



# **“LO HACEMOS POR TI – SERVICIOS PARA EL ADULTO MAYOR”**

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

**Alumno: Felipe Díaz Jaña**

**Profesor Guía: Pedro Rodrigo Fuentes Díaz**

**Santiago de Chile, abril de 2020**

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TABLA DE CONTENIDOS</b>  | <b>2</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>                                  | <b>5</b>  |
| <b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b>       | <b>7</b>  |
| <b>2.1 Industria</b>  | <b>7</b>  |
| 2.1.1 Definición  | 7         |
| 2.1.2 Tendencias  | 8         |
| 2.1.3 Análisis del macro-entorno                                  | 10        |
| 2.1.4 Análisis del micro-entorno                                  | 10        |
| <b>2.2 Competidores</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.3 Clientes</b>   | <b>13</b> |
| <b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>          | <b>15</b> |
| <b>3.1 Modelo de negocios</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>3.2 Descripción de la empresa</b>                              | <b>19</b> |
| <b>3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento</b>               | <b>22</b> |
| <b>3.4 Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad</b>   | <b>22</b> |
| <b>4. PLAN DE MARKETING</b>                                       | <b>23</b> |
| <b>4.1 Objetivos de marketing</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>4.2 Estrategia de segmentación</b>                             | <b>23</b> |
| <b>4.3 Estrategia de servicio</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>4.4 Estrategia de precio</b>                                   | <b>26</b> |
| <b>4.5 Estrategia de distribución</b>                             | <b>28</b> |
| <b>4.6 Estrategia de comunicación y ventas</b>                    | <b>28</b> |
| <b>4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento</b> | <b>30</b> |
| <b>4.8 Presupuesto de marketing</b>                               | <b>32</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. PLAN DE OPERACIONES</b>  | <b>33</b> |
| <b>6. EQUIPO DEL PROYECTO</b>  | <b>34</b> |
| <b>7. PLAN FINANCIERO</b>  | <b>35</b> |
| <b>8. RIESGOS CRÍTICOS</b>   | <b>36</b> |
| <b>9. PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA</b>  | <b>38</b> |
| <b>10. CONCLUSIONES</b>  | <b>39</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>   | <b>40</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>42</b> |
| <b>Anexo 1: Descripción de las investigaciones de mercado realizadas</b>                                     | <b>43</b> |
| <b>Anexo 2: Resultados de la encuesta <i>online</i> efectuada</b>  | <b>45</b> |
| <b>Anexo 3: Principales opiniones vertidas en el <i>focus group</i> realizado</b>                            | <b>54</b> |
| <b>Anexo 4: Información estadística sobre fuerza laboral, según INE (2019)</b>                               | <b>58</b> |
| <b>Anexo 5: Análisis PESTEL aplicado a la industria de Lo Hacemos Por Ti</b>                                 | <b>60</b> |
| <b>Anexo 6: Mapa de posicionamiento relativo entre Lo Hacemos Por Ti y los productos sustitutos</b>          | <b>65</b> |
| <b>Anexo 7: Valores de Lo Hacemos Por Ti</b>   | <b>66</b> |
| <b>Anexo 8: Análisis VRIO aplicado a la competencia central de Lo Hacemos Por Ti</b>                         | <b>67</b> |
| <b>Anexo 9: Fortalezas de Lo Hacemos Por Ti</b>  | <b>68</b> |
| <b>Anexo 10: Fundamentos de la estrategia de segmentación de clientes</b>                                    | <b>69</b> |
| <b>Anexo 11: Logo de la empresa e imagen de bienestar que se busca proyectar en los avisos publicitarios</b> | <b>71</b> |
| <b>Anexo 12: Criterios para la diferenciación de tarifas por clase de servicio</b>                           | <b>72</b> |
| <b>Anexo 13: Parámetros para la estimación del volumen de venta anual</b>                                    | <b>73</b> |
| <b>Anexo 14: Proyección de demanda para el primer año de operación</b>                                       | <b>74</b> |
| <b>Anexo 15: Presupuesto de Marketing</b>  | <b>75</b> |

## RESUMEN EJECUTIVO

Las personas que trabajan a tiempo completo y que están a cargo de un adulto mayor que presenta algún grado de dependencia, tienen que lidiar con la realidad de tener que ayudar a ese adulto mayor en la ejecución de sus actividades fuera del hogar, tales como: ir al médico, tomarse exámenes de salud, pasear y entretenerse fuera del hogar, hacer trámites y compras, etc. En la resolución de aquello, si bien hoy en día tales personas cuentan con distintas alternativas (p.ej.: encargarse ellos mismos, apoyarse con un familiar o amigo cercano, coordinar taxis o servicios como Uber/Cabify, etc.), cada una de ellas ofrece un costo relevante, ya sea porque pueden resultar onerosas, porque pueden interferir con otras responsabilidades, o porque pueden provocar molestias o incomodidades personales.

El negocio que se propone en este Plan de Negocios para abordar la oportunidad que deriva de la situación anteriormente descrita –oportunidad que implica participar en un mercado cuya demanda potencial sería cercana a 58 MUSD al año–, se denomina: “Lo Hacemos Por Ti – Servicios para el Adulto Mayor” (LHPT), y corresponde al establecimiento y desarrollo de una empresa que brinde, a los adultos mayores con dependencia leve o moderada, un servicio de traslado más acompañamiento para sus actividades fuera del hogar, consistente en lo siguiente: (i) traslado vehicular y privado del adulto mayor hacia uno o varios destinos locales (dentro de Santiago) que sean de su interés o necesidad, incluyendo el viaje de retorno a su hogar; y (ii) acompañamiento y guía al adulto mayor durante todo el viaje, especialmente en los lugares de destino. Los servicios serán solicitados y monitoreados por los clientes a través de una App, en tanto que los vehículos serán provistos por los propios colaboradores, sujeto al cumplimiento de ciertos estándares de confortabilidad. La ventaja competitiva de LHPT consiste en su capacidad de brindar el señalado servicio en forma completa, segura, confiable, eficaz y grata para el usuario, capacidad fundada en su *staff* de colaboradores rigurosamente seleccionados, motivados y entrenados para proveer una atención de alta calidad.

La evaluación financiera del proyecto, demuestra que el mismo se trata de uno rentable, con un Valor Presente Neto igual a 44.413 UF, y una Tasa Interna de Retorno equivalente a 29,67%. La inversión inicial requerida es de 27.725 UF, la cual será financiada completamente con aportes de capital, de la siguiente forma: un 70% será aportado, en partes iguales, por el equipo gestor del proyecto, y el 30% restante se busca que sea aportado por inversionistas interesados en participar en el proyecto de LHPT.

