arquitecto, cuando una persona comienza a perder habilidades motoras por la edad, debo pensar la adaptación de espacios, con inclusión de rampas, barandillas, señalética clara, etc.

En el caso que la integración fuera efectiva del inicio en las personas, y tuviéramos conciencia del conjunto de sociedad, el *know how* nos haría diseñar los espacios desde el inicio con la consideración que todo recinto será habitado por todos. Por lo tanto, no debiera existir el concepto de "adaptación". Esto, es traspasable a todo ámbito de estudio.

b. Medios para abordar los Objetivos Específicos

• Trabajo: Reinserción Laboral:

Vincular a los profesionales seniors, con motivación por trabajar, con empresas que requieran llenar una vacante con las características respectivas.

Mediante un programa de vinculación de talentos, donde empresas de gestión de personas (como HR Buró) y organizaciones de redes laborales para adultos mayores (como Senior Service), considerando como un nuevo segmento a profesionales seniors, de alto conocimiento, entreguen a nuevas empresas y con las que ya trabajan, el capital humano necesario para realización de asesorías específicas, capacitaciones o externalización de algunas de empresas.

En *cowork* se vinculan personas de distintas edades y áreas de interés, en un lugar diseñado para el trabajo activo. Que incite al intercambio de ideas, debates y reflexiones grupales, para poder generar redes sociales y laborales.

Espacio diseñado según los nuevos conceptos de oficinas colaborativas: plantas libres con tableros centrales para condicionar relaciones cruzadas; mesones perimetrales, para quienes requieren mayor concentración; mesas para pequeños grupos; sectores de sofás, para encuentros más casuales; salones de mayor tamaño, para convocatorias más grandes o capacitaciones, con la posibilidad de unirse entre varios salones, en caso de eventos especiales.

- **Convivencia: Vivienda activa:**

Integrar a personas mayores con sus pares, en una convivencia positiva en el marco de la motivación por realizar actividades remuneradas. Además, se considera la piedra inicial para la conexión entre individuos de otras edades.

Los residentes, vivirán como arrendatarios de cualquier edificio de departamentos, manteniendo sus libertades habituales. Las dependencias estarán habilitadas para un desplazamiento y utilización de espacios de manera autónoma y universal.

Adicionalmente incluirá Desayuno y cena como parte de los servicios básicos. Además de mucama.

Dos de los departamentos del complejo, estarán disponibles para uso de universitarios.

- **Educación en mejora continua:**

Es importante aceptar y asumir la vejez como un proceso natural del proceso de vida, y no invisibilizarlo.

Se generarán instancias de continuo aprendizaje dentro de las actividades de recinto, según lo que se detalla anteriormente.

| Educación digital:

El factor principal, en esta materia, será la nivelación en educación digital para todos los residentes. Esto les permitirá, poder mantener actividades laborales a distancia de teletrabajo en caso de que sea su opción.

Otro grupo, que esté interesado en tomar ofertas laborales presenciales (según acuerdos con empresas), podrá utilizar los conocimientos para postular a esas vacantes. Y quienes solo deseen estar al tanto en redes sociales, para mantener conectividad con sus familias, amigos, hijos y nietos, que irán avanzando en medios nuevos.

Con esto, reduciremos la segregación que existe hoy, debido a la “alfabetización digital”, que los mantiene al margen, contribuyendo en la sensación de abandono y no pertenencia, que los deteriora con mayor velocidad.

| Capacitaciones:

Se realizarán las capacitaciones necesarias para postular a las vacantes de trabajos del programa de reinserción laboral, temas de interés para residentes o podrán incluso realizar capacitaciones abiertas los mismos residentes, a externos a la organización.

- **Salud:**

- | **Mejorar Autoestima de las personas mayores**

Con las diferentes actividades que se generan, ya sea mediante trabajo remunerado, capacitaciones para aprender constantemente, conocer otras personas, ocio con amigos, nutrirse de experiencias nuevas, descansar de manera activa.

“Para la tercera edad, la autoestima es clave, debido a que el anciano debe valorar sus habilidades y características, las que han sufrido cambios objetivos en comparación con años atrás. La dificultad radica principalmente en el contexto en el cual se realiza esta evaluación, ya que el anciano se encuentra en una situación física, social y culturalmente menoscabada, motivo por el cual se sienten rechazados y perciben que la sociedad los valora negativamente, debido al mayor aprecio de los valores asociados a la belleza juvenil por parte de la sociedad y del menor aprecio a la experiencia y sabiduría, como valores propios de la ancianidad.” (Beatriz, 2009)

Muchas personas necesitan de su trabajo para satisfacer sus necesidades básicas, no obstante, también para realizarse como personas, sentirse útiles, mejorar su autoestima y tener un lugar en la sociedad.²⁹

- | **Mejorar el bien estar psicológico de las personas mayores**

Previniendo cuadros depresivos y deterioro en la salud entregando un propósito a los residentes. Quienes siempre trabajaron y jubilan, quienes cuidaban nietos que crecieron, quienes tienen amigos, que ya se han ido, etc. Pierden su propósito, su motor de impulso. Y es difícil de reemplazar en esta etapa de la vida.

Bajo este concepto, la psicóloga Carol Ryff³⁰ formula un modelo multidimensional, donde especifica seis dimensiones:

1° Autoaceptación: experimentar una actitud positiva hacia sí mismo y hacia la vida pasada.

2° Relaciones positivas con otras personas: mantener relaciones estrechas con otras personas, basadas en la confianza y empatía.

3° Autonomía: mantener su propia individualidad y autonomía personal, relacionada con la autodeterminación, las personas con autonomía saben enfrentar de mejor manera la presión social.

4° Dominio del entorno: crear o elegir ambientes favorables para satisfacer los deseos y necesidades propias.

5° Propósito en la vida: las personas necesitan marcarse metas, definir sus objetivos, que le permitan dotar a su vida de un cierto sentido.

6° Crecimiento personal: desarrollo de las potencialidades, seguir creciendo como persona y llevar al máximo sus potencialidades. (Beatriz, 2009)

“Si bien el envejecimiento de la población es un indicador de desarrollo que refleja el mejoramiento de las condiciones de vida que permiten que las personas puedan vivir

²⁹ Palací y Moriano, 2003.

³⁰ Recibió su doctorado en 1978. Es conocida por estudiar el bienestar y la resiliencia psicológicos. Es profesora de psicología en Hilldale en la Universidad de Wisconsin-Madison, donde dirige el Instituto sobre el Envejecimiento.

más, es importante analizar cómo lograr que esos años también se vivan mejor. Los desafíos se deben transformar en oportunidades e impulsar con fuerza mejoras en la calidad de vida de nuestras personas mayores.”³¹

| Contar con personal idóneo

Accesible y preocupado, se trabajará en presentar el proyecto y sus posibilidades a instituciones y profesionales del área, para que se interesen y comprometan con la finalidad.

Que trabajen preocupados de los usuarios y no sea simplemente personal disponible. Actualmente, es difícil contar con personal preparado para asumir un desafío como el que se enfrentan al trabajar con Adultos Mayores, por lo que se pretende, realizar una interiorización al tema de los postulantes, y generar en ellos un interés real, por lo que es importante evaluar el incentivo, más allá de lo monetario.

“...el cuidado del adulto mayor requiere incrementar la interacción positiva de la persona con su entorno, es decir, se concibe el cuidado dirigido al bienestar tal y como la persona lo entiende; entonces la intervención de enfermería va dirigida a dar respuesta a las necesidades de las personas desde una perspectiva holística, respetando sus valores culturales, creencias y convicciones para el éxito de éstos.” (Beatriz, 2009)

- **Generación de Valor:**

Se resume por usuario en la siguiente tabla.

Usuario	Descripción	Instalaciones	Servicios	Propuesta de valor
Residente	Adulto Mayor	Edificio Inmobiliario	Departamentos (1 y 2 dorm)	Edificio residencial ubicado en sector bien conectado con comunas de interés cultural, laboral y equipamiento urbano. Con escala de barrio y caminable. Departamentos equipados y acondicionados para uso universal.
			Espacios comunes: variados <i>amenities</i> , patios, quincho, salas de proyección, café, huertos.	
			Guardias	
			Personal de apoyo medico las 24H	
		Mucama	Equipo humano orientado a la salud física y psicológica de los residentes.	
		CoWork	Uso de oficinas, mesones de trabajo, salas de reuniones y equipamiento	Ubicación céntrica, para uso como núcleo de operación entre reuniones. Interacción entre residentes con motivación laboral, y consumidores en un ambiente de trabajo.
			Capacitaciones: para residentes y externos.	
			Programa inserción laboral de profesionales seniors	
		Restorante	Servicio de desayuno y cena	Vinculación entre empresas y capital de trabajo experimentado, generando aumento en la renta de los residentes.
		Locales de arriendo a empresas de rubro específico	Gimnasio	Atracción de clientes del sector, de CoWork y entrega de servicios de alimentación de calidad y a valor preferencial a residentes.
Piscina				
Sauna				
				Externalizar espacios de interés para residentes, con acceso directo desde edificio inmobiliario, pero de uso abierto al público.

³¹ Cristóbal Valdez Sáenz, Presidente Directorio Corporación Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio. (Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC), 2018)

Universitario	Estudiante universitario con requerimiento de vivienda	Edificio Inmobiliario	Departamentos compartidos con otros universitarios	Alternativa de estudiar en Santiago, sin pago de arriendo y comida, a cambio de compartir con personas seniors, acompañarlos y desempeñar algunas actividades para el complejo. Uso de gimnasio y piscina como parte de los beneficios. Enriquecimiento cultural, aprendizaje de personas experimentadas y valoración de todas las etapas de la vida.
		CoWork	Estaciones de trabajo, uso de equipamiento para trabajo universitario	
		Restorante	Pensión completa	
		Locales de arriendo	Gimnasio Piscina	
Empresas	Empresas que contratan a profesionales seniors	CoWork	Uso de oficinas, mesones de trabajo, salas de reuniones y equipamiento de punta	Contar con profesionales con experiencia, capacitados y con alto grado de responsabilidad por el trabajo, como suele suceder con el segmento. Posibilidad de asesorías de calidad, o de externalizar proyectos específicos completos, ya que se cuenta con la infraestructura necesaria y de punta.
			Capacitaciones: para residentes y externos. Pudiendo ser enfocados según requerimientos de cada cliente Programa inserción laboral de profesionales seniors	
Comunidad	Todo potencial usuario del programa complementario	CoWork	Uso de oficinas, mesones de trabajo, salas de reuniones y equipamiento	Dependencias equipadas con tecnología de punta, con espacios diseñados para aumentar la calidad de trabajo, con ambiente agradable y oportunidades de establecer redes laborales con otros profesionales, de diferentes áreas, edades y experiencias.
			Capacitaciones: para residentes y externos. Programa inserción laboral de profesionales seniors	
		Restorante	Abierto en todo horario	Comida de calidad, abierto todo el día para cubrir las comidas diarias.
		Locales de arriendo	Gimnasio Piscina Sauna	Servicios que potencian el bienestar físico de la comunidad cercana.

Tabla 1: Propuesta de Valor
Elaboración propia.

Considerando cada enfoque, se detalla:

| Social

Cambio de concepto del adulto mayor. Que ellos mismos se visualicen como personas capaces, activas, vigentes e importantes. Eliminar la segregación.

Recuperación de la conversación como traspaso de historia y experiencias. Comprensión de la sociedad donde todo individuo tiene su rol definido y activo.

Enriquecimiento cultural. “*Know How*” inclusivo desde el origen.

| Económico

Prolongación de actividades laborales de personas mayores jubiladas con interés por dar continuidad a sus carreras, reinserción laboral de aquellos que se encuentran ya jubiladas y actualmente desocupadas, alternativas de emprender o colaborar con emprendedores u ocupando puestos de trabajos que se generan dentro de las instalaciones de proyecto.

Las empresas que se asocien al proyecto podrán contar con personal calificado, pudiendo ser capacitados de manera específica dentro del proyecto.

| Atracción de Clientes

Que **residentes** se motiven a vivir de una forma más activa y diferente a las alternativas que se tienen hoy. Presentarles las alternativas de proyecto, que les aseguren comodidades domésticas.

El gran motivador, es la energía que se genera entorno al desafío por enmarcarse en un puesto de trabajo, participación en emprendimientos, capacitarse constantemente y vivir de manera autónoma y autosuficiente.

El uso de espacios abiertos al público es una alternativa para potenciales residentes, de vivir la experiencia y postular a una vacante en cuanto se desocupe un departamento.

Lograr motivación en **inversionistas**, como participes de un proyecto inmobiliario, con altos retornos en tiempos definidos.

Tener participación de **empresas** que dispongan de plazas de trabajo para personas mayores. El contacto a través de compañías de gestión de personas, iniciando con sus clientes cautivos, entregando perfiles seniors altamente capacitados y de empresas como ServiSenior con interés por incluir este segmento dentro de su cartera de servicios.

Despertar la motivación de **estudiantes universitarios**, quienes requieran de asistencia económica para poder estudiar en Santiago y estén realmente dispuestos en participar de esta comunidad. Se entregará dormitorio, y pensión completa, a cambio de realizar actividades específicas dentro del complejo. Este aspecto tiene que ser supervisado, para realizar una selección adecuada. Deberá existir un contrato/compromiso, para asegurar la efectividad y dedicación de estas personas que pasarán por el proyecto de manera itinerante. Deben estar comprometidos con el objetivo.

Contar con **equipo de profesionales**, interesados en la propuesta, que aporten constantemente al sistema.

| Innovación

Implementar tecnología como parte de la arquitectura. Con asistencia en departamentos para control de temperatura, iluminación, sonidos controlados con domótica.

El equipamiento de *Cowork*, estará enmarcado según la tendencia global, teniendo impresoras 3D, pantallas táctiles y equipos de audio de punta.

- **Legislación**

El modelo propuesto, es una innovación a lo que se conoce actualmente como oferta de vivienda para personas mayores.

El proyecto inmobiliario, se acoge bajo las normativas aplicables a cualquier edificio de vivienda, pero, además, se toma como marco regulatorio del modelo, los “Requerimientos del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores” del Ministerio de Salud.³²

³² Ver Anexo n°10.

Se deberá revisar y mejorar las condiciones del código del trabajo, considerando que los servicios prestados a empresas, se realizará por personas mayores o jubiladas. Respecto a las regulaciones de inclusión laboral de personas mayores, existe un real interés por generar una política en torno al tema. En consecuencia, se indica que *“Uno de los objetivos de promover los derechos, es potenciar la autonomía, valor clave para desempeñarse de manera activa en todos los ámbitos de la vida. Para ello, desde el ámbito internacional se han elaborado y difundido una serie de documentos y medidas alusivas a la protección de los derechos de las personas mayores y, en particular, la promoción, protección y garantía del ejercicio de la autonomía.”*³³

En la actualidad, *“Medidas adoptadas por los países para promover el empleo en personas mayores Las organizaciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), OECD y Naciones Unidas sostienen que el cambio demográfico limitará el crecimiento de los mercados, producto de la disminución de los empleos provocado por la escasez de mano de obra, disminuyendo así la sostenibilidad de los países para financiar las políticas de protección social (OIT, 2013).”*³⁴

Claramente, el envejecimiento de la población es más que un cambio demográfico; no es una modificación en las cifras con las que se construyen políticas públicas, sino más bien una transformación en la forma como se desarrolla la sociedad en su conjunto y cómo debe enfrentar su desarrollo futuro.³⁵

La preocupación en nuestro país trabaja sobre diferentes objetivos:

1. Mejorar la oferta, calidad y eficiencia tanto de los servicios de cuidado como de protección, prevención, atención y rehabilitación de la salud de las personas mayores.
2. Aumentar la prevalencia de factores protectores para la salud en las personas mayores.
3. Aumentar el número de profesionales y técnicos con conocimientos específicos sobre personas mayores.
4. Aumentar las oportunidades que tienen las personas mayores para participar en actividades sociales, recreativas y productivas.
5. Mejorar el nivel educacional y formación laboral de las personas mayores.
6. Proteger la seguridad económica de las personas mayores.
7. Adecuar viviendas, medios de transporte y ciudades para las personas mayores.
8. Disminuir la prevalencia del maltrato activo o pasivo contra las personas mayores.
9. Aumentar el acceso a la justicia que tienen las personas mayores como titulares de derechos.
10. Mejorar la cobertura y calidad de los servicios estatales de atención de consultas y difusión de información relacionada con personas mayores.
11. Potenciar una identidad social y cultural positiva de las personas mayores.
12. Aumentar el número de investigaciones en temas relacionados con el envejecimiento y vejez.
13. Evaluar y optimizar periódicamente la contribución de la Política al bienestar subjetivo de las personas mayores. (Francisco Ganga Contreras, 2016)

³³ (Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC), 2018)

³⁴ (Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC), 2018)

³⁵ Rol del Estado frente al envejecimiento de la población: el caso de Chile. Convergencia vol.23 no.71 Toluca may./ago. 2016

Existe además una clausura contractual, entre los residentes y el proyecto. Ya que los departamentos serán para arriendo de personas en la búsqueda y motivación por desarrollar actividades laborales remuneradas, en caso de que los residentes ya no quieran o no puedan seguir con sus actividades dentro de MAS, deberán dejar las dependencias para nuevos residentes.

- **Arquitectura:**

Convertir este sistema en un modelo replicable en otras ciudades, bajo los estándares que el Gobierno determina.

Se incorporará a la edificación, tecnología que facilite las actividades cotidianas.

“Para los adultos mayores la autoeficacia conlleva un significado mucho más allá de la superación de tareas del orden físico, su importancia se asocia al sentimiento de poder ser capaces de participar en la solución de conflictos que surgen en la vida cotidiana, aportando soluciones, todo esto les permite crear estrategias de afrontamiento necesarias para hacer frente a las adversidades.” (Beatriz, 2009)

Para inspirar el diseño de arquitectura, se revisan Arquitectura al servicio de la Vejez (Rooij, 2014) y Intelligent Technology for an Aging Population (Pollack, 2005).

Se favorecerá la convivencia dentro del recinto, mediante la incorporación de variados espacios comunes. Según lo planteado por Magdalena Perez ³⁶, las personas mayores valoran las instancias de encuentro entre pocas personas y también de calma y soledad. Son selectivas, y por lo general generan lazos con grupos acotados. Por lo tanto, el diseño, debe proveer de espacios versátiles que permitan encuentros de grupos y subgrupos.

Por lo tanto, la arquitectura tiene una misión estratégica en el comportamiento de los usuarios:

- Apertura a la comunidad.
- Recintos de calma y paz.
- Separación de ambientes y recintos de integración.
- Recorridos simples.
- Espacios de ocio y esparcimiento.
- Espacios de actividad permanente.

2. Stakeholders

Los *Stakeholders*³⁷ del proyecto, se dividen en dos: las partes interesadas internas y las externas a la organización, según grado de participación.

Se ejemplifican en el siguiente esquema:

³⁶ Emprendimiento e Innovación Social con Foco Adulto Mayor. Independiente. Universidad de Chile.

³⁷ *Stakeholders*: es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.



Ilustración 4: Stakeholders MAS
Elaboración propia.

Enumerados y separados por interés los distintos actores de proyecto, se genera una matriz de poder para jerarquizar la influencia e importancia de cada uno dentro del sistema.

| Matriz de Stakeholders: Interés/Poder

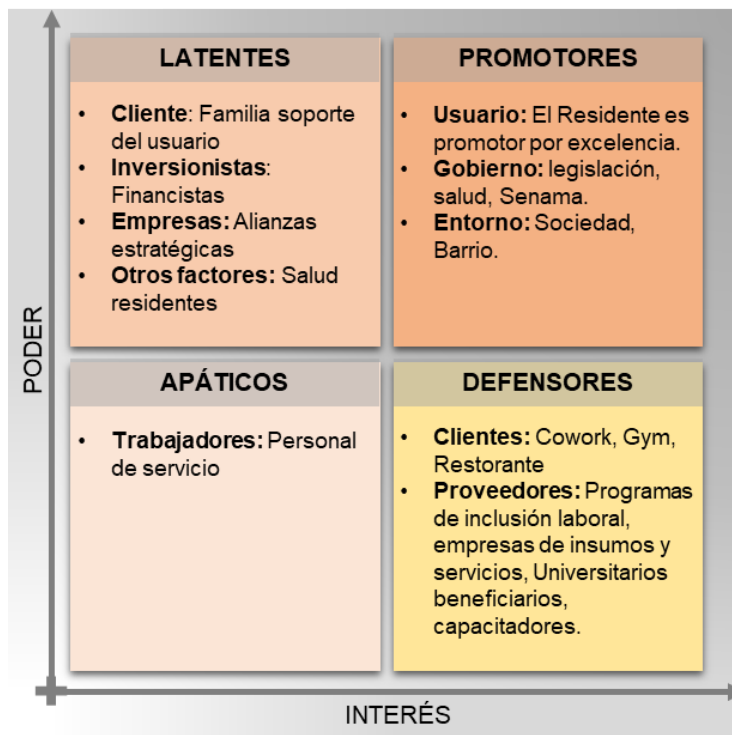


Ilustración 5: Matriz Stakeholders
Elaboración propia.

a. Partes Interesadas Internas a la organización

i. Usuarios

El residente. Es cliente directo del proyecto y el central de la propuesta. Por lo que se hace una mención separada desde el ítem de Cliente que se define más adelante.

Es un adulto autónomo, mayor de 60 años³⁸, con salud psicológica y cognitiva, con motivación por mantenerse activo socialmente y con interés y capacidad para continuar trabajando.

Tiene motivación por mantenerse vigente socialmente y disfruta de la convivencia con otras personas.

Puede tener algún grado de dificultad física, sin embargo, la arquitectura de todo el complejo estará adecuada con accesibilidad universal y de fácil uso para cualquier usuario.

ii. Inversionistas

Miembros del directorio, Socios, Financistas.

El directorio, deberá estar compuesto por personas de diferentes áreas, para una mejor toma de decisiones. Contar con experiencia en trabajo con personas mayores, administración, gerencia de personas, inmobiliaria, psicología, etc.

Los socios, tendrán una motivación social por sobre los fines tradicionales de rentabilidad. Creerán en la propuesta por su beneficio social, y será el impulsor para atreverse en este desafío sin precedentes.

Los financistas emprenden este riesgo, con la convicción de ser identificados como parte de un proyecto que será inicio de un nuevo concepto de vivir la tercera edad.

iii. Trabajadores

Personal de salud, administración, universitarios de soporte y asistencia, servicios de limpieza y mantención.

Personal de la salud con especialidad en trabajo con personas seniors, con conocimientos en la problemática de la salud psicológica.

Área de administración, altamente calificado en administración de edificios inmobiliarios.

El personal de servicio se seleccionará según su perfil enfocado en la atención, respeto, vocación de servicio y proactividad.

³⁸ el Ministerio de Salud considera adulto mayor a toda persona que supere los 60 años según lo establecido en el "Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores".

b. Partes Interesadas Externas a la organización

i. Clientes

Indirectos: Familias de residentes. Quienes se benefician de las posibilidades que entrega el proyecto, y les proporciona tranquilidad y satisfacción, y son patrocinadores de sus mayores en caso de que se requiera completar la mensualidad hasta que logren conseguir la autonomía financiera con los programas de inclusión laboral.

Directos: Todo consumidor de los programas de proyecto (B2B)³⁹.

- **Usuarios:** Interesado en programas de inclusión laboral. Se permitirá la participación en los programas laborales y de capacitación dentro de las actividades realizadas en el área *Cowork*, a personas desde los 55 años⁴⁰, que hayan sido desvinculados de sus puestos de trabajo, y cumplan con el perfil requerido.
- **Influencers:** Profesionales que frecuentan las áreas del *Cowork*. Reconocen y se benefician de la tecnología e instalaciones, usan la ubicación como estrategia de movilización entre oficinas y reuniones con clientes. Además, el ambiente de trabajo promueve que exista fidelización de los consumidores, se concreten nuevos encuentros y se atraen nuevos clientes.
- **Recomendadores:** las empresas de reclutamiento e inserción laboral, al contar con recurso humano de valor, y tener la seguridad de éxito en la incorporación de profesionales en distintos equipos, serán una fuente importante para incentivar que más empresas se motiven y tomen la determinación de incluir dentro de sus equipos a personas mayores.
- **Compradores:** empresas que contraten a los profesionales en sus equipos o consideren la externalización de trabajo de sus empresas.

ii. Entorno

Se refiere este punto, al sistema físico inmediato y a un concepto intangible que rodea el propósito de proyecto.

- **Barrio:** los alrededores al edificio se benefician en variadas formas: los vecinos, que viven en el sector, tendrán posibilidades de ser consumidores del restaurante, programa recreativo y *Cowork*. Los locales comerciales, tendrán mayores ventas, al atraer a un gran número de nuevos vecinos al sector. Además, el programa complementario, atraerá a más potenciales consumidores. E incluso, en caso de que el restaurante o *cowork* se encuentren completos, el “rebalse” servirá al comercio del sector.
- **Social:** se enriquecerá el sector, al incluir vecinos mayores con las características personales de los residentes del proyecto MAS. Las redes personales que se establezcan

³⁹ En los modelos de negocio *Business to Business* o entre empresas, se presta servicios a varios tipos de clientes distintos con distintas propuestas de valor para cada uno de ellos, dentro de una misma organización.

⁴⁰ La desvinculación laboral de personas de más de 50 años genera un riesgo alto de que no sean recontratados nuevamente, por ello, se abre la posibilidad de que este segmento pueda participar de programas de trabajo.

entre los antiguos vecinos del sector, el traspaso de conocimientos, energía, será beneficioso para personas de todas las edades.

Los residentes seniors, además, podrán mantener sus actividades de manera segura y tranquila en un sistema colectivo que en la comuna aun funciona con escala de barrio, con acceso a plazas cercanas, locomoción colectiva y comunicada con equipamiento de interés cultural y recreativo.

iii. Empresas

Con las que se generan alianzas estratégicas. Quienes participan de los programas de inclusión laboral a través de las empresas de gestión de personas.

Las empresas, inicialmente por el interés de obtener beneficios del Gobierno, serán empleadores de profesionales seniors. La apuesta, es que evalúen los resultados, y la fidelización con el programa sea finalmente por la calidad del servicio.

Sin embargo, es necesario considerar las barreras que hoy las empresas tienen respecto de estas contrataciones, según las conclusiones de una publicación del estudio realizado por Otic, Sence y la Universidad Católica, señala que “La persona mayor es vista desde el estereotipo del viejo colmado de “mañas” y que se encuentra rezagada tecnológicamente o desde la idea de un adulto bonachón, simpático, comprensivo que, además, es responsable, puntual y posee todas las características que tiene en menor medida la generación más joven; pero que, en ninguno de los casos, es destacado por sus habilidades duras o por su condición de persona que simplemente envejece.

Pareciera que por el solo hecho de ser una persona mayor, su posición se condiciona a una asimetría en lo laboral que se sustenta en estos estereotipos. Estos nuevos estereotipos podrían añadir condiciones a la mantención o inclusión laboral de trabajadores mayores. Ya que, bajo esta mirada, las personas mayores serían especialmente aptas para tareas de trato con el público, labores administrativas menores y trabajos de baja responsabilidad donde no necesariamente se valore su experiencia y aporte al rubro.”⁴¹

iv. Gobierno

Preocupado de bien estar de las personas mayores, el envejecimiento acelerado de la población, de las precarias jubilaciones y de la problemática cercana que es la disminución del capital de trabajo, es un factor altamente interesado dentro de los *Stakeholders*.

A través de los programas del SENAMA, no alcanza a cubrir las necesidades de todo el universo de personas mayores existentes hoy y menos las futuras. Se deberá hacer cargo de un nuevo grupo de personas mayores, que son las referidas como segmento objetivo de esta tesis.

Sin embargo, y sumándose a los avances en materia de trabajo que han implementado otros países, el Ministerio del Trabajo y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

⁴¹ “Lineamientos para una Política de Inclusión Laboral”, Primera edición. Marzo de 2018, ISBN N° 978-956-14-2205-6, Registro propiedad intelectual: 287475. (Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC), 2018)

(SENCE) lanzaron una nueva versión de "Experiencia Mayor 2020", programa gubernamental que busca promover la contratación de personas de 60 años o más y que este año dispondrá de un total de 505 cupos en todo el país.

Según informaron las autoridades a cargo, la instancia establece una bonificación por concepto de contratación de hasta el 60% de un Ingreso Mínimo Mensual, y una bonificación opcional por concepto de capacitación de hasta 400.000 pesos por persona contratada, para que sea capacitada por la empresa en especialidades atingentes.⁴²

v. Proveedores

Se consideran a todos los involucrados necesarios para generar las actividades que vende el proyecto.

- Programas de inclusión laboral: las empresas de gerenciamiento de personas cubren vacantes de empleo en empresas donde ya han generado relaciones de confianza, con el interés en proporcionar profesionales de alto conocimiento y experiencia, asegurando la satisfacción del cliente. Además, ven en este proyecto, una cantera de talentos, para mantener la oferta de servicio activo, para poder abarcar un número mayor de rubros.

Trabajar en alianza con "incubadoras" de universidades, para generar instancias de emprendimientos y refrescar ideas desde/hacia profesionales seniors. Los universitarios que participan del proyecto serán promotores y encausadores de estas relaciones con las diferentes entidades educacionales.

- Empresas de insumos y servicios: no forman parte de la organización, debido que no aportan a la entrega de valor del *core* de proyecto. Serán provistos por empresas que aseguren con responsabilidad cubrir las necesidades de clientes.

- Cowork: administrado por externo, con directa relación en las iniciativas de inclusión laboral de residentes.

- Restorante: se genera contrato con empresa a la cual se le arriendan las instalaciones del proyecto, y a su vez, se establece un compromiso de provisión de desayuno y cena a todos los residentes, a un valor preferencial.

Con esto, se asegura una venta mínima diaria, aprovechando economía de escala conociendo con anticipación la demanda. Sobre eso, el restorante recibe sus comensales, cubriendo la totalidad de las mesas.

- Gimnasio, piscina, sauna: se entregan las dependencias a una empresa externa que habilite y equipe la superficie en arriendo.

Al igual que el convenio con el restorante, se permitirá el ingreso a los residentes a un valor mensual preferencial. Se podrá acordar horarios de asistencias definidos, para que el gimnasio pueda considerar publico externo en horarios de mayor demanda, asegurando un máximo de socios.

- Servicios higiénicos, servicios de guardias y de mantención: se contratan las empresas encargadas de asegurar la limpieza, seguridad, mantención de jardines,

⁴² 24Horas.cl Tvn. 17.02.2020

equipamiento e instalaciones de todas las dependencias del proyecto (edificio residencial).

Este acuerdo se licitará por periodos, para asegurar mejor precio y servicio.

- **Asistencia médica:** algunas de las alianzas estratégicas, tienen relación con el área de salud. Por lo que el monitoreo de primeros auxilios durante las 24H, que se realiza dentro del proyecto, será asistido por turnos realizados con estudiantes de enfermería y profesionales de alguna clínica con la que se logre generar contrato.

Cuando un residente requiere algún grado de atención médica, se procede con el protocolo que sea establecido y se tomará contacto inmediato con la clínica, que dispondrá de una ambulancia a la brevedad para recoger al paciente.

Para las clínicas, existe una posibilidad de asociar a una gran cantidad de potenciales miembros y establecer planes ajustados a las necesidades de un nuevo segmento. Lo que atraerá a un mayor número de personas que se identifiquen con el perfil de necesidades.

- **Universitarios beneficiarios:** de gran desempeño académico, energético, proactivo, elocuente y sociable. Con vocación de servicio y de personalidad respetuosa.

Estarán encargados de las actividades de capacitación en medios digitales y asistencia técnica de equipos digitales los residentes. Además, tendrán responsabilidades diarias repartidas entre todos los universitarios residentes.

Se les recompensará con vivienda, pensión completa, acceso al gimnasio y piscina, uso de equipos y equipamiento de cowork y la ampliación de la perspectiva social, que le entregará la experiencia diaria con personas con más experiencias, diferentes vivencias y conocimiento.

X. PRODUCTO Y SERVICIO

1. Investigación de Mercado Específico

En etapas anteriores, se revisó el mercado y la industria en función de la solución habitacional de los adultos mayores. Sin embargo, la propuesta desarrollada en este trabajo, no es ser una alternativa más de habitación y cuidado de nuestras personas mayores, si no configurarse como una opción para los adultos mayores, de mantenerse vigentes, reconocidas y pertenecientes a la sociedad como elementos activos e independientes mediante la continuidad del trabajo como motor principal.

De acuerdo a un estudio realizado el año 2009 llamado Fuerza Mayor⁴³, las personas mayores sostienen (en sus propios términos) en un 79% que “hay que aprovechar de hacer cosas mientras uno es joven, porque después ya no se puede”, un 61% plantea que “siento que la gente subestima mis capacidades debido a la edad que tengo”, un 47% que “para mí, envejecer es sobre todo volverse dependiente, incapaz de valerse por sí mismo”, un 27% “me siento inútil, como estorbo para la familia” y el 67% presenta una sensación negativa frente a ser adulto mayor.⁴⁴

⁴³ Superintendencia de Salud, Servicio Nacional del Adulto Mayor, Consejo Nacional de Televisión, McCann Erickson (2009). Fuerza Mayor. Una Radiografía del Adulto Mayor Chileno. Disponible en: <http://www.senama.cl>

⁴⁴ Equipo Técnico, Facultad de Administración y Economía Universidad de Santiago de Chile. (OTIC del Comercio, 2016)

En contraposición, la Tercera Encuesta de Inclusión y Exclusión de las personas mayores en Chile ⁴⁵, da cuenta de que el 74% de la población señala que las personas mayores no pueden valerse por sí mismas.

En esta materia, el mercado actual no satisface con una única solución todo el universo mayor de 60 años.

Considerando que, para las personas mayores las rentas bajan al momento de jubilar, mientras que los costos en salud y equipamiento complementario aumentan, la auto solvencia de este segmento etario, en la gran mayoría de los casos, se vuelve insostenible. Esto incide, además, en aumento en depresiones, que acelera el deterioro de enfermedades psicológicas y cognitivas.

Existen iniciativas en varios países, como revisaremos más adelante, donde se plantean soluciones para la proyección profesional e inclusión laboral de personas mayores, donde se reconocen los beneficios para la sociedad y el individuo.

De esta manera, y con la prolongación de la vida laboral, la decisión de vivir en MAS será del mismo usuario, siendo autónomo en la toma de decisión y barajando los potenciales beneficios económicos del cambio de vivienda.

a. **Mercado Nacional**

En Chile existe una real preocupación por el adulto mayor, su salud y calidad de vida, según se ha descrito anteriormente. Pero no se han materializado a la fecha, políticas públicas que regulen y promuevan de manera efectiva este cambio.

Se pueden reconocer 4 distinciones respecto de la Inclusión Laboral⁴⁶.

- i. Inclusión/exclusión primaria. Implica su participación en la economía, en la política, en la justicia, en la salud, en la religión, en la ciencia, en la tecnología, en la recreación, en la educación formal, en el arte, en la arquitectura y vida urbana, entre otros ámbitos sistémicos instrumentales.
- ii. Inclusión/exclusión secundaria. Se trata de las modalidades y grados de integración de la población adulta mayor con sus familiares, co-residentes, vecinos y amigos, y su participación en organizaciones comunitarias o en otras instancias con las cuales componen capitales sociales que favorecen el reconocimiento, la cooperación y la solidaridad intergeneracional.
- iii. Inclusión/exclusión simbólica. Conforman las creencias y opiniones estereotipadas más comunes sobre la vejez y el envejecimiento. Entre éstas se encuentran las distinciones que indican y describen sus distintas etapas, estilos y otros aspectos que pueden influir en su discriminación positiva o negativa.
- iv. Inclusión/exclusión autorreferida. Alude específicamente a factores como la afectividad, sexualidad e intimidad, autonomía y estrategias de afrontamiento vinculadas al bienestar psicológico y corporal percibido por las personas mayores.

⁴⁵ (SENAMA, 2014)

⁴⁶ formulación realizada por Thumala, ArnoldCathalifaud y Urquiza (2010) citada en SENAMA (2013, p.30) (OTIC del Comercio, 2016)

El SENAMA ha trabajado en aumentar la participación de las personas mayores y cumplimiento de los derechos humanos, pero no en estrategias de empleabilidad, llegando a tocar materias contenidas en los puntos iii y iv antes mencionados.

Actualmente existen programas que promueven la Vida sana del adulto mayor (Cuidados domiciliarios, envejecimiento activo, centros diurnos, programa vínculos, servicio de atención al adulto mayor soluciones habitacionales, entre otros), la calidad de vida (Turismo social, voluntariado país de mayores, establecimientos de larga estadía, cuidados domiciliarios, entre otros), aspectos mencionados en punto ii, sin embargo la empleabilidad para adultos mayores, si bien existen alternativas, están orientadas en general a la contratación de personas mayores en edad de jubilar, en el sector terciario de la economía, principalmente en trabajos que requieren de menor especialización.

En este contexto, las personas mayores declaran conocer la oferta pública que existe en torno a ellos, no obstante, la encuentran insuficiente, sobre todo en lo referente a las temáticas laborales⁴⁷.

De acuerdo a la encuesta CASEN 2011, los niveles educacionales de la población han aumentado progresivamente, lo cual es posible de constatar al observar el promedio de años de escolaridad, la población de 60 y más años presenta un promedio de 7.22 años (7.58 años para los hombres y 6.95 años para las mujeres), en tanto, para la población entre 25 y 40 años, el promedio de escolaridad corresponde a 12.18 años (12.15 años para los hombres y 12.20 para las mujeres), lo que implica una diferencia aproximada de 5 años más de escolaridad a favor del segmento más joven.⁴⁸

La proyección hacia el futuro de la situación actual, indica que la sociedad chilena se enfrentará a una población mayor más educada, con mejor preparación y con conocimientos que deberían ser aprovechados en la preparación de nuevos talentos.

Por lo anterior, es necesario contar en el corto plazo con políticas de empleabilidad que aseguren la salud e integridad de las personas mayores.

b. Mercado Internacional

En muchos países desarrollados se observa un incremento de la edad en que las personas se jubilan, que ha determinado un aumento de las tasas globales de participación laboral. Por ejemplo, *“entre 2005 y 2016, la tasa promedio de participación de los hombres con edades comprendidas entre 15 y 64 años en 16 países del norte y el oeste de Europa aumentó del 79,8% al 80,9%, mientras que la de las mujeres de la misma franja etaria se incrementó del 68,9% al 73,2%. Los incrementos se debieron en gran parte a una inserción laboral más prolongada, pues el aumento más marcado se registró en el grupo etario de 60 a 64 años (del 44,6% al 57,2% en el caso de los hombres y del 31,4% al 46,5% en el de las mujeres). Al mismo tiempo, también aumentó la tasa de participación de las personas de 65 años y más, del 10,6% al 13,5% en el caso de los hombres y del 4,7% al 7,2% en el de las mujeres. Cabe señalar que el aumento de la participación laboral de las personas mayores refleja un cambio de tendencia, dado que*

⁴⁷ (SENAMA, 2007; SENCE, 2012)

⁴⁸ Equipo Técnico, Facultad de Administración y Economía Universidad de Santiago de Chile. (OTIC del Comercio, 2016)

*hasta mediados de la década de 1990 esta tasa tendió a disminuir en los países desarrollados”.*⁴⁹

Entre las causas que influyen en la participación de las personas mayores en el mercado laboral se pueden destacar las siguientes:

- i. Falta de ingresos de las personas mayores. Menor presencia de hogares con variedad etaria y la debilidad de los sistemas de pensiones.
- ii. Consecuencias en los mercados laborales. Escasez de oferta laboral.
- iii. Sistemas de pensiones. Aumento de la razón entre jubilados y personas en edad activa. Período de jubilación cada vez más extenso en comparación con el período durante el cual se contribuye a la cuenta.
- iv. Mejores niveles de salud. Las expectativas de una vida más larga pueden estimular el interés de las personas mayores en seguir vinculadas con el mercado laboral.
- v. Participación laboral de las mujeres. Mayor esperanza de vida de las mujeres y los niveles correspondientes de viudez.⁵⁰

De acuerdo con un análisis de la evolución de las tasas de participación laboral en los países avanzados realizado por el FMI (2018), el aumento de las tasas de participación de las personas de 55 años y más se explica principalmente por intervenciones políticas y por un aumento del nivel educativo de este grupo etario. En efecto, con respecto al segundo tipo de causas de la variación de la inserción laboral de las personas mayores, las medidas implementadas en los países desarrollados para enfrentar las consecuencias del proceso de envejecimiento de la población contribuyeron al marcado aumento de la tasa de participación de las personas mayores. Entre estas medidas destacan:

- Aumento de la edad de jubilación. Respaldado por proyectos como capacitaciones, potenciando las habilidades y emprendimientos de ancianos, e incluso reintegrándolos al trabajo. (Noruega, Estados Unidos, Francia y Corea.)⁵¹
- Reducción del monto de las jubilaciones.
- Restricciones a la jubilación anticipada.
- Incentivos fiscales a la participación laboral de las personas mayores. (Larsen y Pedersen, 2017; Lewandowski y Magda, 2018; Kyyrä y Pesola, 2018)⁵²
- Disminuir la discriminación hacia los adultos mayores, disminuyendo las barreras de entrada al mercado laboral y aumentando sus posibilidades de trabajo. (Políticas mejoradas por Dinamarca, Estados Unidos, Noruega, Francia, Corea y Países Bajos).⁵³

En términos generales, existe una diferencia entre la proporción del empleo independiente y asalariado en este grupo de edad. Estaría relacionada con dos situaciones: la preferencia de los empleadores por personas más jóvenes y, que las personas mayores pueden preferir un trabajo independiente y aprovechar las habilidades

⁴⁹ (Naciones Unidas, 2010). (CEPAL, 2018)

⁵⁰ (Naciones Unidas, 2010). (CEPAL, 2018)

⁵¹ Tesis: Políticas Públicas de Empleabilidad para el Adulto Mayor: 3 Ideas Replicables en Chile, Isadora Roos Pizarro. (Pizarro, 2019)

⁵² (CEPAL, 2018)

⁵³ Tesis: Políticas Públicas de Empleabilidad para el Adulto Mayor: 3 Ideas Replicables en Chile, Isadora Roos Pizarro. (Pizarro, 2019)

y los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida laboral para trabajar fuera de la estructura jerárquica del empleo asalariado.⁵⁴

c. Sugerencias para el modelo chileno

- i. Estados Unidos: alianzas de apoyo con Organizaciones No Gubernamentales y también municipalidades, (part-time y de ayuda social).
- ii. Reino Unido: retrasar la edad de jubilación, los adultos mayores se mantendrían más tiempo en el campo laboral. Ayudaría a disminuir los índices de pobreza en el país, mayor cantidad de años trabajando y mayor pensión. Se requiere revisar con mayor detalle una política con igual edad de jubilación para hombres y mujeres, ya que sería un cambio drástico a nuestras reglas como sociedad.
- iii. Japón: empleabilidad del adulto mayor de forma global, no solamente con un objetivo. Ya que procura asegurar empleo, aumentar edad de jubilación y mayores opciones de trabajo. Sirve como ejemplo, ya que siendo una política que se estableció desde la década de los años 70, ha demostrado que la población va cambiando, pero se va adaptando a ello y sigue vigente.
- iv. Nueva Zelanda: retención de los trabajadores adultos en las compañías. Las empresas reciben estímulos para mantener a los sexagenarios, aunque no siempre en los mismos cargos. Mantener la participación femenina en el mercado, sino de incluir a nuevas trabajadoras sobre los 55 años en el mercado laboral. Programa de retiro dividido en fases graduales, donde además de disminuir las responsabilidades se prepara a los trabajadores para llegar paulatinamente a su retiro. (BCN, Asia Pacífico/Observatorio Parlamentario) ⁵⁵

2. Organización

El proyecto, al igual que todo proyecto inmobiliario, requiere de un estudio y análisis de sus características que asegure un atractivo al cliente para una venta segura.

Se utiliza un estudio de mercado inmobiliario realizado por alumnos del “Diplomado en Gestión y Administración de Oficinas y Proyectos de Arquitectura” ⁵⁶. En dicho estudio, se identifica un terreno, con potencial y que cubre las necesidades de ubicación para el proyecto en estudio.

A partir de esta decisión, comienza la cadena de valor para el proyecto en las distintas áreas de interés.

⁵⁴ (CEPAL, 2018)

⁵⁵ La Política de Nueva Zelanda que aprovecha la experiencia de los adultos mayores. (Parlamentario, 2017)

⁵⁶ Ver anexo n°x: Emplazamiento proyecto MAS.

a. Modelo de proyecto MAS

i. **Emplazamiento**

Mediante un estudio de mercado inmobiliario⁵⁷, se escoge la comuna de Ñuñoa como ubicación del proyecto, debido a que se encuentra dentro de las cuatro comunas del sector oriente con menor costo asociado al metro cuadrado construido, teniendo una relación directa con el valor del metro cuadrado de terreno.

La conectividad que ofrece la comuna es clave, las posibilidades de desplazamiento que ofrece la red vial y de transporte público marcan la diferencia con comunas que comparativamente muestran un valor similar en relación con el valor del metro cuadrado construido.



Ilustración 6: Ubicación Terreno
Fuente: Estudio mercado inmobiliario, Anexo n°12.



Ilustración 7: Superficie del Terreno
Fuente: Estudio mercado inmobiliario, Anexo n°12.

⁵⁷ Ver anexo n°12: Estudio pre-inversión.

El proyecto MAS se emplaza en Dublé Almeyda esquina Exequiel Fernández. Se trata de tres paños donde actualmente hay un mini centro comercial y dos viviendas, las cuales serán compradas para la ejecución del proyecto. Los paños se fusionarán para acceder a beneficios urbanos asociados a máximos de superficies construibles y a porcentajes de ocupación de suelo, lo que elevará la rentabilidad asociada a la constructibilidad del terreno.

El Terreno escogido se emplaza rodeado de equipamiento comunal y a 250 metros de la estación Chile-España de la línea 3 del metro.

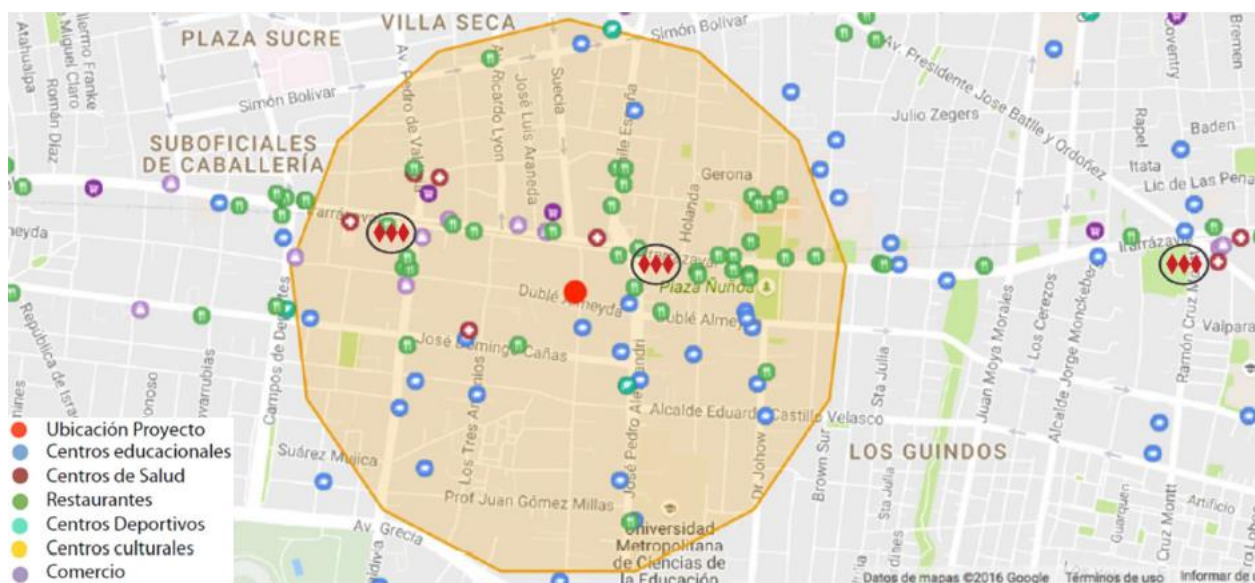


Ilustración 8: Entorno de Proyecto
Fuente: Estudio mercado inmobiliario, Anexo n°12.

Para lograr el objetivo principal de tesis que es la reinserción social del adulto mayor, mediante una consolidación de MAS como proyecto, se requiere consolidarlo físicamente en el lugar donde se tengan altas posibilidades de venta del proyecto inmobiliario y el programa de Inclusión laboral. Según esas características, la ubicación estudiada en capítulo anterior, cumple con los requerimientos.

La situación en Santiago, según una publicación⁵⁸, muestra que los ejes de oficinas, definidos como las zonas de mayor concentración de este tipo de inmuebles, son uno de los mayores generadores de población flotante. Personas que demandan y valoran la existencia de servicios en sus entornos laborales o en el trayecto a ellos.

ii. **Conexión con la Comunidad**

La conexión se logra mediante la elección del emplazamiento, equipamiento complementario, residencia para universitarios y programas de inclusión laboral.