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las personas que trabajan a tiempo completo y que están a cargo de un adulto mayor que presenta algún grado de dependencia, tienen que lidiar permanentemente con la realidad de tener que ayudar a ese adulto mayor en la ejecución de las llamadas Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD), tales como: moverse dentro de la ciudad, ir al médico, hacer compras, entretenerse fuera del hogar (por ejemplo, ir al cine, visitar a un amigo, pasear por el *mall*), hacer trámites en el Instituto de Previsión Social o en la AFP, asistir a un encuentro social o religioso, etc. En la resolución de aquello, hoy en día tales personas cuentan principalmente con las siguientes alternativas, cada una de las cuales ofrece un costo relevante:

- a) Encargarse completamente de brindar la ayuda en cuestión, lo que implica pedir permisos laborales, ocupar el horario de colación y/o recuperar el tiempo no trabajado fuera de la jornada laboral, todo lo cual puede suponer distracción e importunación, y eventualmente, puede terminar impactando negativamente el desempeño laboral propio.
- b) Pedir, a un familiar o amigo cercano, que se encargue de ayudar al adulto mayor en la ejecución de la AIVD de que se trate, con la consiguiente importunación hacia ellos y la molestia y tiempo que supone el tener que contactar a varias personas cuando se reciben múltiples respuestas negativas.
- c) Coordinar los servicios de traslado (ida y vuelta) con taxis, o bien, con empresas que brindan el servicio de transporte vehicular con conductor, tales como Uber y Cabify, y confiar en que el adulto mayor con dependencia leve o moderada, no tendrá problemas tanto para resolver, por sí solo, la AIVD en el lugar de destino, como para tomar, sin contratiempos ni dificultades, el vehículo que le llevará de vuelta a su hogar. Esta alternativa tiene el riesgo de que el adulto mayor no sea capaz de tomar el transporte de vuelta a su domicilio, o que no logre ejecutar correctamente su AIVD, ya que nadie le va a estar acompañando para guiarle en aquello. Además, esta opción puede implicar, a la persona que está a cargo del adulto mayor, algún nivel de gestión y coordinación no menor, toda vez que debe coordinar perfectamente los horarios del viaje del adulto mayor, en pos de minimizar tiempos de espera.

Es en el alto costo –ya sea económico o “emocional”– que presentan los actuales mecanismos de apoyo con que cuentan las personas asalariadas y que tienen a su cargo un adulto mayor con algún grado de dependencia en la ejecución de sus AIVD, donde está la oportunidad de negocio: formar una empresa que se encargue de brindar, en forma completa, confiable, eficaz, segura y grata para el usuario, el servicio de traslado y acompañamiento de los adultos mayores para la ejecución de sus AIVD, buscando, por una parte, favorecer que los adultos mayores salgan más de sus casas cuando lo necesiten (es decir, cuando la AIVD se trate, por ejemplo, de ir al médico o hacer un trámite) o cuando quieran (es decir, cuando la AIVD consista en una actividad de recreación); y por otra parte, ser una ayuda para los familiares que están a cargo de esos adultos mayores, quienes ya tienen suficiente con los deberes que poseen tanto con el lugar de trabajo, como con la familia directa compuesta por el(la) cónyuge y/o los(as) hijos(as).

El valor de la oportunidad de negocio antes descrita, se sustenta en los resultados de las investigaciones de mercado efectuadas, todas las cuales se detallan en los anexos 1, 2 y 3. En efecto, los resultados de la encuesta *online* contestada por 155 colaboradores de la empresa JRI Ingeniería S.A. –firma de gran tamaño situada en Santiago, que provee servicios de ingeniería a la industria minera–, expuestos en el Anexo 2, muestran que un 20,7% de los encuestados que poseen 30 o más años de edad, tiene a su cargo un adulto mayor residente en Santiago y con dependencia leve o moderada en sus AIVD. De esa fracción, se tiene que un 58,6% sí está dispuesto a pagar un servicio de traslado más acompañamiento para el adulto mayor en la ejecución de sus AIVD, y que lo haría a un valor promedio de 3,1 UF mensual, excluyendo los valores *outliers*. Extrapolando estas cifras a la población laboral de Santiago (véase Anexo 4), considerando la representatividad de la muestra, tomando en cuenta el aumento de la longevidad y el envejecimiento de la población del país, y apuntando a un mercado objetivo compuesto por familias del grupo socioeconómico ABC1 residentes en Santiago, es posible aseverar que, con un alto grado de probabilidad, habría un interés potencialmente alto en el mercado, por el servicio de traslado más acompañamiento para los adultos mayores, estimable en una demanda cercana a 58 MUSD al año, generada por parte de casi 42 mil clientes.

## **2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES**

### **2.1 INDUSTRIA**

#### **2.1.1 Definición**

El negocio que se propone y evalúa en este Plan de Negocios, se denomina: “Lo Hacemos Por Ti – Servicios para el Adulto Mayor” (LHPT), y corresponde al establecimiento y desarrollo de una empresa que brinde, a los adultos mayores con dependencia leve<sup>1</sup> o moderada<sup>2</sup> en sus AIVD, un servicio de traslado más acompañamiento, consistente en lo siguiente: (i) traslado vehicular y privado del adulto mayor hacia uno o varios destinos locales (dentro de Santiago) que sean de su interés o necesidad, incluyendo el viaje de retorno a su hogar; y (ii) acompañamiento y guía al adulto mayor durante todo el viaje, especialmente en los lugares de destino.

Una industria puede definirse como un conjunto de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. Y son sustitutos cercanos aquellos productos o servicios que presentan elevada elasticidad cruzada de la demanda [HaxM08]. Con base en esas definiciones, se tiene que la industria de LHPT corresponde a la de los servicios de traslado más acompañamiento al adulto mayor con dependencia leve o moderada en sus AIVD, no habiendo, en la actualidad, competidores directos, pero sí varios servicios sustitutos que pueden cumplir, parcial o similarmente, y con distintas desventajas o limitaciones, la función del servicio de LHPT, según se describe en la sección 2.2. Por lo tanto, lo que hace LHPT es implementar una estrategia de “océano azul”, en que adiciona la actividad de acompañamiento, al mercado del transporte vehicular para adultos mayores, creando, ergo, un mercado en una actividad no explotada en la actualidad [Chan05].

---

<sup>1</sup> Dependencia leve: Es cuando el adulto mayor presenta necesidad de ayuda siempre o casi siempre para realizar 1 o 2 AIVD [Case17].

<sup>2</sup> Dependencia moderada: Es cuando el adulto mayor presenta necesidad de ayuda siempre o casi siempre para ejecutar 3 o más AIVD [Case17].

### 2.1.2 Tendencias

Actualmente, hay una tendencia al surgimiento de emprendimientos que ayudan a las personas en determinados asuntos familiares o domésticos, y que ocupan, como canal de comunicación principal, el Internet y las aplicaciones móviles. Ejemplos de ellos son: personas que se encargan de hacer por uno trámites o compras de supermercado/feria; portales para solicitar servicios de asesoras del hogar, niñeras o cuidadores de adultos mayores; plataformas que conectan a personas interesadas en proveer servicios personales a otras, y personas interesadas en recibir dichos servicios; etc.

Como se sabe, extensa es la industria del traslado vehicular y privado de pasajeros, compuesta por taxis y empresas de transporte ejecutivo, y potenciada recientemente con emprendimientos como Uber y Cabify. Pero tales servicios consisten únicamente en traslado de personas, no en acompañamiento y guía al usuario en el lugar de destino.

Por el lado de la demanda, y pensando específicamente en la situación de los usuarios del servicio, se observa lo siguiente:

- Existe un aumento de la longevidad y un envejecimiento de la población del país, apreciable en que el porcentaje del grupo conformado por personas de 60 o más años de edad, respecto de la población total, ha crecido desde un 10,1% en 1990 hasta un 19,3% en 2017, según CASEN (2017).
- Un 9,9% de los adultos mayores, presenta dependencia leve o moderada en relación con la ejecución de sus AIVD, de acuerdo con CASEN (2017).
- Que, según CASEN (2017), cerca del 95% de los adultos mayores con dependencia leve o moderada y que proporcionaron información al respecto, recibe asistencia por parte de un cuidador (ya sea de la familia o alguien externo al hogar), lo que da cuenta de la existencia de una amplia preocupación social por no dejar solos a los adultos mayores en la ejecución de sus AIVD.

- Que, de acuerdo con Pontificia Universidad Católica de Chile (2017), el 56,3% de los adultos mayores recibe regularmente ayuda práctica por parte de sus hijos. Según el mismo estudio, el 60% de los adultos mayores, vive con sus hijos.
- Pese a la masificación de los *smart phone* en Chile, solo el 20% de los adultos mayores posee uno de estos equipos, según Pontificia Universidad Católica de Chile (2017). De acuerdo con el mismo estudio, un 59,3% de los adultos mayores es asistido por alguien en la realización de trámites por Internet.