- i. **Ubicación:** la comuna de Ñuñoa aún mantiene características espaciales y de uso que le entregan calidad de barrio y escala para uso cómodo desde la perspectiva del peatón.

⁵⁸ Estudio revela polos de oficinas con mayor cantidad de servicios requeridos por trabajadores, Tamara Toledo, latercera.cl.

De esa manera, generar relaciones personales y de confianza con vecinos, que se logran mediante el día a día, en encuentros en almacenes, paseos, concurrencia a plazas, etc.

- ii. **Equipamiento:** encuentro en restaurante, gimnasio, piscina, sauna, *cowork*. Además de quienes viven en las cercanías y se verán beneficiados con el potencial uso de las instalaciones, serán atraídos al sector, clientes que estén dispuestos a trasladarse a este complejo, ya sea por las facilidades de conectividad, o porque forman parte de su recorrido habitual.
- iii. **Residencia solidaria para Universitarios:** Pensión para estudiantes, ya sea por necesidad económica, cercanía a entidades educacionales, estratégicos por servicios incluidos, por vocación o interés de sumar puntos para becas o similares, se convierte en una opción atractiva.
Servirán de compañía a las personas mayores, convivirán, asistirán en compras en caso de que se requiera, pero lo más importante, es generar vínculos sinceros con residentes, crear complicidad e intercambio de experiencias.
- iv. **Programa de inclusión laboral de Personas mayores:** Reintegración de los adultos mayores en el funcionamiento de la comunidad.
Según lo expresado por director del Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE UC), *“Una de las áreas que permite la participación activa de los mayores en la sociedad es el trabajo. Los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) para Chile indican que, aunque la participación laboral disminuye notoriamente cuando las personas alcanzan la edad legal de jubilación, una proporción cada vez mayor de adultos de 65 años y más se encuentran activos en el mercado laboral.”*⁵⁹

iii. Edificio inmobiliario

Como cálculo inicial en base a la información que proporciona el estudio de cabida en terreno descrito más adelante en emplazamiento, se estima la construcción de 76 departamentos, de uno (20), dos (54) y tres (2) dormitorios con superficies que varían entre los 30 y 50 m².

Según estos datos, se cuenta con una capacidad para albergar a 128 residentes en departamentos de 1 y 2 dormitorios, y a 6 universitarios en departamentos de 3 dormitorios como alcance inicial de proyecto, lo que cubre un 0,36% de la demanda tentativa que se revisará más adelante en “Segmentación”.

- i. **Departamentos:** diseñada considerando requerimientos de accesibilidad universal: barandas, rampas, sin desniveles, sin tina, numeraciones grandes.

Los departamentos contarán con espacios cómodos de dormitorio, sin embargo, las áreas de estar serán pequeñas, con la finalidad que los residentes hagan uso de los espacios comunes dentro del edificio, para fomentar el contacto entre los usuarios.

⁵⁹ “Lineamientos para una Política de Inclusión Laboral”, Primera edición. Marzo de 2018, ISBN N° 978-956-14-2205-6, Registro propiedad intelectual: 287475. (Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC), 2018)

El diseño de los dormitorios será bastante neutro, para que cada residente pueda fácilmente personalizarlo.

Se consideran como parte de esta etapa de proyecto, 3 tipologías de departamentos.

- 20 estudios para 1 persona. (30- 40 m² relativos)

Espacio amplio para habitación, con kitchenette pequeña y espacio mínimo de estar. Con terraza. La superficie de cada departamento varía levemente según piso y orientación cardinal.

- 54 departamentos para 2 personas. (45- 50 m² relativos)

Espacio amplio para las habitaciones, con kitchenette pequeña y espacio mínimo de distribución entre piezas. Con terraza. La superficie de cada departamento varía levemente según piso y orientación cardinal.

- 2 departamentos para 3 personas. (45- 50 m² relativos)

Habitaciones con espacio para una cama de 1 ½ plazas y escritorio pequeño, con kitchenette pequeña y espacio de estar. Con terraza.

- ii. **Áreas comunes:** serán varias, de distintos tipos dentro del proyecto. Serán las instancias de encuentro entre residentes y estos con sus familiares o invitados. Al menos será posible contar con dos de estas áreas, de diferentes características por piso.

- 3 cafés.

Distribuidos a lo alto del edificio, se contará con cafeterías de autoservicio. Contará con mesón y lavaplatos, para manipulación de los residentes. Contempla máquinas expendedoras de capsulas de café para auto preparación y maquinas frías con algunos sándwich y galletas para compra. Se podrán generar compras con tarjeta, efectivo o clave de cargo mensual.

Tendrá un área para mesas pequeñas, sillones y mesones altos. Para una capacidad aproximada de 12 personas.

- 3 áreas de jardines en altura.

El diseño del edificio considera en su fachada la “excavación del volumen” para generar vanos de aire con dobles o triples alturas. En estos espacios se generarán pequeñas plazas duras, con árboles en macetas, jardineras florales y bancas para generar focos vegetales cercanos a los dormitorios.

- 5 espacios de TV, *amenities*.

Se consideran algunas áreas acotadas, con menor luminosidad, para generar salas de estar para ver TV. Contará con sofás cómodos, algunas lámparas y alfombras, para entregarle un carácter acogedor.

- 6 quinchos.

En la azotea, la loza de terminación del edificio, se considera la construcción de 6 espacios para quinchos, que pueden ser utilizados de manera individual o juntar mas de un módulo, según la convocatoria.

Contará con lavaplatos, parrillas con chimeneas, mesones, toldos, bancas.

- Sector de invernadero

En la azotea, cercano a los quinchos, se contará con un invernadero, para cultivos de los residentes que requieran hacer uso de ellos.

iii. **Estacionamientos:** según el estudio de cabida de proyecto, se estima que el complejo podrá contar con un total de 91 unidades. De las cuales, se deberán descontar algunas unidades para el restaurante, gimnasio, ambulancia.

Tendrá área para estacionamiento de Motos y bicicletas, ya que la ubicación del proyecto, entrega facilidades para transportes alternativos como bicicletas, bicicletas eléctricas, scooters eléctricos, etc. Lo que se refuerza, además, con el perfil de usuario de las instalaciones.

- 59 estacionamientos para residentes.

Se considera que el 80% de los departamentos tendrá estacionamiento.

- 30 estacionamientos para programa alternativo.

Los estacionamientos destinados para clientes serán privados, con cobro asociado a uso por minuto. Se compartirán entre los 3 programas, para optimizar los horarios complementarios de uso.

- 1 estacionamiento para ambulancia.

Deberá estar siempre libre o con uso de ambulancia. Tiene dimensiones especiales, para ingreso de pacientes en camilla o silla de ruedas.

- 1 estacionamiento para descargas de camiones de tamaño medio.

Deberá estar siempre disponible. Cercano a salas de basura entradas de servicio de restaurante y gimnasio.

- 20 estacionamiento de motos.

Se considera espacio optimizado para motocicletas. Cercano a la ubicación del guardia del concesionario de estacionamientos privado que se adjudique el proyecto.

- 50 estacionamientos de bicicletas.

Se considera espacio optimizado para bicicletas. Cercano a la ubicación del guardia del concesionario de estacionamientos privado que se adjudique el proyecto.

iv. **Enfermería:** por seguridad de los residentes, dentro de los gastos comunes mensuales, se cubren los gastos asociados de la enfermería, que estará en funcionamiento las 24 horas, a cargo de 6 profesional designados, que harán turnos de 4 horas.

Estará habilitada solamente con equipos para una atención primaria, con la finalidad de estabilizar al paciente, hasta la llegada de la ambulancia. Las atenciones especializadas, se realizarán en la clínica de convenio del paciente.

Contará con medicamentos de distribución sin receta para residentes, y algunos de emergencia de receta detenida, en caso de que alguno de ellos tuviere alguna emergencia.

Las dimensiones del recinto, debe contemplar espacio suficiente para albergar el siguiente equipamiento:

- 1 camilla.
- 1 lavamanos.
- 1 mesón de maniobra con muebles base y aéreos perimetrales.
- 1 silla de rueda.
- 1 desfibrilador.
- 1 escritorio con espacio para dos personas sentadas.

v. **Servicios externalizados:** todas las actividades que no generan valor a la propuesta de proyecto serán contratadas a empresas externas.

- Servicios de desparasitación, desratización, higiénicos y limpieza. Se exigirán certificados, para presentación ante las entidades sanitarias.

- Seguridad.

Se contrata empresa de seguridad para el monitoreo permanente del edificio, para control de estacionamientos público, el cowork y exteriores del complejo.

iv. Cowork

Tomando como referente la experiencia de empresas como *Wework*⁶⁰, se plantea la incorporación de un espacio de estas características dentro del complejo de proyecto.

*...el éxito de Desde que abrimos nuestra primera ubicación en la ciudad de Nueva York, nos hemos convertido en una red global de espacios de trabajo diseñados intencionalmente basados en la comunidad. Hoy en día, reimaginamos constantemente cómo el espacio, la tecnología y la comunidad pueden ayudar a todos, desde autónomos hasta Fortune 500, a sacar más provecho de su jornada laboral.*⁶¹

Se externalizará la administración, y estará abierto a todo público, y disponible en los mismos horarios de manera liberada a todos los residentes del edificio. Contará con dos accesos, el público controlado por recepcionista y el otro estará directamente conectado desde la recepción del edificio residencial.

La coordinación de ocupación de los recintos estará a cargo de los funcionarios que manejan la cafetería y recepción.

Este recinto contará con espacios amplios y abiertos, con diferentes alturas para generar diferentes calidades espaciales.

- Recepción/Cafetería. Pequeña área de mesón al acceso del layout.

Un volumen delimitado por un mesón alto, atendido por dos personas, quienes controlan el acceso en dirección a la puerta y realizan la venta de cafés y snack en dirección al interior. Una de las dos personas estará a cargo de revisar y mantener el orden de las mesas.

Equipada con mesón trasero para manipulación y emplatado rápido de la venta de comida envasada. Contará con refrigerador, horno, microondas y maquinas especializadas de café para manipulación de barista.

- Planta libre. La mayor parte de la superficie.

Mesones largos para trabajo codo-codo. Con conexión a electricidad e iluminación a tablero.

Zonas de mesas para 4 personas, que permite reuniones de poca concurrencia.

Sector con sofás y mesas. Para encuentros más casuales de debates, conversación, etc.

- 4 salas semi cerradas con paneles móviles. En el perímetro, se contará con algunos espacios con mesas para 8 personas.

⁶⁰ WeWork, es una empresa que genera infraestructura de oficinas por varias ciudades del mundo. Se fundó en 2010 con la visión de construir hermosos espacios de oficina donde las personas y las empresas se unen para inspirarse y hacer su mejor trabajo.

⁶¹ <https://www.wework.com>

Para usuarios que requieran de un poco más de privacidad. Estarán habilitados con pantallas para proyección. Los cierres móviles, permiten unir más de un módulo, en caso de mayor cantidad de asistentes. O retirarlos para aumento de superficie libre.

- 2 salones con cierre total móvil. Salones para 20 personas. Con pizarras digitales inteligentes.

Se contará con algunas habilitadas con grandes mesas de conferencias o con sillas. Dependerá de la reserva y su finalidad, siendo reuniones o capacitaciones. Los cierres móviles, permiten unir los dos módulos, al igual que el caso anterior, para generar un único gran salón.

- Espacio de impresión.

Equipado con impresoras láser y 3D, fotocopiadoras, ploter y ploter de corte.

v. *Restaurante*

Se entrega el inmueble solo con las instalaciones para funcionamiento del proveedor. Los permisos sanitarios, mantenimiento, administración y habilitación, son responsabilidad del mismo concesionario.

Estará abierto al público, en horario que ellos definan, sin embargo, deberán asegurar el servicio de desayuno y cena para todos los residentes del proyecto.

De esa manera, el edificio inmobiliario no considera casino, ya que se satisface la entrega de alimentación mediante un convenio externo.

Contará con al menos con dos accesos, el público hacia la calle o hall central del proyecto y otro exclusivo para residentes que estará directamente conectado a la recepción.

vi. *Gimnasio/ Piscina/ Sauna*

Al igual que en el caso del restaurante, se entrega el inmueble solo con las instalaciones para habilitación según requerimientos del concesionario, del mismo modo, los permisos requeridos serán de su responsabilidad.

Estará abierto al público, en horario que su administración defina.

Asegurará disponibilidad de uso a todas sus instalaciones a los residentes del edificio y permitirá usar el gimnasio y piscina a los universitarios beneficiarios del proyecto.

Contará con dos accesos, el público controlado por recepcionista y el otro estará directamente conectado al edificio residencial.

b. Análisis de Entorno

i. *Análisis PESTEL*

Para determinar los principales factores que afectan el desarrollo del negocio, se realiza análisis PESTEL⁶².

P| Factores Políticos

Envejecimiento acelerado de la población, requiere desarrollo de políticas públicas que mejoren las condiciones de todos los ciudadanos.

Las políticas más destacadas del Cono Sur son:

⁶² PESTEL, sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo. Con factores externos nos referimos a condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a una empresa

- La instalación de un Sistema Progresivo de Atención que tenga su prioridad en el cuidado comunitario, a través de los servicios de apoyo en domicilio y los centros de día, dejando como última instancia la institucionalización en residencias de larga estadía.
- Formar cuidadores/as domiciliarios/as necesarios/as para que las personas mayores en situación de dependencia puedan envejecer en sus casas, fortaleciendo de esta manera el derecho a vivir en sus hogares.
- La garantía de los derechos humanos en los cuidados a largo plazo sobre todo en las residencias de larga estadía.
- Sensibilizar a la población sobre la cultura del buen trato de manera de contribuir a generar en la sociedad una modificación de la imagen de la vejez, ayudando a enriquecer a la sociedad a través de la integración de las personas mayores en los espacios públicos. Fomentar la participación de las personas mayores como personas activas en la trama social, especialmente en los espacios institucionales donde se diseñan, implementan, evalúan y monitorean las políticas públicas que les atañen (Consejos de Mayores).
- La formulación de una convención tanto Interamericana en el seno de la OEA como Universal en el seno de la ONU. (Fassio, 2016)
- Para lograr resultados a largo plazo, es imprescindible la implementación de cualquier política, considerar una gerencia social como espacio de intersección.

*El campo del desarrollo social trata sobre los desafíos que se enfrentan en la búsqueda de mejoras sostenibles en las condiciones de vida en un territorio. El campo de la política pública explora las causas, consecuencias y el desempeño de los programas públicos e intenta reflexionar sobre las posibles soluciones, en tanto que la gerencia pública se orienta a la gestión como profesión y el gestor público es quien la práctica. Se relaciona con un uso más eficiente de los recursos públicos, una intervención más efectiva en la mejora de la calidad de vida de la población, con más y mejores servicios y políticas públicas que incluyan la participación y la rendición de cuentas ante la sociedad civil.*⁶³



*Ilustración 9: La Gerencia Social como espacio de Intersección
Fuente: Políticas Públicas sobre Envejecimiento en los Países del Cono Sur*

E| Factores Económicos

- Las bajas pensiones, los avances tecnológicos que prolongan la autonomía, las mejoras en los estilos de vida y desarrollo científico han retardado el envejecimiento de la población y obligan a las personas a mantenerse vigentes laboralmente posterior a la edad de jubilación establecida. Esto significa una oportunidad para el proyecto.

⁶³ Definición extraída de documento detallado en bibliografía. Políticas Públicas sobre Envejecimiento en los Países del Cono Sur.

- Nicho de negocio inmobiliario, considerando el que la tasa de envejecimiento crece y los ingresos de los adultos mayores van al alza.

Según Fernando Rodríguez, gerente general de Cimenta, anualmente, esta área de negocios aporta un 6% de rentabilidad sobre activos para el fondo inmobiliario.⁶⁴

S| Factores Sociales

- Cambio de rol que experimenta una persona mayor con el concepto de la jubilación, pasando de ser proveedor a carga en muchos casos.
- Discriminación de los grupos sociales más jóvenes. Según se refleja en la encuesta ENCAVIDAM 201765, dentro de varias preguntas a los encuestados, al menos un 6,3% indicó “haber sido tratado con menos cortesía o respeto que el resto de la gente”, “muchas veces” o “siempre”; y un 4,8% señaló “haber sido tratado como si fuera menos inteligente”.
- Redes sociales reducidas tras pérdida de personas de la misma edad, familiares y compañeros de trabajo.
- Aislamiento por factores fisiológicos como sordera o pérdida de la vista. Imagen social deformada por estereotipos que hacen referencia a inutilidad, incapacidad, deficiencias de salud y otros conceptos negativos que repercuten en la autovalidación. (Filardo Llamas, SSN 1133-6552)

T| Factores Tecnológicos

- Alfabetización digital del adulto mayor, se considera como una oportunidad de interés para este mismo grupo.
- Tecnología en constante renovación, no considera las necesidades de este grupo, por ejemplo, disminución auditiva y visual.

E| Factores Medioambientales

- Potenciar desarrollo de construcciones sustentables y pertinentes con el entorno.
- Considerar sistemas de aislación pasivas, control de luces y ventilaciones naturales.
- Aumentar la cantidad de espacios verdes, en consideración a superficies reducidas.

L| Factores Legales

Debido a los cuestionamientos y deficiencias del sistema de previsión social del país, sumado al aumento de la esperanza de vida de las personas, es que se prevén cambios en la ley en el mediano plazo. Lo que reviste una oportunidad para el proyecto.

- Como referentes, se consideran los ejemplos mencionados anteriormente de Reino Unido, Japón y Nueva Zelanda.
- Siendo el Gobierno uno de los *Stakeholders* del proyecto, se cuenta con este interés por participar como empleador del capital de trabajo calificado que se tendrá dentro del proyecto, considerando que, según las entrevistas, trabajos orientados al servicio y que valoran la experiencia de los postulantes.

⁶⁴ <https://www.latercera.com/noticia/residencias-adultos-mayores-nuevo-foco-la-industria-financiera>

⁶⁵ ENCAVIDAM 2017: Encuesta de Calidad de Vida del Adulto Mayor. Submuestra de la Encuesta de Protección Social (EPS)

| Conclusión

Los factores políticos y legales tienen potencial de mejoras. Se cuenta con referentes internacionales con políticas exitosas y con la preocupación por parte del país por desarrollar iniciativas, se han hecho mejoras en los últimos gobiernos y realizado colaboraciones con otros países, sin embargo, están lejos de ser una solución real para el segmento que se maneja en esta tesis.

No existen políticas públicas que se preocupen del adulto mayor de la forma que el segmento de trabajo requiere, enfocado a la prolongación de las actividades laborales de los individuos, considerándolo desde el punto de vista de sus capacidades como personas autónomas y autovalentes por más tiempo y no desde sus discapacidades, como ocurre hoy, según el comportamiento histórico de un grupo que ha cambiado y se ha diversificado.

Se requiere, enfocar las políticas públicas hacia la generación de más instancias que promuevan la vitalidad y ocupación de los mayores, para justamente evitar que se deban destinar recursos a solucionar la situación de deterioro, abandono y falta de presupuesto para cubrir las necesidades básicas.

ii. Análisis 5 fuerzas Porter

1º| Rivalidad entre los Competidores

Muy Alta rivalidad. Considerando que el producto en venta es nuevo en su tipo, no existe ninguno similar en su tipo en el mercado.

Por lo tanto, el competidor en este caso es la propia vivienda del potencial cliente, por lo que el producto se debe volver lo suficientemente atractivo, para que se logre generar la venta.

2º| Amenaza de nuevos Sustitutos

Alta amenaza. Una vez que el proyecto esté operativo, se estima que exista una demanda creciente por participar de un modelo similar. Por lo que la motivación de otras empresas puede apuntar a imitar el sistema:

- Los actuales edificios inmobiliarios, pueden ser habilitados y acondicionados para generar instancias similares, que imiten el modelo de *cowork*. Pero no contarán con la infraestructura universal y asistida que el modelo MAS incorpora.
- Los actuales senior suites, pueden mejorar la entrega de programa, incluyendo opciones de inserción laboral, pero no cuentan con el segmento adecuado de cliente para que funcione.

Según lo anterior, podrán mejorar las condiciones, pero no generar el cambio de concepto.

3º| Poder de negociación de los Clientes

Bajo poder, ya que los valores de arriendo de departamento no tienen alternativas de ser negociables.

De hecho, cada cliente potencialmente está optando a un aumento de sus rentas, considerando:

- Posibilidad de ser incorporado en equipos de trabajo, empleados por empresas, generar negocios, activar empresas, venta de servicios de *outsourcing*.
- Arriendo de sus viviendas.
- Disminución de membresías con gimnasio, piscinas, oficinas, restaurantes.

4°| Poder de Negociación de los Proveedores

Bajo poder. Las instalaciones se les entregarán a los proveedores, y se cotizará con más de uno para poder obtener el mejor beneficio. Las instalaciones de restaurante y gimnasio, serán de primer nivel, y en la ubicación dentro de la ciudad, serán los proveedores los interesados en formar parte de esta iniciativa. Considerando, además, que se les asegurará una concurrencia mínima, los ingresos fijos mensuales les permite una mejor planificación y disminución de costos relativo a la variabilidad de la demanda.

5°| Amenaza de Nuevos Entrantes

Baja amenaza. Ya que la barrera de entrada es alta, considerando el costo de inversión. Aun cuando existieran inversionistas interesados, no reviste gran preocupación por lo siguiente:

- Proyecto MAS será el pionero, contaremos con los beneficios de primer competidor, y considerando el segmento al que apuntamos, querrán pertenecer al mejor en su tipo.
- Se contará con el 100% de ocupación. Por lo que no se perderá rentabilidad. Ya que se estima una cuota de “lista de espera” por ocupación de departamentos.

| Conclusión

La dificultad más grande del proyecto está en la convicción del cliente por participar de algo sin referentes. Por lo que es embarcarse en una apuesta con altas posibilidades para ellos mismos.

Una vez pasada la barrera, y con el desarrollo de las actividades, el funcionamiento del sistema se hará visible a un segmento de la población, al que no se ha apuntado antes. Esto despertará interés por varios mercados, entre ellos, el que se generará con esta propuesta. Y aun cuando aparezcan proyectos imitadores, la preocupación central de esta tesis es la reinserción del adulto mayor a la sociedad, por lo tanto, la aparición de proyectos similares, la visualización de las personas mayores como entes activos, asegura mayor beneficio para la comunidad, y se cumplirá con el objetivo principal.

c. Cadena de Valor

El producto en venta es un servicio, por lo que la cadena de valor involucra parámetros adicionales dentro del análisis, para ello se toma como referencia lo que indica Gustavo Alonso.⁶⁶ (Alonso, 2008)

⁶⁶ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo y Director General de Time to Market.

i. Actividades Primarias

Estas actividades tienen relación con la transformación de las materias primas en el producto terminado.

Al traspasar este concepto a la entrega de una prestación o servicio, Alonso incorpora una división que organiza en dos categorías los eslabones de esta parte de la cadena.

| Actividades primarias controlables

- a. Marketing y ventas: vinculada a tareas de impulsión de la prestación, ya sea la publicidad, estrategia de ventas, promoción, propuesta comercial. Este es el puntapié inicial de la cadena, ya que en esta etapa se debe generar el interés del cliente, para que los demás eslabones se lleven a cabo.
- b. Personal de contacto: quienes intervienen directamente en la prestación. De esto depende la calidad del servicio.
- c. Soporte físico y habilidades: elementos que en alguna medida toman parte de la prestación y las competencias del equipo harán la diferencia de la entrega del servicio.
- d. Prestación: es el servicio entregado, lo que se ofrece y lo que resuelve. Debe ser reevaluado constantemente para satisfacer los requerimientos cambiantes de los clientes.

| Actividades primarias no controlables

- e. Clientes: cada cliente abre una posibilidad de contribuir al sistema y por ende a su propia calidad de servicio. Son además los promotores del proyecto por excelencia por lo que se vinculan con la publicidad de esta cadena.
- f. Otros clientes: aquellos que no son el *target*, sin embargo, hacen uso de las dependencias y permiten que el sistema funcione.

ii. Actividades de Apoyo

Tienen la función de contribuir al montaje del escenario donde se llevará a cabo la prestación del servicio.

- a. Dirección General y de Personas: tiene que estar orientada a la satisfacción del cliente, entendiendo en todo momento del proyecto que el residente es la razón del negocio. Todas las áreas de la cadena deben relacionarse, por lo que el marketing no solo será una tarea de esa área, si no que estará contemplado como cultura de la empresa.
- b. Organización interna y tecnología: los departamentos y su funcionamiento dentro de la empresa, que facilitan la entrega del servicio. Está alineada a los objetivos del punto anterior. Tiene que ver con la estructura, administración y finanzas de la empresa.
- c. Infraestructura y ambiente: espacio físico donde se lleva a cabo la prestación del servicio. Lugar donde ocurre la entrega de valor real del proyecto al cliente. Contar con terrenos para inversiones inmobiliarias de las dimensiones de un proyecto como el que se presenta, en una ubicación urbana y centralizada, que cuente con la superficie requerida para la incorporación de áreas verdes, es difícil de encontrar. Considerando que la ciudad agota los espacios vacíos cada vez con más frecuencia.
- d. Abastecimiento: adquisición de materiales e insumos indispensables para la prestación del servicio y cumplir con las expectativas del *target*.

iii. Margen del Servicio

Lo que el cliente percibe y experimenta. Es el resultado del funcionamiento de todos los eslabones. Corresponde a la sumatoria de las ventajas creadas en cada uno de los puntos que se mencionan en el esquema.

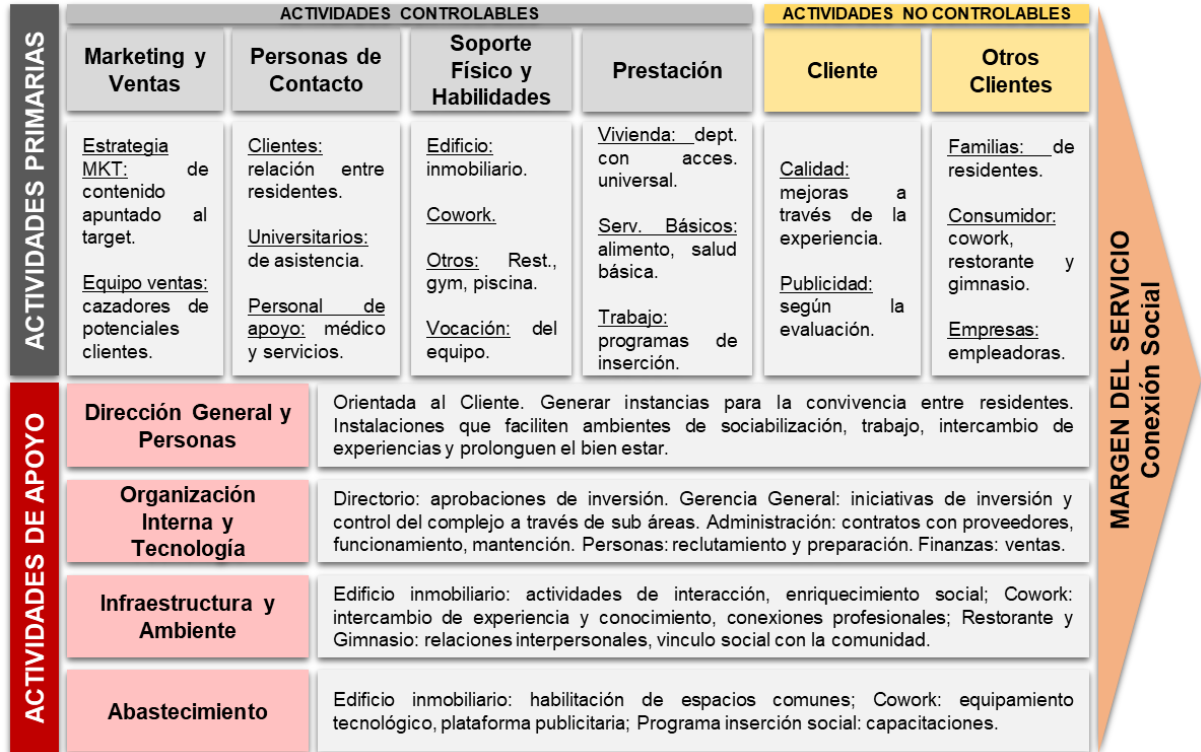


Ilustración 10: Cadena de Valor
Elaboración Propia.

d. FODA

i. Análisis

En base a los análisis de entorno realizados y a la cadena de valor, se presentan 3 diferentes *Wrap Ups*⁶⁷ para generar la aproximación al FODA.

El análisis FODA, se consolida con los aspectos de más alto impacto dentro de los enunciados considerados de los resúmenes siguientes.

⁶⁷ Resumen para termino de análisis

WRAP UP_ PESTEL		FODA
Factores Políticos	Cuidado comunitario	OPORTUNIDAD BAJA
	Cuidadores dimiliarios	AMENAZA BAJA
	Garantía de los DDHH	OPORTUNIDAD ALTA
	Sensibilizar a la comunidad: Cultura del buen trato a A.M.	OPORTUNIDAD ALTA
	Carencia de Gerencia Social	AMENAZA ALTA
Factores Económicos	Las bajas pensiones	OPORTUNIDAD ALTA
	Nicho de negocio inmobiliario	OPORTUNIDAD ALTA
Factores Sociales	Cambio de rol del AM	OPORTUNIDAD ALTA
	Discriminación por grupos mas jovenes	AMENAZA ALTA
	Redes sociales reducidas	OPORTUNIDAD ALTA
	Aislamiento por factores fisiologicos	AMENAZA BAJA
Factores Tecnológicos	Alfabetización digital	OPORTUNIDAD ALTA
	Tecnología en constante renovación	OPORTUNIDAD ALTA
Factores Medioambientales	Construcciones sustentables	OPORTUNIDAD BAJA
	Carencia de espacios verdes en la ciudad	OPORTUNIDAD BAJA
Factores Legales	Carencia de leyes para el segmento	OPORTUNIDAD ALTA
	Interes del Gobierno por generar mejoras	OPORTUNIDAD ALTA

Tabla 2: Wrap Up PESTEL- FODA
Elaboración Propia

WRAP UP_ 5 fuerzas de Porter		FODA
Rivalidad Competidores	Vivienda particular de cliete	AMENAZA ALTA
Amenaza de nuevos Sustitutos	Edificios inmob. que adapten cowork	AMENAZA ALTA
	Senior Suites que incluyan opción trabajo	AMENAZA ALTA
Poder negociación de los Clientes	Edificio Inmobiliario	AMENAZA BAJA
	Cowork	AMENAZA BAJA
	Otros: Restorante, Gimnasio.	AMENAZA BAJA
Poder negociación de los Proveedores	Restorante	AMENAZA BAJA
	Gimnasio	AMENAZA BAJA
	Capacitaciones	AMENAZA ALTA
Amenaza de nuevos Entrantes	Alta Barreras de entrada	AMENAZA BAJA
	Beneficios de primer competidor	AMENAZA BAJA

Tabla 3: Wrap Up 5F- FODA
Elaboración Propia

WRAP UP_ Cadena de Valor		FODA
Actividades primarias	Marketing y Ventas	FORTALEZA ALTA
	Personal de contacto	FORTALEZA ALTA
	Soporte físico y habilidades	FORTALEZA ALTA
	Prestación del Servicio	FORTALEZA ALTA
	Clientes	OPORTUNIDAD ALTA
	Otros Clientes	AMENAZA ALTA
Actividades de apoyo	Dirección general y personas	FORTALEZA ALTA
	Organización interna y tecnología	FORTALEZA ALTA
	Infraestructura y ambiente	DEBILIDAD ALTA
	Abastecimiento	FORTALEZA BAJA
Margen del Servicio	ConECCIÓN Social	OPORTUNIDAD ALTA

Tabla 4: Wrap Up Cadena de Valor- FODA
Elaboración Propia

SIMBOLOGÍA		
internos a la organización	FORTALEZA ALTA	FORTALEZA BAJA
	DEBILIDAD ALTA	DEBILIDAD BAJA
externos a la organización	OPORTUNIDAD ALTA	OPORTUNIDAD BAJA
	AMENAZA ALTA	AMENAZA BAJA

ii. Matriz

Internos a la organización Externos a la organización	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Marketing y Ventas Personal de contacto Soporte físico y habilidades Prestación del Servicio Dirección general y personas Organización interna y tecnología	Infraestructura y ambiente
OPORTUNIDADES	Estrategia	Estrategia
Garantía de los DDHH Cultura del buen trato a A.M. Las bajas pensiones Nicho de negocio inmobiliario Cambio de rol del A.M. Redes sociales reducidas Alfabetización digital Tecnología en constante renovación Carencia de leyes para el segmento Interes del Gobierno por generar mejoras	Compensar las bajas pensiones y la falta de legislación para el segmento, a través de la prestación del servicio entregado. Reclutamiento de personal de contacto en concordancia con la garantía de los DDHH y la cultura de buen trato.	Aprovechar el interés de las inmobiliarias por generar proyectos para este segmento, para desarrollar propuestas que resuelvan la problemática, a través del diseño, de la falta de espacios verdes en las construcciones en áreas urbanas ya pobladas.
AMENAZAS	Estrategia	Estrategia
Carencia de Gerencia Social Discriminación por grupos más jóvenes Vivienda particular de cliente Edificios inmov. que adapten cowork Senior Suites que incluyan opción trabajo Capacitaciones Otros Clientes	El soporte físico, la organización enfocada al cliente y el MKT del proyecto trabajarán en función de demostrar el mayor valor del proyecto por sobre la vivienda particular del cliente.	Generar oferta de servicios dentro de la infraestructura, que si bien carecen de espacios verdes, se vuelvan atractivo para programas de comportamiento <i>indoor</i> .

Ilustración 11: Matriz FODA
Elaboración Propia.

El objetivo del análisis de entorno es poder generar estrategia en base a los factores externos e internos a la organización.

El análisis *PESTEL*, permite identificar las carencias del entorno en que se desarrolla la propuesta, siendo consideradas oportunidades para la propuesta.

El análisis de *Porter* permite visualizar las amenazas que tiene el proyecto para su desarrollo y éxito. Las estrategias para sobrellevarlas implican utilizar el *core* de proyecto para la atracción de clientes. Se tendrá que trabajar para generar una necesidad que no se conoce aún.

De la cadena de valor, se observan los factores internos a la organización. Se apuesta por lo tanto que el proyecto tiene variadas fortalezas, que es donde se sostiene el margen del servicio, sin embargo, evidencia una debilidad, que es la poca disponibilidad de terrenos para construir en emplazamientos urbanos altamente conectados: está todo construido lo que implica demoler, los planes reguladores son restrictivos, los predios son acotados y de alto valor, los usos de suelo son controlados, pocas superficies de plazas y pulmones verdes. La estrategia en este caso es aprovechar el interés y capital de inversionistas que ven en este nicho oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Para generar propuestas de diseño más elaboradas, que logren resolver la falta de espacios, aunque impliquen un valor de proyecto más alto.

XI. MODELO DE NEGOCIO

1. Descripción del Modelo

Es un proyecto inmobiliario, con departamentos de 1 y 2 dormitorios, que varían levemente en algunos aspectos según características de orientación, superficies, etc.

Parte importante del proyecto, es el área destinada a *Cowork*, de uso de los residentes y abierto además al público exterior.

Se considera como una asociación clave para el modelo la vinculación con empresas de gerenciamiento de personas, *ServiSeniors* e incubadoras de universidades en una primera etapa de proyecto.

En una etapa posterior, y aprovechando las conexiones generadas durante la actividad en el cowork, se podrán proyectar alianzas con programas como *StartUp Chile*, para generar mayores instancias de emprendimiento.

El residente, es un usuario que tiene poder adquisitivo y de decisión para arrendar departamentos en este proyecto, cuya permanencia se prolongará hasta que decida dejar sus actividades comerciales o sus condiciones de salud, familiares u otras, le impidan mantener el interés por participar del desarrollo de iniciativas laborales. Momento cuando deberá abandonar el edificio.

Considerando que los residentes, mantendrán retornos financieros mientras sean residentes gracias a sus actividades laborales, podrán destinar parte de sus ganancias para una etapa posterior al proyecto MAS, pasando a residir en algún Senior Suite, con que se genere un acuerdo comercial.

Para describir el modelo, se desarrolla un lienzo, utilizando el método *Canvas*⁶⁸.

(8) SOCIOS CLAVE	(7) ACTIVIDADES CLAVE	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACIÓN CON LOS CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
1. Socios Clave: - Residentes - Personal interno - Gerenciamiento de personas - Empresas empleadoras - Gobierno ... 2. Proveedores Clave: - Gobierno - Institutos de capacitación - Restaurante adjudicado - Gimnasio adjudicado	Requerimiento para propuesta de Valor - Selección de personas: Residentes y personal de servicio. - Ambiente emprendedor: CoWork como panel de redes e intercambio	1. Valor a los Clientes: - Arquitectura inclusiva - Impulsor laboral - Redes e intercambio intelectual 2. Problemas que ayuda a resolver: - Prolongar autovalencia de Adulto Mayor. - Potenciador de emprendimiento 3. Necesidades que se satisfacen: - Aumento de ingresos de AM - Mejoras de calidad de vida AM 4. Producto ofrecidos a cada cliente: - Vivienda, redes laborales, conexiones sociales. - Gestión conocimiento Senior	Tipo de relación de la propuesta con los clientes: - Directa y de mediano plazo con residentes. - Directa y de largo plazo con Reclutadores y empresas.	1. Creación de valor para: - Gobierno: prolongación de autonomía de personas mayores. - Residentes: Profesionales Seniors, empresarios en funcionamiento o con iniciativa de emprender. - Incubadoras emprendedor: Entorno de trabajo para desarrollo de emprendimiento y posible reclutamiento de profesionales interesados. 2. Clientes importantes: - Residentes y familias - Gobierno - Empresas - Consumidores de cowork
	(6) RECURSOS CLAVE Proyecto Inmobiliario - Inversión inmobiliaria. - Ubicación: Plusvalía. - Arquitectura inclusiva. Vinculación Laboral - CoWork - Ubicación: conectividad - Emp. Reclutamiento			
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS 1. Costos Fijos Prestamos y deudas, sueldos de personal, seguros e impuestos. 2. Costos Variables Limpieza y servicios por departamento, menú de desayuno y cena. Consumos básicos: electricidad, agua, calefacción.		(5) FUJO DE INGRESOS 1. Entradas de dinero: Ingresos por mensualidades de residentes, arriendo de locales comerciales, CoWork, venta de programas de inserción laboral para usuarios part time.		

Ilustración 12: Modelo Canvas

⁶⁸ Ver anexo n°14.

1. Segmento de clientes

a) **La creación de valor** para Gobierno, a través de la disminución de la población de adultos mayores que requieran ser asistidos en establecimientos de salud, asistencia económica u apoyo de algún tipo.

Para el residente, un adulto mayor autovalente, con energía y motivación por mantener su empresa o generar nuevos proyectos. Con interés en la innovación, aprender de otros y generar redes para la colaboración con pares.

Para emprendedores, a través de programas con incubadoras universitarias. Con posibilidades de trabajo en las instalaciones de *Cowork*. Donde podrán conocer exponer sus ideas a potenciales socios o profesionales para integrar sus equipos de trabajo.

b) **Los clientes más importantes del sistema**, para los que se resuelven necesidades:

- Residente y familia: se proporciona vivienda, conexiones sociales y profesionales. Las familias, tienen la tranquilidad de que sus miembros mayores se encuentran activos y en las mejores condiciones habitacionales. El sistema inmobiliario, además, genera variadas instancias donde el residente puede recibir ser visitado dentro del complejo.

- Gobierno: la autovalencia de los residentes por más tiempo implica menos presupuesto público para su cuidado. Además, se alinea con el interés de las políticas públicas hacia una mejora en la calidad de vida.

- Consumidores de Cowork: clientes que asistirán al café a consumir, o utilizar las instalaciones habitadas para trabajo individual o en grupo. La conectividad, es clave para que quede en el paso de recorrido de los interesados. Se apuesta a un ambiente que promueva la interacción entre diferentes profesionales y se puedan establecer redes y nuevas posibilidades de negocio.

Los trabajos por hacer respecto de la propuesta, se enmarca en tres ámbitos:

- i. Funcionales: convertirse en una alternativa atractiva para aquellas personas del segmento, que hoy viven de manera autónoma en sus viviendas. Entregar vivienda de calidad, con un ambiente activo y agradable, en un entorno con equipamiento y gran conectividad. Promover a través de *Cowork*, las actividades creativas y el interés por generar propuestas de nuevos negocios.
- ii. Sociales: generar nuevas conexiones y redes de contactos laborales. Rodearse de pares optimistas, con energía y deseos de mantenerse activos, y con esto promover el círculo virtuoso que se genera. Mejorar la proyección de calidad y cantidad de vida de las personas, al darles opciones para conseguir un nuevo propósito.
- iii. Emocionales: los clientes en su conjunto comenzarán a sentirse cada vez más familiarizados con una sociedad en la cual todos son pertenecientes e importantes. El mantenerse rodeado de grupos variados, enriquece la sociedad, valida los roles de cada individuo en un sistema dinámico.

2. Propuestas de valor

La propuesta tiene un beneficio social, que busca contribuir a la conformación de un sistema colaborativo entre todos los individuos que interactúan en una comunidad, según se ha revisado en el desarrollo de esta tesis.

Se entrega una alternativa de solución a la desocupación laboral de un grupo de personas (cada vez mayor) que tiene energía, condiciones académicas, físicas y psicológicas para continuar generando actividades de valor para la sociedad y ser remunerados por ello.

El beneficio para las personas, prolongar su calidad y cantidad de vida, y junto con ello, disminuir los costos de Gobierno, asociados a pensiones y cobertura de salud.

a) Problemas que ayuda a resolver

- Desvinculación del rol de los adultos mayores en la sociedad: se integran en un sistema de convivencia permanente con personas más jóvenes y en diferentes etapas de madurez, siendo aporte para todos los individuos el intercambio de experiencias de cada una de estas etapas de vida.
- Costos de mantención de adultos mayores para familias y estado: los usuarios generan sus ingresos por un mayor tiempo, mejorando su pasar activo y sus pensiones futuras por tener más años de trabajo.
- Pérdida de capital de trabajo para el mercado nacional: fuerza laboral vigente por una mayor cantidad de años.
- Costos de salud de los adultos mayores: al mantenerse activos y validados, las enfermedades asociadas a depresiones disminuyen, y con ello se desacelera el curso de enfermedades degenerativas.

b) Necesidades que satisface

- Resuelve la problemática de vivienda y atención especializada para el usuario.
- El diseño arquitectónico está a disposición de las necesidades de personas con capacidades reducidas, que les simplifican tareas cotidianas permitiéndoles independencia en su desarrollo diario. La tecnología será un aliado de la infraestructura, manteniéndose actualizada para una mejora continua.
- Estado emocional de los usuarios es uno de los pilares de preocupación de la propuesta, por lo que se trabaja en la seguridad y autovaloración de los usuarios, la tranquilidad en las familias, satisfacción y confianza en los empleadores y admiración por la experiencia de los universitarios, quienes serán a su vez enriquecidos de valores que se han perdido en la sociedad producto de la pérdida de identidad de los roles de cada individuo.

c) Productos ofrecidos a cada cliente

- Vivienda y reinserción laboral a los residentes.
- Alfabetización digital dirigido a residentes y usuarios part time.
- Cuidados permanentes, monitoreo de salud y atención personalizada de adultos mayores de las familias.
- *Cowork* en servicio de residentes, espacio para conferencias, reuniones y capacitaciones. Para clientes ocasionales y empleados de empresas cercanas.
- Profesionales capacitados y actualizados para incorporación a trabajos en empresas.

3. Canales

Los canales de comunicación de llegada a los clientes serán directos e indirectos:

a. Canales directos

Los canales directos son todos aquellos puntos de contacto los segmentos de clientes que pertenece al propio proyecto.

- Eventos de presentación de proyecto
- Visitas a colegiados, clubes sociales
- Visitas a potenciales interesados
- Entrega de información personalizada mediante correos electrónico y entrega de documentación informativa
- Página web

b. Canales indirectos

Son los intermediarios, *partners* o terceros, que se utiliza para llegar hasta los clientes del proyecto.

- Empresas consultoras de vinculación laboral
- Páginas web de plataformas inmobiliarias

4. Relaciones con los clientes

Se detalla la creación de las relaciones con cada segmento, en función del canal de comunicación del bloque 3.

a. Tipo de relación

- Directa: para residentes.
- Indirecta: familias de usuarios, consumidores de *Cowork*. Empresas empleadoras y emprendedores.

b. Vínculo establecido con los clientes

- Transaccional: para el caso de los consumidores de *Cowork*.
- Largo plazo: para el caso de los convenios con empresas de gestión y reclutamiento de personas, *ServiSenior* y empresas. Además, con trabajo y redes con incubadoras de universidades, ya que existe un interés de mantener un flujo constante de nuevos emprendedores, tecnologías y talentos senior.
- Mediano plazo: en el caso de los residentes. Ya que el paso por este proyecto inmobiliario debe ir de la mano de la proyección que el individuo quiera mantener su situación laboral o hasta que las condiciones de salud se lo permitan. Llegado este periodo, el residente dará termino al contrato de arriendo.

c. Intimidad de la relación

- Personal: con residentes, *Cowork*, usuarios de programa complementario.
- Automatizada: en el caso que se vendan servicios de trabajo *on line* para empresas.

d. Ciclo de vida de la relación

i. Estrategias de adquisición:

En el caso de los residentes, mediante la información que se deberá entregar al segmento objetivo, buscándolo en los lugares que se identificarán en detalle en capítulo de marketing, se generará la inquietud en las personas por participar de un proyecto inmobiliario, que involucra cambiar de residencia por un tiempo indefinido o definido según el deseo de cada individuo, y que es vinculante con oportunidades de emprendimiento y participación de proyectos colectivos con pares.

A quienes sean potenciales interesados, se les identificará y se les invitará a eventos dirigidos, donde se les informará de los alcances del proyecto mediante una presentación, y a través de la conversación que se genere, las personas podrán continuar con sus preguntas a los anfitriones mientras se discute en grupo de lo que se plantea. La idea, es que, en un ambiente festivo, las personas se sientan cómodas y relajadas, para entregarse de manera abierta a una alternativa que no han escuchado antes.

ii. Estrategias de retención:

Se apuesta al éxito de proyecto como foco de empleabilidad, emprendimiento e intercambio de ideas comerciales, por lo que el flujo de interesados de participar en el proyecto se mantendrá al menos constante. Con un movimiento permanente de posibilidades laborales, y la calidad constructiva del edificio inmobiliario y sus oportunidades de relaciones personales, es que se mantendrá también una demanda constante de residentes a la espera de departamentos.

iii. Estrategias de venta cruzada:

El *Cowork* como propuesta de diseño flexible que permita en base a plantas libres y paneles móviles, ir adecuándose a las diferentes necesidades según el día, sumado al equipamiento que se deberá mantener a la vanguardia, se apuesta a convertirse en un icono de emprendimiento e innovación. Donde quienes que no estén directamente vinculados al proyecto, se acerquen a participar, en búsqueda de conocimiento. Lo que permite que la red de contactos y posibilidades de trabajo crezcan para todos.

5. Flujos de ingresos

a. Entrada de Dinero

La generación de ingresos del proyecto se compone de 3 áreas del proyecto.

i. Mensualidad de residentes: es donde basa en el proyecto inmobiliario. El ingreso principal del negocio.

Existirán dos tipos de departamentos en esencia, de uno y dos dormitorios. Existirán algunas variantes de superficie mínima, tamaño de terrazas y orientaciones, lo que harán variar su precio. Las mensualidades serán aplicables por personas según el arriendo que se determine.

Se considera en el valor media pensión, que considera desayuno y cena en el restaurante de primer piso. Por lo que la administración del edificio considera un contrato mensual con el concesionario según las plazas del mes correspondiente. Los almuerzos, considerando que estarán en un entorno laboral, serán cubiertas por cada residente.

Dentro de los gastos comunes, incluidos en la mensualidad, se cubre los costos de mucama, atención de primeros auxilios en edificio, y el traslado a centros médicos de convenio del proyecto.

- ii. Cowork: la infraestructura estará abierta al público general, para los cuales deberán costear membresía o el uso del equipamiento.
- iii. Arriendo de locales comerciales: La primera planta del edificio, es abierta a modo de plaza dura al público general, donde se encuentra en un área el *Cowork*, un recinto habilitado para arriendo a restaurante (donde se les entregará servicio de desayuno y cena para los residentes) y 3 locales comerciales destinados a Gimnasio, Piscina y Sauna.

b. Mecanismos de fijación de precios

Los precios serán reajustables según corresponda, y dependerán de los servicios que cada residente contrate: tipología de departamento, superficie y orientación, etc.

Se podrán, además, considerar servicios especiales que se encontrarán disponibles en el *Cowork*, de mensajería, envío de documentos, transportes, etc. Que corresponda a actividades propias de una empresa en funcionamiento.

La finalidad de comunión entre el *Cowork* y el edificio inmobiliario es que el residente que decide vivir en esta modalidad de cohabitación con otros genere recursos financieros, que le puedan permitir costear su mensualidad, por lo tanto, que le resulte rentable el cambio de vivienda. Por ejemplo:

“Sara Bravo, arquitecta jubilada, con altos conocimientos de diseño y generación de proyectos urbanos, de 65 años, deportista, optimista, separada y con deseos de generar un emprendimiento en desarrollo de espacios de semi permanencia en ciclo vías. Decide poner en arriendo su departamento en Las Condes, en un estimado de \$1.200.000, y cambiarse al proyecto MAS.

El arriendo de un departamento en este complejo es mayor en comparación con lo que recibirá de sus arrendatarios. Sin embargo, este considera media pensión y otras comodidades. Y lo más importante, en un corto periodo, conoció a diferentes emprendedores, algunos vinculados con su idea. Encontró socios para su proyecto, y logró postular a proyectos de inversión donde su idea se materializará.

Sara tuvo la posibilidad de generar oportunidades de negocio, que le permiten recibir ingresos que antes no recibía. Con ello, la alternativa de cambio de departamento se volvió una solución lucrativa.”⁶⁹

6. Recursos clave

Activos materiales o inmateriales, necesarios para que el modelo de negocio funcione, se dividen en 4 tipos:

- Físicos: Inmueble, habilitación, equipamiento.
- Intelectuales: Conocimiento de trabajo con adulto mayor, manejo de tecnología y medios digitales, conocimientos de administración.

⁶⁹ Supuesto utilizado para ejemplificar segmento y motivación.

- **Humanos:** las personas que trabajarán en proyecto, ya sea como equipo de apoyo y emprendedores de la residencia, serán seleccionados cuidadosamente, ya que deben tener una orientación de servicio, ser comunicativos, sociables, tolerantes y pacientes.
- **Económicos:** se requiere contar con una importante suma para el costo inicial de proyecto. Esta suma, se reunirá mediante préstamo, que se pagará de manera mensual con la generación de caja mensual obtenidos del funcionamiento de MAS.

7. Actividades clave

- Correcta segmentación de residentes y personal profesional. Debe asegurar el entorno de iniciativa y emprendimiento. Además de las relaciones personales amigables. Personal con conocimiento en trato con personas mayores, serviciales, tolerantes y amables.
- *Cowork*: funcionamiento ágil, para facilitar las redes y relaciones profesionales.

8. Asociaciones clave

- Los residentes son el mayor recurso para el proyecto. Por lo que contar con el 100% de ocupación, es clave para el proceso.
- Personal profesional interno, es clave para una correcta entrega de servicio. Idealmente vincularlos con el proyecto, conseguir el compromiso por su parte, para mantener el *know How* dentro del sistema. Ser cuidadosos con la valoración del conocimiento y gestionar los talentos para asegurar una baja tasa de rotación.
- Gobierno como futuro aliado mediante generación de incentivos a la empleabilidad.
- Empresas de gestión de personas y SeniorService para vincular al postulante con el empleador.
- Empresas empleadoras que se interesen en el nuevo movimiento que se genere alrededor del *Cowork*, donde se considere como una fuente confiable de profesionales senior capacitados, para vacantes de trabajo u externalización de algunos servicios de la compañía, contratando a un equipo de asesores.
- Clínicas con las que se pueden generar alianzas con clínicas, al igual que algunos Senior Suites (Hogares Alemanes y Clínica Alemana). Donde se puede tener descuentos en atención, tratamientos o urgencias.

9. Estructura de costes

Costos Fijos: Prestamos y deudas, sueldos de personal, seguros e impuestos.

Costos Variables: Limpieza y servicios por departamento, menú de desayuno y cena.

Consumos básicos: electricidad, agua, calefacción.

2. Plan de ventas y cambio de nombre “MAS”

Nombre de la marca: MAS: Según la encuesta realizada⁷⁰, las personas que, del segmento objetivo del proyecto, buscan más actividades, más años de trabajo, mayor tiempo de independencia. Por lo que el proyecto debe alinearse con lo que se quiere representar para esta población.

Posicionamiento: existe un gran desafío en esta materia, considerando que se venderá una necesidad que hoy no existe en la imagen del colectivo. Se debe posicionar un producto nuevo, dentro de un segmento que se siente feliz de su vida. Por lo tanto, se debe entregar información relevante, para que el potencial residente sienta curiosidad,

⁷⁰ Ver Anexo n°5.

luego interés y finalmente sea cautivado por una alternativa de prolongación de su cantidad y calidad de vida.

La venta, se reflejará después de un trabajo de información, evaluación por parte del potencial usuario, donde los primeros residentes, serán aquellos más osados y determinados que comenzarán a echar a andar un modelo de vivienda y emprendimiento nunca visto, y que motivarán a otros un poco más conservadores, que poblarán en una segunda instancia este edificio.

Teniendo en consideración estas especulaciones, se pretende tener siempre una cantidad de candidatos superior al número de plazas disponibles. Esto aseguraría tener una ocupación permanente del 100%.

XII. ESTRATEGIAS DE PROYECTO

1. Plan de Marketing **a. Diagnóstico**

i. Análisis

Como se ha revisado en esta tesis, el envejecimiento de la población es un tema de interés y preocupación. El crecimiento del grupo de personas mayores crece aceleradamente según los factores que se han revisado. Este grupo de personas es variado, con distintas capacidades, necesidades, motivaciones, recursos, educación y personalidad. Razón por la cual es imprescindible dividirlo en segmentos, para satisfacer las necesidades particulares de cada uno de los individuos.

Existe un cambio en la tendencia en países desarrollados de prolongar la vida laboral de las personas, consecuencia entre otros factores del retraso en el deterioro de los adultos mayores.

La continuidad laboral de personas mayores ha aumentado en promedio casi 14% en 11 años en personas entre 60 y 64 años y un promedio del 3% en grupos mayores de 65 años en este mismo periodo.⁷¹

Chile es el país que envejece más rápido en América Latina, según la ONU. Tanto, que en 2025 los mayores de 60 años superarán a los menores de 15 años. El mismo año habrá 35 mil chilenos mayores de 100 años. Además del desafío que ello acarrea para las políticas públicas, se trata de un nicho de negocios sobre el que los fondos de inversión están poniendo sus fichas.⁷²

ii. Mercado

En Chile existen 947 ELEM que atienden en su conjunto a 23.600 personas mayores. De estos, el 1,5% son públicos, un 22,5% sin fines de lucro y un 75,9% privados. El SENAMA sólo logra apoyar con recursos al 19% de los hogares de origen público y sin fines de lucro.⁷³

⁷¹ (Naciones Unidas, 2010). (CEPAL, 2018)

⁷² La Tercera, por Nicolás Durante. 16 JUN 2017.

⁷³ Red Eleam.

En la región metropolitana, existen 430 que cuentan con la aprobación de la Seremi, con un total de 12.457 camas en uso.⁷⁴

Esta oferta se hace cargo solamente de aquellos individuos que requieren de algún grado de asistencia.

iii. Dirección

Considerando la oferta de opciones que entrega el mercado a los adultos mayores, existe un segmento no cubierto, en crecimiento, con poder de decisión, influyentes y con potencial para generar una nueva propuesta de servicio.

iv. Proyecto

Los requerimientos del segmento que no está siendo cubierto por la sociedad y las tendencias del mercado laboral convergen en una propuesta de negocio que se plantea en esta tesis a través del proyecto inmobiliario MAS.

Las directrices de proyecto estarán enfocadas en la introducción de un producto nuevo, se tendrá que generar una necesidad de proyección de la vida activa y vigente en las personas mayores, y aumentar permanentemente el interés por más personas de participar del proyecto.

Se trabajará utilizando el *know how* de empresas de reclutamiento de personas y ServiSenior, que cuenta con posicionamiento y confiabilidad de varias empresas. Hablamos de un producto nuevo, que no tiene un competidor igualitario en mercado, sin embargo, la decisión del cliente compite fuertemente con la determinación de dejar su vivienda para mudarse a un nuevo departamento que le entrega nuevas posibilidades.

b. Estrategia

La ventaja competitiva, se conseguirá mediante la estrategia “first to market” tomando en cuenta lo novedoso de la oferta, asumiendo ese rol en el mercado, en la apuesta de entregar un nuevo producto de calidad y demandado por el segmento al que se apunta, utilizando las ventajas del primer jugador.

El principal desafío, es mantener la imagen de la propuesta como un concepto único e innovador, diferenciado de un proyecto inmobiliario tradicional o senior suite.

i. STP

“S” | Segmentación

- **Residente:** grupo de la población mayor que vive en la Región Metropolitana, ha completado la educación media y tiene interés por trabajar.

Tomando como base los resultados de la encuesta ENCAVIDAM 2017⁷⁵, se realiza una matriz para calcular del porcentaje de interés de trabajo entre los adultos mayores.

Con un total de 2.523 encuestados, mayores de 60 años, se obtiene lo siguiente:

⁷⁴ Ver Anexo n°15.

⁷⁵ Ver anexo n°11: Encuesta ENCAVIDAM.

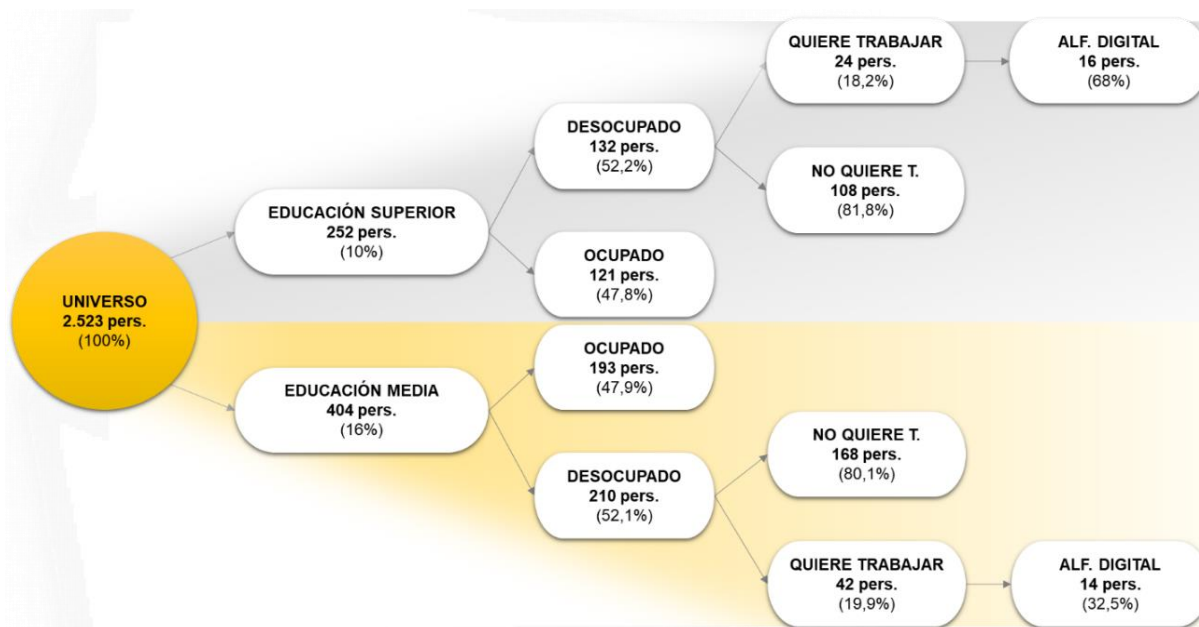


Ilustración 13: Segmentación con datos ENCAVIDAM 2017
Elaboración Propia.

Se obtienen resultados sobre los porcentajes representativos de personas con educación superior, porcentajes de individuos desocupados, ocupados y con interés por trabajar. Esos índices obtenidos, se cruzan con la información real sobre la cantidad de adultos mayores que viven en la Región Metropolitana en la fecha de la encuesta, 767.377 individuos.

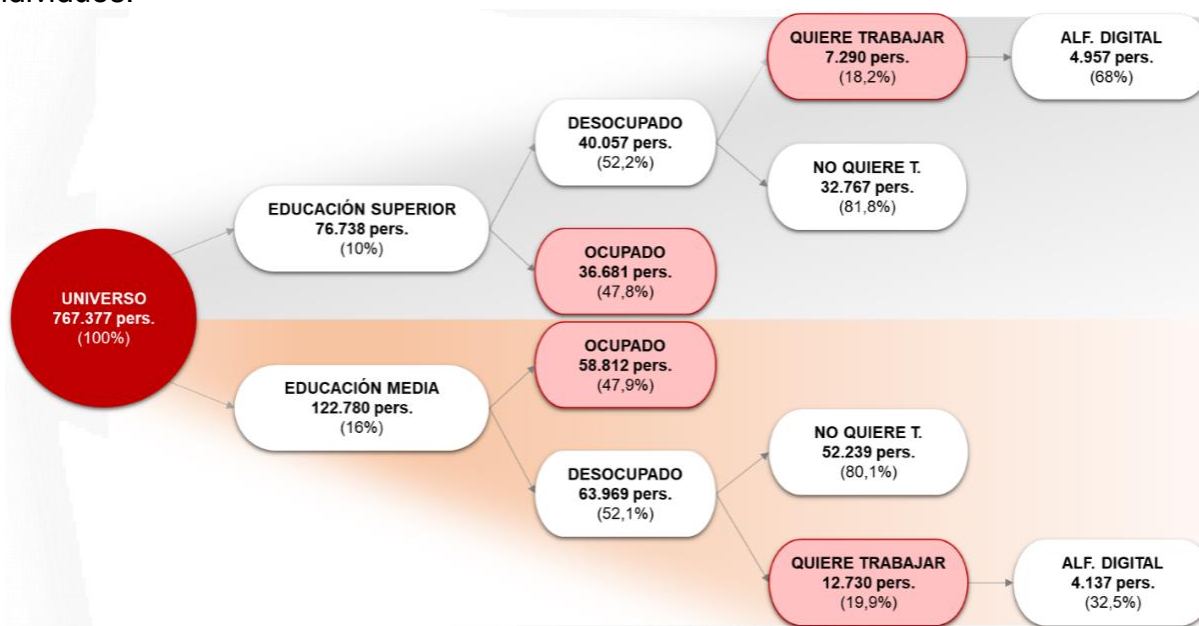


Ilustración 14: Segmentación con datos CENSO 2017
Elaboración Propia.

De lo anterior, se cuenta con un total de 115.513 personas con educación media completa y estudios superiores técnicos o universitarios que se encuentran actualmente ocupados más aquellos que tienen interés por trabajar.

En el gráfico de la ENCAVIDAM 2017, referente a la “participación en organizaciones de la sociedad civil”⁷⁶, el índice promedio del universo considerado es de 31,2%. Lo que reduce a 36.040 potenciales usuarios⁷⁷ que forman parte del segmento.

- **Universitarios:** el beneficio que se entregará a los estudiantes que se motiven por ser parte del proyecto, es de pensionado.

...Durante el 2014 fueron más de 159 mil los estudiantes de educación superior que debieron trasladarse de su región de origen para comenzar una carrera universitaria en otro lugar del país. Esta cifra corresponde el 16% de los alumnos de pregrado.

Según los datos revelados por un estudio del Servicio de Información de Educación Superior del Ministerio de Educación, en relación con la movilidad estudiantil, el 71% de los estudiantes deben emigrar a la región Metropolitana (44%) ...⁷⁸

Considerando, además el porcentaje de universitarios que requieren de algún tipo de asistencia del estado para llevar a cabo sus estudios se puede realizar un cálculo estimativo para determinar el tamaño del segmento.

...El 55% de los alumnos de educación superior recibe becas o créditos del Estado...⁷⁹

Por lo tanto, considerando las cifras del 2014, se obtiene lo siguiente:

Universitarios			
Total	Emigran	Migran a Santiago	Migrantes becados
100%	16%	71%	55%
993.750	159.000	112.890	62.090

Tabla 5: Segmentación con datos del Ministerio de Educación 2014
Elaboración Propia.

Considerando lo anterior, se maneja un universo de 62.090 potenciales interesados en participar del proyecto.

- **Empresas para alianzas:** Para efectos de generar una segmentación entre los tipos de empresas existentes, se realizan diferentes entrevistas a profesionales de distintas áreas de interés.⁸⁰

La información obtenida, se concluye que las empresas dedicadas a la tecnología, con una alta rotación de funcionarios, no considera dentro de su propuesta de valor los años de experiencia, sin embargo, se infiere que las potenciales empresas con las que se buscará generar alianza son: empresas de fabricación de productos, bancos, educación, construcción. Donde la experiencia de los profesionales seniors es parte de una propuesta de valor a los procesos, además, son empresas que tienen interés y posibilidades de externalizar algunos servicios, que no son parte de su core, para mejorar la productividad.

⁷⁶ Ver anexo n°11: Encuesta ENCAVIDAM.

⁷⁷ Considerando que la encuesta se realizó en 2017, y a la ya mencionada tendencia del crecimiento de la población adulta, se puede proyectar un número de usuarios mayor. Sin embargo, trabajaremos según la cuantificación contenida en esquema.

⁷⁸ www.universitarios.cl. Tres regiones concentran la mayor cantidad de migración de universitarios, Publicado por Carlos Gaune.

⁷⁹ www.latercera.cl. 16 ENE 2015 11:35 PM

⁸⁰ Revisar Anexo n°13: Entrevistas a empresas.

“T” | Target- Mercado Objetivo

El grupo de consumidores a los que apunta principalmente el proyecto es al potencial residente.

El atractivo más importante para estas personas es la posibilidad que se entrega, de generar ingresos. Por lo que la propuesta no es un cambio de vivienda por sí solo, si no es un potencial aumento en su renta mensual.

Para definir este *target*, se definirán 5 puntos (Cardona, 2018) básicos del marketing:

- i. **Demografía:** hombres y mujeres mayores de 60 años. Pueden estar casados, separados, o viudos. En caso de tener hijos, son madres y padres con hijos mayores de edad, por lo que no tienen responsabilidades económicas sobre ellos.
- ii. **Ubicación:** las personas que conforman este grupo de mercado viven en Santiago, o tienen interés por vivir en la ciudad.
- iii. **Perfil socio cultural:** pertenecientes a los grupos socioeconómicos, según clasificación de ANAC y AIM⁸¹, Grupo AB (3% de la población en Santiago), C1a (9% de la población en Santiago), C1b (9% de la población en Santiago), C2 (15% de la población de Santiago).
Tienen estudios superiores universitarios o técnicos, con amplia trayectoria en sus áreas de desempeño.
Es posible que dominen más de un idioma, al menos lo suficiente para comunicarse.
- iv. **Psicografía:** este punto, está directamente relacionada con el estilo de vida. Son personas activas, sociables. Practican deportes y disfrutan de realizar actividades al aire libre. Les gusta viajar y mantenerse informados de los acontecimientos globales. Disfrutan de vivir en la ciudad, rodeado de panoramas culturales y bohemios.
Pueden ser religiosos, sin embargo, validan lo confirmado por la ciencia, ya que tienen una formación académica que los hace algo escépticos.

Según metodología VALS 2⁸², acotando al residente en 3 perfiles del modelo:

- **Innovadores:** Exhiben todas las motivaciones primarias en diferente grado: Siempre tienen información, se sienten seguros y tratan de experimentar. Hacen uso de servicios financieros. Son escépticos ante la publicidad. Se exponen a conocer otros lugares y países, así como a personas de otras nacionalidades. Están orientados al futuro. Son consumidores independientes. Creen que la ciencia y la investigación son pilares básicos del desarrollo. Son más receptivos a nuevas ideas y tecnologías. Disfrutan ante el reto de solucionar problemas. Tienen gamas amplias de intereses y actividades.
- **Experimentadores:** entusiastas e impulsivos.
- **Creadores:** trabajadores incansables y expresivos.
- **Esforzados:** Tienen bajos recursos, pero motivación al logro. Miembros de este grupo normalmente, aunque pretenden trabajar, viven con alto desempleo temporal.

⁸¹ La Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) presentaron una nueva metodología de clasificación socioeconómica, que subdivide al grupo ABC1 en tres: AB, C1a y C1b, <https://www.emol.com/>

⁸² Values and Lifestyles. Ver Anexo n°16.

Usan de videojuegos como una forma de evasión de la realidad. Son amantes de la diversión. Siguen las modas. Usan transporte público. Ejemplos de buena parte de la cultura callejera. Desean mejorar sus vidas, pero tienen grandes dificultades para alcanzar ese sueño. En el contexto y ambiente que se plantea en el proyecto, el grupo que se encuentra bajo esta definición será capaz de alcanzar mejores alternativas de las que conseguiría de manera independiente.

- **Vividores de experiencias:** Poseen altos recursos y una motivación de autoexpresión. Miembros de este grupo normalmente lo quieren todo. Son los primeros en adoptar tendencias. Van en contra de las corrientes en cada momento. Están a la última moda. Aman la actividad física. Se ven como seres muy sociables. Creen que los amigos son muy importantes. Son personas espontáneas. Son visuales.

Este grupo del segmento, serán los grandes promotores del proyecto, y los responsables de que las relaciones entre los residentes y las oportunidades se generen.

- v. **Perfil digital:** este grupo no es nativo digital, sin embargo, por su carácter sociable y curioso, son personas que manejan plataformas virtuales con facilidad en celulares y *tablet*, pertenecen a algunas redes sociales, para mantener comunicación con amigos y familiares, y utilizan frecuentemente el computador para realizar sus actividades laborales e investigaciones.
- vi. **Necesidades:** quieren seguir viviendo. Mantener su independencia, autonomía, sentirse vigentes socialmente, quieren seguir trabajando y aportando de manera activa al sistema. Se sienten jóvenes y con energía, por lo que no se identifican con el adulto jubilado que la sociedad les impone.

“P” | Posicionamiento

Los conceptos de “residencia para adulto mayor”, “senior suite”, según la encuesta “SCAAM”⁸³ realizada, se asocian en su mayoría a “Vejez”, en menos medida con “Atención preferencial”, “Descanso”, “Soledad”. Además, preocupa el porcentaje de vinculación con “Abandono”.

De la misma encuesta, dentro de los comentarios realizados por los encuestados, destacan algunos conceptos mencionados por el segmento: vida, útiles, ocuparse, oportunidades, activos.

Para conseguir el posicionamiento que se busca, en el segmento definido, el producto debe visualizarse como **la solución** para aquellos adultos mayores **activos y entusiastas** que desean a toda costa, **prolongar su autonomía** física, laboral, conductual y social, mejorando su autoestima, consiguiendo en conjunto aumentar la **felicidad**, calidad y **cantidad de años de vida**.

En la mente de los consumidores, deberán quedar los siguientes conceptos en registro:

⁸³ Anexo n°5. Encuesta realizada con finalidad académica para esta Tesis de grado.

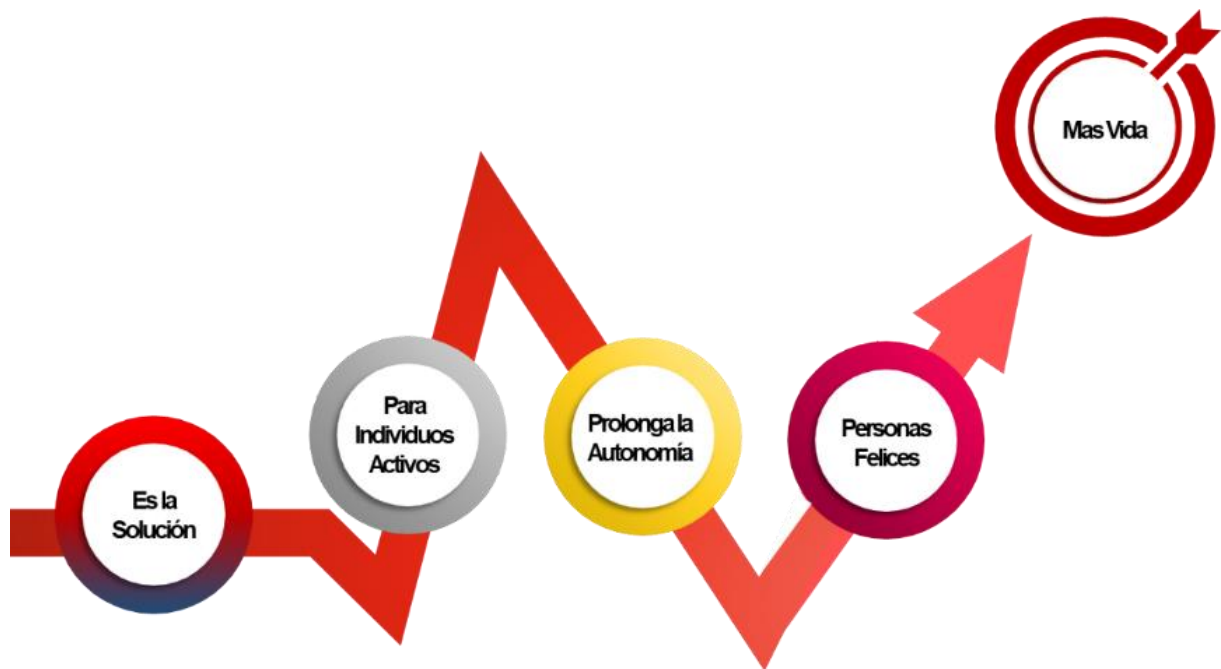


Ilustración 15: Posicionamiento
Elaboración propia.

ii. Marketing Mix: 4P

1 | Producto

Se requiere como estrategia de producto, definir un nombre adecuado para el proyecto, que aleje del imaginario colectivo los conceptos tradicionales de residencia de larga estadía.

Según los conceptos obtenidos del análisis de posicionamiento, el nombre que reúne todo en un solo término es “Más”.

El término del proyecto es atractivo para utilizarlo en campañas iniciales de intriga, donde se trabaje en asociación del término a “Más Vida”, “Más Energía”, “Más Proyectos”, etc.

El servicio implica:

- 1^o **Vivienda:** se podrá tener alternativas entre dos tipologías de departamentos. (1 o 2 dormitorios). Con espacios comunes para interacciones sociales diarias y con una atención del equipo de trabajo orientada al cliente y sus necesidades. Los residentes tendrán completa autonomía para ingreso/salida del edificio e invitar visitantes a las instalaciones, pudiendo utilizar todos los espacios comunes. Los espacios comunes: *amenities*, cafés, patios, quinchos, salas de TV, invernadero.
- 2^o **Asistencia médica:** enfermería disponible las 24 horas, para atenciones primarias.
- 3^o **Alimentación:** desayuno y cena. Serán provistos por el restaurante ubicado en el primer piso del complejo inmobiliario.
- 4^o **Trabajo:** se entrega infraestructura, equipamiento, asesorías, preparación y convenios para facilitar la búsqueda y obtención de acuerdos laborales.

Se tendrá acceso a las instalaciones de cowork, que contará además del equipamiento necesario, con las conexiones sociales para generar vínculos laborales, posibilidades de emprendimiento y vínculos con posibles empleadores o socios.

5º Esparcimiento: el programa complementario del complejo (restorante, gimnasio, piscina, sauna), administrado por proveedores externos donde los residentes tendrán conexión con la comunidad.

2 | Precio

Aun cuando el objetivo es la penetración del mercado con un nuevo producto, no se considera extremar la baja del precio, considerando que el *target* no es sensible al precio, existen potenciales clientes suficientes para cubrir las plazas, los costos de producción de un volumen más pequeño no varían los costos fijos y no es tan fácil para los posibles competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato.

Se fijará el precio, basado en el valor del servicio, en cuánto estará dispuesto a pagar el cliente por mejorar su calidad de vida.

Este precio debe coincidir con la posibilidad de pago que tengan los clientes, por lo tanto, se enmarcará en el total estimado que pueda generar un residente promedio entre el arriendo de su propiedad, jubilación y rentas obtenidas de los contratos que pueda generar.

Supuesto: Un adulto mayor, vive solo en el sector oriente, en promedio puede llegar a gastar mensualmente \$517.620.-⁸⁴

Es propietario, por lo que no paga arriendo, solo contribuciones. En el valor no se consideran gastos en medicamentos, transporte y ocio.

En el caso que se determine contratar el servicio, podrá poner su vivienda en arriendo, y no pagará gastos básicos, alimentación o muebles para el hogar, teniendo un presupuesto disponible para gasto de \$775.000.-⁸⁵

Sobre ese monto se sumarán los beneficios que genere producto de sus actividades profesionales como Analista de *Business Intelligence* por \$1.622.500.-⁸⁶

Según lo anterior, el residente tiene un disponible para gasto de \$2.397.500.-

Tendrá acceso al programa de esparcimiento del complejo, a nuevas amistades, nuevas redes, a una convivencia más activa, lo que incorporan valor a la oferta.

El cliente firma contrato con MAS, arrendando un departamento de un dormitorio. Para el proyecto el costo de lo anterior se calcula en \$985.819.-

Considerando la disposición a pagar de los individuos correspondiente al segmento según la encuesta realizada⁸⁷: un 18,29% estaría interesado en el proyecto por \$1.600.000 o más. Por lo que la mensualidad del residente es de \$1.600.000.-

3 | Distribución (Place)

⁸⁴ Ver Anexo n°17: Gastos promedios mensuales referenciales.

⁸⁵ Ver Anexo n°17: Gastos promedio mensuales referenciales.

⁸⁶ Valor promedio de segmento técnico. Ver Anexo n°x:

⁸⁷ Ver anexo n°x: Resultado de Encuesta SCAAM.

La estrategia de Marketing se propone en etapas:

a. Prelanzamiento:

Campaña de intriga. (*teaser*), es un formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña, ofreciendo solo información fragmentaria.

Con los avances de intriga se despierta curiosidad y se atrae el interés del público. Esta campaña incluye: carteles, paneles, micro-mercadotecnia críptico y enigmáticos anuncios televisivos y en la web, aprovechando la viralidad propia de Internet.⁸⁸

b. Lanzamiento:

Marketing de contenido:⁸⁹ En plataformas digitales, afiches, anuncios en radio/TV. Es una manera de involucrar a tu público objetivo y hacer crecer tu red de leads y clientes a través de la creación de contenidos relevantes y valiosos, atrayendo, involucrando y generando valor para las personas y, de esa forma, crear una percepción positiva de tu marca, generando más negocios.

El Marketing de contenido, se encuentra dentro del Inbound Marketing.

Inbound Marketing: 90 es cualquier estrategia de marketing que busque captar el interés de las personas sin invadir ni interrumpir su experiencia. El objetivo, es atraer clientes del segmento esperado, de manera sutil.

Para conseguirlo, se requiere:

Atraer: por medio de generación de contenidos relevantes; Convertir: y transformar visitantes en leads, aproximándolos más al negocio y transformarlos en potenciales ventas; Vender: momento de mostrar que el producto ofertado es “la solución” y cerrar la venta; Encantar: la relación entre la propuesta y el cliente no termina con la compra. El Inbound predica una relación duradera.

Marketing Directo: En este caso se consideran entrevistas con empresas, visita a posibles usuarios y eventos para exponer producto.

Permite alcanzar a usuarios específicos con ofertas específicas, ayuda a construir relaciones personales, facilita una respuesta rápida y elimina a los usuarios que no se van a convertir.

Marketing de Experiencia:⁹¹ El Marketing Experiencial o Marketing de Experiencias es una estrategia enfocada a la creación de un vínculo significativo con los clientes a través de vivencias positivas sobre el producto o la marca. Reúne diversas vertientes y se apoya en técnicas de las neurociencias, prácticas del *Inbound marketing* e incluso de un análisis del contexto sociocultural, como se haría en el *marketing* tradicional, para desarrollar su estrategia.

Sus principales características:

⁸⁸ wikipedia.org.

⁸⁹ <https://rockcontent.com>. Por Valentina Giraldo. Actualizado el 3 de septiembre de 2020.

⁹⁰ <https://rockcontent.com>. Por Valentina Giraldo. Actualizado el 3 de septiembre de 2020.

⁹¹ <https://lemondigital.cl/marketing-experiencial-que-es-caracteristicas-estrategia-digital/>

- **Sentidos:** Los recursos sensoriales vinculados a la promoción de tus productos y servicios le darán un valor agregado a tu marca. En este caso, es más aplicable a los puntos de venta.
 - **Emociones:** Los sentimientos y experiencias positivas relacionadas con un producto o servicio tienen un gran impacto en la decisión de compra. Diversos factores de peso pierden relevancia cuando un usuario está convencido que obtendrá placer, alegría o tranquilidad a cambio de su inversión. Esto es aplicable en mensajes digitales.
 - **Estilo de vida:** Las preferencias e intereses de los consumidores pueden ser pasajeras o atemporales, por lo que es recomendable estar al día con las tendencias o cambios que puedan intervenir en la calidad de su experiencia con tu marca. Esto define los lugares donde llevar el mensaje.
 - **Pensamientos:** Cuando se trata de los procesos cognitivos para la elección de un producto un cliente suele estar más motivado y preferir la experiencia de dar resolución a sus problemas al escoger la marca que sepa entregar soluciones con cierto grado de innovación y funcionalidad. Aplicable en plataformas digitales, afiches, radio y TV.
 - **Relaciones:** Uno de los aspectos fundamentales para una excelente experiencia de compra es la interacción. Generar confianza, a través de la promoción de valores, vínculos interpersonales y comunicación asertiva harán de tu grupo de compradores, una comunidad fiel. Lograr ser tema de conversación en segmentos de interés.
- c. **Venta:** Puntos de venta físico, donde se entregará asesoría e información adicional; plataformas de venta a través de la web, con asesoría en línea. Visitas a domicilio.

4 | **Promoción**

Será dirigida a diferentes segmentos:

- a. **Usuario objetivo:** transmitir el mensaje correcto, que el usuario interesado, compre vida, energía, felicidad y vigencia. Diferenciando claramente el producto con un senior suite.
- b. **Familias patrocinadoras:** transmitir mensaje de seguridad, atención profesional, libertad de visitas, seguridad de felicidad y salud para sus adultos mayores.
- c. **Empresas:** entregar seguridad de capital de trabajo calificado, responsable y ordenado, entregado por profesionales felices, lo que mantiene una alta productividad para el servicio que se contrate. Generar alianzas con estas empresas, para que la experiencia de aquellos clientes satisfechos sea gancho de *marketing* para nuevos potenciales.
- d. **Universitarios:** información en universidades y colegios para despertar un temprano interés en los jóvenes, y puedan postular a las plazas de voluntariado con la retribución de vivienda y experiencia.
- e. **Profesionales para trabajar en “MÁS”:** información en universidades, para concientizar y postular a prácticas profesionales, de esa forma comenzar a trabajar de manera profesional con el *know how* ya adquirido en etapa anterior.

c. Plan y Control

i. **Objetivos de Marketing**

El segmento al que se apunta debe ver la propuesta, como una inyección de vida. Una alternativa real, de prolongación de las actividades laborales, sociales, deportivas y recreacionales que acostumbra a realizar.

Fuerte inversión en el año 0 del proyecto, para generar impacto y expectación en el nuevo producto que se lanza.

Al lanzamiento del proyecto, se espera contar con un 45% de las plazas ocupadas y llegar al segundo año con el 100% de ocupación de proyecto.

ii. **Plan: Acciones de Marketing**

Para lograr los ambiciosos objetivos, se establece un plan de MKT en base a entregar el contenido de valor mediante contacto directo con el segmento. Las estrategias y mecanismos se detallan en la siguiente tabla:

PLAN DE MARKETING																											
PERIODO	AÑO 0										AÑO 1						AÑO REGULAR		RELANZAMIENTO								
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4
PUNTOS CLAVE	Lanzamiento marca: ¿Qué es MÁS?		Comunicación de Proyecto. Detalles			Inicio de Campaña Pre Venta			Inicio de Campaña Venta			Fidelización Clientes Feedback			Inicio de Campaña de Ventas			Mantención de Marketing		Repotenciar la Marca							
ESTRATEGIA	1ª Ronda de Eventos Asociaciones Gremiales		Participación en ev. marcas y clubes			2ª Ronda de Eventos As. Gremiales			3ª Ronda de Ev. As. Gremiales						1º Ev. interno			Ev. anuales As. Gremiales		Ev. Anual gran convocatoria							
RELACIONES PUBLICAS Y VENTAS	- Diseño de Marca		- Reu. Colegios P. y F. laborales. - Visita empresas.			- Ev. Resp. MKT. - Visita a Clientes.						- Instalación de S. Ventas. - Evaluación Ventas y Estrategias.			- Experiencia Cliente.												
DIGITAL			- Pago en Google.			- Página web.						- Inversión en campaña Digital			- Pres. en LinkedIn												
MEDIOS (PUBLICACIONES)	- Fuerte inversión en prensa y medios impresos		- Aparición en notas			- Aparición en notas			- Aparición en notas			- Aparición en notas			- Aparición en notas			- Aparición en notas trimestrales		Reinversión en prensa							
SAMPLING			- Paseo de realidad virtual. (en sala de ventas y eventos)									- Uso de instalaciones en una jornada diurna (un día)			- Mes de prueba 1º usuario.			- Uso instalac. full (1 semana)		- Uso de ins.1d - Mes de prueba 1ºus.							

Tabla 6: Plan de Marketing
Elaboración propia.

Lanzamiento de la marca: durante el primer trimestre del año 0, se trabajará en que la gente comience a familiarizarse con el concepto, que reconozca la imagen y tenga asociación con el producto.

Una agencia de publicidad diseñará la imagen de la marca. El área de recursos humanos comenzará a realizar reuniones con asociaciones gremiales (de ingenieros, arquitectos, médicos, etc) para la realización de *cocktails* (4 por ciclo), con la finalidad de entregar contenido del proyecto, presentarles la propuesta e introducir una nueva idea sobre su futuro.

Se generará contenido con esta información para distribución en Facebook y participará, con la imagen del proyecto, en debates abiertos en *twitter* u otras plataformas de entrega de contenidos. Se realizará una compra importante de espacios en medios impresos y digitales, para entrar con fuerza.

Comunicación de proyecto: durante el segundo trimestre del año 0, se entregará contenido sobre la imagen presentada. Se visitarán empresas, que caen dentro del segmento de las revisadas en capítulos anteriores, para presentar el proyecto, realizar redes durante los meses previos a la puesta en marcha e invitados a revisar las plataformas con el contenido.

Se comienza con la habilitación de una sala de ventas dentro del terreno en construcción para recibir potenciales clientes.

Se crea la comisión de visita a potenciales clientes, quienes ya se han identificado en los eventos realizados a la fecha. En este periodo, el área de relaciones públicas acordará la presencia en lanzamientos o eventos de marcas donde participe el segmento (automóviles, equipamiento, viajes, deportivas, culturales, etc). Se gestionará presencia en algunos eventos en clubes donde participan personas mayores (Manquehue, Palestino, etc). Se pagará por apariciones en la prensa, impresa y digital.

Preventa: el último trimestre del año 0, la agencia de publicidad elabora la página web y se paga publicidad en Google para aparición en búsquedas asociadas. En esta etapa, se contará con tecnología de recorridos virtuales 360° por el proyecto renderizado, estará disponible en la página. Con el uso de antiparras digitales, se podrá tener una experiencia más real de las instalaciones, espacios y percepciones. Esta experiencia para los clientes estará disponible en los eventos y a la sala de ventas.

La sala de ventas ya se encuentra en operación recibiendo al público captado por las redes sociales, publicidad y eventos. Se termina la primera ronda de visitas a los potenciales clientes.

Se realiza la evaluación de la campaña de MKT a la fecha y se reporta al directorio el avance en las ventas.

Comienza la segunda ronda de eventos a colegios profesionales, para entregar información más detalladas del proyecto, con más instancias de consultas para llegar e identificar de mejor manera a los interesados. Se compran apariciones en sitios web de carácter inmobiliario.

Campaña de ventas: el primer trimestre desde la puesta en marcha se realiza la evaluación sobre la estrategia de ventas y se revisan las acciones en base a ello. La empresa de publicidad trabajará en la actualización del contenido publicado en redes sociales. Se realiza en esta etapa, un tercer evento en colegio de profesionales, para entrega de información de proyecto, de funcionamiento y ofertas.

Se imprimirán algunos documentos para entrega a potenciales clientes en este tipo de eventos.

Se implementan acciones de *sampling*⁹² para atraer clientes y que vivan la experiencia del proyecto. Se propone para todo el primer año, la posibilidad de uso de las instalaciones por un día completo, mediante el pago del consumo en restaurante o cowork.

⁹² Sampling: es una estrategia de marketing, que consiste en el envío de una prueba de productos de forma gratuita y con un claro objetivo y componente promocional. <https://www.marketingandweb.es>

Además, el primer y segundo trimestre se cuenta con programa de uso de las instalaciones por una semana completa, se les cobrará todo lo respectivo al consumo y gastos de limpieza., se tendrá acceso a gimnasio, piscina, sauna, cowork, áreas comunes, y se les facilitará un departamento.

Fidelización de clientes: se recogerá la recepción de clientes sobre el proyecto mediante entrevistas directas y un evento organizado para los residentes y universitarios del proyecto. Se realizará una comida para ellos, y generar instancias de conversación que entregará la información necesaria al área de relaciones públicas, para generar los diagnósticos de las campañas realizadas y sobre el funcionamiento del proyecto, para incorporar mejoras en caso de que se requiera. Estas experiencias, serán incluidas en las publicaciones para complementar la imagen de referencia.

Nueva campaña de ventas: el último trimestre del primer año, considerando las evaluaciones de marketing y ventas, se diseñará una estrategia de repunte en ventas en caso de que se requiera, para asegurar el 100% de las plazas cubiertas al inicio del segundo año y generar mayores oportunidades de trabajo.

Se entregará el beneficio a primeros usuarios, de vivir el primer mes de prueba en las instalaciones, sin compromiso de contrato. Donde los clientes pagarán lo respectivo a media mensualidad. Desde el segundo mes en adelante, se establecerá el contrato que mejor se acomode a sus necesidades.

iii. Presupuesto de Marketing

Según el detalle en la planificación de los objetivos y acciones, se considera para la materialización de lo indicado, un presupuesto estimativo por evento según la siguiente tabla:

PRESUPUESTO MARKETING (MILL\$)												
PERÍODO	AÑO 0											
	M -12	M -11	M -10	M -9	M -8	M -7	M -6	M -5	M -4	M -3	M -2	M -1
Diseño de la marca	\$1,00	\$1,00										
Eventos As. Gremiales			\$4,20	\$4,20					\$4,20	\$4,20		
Participación en Eventos de 3°						\$0,20		\$0,20				
Lanzamiento Sala de Ventas						\$3,00						
Campana Digital		\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15
Medios escritos			\$10,0		\$0,50		\$0,50		\$0,50		\$0,50	
Sampling					\$1,32							
Gasto Mensual	\$1,00	\$1,15	\$14,4	\$4,35	\$1,97	\$3,35	\$0,65	\$0,35	\$4,85	\$4,35	\$0,65	\$0,15
Gto M Acum	\$1,0	\$2,2	\$16,5	\$20,9	\$22,8	\$26,2	\$26,8	\$27,2	\$32,0	\$36,4	\$37,0	\$37,2

Tabla 7: Presupuesto Marketing Año 0
Elaboración propia.

PRESUPUESTO MARKETING (MILL\$)												
PERÍODO	AÑO 1											
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
Diseno de la marca												
Eventos As. Gremiales	\$4,20	\$4,20										
Participacion en Eventos de 3°			\$0,20					\$0,20				
Lanzamiento Sala de Ventas		\$2,00										
Campana Digital	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15
Medios escritos	\$0,50			\$0,50			\$0,50			\$0,50		
Sampling	\$0,30	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,30	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,30	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Gasto Mensual	\$5,15	\$6,45	\$0,45	\$0,75	\$0,45	\$0,25	\$0,75	\$0,45	\$0,45	\$0,75	\$0,25	\$0,25
Gto M Acum	\$5,2	\$11,6	\$12,1	\$12,8	\$13,3	\$13,5	\$14,3	\$14,7	\$15,2	\$15,9	\$16,2	\$16,4

Tabla 8: Presupuesto de Marketing Año 1
Elaboración propia.

RESUMEN PPTO MKT (MILL\$)			
TOTALES ANUALES			
AÑO 0	AÑO 1	2° al 4°	5°
\$2,00	\$0,00	\$0,00	\$2,00
\$16,80	\$8,40	\$4,20	\$8,40
\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40
\$3,00	\$2,00	\$2,00	\$3,00
\$1,65	\$1,80	\$1,65	\$1,65
\$12,00	\$2,00	\$2,50	\$6,00
\$1,32	\$1,80	\$5,40	\$1,32
\$37,17	\$16,40	\$16,15	\$22,77

Tabla 9: Resumen Presupuesto de Marketing
Elaboración propia.

iv. Control: Proyección de Captación Clientes

La medición y seguimiento de las etapas y actividades que componen la estrategia de marketing se realizará en base a la desviación según el número de captaciones. Se asignan tasas de conversión estimadas, tomando como base las de proyectos inmobiliarios.

Se consideran 5 hitos de captación de clientes, con diferente asignación de porcentaje de conversión.⁹³

Se resume el programa de captación de clientes, en la siguiente tabla:

⁹³ Ver Anexo n°20: Trafico Conversión Marketing

TRÁFICO CONVERSIÓN MARKETING (N°PERSONAS)				
PERÍODO	TOTALES ANUALES			
	AÑO 0	AÑO 1	2° al 4°	5°
Eventos As. Gremiales	800	400	600	400
TC estimada (%)	3%	2%	2%	2%
Captación	24,0	8,0	12,0	8,0
Puesta en marcha S. Ventas	70	120	360	120
TC estimada (%)	4%	2%	2%	2%
Captación	2,8	4,8	7,2	2,4
Participación en Eventos	100	0	300	100
TC estimada (%)	2%	2%	2%	2%
Captación	2,0	0,0	6,0	2,0
Ev. Lanzamiento S. Ventas	150	0		
TC estimada (%)	4%	2%		
Captación	6,0	0,0		
Interacción Digital	33000	36000	108000	36000
TC estimada (%)	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%
Captación	9,9	10,8	32,4	10,8
Sampling	101	120	360	120
TC estimada (%)	25%	25%	25%	25%
Captación	8,08	44,0	90,00	30,00
Total Captación	52,78	68	148	53,2
Total Captación Acumulada				
Ingreso efectivo de residente	0	84	120	126
Tasa Ocupación (%)	0%	65%	98%	99%

Tabla 10: Resumen Tráfico de Conversión Clientes
Elaboración propia.

2. Plan de Operación

El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la prestación de los servicios.

Según lo anterior, se determinan todos los recursos necesarios (capital de personas, materiales, tecnológicos, etc) para llevar a cabo la actividad productiva, así como los costos involucrados.⁹⁴

a. Organización operación

i. Habitar el proyecto⁹⁵

Las instalaciones se encuentran en medio de la trama urbana de la comuna de Ñuñoa, para aprovechamiento del flujo constante de calles cercanas.

Se podrá llegar al edificio por medio vehicular y hacer uso de los estacionamientos del edificio, en vehículos alternativos de bajo impacto, aprovechando ciclovías cercanas o peatonal en caso de hacer uso del transporte público.

En el primer piso del complejo, se encuentra la distribución principal y accesos de todo el programa involucrado.

En la siguiente imagen, se ejemplifica en colores cada uno de los espacios que conforman el complejo y se asocian a imágenes objetivos cada uno de los recintos propuestos, para una asociación con la propuesta.

⁹⁴ <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>

⁹⁵ Ver Anexo n°19: Proyecto de Arquitectura.

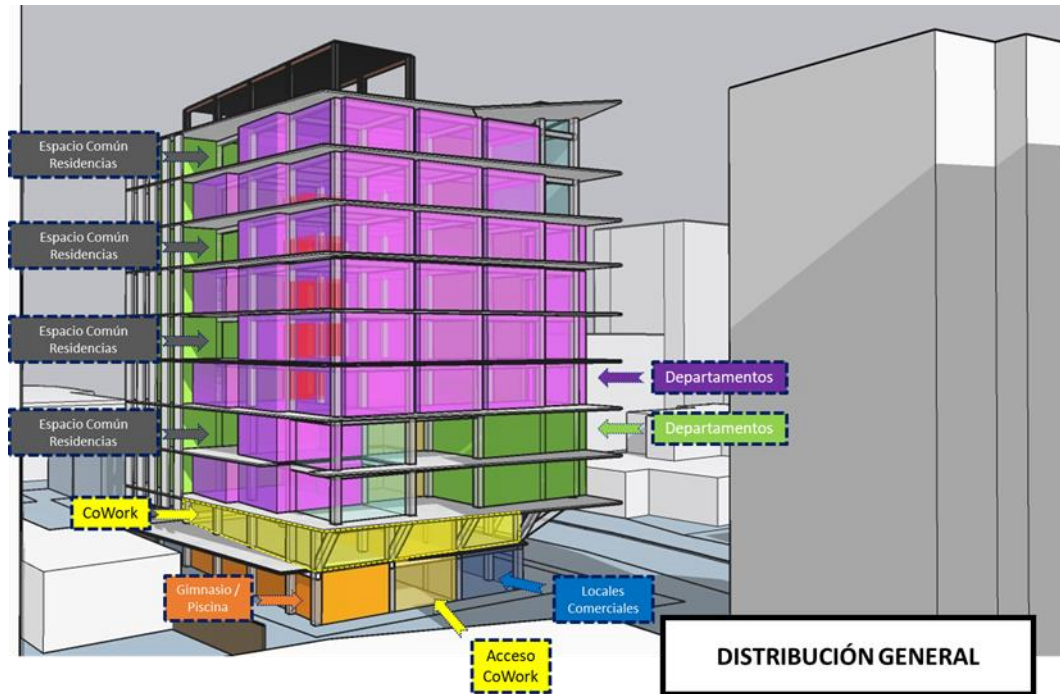


Ilustración 16: Zonificación de Proyecto. Ver detalles en Anexo n°19
Elaboración propia.