Por otra parte, y conforme con información proporcionada por la Sra. Marcela Ferrari, Directora de Hogar de Ancianos “Amor de Dios”, hoy en día los servicios de cuidado hacia el adulto mayor, están enfocados principalmente en: (i) adultos mayores con dependencia severa<sup>3</sup>, existiendo una gran cantidad de técnicos en enfermería y cuidadores que se ocupan de acompañar y asistir a los adultos mayores, ya sea en sus propios hogares o en residencias de ancianos, en la ejecución de sus actividades básicas de la vida diaria, tales como: comer, ir al baño, ducharse, etc.; y (ii) adultos mayores autovalentes o autónomos, para los cuales los municipios y otras instituciones ofrecen una serie de actividades recreativas o programas de beneficios. No se aprecia, en el mercado, mayores servicios de asistencia a aquellos adultos mayores que presentan una dependencia intermedia entre tales extremos.

Considerando, por una parte, que, tal como se señaló en la sección precedente, lo que hace LHPT es seguir una estrategia de “océano azul”, creando un mercado en un área no explotada en la actualidad; y por otra parte, las tendencias descritas en esta sección respecto de la demanda y la oferta de servicios para los adultos mayores; es posible aseverar que la industria de LHPT tiene una naturaleza incipiente, con un potencial de crecimiento rentable y sostenido en el largo plazo, y con un alto tamaño de mercado, estimable en una demanda anual de aproximadamente 58 millones de dólares estadounidenses, según lo explicado al respecto en el capítulo 1.

---

<sup>3</sup> Dependencia severa: Es cuando el adulto mayor presenta incapacidad para efectuar 2 AIVD [Case17].

### **2.1.3 Análisis del macro-entorno**

El estudio del macro-entorno mediante la metodología PESTEL, permite determinar cómo influyen, en la industria, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del sector. En el Anexo 5, se expone el detalle del análisis PESTEL aplicado a la industria de interés.

Del referido análisis PESTEL, se puede concluir que las principales oportunidades que presenta el negocio de LHPT, son: (i) las asociadas tanto a apuntar a un mercado que cuenta con una potencial amplia demanda y buenas perspectivas de crecimiento dado el factor socio-cultural relacionado con el aumento de la longevidad, el envejecimiento de la población y la amplia preocupación social por no dejar solos a los adultos mayores en la ejecución de sus AIVD; y (ii) las relacionadas con que la compañía pueda posicionarse como una firma que efectúa una contribución social importante. Por su parte, los principales riesgos involucrados tienen que ver tanto con la rapidez con que la empresa puede desprestigiarse y perder clientes frente a déficits en la calidad de sus servicios, como con las demandas judiciales a las que pueda verse expuesta frente a eventuales accidentes o problemas de salud que presenten los adultos mayores durante la prestación del servicio. No obstante, para cada riesgo identificado, existen medidas de mitigación cuyas implementaciones, por parte de LHPT, son perfectamente posibles. Luego, el macro-entorno en que operará LHPT, puede ser catalogado como adecuado.

### **2.1.4 Análisis del micro-entorno**

El estudio del micro-entorno mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, permite analizar el nivel de competencia y rivalidad que hay en una industria, en aras de evaluar cuán atractiva es dicha industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad. A continuación, a través de la Figura 2.1, se expone el análisis de Porter realizado para la industria de interés, y luego, se presentan las conclusiones de dicho análisis.

|  |   |
|--|---|
| <p>Rivalidad entre los competidores<br/><b>BAJA</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente, no existen competidores directos</li> <li>• De haberlos en el futuro, al cliente le resultará costoso cambiarse de proveedor, dada la confianza adquirida con el servicio provisto por LHPT</li> <li>• El producto de LHPT presenta diferenciación, no es un <i>commodity</i></li> </ul>  |
| <p>Poder de negociación de los proveedores<br/><b>BAJO</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una gran cantidad de proveedores para los servicios críticos requeridos por LHPT: desarrollo y mantención de la plataforma <i>web</i> y aplicación móvil, evaluaciones psicológicas, marketing, etc.</li> <li>• En cuanto al personal, no se prevé mayor riesgo de organización laboral colectiva, ni de escasez de fuerza laboral</li> </ul>  |
| <p>Poder de negociación de los clientes<br/><b>MEDIO</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes cuentan con una amplia cantidad de productos sustitutos, los que pueden cumplir, similar o parcialmente, la función de LHPT</li> <li>• Hay una amenaza creíble de integración hacia atrás, es decir, que los clientes se encarguen ellos mismos o deleguen a un familiar, la labor de trasladar y acompañar al adulto mayor en la ejecución de sus AVID</li> <li>• No obstante, LHPT apunta a servir a una numerosa cantidad de clientes, lo cual ayuda a reducir el poder de negociación de ellos</li> </ul> |
| <p>Amenaza de nuevos entrantes<br/><b>MEDIA</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El negocio no requiere grandes inversiones de capital, lo cual afecta la fortaleza de las barreras de entrada</li> <li>• Sin embargo, la diferenciación del producto, el fuerte marketing inicial, la confianza del cliente que se conseguirá por ser el primer entrante, y la lealtad a la marca que se espera ganar con ello, representan barreras de entrada importantes</li> </ul>   |
| <p>Amenaza de productos sustitutos<br/><b>ALTA</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El negocio tiene muchos productos sustitutos, los que pueden desempeñar, de manera parcial o similar, la función del servicio de LHPT (e.g.: taxis, Uber/Cabify, plataforma ServiSenior, cuidador, asesora del hogar, etc.)</li> </ul>   |

**Figura 2.1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter (fuente: elaboración propia)**

A partir del análisis de Porter recién presentado, es posible afirmar que el principal atractivo de la industria es la ausencia de competidores directos, situación propia de una estrategia de “océano azul” como la que busca seguir LHPT, según lo ya comentado. Por su parte, atentan contra el nivel de atractivo de la industria, tanto la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos, como la posibilidad de que ellos logren superar las barreras de entrada y se conviertan en competidores directos de LHPT. No obstante, para contrarrestar esas amenazas, claves son el desarrollar un fuerte marketing inicial y el lograr que el servicio de LHPT alcance prontamente, para propiciar la confianza y lealtad del cliente hacia la marca, los atributos diferenciadores relacionados con el hecho de contar con personal entrenado para proveer una atención completa, confiable, segura, eficaz y grata al usuario, algo que no resulta trivial cuando se atiende a adultos mayores que no son autovalentes.

## 2.2 COMPETIDORES

A partir de la investigación de mercado realizada, y teniendo presente tanto la definición de la industria de LHPT, como la conceptualización de sustituto cercano (ambas descritas en la sección 2.1.1), se tiene que la industria en cuestión no presenta competidores directos, pero sí varios productos sustitutos, conforme a lo que a continuación se indica.

La necesidad de apoyar a un adulto mayor del cual se está a cargo y que presenta dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD, hoy en día puede atenderse de las siguientes formas: (a) que la persona que está a cargo de ese adulto mayor, se encargue de brindar la asistencia en cuestión, solicitando los permisos laborales respectivos y acomodando sus horarios de trabajo para hacer aquello; (b) pedir, a un amigo, conocido o familiar cercano, que se encargue de proporcionar la asistencia en cuestión; (c) encargando esta gestión a la asesora del hogar; (d) contratando a un cuidador o acompañador del adulto mayor, que esté permanentemente con él para asistirle tanto en sus AIVD como en otras actividades; (e) coordinando los servicios de traslado (ida y vuelta) con radiotaxis, o bien, con empresas como Uber y Cabify, y confiar en que el adulto mayor no tendrá problemas tanto para resolver, por sí solo, la AIVD en el lugar de destino, como para tomar, sin contratiempos ni dificultades, el vehículo que le llevará de vuelta a su hogar; (f) hay en el mercado algunas empresas (p.ej.: Rappi, Cornershop, Trámites & Asociados, etc.) que, en forma separada, ofrecen la gestión de aquellas AIVD relacionadas con la realización de trámites asociados a papeleos, y/o con la gestión de compras en supermercado, farmacias y tiendas; y (g) mediante ServiSenior, que consiste en una plataforma web inaugurada hace pocos años, y que conecta servicios ofrecidos por personas mayores a 50 años, con cualquier persona o empresa que tenga una necesidad específica o permanente en cualquiera de los siguientes ámbitos: limpieza, revisión técnica, planchado, cocina a domicilio, trámites, paseo de perros y acompañamiento de adultos mayores, entre otros.

Las actuales posibilidades de asistencia a un adulto mayor recién descritas, presentan desventajas en relación con los atributos del servicio que espera proveer LHPT:

- La posibilidad (a) implica el tener que pedir permisos en el trabajo y distraerse del mismo, lo que puede terminar afectando el desempeño laboral propio.

- La alternativa (b) puede representar importunación hacia los amigos, cercanos o familiares. Además, el tener que contactar a varias personas cuando se reciben múltiples respuestas negativas, genera molestias y pérdida de tiempo para la persona a cargo del adulto mayor.
- La posibilidad (c) implica que la asesora del hogar se distraiga de las actividades principales de su función, y además, significa exponer, al adulto mayor, al riesgo de recibir una atención deficiente, dada la eventual impericia de la asesora del hogar, en el trato con adultos mayores.
- La alternativa (d) puede significar un alto costo, considerando que el adulto mayor aún no entra en la etapa de dependencia severa, que es la fase en que amerita un cuidador permanente.
- La posibilidad (e) genera un cierto nivel de estrés, tanto por la coordinación precisa de horarios que se requiere para los servicios de transporte vehicular para el adulto mayor, como por la incertidumbre relacionada con si acaso el adulto mayor no tendrá inconvenientes para desarrollar correctamente su AIVD y/o para tomar el transporte de vuelta a su domicilio.
- La alternativa (f) sirve únicamente para la realización de trámites y compras. Es decir, no sirve para las visitas al médico ni para las actividades de esparcimiento.
- Por último, la posibilidad (g), en lo concerniente a acompañamiento de adultos mayores, no constituye una empresa que se haga responsable por la calidad de los servicios provistos; es solo una plataforma que conecta a personas –eventualmente no capacitadas– interesadas en brindar servicios personales como los ya señalados, con personas interesadas en recibirlos.

En el Anexo 6, se halla un mapa de posicionamiento relativo entre estos productos sustitutos y LHPT.

### **2.3 CLIENTES**

Entendiendo por cliente a quien adquiere y paga por un bien o servicio, el cliente de LHPT estará compuesto, en su gran mayoría, por las personas que están a cargo de un adulto mayor usuario (o

también denominado “consumidor”) del servicio de traslado más acompañamiento ofrecido por LHPT. No obstante, puede haber casos en que el adulto mayor sea tanto usuario como cliente, es decir, que él mismo contacte y pague a LHPT por el servicio de traslado más acompañamiento requerido; sin embargo, dado que LHPT apunta a adultos mayores con algún grado de dependencia, y considerando lo señalado en Pontificia Universidad Católica de Chile (2017) en cuanto a la poca afinidad que estas personas tienen con servicios que se comercializan por medios digitales (aplicaciones móviles e Internet), la evaluación del negocio en cuestión contempla que los clientes son aquellas personas que están a cargo de esos adultos mayores usuarios del servicio.

Antes de caracterizar a los clientes, necesario es describir a los consumidores o usuarios objetivo del servicio, quienes serán aquellos adultos mayores (es decir, personas con 60 o más años de edad) que residan en Santiago de Chile y que presenten dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD, según las definiciones expuestas en las secciones 1.0 y 2.1.1. Quedan, entonces, excluidos del mercado objetivo de consumidores/usuarios, aquellos adultos mayores que: (i) residan fuera de Santiago de Chile; (ii) sean totalmente autovalentes o autónomos (es decir, que no requieran ningún tipo de ayuda en la ejecución de sus AIVD); o (iii) estén postrados, presenten dependencia severa, demencia, alguna patología neurodegenerativa en estado avanzado, ocupen silla de ruedas, o requieran cuidados de salud muy frecuentes y/o intensivos.

A partir de los resultados de la investigación de mercado efectuada, y tomando en cuenta las características operacionales y de escalabilidad del negocio, LHPT apuntará a un mercado objetivo de clientes conformado por hombres y mujeres de 30 años o más, que residen en el sector oriente de Santiago de Chile, que encabezan familias pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1, que son trabajadores dependientes con jornada mayor o igual a 40 horas/semana, y que están a cargo de un adulto mayor que sea usuario objetivo del servicio, según lo antes definido.

LHPT tiene pensado implementar un esquema de relacionamiento comercial del tipo B2C, bajo el cual LHPT vende el servicio directamente a una persona natural. Aquí la persona natural es el cliente, en tanto que el adulto mayor que recibirá el servicio de traslado más acompañamiento, es el usuario. El influenciador puede ser un familiar, amigo(a) o colega de trabajo que es cliente del servicio y que lo recomienda a distintas personas. También será influenciador el personaje público que será el rostro central de la campaña de marketing de LHPT, según lo que se indica al respecto en la sección 4.6.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

#### **3.1 MODELO DE NEGOCIOS**

Tal como se indicó en la sección 2.1.1, la idea es establecer una empresa (en este caso, LHPT) que se dedique a brindar, a los adultos mayores con dependencia leve o moderada en sus AIVD (según las conceptualizaciones descritas en las secciones 1.0 y 2.1.1), un servicio de traslado más acompañamiento, consistente en lo siguiente: (i) traslado vehicular y privado del adulto mayor hacia uno o varios destinos locales (dentro de Santiago) que sean de su interés o necesidad, incluyendo el viaje de retorno a su hogar; y (ii) acompañamiento y guía al adulto mayor durante todo el viaje, especialmente en los lugares de destino.

El negocio apunta a proporcionar una ayuda directa a los adultos mayores, en la ejecución de sus AIVD, tales como: moverse dentro de la ciudad, ir al médico, hacer compras, entretenerse fuera del hogar (por ejemplo, ir al cine, visitar a un amigo, pasear por el *mall*, etc.), hacer trámites en el Instituto de Previsión Social o en la AFP, asistir a un encuentro social o religioso, etc. Y al delegar, en LHPT, la provisión de esa ayuda, el negocio busca, a su vez, ser una ayuda para los familiares laboralmente activos y que están a cargo de ese adulto mayor, ya que les permitirá continuar trabajando en sus respectivos empleos sin distracciones ni preocupaciones en torno a este asunto, y les evitará tanto el tener que pedir permisos laborales, utilizar su horario de colación y/o sufrir con la congestión vehicular; como el tener que apoyarse con alguno de los productos sustitutos descritos en la sección 2.2, todos los cuales presentan desventajas o limitaciones significativas.

Por el lado del usuario, la confiabilidad y calidez del servicio, motivarán a que el adulto mayor utilice con más frecuencia el servicio, saliendo más de su hogar, favoreciendo su autonomía, contribuyendo a su bienestar, y alejándole del sedentarismo y aburrimiento, todo lo cual tiene un impacto positivo en el bienestar tanto del usuario como de la persona que está a cargo del mismo.