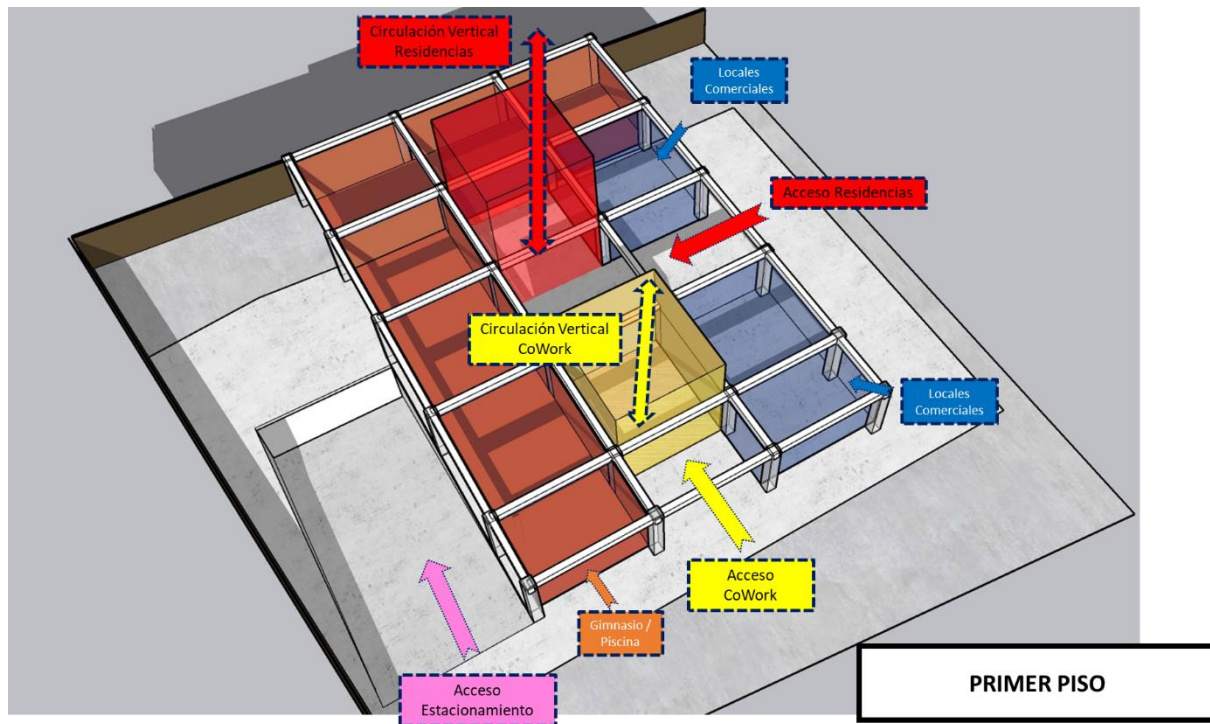


Ilustración 17: Layout Primer piso Proyecto. Ver detalles en Anexo n°19
Elaboración propia.

Edificio residencial: acceso a la entrada principal, con el mesón de control y recepción, un pequeño estar y las circulaciones verticales que conectan con las dependencias respectivas. Los departamentos de los residentes se encuentran ubicados desde el piso 3 al 11. En cada uno de los pisos, se dispone de dos estaciones de esparcimiento,

pudiendo ser duplas de café y sala de TV, o jardines en altura y estar, etc. Se distribuirán alternadamente por pisos, para que puedan estar a fácil acceso de todos los residentes.

La terraza, una loza transitable, considera programa netamente social y recreativo, quinchos y terrazas cultivables.

CoWork: en el primer piso, se encuentra mesón con control de acceso y la cafetería. Además, las circulaciones verticales que conectan con la planta libre y salas adaptables ubicadas en el segundo piso del edificio. El segundo piso del edificio tiene mayor visibilidad de paso en auto. El contorno acristalado, permitirá ver constante movimiento en la planta de producción del complejo.

Restorante y Gimnasio: se encuentran en cada uno de los extremos de la planta nivel peatón. Estos dos programas funcionan en primer piso, para que puedan ser vistos por el peatón que transite el perímetro. Además, la piscina se construye en primera planta, contra terreno, para evitar costos de impermeabilizaciones de losa.

ii. Procesos y logística del servicio

Reclutamientos trabajadores: Ventas de contrato a clientes en sala de venta, en visita directa o en eventos organizados.

Selección de universitarios y profesionales para trabajo en “MÁS” y contratación según la evaluación obtenida de los antecedentes presentados y entrevistas.

Los trabajadores realizan sus labores orientadas en el cliente. En el caso de los profesionales de la enfermería, se realizarán turnos, para estar las 24 horas en servicio. Los universitarios, vivirán dentro del edificio. Tendrán sus horarios de estudio, y durante la semana, deberán distribuir y coordinar 10 horas de servicio al complejo cada uno. Para cubrir las posibles consultas de residentes, organizar capacitaciones o asistencia con ellos.

Estarán a cargo de la limpieza y mantención de sus dormitorios y departamentos. Tendrán posibilidad de invitar visitas, sin posibilidad de pernoctar en el edificio y siempre que sus calendarios de responsabilidades semanales se los permita.

Las capacitaciones de los funcionarios serán claves en la entrega de un buen servicio.

Proveedores: licitación de arriendo para *cowork*, restorante y gimnasio. Las bases de licitación cuidarán de asegurar una cobertura de requerimientos que se deben asegurar a los residentes, con cláusulas, multas y boletas de garantía bancarias asociadas a cualquier posible incumplimiento. En caso de riesgo en los suministros, la empresa inmobiliaria podrá hacer uso de las boletas para asegurar el servicio a residentes. Los contratos serán de tipo anual en primer año, con posibilidad de extensión a 3 años una vez pasado el primero.

Se consideran espacios de carga y descarga en estacionamientos en piso -1, y un montacargas con acceso hasta el piso 2. Será para uso exclusivo de los proveedores.

Serán ellos los encargados de las tramitaciones sanitarias y realizar los esquemas de procesos adecuados.

Convenio empresas: una empresa contactará a los candidatos con las empresas, a través de empresas de gerenciamiento de personas. Serán acomodados en las empresas, y se trasladarán o realizarán trabajo remoto desde cowork, dependiendo del acuerdo. El costo de la gestión, la pagará el profesional en caso de que no exista la búsqueda del cargo por parte de alguna empresa. En caso de que la empresa sea la que solicita la plaza laboral, corre con los cargos de la gestión de reclutamiento además se preparará al candidato con capacitaciones previas en cowork, por profesionales de la misma empresa o se buscará a través de la empresa de reclutamiento un capacitador, a costo de la empresa (previamente acordado).

Administración / Mantención: asegura que los usuarios cuenten con las instalaciones y servicios en perfecto estado.

El administrador tendrá su oficina en las dependencias del cowork, y estará siempre disponible para residentes.

En el piso -1 de estacionamientos, se dispone la sala de basuras del edificio residencial, cowork y de los proveedores. De donde serán retirados por camiones de medio peso.

b. Personas

La Gestión de Talento Humano incluye a todos los miembros de una empresa. El objetivo es conseguir que todos se involucren, se sientan integrados y responsables del éxito de la compañía.

i. Estrategia Organización

La alta gerencia debe pensar primero estratégicamente, luego aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso se logrará implementar cuando todos los involucrados dentro del modelo entienden la estrategia.

El objetivo es introducir en el mercado un producto nuevo, sin precedentes en su tipo, por lo que la organización requiere una estrategia de desarrollo de producto.

Objetivo/Metas

- a. Corto plazo:** poner en marcha el sistema de vivienda activa. Alcanzar el 100% de las plazas al segundo año.
- b. Mediano plazo:** prolongar la permanencia de los residentes en proyecto.
- c. Largo plazo:** atracción de clientes. Nuevos proyectos en operación.
- d. Equipo:** trabajadores y funcionarios realizarán tareas de apoyo que permitan que las instancias de convivencia entre residentes se cumplan, mantener las instalaciones limpias, seguras, y las necesidades de las residentes cubiertas.

El equipo que coordina el cowork, mantendrá las reservas de salones modulares ocupados, se preocupará de mantener actividades de interés de manera periódica, presentaciones, invitados de la contingencia para entregar charlas de contenido, etc.

Las relaciones públicas tendrán un rol importante para la materialización de lo que se indica, para generar acuerdos y para publicitarlo en los medios correspondientes. Los universitarios cumplirán un rol importante, en mantener el edificio de residencia con un ambiente fresco y para que los usuarios se mantengan vigentes y activos en cuanto al uso de las aplicaciones y lenguaje digital contemporáneo.

Estrategia

- 1º Corto plazo.** Llegar a segmento adecuado, personas que busquen prolongar su desarrollo laboral, manteniéndose activos socialmente en la convivencia con otros residentes, universitarios y trabajadores.
- 2º Mediano plazo.** en siguiente etapa de maduración de proyecto, prolongar mediante planes de alimentación, acondicionamiento físico y asesoría/seguimiento psicológico la salud de clientes para prolongar la estadía en MAS.
- 3º Largo plazo.** repotenciar campañas de MKT para atracción de clientes, evaluar la demanda de sistema para revisar nuevos proyectos de inversión y apertura de nuevos complejos. Patentar marca y modelo de negocio y revisar alternativas de concesiones.
- 4º Conexión de residente con otros residentes.** Mediante la arquitectura. Entregar espacios de calidad y que inciten la permanencia. Que trabajadores mantengan esos espacios en condiciones de higiene y conformables. Que los universitarios convoquen residentes en estas áreas, para mantenerlas activas y en constante uso.
- 5º Agenda de actividades semanales a universitarios.** Preocuparse por coordinar cada mes los horarios de los estudiantes, para asegurar que puedan cumplir con sus compromisos según las demandas variables académicas.
- 6º Trabajadores comprometidos.** ¿Cómo lo hacemos? Sabiendo escuchar, cuidando a las personas, cumpliendo las promesas, dando ejemplo y trabajando en equipo. ⁹⁶
*“Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”*⁹⁷

El área de personas de la empresa, saber velar por aplicar lo siguiente:

- **Planes de carrera:** programa que permitirán a los trabajadores ser capacitados para progresar y perfeccionarse dentro de la organización.
- **Promoción profesional:** cambios de puestos de trabajo, otorgando mayor grado de responsabilidad.
- **Formación continua:** incentivar la investigación y proposición de programas aplicables en las funciones que se desempeñan. Poder capacitar a otras áreas, en materias complementarias a las tareas de las otras áreas.
- **Promover comunicación:** coordinar anualmente actividades de integración grupal y comunicación efectiva. Sacando a los funcionarios de sus ambientes de trabajo habitual, para llevarlos a escenarios alternativos y generar conexiones

⁹⁶ <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>

⁹⁷ Frase de Elbert Hubbard, filósofo estadounidense

sociales desde otra faceta de su personalidad, para crear vínculos reales entre el equipo de profesionales.

7º Riesgos

- **Factores Externos.** que podrían afectar los objetivos antes detallados, no contar con la cantidad de clientes mínima para que el proyecto funcione, los clientes no logren conectarse entre residentes, que las responsabilidades universitarias, no les permitan realizar una entrega de servicio de calidad.
- **Factores Internos:** que generan riesgo en la operación tienen que ver con el capital humano. Trabajadores que no logren vincularse con el objetivo, que los universitarios no sean validados por los usuarios.

8º Generación de redes. El área de relaciones públicas tendrá la responsabilidad de organizar agenda de charlas de emprendedores, exposiciones de modelos empresariales, capacitaciones gratuitas, ofrecer las instalaciones para lanzamientos de programas computacionales o similares.

Evaluación y control

El área de personas revisará de manera permanente el comportamiento de los puntos establecidos en la estrategia y documentará el comportamiento mensualmente, para generar de manera trimestral una evaluación según la tendencia de la evolución del comportamiento.

XIII. EVALUACIÓN DE PROYECTO

1. Factibilidad

a. Inversión

El costo inicial del proyecto es alto, como todo proyecto inmobiliario. Sin embargo, esta área del mercado es muy tentadora para inversionistas, que hoy ven en el adulto mayor una nueva oportunidad de negocio, como se ha mencionado antes en esta tesis.

Se realiza un presupuesto estimativo de construcción en base a valores referenciales promedio del mercado, cumpliendo las normativas de construcción vigentes y los lineamientos que menciona la SEREMI.

La ubicación responde a un análisis inmobiliario, que reúne aspectos de importancia como conectividad, plusvalía, servicios, programas y emplazamiento céntrico, para que esté en el paso entre sus viviendas y puntos de trabajo y encuentro.

Este terreno, se ha evaluado en profundidad, mediante un ejercicio académico previo a esta tesis, utilizando las conclusiones obtenidas, para respaldar la elección inmobiliaria⁹⁸. El proyecto se emplaza en Ñuñoa, en Dublé Almeyda esquina Exequiel Fernández. Se trata de tres paños donde actualmente hay un mini centro comercial y dos viviendas, las cuales serán compradas para la ejecución del proyecto.

El Terreno escogido se encuentra rodeado de equipamiento comunal y a 250 metros de la estación Chile-España de la línea 3 del metro.

⁹⁸ Ver Anexo n°12: Estudio de Pre-inversión.



Ilustración 18: Contexto Inmediato de Proyecto
Elaboración propia.

El valor inicial requerido para la construcción es de \$9.075.119.487, según el siguiente detalle:

PRESUPUESTO ESTIMATIVO				
ITEM	SUPERFICIE	Valor	Total UF	\$ 28.990
				Total \$
Terreno				
Compra Terreno	1.242,60	49,86 UF	61.956,04 UF	\$ 1.796.105.484
Construcción				
Subterráneos	3.529,70 m2	15,00 UF/m2	52.945,50 UF	
Construcción sobre cota cero	6.427,56 m2	24,00 UF/m2	154.261,44 UF	
Exteriores	354,30 m2	7,00 UF/m2	2.480,10 UF	
Total Costo Construcción	Con Iva de 19% y Utilidad		209.687,04 UF	\$ 6.078.827.290
Costos Anexos				
Proyectos	6.409,81 m2	1,00 UF/m2	6.409,81 UF	
Gastos Inmobiliarios y Posventa	209.687,04 UF	6,00%	12.581,22 UF	
Imprevistos	209.687,04 UF	2,00%	4.193,74 UF	
Derechos y permisos	209.687,04 UF	1,00%	2.096,87 UF	
Of. Central, ventas, Abog, contad.	85.113,58 UF	6,50%	5.532,38 UF	
Total Costo Administrativos			30.814,03 UF	\$ 893.298.615
TOTAL PROYECTO INMOBILIARIO			302.457,10 UF	\$ 8.768.231.388
Valor Equipamiento		3,50%	10.586,00 UF	\$ 306.888.099
TOTAL PROYECTO			313.043,10 UF	\$ 9.075.119.487

Tabla 11: Presupuesto Estimativo de Inversión
Elaboración propia.

b. Estados Financieros⁹⁹

Ingresos

Los ingresos del proyecto provienen del arriendo de los departamentos según la ocupación proyectada en los objetivos de marketing y de los locales comerciales para arriendo.

Los Flujos del primer año de proyecto (etapa construcción), son negativos producto de los capitales de trabajo, construcción, equipamiento y marketing. Para financiar los costes

⁹⁹ Ver Todas las tablas en Anexo n°21: Detalle Estado de Resultado y Flujos de proyecto

mencionados, se realiza un endeudamiento por 90% del valor requerido con instituciones bancarias y un 10% por aporte de la Sociedad.¹⁰⁰

El primer año, con la puesta en marcha del proyecto, se comienzan a recibir ingresos producto de arriendos de departamentos y equipamiento complementario. El flujo de caja, sin embargo, se mantiene negativo todo el primer año.¹⁰¹

Durante el segundo año, con la proyección estimada de aumento en la ocupación de los departamentos, se consiguen números positivos en flujo de caja acumulado, a partir del mes 16.¹⁰²

Entendiendo el desarrollo de los primeros años, se proyectan los próximos 5, 10 y 20 años respectivamente.

# MES	RESUMEN 20 Años								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10	Año 20	
Ocupacion (def. por MKT)	0%	45%	84%	99%	99%	99%	98%	100%	
Ingresos Inmobiliaria	\$0,00	\$867,73	\$1.666,73	\$1.994,94	\$2.045,00	\$2.099,91	\$2.373,15	\$3.129,64	
Ingresos Arriendos	\$0,00	\$52,69	\$54,06	\$55,47	\$56,91	\$58,39	\$66,38	\$85,79	
Ingreso por Gastos comunes		\$24,12	\$51,12	\$63,23	\$64,87	\$66,61	\$75,22	\$99,28	
Total Ingresos	\$0,00	\$920,43	\$1.720,79	\$2.050,41	\$2.101,91	\$2.158,30	\$2.439,52	\$3.215,43	
Gastos Variables	\$0	\$198,95	\$383,21	\$459,13	\$470,67	\$483,30	\$546,18	\$720,30	
Gastos por operación	\$0	\$198,95	\$383,21	\$459,13	\$470,67	\$483,30	\$546,18	\$720,30	
Gastos Fijos	\$137,77	\$630,60	\$642,93	\$659,63	\$676,78	\$706,53	\$803,21	\$1.038,10	
Sueldos	\$66,99	\$166,91	\$171,25	\$175,70	\$180,27	\$184,95	\$210,26	\$271,75	
Gastos Comunes Generales	\$34,93	\$61,11	\$62,70	\$64,33	\$66,00	\$67,72	\$76,98	\$99,49	
Marketing	\$35,85	\$14,98	\$11,32	\$11,61	\$11,91	\$24,39	\$27,72	\$35,83	
Dividendo	\$0,00	\$387,59	\$397,66	\$408,00	\$418,60	\$429,47	\$488,25	\$631,03	
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Depreciacion Construcción	\$0,00	\$182,06	\$182,06	\$182,06	\$182,06	\$182,06	\$182,06	\$182,06	
Depreciacion Equipamiento	\$0,00	\$31,86	\$31,86	\$31,86	\$31,86	\$31,86	\$31,86	\$31,86	
Total Depreciacion	\$0,00	\$213,93	\$213,93	\$213,93	\$213,93	\$213,93	\$213,93	\$213,93	
Utilidad antes de impuestos	-\$137,77	-\$123,05	\$480,73	\$717,72	\$740,54	\$754,54	\$876,21	\$1.243,10	
Impuestos (27%)	\$0,00	\$10,42	\$129,80	\$193,78	\$199,95	\$203,73	\$236,58	\$335,64	
Utilidad despues de impuestos	-\$137,77	-\$133,47	\$350,93	\$523,93	\$540,59	\$550,82	\$639,63	\$907,46	
Utilidad/Perdida Acumulada	-\$137,77	-\$133,47	\$350,93	\$523,93	\$540,59	\$550,82	\$639,63	\$907,46	
Inversion en Capital de trabajo	\$0,00	\$42,28	\$161,66	\$225,64	\$231,81	\$235,59	\$268,44	\$367,50	
Capital para construcción									
Capital aporte banco									
Inversion Construcción									
Inversion Equipamiento									
Flujo de caja	\$0,00	\$80,46	\$564,85	\$737,86	\$754,52	\$764,74	\$853,56	\$1.121,39	
Flujo de caja acumulado	-\$187,1	-\$106,6	\$458,2	\$1.196,1	\$1.950,6	\$2.715,3	\$6.813,8	\$16.822,2	

Tabla 12: Flujo Contable proyección 20 años
Elaboración propia.

c. Análisis de Sensibilización

Según los flujos presentados, la inversión se recupera al 16^{vo} mes desde la puesta en marcha. Sin embargo, la deuda adquirida para la inversión se termina de pagar al año 20

¹⁰⁰ Ver Anexo n°21: Tabla A21_00

¹⁰¹ Ver Anexo n°21: Tabla A21_01

¹⁰² Ver Anexo n°21: Tabla A21_02

Tasa de Descuento	14%
VAN	\$4.670
TIR	38,0%

Tabla 13: Sensibilización
Elaboración propia.

Para calcular el punto de equilibrio operacional de proyecto, igualando el VAN a 0, y tomando en consideración un mes normalizado de funcionamiento, la ocupación inmobiliaria debiera ser no menor al 15%.

Por lo tanto, una vez recuperada la inversión, se puede considerar como parte del proyecto un porcentaje para becas a residentes que, cumpliendo con el perfil de personalidad, potencial de emprender y generar propuestas de negocio, y no tengan las condiciones económicas para postular al pago mensual, formen parte de la propuesta.

d. Discusión

Oportunidad

Tras el análisis realizado, se evidencia el crecimiento de la población mayor año a año, evidenciando la velocidad con que se está envejeciendo la población.

Considerando mejoras en la salud, alimentación y hábitos de vida, la esperanza de vida ha aumentado considerablemente, lo que ha impactado en el porcentaje de la población desocupada que se encuentra capacitada para continuar con sus actividades habituales.

El deseo y la energía de esta parte de la población por mantenerse vigentes, es la gran oportunidad para las inmobiliarias de desarrollar propuestas innovadoras, que reúnan las alternativas de vivienda y proyecciones de emprendimiento.

Se abre como una oportunidad para nuevos emprendedores del programa *StartUp*, una colaboración con el gobierno para establecer un foco de emprendimiento reconocible en la ciudad, y rápidamente identificable como un país prolífero para estas iniciativas.

Debilidades

- Que la difusión del proyecto no logre la cobertura que se proyecta, debido a errores en la clasificación del residente, y no cumpla con las expectativas que se le atribuyen al segmento.
- Dependencia de las alianzas con empresas, para generación de acuerdos de contratación de profesionales seniors.
- Alta variabilidad en la duración de los residentes dentro del proyecto, debido a posibles deterioros de salud.
- Alta tasa de rotación de clientes producto de cese de actividades laborales o deterioros en su salud.

Riesgo

- Que el posicionamiento del producto demore más tiempo del que se estima, y la inversión no se recupere en las fechas en que se comprometieron a los inversionistas.

- No contar con la credibilidad e interés de emprendedores para utilizar *Cowork* como centro de operaciones, prefiriendo un público más joven y emergente.
- Demoras en la generación de retornos de los residentes, que les genere deudas para el pago de las mensualidades.

e. Conclusión

Reintegración del adulto Mayor a la sociedad

Se consigue. Al poner en marcha los objetivos específicos. Lo revisado en la tesis, en base a experiencias en otros países y a los resultados de las investigaciones de diferentes académicos.

Mantener o entregarles un propósito, los hará renacer y hacerse visibles en un entorno que hoy los obvia.

Reinserción del adulto mayor al mercado laboral

Se consigue. Se cuenta con capital humano altamente capacitado, instruido y con interés de participar. Se deben generar instancias de vinculación entre oportunidades de trabajo y profesionales interesados. Existen empresas potencialmente empleadoras, empresas de gestión de personas que están incursionando en este segmento, e iniciativas de emprendedores por entregar valor a través de personas mayores.

Convivencia

Se consigue. Existe interés del segmento de participar de un proyecto de las características de MAS, manifestado en las respuestas de la encuesta realizada. Los espacios que se proyectan en el edificio condicionan encuentros constantes entre los residentes.

Educación

Se consigue. La alfabetización digital de las personas mayores es un tema que se ha abordado por municipalidades desde hace varios años. El segmento al que apuntamos está ya familiarizado con los avances tecnológicos, por lo que mantenerlos capacitados con las nuevas plataformas que vayan apareciendo, es simple de abordar con la convivencia junto a nativos digitales.

Salud

Se consigue. Se citan dentro de la tesis los argumentos de especialistas, que indican los beneficios en la salud de las personas mayores, al mantenerse activos. Además, el monitoreo permanente por equipo especializado de la enfermería alertará a tiempo ante cualquier señal de problema. El control de la alimentación que se entregue en el restaurante y los programas deportivos que tengan en el gimnasio, prolongará su estado de salud física y el desarrollo profesional, prolongará su salud psicológica.

Generación de valor

Se consigue. Concretar el proyecto requiere una inversión inicial de \$9.075.119.487. Se evalúa un escenario de 20 años para pagar el total de la deuda de inversión, con lo que se obtiene una VAN de \$4.670 (MILL), TIR de 38% con una tasa de descuento del 14%. Un proyecto inmobiliario tradicional maneja un porcentaje entre 10 y 12. Considerando

que el negocio propuesto es una innovación a los conceptos tradicionales, sin precedentes.

Los indicadores muestran que el proyecto es factible y rentable bajo los supuestos considerados.

Legislación

Es posible. Sin embargo, este punto depende de lo que determine al estado respecto de propiciar mayor variedad de iniciativas para cubrir con las expectativas de los distintos grupos de adultos mayores.

Además, es importante contar con normativas legales claras que propicien la prolongación laboral y protejan las condiciones en que se desempeñen las personas mayores en sus lugares de trabajo.

Países desarrollados ya han tenido avances exitosos al respecto, y existe interés actualmente por parte del estado, se han realizado avances en iniciativas de mejoras pensadas en la calidad de vida del adulto mayor, lo que sugiere que es posible que, en el mediano plazo, se concreten avances en esta materia.

Arquitectura

Se consigue. Se cuenta con estudio de pre-inversión donde se entrega información del terreno seleccionado, teniendo resultados de plusvalía favorables, convirtiéndolo en un potente proyecto inmobiliario.

Las condiciones de ubicación entregan las características de barrio, conexión con transporte público y cercanía a programas de interés.

La arquitectura que contempla accesibilidad universal en todos sus recorridos y operatividad facilita la autonomía de los residentes, sin significar costo al proyecto ya que se consideran desde el origen del diseño.

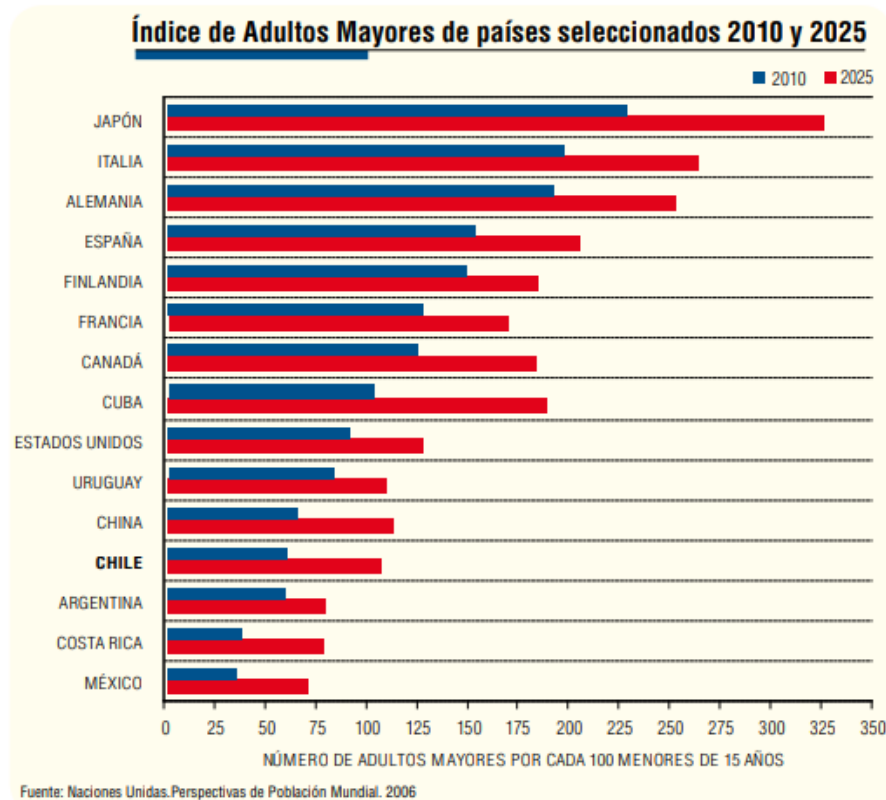
BIBLIOGRAFÍA

- Bofarull, I. d. (s.f.). *Bases para una orientación familiar*. Obtenido de Tesis Doctoral:
https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/456827/Tesi_%20Ignasi_%20de_Bofarull.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC), O. d. (2018). *Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral*. ISBN N° 978-956-14-2205-6.
- CEPAL, O. U. (2018). *La inserción laboral de las personas mayores: necesidades y opciones*. publicaciones@cepal.org: Publicación de las Naciones Unidas.
- Chile, B. d. (s.f.). *La Familia, Protección de la Familia en la normativa interna*. Obtenido de www.bcn.cl:
https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45664
- Chile, B. N. (s.f.). *Arquitectura Colonial, Memoria Chilena*. Obtenido de
<http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-92310.html>
- Chile, B. N. (s.f.). *Memoria Chilena*. Obtenido de www.memoriachilena.gob.cl.
- Chile, H. C. (19 de enero de 2018). www.hwcglat.com. Obtenido de
<http://chile.hwcglat.com/2018/01/19/enfermedades-mas-comunes-adulto-mayor/>
- Codoñer, J. R. (2018). La Familia como relación social. *Correlatos*.
- Content, R. R. (23 de abril de 2019). www.rockcontent.com. Obtenido de
<https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-servicios/>
- Dechent, C. (11 de julio de 2012). www.uchile.cl. Obtenido de <https://www.uchile.cl/noticias/83237/saber-envejecer-bienestar-psicologico-en-el-adulto-mayor>
- Definido, E. (s.f.). www.eldefinido.cl.
- Donati, P. (s.f.). *La familia como raíz de la sociedad*.
- Enriquez, H. J. (s.f.). *Arquitectura Tradicional de Chile*.
- Estadísticas, I. I. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050*.
- Estadísticas, I. I. (s.f.). Enfoque Estadístico Adulto Mayor. *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas*, www.ine.cl.
- Home, K. (s.f.). www.kidshome.cl.
- Hunter, T. L. (s.f.). *Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos*.
- Instituto de Filosofía y Estudios Educativos, F. d. (s.f.). Transformaciones Familiares en Chile: Riesgo Creciente para el Desarrollo Emocional, Psicosocial y la Educación de los Hijos.
- Martínez, T. (2013). *El Modelo Housing*. Obtenido de www.acpgerontologia.com.
- Mauborgne, W. C. (s.f.). *La estrategia del océano azul*. Obtenido de Harvard Business Review:
<http://libertelia.org/wp-content/uploads/2016/04/Estrategia-del-Oceano-Azul.pdf>
- Memoria, T. C. (s.f.). *Patios: La Casa Colonial Chilena*. Obtenido de
<https://talca ciudad y memoria.wordpress.com/la-casa-chilena/>
- Minsal. (2009 - 2010). Encuesta Nacional de Salud . Chile.
- Mundo, A. M. (21 de diciembre de 2016). Hogar de Ancianos donde los estudiantes viven gratis.

- OTIC del Comercio, S. y. (2016). *Mercado Laboral, Adulto Mayor y Personas proximas a Jubilar en Chile*. Santiago: Facultad de Administración y Economía Universidad de Santiago de Chile.
- Pages, M. H. (2003). Manual de Sociología de la Familia. *Revista Internacional de Sociología* N°35.
- Parlamentario, B. d. (23 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico>
- Philip Kloter, P. B. (s.f.). *Marketing de Servicios Profesionales*.
- Pizarro, I. R. (2019). *POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPLEABILIDAD PARA EL ADULTO MAYOR: 3 IDEAS PARA REPLICAR EN CHILE*. Santiago: Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo.
- Pollack, M. E. (2005). Intelligent Technology for an Aging Population, The Use of AI to Assist Elders with Cognitive Impairment. *AI Magazine Volume 26 Number 2*(© AAAI).
- Públicas, D. d. (2006). *Manual de Valoración y Cuantificación de Beneficios*. Bogotá.
- Rooij, M. d. (2014). *Arquitectura ante cambios demográficos: la vivienda existente para gente mayor*. Barcelona: Tesis Doctoral.
- Salinas, F. (s.f.). *Envejecer en Chile, jubilación y trabajo y un cambio de mirada*. Obtenido de www.radioclave.cl: <https://radioclave.cl/reportajes/envejecer-en-chile-jubilacion-y-trabajo-deudas-y-un-cambio-de-mirada/>
- Senama. (s.f.). *Fondo de Servicios de Atención de Vivienda al Adulto Mayor*. Obtenido de www.semama.gob.cl.
- Senior Suites. (s.f.). Obtenido de www.seniorsuites.cl.
- Sepulveda Mellado, O. C. (1993). Reflexiones en torno al problema habitacional mapuche. *INVÍ*, 21-29.
- Toledo, T. F. (18 de junio de 2018). Polos de oficinas con mayor cantidad de servicios requeridos por trabajadores. *La Tercera*, págs. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/estudio-revela-polos-oficinas-mayor-cantidad-servicios-requeridos-trabajadores/209965/>.
- www.iebschool.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

ANEXOS

Anexo n°1: Índice de Adultos Mayores entre años 2010 y 2025.



Anexo n°2: Enfermedades más comunes en el adulto mayor (Chile H. C., 2018)

No es una regla general, pero sí es muchísimo más común que con el pasar de los años, aumenten las afecciones o enfermedades en el ser humano, siendo el adulto mayor el grupo más riesgoso. En este sentido, es necesario conocer el grupo de enfermedades más comunes en el adulto mayor de la población, tanto en términos de prevención como de tratamientos. Aquí te contamos cuáles son las patologías más frecuentes del adulto mayor.

Hipertensión arterial en el adulto mayor

La hipertensión arterial, más conocida como Presión alta, es una enfermedad crónica cardiovascular cuyo síntoma principal es el alza continua de la presión en las arterias. Cuando la presión es mayor o igual a 140/90 (Sistólica-Diastólica) se considera como hipertensión y es precedente de enfermedades cardiovasculares en directa proporción. Algunas de éstas pueden ser accidentes cerebrovasculares, insuficiencia cardíaca o renal y enfermedades coronarias.

Tanto para la prevención y tratamiento de esta enfermedad, se consideran dos formas que ayudan a reducir la tensión en las arterias.

Prevención: se enfoca en el cambio de estilo de vida que incluye una alimentación saludable con disminución de consumo de sodio y aumento de potasio además del aumento de actividad física en la medida que sea posible

Tratamiento: el tratamiento farmacológico de primera elección recomendado por un especialista en el tema incluye fármacos diuréticos tiazídicos en dosis bajas (12,5 – 25 mg/día), seguido de los b -bloqueadores, ya que ambos han demostrado su eficiencia en disminuir los índices de enfermedad y mortalidad en este grupo de pacientes.

Artritis y Artrosis en el adulto mayor

Artritis y Artrosis comúnmente son confundidas porque ambas afectan a las articulaciones y producen dolor. Pero la artrosis es una enfermedad degenerativa crónica y la artritis es inflamatoria y también crónica, caracterizada por su mayor producción de líquido articular y por afectar a más articulaciones al mismo

tiempo. Estos trastornos poseen iguales factores de riesgo como predisposición genética, ser mujer, menopausia y obesidad.

Los adultos mayores sufren artrosis por el desgaste articular y el síntoma principal es el dolor intensificado con la sobrecarga y el movimiento, pudiendo también aparecer rigidez articular. La artritis en cambio tiende a evolucionar con apariciones de síntomas repentinos en donde las articulaciones implicadas se encuentran inflamadas y rígidas, provocando dolor y presentando dificultad para ejecutar los movimientos.

Prevención: se sugiere mantener una dieta saludable que permita equilibrar el aporte de nutrientes necesarios para la buena salud del adulto mayor y principalmente mantener un peso adecuado que evite la obesidad, ya que esto disminuirá la sobrecarga de las articulaciones. También es importante realizar actividad física para fortalecer la musculatura que cumple función protectora y de soporte corporal y articular.

Tratamiento: No existe un tratamiento curativo para estos casos por lo que es necesario el mantenimiento de la capacidad funcional, calidad de vida y cuidado del adulto mayor con terapia física que incluyan ejercicios, aplicación de calor y frío, protección articular y medicamentos antiinflamatorios y de control. En casos más graves de degeneración articular avanzado, puede ser necesario una cirugía e incluso el implante de prótesis articular.

Sordera en el adulto mayor

Se caracteriza por la disminución pronta o gradual de la capacidad para oír que puede ir disminuyendo a medida que la persona envejece. Es producto de la no renovación por daño o muerte de las células pilosas que se encuentran dentro del oído interno y que son las que ayudan a la audición. Esto dificulta la capacidad de mantener la comunicación con otros y puede impedir un total desempeño autovalente en actividades cotidianas pudiendo ser frustrante e incluso peligroso.

Prevención: Algunos otros factores que pueden contribuir a la sordera tienen que ver con antecedentes familiares (tendencia a ser hereditario), exposición repetitiva a sonidos fuertes, traumatismos, tabaquismo y diabetes, por lo que prevenir en el tiempo estos últimos podría ser útil como estrategia para no sufrir a futuro la pérdida de audición.

Tratamiento: se utilizan audífonos, implantes cocleares y otros dispositivos de ayuda auditiva que amplifican sonidos de aparatos de uso diario.

Alzheimer en el adulto mayor

Es una enfermedad cerebral que causa problemas con la memoria, pensamiento y manera de comportarse. Es la forma más común de demencia (pérdida de memoria y de otras habilidades intelectuales) que logra interferir con la vida cotidiana y salud mental del adulto mayor.

Se suele experimentar una severa pérdida de memoria que afecta las actividades diarias y la capacidad de disfrutar pasatiempos que anteriormente se gozaban. Otros síntomas son confusión, desorientación en lugares conocidos, y problemas con el habla y/o la escritura que empeoran con el tiempo.

Prevención: Los factores de riesgo para el Alzheimer y demencia son, enfermedades vasculares como la obesidad, presión alta y se ha encontrado evidencia que podría relacionarse la diabetes tipo 2 con esta enfermedad. En Latinoamérica existe un alto porcentaje de cada uno de estos factores por lo que la prevención de ellos es importante para evitar la aparición del Alzheimer.

Tratamiento: Actualmente no hay cura y se realiza un tratamiento con fármacos que se enfocan en ayudar con los síntomas cognitivos por medio de inhibidores de Colinesterasa. Para ayudar en cuanto a problemas de comportamiento existe el tratamiento sin fármacos basado en identificar los síntomas, entender las causas, y cambiar el ambiente donde se cuida a la persona de los problemas y obstáculos.

Anexo n°3: Ingresos promedio de Adulto Mayor en Chile.

En cuanto información de la Encuesta de Calidad de Vida Adulto Mayor e Impacto del Pilar Solidario publicada en 2018 y aplicada a 2.523 personas, los ingresos que en promedio recibe un adulto mayor que trabaja, estos rondan los 352 mil pesos: los hombres reciben \$433.000, mientras que las mujeres, \$283.000. Luego de recibir estos ingresos, los gastos y egresos, son en promedio de \$284.000: los hombres gastan \$352.000, y las mujeres, \$224.000.

Respecto a lo anterior, en lo que más utilizan ingresos es en alimentación (29,6%), luego, en servicios básicos (25,1%), seguido por cable, televisión y teléfono fijo (5,5%), en cuarto lugar, se encuentran los gastos en medicamentos (4,8%).¹⁰³ (Salinas, s.f.)

¹⁰³ <https://radioclave.cl/reportajes/envejecer-en-chile-jubilacion-y-trabajo-deudas-y-un-cambio-de-mirada/>

Anexo n°4: Modelo Housing

Para los casos en que, por diferentes motivos, la persona mayor no puede seguir viviendo en su casa, desde el modelo Housing se pretende que la atención tenga lugar en centros que, además de proporcionar los cuidados necesarios, se asemejen lo más posible al concepto de hogar. La idea no es otra que vivir “fuera de casa, pero como en casa”.

Estos nuevos modelos de alojamientos alineados en el modelo Housing se iniciaron ya hace varias décadas y van siendo progresivamente consolidados en algunos países desarrollados (Países Nórdicos, Holanda, Francia, Reino Unido, EE.UU, Canadá, Australia etc.) en respuesta a las instituciones residenciales mayoritariamente rechazadas por la ciudadanía.

Las características del modelo:

- Combinan la existencia espacios privados que garanticen la intimidad con otros comunes que potencien la actividad social.
- Permiten y animan a que las personas lleven sus propiedades (muebles, pertenencias) para construir un “hogar propio y significativo”.
- Apoyan un modo de vida parecido al hogar y un abordaje terapéutico desde la realización de las actividades cotidianas y significativas para la persona.
- Defienden la autodeterminación, el respeto a los proyectos de vida y a las preferencias de las personas.
- Ofrecen atención personalizada, desde los derechos y deseos de la persona, incluyendo la asunción de ciertos riesgos.
- Apuestan por metodologías de planificación centradas en la persona donde las personas con discapacidades tengan un papel activo en sus cuidados y atención.
- Dan importancia al apoyo individual para favorecer, desde la acogida, la adaptación de cada persona y su integración en la unidad.
- La dispensación de servicios sociales y sanitarios se realiza habitualmente desde la red local de la comunidad.
- Ofrecen atención profesional durante las 24 horas
- Se apoya el concepto de vivienda para toda la vida, lo que implica que las personas que viven allí permanecen, si así lo desean hasta el final, no viéndose obligadas a trasladarse a otro recurso ante procesos de deterioro.

Anexo n°5: Resultados Encuesta realizada para proyecto

P1. Entendiendo la felicidad como un momento duradero de bienestar y satisfacción, donde no hay necesidades que apremian, ni sufrimientos que atormenten.

¿Te consideras una persona feliz?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	49,36 %	154
▼ La mayoría del tiempo	41,03 %	128
▼ Pocas Veces	8,97 %	28
▼ No	0,64 %	2
TOTAL		312

P2. ¿Por qué?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Depresión.	22,22 %	6
▼ Pérdidas recientes.	11,11 %	3
▼ Deterioro de salud.	25,93 %	7
▼ Otro (especifique)	Respuestas 40,74 %	11
TOTAL		27

Otros:

1. Situación mundial actual.
2. Sin tiempo para disfrutar las cosas simples de la vida
3. Situaciones estresantes
4. COVID
5. Problema de pareja
6. Universidad online, es estresante
7. Conciencia de la miseria.
8. Carga laboral
9. Estrés
10. Porque no estoy de acuerdo con la definición de felicidad
11. Personal

P3. ¿Cuáles son tus actividades cotidianas?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Estudiar y/o Trabajar	64,68 %	174
Hobbies: deporte, artesanía, clubes.	8,55 %	23
Compartir con familia y amigos	16,73 %	45
Leer sobre nuevos tópicos	1,49 %	4
Descansar por varias horas al día	3,35 %	9
Otro (especifique)	Respuestas 5,20 %	14
TOTAL		269

Otros:

1. Teletrabajo y familia
2. Dueña de casa, mamá. Decoración y lectura.
3. Las tres primeras opciones
4. Compartir con familia y amigos, mascotas, Hobbies, clubes y algo de deportes
5. Trabajar
6. Computador
7. Soy jubilado
8. trabajar y labores de casa
9. Compartir y trabajar
10. Trabajo creativo no remunerado
11. Repostería y huerto
12. 1, 2, 3 y 4
13. Trabajo creativo no remunerado
14. Trabajar y entrenar

P4. ¿Cuáles serían tus vacaciones ideales?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Viajes: a ciudades/países que no conozco.	62,31 %	162
Desafiantes: Trekking, excursiones, safaris, etc.	7,31 %	19
En Grupo: con familia y amigos.	21,15 %	55
Tranquilas: solo en un destino apartado y silencioso.	7,69 %	20
En casa: no salir. Quedarme solo.	0,00 %	0
Otro (especifique)	Respuestas 1,54 %	4
TOTAL		260

Otros:

1. Las tres primeras opciones
2. Excursiones, safaris con familia, mascotas y amigos
3. Todo lo anterior
4. Viajes con amigos

P5. Identificate en un rango etario.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 21 años.	7,20 %	17
Entre 21 y 35 años.	25,85 %	61
Entre 36 y 50 años.	35,17 %	83
Entre 51 y 60 años.	9,75 %	23
Mas de 60 años.	22,03 %	52
TOTAL		236

P6. ¿Estás estudiando?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, en la Universidad.	50,00 %	9
▼ Sí, en un Instituto Técnico.	5,56 %	1
▼ Sí, además trabajo medio tiempo.	0,00 %	0
▼ No. Pero estoy preparando mi PSU.	27,78 %	5
▼ No. No me interesa.	0,00 %	0
▼ Otro (especifique)	Respuestas 16,67 %	3
TOTAL		18

Otros:

1. Si en el liceo
2. Sí, en el colegio
3. Ya no

P7. ¿Cómo es tu rendimiento académico?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente.	13,33 %	2
▼ Bastante bueno.	26,67 %	4
▼ Aceptable.	60,00 %	9
▼ No muy bueno.	0,00 %	0
▼ Malo.	0,00 %	0
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00 %	0
TOTAL		15

P8. ¿Tienes otras actividades dentro de tu casa de estudios?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, Centro de Alumnos.	0,00 %	0
▼ Sí, Actividades deportivas.	43,75 %	7
▼ Sí, Talleres.	18,75 %	3
▼ Sí, equipos de debate.	0,00 %	0
▼ No.	37,50 %	6
TOTAL		16

P9. ¿Te interesaría trabajar socializando con personas mayores?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí.	30,00 %	3
▼ Probablemente.	20,00 %	2
▼ Tendría que pensarlo.	30,00 %	3
▼ No.	20,00 %	2
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00 %	0
TOTAL		10

P10. Cuáles serían tus preferencias de retribución por esa actividad. (Marca aquellas de tu interés)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Gratis. Me gusta la idea de compartir con personas.	75,00 %	6
▼ Como parte de créditos universitarios.	0,00 %	0
▼ Pago de locomoción y comida.	0,00 %	0
▼ Por el sueldo mínimo.	37,50 %	3
▼ Por vivienda y comida.	25,00 %	2
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00 %	0
Total de encuestados: 8		

P11. ¿Estás trabajando?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, soy gerente en una empresa.	15,15 %	25
▼ Sí, soy profesional dentro de una empresa.	54,55 %	90
▼ Sí, manejo mi emprendimiento.	15,15 %	25
▼ No. No me interesa.	2,42 %	4
▼ Otro (especifique)	Respuestas 12,73 %	21
TOTAL		165

Otros:

1. Educadora
2. Estudio
3. Estudiante
4. Dueña de casa
5. sin trabajo
6. Dueña de casa
7. No, no estoy trabajando
8. Soy empleado dependiente con educación superior incompleta
9. Ventas
10. No, en búsqueda de trabajo
11. Ayudo en el negocio de mi marido
12. Trabajo en empresa y tengo emprendimientos
13. Soy Pediatra, en un hospital
14. En búsqueda de trabajo
15. Medico
16. Profesional independiente dentro de una empresa
17. Enfermera en búsqueda activa haciendo un magister
18. No.
19. Trabajo a honorarios en instituciones educacionales
20. En búsqueda de trabajo
21. Soy estudiante

P12. ¿Trabajan en tu empresa, personas mayores de 60 años?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, en puestos de alta gerencia.	9,55 %	15
▼ Sí, parte del directorio.	10,83 %	17
▼ Sí, hay varios profesionales.	38,22 %	60
▼ Sí, en tareas de mantención y aseo.	12,74 %	20
▼ Otro (especifique)	Respuestas 28,66 %	45
TOTAL		157

Otros:

1. No
2. No se
3. No
4. Dueña de casa
5. empresa familiar
6. Solo unoRep.legal
7. No
8. No
9. No
10. No
11. solo una persona, como jefe de área, no alta gerencia
12. No...la mayor tiene 55
13. No trabajan más personas
14. Si, en todas las anteriores
15. No
16. No
17. Negocio de mi marido
18. No
19. No estoy trabajando
20. No
21. No
22. No
23. No
24. muy pocas personas
25. Varíoa puestos. Antigüedad institución
26. No
27. Cesante
28. No

29. No hay personas mayores de 60.
30. No
31. Como secretaria
32. No
33. No
34. no hay personas mayores de 60 años
35. No aplica
36. UTP
37. No
38. Trabajo sola
39. No
40. No
41. No trabajan personas mayores de 60 de forma estable, solo para hacer reemplazos ocasionales como docentes
42. No tengo empresa
43. No trabajan mayores de 60
44. Si, en todas partes
45. Ninguno

P13. ¿Contratarías personas mayores?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí.	79,22 %	122
▼ No.	1,30 %	2
▼ Podría evaluarlo.	16,23 %	25
▼ Otro (especifique)	Respuestas 3,25 %	5
TOTAL		154

Otros:

1. Es un emprendimiento, no da para generar más trabajo aún
2. solo para temas administrativos
3. Creo que la gente mayor debería tener una pensión que les permita dejar de trabajar y así dar espacio a que personas jóvenes se puedan desarrollar y trabajar.
4. Depende del rol
5. Para el rubro deportivo en el que estoy, no lo consideraría

P14. ¿Hasta qué edad quieres trabajar?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Hasta los 60.	25,16 %	39
▼ Hasta los 65.	20,65 %	32
▼ Hasta los 70.	13,55 %	21
▼ No quiero dejar de trabajar.	22,58 %	35
▼ Solo pienso en jubilar y descansar	9,03 %	14
▼ Otro (especifique)	Respuestas 9,03 %	14
TOTAL		155

Otros:

1. Trabajar pero también tiene tiempo para mi
2. No trabajo
3. Lo antes posible
4. Hasta que la salud y las circunstancias familiares lo permitan
5. no lo he pensado
6. 50
7. Quiero trabajar hasta jubilarme a los 65 y seguir trabajando como hobby en cosas que me gustan
8. 50
9. Hasta que quiera dejar de hacerlo, y pretendo que con mi método de ahorro, esto sea antes de la edad de jubilación
10. Hasta lograr los fondos necesarios en AFP para mantener mi standard de vida y/o físicamente ya no pueda hacerlo
11. Depende de la jornada y actividad
12. 50
13. No sé
14. Hasta que sea necesario

P15. ¿Qué te gustaría hacer pasado esa edad?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Continuar mi carrera, pero media jornada.	14,13 %	13
Trabajar con menor nivel de responsabilidad.	22,83 %	21
Rentabilizar uno de mis pasatiempos.	28,26 %	26
Trabajar en contacto con otras personas.	6,52 %	6
No quiero trabajar. Quiero descansar.	26,09 %	24
Otro (especifique)	Respuestas 2,17 %	2
TOTAL		92

Otros:

1. Viajar
2. Disfrutar el día día y viajar con autonomía aun

P16. ¿Estás trabajando?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, soy gerente de mi empresa.	15,38 %	8
Sí, y preparo un nuevo proyecto.	17,31 %	9
No, pero estoy buscando alternativas de trabajo.	0,00 %	0
No, pero me interesa.	7,69 %	4
No. No me interesa.	13,46 %	7
Otro (especifique)	Respuestas 46,15 %	24
TOTAL		52

Otros:

1. Jubilada
2. Soy consultora Natura
3. Trabajo como ejecutivo en un Banco
4. Jubilado
5. Funcionario publico
6. Soy independirnte
7. Jubilada
8. Jubilada
9. Aviador
10. Soy empleado
11. Supervisor de ventas
12. Jubilada
13. Funcionario publico
14. Dueña de casa
15. No trabajo remunerado, pero trabajo todo el día en casa
16. Jubilado
17. Soy abogado en actividad independiente
18. Jubilado
19. Trabajo pero no soy gerente
20. Jubilado
21. Director de Empresas
22. Jubilado
23. Jubilado
24. Si estoy trabajando

P17. ¿Te gustaría participar de programas de inserción laboral para personas mayores?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí.	51,11 %	23
No me interesa.	20,00 %	9
No lo necesito.	26,67 %	12
Otro (especifique)	Respuestas 2,22 %	1
TOTAL		45

Otros:

1. Trabajo a tiempo completo.

P18. ¿Qué te gustaría obtener de un programa de integración? (Marca aquellas de tu interés)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Alfabetización digital actualizada.	25,00 %	6
Cambiar de rubro de trabajo.	4,17 %	1
Conocer nuevas personas.	20,83 %	5
Mantenerme activo y vigente.	75,00 %	18
Aprender nuevos oficios.	12,50 %	3
Otro (especifique)	Respuestas 4,17 %	1
Total de encuestados: 24		

Otros:

1. Entregar para ayudar a adultos mayores.

P19. ¿Te gustaría trabajar cerca de tu casa?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, definitivamente.	41,67 %	15
Sí, pero no es condicionante.	30,56 %	11
Me da lo mismo.	8,33 %	3
No. Puedo trasladarme.	5,56 %	2
No. Lo mas lejos posible.	0,00 %	0
Otro (especifique)	Respuestas 13,89 %	5
TOTAL		36

Otros:

1. Trabajo al lado de mi casa
2. Tengo mi oficina en el centro y me gusta
3. No puedo trabajar remunerado, ya que cuido de mi nietecito.
4. Trabaje mas de 60 años
5. no me interesa trabajar

P20. ¿Conoces los tipos de residencias para adultos mayores que existen en el mercado?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí.	54,25 %	83
No.	45,75 %	70
TOTAL		153

P21. ¿Con qué asocias este concepto?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Vejez.	33,99 %	52
Soledad.	15,03 %	23
Descanso.	16,34 %	25
Abandono.	11,11 %	17
Atención Preferencial.	20,26 %	31
Otro (especifique)	Respuestas 3,27 %	5
TOTAL		153

Otros:

1. Disfrutar a la familia
2. Realidades diversas. Una gama muy amplia de situaciones
3. Familia
4. Hay unas de atencion preferencial y otras de soledad y abandono. Hay de todo
5. Que concepto?