A juicio de los autores de este trabajo, la innovación del negocio está en la capacidad de efectuar, por otros, la gestión de encargarse completamente del traslado y acompañamiento de un ser querido como

lo es un adulto mayor, a lugares a los que este último debe o quiere asistir, y he allí el principal elemento distintivo del servicio de LHPT: posibilitar que esa gestión pueda ser realizada por un tercero distinto a las alternativas que hoy existen en el mercado –descritas en la sección 2.2, todas las cuales presentan desventajas o limitaciones relevantes–, y ese tercero será un colaborador de LHPT (en adelante, el/la “agente”) que estará debidamente entrenado para atender adecuadamente a un adulto mayor con dependencia leve o moderada en sus AIVD, y que se encargará de proporcionar el servicio requerido, en forma completa, confiable, eficaz, segura y grata para el usuario.

A continuación, se presenta una descripción sobre los principales aspectos operacionales que sustentan el modelo de negocios de LHPT:

- El canal de comunicación principal con los clientes, estará constituido por aplicaciones móviles (“App”) e Internet, conforme a las actuales tendencias. La atención telefónica estará disponible, pero buscará constituirse en un medio secundario de comunicación con el cliente.
- Los agentes serán personas que, aparte de estar en condiciones mentales y físicas para brindar el servicio en cuestión, y de estar debidamente capacitadas para tratar con adultos mayores que presenten algún grado de dependencia en la ejecución de sus AIVD, posean, preferentemente, entre 45 y 65 años de edad, con el objeto de que, al tener una edad relativamente cercana a la de un adulto mayor, tengan mayores intereses y temas de conversación en común con el adulto mayor usuario del servicio, para que así puedan congeniar de mejor forma con este último, favoreciendo una experiencia de viaje atractiva y amena para el consumidor.
- Para la asignación de los servicios a los agentes, el control de los mismos y la interacción con el cliente<sup>4</sup>, LHPT deberá encargar, a un proveedor especializado, el desarrollo y la mantención de la plataforma web, la aplicación móvil y el *software* de asignación de agentes y control de los servicios. Esta actividad deberá efectuarla al inicio de su operación, optando por tecnologías digitales del más alto nivel, para quedar bien posicionada frente a la eventual entrada de nuevos competidores al mercado.

---

<sup>4</sup> La interacción con el cliente considerará, entre otras cosas, que este último pueda: (i) saber, en todo momento y a través de GPS, dónde está el adulto mayor durante la ejecución del servicio; (ii) emitir opiniones sobre la calidad del servicio otorgado y calificar al agente; (iii) solicitar que el servicio pueda ser proporcionado por un agente específico, debiendo pagar más por ello; y (iv) en el caso de los servicios de traslado más acompañamiento para visitas al médico, recibir un preciso reporte sobre los resultados de la visita al médico y las indicaciones de salud dadas al adulto mayor.

- En aras de disminuir la inversión inicial en activo fijo y priorizar los recursos iniciales en la fuerte inversión en marketing que habrá que hacer para generar barreras de entrada, los vehículos serán provistos por los propios agentes, y en el proceso de contratación de los agentes, se exigirá que los vehículos cuenten, de manera permanente, con ciertos estándares mínimos de confortabilidad para el usuario<sup>5</sup>. LHPT se hará cargo de pagar, a los agentes, los costos del combustible ocupado en la prestación de los servicios, así como también los costos de mantenimiento de los vehículos, seguro automotriz con cobertura total y TAG<sup>6</sup>.
- En aras de fomentar la relación de confianza con el adulto mayor, clave es que LHPT sea capaz de retener por varios años a los agentes, procurando que haya la menor rotación posible en su personal. Para ello, con cada agente se suscribirá un contrato de trabajo con jornada completa, con un sueldo fijo atractivo para los potenciales postulantes a este trabajo, y que, en los primeros 5 años, se incrementará, en promedio, en un 5%<sup>7</sup> anual y real, y con cláusulas que mitíguen el riesgo de que el agente sea contratado directamente por el propio cliente. Además, cada agente será entrenado para proveer una atención de alto nivel a los usuarios.
- Los servicios serán cobrados a una tarifa específica por cada hora (HH<sup>8</sup>) ocupada por el agente en la provisión de un servicio, tanto en la etapa de traslado como en la fase de acompañamiento. A esa tarifa, se adicionará los eventuales gastos en que el agente deba incurrir para ayudar al adulto mayor a realizar su AIVD (p.ej., compra de entradas al cine), los que serán cobrados a costo efectivo y previamente autorizados por el cliente, quien podrá establecer límites o topes para ellos.
- La empresa arrendará oficinas, en donde trabajará solo su dotación ejecutiva y administrativa. El *staff* de agentes estará en terreno proveyendo un servicio, o bien, en sus domicilios esperando que se les asigne un nuevo servicio.

---

<sup>5</sup> Atendiendo la oportunidad que presenta el macro-entorno ecológico/ambiental del análisis PESTEL realizado (véase Anexo 5), a partir del 3° año de operación, se exigirá que, al menos, el 50% de los vehículos aportados por los agentes sean híbridos, buscándose que, al sexto año, toda la flota de vehículos sea ecológicamente responsable.

<sup>6</sup> Cada agente asumirá, como costo propio, el permiso de circulación, el Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP), y las revisiones técnicas que apliquen.

<sup>7</sup> Sujeto a resultados de evaluación de desempeño, evidentemente.

<sup>8</sup> HH: Hora-hombre. Término que es ocupado a lo largo de este documento, y que representa una unidad de estimación del esfuerzo necesario para realizar una determinada tarea, cuya unidad equivale a 1 hora de trabajo ininterrumpido, por parte de un trabajador promedio.

- Los servicios serán clasificados por el tipo de AIVD que desarrollará el adulto mayor. Así, se tiene que cada agente podrá brindar servicios de traslado más acompañamiento para: (i) visitas al médico (consulta médica, toma de exámenes); (ii) actividades de entretenimiento (ir al *mall*, visitar a un amigo, etc.); y (iii) realización de trámites o compras. Es en la primera unidad de negocios donde se espera enfrentar una mayor demanda, y en la que se cobrará una tarifa por HH más alta. Además, se ofrecerá un cuarto servicio relacionado con el retiro de exámenes médicos y/o compra de medicamentos (en farmacias tradicionales o en las denominadas “populares”), actividades en las cuales no se requiere trasladar ni acompañar al adulto mayor.
- Los servicios de traslado más acompañamiento para visitas al médico, serán efectuados preferentemente por aquellos agentes que posean alguna formación básica en enfermería o salud (p.ej., técnicos en enfermería), con el objeto de que dichos agentes puedan tener una adecuada comprensión tanto de las necesidades de salud del usuario, como de las indicaciones que dé el médico, y también para que puedan preparar un claro y preciso reporte, en el que se informará, al cliente, los resultados de la visita al médico y las indicaciones de salud recibidas.
- La empresa estará instalada en Santiago de Chile y atenderá solo a adultos mayores que residan en esa ciudad y que presenten dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD. Adultos mayores autovalentes podrán ser atendidos como usuarios del servicio, no así aquellos adultos mayores que estén postrados, presenten dependencia severa, demencia, alguna patología neurodegenerativa en estado avanzado, ocupen silla de ruedas, o requieran cuidados de salud muy frecuentes y/o intensivos.
- Los servicios serán provistos de lunes a viernes, de 8 a 19 horas, excluyendo feriados. Es decir, serán provistos en los horarios hábiles que enfrenta la mayoría los clientes<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> No se considera trabajar durante festivos y fines de semana, ni tampoco en horario nocturno, toda vez que, en dichos momentos, los clientes no se encuentran trabajando, y por lo tanto, no enfrentan el problema de cómo compatibilizar las responsabilidades laborales con el deber de asistir al adulto mayor a su cargo.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LHPT es una empresa cuya misión es: “Proveer servicios de traslado más acompañamiento a los adultos mayores, en la ejecución de sus actividades instrumentales de la vida diaria, en forma completa, confiable, segura, eficaz y grata para el adulto mayor, contribuyendo a su bienestar personal y al de su familia”. En tanto, su visión consiste en: “Al 2025, llegar a atender a un promedio mensual de 6.000 adultos mayores”.

Los valores que gobernarán el actuar de LHPT, son los siguientes: integridad, satisfacción plena de clientes y usuarios, compromiso con las personas, contribución al bienestar e independencia de los adultos mayores, y compromiso con el medio ambiente. En el Anexo 7, se explica cada uno de ellos.

La Figura 3.1 ilustra el modelo de Canvas de LHPT. De la mezcla de actividades y recursos clave especificados en tal modelo, se tiene que la principal competencia central de la compañía, es la capacidad de proveer, en forma completa, segura, confiable, eficaz y grata, el servicio de traslado más acompañamiento, provisión que es dable a partir del hecho de contar con un *staff* de agentes bien seleccionados, entrenados y motivados, y al mismo tiempo, bien dirigidos y soportados.

En el Anexo 8, se expone los resultados del análisis VRIO efectuado a la competencia central recientemente descrita de LHPT, en aras de determinar si acaso la misma es o no ventaja competitiva. A partir de los resultados de dicho análisis, es posible concluir que la capacidad de LHPT de proveer, en forma completa, segura, confiable, eficaz y grata, el servicio de traslado más acompañamiento al adulto mayor con dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD, es una ventaja competitiva sostenible, y es, en efecto, la diferenciación que la empresa aplica a su producto.

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <p><b>Socios Clave</b></p> <p><i>Partner</i> de TI que mantenga y actualice la plataforma web, la aplicación móvil, y el <i>software</i> de asignación de agentes y control de servicios.</p> <p>Profesionales que realicen las evaluaciones psicológicas, en el proceso de selección de los agentes.</p> <p>Portales de empleo para adultos mayores y/o para reintegrarse al mercado laboral.</p> <p><i>Partner</i> encargado de desarrollar las campañas de publicidad.</p> <p>Aseguradora para casos de accidentes de usuarios.</p>                                  | <p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Desarrollo y mantención de la plataforma web, aplicación móvil, y <i>software</i> de asignación de agentes y control de servicios.</p> <p>Buena coordinación y gestión logística para la realización eficiente de los servicios.</p> <p>Promoción del negocio, sobre todo en su primera etapa, de modo de proyectar el atributo de confianza, captar a los primeros clientes, generar barreras de entrada y posicionar la marca.</p> <p>Rigurosa selección de personal.</p> <p>Control de calidad y monitoreo en línea de los servicios.</p> <p>Retención de agentes.</p> <p>Servicio al cliente y tratamiento de no conformidades.</p> | <p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Un apoyo en la asistencia, a un familiar querido como lo es un adulto mayor del cual el cliente está a cargo, en la ejecución de sus actividades instrumentales de la vida diaria (AIVD) –p.ej., ir al médico, pasear por el <i>mall</i>, hacer trámites, etc.–, apoyo que consistirá en el servicio de traslado vehicular más acompañamiento al adulto mayor en la ejecución de la AIVD, a ser proporcionado por un agente que se encargará de brindar el servicio en forma completa, confiable, segura, eficaz y grata para el adulto mayor.</p> <p>Este apoyo representará múltiples beneficios para el cliente: le evitará distracciones en su trabajo y tener que pedir permisos laborales; le evitará molestar a personas cercanas con la provisión de este apoyo; le evitará el estrés asociado a coordinar taxis de ida y vuelta; y la confiabilidad y calidez del servicio, motivarán a que el adulto mayor utilice con más frecuencia el servicio, saliendo más de su hogar, favoreciendo su autonomía, contribuyendo a su bienestar, y alejándolo del sedentarismo y aburrimiento.</p> | <p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <p>Aseguramiento de estándares de calidad en lo que respecta a confiabilidad, eficacia, puntualidad y cobranza de los servicios.</p> <p>Posibilitar, a través de plataforma web y App, tanto el seguimiento <i>online</i> de la prestación del servicio, vía localización GPS del agente; como la descarga de reportes sobre los resultados de la visita al médico.</p> <p>Posibilitar, vía la plataforma web y App, el dar opiniones y calificar al agente asignado, midiendo la satisfacción del cliente.</p> <p>Implementación de un programa de cliente frecuente, que ofrezca tarifas preferenciales.</p> <p>Programa de compensación a clientes que actúen como influenciadores.</p> <p>Posibilitar al cliente, mediante una tarifa mayor, la selección del agente que realizará el servicio.</p> | <p><b>Segmentos de Cliente</b></p> <p>Como mercado objetivo, se apunta a trabajadores dependientes con jornada laboral mayor o igual a 40 horas/semana, residentes en el sector oriente de Santiago, pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1, con edad mayor o igual a 30 años, y que están a cargo de un usuario objetivo del servicio.</p> <p>Los usuarios objetivo del servicio, son aquellos adultos mayores que residen en Santiago y que presentan dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD.</p> |
| <p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Fuerte inversión en campaña de marketing inicial; inversión en desarrollo de plataforma web, App y <i>software</i> de asignación y control de servicios; inversión en capital de trabajo; inversión en equipos computacionales; gastos en publicidad y marketing; costos fijos de arriendo de servidores y oficinas amobladas; costos de remuneraciones del personal ejecutivo, administrativo y agentes; pagos a los socios clave; y costos directos de prestación de los servicios (bencina, mantención de vehículos, etc.)</p> |  | <p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p>Los ingresos provendrán de la cobranza a los clientes por cada servicio prestado. En cada prestación, la tarifa se determinará en función tanto del tiempo ocupado por el agente en la provisión completa del servicio, como de los eventuales gastos en que el agente deba incurrir para ayudar al adulto mayor a realizar su AIVD, los que serán cobrados a costo efectivo (p.ej., entradas al cine). Medio de pago considerado: tarjeta de crédito o débito, vía Webpay.</p>  |   |  |

**Figura 3.1: Modelo de Canvas de LHPT (fuente: elaboración propia)**

Tal como se mencionó en la sección 2.1.1, LHPT busca crear valor económico a través de la implementación de una estrategia de “océano azul”, en que adiciona la actividad de acompañamiento, al mercado del transporte vehicular para adultos mayores, creando, ergo, un mercado en una actividad no explotada en la actualidad. Y tal adición la hace con el valor agregado de una atención completa, confiable, segura, eficaz y grata por parte de los agentes, persiguiendo, por lo tanto, y según el modelo de las estrategias genéricas de Porter, un posicionamiento estratégico de enfoque<sup>10</sup> en diferenciación, y de acuerdo con el modelo Delta de Hax, un posicionamiento estratégico de redefinición de la relación con el cliente, que es propio de una estrategia de “océano azul”.

La estrategia de entrada de LHPT, consistirá en, primero, establecerse como empresa, contar con los recursos clave y desarrollar las actividades clave que le permitirán sostener su ventaja competitiva ya explicada, período de preparación que se estima durará 3 meses. Solo una vez que la compañía esté segura de que podrá proveer una atención completa, confiable, segura, eficaz y grata, empezará a vender sus servicios, desplegando una fuerte campaña de marketing inicial, que contará con la participación de una destacada figura pública que disponga de amplia credibilidad social, para que actúe como influenciador. En esta fase inicial de venta, y por el período de 2 meses, se ofrecerá muchas promociones, que harán que los servicios se vendan en cerca del 50% de su tarifa estándar, en aras de que el negocio cuente prontamente con clientes, y éstos comiencen a actuar como influenciadores.