P22. ¿Considerarías vivir en una residencia como las que existen hoy?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, definitivamente.	30,92 %	47
No.	53,95 %	82
Definitivamente no.	15,13 %	23
TOTAL		152

P23. ¿Te gustaría ser autónomo e independiente por el mayor tiempo posible?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, definitivamente.	92,38 %	97
▼ Sí, depende del costo.	7,62 %	8
▼ No.	0,00 %	0
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00 %	0
TOTAL		105

P24. ¿Considerarías participar de un proyecto para el Adulto Mayor, sea para ti o algún familiar, que involucre: Vivienda autónoma, programa de inserción laboral, actividades recreativas, convivir con amigos y personas de diferentes edades?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí, definitivamente.	51,46 %	53
▼ Sí, depende del valor.	30,10 %	31
▼ No.	16,50 %	17
▼ Otro (especifique)	Respuestas 1,94 %	2
TOTAL		103

Otros:

1. Algo con deportes o hobbies
2. No tengo tiempo

P25. ¿Qué debería considerar la infraestructura? (Marca aquellas de tu interés)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Departamentos independientes y/o compartidos.	77,01 %	67
▼ Accesibilidad universal.	51,72 %	45
▼ Patios y jardines.	83,91 %	73
▼ Espacios iluminados.	58,62 %	51
▼ Quinchos.	36,78 %	32
▼ Conexiones de internet, TV digital, Telefónica.	70,11 %	61
▼ Otro (especifique)	Respuestas 17,24 %	15
Total de encuestados: 87		

Otros:

1. Implementación deportiva
2. No necesito
3. 0
4. espacios preparados para hacer ejercicios y actividad física
5. Enfermería o enfermera para primeros auxilios
6. Spa
7. Espacios comunes y enfermería
8. salas para talleres u oficios mas específicos
9. Espacios de interes (cine, vitrola, viveros, etc
10. Talleres, generación labores, producción de items para venta
11. Actividades guiadas y personal de salud presente
12. Zonas de bailes y de ejercicio
13. Gimnasios o recintos para deporte y recreación
14. Áreas de esparcimiento como ping pong, taca taca, etc
15. Actividades

P26. ¿Qué debería considerar el programa? (Marca aquellas de tu interés)

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Alfabetización digital.	43,68 %	38
▼ Servicios de mucama, casino y primeros auxilios.	70,11 %	61
▼ Atención de urgencia 24 horas.	73,56 %	64
▼ Talleres y gimnasio.	88,51 %	77
▼ Capacitaciones.	56,32 %	49
▼ Café y estares.	64,37 %	56
▼ Otro (especifique)	Respuestas 8,05 %	7
Total de encuestados: 87		

Otros:

1. No
2. Areas comunes para reunirse con la familia
3. Viajes grupales

4. Acompañamiento o tutores (ahijados) en los intereses de cada uno
5. Cine, aula audiovisual, auditorio para montaje de obras
6. Biodanza
7. Salas de juego

P27. ¿Cuánto sería tu disposición a pagar mensual por ser parte de un proyecto que considere tus preferencias de calidad de vida y proyección social?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Hasta \$800.000.-	51,22 %	42
▼ Hasta \$1.200.000.-	30,49 %	25
▼ Hasta \$1.600.000.-	2,44 %	2
▼ Hasta \$2.000.000.-	1,22 %	1
▼ Lo que cueste. Me resulta muy interesante.	14,63 %	12
TOTAL		82

P28. Muchas gracias por tu tiempo. Si te interesa el tema o quieres manifestar alguna reacción, agradeceré compartir tus comentarios.

1. ¡Viva la tercera edad!!!
2. Sería ideal lograr algo así para tener una vejez digna y terminar los últimos días en un lugar y sentirnos útiles hasta el final
3. Hay algunas respuestas donde se podría marcar más de una opción
4. Me interesa el tema para sentirme sumamente útil en la sociedad.
5. Muy bueno el tema
6. Incluir en las respuestas a mamás profesionales que no trabajan.
7. 🙌🙌🙌 (iconos de aplausos)
8. Xxx
9. Saludos
10. Muy buena encuesta, ya siendo adulto mayor hay que ocuparse y no preocuparse por las condiciones en que podamos vivir los años que nos queden.
11. Preguntas no son claras y son orientadas a lo que se contesta(sesgo)
12. Sung
13. Creo en la libertad de las personas, imponer en que deben hacer los adultos mayores, es coartar su tiempo libre.
14. Muchas gracias
15. Muy lindo sería optar por lugar así
16. Me interesa que se les de oportunidades a los adultos mayores, para que se mantenga activos.
17. Que maravillo sería me encantaría
18. No contrataría a mayores (entiéndase mayores de 60 años) porque a esa edad se debería estar disfrutando su pensión
19. ¡Felicito la iniciativa soy partidaria de la atención y prevención en el adulto mayor para elevar su calidad de vida y mantenerlo activo y participativo en la sociedad, incluye como parte de generación económica, Éxitos!
20. ¡Suerte! ¡Mi proyecto de título de grado de magister también es sobre este tema!
21. Es muy importante mantenerse activo física y mentalmente alentando proyectos propios y dando espacio de desarrollo e implementación
22. Gracias por hacer algo por los A.M., para generar un cambio.
23. mucha suerte!

Anexo n°6: Modelo hogar de ancianos en Holanda

El hogar halló una "fórmula ideal" para mejorar la calidad de vida de sus residentes.

Allí viven gratis estudiantes universitarios, que a cambio de su alojamiento interactúan con las personas mayores en las formas más variadas, desde enseñarles a tomar un selfie hasta cómo usar un iPad para comprar por internet.

Es un sistema en el que "todos ganan", según la directora del centro, Gea Sijpkens.

"Los estudiantes no se preocupan por el dinero para su renta y los residentes se benefician con el humor y la presencia de la juventud", dijo a BBC Mundo Sijpkens.

La idea nació en 2012, cuando el sistema nacional de asistencia a mayores en Holanda entró en crisis.

"Hubo un gran cambio porque está previsto que el número de personas mayores se duplique en el futuro", señaló Sijpkens.

El Estado holandés anunció que sólo contribuiría al costo de residencias en caso de mayores de bajos recursos.

Fue así que Sijpkens tuvo la idea de abrir la residencia a estudiantes. El edificio cuenta con cerca de 150 pequeños estudios con su propio baño y kichenette, y la directora decidió ofrecer algunos apartamentos sin costo a estudiantes universitarios.

Más de 100 ancianos viven en el centro en Deventer. Y actualmente cada uno de los seis pisos cuenta con al menos un estudiante.

La convivencia entre las diferentes personas enriquece a cada uno de los habitantes, los jóvenes afirman que los vuelve más compasivos, conscientes de la muerte, que te hace apreciar más la vida.

Anexo nº7: Análisis sociológico de Familia

La familia como integrador social

Las familias son fundamentales para el desarrollo integral de la sociedad. Familias fuertes, saludables y sostenibles, derivan en sociedades fuertes, saludables y sostenibles. ¹⁰⁴ (Bofarull)

Según lo anterior, la Doctora Claudia Dechent postula lo siguiente:

“Estamos educando niños de manera ilustrativa por medio de los colegios y pantallas, perdiendo fuerza el traspaso de conocimientos experiencias de referentes mayores, la riqueza del relato traspasado de manera presencial, y de la entrega de información sobre etapas históricas de las que otras personas participaron. Es responsabilidad nuestra generar instancias de interacción entre las generaciones. Yo aprendo de una persona que ha vivido toda una vida y que ha resuelto miles de problemas, que ha vivido bien o mal, pero tiene una sabiduría que yo no tengo. Es súper enriquecedor.” ¹⁰⁵ (Dechent, 2012)

Las relaciones intergeneracionales en la familia

Las relaciones intergeneracionales en la familia Si el primer ámbito de la organización familiar es la relación intergeneracional, el segundo, y no menos importante, lo constituye la relación generacional, dado que secularmente la familia ha sido el espacio social donde se generaba y renegociaba el nexo simbólico y estructural entre las generaciones ascendentes y descendentes que dan continuidad a la vida social. Se detectan elementos variados en la configuración actual de las relaciones intergeneracionales en el seno de la familia, con la característica fundamental de la pérdida o disminución del espacio familiar como lugar de la identidad generacional. Se observa una progresiva pérdida de significados comunes en la comunicación, al tiempo que un aumento de la incertidumbre en las expectativas, lo que hace crecer el riesgo en las relaciones entre las diversas generaciones que comparten el espacio familiar. Estas situaciones se han ido generando al compás de realidades sociales actuales tales como el proceso de escolarización en masa, que ha creado un gap cognitivo y simbólico entre las generaciones, el mundo laboral que reduce el tiempo familiar o los medios de comunicación social que distancian a la familia. ¹⁰⁶ (Codoñer, 2018)

La familia: su valor añadido y cuna de la virtud social.

El valor añadido de la familia radica en ofrecer un modelo de vida basado en la confianza que genera capital social primario, ya que en otras formas de convivencia su valor añadido es el de un modelo negociable de vida que enfatiza la búsqueda de la autorrealización individual y que, por tanto, tiende a consumir capital social. En la familia el valor añadido tiene un carácter suprafuncional: sirve para cultivar el sentido último de la vida humana, para contener el avance del Estado, para civilizar el mercado, para conectar las generaciones, para sostener la reciprocidad social a través del don, para desarrollar un modelo de bienes comunes, etc. ¹⁰⁷ (Codoñer, 2018)

La familia y salud social

Cuatro son las funciones ineludibles que lleva a cabo la familia, derivadas directamente de su ser relacional y que le son irrenunciables. Irrenunciables en el sentido de que si no las lleva a cabo, ninguna otra relación social es capaz de dotarlas de verdadero sentido y el conjunto de la vida social se empobrece en calidad de vida humana. Equidad generacional. Se trata de la solidaridad diacrónica entre los miembros de las distintas generaciones que conviven en el seno de la familia. Esta equidad es verdaderamente familiar cuando está basada en el don que supone renuncias, sacrificios, entrega... con el fin de que el otro, normalmente el más débil, pueda desarrollarse. La transmisión cultural. El paso a la siguiente generación de las formas de vida establecidas por determinado grupo humano tales como la lengua, las tradiciones, los sistemas de poder... La socialización. Esta tarea proporciona al individuo, especialmente a los niños y jóvenes, los principales mecanismos de pertenencia al grupo amplio y está muy relacionada con las formas de la convivencia y los ritos y rutinas sociales. El control social. Esta misión la lleva a cabo la familia a través de varias vías. Regula la conducta, ordena la procreación, canaliza la esfera de lo íntimo creando ese “lugar de descanso” que es la familia donde la persona es capaz de percibir la unidad de su vida frente a la fragmentación de la vida actual y controla las conductas delicadas y desviadas de sus miembros. ¹⁰⁸ (Codoñer, 2018)

¹⁰⁴ Ignasi de Bofarull, Instituto de Estudios Superiores de la Familia, Universidad Internacional de Cataluña.

¹⁰⁵ Claudia Dechent, neuropsicóloga del Servicio de Geriátría Hospital Clínico Universidad de Chile.

¹⁰⁶ Correlatos: La familia como relación social · Javier Ros Codoñer. Año 1, num. 1, enero-junio 2018

¹⁰⁷ Correlatos: La familia como relación social · Javier Ros Codoñer. Año 1, num. 1, enero-junio 2018

¹⁰⁸ Correlatos: La familia como relación social · Javier Ros Codoñer. Año 1, num. 1, enero-junio 2018

Familia Chilena: cómo vive y se relaciona

La Constitución Política de la República no define el concepto de "familia". Sin embargo, establece en su artículo 1º inciso segundo que "La familia es el núcleo fundamental de la sociedad" y es deber del Estado dar protección y propender a su fortalecimiento.

A nivel legal tampoco existe una definición general de familia. El Código Civil, de manera excepcional y para fines muy limitados (derechos de uso y habitación), en su artículo 815, entrega una definición analítica, es decir, una que describe al grupo familiar por sus integrantes:

"El uso y la habitación se limitan a las necesidades personales del usuario o habitador. En las necesidades personales del usuario o habitador se comprenden las de su familia. La familia comprende al cónyuge y los hijos; tanto los que existen al momento de la constitución, como los que sobrevienen después, y esto aun cuando el usuario o el habitador no estén casado, ni haya reconocido hijo alguno a la fecha de la constitución. Comprende asimismo el número de sirvientes necesarios para la familia. Comprende, además, las personas que a la misma fecha vivían con el habitador o usuario y a costa de éstos; y a las personas a quienes éstos deben alimentos."¹⁰⁹ (Chile B. d.)

Dentro de un mundo globalizado, en Chile, al igual que muchos otros países, se desarrolla el proceso de modernización. Modernización se refiere a los avances tecnológicos de racionalización y a la transformación del trabajo y de la organización e incluye muchos otros cambios: el cambio de los caracteres sociales y de las biografías, de los estilos de vida, de las formas de amar, de las estructuras de influencia y de poder, de las formas políticas de opresión y de participación, de las concepciones de la realidad y de las normas cognoscitivas. Todos estos cambios transforman las fuentes de la certeza de que se nutre la vida.¹¹⁰ (Instituto de Filosofía y Estudios Educativos)

Aun cuando la globalización conlleva una serie de ventajas respecto de la integración económica y política, genera temor en relación a la pérdida de los valores culturales y de la identidad, principio fundamental de la lógica tradicional. El cambio, desde una sociedad "segura" a una "plural llena de incertidumbres", requiere de una constante reflexión, y aspectos tan centrales como la familia nuclear y patriarcal están dando paso a "una gran diversidad de formas familiares".

Entre los factores que hacen más complicada la convivencia familiar en la actualidad, es posible distinguir:

- a) La mayor supervivencia de sus miembros, lo que hace que los adultos convivan por períodos más prolongados; hoy en día, una madre pasa más años interactuando con sus hijas adultas que cuando niñas.
- b) La mayor movilidad geográfica hace que las familias se separen en unidades nucleares y pierdan la posibilidad de apoyo mutuo que ofrecía la familia extendida tradicional.
- c) Las construcciones urbanas pequeñas, que dificultan tener espacio para la familia trigeracional, hacen que los abuelos tengan que vivir solos, o bien en hogares para la tercera edad. (Motivación de esta tesis).
- d) La entrada masiva de la mujer al mundo laboral, que hace que más frecuentemente ambos miembros de la pareja trabajen, lo que hace que muchos roles tradicionalmente femeninos deban ser compartidos por ambos cónyuges.
- e) Las mayores distancias intraurbanas, lo que trae consigo que se gaste más tiempo en traslados desde y hacia el hogar, disminuyendo el tiempo de interacción familiar durante la semana. Cada vez son menos las familias que comparten el almuerzo cotidiano y más aún, la cena familiar no es posible en muchos casos.¹¹¹ (Instituto de Filosofía y Estudios Educativos)

Anexo n°8: Océano Azul

Para ilustrar mejor la estrategia del océano azul, los autores ponen como referencia el caso del Circo del Sol, una compañía que imprimió un giro tan novedoso a la idea del circo tradicional, que acabó por crear un nuevo tipo de demanda y, lo más importante, dejó a sus competidores en una posición irrelevante.

La fórmula parece clara: sólo si transitamos caminos nuevos y productivos tendremos más opciones de éxito y posicionamiento.

¹⁰⁹ La Familia, Protección de la familia en la normativa interna. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Formación Cívica.

¹¹⁰ TRANSFORMACIONES FAMILIARES EN CHILE: RIESGO CRECIENTE PARA EL DESARROLLO EMOCIONAL, PSICOSOCIAL Y LA EDUCACION DE LOS HIJOS. Instituto de Filosofía y Estudios Educativos, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Austral de Chile

¹¹¹ TRANSFORMACIONES FAMILIARES EN CHILE: RIESGO CRECIENTE PARA EL DESARROLLO EMOCIONAL, PSICOSOCIAL Y LA EDUCACION DE LOS HIJOS. Instituto de Filosofía y Estudios Educativos, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Austral de Chile

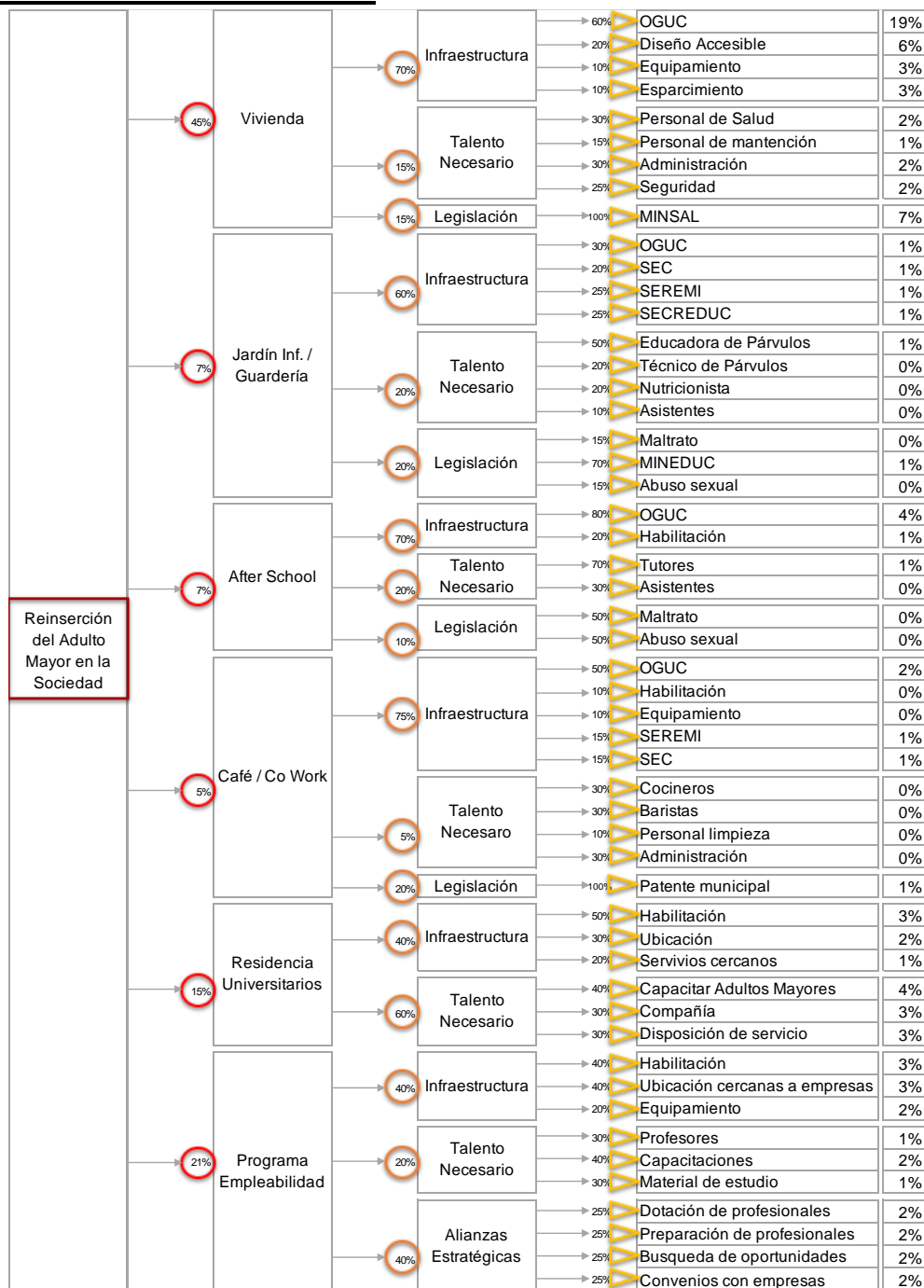
Por ello, la estrategia del océano azul emplea la figura de un mar tranquilo y claro, apacible, que ofrece múltiples ventajas para la navegación; la figura contraria es la del océano rojo, que simboliza justamente la competencia destructiva.¹¹² (Mauborgne)

Principios básicos de la estrategia del océano azul

1. Ampliar las fronteras del mercado: Ensanchar el mercado al cual pertenecemos, analizar qué otras opciones de negocio nos puede ofrecer.
2. Realizar un mapa estratégico: Definir la estrategia que seguiríamos una vez hallemos la oportunidad de negocio.
3. Explorar otros terrenos más allá de la demanda actual: Terrenos del mercado en los que nadie hasta ese momento haya incursionado o que no estén del todo explotados.
4. Diseñar una estrategia de operación: Diseñar una estrategia concreta que refleje nuestra oferta, debe realizarse siempre en función de las necesidades de los consumidores o eventuales clientes.
 - a. cualidades del producto
 - b. beneficios
 - c. utilidad
 - d. precio, entre otros.
5. Solucionar obstáculos: Se debe destinar presupuesto para solventar los eventuales problemas durante su ejecución.
6. Ejecutar la estrategia de innovación: Puesta en marcha de la estrategia de negocio y evaluar los resultados que de ella se deriven.

¹¹² EAE Business School Harvard Deusto. Conoce los elementos de la estrategia del océano azul, octubre 2004

Anexo n°9: Árbol de la decisión



Anexo n°10: Requerimientos del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores

Tipo Norma: Decreto 14

Fecha Publicación :05-08-2010

Fecha Promulgación :24-02-2010

Organismo: MINISTERIO DE SALUD; SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA

Título: APRUEBA REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADÍA PARA ADULTOS MAYORES

Tipo Versión: Última Versión De: 04-10-2011

Título Ciudadano: Inicio Vigencia :04-10-2011

Id Norma :1015936

Última Modificación :04-OCT-2011

Decreto 29

URL:<http://www.leychile.cl/N?i=1015936&f=2011-10-04&p=>

TÍTULO II DEL LOCAL E INSTALACIONES

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

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

TITULO III (ARTS. 8-12).

Dirección Técnica y del Personal

• Artículo 8º

La dirección técnica de estos establecimientos estará a cargo de una persona con título de una carrera del área de la salud, de duración no inferior a 8 semestres y de preferencia con capacidad gerontológico. Será responsable ante la autoridad sanitaria del buen funcionamiento y del cumplimiento de la normativa sanitaria vigente. La dirección técnica deberá coordinar su acción con el resto de los profesionales que concurren al establecimiento, y con la administración, con el objeto de velar por el cumplimiento del reglamento interno.

• Artículo 9º

El establecimiento deberá contar con personal idóneo, en cantidad suficiente para satisfacer en forma permanente y adecuada la atención integral de los residentes, de acuerdo a su número, condiciones físicas y psíquicas.

• Artículo 10º

Las residencias, de hasta veinte camas, con una proporción de 80 o más de residentes autovalentes, deberá contar con:

a) Auxiliar de enfermería.

Un auxiliar de enfermería cada 20 residentes o fracción inferior a ello, las 24 horas.

b) Personal capacitado en el cuidado de ancianos o discapacitados (Cuidador o asistente geriátrico) cuya función es principalmente de higiene, confort y entretenimiento de los residentes:

-Residencias con 80% de residentes autovalentes, deberá tener:

1 Persona por cada 10 residentes horario diurno.

1 Persona por cada 20 residentes horario nocturno.

-Residencias con 50% de residentes dependientes, tendrán:

1 Persona por cada 5 residentes horario diurno.

1 Persona por cada 10 residentes horario nocturno.

c) Manipulador de alimentos con carné sanitario al día:

1 persona por cada 20 residentes o fracción inferior a ello.

d) Auxiliar de servicio:

1 persona por cada 20 residentes, horario diurno.

Este personal deberá ser incrementado proporcionalmente en base al número de camas y el grado de dependencia de los residentes.

• Artículo 11º

Podrá contar además con un kinesiólogo, terapeuta ocupacional o profesor de educación física con formación gerontológico, para la rehabilitación y mantenimiento de las funciones biopsicosociales de los residentes y con la asesoría de una nutricionista para la confección de minutas y dietas.

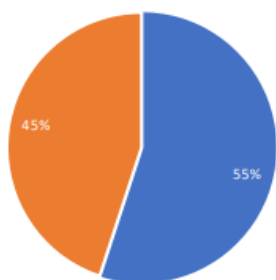
• Artículo 12º

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

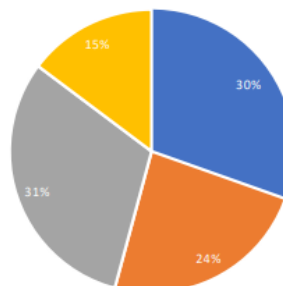
Anexo n°11: Principales resultados de la Encuesta de Calidad de Vida del Adulto Mayor, e Impacto del Pilar Solidario

La Encuesta de Calidad de Vida del Adulto Mayor (ENCAVIDAM)¹¹³, se basa en una submuestra de la Encuesta de Protección Social (EPS), seleccionada a través de un diseño bifásico que consideró tres etapas, y representativa a nivel nacional. Constó, en su línea base, de 2.523 personas de 60 años y más siendo aplicada entre el 25 de noviembre de 2017 y el 20 de febrero de 2018 por el Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales de la Universidad Católica. La encuesta la respondieron individuos aleatoriamente seleccionados, por medio de una entrevista cara a cara, y se utilizó un cuestionario implementado por dispositivos electrónicos.

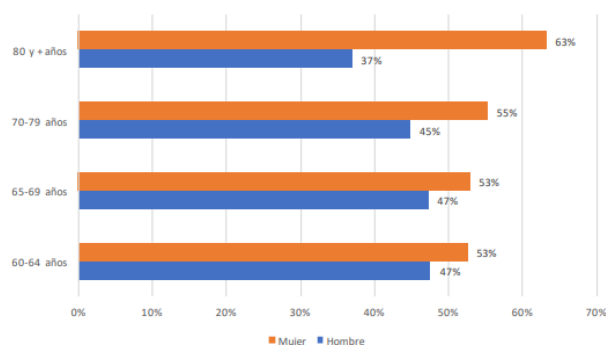
Población 60 años y más por Sexo



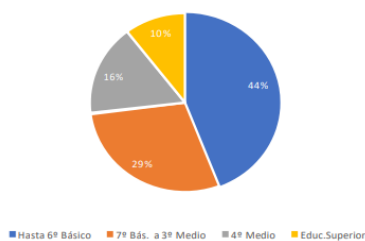
Población 60 años y más por Edad



Proporción de hombres y mujeres por tramo de edad

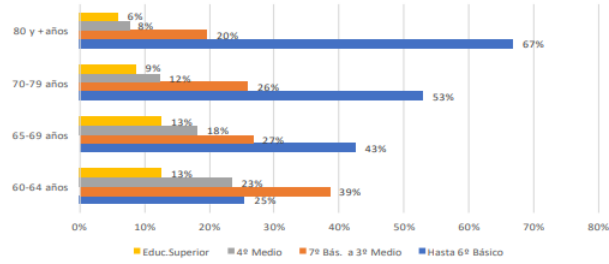


Población 60 años y más por nivel educacional

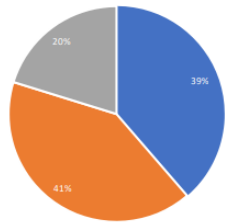


¹¹³ Los gráficos, y resultados, que se presentan en esta sección provienen de la ENCAVIDAM 2017, salvo que se indique otra cosa.

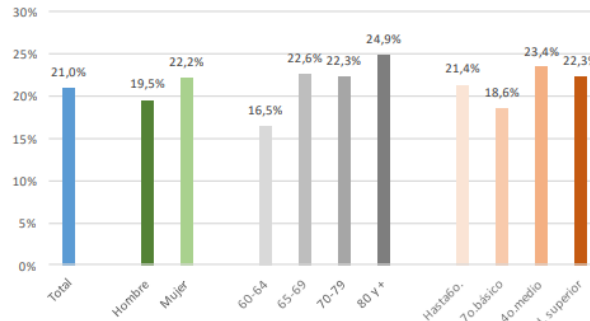
Distribución del nivel educacional por tramo de edad



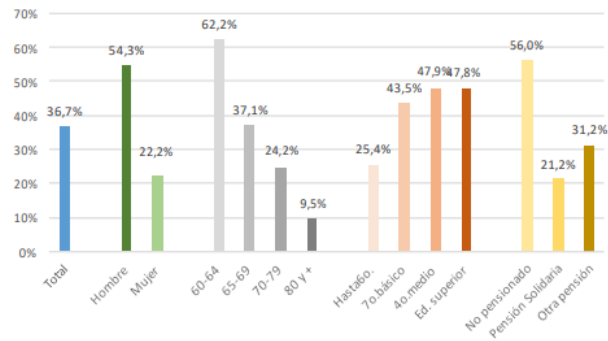
Población 60 años y más por condición de pensionado



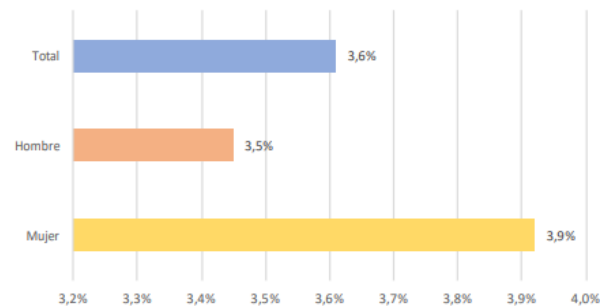
Población 60 años y más que vive sola

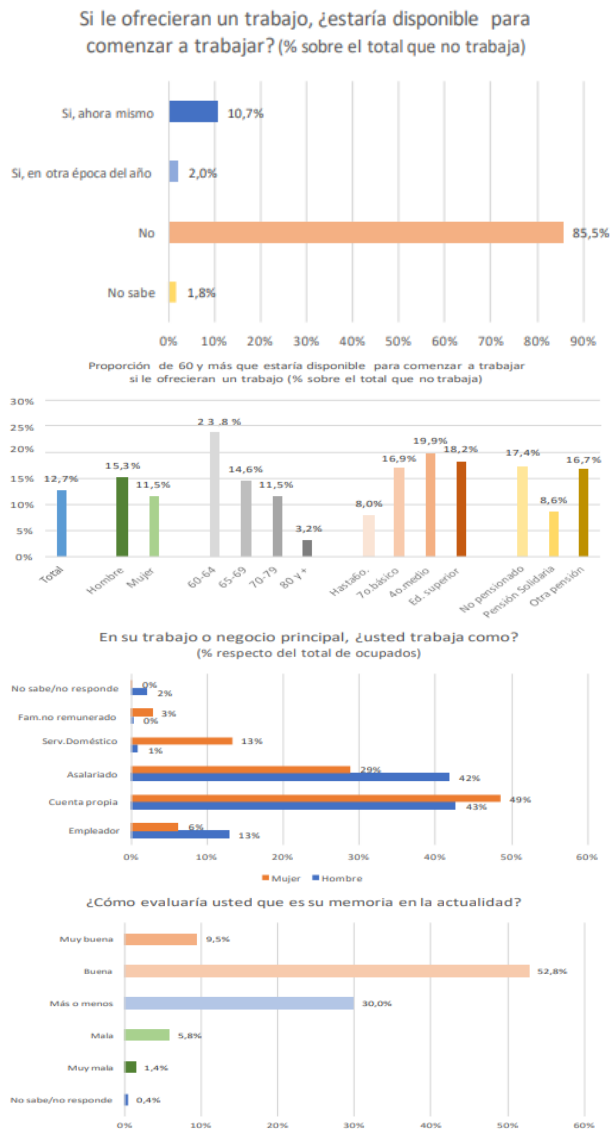


Población 60 años y más que está ocupada



Tasa de desempleo 60 años y más por Sexo





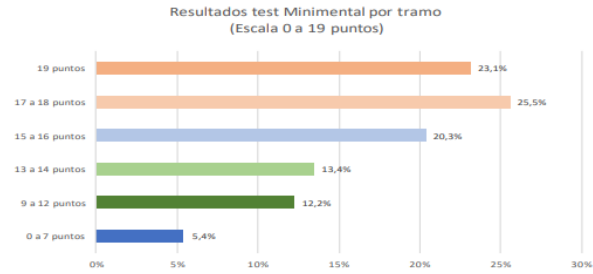
El test conocido como Mini-Mental¹¹⁴ es la prueba de cribado o despistaje cognitivo más utilizada para evaluar la sospecha de síntomas compatibles con deterioro cognitivo o demencia.

El test Mini-Mental comprende una serie de preguntas y la realización de algunas acciones por parte de la persona evaluada. Sus resultados permiten tener una valoración de cribado o despistaje de su estado cognitivo en distintas áreas que se pueden relacionar con diferentes **síntomas cognitivos**, que en el MMSE son los siguientes:

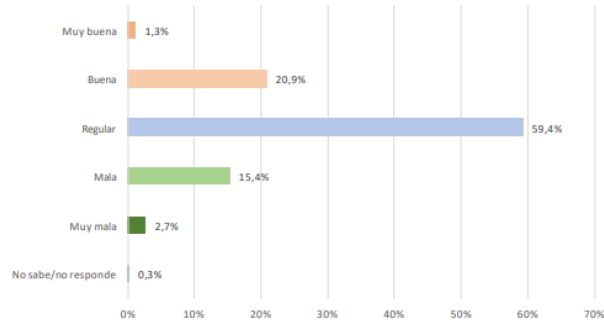
- i. **Orientación temporal y espacial:** se realizan algunas preguntas acerca del día y el lugar en el que nos encontramos en ese momento.
- ii. **Memoria inmediata y retención:** para su evaluación se emplea la repetición y recuerdo de tres palabras. Como un apunte curioso, el título de la película documental sobre Pasqual Maragall "**Bicicleta, cuchara, manzana**" son las palabras empleadas en una de las versiones españolas de esta prueba.
- iii. **Concentración y memoria de trabajo:** se realiza una actividad de cálculo mental o, alternativamente, en algunas versiones se emplea una de deletreo inverso de una palabra.
- iv. **Lenguaje:** se solicita a la persona evaluada la repetición de una frase sencilla, la realización de una orden escrita y una verbal, la escritura de una frase y la denominación de un par de objetos.

¹¹⁴ <https://blog.fpmaragall.org/mini-mental-test>

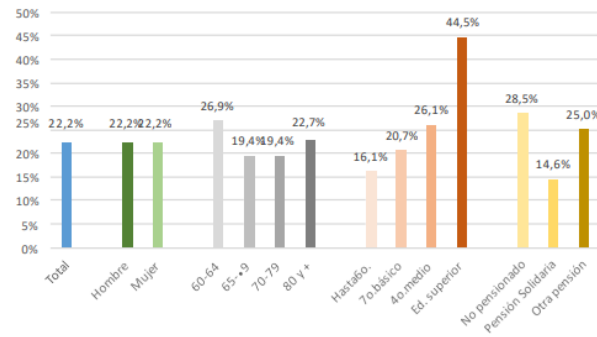
v. Praxis constructiva gráfica: requiere de la copia de un dibujo geométrico.



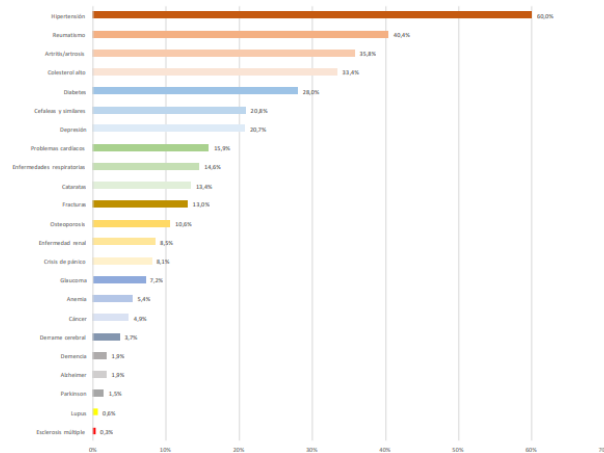
Ud. considera que su situación económica es:

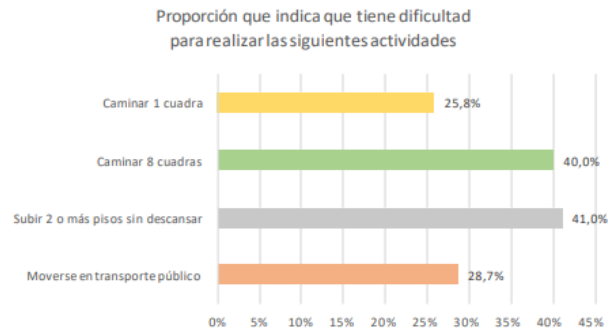


Proporción que considera su situación económica buena o muy buena

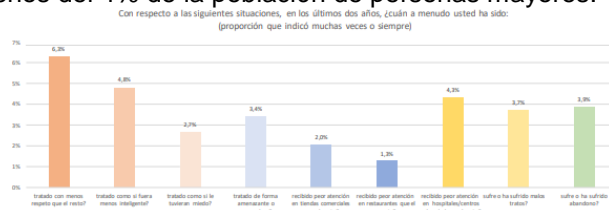


Proporción que indica que le ha sido diagnosticada alguna de las siguientes enfermedades o condiciones

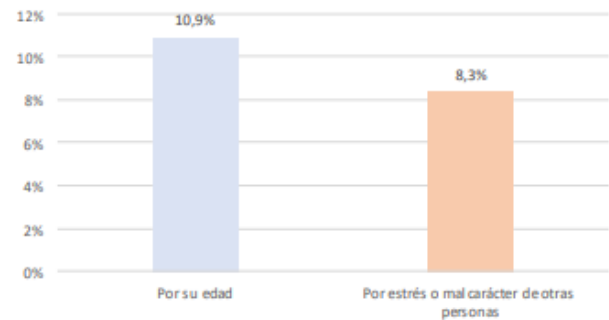




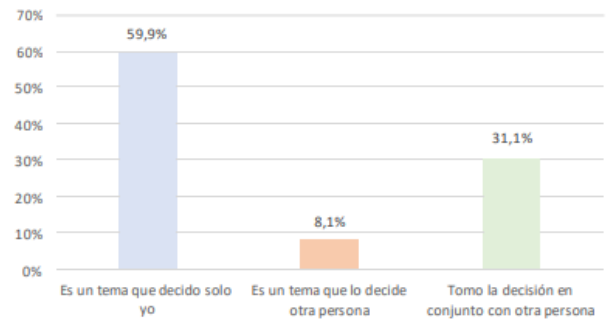
El gráfico que sigue, reporta la proporción de la población de personas mayores que declaró haber experimentado “muchas veces” o “siempre” alguna situación discriminatoria en los últimos dos años. 6,3% indicó “haber sido tratado con menos cortesía o respeto que el resto de la gente”, “muchas veces” o “siempre”; 4,8% señaló “haber sido tratado como si fuera menos inteligente”. En estas dos categorías, pero especialmente en esta última, son las mujeres las que reportan haber recibido mayor trato discriminatorio. 4,3% remarca “haber recibido peor atención que el resto en hospitales y centros de salud”. El resto de las situaciones, involucra a menos del 4% de la población de personas mayores.



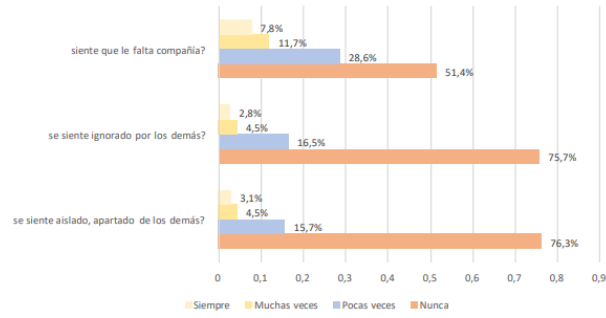
Razones por las que cree que fue discriminado:



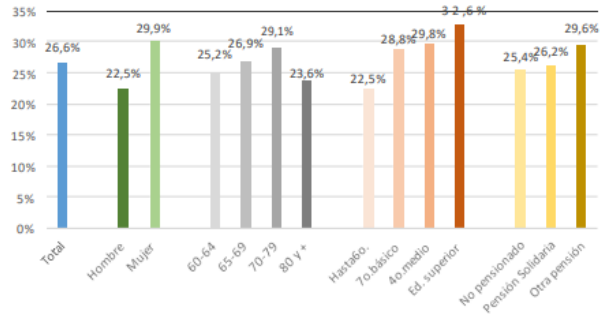
¿Quién decide como gastar su dinero?



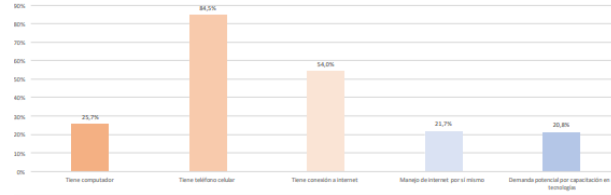
En los últimos dos años, ¿cuán a menudo:



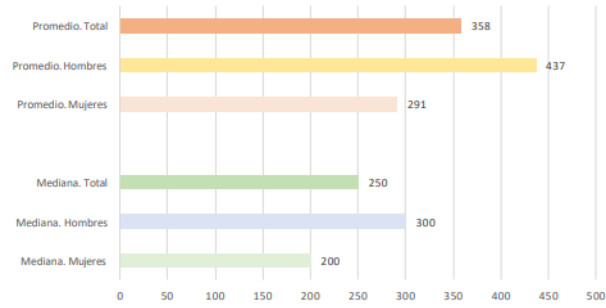
Proporción que en los últimos 12 meses ha participado en alguna organización, grupo o club



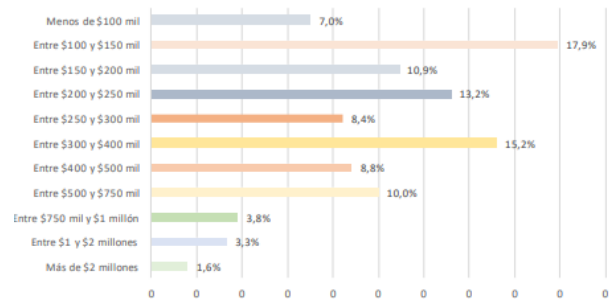
Uso de tecnologías en la población de 60 años y más



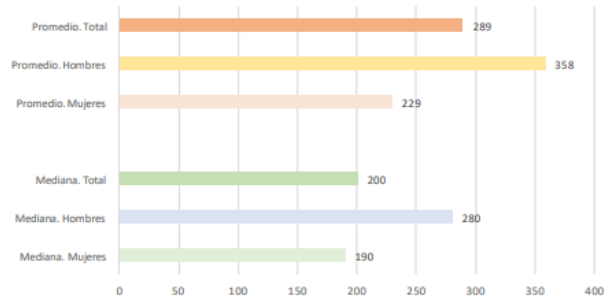
Ingreso total individual mensual (en miles de \$)



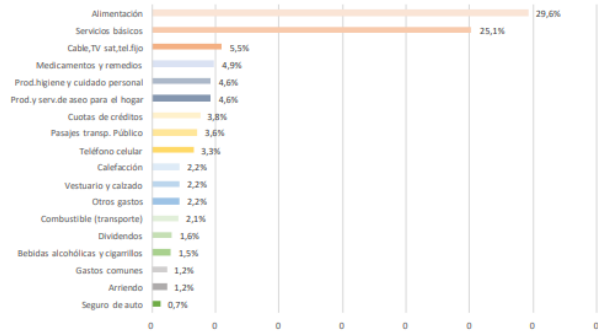
Ingreso total individual mensual Proporción de personas mayores en cada tramo



Gasto total individual mensual
(en miles de \$)

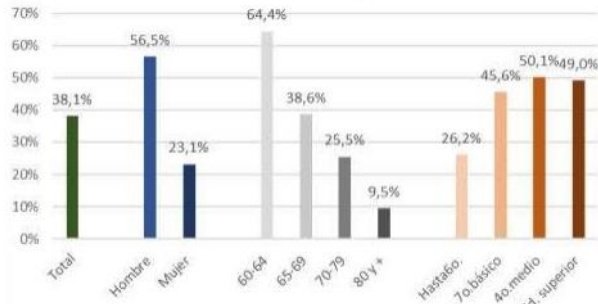


Distribución del gasto del hogar

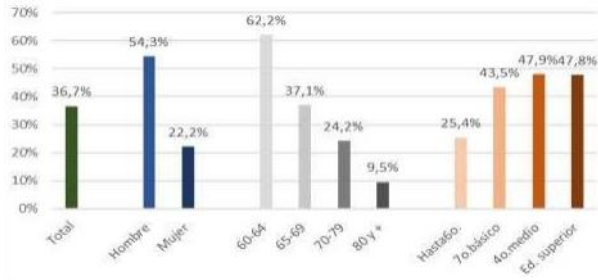


Dimensión Trabajo

Indicador 1.2: Tasa de participación laboral

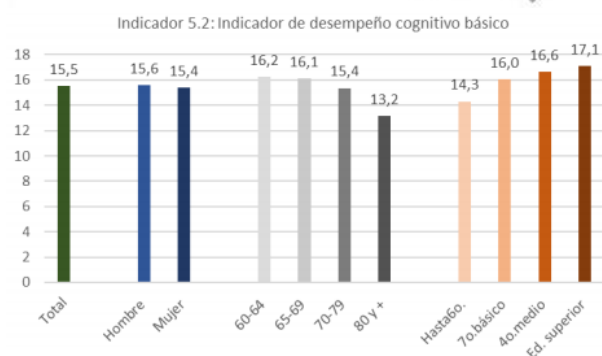


Indicador 1.3: Tasa de empleo





Dimensión Educación y Competencias



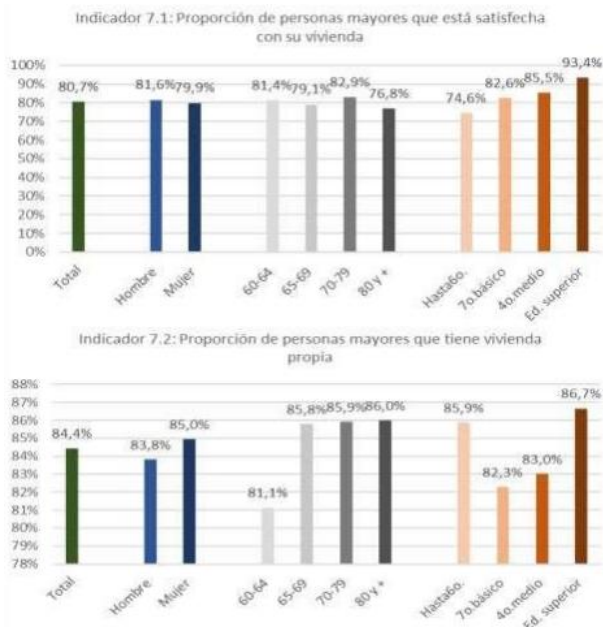
Del análisis de los resultados de los indicadores de “Educación y Competencias”, es posible concluir:

1. Que el promedio de escolaridad de la población objetivo es 7,8 años, siendo mayor para los hombres que para las mujeres.
2. Asimismo, los años de escolaridad promedio son mayores para las cohortes más jóvenes.
3. Utilizando el indicador de desempeño cognitivo básico (indicador 5.2), se puede concluir que este presenta un importante deterioro a partir de los 80 años y que, por otra parte, está correlacionado positivamente con el nivel educacional.
4. Finalmente, el indicador de alfabetización digital funcional muestra un mejor resultado para los hombres en relación con las mujeres y ciertamente un patrón decreciente con la edad y fuertemente creciente con los niveles educacionales.
5. El que la alfabetización digital sea de 69% para las personas universitarias, mientras que sólo de 7% para las personas con menor nivel educacional, pone en evidencia no nada más la magnitud de la brecha

socioeconómica en este ámbito (si se considera que mayor educación, está asociado a mayores ingresos) sino también revelan la complementariedad que existe entre la alfabetización digital (competencias básicas) y los niveles de escolaridad.

La literatura reciente, ha mostrado que esta complementariedad es una de las razones del incremento en la desigualdad en las últimas décadas. Por otra parte, también muestra cómo una política pública podría tratar de mitigar esta brecha.

Dimensión Vivienda y Entorno



Dimensión Redes y Participación Social



Anexo n°12: Estudio de pre-inversión inmobiliaria. Emplazamiento de proyecto MAS

Para apoyo de la definición del emplazamiento de proyecto de esta tesis, se utiliza como base, parte del análisis desarrollado por estudiantes de Diplomado en Gestión y Administración de Oficinas y Proyectos de Arquitectura, de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (Katherine Kirsten, Ignacio Álvarez, Carlos Rallo, Sebastián Moya y Sebastián Leiva).

0. ¿Por qué Ñuñoa?

Se escoge la comuna de Ñuñoa como ubicación del proyecto, debido a que se encuentra dentro de las cuatro comunas del sector oriente con menor costo asociado al metro cuadrado construido (imagen a continuación), teniendo una relación directa con el valor del metro cuadrado de terreno.

Si bien se consideraron como una posibilidad viable otras comunas como Colina, Peñalolén, La Reina y Macul, se descartan por conectividad y equipamiento, es Ñuñoa la comuna que se posiciona como una comuna aventajada en ese sentido, dando una relación costo/beneficio que para efectos prácticos se haga más atractivo el proyecto de cara a la población objetivo.

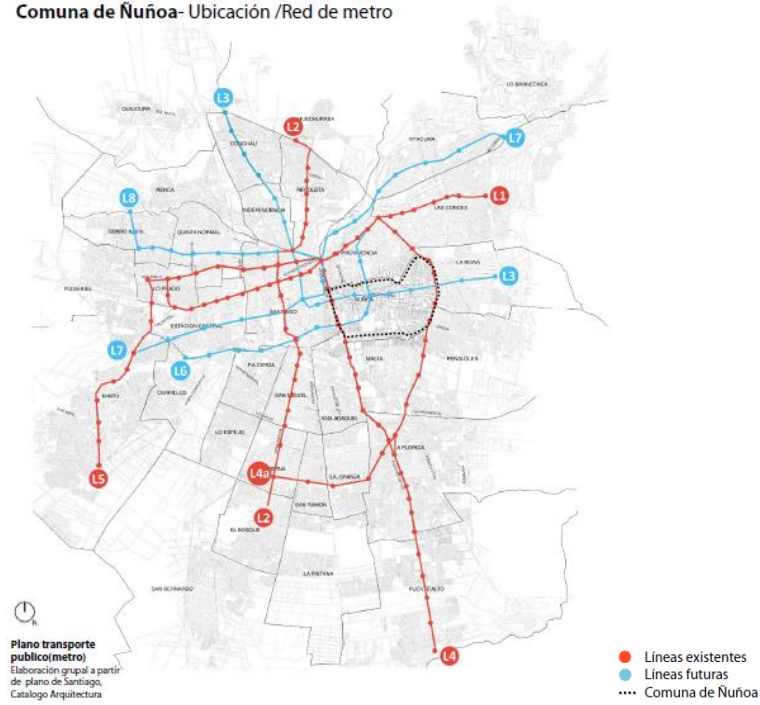
Comuna	Proyectos en venta	Stock ofertado	Unidades vendidas	SUP. UTIL. EDIF. (M²)	Valor unitario
Colina	77	1.210	374	104,30	55,00
La Reina	40	436	68	120,50	81,80
Las Condes	58	1.768	251	106,20	97,80
Lo Barnechea	74	1.345	296	158,90	91,40
Macul	33	2.085	439	50,90	64,60
Ñuñoa	153	7.100	1.142	58,60	81,30
Peñalolen	26	512	76	131,00	60,50
Providencia	66	1.706	186	79,00	96,30

Fuente: <https://www.incoin.cl/RM/oriente/2019-trimestre-4-stgo-oriente>

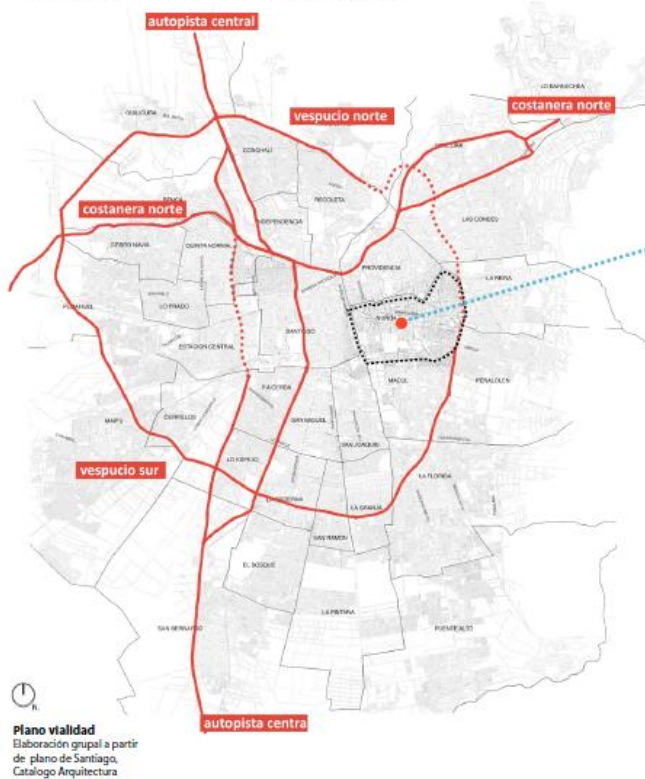
1. Estudio de Entorno

La conectividad que ofrece la comuna de Ñuñoa para efectos del proyecto “MAS” es clave, las posibilidades de desplazamiento que ofrece la red vial y de transporte público marcan la diferencia con comunas que comparativamente muestran un valor similar en relación al valor del metro cuadrado construido (La Reina, Macul, Peñalolén y Colina).

Comuna de Ñuñoa- Ubicación /Red de metro

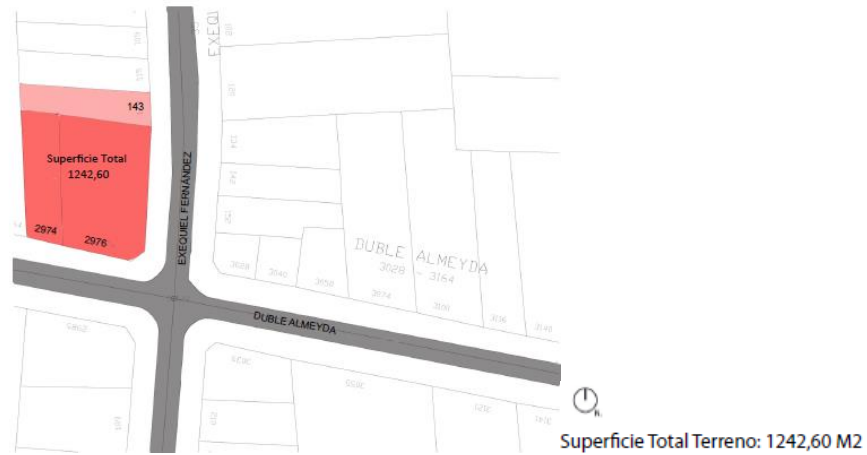


Comuna de Ñuñoa - Ubicación/Vialidad

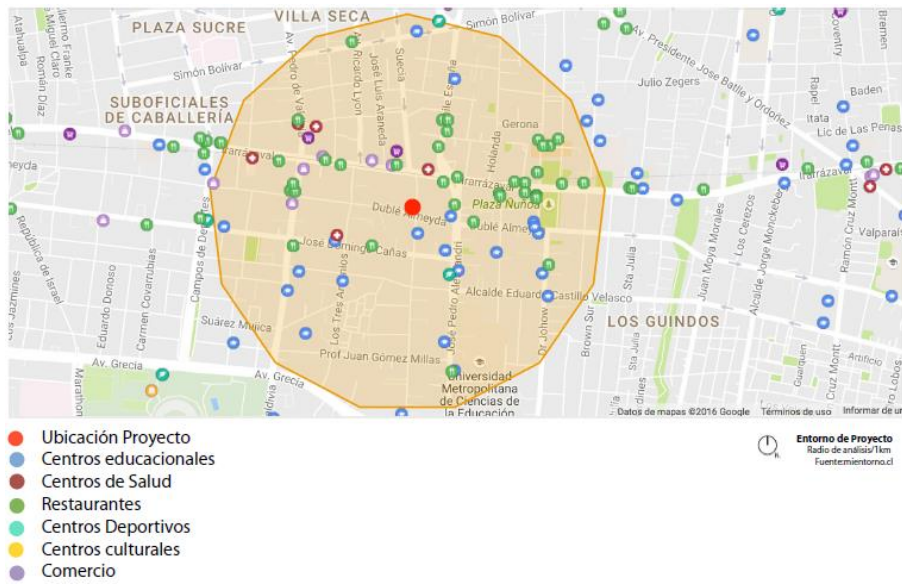


El proyecto MAS se emplaza en Dúblé Almeyda esquina Exequiel Fernández. Se trata de tres paños donde actualmente hay un mini centro comercial y dos viviendas, las cuales serán compradas para la ejecución del proyecto. Los paños se fusionarán para acceder a beneficios urbanos asociados a máximos de superficies construibles y a porcentajes de ocupación de suelo, lo que elevará la rentabilidad asociada la constructibilidad del terreno.

Comuna de Ñuñoa –Terreno Proyecto

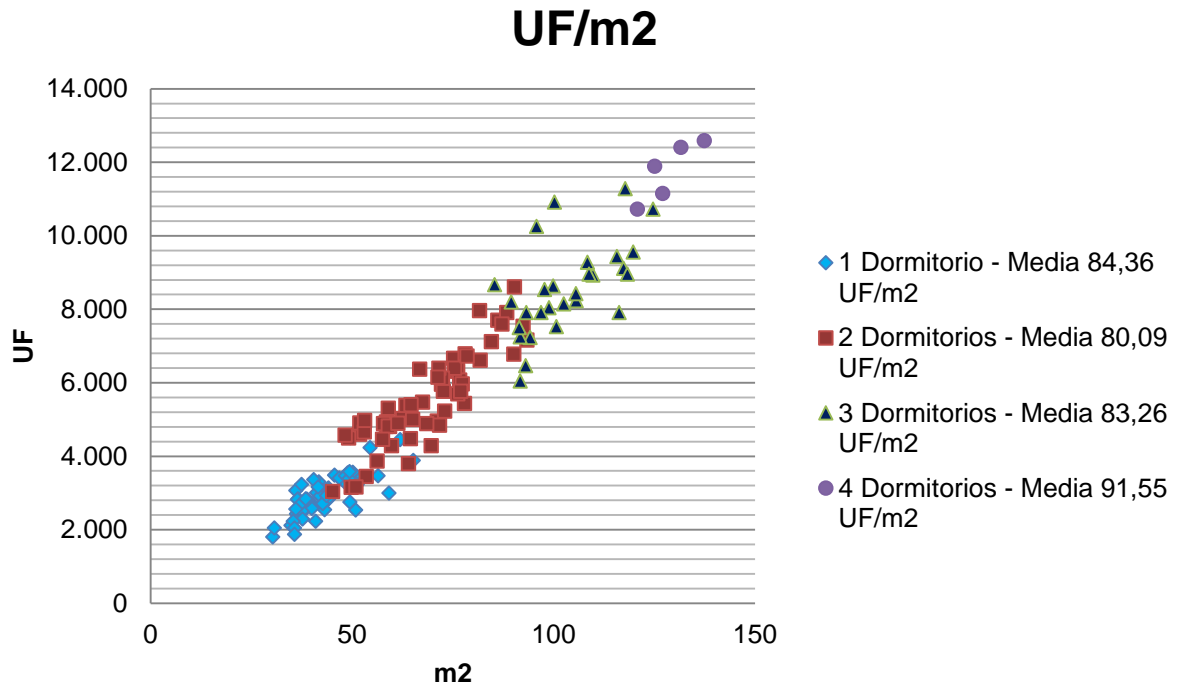


Comuna de Ñuñoa - Servicios y Equipamientos



2. Estudio de Mercado / Valor M2

El estudio muestra el valor promedio del m2 construido según tipología de departamento (1,2,3 o 4 dormitorios). Aumentando UF/m2 el valor indicado en la página www.incoin.cl (81.3 v/s 84.81) para el T4 del año 2019.

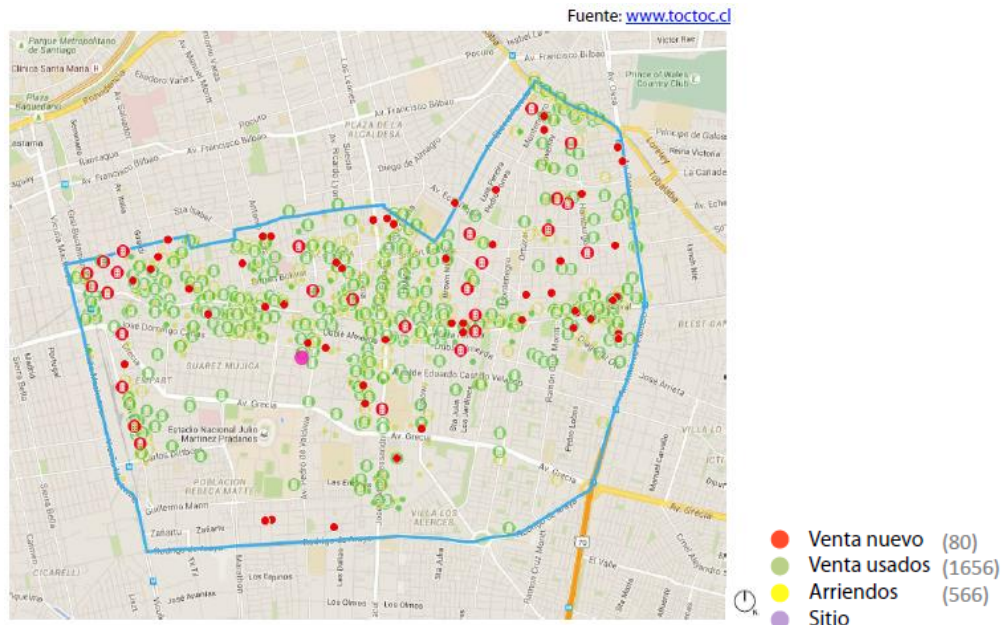


Elaboración Propia.

Dormitorios	M2	UF	UF/M2
1	43,2	3635,22	84,36
2	69,17	5556,27	80,09
3	103,24	8578,20	83,26
4	128,38	11757,78	91,55

Promedio*	84,81
-----------	--------------

Oferta inmobiliaria en el área de estudio:



3. Estudio de Cabida

Fusión tres terrenos:

- Dúbl Almeyda N°2974

- Dublé Almeyda N°2980
- Exequiel Fernández N°143

Fusión Predial:

- Beneficio del 30% en relación a índice de constructibilidad
- Capacidad máxima de 250 estacionamiento para evitar el estudio de impacto ambiental

Coeficiente de ocupación de suelo = 0,5

Coeficiente de constructibilidad = 2,0

Valores:

Construcción máxima en 1er piso = 807,69 m² (0,5 x 1.242,6) x1,3

Superficie máxima a construir en proyecto completo = 3.230 m² (2,0 x 1.242,6) x1,3



Usos de Equipamiento

Superficie predial mínima	500m ²
Porcentaje máximo de ocupación de suelo	50%
Coeficiente de constructibilidad	2.0
Sistemas de agrupamiento	Aislado
Adosamiento	Según OGUC
Altura de edificación	Libre según Rasante
Rasante	60º
Distanciamiento mínimo en 4 o más pisos	4 m
Antejardín mínimo	
a. De uno a tres pisos	5m
b. En cuatro o más pisos	Según Artículo 1 OGUC

Uso Residencial

Coeficiente máximo de ocupación de suelo	0,6
Coeficiente máximo de constructibilidad	2,6

1.- 2.6.12 OGUC

Para calcular los efectos de la sombra proyectada sobre los predios vecinos bastará con medir la superficie de ésta. Las áreas adyacentes con uso de espacio público no se contabilizarán en dicho cálculo, a pesar de que el volumen teórico planteado les proyecte sombra.

En ningún caso el proyecto podrá superar las superficies de sombra parciales que proyecte el volumen teórico hacia las orientaciones, oriente, poniente y sur, ni por ende la superficie de sombra total producida por dicho volumen teórico edificable en el predio, así como tampoco su altura total.

Adicionalmente, sin perjuicio de los distanciamientos mínimos establecidos en el artículo 2.6.3 o en el respectivo Instrumento de Planificación Territorial, las edificaciones aisladas que se acojan al artículo 2.6.11., **además deberán cumplir a partir de los 10.5 m de altura, con un distanciamiento hacia los predios vecinos no inferior a 1/6, 1/5, o 1/4 de la altura total de la edificación, según se trate de edificaciones ubicadas en cada una de las agrupaciones d regiones indicadas en la tabla de rasantes inserta en el inciso sexto del artículo 2.6.3 de esta Ordenanza, respectivamente.** En el caso de la edificación aislada por sobre la edificación continua, la altura total de la edificación para aplicar dicho distanciamiento, se medirá a partir de la altura máxima permitida para la edificación continua.

2.- Distanciamiento Mínimo: 4,00-(zona Z-3ª PRCÑ)

3.- Art. 11 PRCÑ

La profundidad mínima de los antejardines, que se señala en el artículo 26 de la presente Ordenanza, sólo podrá exceptuarse en aquellos casos en que, en el costado de una cuadra, predominen en una longitud superior al 50% de ella antejardines de una determinada profundidad, en cuyo caso deberá exigirse como profundidad mínima de antejardín la ya existente; en todo caso, la profundidad mínima exigida no podrá ser inferior a tres metros. Con todo, en la zona ZI 1 regirá (10) las normas de antejardines que dispone el Plan Intercomunal de Santiago para las Zonas Industriales Intercomunales exclusivas. En los pasajes se consultará un antejardín de una profundidad no inferior a 2 m.

Los edificios de 4 ó más pisos que se construyan en las Zonas Z-2, Z-2 A, Z-2 B, Z-3, Z-3 A, Z-3 B, Z-4 y Z-4 B,(11) dejarán un antejardín de 8 m como mínimo, que no podrá ser utilizado para estacionamiento de vehículos. No obstante, podrá edificarse en los pisos segundo y superiores con un distanciamiento mínimo a la línea oficial de 5 m. En la proyección de dichos pisos superiores sobre el antejardín podrán ubicarse pilares de apoyo.

En los terrenos de esquina, las disposiciones del presente inciso serán exigibles por un solo frente del edificio.

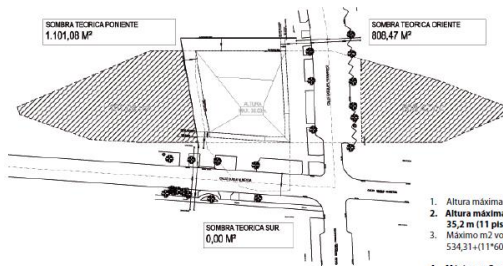
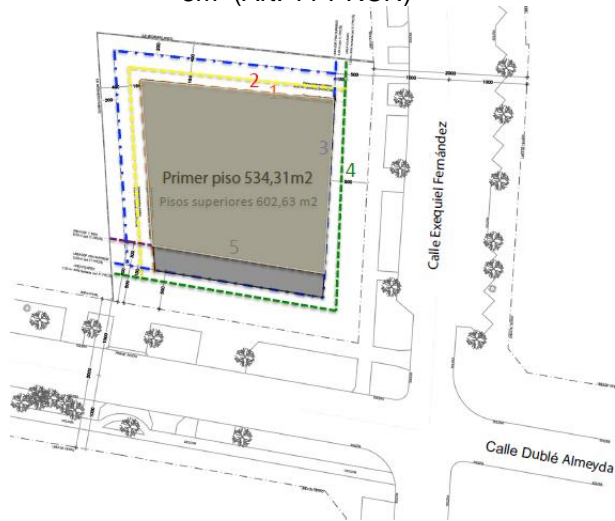
Sobre el terreno correspondiente al antejardín de 5 mts **podrán sobresalir elementos del plano de fachada hasta 1,50 mts en voladizo, los que en cada piso no podrán superar el 30% de la longitud de fachada.** Desde nivel de solera a nivel inferior de losa balcón, deberá cumplir con altura libre mínimo 2,30m. (12)

En los edificios acogidos a la Ley de Propiedad Horizontal no podrán ser de uso exclusivo los antejardines y las áreas libres de esparcimiento.

5- Línea de 1er Piso 8m. (Art. 11 PRCÑ)



- 1.- Distanciamiento Mínimo = 5,64 (1/5altura-2.6.12 OGUC)
- 2.- Distanciamiento Mínimo = 4,00 (zonaZ-3ª PRCÑ)
- 3.- Línea Edificación Piso Superior = 5,00 (Art. 11 PRCÑ)
- 4.- Línea Voladizo = 1.5m / 30% fachada (Art. 11 PRCÑ)
- 5.- Línea de 1er Piso = 8m (Art. 11 PRCÑ)



- 1. Altura máxima del edificio: 38,03 m
- 2. Altura máxima del edificio proyectado: 35,2 m (11 pisos x 3.2m)
- 3. Máximo m2 volumen teórico de sombras: 53431+(11*602,63): 7163,24 m2
- 4. Máximo m2 según cabida: 4199,99 m2

PISOS SUPERIORES							
PISO 11*	UNIDAD/PO	UL	TERRAZOS (UL/FRANJA)	TERRAZOS (FRANJA)	TOTAL UNDO	SUPERFICIE TOTAL CON TERRAZO	SUBTOTAL X Q DE DORMITORIOS
EPFO1	1 Viv.	33,39 m ²		8,28 m ²	33,39 m ²	41,67	80,44
EPFO2	1 Viv.	33,97 m ²	2,40 m ²	2,40 m ²	35,17 m ²	38,77	
EPFO3	1 Viv.	49,57 m ²	2,43 m ²	2,43 m ²	50,79 m ²	54,43 m ²	195,48 m ²
EPFO4	1 Viv.	64,49 m ²		9,00 m ²	64,49 m ²	73,49 m ²	
EPFO5	1 Viv.	55,12 m ²		12,44 m ²	55,12 m ²	67,56 m ²	
1 pisos	5 Viv.	236,54 m ²	4,83 m ²	34,55 m ²		275,92 m ²	
	5 Viv.	236,54 m ²	4,83 m ²	34,55 m ²		275,92 m ²	
PISO 3º al 10º	UNIDAD/PO	UL	TERRAZOS (UL/FRANJA)	TERRAZOS (FRANJA)	TOTAL UNDO	SUPERFICIE TOTAL	TOTAL X Q DE DORMITORIOS
EPFO1	1 Viv.	33,39 m ²		8,28 m ²	33,39 m ²	41,67 m ²	80,44 m ²
EPFO2	1 Viv.	33,97 m ²	2,40 m ²	2,40 m ²	35,17 m ²	38,77 m ²	
EPFO3	1 Viv.	49,57 m ²	2,43 m ²	2,43 m ²	50,79 m ²	54,43 m ²	346,22 m ²
EPFO4	1 Viv.	64,49 m ²		9,00 m ²	64,49 m ²	73,49 m ²	
EPFO5	1 Viv.	55,12 m ²		12,44 m ²	55,12 m ²	67,56 m ²	
EPFO6	1 Viv.	56,23 m ²		12,58 m ²	56,23 m ²	68,81 m ²	
EPFO7	1 Viv.	46,17 m ²		11,31 m ²	46,17 m ²	57,48 m ²	
EPFO8	1 Viv.	51,78 m ²		11,67 m ²	51,78 m ²	63,45 m ²	
8	8 Viv.	390,72 m ²	4,83 m ²	70,11 m ²		465,66 m ²	3.081,76 m ²
	84 Viv.	3.125,76 m ²	38,64 m ²	560,88 m ²		3.725,28 m ²	
PISO 2º	UNIDAD/PO	UL	TERRAZOS (UL/FRANJA)	TERRAZOS (FRANJA)	TOTAL UNDO	SUPERFICIE TOTAL	TOTAL X Q DE DORMITORIOS
EPFO1	1 Viv.	33,39 m ²		8,28 m ²	33,39 m ²	41,67 m ²	80,44 m ²
EPFO2	1 Viv.	33,97 m ²	2,40 m ²	2,40 m ²	35,17 m ²	38,77 m ²	
EPFO3	1 Viv.	49,57 m ²	2,43 m ²	2,43 m ²	50,79 m ²	54,43 m ²	321,77 m ²
EPFO4	1 Viv.	64,49 m ²		9,00 m ²	64,49 m ²	73,49 m ²	
EPFO5	1 Viv.	55,12 m ²		12,44 m ²	55,12 m ²	67,56 m ²	
EPFO6	1 Viv.	56,23 m ²		12,58 m ²	56,23 m ²	68,81 m ²	
EPFO7	1 Viv.	46,17 m ²		11,31 m ²	46,17 m ²	57,48 m ²	
1 pisos	7 Viv.	338,94 m ²	4,83 m ²	58,44 m ²		402,21 m ²	402,21 m ²
	7 Viv.	338,94 m ²	4,83 m ²	58,44 m ²		402,21 m ²	
PISO 1º	UNIDAD/PO	UL	TERRAZOS (UL/FRANJA)	TERRAZOS (FRANJA)	TOTAL UNDO	SUPERFICIE TOTAL	TOTAL X Q DE DORMITORIOS
LOC.A.01	1 Loc.	41,93 m ²			41,93 m ²	41,93 m ²	
LOC.A.02	1 Loc.	44,21 m ²			44,21 m ²	44,21 m ²	
LOC.A.03	1 Loc.	36,56 m ²			36,56 m ²	36,56 m ²	
LOC.A.04	1 Loc.	52,28 m ²			52,28 m ²	52,28 m ²	
LOC.A.05	1 Loc.	107,32 m ²			107,32 m ²	107,32 m ²	
LOC.A.06	1 Loc.	144,13 m ²			144,13 m ²	144,13 m ²	
	6 Loc.	488,63 m ²			488,63 m ²	488,63 m ²	

	TOTAL X Q DE DORMITORIOS
1 dormitorio	80,44
2 dormitorios	3.081,76
TOTAL	4.003,44

4. Estimación de Costo de terreno

Valor UF		\$		28.989	
M2	Precio	UF	UF/M2	LINK	
1	353	\$ 480.000.000	\$ 28.990	46,91	https://www.portalinmobiliario.com/MLC-517628108-terreno-construccion-en-venta-en-nunoa-_JM#position=2&type=item&tracking_id=79095166-e28f-4564-990d-cdd22e2a5bea
2	465	\$ 800.000.000	\$ 28.990	59,35	https://www.portalinmobiliario.com/MLC-517628108-terreno-construccion-en-venta-en-nunoa-_JM#position=2&type=item&tracking_id=79095166-e28f-4564-990d-cdd22e2a5bea
3	1030	\$ 1.552.687.796	\$ 28.990	52,00	https://www.portalinmobiliario.com/MLC-559790220-terreno-construccion-en-venta-en-providencia-_JM#position=7&type=item&tracking_id=afb2efbb-0726-4532-9700-e6c700871428
4	1170	\$ 1.623.422.640	\$ 28.990	47,86	https://www.portalinmobiliario.com/MLC-553424269-terreno-construccion-en-venta-en-nunoa-_JM#position=8&type=item&tracking_id=ae61297-0ea0-4755-b62d-4743cc3e64cc
5	625	\$ 782.721.630	\$ 28.990	43,20	https://www.portalinmobiliario.com/MLC-544411195-terreno-construccion-en-venta-en-nunoa-_JM#position=12&type=item&tracking_id=89a977fe-75c5-42be-a4d4-640ae2b669b4
Valor Promedio			49,86		

Anexo n°13: Entrevistas a empresas

Entrevista Empresa Banco Security

Nombre: Juan Pablo Cortes

Cargo: Operador Mesa de Distribución

1. ¿Cuál es el core de tu empresa?

Es un Banco pequeño con foco y/o mayor importancia en el segmento de Grandes Empresas

2. ¿Qué los identifica por sobre otras empresas del rubro?

Es un Banco con el foco puesto en el cliente y su principal atributo debiera y creo que es el entregar un servicio de calidad y más personalizado.

3. ¿Cuántas personas tienes a cargo hoy día?

Sin personas a cargo

4. ¿Cómo funciona actualmente tu equipo?

Dependemos de la Gcia de Distribución (que depende a su vez del Gte. de Finanzas o Gte de la Mesa del Banco) la cual tiene un sub Gte. De Distribución de Grandes Empresas (él es mi jefe) y somos en total 4 operadores en este segmento.

5. ¿Qué mecanismos de control utilizas para corroborar el buen desempeño de las personas?

- En general he trabajado en áreas que se miden por resultados cuantitativos y al mismo tiempo se agregan mecanismos cualitativos los cuales son medidos por la jefatura respectiva, cliente interno y externo (estos últimos 2 mediante encuestas)
6. **¿Cuáles crees tú que es el atributo más importante de las personas bien evaluadas en sus cargos?**
Si tenemos que evaluarlo cualitativamente, debieran ser personas responsables y comprometidas con el cargo y la Empresa (puede ser aún más extenso esto)
 7. **¿En tu empresa, que cual es la característica que más se valora al momento de la contratación de personas?**
Suena medio "cliché" pero es así, el Banco busca personas íntegras, con un sentido de familia y obviamente con las cualidades y atributos necesarios para desempeñarse en cada uno de los cargos
 8. **¿Quién es la persona encargada de definir el perfil de contratación?**
La jefatura y Cultura Organizacional (Área RRHH del Grupo Security)
 9. **¿Bajo qué parámetros se hace?**
En esta me pillaste y te mentaría todo lo que podría decir
 10. **¿Realizan auditorías o asesorías específicas en caso de que se requieran mejoras en los procesos?**
Por supuesto. En el Grupo hay Empresas que monitorean todo el tiempo los procesos, cargos, etc. Hace unos meses hubo importantes cambios y desvinculaciones producto de la Auditoría realizada por la Empresa Mackenzie
 11. **¿Qué tan antiguo es el funcionario, profesional o gerente en la empresa?**
Debe llevar algo así como 3 años y tiene 47 años.
 12. **¿Cuánto se valora la experiencia y conocimiento de las personas más antiguas en los cargos?**
Muy importante y se valora siempre que esta sea capaz de transmitir ese conocimiento y que calce con la Cultura Organizacional de la Empresa con el fin de que esto permita a la Organización lograr sus objetivos.
 13. **¿Considerarías la contratación de personas mayores con alta experiencia para algún cargo dentro de la empresa?**
Siempre y cuando esa incorporación no bloquee y permita a personas más jóvenes y con el mismo (o mejor) talento-cualidades desempeñarse en el cargo.
 14. **¿Por qué?**
Se explica en la anterior
 15. **¿Considerarías externalizar alguna área de la empresa: contabilidad, mkt, administración, operaciones, ect, ¿en una oficina compuesta por personas mayores con alta experiencia en las áreas que correspondan?**
No soy la persona que debiera responder esto... pero si lo fuera, lo haría en la medida que esto agregará valor a la Cia, logrando una mayor eficiencia en procesos, ahorro de recursos, etc
 16. **¿Por qué?**
Se explica en la anterior
 17. **¿Dónde crees tú que se requiere del conocimiento de profesionales senior dentro de la empresa?**
Esta pregunta es medio difícil porque no existe una regla, pero me imagino que en aquellas áreas de toma de decisión (y asesoría), ya que las personas con mayor experiencia son aquellas que conocen los hechos y comportamientos de las cosas.
Es por eso, que sé da que en casi todos los Directorios de Compañías los que los componen son personas más senior... pero es una pregunta para debatir más.

Entrevista Empresa DRS INGENIERIA Y GESTIÓN

Nombre: JULIO BARRALES V.

Cargo: GERENTE COMERCIAL - SOCIO

1. **¿Cuál es el core de tu empresa?**
R. DRS Ingeniería y Gestión cuenta en su Core el Gerenciamiento de Proyectos, Inspecciones Técnicas y estudios análisis de ingenierías.
2. **¿Qué los identifica por sobre otras empresas del rubro?**
R. La tecnología, metodologías de trabajo, premios de Prevención de riesgos por 5 años consecutivos, empresa sostenible, 30 años de experiencia, fomentamos la inclusión y no discriminación, aumentar la incorporación de la mujer en la Empresa, entre otros temas
3. **¿Cuántas personas tienes a cargo hoy día?**
R. DRS cuenta con más de 500 colaboradores en Chile y más de 100 colaboradores en Perú.
Mi función principal es definir políticas de largo plazo e integrar a los líderes de la Empresas en trabajos comerciales que nos permita la sustentabilidad, además me toca liderar un equipo multidisciplinario de comunicaciones.
4. **¿Cómo funciona actualmente tu equipo?**
R. Los equipos que me toca liderar al interior de la Empresa son varios y se sostienen en la colaboración en donde se generan confianzas que permiten generar ideas en donde tienen cabida las innovaciones que se presentan. A destacar entre muchos aspectos se encuentra la escucha, analizar las competencias que ofrece cada profesional en sus respectivas áreas y así ser competentes en lo que hacemos, generar valores compartidos, en donde la palabra genera acción, la Empresa debe estar en un foco de empresa emergente.
5. **¿Qué mecanismos de control utilizas para corroborar el buen desempeño de las personas?**
R. Antes destacar que el líder debe preocuparse de si mismo en un 50%, liderar a sus jefaturas en un 25%, liderar a sus pares 20% y un 5% a sus colaboradores (autonomía responsable), ello significa que la selección debe ser importante y que cada uno debe realizar las tareas en forma efectiva para la cual se le contrato. Contamos con una serie de KPI que controla calidad, seguridad, administración, finanzas y RRHH, todo ello en base a las tecnologías que hemos desarrollado.
6. **¿Cuáles crees tú que es el atributo más importante de las personas bien evaluadas en sus cargos?**
R. Ser buenas personas, buenos profesionales, estudiosos, preocupados de sus familias, compromiso, Responsable, ético, generador de clima laboral.
7. **¿En tu empresa, que cual es la característica que más se valora al momento de la contratación de personas?**
R. Contar con la experiencia idónea y tener ganas de hacer las cosas bien, compartir los valores de DRS
8. **¿Quién es la persona encargada de definir el perfil de contratación?**
R. Existe un perfil definido de DRS, a ello se le genera lo cualitativo de los gerentes operacionales.

9. **¿Bajo qué parámetros se hace?**
R. Formación, experiencia, habilidades, conocimientos y competencias.
10. **¿Realizan auditorías o asesorías específicas en caso de que se requieran mejoras en los procesos?**
R. Esta contemplado en nuestros sistemas de gestión integral.
11. **¿Qué tan antiguo es el funcionario, profesional o gerente en la empresa?**
R. A nivel de funcionario promedio de 2,5 años en la Empresa, los Gerentes sobre 10 años en la Empresa, profesional promedio es 2,5 años en la Empresa.
12. **¿Cuánto se valora la experiencia y conocimiento de las personas más antiguas en los cargos?**
R. Cuanta con un grado de ponderación alta, dada la solicitud de los clientes.
13. **¿Considerarías la contratación de personas mayores con alta experiencia para algún cargo dentro de la empresa?**
R. Si sobre todo en el área de Infraestructura pública y de minería
14. **¿Por qué?**
R. Porque la experiencia es muy valorada en estos segmentos
15. **¿Considerarías externalizar alguna área de la empresa: contabilidad, mkt, administración, operaciones, ect, ¿en una oficina compuesta por personas mayores con alta experiencia en las áreas que correspondan?**
R. Efectivamente MK está contratado externamente y depende de las evaluaciones que se sometan en cada momento. Sin embargo y a considerar que el aprendizaje quede en la Empresa.
16. **¿Por qué?**
Al realizar la externalización no permite generar cultura ni pertenencia, sin embargo, no desconocemos la posibilidad de beneficio económico.
17. **¿Dónde crees tú que se requiere del conocimiento de profesionales senior dentro de la empresa?**
R. áreas de Infraestructura pública y minería.

Entrevista Empresa Virutex Ilko SA

Nombre: Fernanda Leiva

Cargo: Subgerente de Ventas

1. **¿Cuál es el core de tu empresa?**
Fabricación y comercialización de artículos de Aseo, Limpieza y Cocina
2. **¿Qué los identifica por sobre otras empresas del rubro?**
Somos una empresa chilena, con 75 años en el mercado, de origen familiar. Contamos con marcas de tradición en el mercado local (Virutex, Ilko e Impeke).
Actualmente enfocados en satisfacer las necesidades de los consumidores chilenos, en donde en esta época en particular nuestros productos han tomado una relevancia fundamental en el mercado.
Adicionalmente dentro de nuestros pilares está la sustentabilidad (desarrollando productos eco amigables en todas las líneas de producto) y la protección a través de desarrollos de productos antibacteriales.
3. **¿Cuántas personas tienes a cargo hoy día?**
3
4. **¿Cómo funciona actualmente tu equipo?**
Actualmente estamos funcionando en forma remota, cada uno desde sus casas, sin necesidad de ir a la empresa. Para el equipo comercial no es fundamental ir a la oficina y hemos visto en estos 9 meses que hemos tenido excelentes resultados pese a la distancia física.
5. **¿Qué mecanismos de control utilizas para corroborar el buen desempeño de las personas?**
En términos generales el área de ventas se valida principalmente por los resultados, tenemos distintos indicadores que nos ayudan a monitorear el desempeño: Cuota de venta, nivel de inventarios, ejecución en tiendas, quiebres, lanzamientos e inclusiones, etc
6. **¿Cuáles crees tú que es el atributo más importante de las personas bien evaluadas en sus cargos?**
Para mí principalmente la confianza mutua. Todos trabajamos por objetivos, y mientras cada uno asuma sus obligaciones a tiempo, está perfecto. Adicionalmente tenemos que crear un ambiente de equipo, no de jefe subordinado. Todos tenemos derecho a equivocarnos, y los errores como equipo se resuelven y se asumen en conjunto. Lo peor que puede pasar es que el equipo no tenga la confianza para plantear problemas o dudas a su jefatura y al revés.
7. **¿En tu empresa, que cual es la característica que más se valora al momento de la contratación de personas?**
Tenemos dos cosas fundamentales. En primer lugar claramente están las capacidades y habilidades laborales para las que se busca contratar a una persona, en segundo lugar la calidad humana. Saber que estamos contratando a "buenas personas" que van a encajar en un ambiente de colaboración y respeto es fundamental-
8. **¿Quién es la persona encargada de definir el perfil de contratación?**
Se define entre la persona que necesita cubrir la vacante existente y recursos humanos. Adicionalmente se cuenta con la participación de head hunters que nos ayudan a hacer el primer filtro, siendo un examen grafológico fundamental para el paso a la siguiente etapa de selección
9. **¿Bajo qué parámetros se hace?**
Descripción de Cargo, análisis salarial, formación del profesional a contratar
10. **¿Realizan auditorías o asesorías específicas en caso que se requieran mejoras en los procesos?**
Si, habitualmente e intervienen distintas áreas de la compañía. Hoy por ejemplo nos encontramos a nivel compañía trabajando en procesos de innovación, donde todas las áreas están involucradas y todas las ideas son evaluadas, independiente del área que la origine. Puede ser tanto de productos como de procesos, pero toda la compañía es parte de esto.
11. **¿Qué tan antiguo es el funcionario, profesional o gerente en la empresa?**
Hay distintas realidades. El gerente general lleva más de 17 años en la compañía y varios gerentes de área superan los 10 años. Sin embargo en el último tiempo han renovado bastantes gerencias, buscando más experiencia en compañías de consumo masivo, por lo que hay gerencias y jefaturas que no superan el año, como mi caso por ejemplo que llevo 6 meses en esta compañía y posición
12. **¿Cuánto se valora la experiencia y conocimiento de las personas más antiguas en los cargos?**

Es valorada pero no es lo primordial. Si hay alguien con menos experiencia pero con potencial, tiene las mismas opciones que alguien antiguo. Adicionalmente se fomentan los movimientos internos y cambios de área, pese a no contar con el conocimiento técnico, si se da la oportunidad y se ve el potencial de la persona.

13. ¿Considerarías la contratación de personas mayores con alta experiencia para algún cargo dentro de la empresa?
Sí claro, en los cargos más senior se valora cada vez más la experiencia.

14. ¿Por qué?

Por el conocimiento principalmente del mercado que puede dar una visión mucho más amplia a lo que se viene haciendo en forma interna.

15. ¿Considerarías externalizar alguna área de la empresa: contabilidad, mkt, administración, operaciones, ect, ¿en una oficina compuesta por personas mayores con alta experiencia en las áreas que correspondan?

Sólo áreas administrativas y de soporte (RRHH, Finanzas, Administración, Logística) El core del negocio (Ventas y Marketing) no lo externalizaría

16. ¿Por qué?

Porque en las áreas core se desarrolla la estrategia de la compañía y esta es confidencial y no podría compartirla con un tercero que presta servicios a otras compañías también.

17. ¿Dónde crees tú que se requiere del conocimiento de profesionales senior dentro de la empresa?

En las áreas de soporte puede ser muy valorado: Contabilidad, Finanzas, RRHH, legal, logística.

Anexo nº14: Canvas: cómo analizar tu modelo de negocio

<https://martin.click/marketing-online/canvas-segmentos-de-clientes/>

El lienzo del modelo de negocio

permite identificar todos los puntos clave de tu proyecto de forma ordenada. Lógicamente, cuando dibujas tu modelo de negocio estás realizando un análisis sin entrar en demasiado detalle, pero a gran nivel, lo que te permite sacar conclusiones muy valiosas.

i. Segmentos clientes o customer segments

Cualquier modelo de negocio debe partir del conocimiento de sus clientes. ¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que se dirige tu proyecto? En este primer módulo del lienzo debes identificar a qué grupos de clientes te diriges. Es decir, para quién estás creando valor.

Un segmento de clientes consiste en aquel grupo de personas, usuarios u organizaciones para los que tu proyecto crea valor. Es decir, aquellos usuarios cuyos problemas estás ayudando a resolver o necesidades que estás ayudando a satisfacer.

Tradicionalmente, conceptos:

- Demográficos: edad, estado civil, ingresos, etc.
- Psicográficos: actitudes, estilo de vida, personalidad, etc.
- Comportamiento: aficiones, hobbies, rutinas, etc.

Pero el lienzo del modelo de negocio añade un cuarto concepto a tener en cuenta a la hora de analizar tus segmentos de clientes: los trabajos por hacer.

Los trabajos por hacer de tus segmentos de clientes son todos aquellos problemas o necesidades que esperan realizar en algún momento.

Por lo tanto, en tu reflexión sobre los segmentos de clientes de tu proyecto, ya no basta con saber quiénes son tus clientes, sino que también necesitas pensar en aquellos trabajos que están tratando de hacer y en cómo tu proyecto puede ayudarles a realizarlo.

Visto lo anterior, podemos definir el concepto de trabajos por hacer como un problema fundamental que los clientes esperan abordar en un futuro próximo o una necesidad que esperan satisfacer. ¿Cómo? A través de ese producto o servicio que sobre el que gira tu propuesta de valor.

Tipos de trabajos

- Trabajos funcionales: son aquellos que implican realizar una tarea o resolver un problema.
- Trabajos sociales: son aquellos que describen cómo un cliente quiere ser percibido por los demás.
- Trabajos emocionales: son aquellos describen cómo un cliente quiere sentirse.

Tipos de clientes

- **Directos vs. indirectos**

Si tu modelo de negocio tiene clientes indirectos, es decir, aquellos que nos son el cliente final del producto o servicio, tienen en realidad dos segmentos de clientes. Y, por lo tanto, necesitas crear valor para ambos grupos de clientes.

- **Clientes en mercados de doble sentido**

Los modelos de negocio que tienen al menos dos segmentos de clientes dependientes entre ellos son los que consideramos clientes en mercados de doble sentido.

- **Clientes business to business (B2B)**

En los modelos de negocio B2B o entre empresas, probablemente prestarás servicios a varios tipos de clientes distintos con distintas propuestas de valor para cada uno de ellos, dentro de una misma organización.

- **Tipos de clientes business to business (B2B)**

- Usuarios/clientes: son los usuarios que realmente van a utilizar el producto o servicio.
- Influencers: aquellas personas interesadas en que un producto o servicio se implante en su empresa.
- Recomendadores: personas cuya opinión cuenta para obtener un pedido pueden hacer o deshacer una venta. Son personas que tienen cierto nivel de influencia en las personas que realmente toman la decisión de compra.
- Comprador: persona que tiene el presupuesto para la compra y debe aprobar el gasto. Por ejemplo: el director financiero, gerente, etc.
- Decisor: persona que tiene la última palabra acerca de la compra, independientemente de los demás. Por ejemplo: el director general, presidente, etc.
- Saboteadores: personas u organizaciones que pueden reventar la compra de un producto o servicio en una empresa.

ii. Propuestas de valor o value propositions

Una vez que has definido a quién te diriges con tu proyecto, debes definir qué vas a ofrecer a cada uno de tus segmentos de clientes. En este módulo debes definir la oferta de productos y servicios que vas a ofrecer a cada segmento.

Debes definir cómo vas a crear valor para cada segmento de clientes específico. Es paquete de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de clientes determinado. Podríamos resumirlo en todo aquello que atrae clientes hacia tu proyecto.

Entrega de valor

- Rendimiento: el aumento del rendimiento de un producto o servicio es una forma habitual de crear valor.
- El trabajo hecho: cuando la propuesta de valor ayuda al cliente a realizar un determinado trabajo.
- Personalización: consiste en la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de un segmento de clientes.
- Accesibilidad / democratización: se basa en la puesta de productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- Diseño funcional / usabilidad: facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.
- Precio: propuesta de valor básica. Ofrecer un valor similar a un precio inferior. Es una práctica que puede tener implicaciones importantes en el resto de aspectos de tu modelo de negocio.
- Reducción de costes: consiste en ayudar a tu cliente a reducir sus costes mediante la utilización de tu producto/servicio.