Como factores críticos de éxito del negocio de LHPT, está el que su estrategia de entrada resulte efectiva, y para ello, lo más importante es que no existan problemas de calidad con los servicios que se brinden, sobre todo en la fase inicial, toda vez que eso puede, por una parte, implicar que los clientes dejen de pedir más servicios y actúen como influenciadores negativos en vez de positivos —especialmente mediante Internet y redes sociales—, y por otra parte, despertar el interés de otros actores por entrar a esta industria (p.ej., Uber/Cabify). Si la estrategia de entrada resulta efectiva y los servicios continúan brindándose con los atributos prometidos y con mínimos problemas de calidad, entonces la confianza que se ganará con los clientes y usuarios, será una barrera de entrada muy fuerte, que hará que LHPT compita prácticamente solo en el mercado creado con su estrategia de “océano azul”.

Finalmente, en el Anexo 9 se presenta un resumen de las principales fortalezas con que cuenta LHPT para aprovechar la oportunidad de negocio descrita en el capítulo 1.

---

<sup>10</sup> Es enfoque porque el servicio se busca brindar a un nicho bien específico de mercado, en este caso, a los adultos mayores con dependencia leve o moderada en sus AIVD, residentes en Santiago (es decir, no se busca brindar a todos los adultos mayores de la capital).

### 3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO

La estrategia de entrada es la explicada en la sección precedente, y su correcta ejecución es clave para posibilitar el crecimiento futuro de la compañía. Con dicha estrategia de entrada, se proyecta cerrar el primer año habiendo atendido a una cantidad pequeña de usuarios (promedio mensual de 200 adultos mayores), y luego ir creciendo como empresa, hasta llegar a alcanzar la visión de la compañía, esto es, llegar a atender, en 2025, a un promedio mensual de 6.000 adultos mayores. En los años posteriores, se estiman crecimientos más moderados, propios de la etapa de madurez de una compañía.

En el muy largo plazo (> 10 años), convendrá ampliar el alcance de los servicios, de manera de ofrecer servicios de traslado, acompañamiento y cuidado, a aquellos adultos mayores que, cuando estaban en la etapa de dependencia leve o moderada, fueron usuarios de LHPT, y que, con la confianza ganada, posiblemente querrán que los mismos agentes de LHPT les cuiden en la fase de dependencia severa.

### 3.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUSTENTABILIDAD

LHPT busca efectuar importantes contribuciones al mejoramiento social, económico y ambiental:

- **Contribución social.** LHPT permite que los adultos mayores con algún grado de dependencia, salgan más de sus hogares para realizar actividades que sean valiosas, necesarias o atractivas para ellos, contribuyendo a su bienestar y calidad de vida.
- **Contribución económica.** LHPT es una buena fuente de trabajo para personas de entre 45 y 65 años de edad, que tienen dificultades para ser contratadas en empleos asalariados debido a su edad, que ya saben cómo tratar y asistir a un adulto mayor, y que cuentan con vehículo.
- **Contribución ambiental.** A partir del 3° año de operación, al menos el 50% de los automóviles aportados por los agentes, serán híbridos, buscándose que, al sexto año, toda la flota de vehículos sea ecológicamente responsable.

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de posicionamiento que LHPT busca conseguir con su plan de marketing, son:

1. **Dar a conocer la existencia de la empresa.** El indicador es la captación de nuevos clientes, y la métrica corresponde a la cantidad de nuevos clientes conseguidos por trimestre y año. Este objetivo será central durante la fase emergente de LHPT.
2. **Identificación de la empresa a nivel nacional (“la he escuchado”, “me la han recomendado”).** El indicador y métrica corresponden a nuevos clientes conseguidos por trimestre y año, y que hayan llegado a LHPT porque la promesa de valor les fue recomendada por otros clientes que tomaron el servicio, o por medios como Internet, redes sociales, radio y televisión. Este objetivo será fundamental en las fases emergente y de crecimiento.
3. **Reconocimiento y lealtad a la marca.** El indicador es la intensificación de uso del servicio, y su métrica es la cantidad de veces a la semana en que un determinado cliente pide una clase específica de servicio. Este objetivo abarca las fases de crecimiento y madurez del negocio.

En tanto, los objetivos de rentabilidad buscados, consisten en conseguir los volúmenes de venta deseados para cada año (véase Figura 4.2), para posibilitar la rentabilidad esperada del negocio.

### 4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Tal como se indicó en la sección 2.3, LHPT apuntará a un mercado objetivo de clientes conformado por hombres y mujeres de 30 años o más, que residen en el sector oriente de Santiago, que encabezan

familias pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1, que son trabajadores dependientes con jornada mayor o igual a 40 horas/semana, y que están a cargo de un adulto mayor que también reside en Santiago y que presenta dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD. La segmentación ocupada para especificar el mercado objetivo de esa forma, está fundamentada en el Anexo 10.

Las 4 clases de servicios que ofrecerá LHPT, clasificación hecha a partir del tipo de AIVD en que se requiere apoyar al adulto mayor (visitas al médico, actividades de entretenimiento, realización compras o trámites, y retiro de exámenes y/o medicamentos), apuntarán todas al mercado objetivo recién descrito. No se advierte necesario establecer una estrategia de segmentación en nichos para cada una de esas unidades de negocios, toda vez que los usuarios que conforman el mercado objetivo, todos ellos requieren ser asistidos en cada una de las mencionadas 4 clases de servicios, con una demanda por cada clase de servicio que debería ser relativamente homogénea entre ellas<sup>11</sup>.

En su mercado objetivo, LHPT buscará posicionarse como la primera opción para asistir, a los adultos mayores con dependencia leve o moderada, en la ejecución de sus AIVD, mediante el servicio de traslado vehicular (ida y vuelta) y acompañamiento en el lugar de destino, a ser provisto por personal debidamente entrenado para entregar una atención completa, confiable, segura, eficaz y grata.

### **4.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Tal como se ha indicado a lo largo de este documento, LHPT busca brindar, a los adultos mayores con dependencia leve o moderada en sus AIVD, un servicio de traslado más acompañamiento, consistente en lo siguiente: (i) traslado vehicular y privado del adulto mayor hacia uno o varios destinos locales (dentro de Santiago) que sean de su interés o necesidad, incluyendo el viaje de retorno a su hogar; y (ii) acompañamiento y guía al adulto mayor durante todo el viaje, especialmente en los lugares de destino. Los atributos diferenciadores del servicio, y que sustentan la ventaja competitiva del negocio conforme a lo analizado en la sección 3.2, están relacionados con el hecho que el personal de LHPT estará entrenado para proveer una atención completa, confiable, segura, eficaz y grata al usuario, lo que no es trivial cuando el usuario se trata de un adulto mayor no autovalente, frente al cual la persona que le

---

<sup>11</sup> Es decir, que, entre los adultos mayores que forman parte del mercado objetivo, un grupo A, B y C de ellos, debería requerir, por ejemplo, los servicios de visita al médico, con aproximadamente la misma intensidad que los otros grupos.

atiende debe demostrar amplias habilidades de tolerancia, empatía y paciencia, en atención a los cambios psicológicos que sufren las personas cuando llegan a la tercera edad, algunos de los cuales son, según Monroy (2015): disminución de la autoestima, rigidez para adaptarse a cambios sociales o tecnológicos, irritabilidad, y dificultad para comprender mensajes no básicos.