Elementos que ayudan a los clientes a hacer un trabajo social

- En este grupo, destacan los siguientes elementos:
- Marca/estatus: puede que algunos de tus segmentos de clientes encuentren valor al utilizar y mostrar una marca específica.
- Comunicación: simple, cuando tu propuesta de valor facilita la comunicación de tus clientes.
- Moda: cuando la propuesta de valor de tu proyecto ayuda a tu segmento de clientes a estar a la moda.
- Novedad: cuanto tu propuesta de valor satisface necesidades hasta entonces inexistentes y que tus clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar.

Elementos que ayudan a los clientes a hacer un trabajo emocional

En este último grupo, se encuentran los siguientes elementos de valor:

- Reducción de riesgos: cuando tu propuesta de valor ayuda a reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios en tu segmento de clientes.
- Diseño estético: cuando un producto destaca por la superioridad y la calidad de su diseño.
- Estado emocional: cuando la propuesta de valor de tu proyecto ayuda a tu segmento de clientes a alcanzar un estado emocional determinado.

iii. Canales o channels

Conociendo a quién te diriges y qué le ofreces, debes definir cómo va a llegar tu propuesta de valor a tus segmentos de clientes. Es decir, cuáles van a ser los medios que vas a disponer para que los clientes conozcan tu proyecto y te compren. Por ejemplo: ¿a través de tu página web? ¿por redes sociales? ¿o en un local físico?

Un canal es todo aquel medio que conecta tu proyecto con tus clientes, comunicando y entregando tu propuesta de valor para dicho segmento de clientes.

Canales directos

Los canales directos son todos aquellos puntos de contacto con tus segmentos de clientes que pertenece a tu propio proyecto. Dentro de este grupo, podemos encontrar:

- Tu red de tiendas propias
- La web del proyecto
- Tu fuerza de ventas
- El equipo de ejecutivos de cuentas de tu proyecto (B2B)
- O tu personal ejecutivo (B2B)

Como puedes intuir, a través de los canales directos puedes tener un mayor control sobre ellos, y tradicionalmente reportan más beneficios al proyecto al pertenecer a la compañía.

Canales indirectos

Pertenecen a intermediarios, partners o terceros, que utilizas para llegar hasta los clientes de tu proyecto. Éstos pueden ser:

- Red de tiendas de terceros
- Páginas web de terceros
- Fuerzas de ventas de terceros
- Sistemas de ventas al por mayor
- Medios de comunicación

A diferencia de los directos, los canales indirectos, al ser un medio externo al proyecto suponen un reto mayor para su control y reportan menos beneficios para el proyecto debido a los costes que suelen suponer para el modelo de negocio.

iv. Relaciones con los clientes o customer relationships

Aunque puede resultar un poco ambiguo, en este módulo debes definir cómo serán tus relaciones con los clientes. Date cuenta que son algo valioso y en muchos proyectos pueden ser un factor determinante. Por ejemplo: ¿personal y cercana? ¿automatizada por email? ¿a través de un contact center?

El bloque de las relaciones con los clientes del lienzo del modelo de negocio te permite detallar como vas a crear las relaciones con tus segmentos de clientes en función del canal que hayas empleado para cada uno de ellos.

Tipo de relación

- Indirecta: aquella en la que tus clientes sólo pueden conseguir tu propuesta de valor a través de intermediarios.
- Directa: aquella en la que tus clientes contactan contigo directamente para conseguir tu propuesta de valor.

Vínculo establecido con los clientes

- Transaccional: cuando estableces vínculos esporádicos con el cliente como es el caso de una compra puntual. Lo que establece una relación fácil de dejar o de romper por parte de tu cliente ya que no hay ninguna barrera de salida que le retenga.
- Largo plazo: cuando estableces un vínculo estrecho con el cliente como es el caso de una suscripción. Este tipo de vínculo establece una relación más difícil de dejar o de romper por parte de tu cliente, ya que al romper la relación dejaría de recibir los beneficios de tu propuesta de valor.

Intimidad de la relación

- Automatizada: cuando tus clientes alcanzan la propuesta de valor de tu proyecto a través de una máquina. Lo que supone un bajo contacto entre tu proyecto y tus clientes.
- Personal: cuando tus clientes son atendidos por una persona concreta al adquirir la propuesta de valor de tu proyecto.

Ciclo de vida de la relación

- Estrategias de adquisición: definen cómo vas a obtener clientes para tu proyecto.
- Estrategias de retención: definen cómo vas a mantener a tus clientes actuales.
- Estrategias de venta cruzada: definen cómo vas a conseguir más ganancias con tus clientes actuales.

v. Flujos de ingresos o revenue streams

El objetivo de todo modelo de negocio es generar ingresos. Por lo tanto: ¿Cómo vas a cobrar en tu proyecto? ¿O en función de qué? ¿Es una venta de producto o de servicio? ¿Son ingresos fijos o son variables? ¿Es un pago único o es un ingreso recurrente?

¿por qué valor está dispuesto a pagar cada uno de los segmentos de mercado de mi proyecto?

Tipos de fuentes de ingresos

- Ingresos puntuales: son aquellos que obtienes de transacciones o pagos puntuales de tus clientes.
- Ingresos recurrentes son aquellos pagos periódicos que obtienes, por ejemplo, de la cuota que pagan los usuarios de tu membership site.

Según estos dos tipos de ingresos, podemos encontrar las siguientes fuentes de ingresos:

- Venta de activos: se genera por la transferencia de los derechos de propiedad de un activo o un bien tangible o intangible. Por lo tanto, son ingresos que provienen de una transacción puntual e intercambia la propiedad de un bien. Como, por ejemplo, cuando compras un coche.
- Cuota por alquiler: se genera al otorgar temporalmente a un usuario el derecho exclusivo para usar un activo particular (físico) por un período determinado de tiempo a cambio de una tarifa o tarifa. En este caso, el activo sigue siendo propiedad de la organización, pero el activo proporciona ingresos recurrentes. Como, por ejemplo, cuando alquilas un coche para irte de vacaciones.
- Cuota por uso: en este caso, el beneficio se genera por el uso de un servicio en particular. Así que cuanto más se usa el servicio, más paga el cliente. El servicio sigue siendo propiedad de la organización y el activo (en este caso el servicio) proporciona ingresos recurrentes a la compañía. Como, por ejemplo, cuando coges un taxi para ir al aeropuerto.
- Concesión de licencias: el beneficio se genera al dar permiso a los usuarios para usar derechos de propiedad intelectual protegidos a cambio de una tarifa de licencia. El activo sigue siendo propiedad de la organización y proporciona ingresos recurrentes y escalables para la compañía. Como, por ejemplo, cuando un fabricante de coches utiliza una patente para fabricar un componente de sus vehículos.
- Cuota por publicidad: es la que se cobra para dar visibilidad a un producto, servicio, marca o cualquier otro artículo en particular. El activo (en este caso el soporte publicitario) sigue siendo propiedad de la empresa. Pero en este caso, los ingresos dependen del tamaño y la calidad de la audiencia que tenga dicho soporte. Como, por ejemplo, la publicidad que llevan los taxis.
- Cuota por suscripción: en este tipo, el beneficio se genera al vender el acceso continuo a un servicio, lo que genera un flujo de ingresos recurrentes, predecibles y muy estables. Como, por ejemplo, cuando te suscribes a Netflix para ver tus series y películas favoritas o la cuota de suscripción que pagan los usuarios por acceder a tu membership site.
- Comisión de corretaje: es la que se genera en los servicios de intermediación que se realizan entre dos o más partes. Como, por ejemplo, cuando contratas un seguro para tu coche a través de un agente de seguros.

Mecanismos de fijación de precios

Los mecanismos de fijación de precios establecen cómo fijar el precio para tu producto o servicio y suelen estar vinculados a una fuente de ingresos determinada.

Los precios fijos son los precios predefinidos que se basan en variables estáticas. Como pueden ser:

- Lista de precios fija: precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales de precios.
- Según las características del producto: aquí el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.
- Según el volumen: el precio depende de la cantidad adquirida.
- Según el segmento del mercado: el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado determinado.

Los precios dinámicos son aquellos cambian en función del mercado. Estos pueden ser:

- Negociación: el precio se negocia entre dos o más partes y depende de las habilidades o el poder de negociación que tengas.
- Gestión de la rentabilidad: el precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como las habitaciones en los hoteles o las plazas que quedan en un vuelo).
- Mercado en tiempo real: el precio se establece dinámicamente en tiempo real en función de la oferta y la demanda. Por lo general, requiere una gran cantidad de partes involucradas y un gran volumen de transacciones.
- Subasta: cuando el precio se determina por una licitación pública.

vi. Recursos clave o key resources

Si en la parte derecha del lienzo vas a definir en qué consiste puramente tu proyecto, la parte izquierda del lienzo contempla todo aquello que necesitas para llevarlo a cabo. De este modo, los recursos clave es todo aquello, activos materiales o inmateriales, que necesitas para que tu modelo de negocio funcione. Por ejemplo: ¿Necesitas emplear alguna tecnología para desarrollar el proyecto? ¿Debes contar con trabajadores cualificados? ¿O necesitas una nave para realizar la producción?

Activos necesarios para que el modelo de negocio funcione

Tipos:

- Físicos: Instalaciones de fabricación, edificios, naves, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta, etc.
- Intelectuales: Marcas, la información privada de facturación/ventas, por ejemplo, las patentes, etc.

- Humanos: Las personas que hacen posible tu proyecto.
- Económicos: Efectivo, líneas de crédito, etc.

vii. Actividades clave o key activities

Las actividades clave de tu modelo de negocio con todas aquellas tareas en las que tienes que ser bueno para que tu modelo funcione. Es decir, piensa en aquellas operaciones que debes realizar y sin las cuales tu modelo de negocio no sería el mismo. Por ejemplo: ¿La gestión de tu web? ¿El diseño? ¿La eficiencia en los procesos? ¿O la gestión con proveedores?

viii. Asociaciones clave o key partners

Dependiendo de tu proyecto, quizá necesites apoyarte en terceros para sustentar tu modelo de negocio. Socios, proveedores, afiliados, logística, etc. Todos son ejemplos de alianzas en las que un modelo de negocio puede necesitar establecer relaciones más o menos estables para llevar a cabo todo su proceso.

ix. Estructura de costes o cost structure

El último módulo del lienzo recoge los costes que se derivan de los ocho módulos anteriores. Para que tu proyecto avance con una salud de hierro debes ser capaz de identificar y describir todos los costes. ¿Cómo son? ¿Son fijos? ¿Son variables? ¿De dónde provienen?

Anexo nº15: Listado de ELEM autorizados por SEREMI, Región Metropolitana



SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD
 DEPARTAMENTO ACCIÓN SANITARIA
 SUBDEPTO. PROFESIONES MÉDICAS
SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD
(E.L.E.A.M.) ESTABLECIMIENTOS DE LARGA DE ESTADÍA ADULTO MAYOR
REGIÓN METROPOLITANA

SECCIÓN REGISTRO./ PGM
 DIECIOCHO N° 120 SANTIAGO

Base Información: Archivo Físico y Antecedentes de Formalización	Totales:	
	430	12.457
NOMBRE ESTABLECIMIENTO	COMUNA	CAMAS
HOGAR SANTO DOMINGO	BUIN	17
HOME SENIOR	BUIN	17
LA ESPERANZA	BUIN	19
CONGREGACION HERMANAS DE LA MISERICORDIA	BUIN	22
FENIX	BUIN	27
CLINICA DE RECUPERACION NEUROLOGICA SAN PEDRO	CALERA DE TANGO	110
CENTRO ÁGORA PARA MAYORES	CALERA DE TANGO	21
FUNDACION AMOR AL PROJIMO	CERRILLOS	16
HOGAR CORDILLERA	CERRO NAVIA	18
LA FAMILIA	COLINA	9
BUONAVITA CHICUREO	COLINA	56
LA MAMI	CONCHALI	9
ERNESTO PINTO LAGARRIGUE	CONCHALI	38
HOGAR SAN ANDRES	CURACAVI	17
GOLONDRINA	EL BOSQUE	5
SAN SEBASTIAN	EL BOSQUE	18
ARMONIA	EL BOSQUE	18
CASA DE SALUD SANTA MARIA DOMINGA DE MAZZARELLO	EL BOSQUE	40
HOGAR N°25 MARIA MADRE DE DIOS (F. LAS ROSAS)	EL BOSQUE	57
EL BOSQUE	EL BOSQUE	60
INSTITUTO APOSTOLICO EMELINA URRUTIA	EL MONTE	63
MARIA LORETO URBINA MIRANDA E.I.R.L.	EL MONTE	25
EL ATARDECER DE LOUDERS SPA	ESTACION CENTRAL	19
PENSIONADO SAN JOSE	ESTACION CENTRAL	19
ELEM HUECHURABA	HUECHURABA	70
SANTOVENIA,(EX ALEXANDRA)	INDEPENDENCIA	5

PADRE PIO LTDA.	INDEPENDENCIA	14
CASA DE REPOSO 4 A LIMITADA	INDEPENDENCIA	15
ESTELA PANES ,HOGAR DE ANCIANOS	INDEPENDENCIA	22
CASA DE REPOSO MARIA ESPERANZA	INDEPENDENCIA	23
PUENTE DEL ARCO IRIS	INDEPENDENCIA	23
HOGAR N°12 JESUS CRUCIFICADO (F. LAS ROSAS)	INDEPENDENCIA	57
HOGAR N°1 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED (F. LAS ROSAS)	INDEPENDENCIA	63
HOGAR N°28 NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE (F. LAS ROSAS)	INDEPENDENCIA	75
HOGAR N°3 NUESTRA SEÑORA DE LAS ROSAS (F. LAS ROSAS)	INDEPENDENCIA	79
HOGAR N°7 JUAN PABLO 2 (F. LAS ROSAS)	INDEPENDENCIA	80
ESPIRITU SANTO	INDEPENDENCIA	147
HOGAR DE ADULTO MAYOR EL BUEN PASAR	INDEPENDENCIA	8
HOGAR N°24 NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES (F. LAS ROSAS)	ISLA DE MAIPO	36
INVERSIONES HEMA SPA	LA CISTERNA	17
CLINICA DE RECUPERACION LA POSADA DE LOS ABUELITOS	LA CISTERNA	15
CASA DE REPOSO AMAPOLAS	LA CISTERNA	23
GENESIS II	LA CISTERNA	52
SAN EXPEDITO	LA CISTERNA	11
MAMA MARGARITA	LA CISTERNA	34
GENESIS I	LA CISTERNA	56
OTONAL	LA CISTERNA	33
SERVICIOS PARA EL ADULTO MAYOR GENESIS III LIMITADA	LA CISTERNA	51
MELLENDEZ Y ESPINOZA SPA	LA CISTERNA	25
JARDIN DEL ESTE LTDA.	LA CISTERNA	54
CASA DE REPOSO ESTRELLA RESPLANDECIENTE	LA CISTERNA	26
CASA HOGAR SONREIR Y VIVIR	LA CISTERNA	8
HOGAR RENACIMIENTO	LA CISTERNA	20
NUEVO AMANECER	LA FLORIDA	39
ACALIS COLOMBIA	LA FLORIDA	116
HOGAR FAMILIA	LA FLORIDA	12
RESIDENCIA ADULTO MAYOR ANGELIS	LA FLORIDA	9
OTOÑO DORADO,HOGAR DE ANCIANOS	LA FLORIDA	48
CONGREGACION RELIGIOSAS MERCEDARIAS FRANCESAS	LA FLORIDA	18
DOS PINOS	LA FLORIDA	23
VILLA LOS ROSALES	LA FLORIDA	15
HOGAR N°20 CARDENAL JOSÉ MARIA CARO (F. LAS ROSAS)	LA FLORIDA	17
CASA DE REPOSO EDEN	LA FLORIDA	18
VANESSA DOMEL NOVION E.I.R.L.	LA FLORIDA	12
RESIDENCIA SAN FLORIAN	LA FLORIDA	18
ALQUIMIA	LA FLORIDA	10
RESIDENCIA MOTHER´S SPA	LA FLORIDA	85
EL ENCUENTRO	LA FLORIDA	27
CATALINA	LA FLORIDA	15
CASA HOGAR ALTO LA FLORIDA	LA FLORIDA	15
ADAEL	LA FLORIDA	19
AMANECERES, HOGAR	LA FLORIDA	14
LA MEME	LA FLORIDA	8
ANITA IGNACIA	LA FLORIDA	20
CASA DE REPOSO EDEN II	LA FLORIDA	9
RESIDENCIA EL MANZANO	LA FLORIDA	15
SEÑORA ELENA	LA GRANJA	10
YUNGAY	LA GRANJA	61
NUEVO HORIZONTE	LA REINA	17
RESIDENCIA PROVIDENCIA LIMITADA	LA REINA	30
HOGAR GRACIAS A LA VIDA	LA REINA	17
NUEVO AMANECER	LA REINA	14
RESIDENCIA NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	LA REINA	7
RESIDENTE VIDA FELIZ	LA REINA	12
LOS NONNOS LTDA	LA REINA	12
SANTA BERNARDITA	LA REINA	12
SEÑORA DEL ROSARIO	LA REINA	24
SAN ALBERTO	LA REINA	7
MI BUEN HOGAR	LA REINA	8
NUESTRA CASA LTDA.	LA REINA	29
MANANTIAL	LA REINA	8
LA REINA , HOGAR	LA REINA	60
NUESTRA CASA LTDA. (O RESIDENCIA NUEVA VIDA)	LA REINA	9
AVE FENIX	LA REINA	15
GURE ETXEA	LA REINA	21

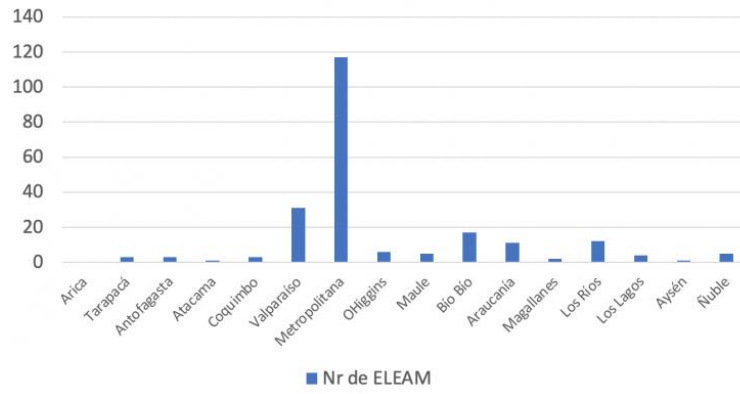
SOR TERESA DE LOS ANDES	LA REINA	23
LA ERMITA DEL CARMEN	LA REINA	21
ABUELITA OLGA	LA REINA	16
VILLA SOLEARES	LA REINA	25
WELLNESS ROOM	LA REINA	11
HOGAR N°6 TERESA VALDIVIESO DE LARRAIN MARIA AUXILIADORA(F. LAS ROSAS)	LAMPA	77
SENIOR SUITES SAN DAMIAN	LAS CONDES	193
LORENZA	LAS CONDES	10
SAN EDGARDO	LAS CONDES	20
VIDA & HOGAR	LAS CONDES	8
ENFER HOME	LAS CONDES	25
NUESTRO HOGAR ISABEL SPA	LAS CONDES	15
CASA DE REPOSO BRAVO Y CÍA LTDA.	LAS CONDES	20
TERESA NARVARTE	LAS CONDES	13
UNIDAD DE REHABILITACIÓN QUINCHAMALÍ	LAS CONDES	24
ESPAÑOL , HOGAR	LAS CONDES	142
RESIDENCIA DR. JAIME GARCIA HUIDOBRO	LAS CONDES	13
CASA SENIOR	LAS CONDES	17
VILLA FLORENCIA	LAS CONDES	15
HOGAR NUESTRA SEÑORA DE LOS ANGELES	LAS CONDES	65
RIO MAULE	LAS CONDES	10
HOME-IN	LAS CONDES	6
SANTA LUCIA	LAS CONDES	10
VILLA SOLEARES	LAS CONDES	111
RESIDENCIA CASACTIVA SPA	LAS CONDES	57
LAS CONDES , CASA DE REPOSO	LAS CONDES	16
MANQUEHUE LTDA.	LAS CONDES	18
CAPSAL LTDA.	LAS CONDES	40
SENIOR SUITES SE BASTIAN ELCANO	LAS CONDES	265
RESIDENCIA PARA PERSONAS DE TERCERA EDAD	LAS CONDES	25
NUESTRO TIEMPO	LAS CONDES	5
AMBAR RESIDENCE	LAS CONDES	149
SEN	LAS CONDES	12
C Y D LTDA.	LAS CONDES	16
LOS ALPES SUIZOS	LAS CONDES	9
VILLA AURORA	LAS CONDES	20
LOS DOMINICOS	LAS CONDES	5
CASA MATER LILLO	LAS CONDES	13
VILLA SOLEARES EL DIRECTOR	LAS CONDES	17
AMBAR RESIDENCE LOS DOMINICOS	LAS CONDES	16
VILLA LOS SOLEARES LOS DOMINICOS	LAS CONDES	16
ACALIS ERRAZURIZ	LAS CONDES	114
CASA DE REPOSO NEFERTITI DE BULAT	LAS CONDES	18
RESIDENCIA ALTAMIRA SPA.	LAS CONDES	10
VIDA Y HOGAR	LAS CONDES	5
RESIDENCIA DEL ADULTO MAYOR EL OCASO S.P.A.	LAS CONDES	20
FIRST QUALITY HOME CARE LTDA.	LAS CONDES	9
EXCEED	LAS CONDES	25
CASA HOGAR,LOS ARRAYANES	LAS CONDES	14
SENIOR SUECIA	LAS CONDES	20
HOUSE CARE	LAS CONDES	5
RESIDENCIA CASA ACTIVA	LAS CONDES	53
JARDINES DE VALLE ALEGRE	LAS CONDES	155
MAGNOLIA RESIDENCE	LAS CONDES	7
FIRST QUALITY HOME CARE LIMITADA	LAS CONDES	8
CASONA EL VERONES	LAS CONDES	12
VIDA Y HOGAR	LAS CONDES	5
VIDA Y HOGAR	LAS CONDES	8
K-MELIA	LAS CONDES	8
RESIDENCIA CAMINO EL ALBA	LAS CONDES	10
CASA DE REPOSO LA ALCALDESA	LAS CONDES	15
RIO AMARILLO	LO BARNECHEA	9
VILLA SAN BRUNO	LO BARNECHEA	14
SAGRADO CORAZON DE JESUS	LO BARNECHEA	30
LIVING CANDIL	LO BARNECHEA	52
HOGAR DE ANCIANOS SAN JOSE	LO BARNECHEA	97
LIVING LA DEHESA	LO BARNECHEA	105
HOGAR BEIT-ISRAEL	LO BARNECHEA	135

VILLA SOLEARES	LO BARNECHEA	27
MIGUEL FRANK VEGA	LO PRADO	36
SAN PABLO , HOGAR	MACUL	5
LUZ- JUDITT	MACUL	7
RESIDENCIA ADULTO MAYOR EDUARDO ESPINOZA LIMITADA	MACUL	14
LA CASA DEL ABUELO	MACUL	20
FERNANDITA PAZ , CASA DE REPOSO	MACUL	36
SANTA GENOVEVA	MACUL	43
FLORERO Y GAMBOA LIMITADA	MACUL	60
EL ATARDECER	MACUL	80
RESIDENCIA RAIMONDI	MACUL	11
RESIDENCIA BIEN VITAL	MACUL	6
ANOS DORADOS	MAIPU	16
MI HOGAR - 1	MAIPU	28
MI HOGAR - 2	MAIPU	15
RESIDENCIA DULZURA	MAIPU	15
SAN THOMAS	MAIPU	28
ESTRELLA DE BELEN	MAIPU	27
CARMENCITA	MAIPU	18
ANOS DORADOS	MAIPU	28
LOS ALERCES	MAIPU	15
HOGAR NUESTRA SEÑORA EN MAIPU	MAIPU	20
HOGAR DAVIDA	MAIPU	25
GENESARET	MAIPU	15
YAZMIN ANDREA NASER LAZO	MAIPU	20
RESIDENCIA DE REPOSO SOR TERESITA	MAIPU	45
REFUGIO DE PEPINITO	MAIPU	15
ELEAM SANTA ROSA	MAIPU	14
LIRAYEN	MAIPU	19
CASA DE REPOSO CARMENCITA	MAIPU	11
HOGAR MI NUEVA VIDA	MAIPU	18
ALBA	MAIPU	20
HOGAR DE ANCIANOS OASIS DE VIDA	MAIPU	15
RESIDENCIA DEL ADULTO MAYOR MIS MEJORES AÑOS	MAIPU	12
RESIDENCIA PAIDAHUE	MAIPU	10
HOGAR GERONTOLOGICO AKAINIK	MAIPU	9
JUAN PABLO II	MELIPILLA	17
HOGAR DE ANCIANOS SAGRADO CORAZÓN	MELIPILLA	14
AMAPOLAS	MELIPILLA	15
SAN SERAPIO	MELIPILLA	17
MI HOGAR	MELIPILLA	20
SANTA TERESITA DE LOS ANDES	MELIPILLA	36
SANTA LAURA	MELIPILLA	49
HOGAR N°23 SAN JOSE DE MELIPILLA (F. LAS ROSAS)	MELIPILLA	56
VILLA CARMENCITA	NUNOA	6
RESIDENCIA BIENESTAR	NUNOA	7
SANTA MARTA DEL CARMEN	NUNOA	8
CASA DE REPOSO SAN PIO	NUNOA	9
LUZ DE AMOR	NUNOA	9
LA MIA FAMILIA	NUNOA	9
LOS CISNES 2	NUNOA	10
SANTA MARGARITA	NUNOA	10
EL ROBLE	NUNOA	10
SERCUSAL LTDA.	NUNOA	10
DECADAS LTDA.	NUNOA	10
CLASICOS CASA DE REPOSO SENIOR	NUNOA	10
RESIDENCIA MC	NUNOA	11
RESIDENCIA FINALDI SENIORS	NUNOA	13
LAS HORTENSIAS	NUNOA	14
GUEERRA Y MORDOJ LTDA	NUNOA	14
NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	NUNOA	14
VIDA NUEVA	NUNOA	15
RESIDENCIA ADULTO MAYOR JEAN-PAUL MONTÉGU CANESSA E.I.R.L.	NUNOA	15
SOR TERESITA	NUNOA	15
CASA DE REPOSO SAN FRANCISCO JAVIER	NUNOA	15
CASA SENIOR	NUNOA	20
NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	NUNOA	16
SAN RAFAEL LTDA.	NUNOA	17
VIDA NUEVA, RESIDENCIA PARA EL ADULTO MAYOR	NUNOA	18

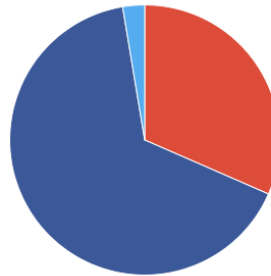
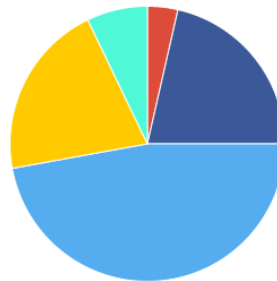
NUEVA FUENTE DORADA	ÑUÑO A	18
EMMANUEL	ÑUÑO A	19
SUECIA	ÑUÑO A	23
RESIDENCIA PAULINA	ÑUÑO A	23
CIANELLI	ÑUÑO A	20
EL ATARDECER	ÑUÑO A	26
IBEROAMERICANA , RESIDENCIA ADULTO MAYOR	ÑUÑO A	30
NIÑO JESUS	ÑUÑO A	34
EAM SAN ESTEBAN EDIFICIO ADULTO MAYOR	ÑUÑO A	56
SAGRADO CORAZON	ÑUÑO A	67
HOGRA DE LA SANTA CRUZ	ÑUÑO A	81
HOGAR ITALIANO	ÑUÑO A	82
HOGAR N°5 NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ (F. LAS ROSAS)	ÑUÑO A	84
SENIORITY LIVING MEDINA	ÑUÑO A	93
HOGAR DE ANCIANO AMOR DE DIOS	ÑUÑO A	95
LIVING ACALIS SPA	ÑUÑO A	122
EL BUEN SAMARITANO	ÑUÑO A	128
ELEAM VIDA BELLA	ÑUÑO A	27
LUIS CHRISTIAN LTDA	ÑUÑO A	11
HOGAR A TRAVEZ DEL TIEMPO	ÑUÑO A	15
ELEAM LAS ENCINAS	ÑUÑO A	32
RESIDENCIA FEELGOOD	ÑUÑO A	16
RESIDENCIA BUENOS TIEMPOS	ÑUÑO A	14
RESIDENCIA LAS LILAS AMATISTA	PADRE HURTADO	10
HOGAR BAUTISTA DE ANCIANAS (EX SANTA ROSA DE CHENA)	PADRE HURTADO	20
RESIDENCIA SAN FRANCISCO	PADRE HURTADO	6
ANITA IGNACIA 2	PAINE	15
YOLANDA CALDERON	PAINE	43
ACACIA E.I.R.L.	PAINE	10
REMEMBRANZA	PEDRO AGUIRRE CERDA	10
PADRE ALBERTO HURTADO	PEDRO AGUIRRE CERDA	200
AVE FENIX	PEÑAFLO R	18
MEU - LAR	PEÑAFLO R	50
HOGAR DEL HERMANO MAYOR NIÑO DIOS DE MALLOCO	PEÑAFLO R	68
MARTA PUGA TORRES	PEÑALOEN	9
RESIDENCIA VALLE HERMOSO	PEÑALOEN	9
NUEVA VIDA	PIRQUE	9
CASA SENIOR PIRQUE	PIRQUE	22
BUENA ESPERANZA	PROVIDENCIA	7
SANTA MARIA 2	PROVIDENCIA	8
RESIDENCIA MYRA SALVA	PROVIDENCIA	8
GRACIELA DE LAS MERCEDES RAMIREZ RIVERA	PROVIDENCIA	9
BARI ELEAM SPA	PROVIDENCIA	9
CASA VINTAGE SPA	PROVIDENCIA	9
ROSITA	PROVIDENCIA	10
ESTILO EUROPEO , HOGAR	PROVIDENCIA	10
FUNDACION LEOPOLDO LUENGO LECAROS	PROVIDENCIA	10
C Y D LIMITADA	PROVIDENCIA	11
SANTA MARGARITA	PROVIDENCIA	11
C Y D LIMITADA	PROVIDENCIA	12
RESIDENCIA CALIFORNIA	PROVIDENCIA	12
LOS NARANJOS	PROVIDENCIA	12
RESIDENCIAS FEELGOOD	PROVIDENCIA	12
RESIDENCIA DE REPOSO SION	PROVIDENCIA	14
GEROS, RESIDENCIA	PROVIDENCIA	14
RESIDENCIA AM TERESA SALAS	PROVIDENCIA	32
SOCIEDAD DE INVERSIONES GOGA LIMITADA	PROVIDENCIA	14
CASA SACERDOTAL SANTO CURA DE ARS	PROVIDENCIA	14
LOS ANOS FELICES	PROVIDENCIA	15
TIEMPOS DULCES	PROVIDENCIA	15
CASA DE REPOSO PAZ-VIDA	PROVIDENCIA	15
MI CASA	PROVIDENCIA	16
PROVIDENCIA , RESIDENCIA ADULTO MAYOR	PROVIDENCIA	16
ABERTAW E	PROVIDENCIA	16
CASA DE REPOSO SAN AGUSTIN	PROVIDENCIA	17
MARIA AUXILIADORA	PROVIDENCIA	17
DULCE HOGAR , HOGAR	PROVIDENCIA	17

LA ALCALDESA	PROVIDENCIA	18
LA NONNA	PROVIDENCIA	19
HOGARES SENIOR SPA	PROVIDENCIA	19
NUEVA RESIDENCIA AÑOS	PROVIDENCIA	19
CUIDADO TOTAL LTDA.	PROVIDENCIA	20
ZEGERS	PROVIDENCIA	21
APOGEN	PROVIDENCIA	23
ESTILO EUROPEO	PROVIDENCIA	24
LOS NONNOS	PROVIDENCIA	25
POCURO	PROVIDENCIA	31
SIERVAS DE JESUS	PROVIDENCIA	37
RESIDENCIA NUESTRA SEÑORA DE LOS DOLORES	PROVIDENCIA	40
BELLO AMANECER	PROVIDENCIA	50
HOGAR DE MARIA	PROVIDENCIA	79
SENIOR SUITES PROVIDENCIA	PROVIDENCIA	154
NUEVA AMANECER	PROVIDENCIA	5
CASA DE REPOSO P Y M	PROVIDENCIA	12
CASAMIA	PROVIDENCIA	75
SANTA MARGARITA	PROVIDENCIA	15
RESIDENCIA ROBLES DORADOS	PROVIDENCIA	5
RESIDENCIA MANANTIAL SPA	PROVIDENCIA	15
MAZUR	PROVIDENCIA	25
RESIDENCIA LOS ANDES	PROVIDENCIA	18
CASA SENIOR	PROVIDENCIA	15
EL VERGEL	PROVIDENCIA	14
RESIDENCIA RAMDAS	PROVIDENCIA	24
HOGAR DE ANCIANOS BETANIA	PUDAHUEL	86
SAN EXPEDITO	PUENTE ALTO	5
RESIDENCIA STAY HAPPY``S``	PUENTE ALTO	5
RAGAZO DE BELEN	PUENTE ALTO	10
LAS MERCEDES	PUENTE ALTO	15
LA FLORIDA	PUENTE ALTO	16
RESIDENCIA ADULTO MAYOR ZENIOR ZEN	PUENTE ALTO	18
FUNDACION LA FAMILIA DE MARIA	PUENTE ALTO	98
DOÑA LUISA	PUENTE ALTO	7
CASA DE REPOSO YANARA KRISTAL IBANEZ CONTRERAS	PUENTE ALTO	19
ESMERALDA	PUENTE ALTO	7
ARCO IRIS	PUENTE ALTO	12
ESPERANZA	PUENTE ALTO	16
SANTA RITA DE CASIA	PUENTE ALTO	19
LA MAMI	QUILICURA	10
LA GRAN FAMILIA	QUINTA NORMAL	4
FEMENINA CHELITA	QUINTA NORMAL	9
REGAZO DE FRANCITO	QUINTA NORMAL	10
REGAZO DEL ADULTO MAYOR	QUINTA NORMAL	10
HOGAR SANTA ELENA	QUINTA NORMAL	10
VILLA DIAS FELICES	QUINTA NORMAL	10
ATARDECER II	QUINTA NORMAL	12
LOS TRES E.I.R.L.	QUINTA NORMAL	17
FRANCESA, CASA DE REPOSO SOCIEDAD AYUDA	QUINTA NORMAL	21
LA CAMELIAS	QUINTA NORMAL	25
SANTA BERNARDITA II	QUINTA NORMAL	26
ATARDECER	QUINTA NORMAL	33
BUENA AVENTURANZA	QUINTA NORMAL	37
HERMANITAS DE LOS POBRES	QUINTA NORMAL	86
NUEVA ESPERANZA	QUINTA NORMAL	5
CASA DE REPOSO LAS NIEVAS SPA	QUINTA NORMAL	10
RESIDENCIA AURORA	RECOLETA	10
CASA DE ACOGIDA STA.CLARA DE ASIS	RECOLETA	18
LA CASA DE LOS ABUELOS SPA	RECOLETA	10
MUNDO NUEVO	RECOLETA	6
HOGAR DE ANCIANO SAN JOSE	RECOLETA	26
SUSANITA	RECOLETA	30
HOGAR N°21 SAN CARLOS (F. LAS ROSAS)	RECOLETA	127
MI HOGAR , CLINICA DE RECUPERACION	RECOLETA	157
HOGAR DEL ADULTO MAYOR SANTA TERESA DE TANGO	SAN BERNARDO	23
HOGAR PEUMAYEN	SAN BERNARDO	9
LOS ALMENDROS	SAN BERNARDO	9
REFLEXIONES	SAN BERNARDO	9

CLINICA DE RECUPERACION LA ESPERANZA	SAN BERNARDO	11
VIRGEN DEL CARMEN	SAN BERNARDO	12
CASA DE LA NONA	SAN BERNARDO	13
SAN IGNACIO DE LOYOLA	SAN BERNARDO	16
SANTA ELENA	SAN BERNARDO	20
LIDIA ROSA	SAN BERNARDO	21
LUZ Y PROGRESO	SAN BERNARDO	24
ROSITA RENARD H. DE CRISTO	SAN BERNARDO	165
MADRE DIVINA	SAN JOAQUIN	12
HOGAR N°40 SANTOS ARCANGELES GABRIEL, MIGUEL Y RAFAEL (F. LAS ROSAS)	SAN JOSE DE MAIPO	56
HOGAR MARIA BADILLA	SAN MIGUEL	5
CASA DE REPOSO ANGELES	SAN MIGUEL	10
RESIDENCIA DEL ADULTO MAYOR MARTINA ESTER	SAN MIGUEL	10
EL BALCON DE LA EXPERIENCIA	SAN MIGUEL	16
ALBORADA LTDA.	SAN MIGUEL	20
SANTA ROSA	SAN MIGUEL	25
CASA SANDRA VICTORIA LIMITADA	SAN MIGUEL	30
CLINICA PSIQUIATRICA HEWSTONE	SAN MIGUEL	31
UNION ARABE DE BENEFICIENCIA	SAN MIGUEL	46
CASA DE REPOSO OHANA LIMITADA	SAN MIGUEL	52
BARBARA BELEN	SAN MIGUEL	7
SAN GABRIEL	SAN MIGUEL	10
COLLAO	SAN MIGUEL	11
APOSENTO ALTO	SAN MIGUEL	12
SAN PATRICIO	SAN MIGUEL	12
REMEMBRANZA LTDA.	SAN MIGUEL	15
HOGAR ESPERANZA	SAN MIGUEL	15
CASA DE REPOSO HECTOR FUENTES SEGUEL E.I.R.L.	SAN MIGUEL	19
DIAS FELICES S.A.	SAN MIGUEL	19
SANTA ROSA	SAN MIGUEL	20
CASA DE LOS ABUELOS E.I.R.L.	SAN MIGUEL	20
MI HOGAR	SAN MIGUEL	24
PRIMAVERA I	SAN MIGUEL	24
SOR TERESA	SAN MIGUEL	25
SAGRADO CORAZON DE JESUS	SAN MIGUEL	26
NUEVO AMANECER II	SAN MIGUEL	53
CASA DE LOS ABUELOS	SAN MIGUEL	19
CASONA SAN MIGUEL SPA	SAN MIGUEL	27
VIDA ETERNA	SAN MIGUEL	40
HOGAR DE ACOGIDA BE SNIORS SPA	SAN MIGUEL	14
SHANAY AHIANAY	SAN RAMON	14
CASA DE REPOSO ANGIE LTDA.	SANTIAGO	10
HOGAR N°29 SAN RAFAEL (F. LAS ROSAS)	SANTIAGO	40
SANTA ELISA	SANTIAGO	16
HOGAR N°4 SANTISIMA TRINIDAD (F. LAS ROSAS)	SANTIAGO	98
SAN JUAN EVANGELISTA	SANTIAGO	19
HOGAR N°9 SANTA ANA (F. LAS ROSAS)	SANTIAGO	56
CASA DE REPOSO ESPERANZA	SANTIAGO	16
SAN LUCIANO	SANTIAGO	15
CASA DE REPOSO ESPANA	SANTIAGO	23
NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO	SANTIAGO	27
LA PAZ DEL ATARDECER	SANTIAGO	14
CASA BETANIA	SANTIAGO	20
NUESTROS ABUELOS	SANTIAGO	25
NICOLA D'ONOFRIO	VITACURA	7
ADALIA SENIOR	VITACURA	14
RESIDENCIA DE ANCIANOS SANOS TERESITA DE JESUS	VITACURA	16
CISROCO	VITACURA	59
EL AROMO	VITACURA	65
RESIDENCIA LAS HUALTATAS	VITACURA	81
CENTRO ATENCION INTEGRAL PARA EL ADULTO MAYOR	VITACURA	200
RESIDENCIA DE ADULTO MAYOR LO ARCAVA	VITACURA	13



Financiamiento establecimientos Red ELEM privados



Anexo n°16: Perfil de los 7 Grupos Socio económicos de Chile

Modelo VALS 2

[\(https://marketingdigitalconsulting.com/modelo-vals-dos/\)](https://marketingdigitalconsulting.com/modelo-vals-dos/)

El modelo VALS 2 es muy usado en la planificación estratégica, uno de los pilares clave en los que se basa una empresa para desarrollar sus estrategias es la segmentación de mercados. Entre los criterios de segmentación, en la actualidad se están haciendo mayores esfuerzos por conocer los criterios de segmentación subjetivos, es decir: psicográficos y conductuales.

El sistema VALS (1978) (Values and Lifestyles), surgió por la necesidad de explicar los cambios que presentó la sociedad norteamericana en los años 60. Esta clasificación, desarrollada por el Stanford Research Institute, se basa en el concepto de que las personas a lo largo de sus vidas pasan a través de diferentes etapas, y cada etapa afecta sus actitudes, conducta y necesidades psicológicas. En 1998 fue revisado el sistema VALS, generándose una nueva versión denominada VALS 2, la cual enfatiza que los factores más importantes son aquellos considerados como psicográficos, mientras que el primero enfatizaba el estilo de vida por las actividades e intereses de las personas

El modelo VALS 2 segmenta a la persona adulta estadounidense en ocho tipos de estilos de vida, usando un conjunto específico de rasgos psicológicos y demográficos claves, que impulsan el comportamiento del consumidor.

En el marco de los Estados Unidos, una representación gráfica de VALS, ilustra los ocho tipos y dos conceptos importantes para quienes queremos conocer de la mejor manera posible a los consumidores: motivaciones primarias y recursos disponibles. La combinación de motivaciones y de recursos determina cómo una persona se expresa en el mercado como consumidor.

VALS agrupa a los consumidores en base a sus respuestas a las preguntas en la encuesta de VALS.

El modelo VALS 2 proporciona para las empresas que lo usan:

- Estar dentro de la cabeza del consumidor
- Conocer los perfiles de los consumidores, de manera profunda y personalizada.
- Puede adaptar su marketing mix a los clientes objetivo.

Los diferentes grupos que se crean a través de VALS son:

vi. Innovadores.

Los innovadores exhiben todas las tres motivaciones primarias en diferente grado: Siempre tienen información (tienen activadas las antenas). Se sienten seguros y tratan de experimentar. Hacen uso de servicios financieros. Son escépticos ante la publicidad. Se exponen a conocer otros lugares y países, así como a personas de otras nacionalidades. Está orientada al futuro. Son consumidores independientes. Creen que la ciencia y la investigación son pilares básicos del desarrollo. Son más receptivos a nuevas ideas y tecnologías. Disfrutan ante el reto de solucionar problemas. Tienen gamas amplias de intereses y actividades.

vii. Pensadores

Poseen altos recursos económicos y una alta motivación por las ideas. Miembros de este grupo normalmente: En el momento de actuar tienen en cuenta sus referencias sociales. Tienen tendencia a la parálisis por análisis. Investigan antes de actuar. Disfrutan de una perspectiva histórica. Establecidos financieramente. No están influenciados por la moda. Usan tecnologías de manera funcional. Prefieren actividades intelectuales tradicionales. Comprar productos probados anteriormente.

viii. Creyentes

Tienen bajos recursos y están motivados por sus ideales. Los miembros de este grupo tienden a: Creer en lo correcto e incorrecto como conceptos básicos de vida. Confiar en la fe para obtener inspiración y espiritualidad. Quieren vivir en comunidades amigables. Ver televisión y leer novelas románticas para encontrar una vía de escape. Quieren saber cómo las cosas; no tienen ninguna tolerancia para la ambigüedad. No buscan cambiar la sociedad. Encuentran en la publicidad una fuente legítima de información. Constancia en sus valores y estabilidad. Tienen fuertes preferencias a seguir las modas.

ix. Triunfadores

Cuentan con altos recursos y una motivación de lograr hacer cosas. Miembros de este grupo normalmente: Yo soy lo primero. Creen que el dinero es fuente de autoridad. Están comprometidos con la familia y trabajo. Su tiempo está programado. Orientados al objetivo. Son trabajadores. Son

- moderados. Pueden actuar como anclas del status quo. Son compañeros conscientes. Son profesionales. Valoran la tecnología que proporciona un impulso de la productividad.
- x. Esforzados
Tienen bajos recursos y motivación al logro. Miembros de este grupo normalmente: Aunque pretenden trabajar, viven con alto desempleo temporal. Usan de video-juegos como una forma de evasión de la realidad. Son amantes de la diversión. Siguen las modas. Usan transporte público. Ejemplos de buena parte de la cultura callejera. Desean mejorar sus vidas, pero tienen grandes dificultades para alcanzar ese sueño.
- xi. Vividores de experiencias
Poseen altos recursos y una motivación de autoexpresión. Miembros de este grupo normalmente: Lo quieren todo. Son los primeros en adoptar tendencias. Van en contra de las corrientes en cada momento. Están a la última moda. Aman la actividad física. Se ven como seres muy sociables. Creen que los amigos son muy importantes. Son personas espontáneas. Son visuales.
- xii. Realizados
Los miembros de este grupo normalmente: Desconfían del gobierno. Tienen fuerte interés por lo manual. Le gustan las actividades al aire libre. Creen en los roles de género. Quiere proteger lo que ellos perciben como suyo. Se ven como personas simples; otros aparecen como anti-intelectuales. Atracción a la posesión de bienes materiales.
- xiii. Supervivientes
Tienen bajos recursos y no muestran ninguna motivación primaria. Miembros de este grupo normalmente: Son cauteloso y tienen gran aversión al riesgo. Son ahorrativos. No les preocupa parecer tradicionales. Se consuelan con la rutina, con las personas y los lugares que conocen. Son fuertes televidentes. Son leales a marcas y productos. Pasan la mayor parte de su tiempo a solas. Poco uso de Internet.

Anexo n°17: Gastos referenciales promedio mensuales

Referencia <https://www.conletragrande.cl>

Valores Referenciales promedios	Sector Oriente
Arriendo Departamento	\$ 775.000
Gastos de Servicios Básicos	\$ 160.692
Alimentación	\$ 209.983
Bienes y servicios varios	\$ 86.050
Transporte	\$ 170.000
Recreación y cultura	\$ 76.167
Restaurantes y hoteles	\$ 73.096
Educación	\$ 72.596
Muebles y artículos hogar	\$ 70.778
Comunicaciones	\$ 59.209
Medicación	\$ 70.000
	\$ 1.823.571

Gastos de supuesto	
Valores Referenciales promedios	Sector Oriente
Arriendo Departamento	\$ -
Gastos de Servicios Básicos	\$ 160.692
Alimentación	\$ 209.983
Recreación y cultura	\$ 76.167
Muebles y artículos hogar	\$ 70.778
	\$ 517.620

Disponible de supuesto	
Valores Referenciales promedios	Sector Oriente
Arriendo Departamento	\$ 775.000
	\$ 775.000

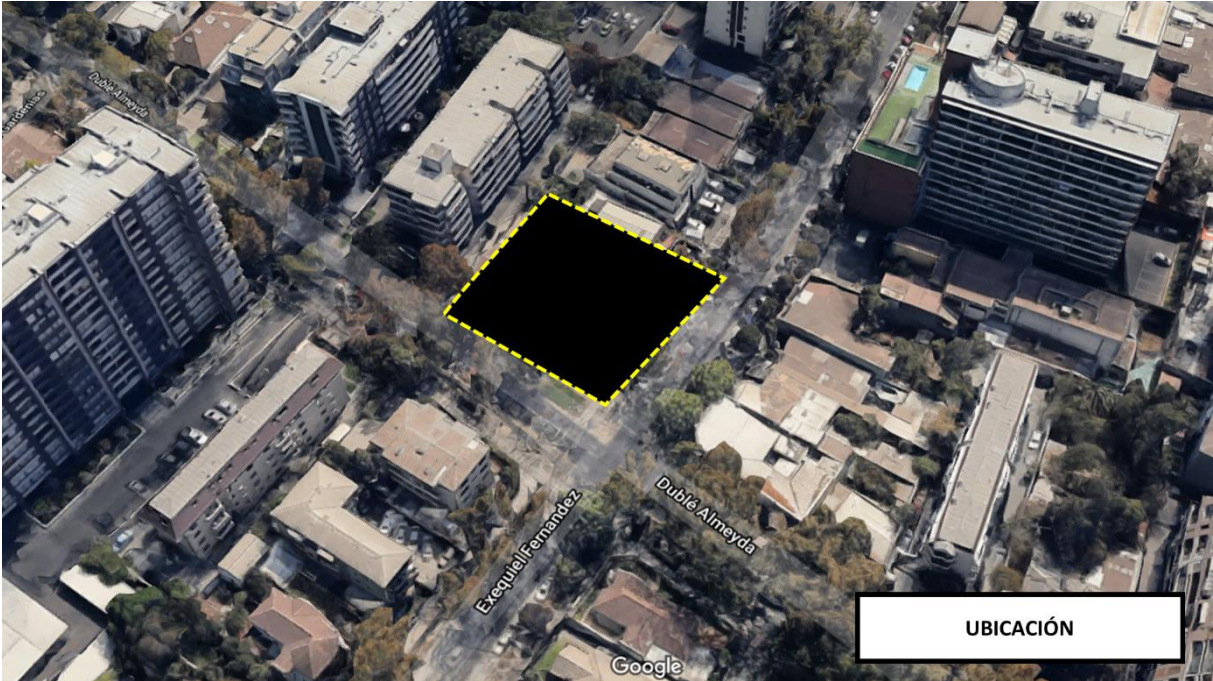
Anexo n°18: Ingresos promedio

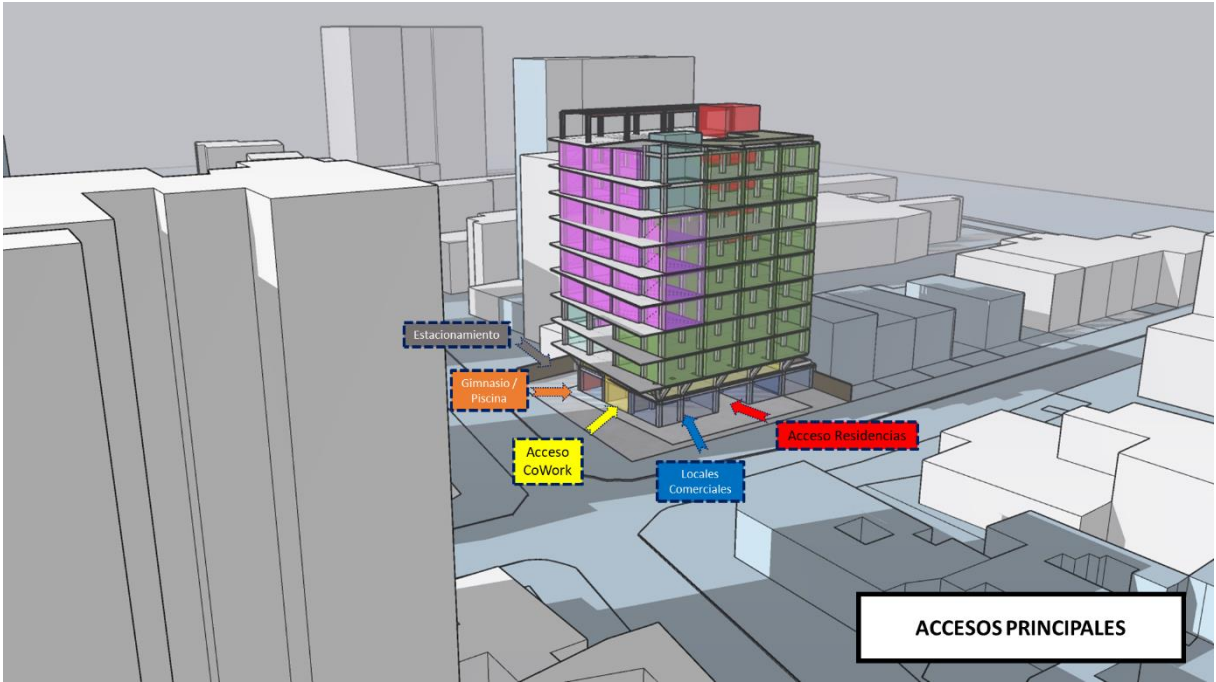
Referencia <https://pyme.emol.com/12781/sueldos-pyme>

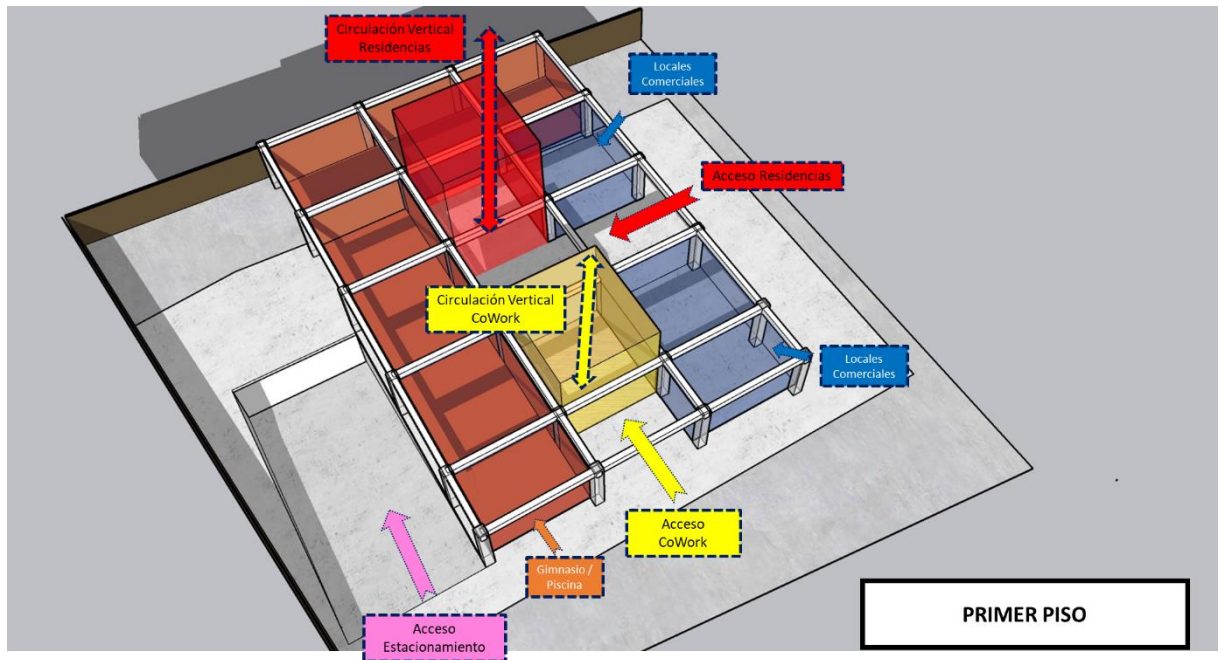
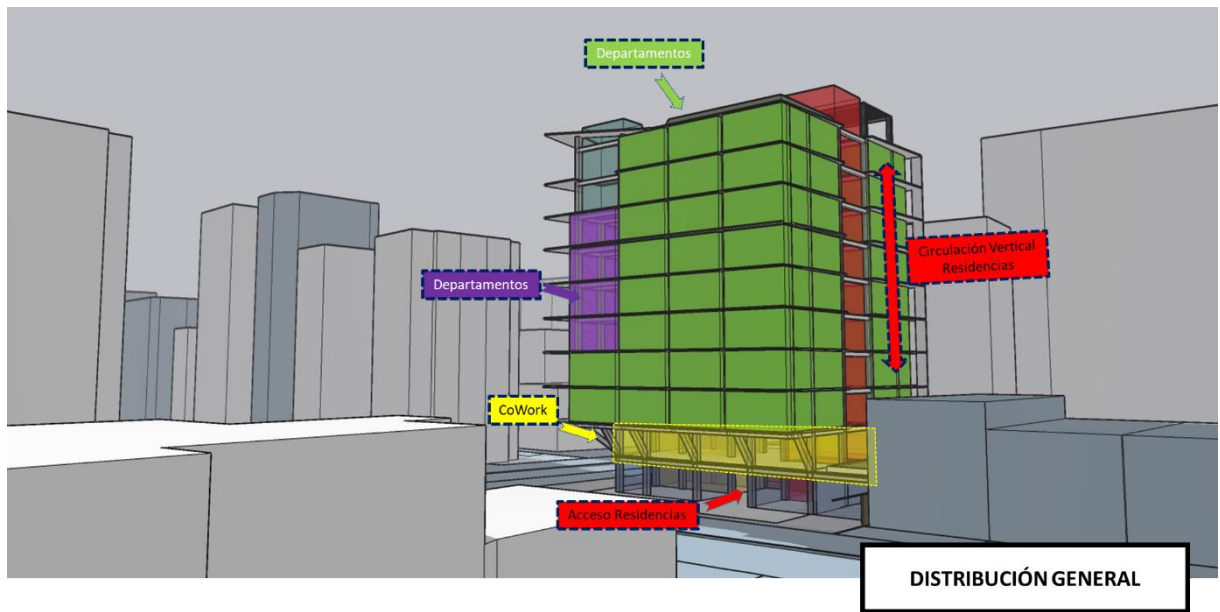
	CARGO EJECUTIVO	TAMAÑO DE EMPRESA	RENTA MÍNIMA (M\$)	RENTA MÁXIMA (M\$)	PROM (\$)	PROM (\$)
CARGO EJECUTIVO 1°	Gerente General	Grande	6.500	16.000	\$8.750.000	\$5.720.000
		Mediana/Pequeña	4.500	8.000		
	Gerente de Informática	Grande	5.500	14.000	\$7.250.000	
		Mediana/Pequeña	3.500	6.000		
	Gerente de Operaciones	Grande	4.800	9.500	\$5.700.000	
		Mediana/Pequeña	3.000	5.500		
	Gerente de Adm. y Finanzas	Grande	4.200	9.500	\$5.550.000	
		Mediana/Pequeña	3.000	5.500		
	Director de Informática	Grande	3.000	9.000	\$5.125.000	
		Mediana/Pequeña	3.000	5.500		
	Gerente de Logística	Grande	4.400	8.000	\$4.950.000	
		Mediana/Pequeña	2.900	4.500		
	Gerente Comercial	Grande	4.200	8.000	\$5.050.000	
		Mediana/Pequeña	3.000	5.000		
Gerente de Arquitectura	Grande	4.500	7.500	\$4.825.000		
	Mediana/Pequeña	2.800	4.500			
Gerente de Infraestructura	Grande	4.000	7.500	\$5.125.000		
	Mediana/Pequeña	3.500	5.500			
Gerente de E-Commerce	Grande	4.000	7.500	\$4.875.000		
	Mediana/Pequeña	3.000	5.000			
CARGO EJECUTIVO 2°	Gerente de Proyectos	Grande	3.300	5.500	\$3.800.000	\$3.330.000
		Mediana/Pequeña	2.900	3.500		
	Gerente de Business Intelligence	Grande	3.000	5.500	\$4.100.000	
		Mediana/Pequeña	2.900	5.000		
	Account Manager	Grande	2.000	5.500	\$3.000.000	
		Mediana/Pequeña	1.500	3.000		
	Gerente de Delivery	Grande	3.000	5.100	\$3.475.000	
		Mediana/Pequeña	2.500	3.300		
	Subgerente de QA	Grande	2.900	5.000	\$3.400.000	
		Mediana/Pequeña	2.200	3.500		
	Gerente de Canales	Grande	2.300	5.000	\$3.275.000	
		Mediana/Pequeña	1.800	4.000		
	Subgerente de Redes	Grande	2.800	4.800	\$3.525.000	
		Mediana/Pequeña	2.500	4.000		
	Gerente de Ventas Senior	Grande	3.000	4.500	\$3.375.000	
		Mediana/Pequeña	2.000	4.000		
Subgerente de Ingeniería de Sistemas	Grande	3.000	4.500	\$3.400.000		
	Mediana/Pequeña	2.600	3.500			
Gerente de Ventas Junior	Grande	1.500	3.000	\$1.950.000		
	Mediana/Pequeña	1.300	2.000			

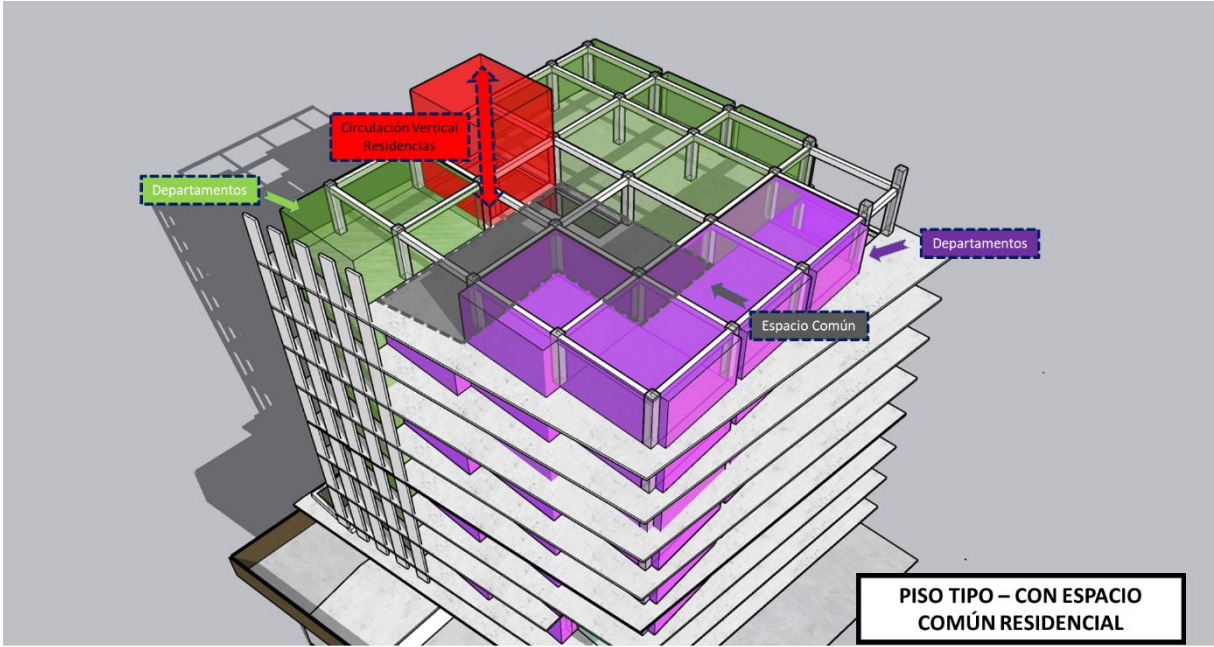
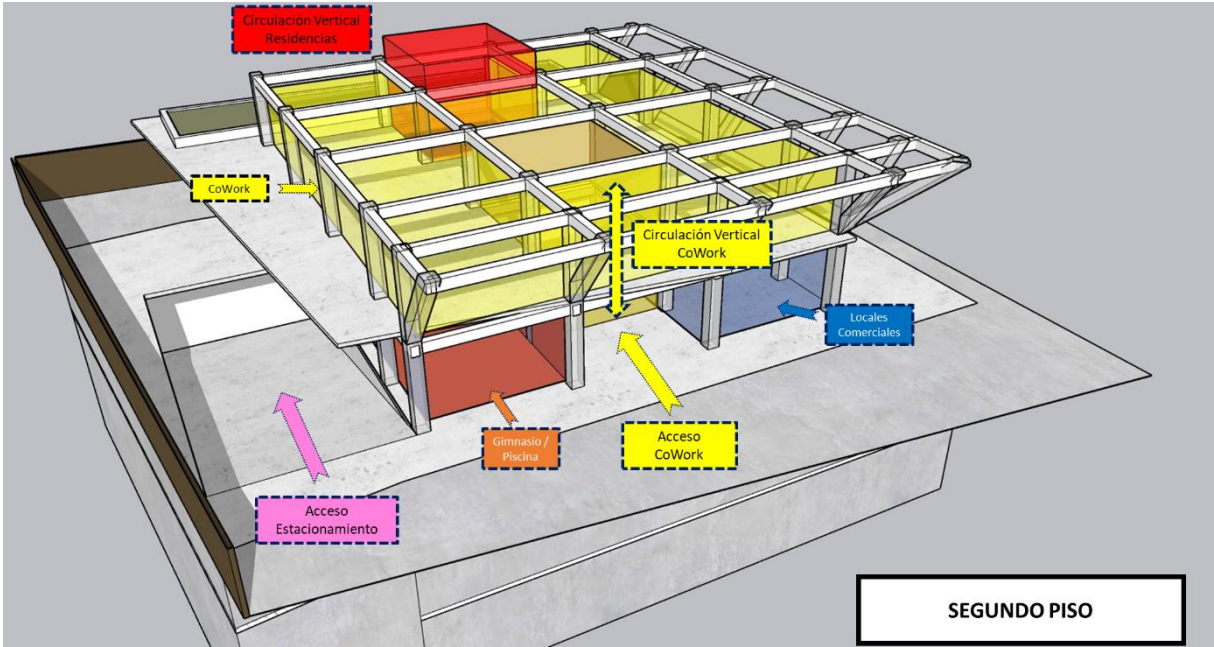
PROFESIONALES Y TÉCNICOS 1°	Oficial de Seguridad	Grande	2.000	5.500	\$3.375.000	\$2.752.500
		Mediana/Pequeña	2.000	4.000		
	Project Manager	Grande	2.000	4.500	\$2.825.000	
		Mediana/Pequeña	1.800	3.000		
	Arquitecto de Aplicaciones	Grande	2.000	4.500	\$2.825.000	
		Mediana/Pequeña	1.800	3.000		
	Experto en E-Commerce	Grande	1.600	4.500	\$2.550.000	
		Mediana/Pequeña	1.300	2.800		
	PMO	Grande	2.400	4.200	\$2.725.000	
		Mediana/Pequeña	1.800	2.500		
	Arquitecto Empresarial	Grande	2.200	4.200	\$2.950.000	
		Mediana/Pequeña	2.000	3.400		
	Jefe de Área	Grande	2.500	4.000	\$2.875.000	
		Mediana/Pequeña	2.000	3.000		
Arquitecto de Infraestructura	Grande	2.200	4.000	\$2.975.000		
	Mediana/Pequeña	1.900	3.800			
Jefe de Mesa de Ayuda	Grande	1.500	4.000	\$2.225.000		
	Mediana/Pequeña	1.200	2.200			
Ingeniero de Procesos	Grande	1.200	4.000	\$2.200.000		
	Mediana/Pequeña	1.400	2.200			
PROFESIONALES Y TÉCNICOS 2°	KAM	Grande	1.500	2.800	\$1.825.000	\$1.622.500
		Mediana/Pequeña	1.100	1.900		
	Full StackDeveloper	Grande	1.600	2.700	\$1.900.000	
		Mediana/Pequeña	1.300	2.000		
	Analista de Business Intelligence	Grande	1.500	2.500	\$1.850.000	
		Mediana/Pequeña	1.400	2.000		
	Ingeniero de Soporte	Grande	900	2.400	\$1.450.000	
		Mediana/Pequeña	900	1.600		
	Desarrollador C# C++	Grande	1.300	2.300	\$1.700.000	
		Mediana/Pequeña	1.000	2.200		
	Desarrollador Java	Grande	1.000	2.300	\$1.600.000	
		Mediana/Pequeña	1.000	2.100		
	Desarrollador.NET	Grande	1.100	2.200	\$1.525.000	
		Mediana/Pequeña	1.000	1.800		
	Analista de Sistemas	Grande	1.200	2.100	\$1.600.000	
		Mediana/Pequeña	1.200	1.900		
	Analista de Testing	Grande	1.100	2.000	\$1.400.000	
		Mediana/Pequeña	1.000	1.500		
Ejecutivo de Ventas	Grande	1.200	2.000	\$1.375.000		
	Mediana/Pequeña	700	1.600			
MEDIANA					\$ 2.987.500	\$ 3.041.250

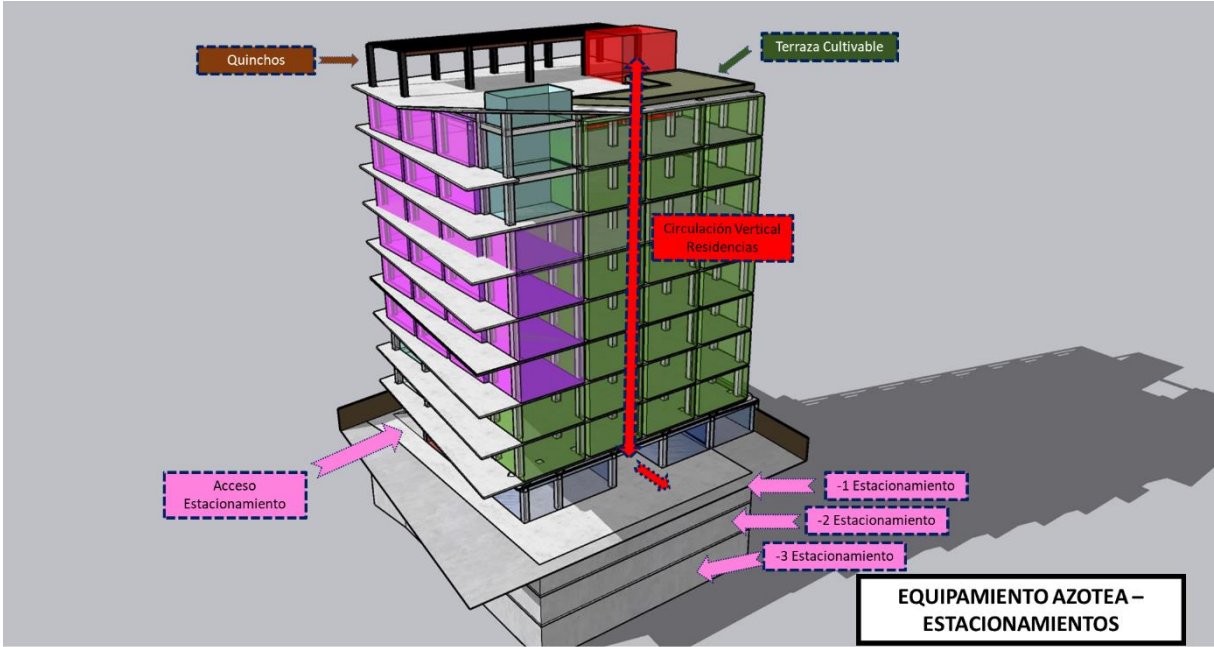
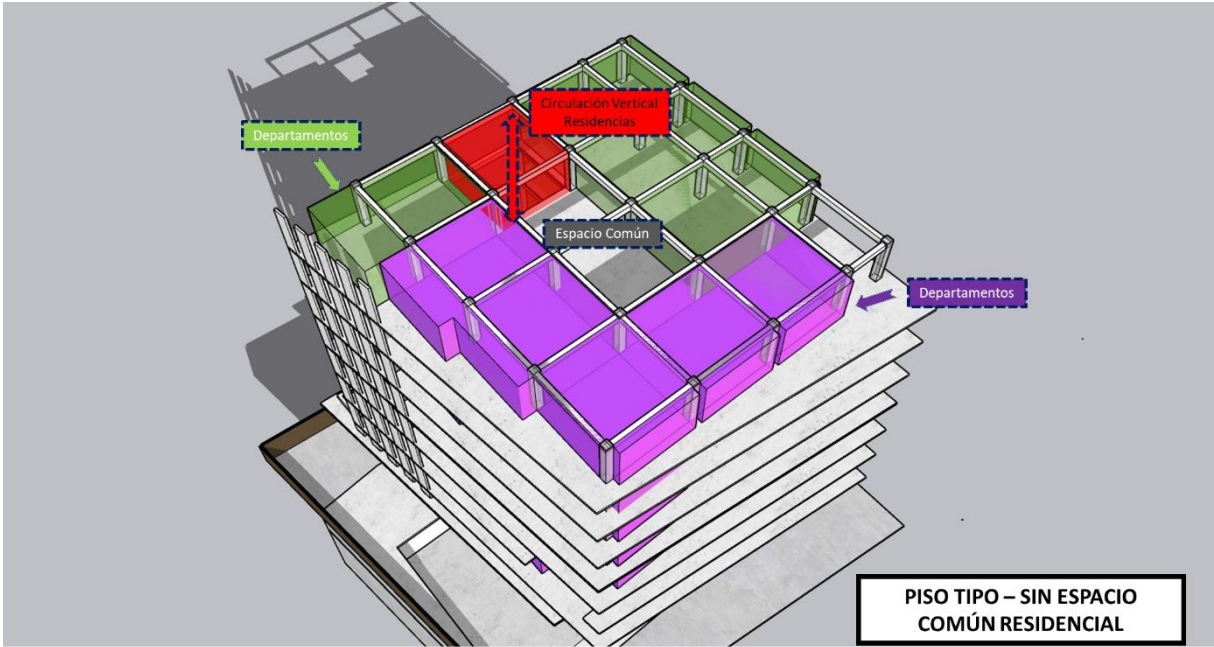
Anexo nº19: Proyecto de Arquitectura











Anexo n°20: Tráfico Conversión Marketing

PERÍODO	TRÁFICO CONVERSIÓN MARKETING (N° PERSONAS)																							
	AÑO 0												AÑO 1											
	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Eventos As. Gremiales	200	200										200	200											
TC estimada (%)	4%	4%										2%	2%											
Captación	8,0	8,0										4,0	4,0											
Puesta en marcha S. Ventas			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TC estimada (%)			4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Captación	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Participación en Eventos			50	50																				
TC estimada (%)			2%	2%																				
Captación	1,0	1,0																						
Ev. Lanzamiento S. Ventas			150																					
TC estimada (%)			4%																					
Captación	6,0	6,0																						
Interacción Digital	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
TC estimada (%)	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	
Captación	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
Sampling			5	8	13	20	25	30	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
TC estimada (%)			8%	8%	8%	8%	8%	8%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
Captación	1	9	1	8	2	3	6	7	3	4	8	8	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	
Total Captación	0	10	19	20	30	33	39	46	49	53	61	68	72	76	80	84	87	91	98	106	113	120		
Ingreso efectivo de residente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	23%	25%	30%	36%	38%	41%	47%	53%	56%	59%	62%	65%	
Tasa Ocupación (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Anexo n°21: Detalle Estado de Resultado y Flujos de proyecto

Meses Año 0: Construcción												
# MES	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Ocupacion (def. por MKT)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Inmobiliaria	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos Arriendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingreso por Gastos comunes												
Total Ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos por operación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Fijos	\$5,99	\$8,03	\$8,03	\$8,03	\$8,03	\$12,99	\$13,00	\$13,01	\$13,02	\$13,03	\$13,04	\$21,57
Sueldos	\$3,00	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$5,04	\$13,56
Gastos Comunes Generales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4,96	\$4,97	\$4,98	\$4,99	\$5,00	\$5,01	\$5,02
Marketing	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99	\$2,99
Dividendo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Depreciacion	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de impuestos	\$-5,99	\$-8,03	\$-8,03	\$-8,03	\$-8,03	\$-12,99	\$-13,00	\$-13,01	\$-13,02	\$-13,03	\$-13,04	\$-21,57
Impuestos (27%)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad despues de impuestos	\$-5,99	\$-8,03	\$-8,03	\$-8,03	\$-8,03	\$-12,99	\$-13,00	\$-13,01	\$-13,02	\$-13,03	\$-13,04	\$-21,57
Utilidad/Perdida Acumulada	\$-5,99	\$-14,02	\$-22,05	\$-30,08	\$-38,11	\$-51,10	\$-64,10	\$-77,11	\$-90,13	\$-103,16	\$-116,20	\$-137,77
Inversion en Capital de trabajo	\$5,99	\$8,03	\$8,03	\$8,03	\$8,03	\$12,99	\$13,00	\$13,01	\$13,02	\$13,03	\$13,04	\$21,57
Capital para construcción	\$910,32											
Capital aporte banco	\$8.192,89											
Inversion Construcción	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60	\$-758,60
Inversion Equipamiento												\$-324,87
Flujo de caja	\$8.350,59	\$-750,57	\$-750,57	\$-750,57	\$-750,57	\$-745,61	\$-745,60	\$-745,59	\$-745,58	\$-745,57	\$-745,56	\$-1.061,9
Flujo de caja acumulado	\$8.350,6	\$7.600,0	\$6.849,5	\$6.098,9	\$5.348,3	\$4.602,7	\$3.857,1	\$3.111,5	\$2.365,9	\$1.620,4	\$874,8	\$-187,1

Tabla A21_00
Elaboración Propia.

Meses Año 1: Puesta en Marcha												
# MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ocupacion (def. por MKT)	23%	25%	30%	36%	38%	41%	47%	53%	56%	59%	62%	65%
Ingresos Inmobiliaria	\$37,77	\$40,45	\$48,54	\$57,26	\$61,36	\$66,13	\$76,20	\$86,16	\$90,97	\$95,95	\$100,96	\$105,99
Ingresos Arriendos	\$4,34	\$4,35	\$4,36	\$4,37	\$4,38	\$4,39	\$4,40	\$4,41	\$4,41	\$4,42	\$4,43	\$4,44
Ingreso por Gastos comunes		\$1,16	\$1,28	\$1,54	\$1,81	\$1,95	\$2,10	\$2,41	\$2,73	\$2,89	\$3,05	\$3,20
Total Ingresos	\$42,11	\$44,80	\$52,90	\$61,63	\$65,73	\$70,51	\$80,60	\$90,57	\$95,38	\$100,38	\$105,39	\$110,43
Gastos Variables	\$8,43	\$9,28	\$11,12	\$13,12	\$14,09	\$15,19	\$17,47	\$19,76	\$20,90	\$22,05	\$23,20	\$24,36
Gastos por operación	\$8,43	\$9,28	\$11,12	\$13,12	\$14,09	\$15,19	\$17,47	\$19,76	\$20,90	\$22,05	\$23,20	\$24,36
Gastos Fijos	\$52,11	\$52,19	\$52,27	\$52,35	\$52,43	\$52,51	\$52,59	\$52,67	\$52,75	\$52,83	\$52,91	\$52,99
Sueldos	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91	\$13,91
Gastos Comunes Generales	\$5,03	\$5,04	\$5,05	\$5,07	\$5,08	\$5,09	\$5,10	\$5,11	\$5,12	\$5,13	\$5,14	\$5,15
Marketing	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25	\$1,25
Dividendo	\$31,92	\$31,99	\$32,06	\$32,13	\$32,20	\$32,26	\$32,33	\$32,40	\$32,47	\$32,54	\$32,61	\$32,68
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17
Depreciacion Equipamiento	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66
Total Depreciacion	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83
Utilidad antes de impuestos	\$-36,25	\$-34,50	\$-28,31	\$-21,67	\$-18,61	\$-15,01	\$-7,28	\$0,31	\$3,90	\$7,67	\$11,45	\$15,25
Impuestos (27%)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,08	\$1,05	\$2,07	\$3,09	\$4,12
Utilidad despues de impuestos	\$-36,25	\$-34,50	\$-28,31	\$-21,67	\$-18,61	\$-15,01	\$-7,28	\$0,23	\$2,85	\$5,60	\$8,36	\$11,13
Utilidad/Perdida Acumulada	\$-36,25	\$-70,76	\$-99,07	\$-120,73	\$-139,35	\$-154,35	\$-161,64	\$-161,41	\$-158,56	\$-152,96	\$-144,60	\$-133,47
Inversion en Capital de trabajo	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,74	\$3,71	\$4,73	\$5,75	\$6,77
Capital para construcción												
Capital aporte banco												
Inversion Construcción												
Inversion Equipamiento												
Flujo de caja	\$-18,43	\$-16,68	\$-10,48	\$-3,84	\$-0,79	\$2,82	\$10,54	\$18,05	\$20,68	\$23,43	\$26,19	\$28,96
Flujo de caja acumulado	\$-205,5	\$-222,2	\$-232,7	\$-236,5	\$-237,3	\$-234,5	\$-224,0	\$-205,9	\$-185,2	\$-161,8	\$-135,6	\$-106,6

Tabla A21_01
Elaboración Propia.

Meses Año 2												
# MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ocupacion (def. por MKT)	68%	71%	74%	77%	80%	83%	86%	89%	92%	95%	98%	98%
Ingresos Inmobiliaria	\$111,04	\$116,11	\$121,20	\$126,31	\$131,44	\$136,60	\$141,77	\$146,97	\$152,19	\$157,43	\$162,70	\$162,97
Ingresos Arriendos	\$4,45	\$4,46	\$4,47	\$4,48	\$4,49	\$4,50	\$4,51	\$4,52	\$4,53	\$4,54	\$4,55	\$4,56
Ingreso por Gastos comunes	\$3,36	\$3,53	\$3,69	\$3,85	\$4,01	\$4,17	\$4,34	\$4,50	\$4,67	\$4,83	\$5,00	\$5,17
Total Ingresos	\$115,49	\$120,57	\$125,67	\$130,79	\$135,93	\$141,10	\$146,28	\$151,49	\$156,72	\$161,97	\$167,25	\$167,53
Gastos Variables	\$25,52	\$26,69	\$27,86	\$29,04	\$30,22	\$31,40	\$32,59	\$33,79	\$34,99	\$36,20	\$37,41	\$37,51
Gastos por operación	\$25,52	\$26,69	\$27,86	\$29,04	\$30,22	\$31,40	\$32,59	\$33,79	\$34,99	\$36,20	\$37,41	\$37,51
Gastos Fijos	\$53,13	\$53,21	\$53,29	\$53,37	\$53,45	\$53,54	\$53,62	\$53,70	\$53,78	\$53,86	\$53,95	\$54,03
Sueldos	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27	\$14,27
Gastos Comunes Generales	\$5,16	\$5,17	\$5,19	\$5,20	\$5,21	\$5,22	\$5,23	\$5,24	\$5,25	\$5,26	\$5,28	\$5,29
Marketing	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94
Dividendo	\$32,75	\$32,82	\$32,89	\$32,96	\$33,03	\$33,10	\$33,17	\$33,24	\$33,32	\$33,39	\$33,46	\$33,53
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17
Depreciacion Equipamiento	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66
Total Depreciacion	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83
Utilidad antes de impuestos	\$19,01	\$22,84	\$26,69	\$30,56	\$34,44	\$38,33	\$42,25	\$46,18	\$50,12	\$54,08	\$58,06	\$58,16
Impuestos (27%)	\$5,13	\$6,17	\$7,21	\$8,25	\$9,30	\$10,35	\$11,41	\$12,47	\$13,53	\$14,60	\$15,68	\$15,70
Utilidad despues de impuestos	\$13,88	\$16,68	\$19,49	\$22,31	\$25,14	\$27,98	\$30,84	\$33,71	\$36,59	\$39,48	\$42,39	\$42,46
Utilidad/Perdida Acumulada	\$13,88	\$30,56	\$50,04	\$72,35	\$97,49	\$125,47	\$156,31	\$190,02	\$226,60	\$266,08	\$308,47	\$350,93
Inversion en Capital de trabajo	\$7,79	\$8,82	\$9,86	\$10,91	\$11,95	\$13,00	\$14,06	\$15,12	\$16,19	\$17,26	\$18,33	\$18,36
Capital para construcción												
Capital aporte banco												
Inversion Construcción												
Inversion Equipamiento												
Flujo de caja	\$31,71	\$34,50	\$37,31	\$40,13	\$42,97	\$45,81	\$48,67	\$51,53	\$54,42	\$57,31	\$60,21	\$60,29
Flujo de caja acumulado	\$-74,9	\$-40,4	\$-3,1	\$37,0	\$80,0	\$125,8	\$174,5	\$226,0	\$280,4	\$337,7	\$397,9	\$458,2

Tabla A21_02
Elaboración Propia.

Meses Año 3												
# MES	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ocupacion (def. por MKT)	98%	98%	98%	98%	98%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Ingresos Inmobiliaria	\$163,32	\$163,67	\$164,02	\$164,37	\$164,72	\$166,81	\$167,11	\$167,47	\$167,83	\$168,19	\$168,55	\$168,91
Ingresos Arriendos	\$4,57	\$4,58	\$4,59	\$4,60	\$4,61	\$4,62	\$4,63	\$4,64	\$4,65	\$4,66	\$4,67	\$4,68
Ingreso por Gastos comunes	\$5,18	\$5,19	\$5,20	\$5,21	\$5,23	\$5,24	\$5,30	\$5,31	\$5,32	\$5,34	\$5,35	\$5,36
Total Ingresos	\$167,88	\$168,24	\$168,60	\$168,96	\$169,33	\$171,43	\$171,74	\$172,11	\$172,47	\$172,84	\$173,21	\$173,58
Gastos Variables	\$37,59	\$37,67	\$37,75	\$37,83	\$37,91	\$38,38	\$38,46	\$38,54	\$38,63	\$38,71	\$38,79	\$38,87
Gastos por operación	\$37,59	\$37,67	\$37,75	\$37,83	\$37,91	\$38,38	\$38,46	\$38,54	\$38,63	\$38,71	\$38,79	\$38,87
Gastos Fijos	\$54,51	\$54,59	\$54,68	\$54,76	\$54,84	\$54,93	\$55,01	\$55,09	\$55,18	\$55,26	\$55,35	\$55,43
Sueldos	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64	\$14,64
Gastos Comunes Generales	\$5,30	\$5,31	\$5,32	\$5,33	\$5,34	\$5,35	\$5,37	\$5,38	\$5,39	\$5,40	\$5,41	\$5,42
Marketing	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97	\$0,97
Dividendo	\$33,60	\$33,67	\$33,75	\$33,82	\$33,89	\$33,96	\$34,04	\$34,11	\$34,18	\$34,25	\$34,33	\$34,40
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17
Depreciacion Equipamiento	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66
Total Depreciacion	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83
Utilidad antes de impuestos	\$57,96	\$58,16	\$58,35	\$58,55	\$58,75	\$60,29	\$60,44	\$60,64	\$60,84	\$61,04	\$61,25	\$61,45
Impuestos (27%)	\$15,65	\$15,70	\$15,76	\$15,81	\$15,86	\$16,28	\$16,32	\$16,37	\$16,43	\$16,48	\$16,54	\$16,59
Utilidad despues de impuestos	\$42,31	\$42,45	\$42,60	\$42,74	\$42,88	\$44,01	\$44,12	\$44,27	\$44,41	\$44,56	\$44,71	\$44,86
Utilidad/Perdida Acumulada	\$42,31	\$84,77	\$127,36	\$170,10	\$212,99	\$257,00	\$301,12	\$345,39	\$389,80	\$434,37	\$479,08	\$523,93
Inversion en Capital de trabajo	\$18,30	\$18,36	\$18,41	\$18,46	\$18,52	\$18,93	\$18,97	\$19,03	\$19,08	\$19,14	\$19,19	\$19,25
Capital para construcción												
Capital aporte banco												
Inversion Construcción												
Inversion Equipamiento												
Flujo de caja	\$60,14	\$60,28	\$60,42	\$60,57	\$60,71	\$61,84	\$61,95	\$62,09	\$62,24	\$62,39	\$62,54	\$62,68
Flujo de caja acumulado	\$518,3	\$578,6	\$639,1	\$699,6	\$760,3	\$822,2	\$884,1	\$946,2	\$1.008,5	\$1.070,8	\$1.133,4	\$1.196,1

Tabla A21_03
Elaboración Propia.

# MES	Meses Año 4											
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Ocupacion (def. por MKT)	98%	98%	98%	98%	98%	98%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Ingresos Inmobiliaria	\$167,51	\$167,92	\$168,28	\$168,64	\$169,00	\$169,36	\$171,51	\$171,82	\$172,19	\$172,56	\$172,93	\$173,30
Ingresos Arriendos	\$4,69	\$4,70	\$4,71	\$4,72	\$4,73	\$4,74	\$4,75	\$4,76	\$4,77	\$4,78	\$4,79	\$4,80
Ingreso por Gastos comunes	\$5,37	\$5,33	\$5,34	\$5,35	\$5,36	\$5,37	\$5,38	\$5,45	\$5,46	\$5,47	\$5,49	\$5,50
Total Ingresos	\$172,19	\$172,61	\$172,98	\$173,35	\$173,73	\$174,10	\$176,26	\$176,58	\$176,96	\$177,34	\$177,71	\$178,10
Gastos Variables	\$38,56	\$38,65	\$38,73	\$38,81	\$38,90	\$38,98	\$39,46	\$39,55	\$39,63	\$39,71	\$39,80	\$39,89
Gastos por operación	\$38,56	\$38,65	\$38,73	\$38,81	\$38,90	\$38,98	\$39,46	\$39,55	\$39,63	\$39,71	\$39,80	\$39,89
Gastos Fijos	\$55,92	\$56,01	\$56,10	\$56,18	\$56,27	\$56,35	\$56,44	\$56,53	\$56,61	\$56,70	\$56,79	\$56,87
Sueldos	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02	\$15,02
Gastos Comunes Generales	\$5,44	\$5,45	\$5,46	\$5,47	\$5,48	\$5,49	\$5,51	\$5,52	\$5,53	\$5,54	\$5,55	\$5,56
Marketing	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99	\$0,99
Dividendo	\$34,47	\$34,55	\$34,62	\$34,70	\$34,77	\$34,84	\$34,92	\$34,99	\$35,07	\$35,14	\$35,22	\$35,29
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17
Depreciacion Equipamiento	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66
Total Depreciacion	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83
Utilidad antes de impuestos	\$59,88	\$60,13	\$60,33	\$60,53	\$60,74	\$60,94	\$62,53	\$62,68	\$62,89	\$63,09	\$63,30	\$63,51
Impuestos (27%)	\$16,17	\$16,24	\$16,29	\$16,34	\$16,40	\$16,45	\$16,88	\$16,92	\$16,98	\$17,04	\$17,09	\$17,15
Utilidad despues de impuestos	\$43,71	\$43,90	\$44,04	\$44,19	\$44,34	\$44,48	\$45,65	\$45,76	\$45,91	\$46,06	\$46,21	\$46,36
Utilidad/Perdida Acumulada	\$43,71	\$87,60	\$131,65	\$175,84	\$220,17	\$264,66	\$310,30	\$356,06	\$401,97	\$448,02	\$494,23	\$540,59
Inversion en Capital de trabajo	\$18,82	\$18,89	\$18,94	\$19,00	\$19,05	\$19,11	\$19,54	\$19,58	\$19,63	\$19,69	\$19,75	\$19,80
Capital para construcción												
Capital aporte banco												
Inversion Construcción												
Inversion Equipamiento												
Flujo de caja	\$61,54	\$61,72	\$61,87	\$62,02	\$62,16	\$62,31	\$63,47	\$63,58	\$63,73	\$63,89	\$64,04	\$64,19
Flujo de caja acumulado	\$1.257,6	\$1.319,3	\$1.381,2	\$1.443,2	\$1.505,4	\$1.567,7	\$1.631,2	\$1.694,7	\$1.758,5	\$1.822,4	\$1.886,4	\$1.950,6

Tabla A21_04
Elaboración Propia.

# MES	Meses Año 5											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Ocupacion (def. por MKT)	98%	98%	98%	98%	98%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Ingresos Inmobiliaria	\$171,86	\$172,28	\$172,65	\$173,02	\$173,39	\$175,59	\$175,91	\$176,29	\$176,66	\$177,04	\$177,42	\$177,80
Ingresos Arriendos	\$4,81	\$4,82	\$4,83	\$4,84	\$4,85	\$4,86	\$4,87	\$4,88	\$4,89	\$4,90	\$4,91	\$4,92
Ingreso por Gastos comunes	\$5,51	\$5,47	\$5,48	\$5,49	\$5,50	\$5,51	\$5,58	\$5,59	\$5,60	\$5,62	\$5,63	\$5,64
Total Ingresos	\$176,67	\$177,10	\$177,48	\$177,86	\$178,24	\$180,45	\$180,78	\$181,17	\$181,55	\$181,94	\$182,33	\$182,72
Gastos Variables	\$39,57	\$39,65	\$39,74	\$39,82	\$39,91	\$40,40	\$40,49	\$40,57	\$40,66	\$40,75	\$40,83	\$40,92
Gastos por operación	\$39,57	\$39,65	\$39,74	\$39,82	\$39,91	\$40,40	\$40,49	\$40,57	\$40,66	\$40,75	\$40,83	\$40,92
Gastos Fijos	\$58,39	\$58,48	\$58,57	\$58,66	\$58,74	\$58,83	\$58,92	\$59,01	\$59,10	\$59,19	\$59,28	\$59,37
Sueldos	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41	\$15,41
Gastos Comunes Generales	\$5,58	\$5,59	\$5,60	\$5,61	\$5,62	\$5,64	\$5,65	\$5,66	\$5,67	\$5,69	\$5,70	\$5,71
Marketing	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03	\$2,03
Dividendo	\$35,37	\$35,45	\$35,52	\$35,60	\$35,67	\$35,75	\$35,83	\$35,90	\$35,98	\$36,06	\$36,13	\$36,21
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17	\$15,17
Depreciacion Equipamiento	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66	\$2,66
Total Depreciacion	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83	\$17,83
Utilidad antes de impuestos	\$60,88	\$61,14	\$61,35	\$61,56	\$61,76	\$63,39	\$63,55	\$63,76	\$63,97	\$64,18	\$64,39	\$64,61
Impuestos (27%)	\$16,44	\$16,51	\$16,56	\$16,62	\$16,68	\$17,12	\$17,16	\$17,21	\$17,27	\$17,33	\$17,39	\$17,44
Utilidad despues de impuestos	\$44,44	\$44,63	\$44,78	\$44,94	\$45,09	\$46,28	\$46,39	\$46,54	\$46,70	\$46,85	\$47,01	\$47,16
Utilidad/Perdida Acumulada	\$44,44	\$89,08	\$133,86	\$178,80	\$223,88	\$270,16	\$316,55	\$363,09	\$409,79	\$456,64	\$503,65	\$550,82
Inversion en Capital de trabajo	\$19,09	\$19,16	\$19,22	\$19,28	\$19,33	\$19,77	\$19,81	\$19,87	\$19,93	\$19,98	\$20,04	\$20,10
Capital para construcción												
Capital aporte banco												
Inversion Construcción												
Inversion Equipamiento												
Flujo de caja	\$62,27	\$62,46	\$62,61	\$62,76	\$62,91	\$64,10	\$64,22	\$64,37	\$64,53	\$64,68	\$64,84	\$64,99
Flujo de caja acumulado	\$2.012,9	\$2.075,3	\$2.137,9	\$2.200,7	\$2.263,6	\$2.327,7	\$2.391,9	\$2.456,3	\$2.520,8	\$2.585,5	\$2.650,3	\$2.715,3

Tabla A21_05
Elaboración Propia.

ACUMULADO								
# MES	Año 0	Al Año 1	Al Año 2	Al Año 3	Al Año 4	Al Año 5	Al Año 10	Al Año 20
Ocupacion (def. por MKT)	0%	65%	98%	99%	99%	99%	98%	100%
Ingresos Inmobiliaria	\$0,00	\$867,73	\$2.534,47	\$4.529,41	\$6.574,41	\$8.674,31	\$19.935,04	\$47.603,93
Ingresos Arriendos	\$0,00	\$52,69	\$106,75	\$162,22	\$219,13	\$277,52	\$593,01	\$1.359,43
Ingreso por Gastos comunes	\$0,00	\$24,12	\$75,23	\$138,46	\$203,34	\$269,95	\$627,23	\$1.504,82
Total Ingresos	\$0,00	\$944,54	\$2.716,45	\$4.830,09	\$6.996,87	\$9.221,78	\$21.155,28	\$50.468,19
Gastos Variables	\$0,00	\$198,95	\$582,17	\$1.041,30	\$1.511,96	\$1.995,27	\$4.586,99	\$10.955,08
Gastos por operación	\$0,00	\$198,95	\$582,17	\$1.041,30	\$1.511,96	\$1.995,27	\$4.586,99	\$10.955,08
Gastos Fijos	\$137,77	\$768,36	\$1.411,29	\$2.070,93	\$2.747,70	\$3.454,23	\$7.220,06	\$16.368,33
Sueldos	\$66,99	\$233,90	\$405,15	\$580,85	\$761,11	\$946,06	\$1.945,45	\$4.373,23
Gastos Comunes Generales	\$34,93	\$96,04	\$158,74	\$223,07	\$289,07	\$356,79	\$722,69	\$1.611,57
Marketing	\$35,85	\$50,83	\$62,15	\$73,76	\$85,67	\$110,05	\$189,92	\$383,94
Dividendo	\$0,00	\$387,59	\$785,26	\$1.193,25	\$1.611,85	\$2.041,32	\$4.362,01	\$9.999,60
Equipamiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Construcción	\$0,00	\$182,06	\$364,13	\$546,19	\$728,26	\$910,32	\$1.820,64	\$3.641,28
Depreciacion Equipamiento	\$0,00	\$31,86	\$63,72	\$95,58	\$127,44	\$159,31	\$318,61	\$637,22
Total Depreciacion	\$0,00	\$213,93	\$427,85	\$641,78	\$855,70	\$1.069,63	\$2.139,25	\$4.278,51
Utilidad antes de impuestos	\$-137,77	\$-236,70	\$295,15	\$1.076,09	\$1.881,50	\$2.702,66	\$7.208,98	\$18.866,27
Impuestos (27%)	\$-37,20	\$-63,91	\$79,69	\$290,54	\$508,01	\$729,72	\$1.946,42	\$5.093,89
Utilidad despues de impuestos	\$-100,57	\$-172,79	\$215,46	\$785,55	\$1.373,50	\$1.972,94	\$5.262,55	\$13.772,38
Utilidad/Perdida Acumulada	\$-100,57	\$-172,79	\$215,46	\$785,55	\$1.373,50	\$1.972,94	\$5.262,55	\$13.772,38