En cuanto a los niveles del producto –o servicio, en este caso–, ellos son:

- **Beneficio básico:** Traslado y acompañamiento al adulto mayor en la ejecución de sus AIVD.
- **Producto real:** Marca LHPT; vehículo con estándares mínimos de confortabilidad para el usuario; atención personalizada (exclusiva), completa, confiable, segura, orientativa, grata e ininterrumpida.
- **Producto ampliado:** Plataforma web y App con la cual se puede pedir el servicio, hacer seguimiento al mismo, y calificarlo; implementación de programa de cliente frecuente; posibilidad de solicitar que el servicio sea provisto por un agente específico.

El *mix* de productos está dado por las distintas clases de servicio según tipo de AIVD a ejecutar por el adulto mayor. Así, se tiene que cada agente podrá brindar servicios de traslado más acompañamiento para: (i) visitas al médico (consulta médica, toma de exámenes); (ii) actividades de entretenimiento (ir al *mall*, visitar a un amigo, ir al cine, etc.); y (iii) realización de trámites o compras. Adicionalmente, se ofrecerá un cuarto servicio relacionado con el retiro de exámenes médicos y/o la compra de medicamentos (ya sea en farmacias tradicionales o en las denominadas “farmacias populares”), actividades en las cuales no se requiere trasladar ni acompañar al adulto mayor.

A partir de los resultados de la investigación de mercado realizada (véanse anexos 1, 2 y 3), se estima que los servicios de visitas al médico serán demandados por cerca del 80% de los clientes del negocio, durante todo el período de evaluación. Por su parte, las actividades de entretenimiento, por tratarse del servicio más no esencial, se proyecta que partirá representando solo el 5% de la demanda, incrementándose gradualmente hasta alcanzar un 20% al décimo año. En cuanto a la realización de trámites o compras, ellas tendrán el comportamiento opuesto al de las actividades de entretenimiento, es decir, irán decreciendo en el tiempo, conforme al avance que está experimentando Internet como medio para realizar este tipo de actividades. Finalmente, el servicio adicional de retiro de exámenes y

compra de medicamentos, tendrá una incidencia marginal en el negocio, y constituirá una unidad de negocios que servirá para asignar trabajo a los agentes que se encuentren desocupados en un momento dado, y para ampliar la oferta de valor hacia el cliente. Para este último servicio, se proyecta que el mismo será solicitado por cerca del 50% de quienes hagan uso de los servicios de visita al médico.

Por último, el nombre de fantasía o marca de la compañía, será: “Lo Hacemos Por Ti”, en tanto que su *slogan* será: “Servicios para el Adulto Mayor”. Se trata de una marca que: (i) es fácil de leer, pronunciar y recordar; (ii) sugiere el beneficio de facilitar la vida al cliente; (iii) es extensible a otros servicios personales que ayuden a las personas en sus quehaceres domésticos o familiares, y que eventualmente puedan ser abordados por LHPT en el futuro; y (iv) actualmente no está registrado en el INAPI, por lo que puede ser protegido legalmente. En el Anexo 11, se presenta el logo de LHPT.

#### **4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO**

Tal como se indicó en la sección 3.1, los servicios serán cobrados a una tarifa específica por cada hora (HH) ocupada por el agente en la provisión de un servicio, tanto en la etapa de traslado como en la fase de acompañamiento. A esa tarifa, se adicionará los eventuales gastos en que el agente deba incurrir para ayudar al adulto mayor a realizar su AIVD (p.ej., compra de entradas al cine), los que serán cobrados a costo efectivo (es decir, sin *mark up*) y previamente autorizados por el cliente, quien podrá establecer límites o topes para ellos. Mientras a los ingresos provenientes de la cobranza por el tiempo ocupado en la prestación del servicio, se les denominará: “Ingresos por HH” o “Ingresos Netos”; a los ingresos derivados de los eventuales gastos en que se deba incurrir para favorecer la experiencia del adulto mayor, se les denominará: “Ingresos por Gastos Reembolsables”.

Para los Ingresos por HH, la estrategia de fijación del precio por cada HH de servicio, está basada en los siguientes criterios:

- Dada la naturaleza no esencial del servicio, inicialmente el precio no puede sobrepasar la disposición a pagar de los clientes, valorizada en 0,32 UF por HH, según la investigación de

mercado efectuada. Tampoco puede ser muy superior al precio por HH que ofrecen los productos sustitutos, particularmente: Uber, Cabify, taxis y ServiSenior.

- Con el objeto de lograr una rápida entrada en el amplio mercado objetivo de LHPT, la tarificación de los servicios debe perseguir una estrategia de penetración de mercado, en que los precios unitarios comiencen más bajos que la disposición a pagar del cliente, en aras de facilitar la rápida venta y difusión del servicio [Tout17]. Conforme la compañía avanza en la consecución de sus metas de volúmenes de venta (véase Figura 4.2) y visión estratégica (confróntese sección 3.2), el precio unitario de sus servicios se incrementará gradualmente, hasta igualar, en el tercer año de operación y en la unidad de negocios para la cual se prevé mayor demanda (visitas al médico), la actual disposición a pagar del cliente. Para los años siguientes al tercero, se prevé que la disposición a pagar de los clientes crecerá conforme ellos, a partir de su propia y positiva experiencia con el servicio, aprecien y valoren cada vez más la propuesta de valor de LHPT, situación que, junto con ser la esperada para un posicionamiento estratégico de enfoque en diferenciación, posibilitará, en la unidad de negocios más demandada (visitas al médico), incrementar la tarifa a una tasa de 3% anual y real hasta el sexto año, y en los periodos siguientes, a una tasa más acotada, que fluctuaría entre 1% y 1,5% anual y real.
- Habrá tarifas diferenciadas para cada una de las 4 clases de servicio, según los criterios descritos en el Anexo 12.
- Se aplicará un recargo de un 20% sobre el precio unitario del servicio, si el cliente solicita que el mismo sea brindado por un agente específico.

Para favorecer la lealtad hacia la marca, se implementará un programa de cliente frecuente, con beneficios consistentes en cupones de descuento de entre un 10% y 20%, sujeto a ciertas condiciones comerciales. Por otra parte, cuando LHPT inicie sus actividades, se ofrecerá, a los clientes, y por el período de 2 meses, muchas promociones, que harán que los servicios se vendan en cerca del 50% de su tarifa estándar, con el objeto de que el negocio cuente prontamente con clientes, y éstos comiencen a actuar como influenciadores con otros. También se pretende premiar, con la entrega de *gift cards* utilizables en los grandes comercios del país (p.ej., Cencosud), a quienes actúen como influenciadores y que, gracias a su recomendación, hayan posibilitado que nuevos clientes lleguen a LHPT.

El pago del servicio se realizará mediante tarjeta de crédito o débito, a través del sistema Webpay. No se ofrecerá crédito a los clientes, dado que el monto de la compra no debería representar, para ellos, una fracción significativa en su presupuesto familiar, como para justificar un pago en cuotas.

#### **4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

El negocio considera implementar un esquema de relacionamiento comercial del tipo B2C, bajo el cual LHPT vende el servicio directamente a una persona natural (cliente), quien, a su vez, lo compra para que el adulto mayor a su cargo (usuario o consumidor) reciba el servicio de traslado más acompañamiento, para la ejecución de sus AIVD. El canal de comunicación principal con los clientes, estará conformado por la plataforma web y la App. Por lo tanto, la estrategia de distribución es directa, es decir, LHPT vende el servicio directamente al cliente, sin ningún tipo de intermediario.

#### **4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS**

El mensaje que se buscará comunicar a la audiencia objetivo –integrada, evidentemente, por los potenciales clientes que conforman el mercado objetivo del negocio, definido en la sección 2.3–, es dar cuenta de la existencia, en Santiago de Chile, de la empresa LHPT, como una excelente alternativa para externalizar, de manera completa, confiable, segura, eficaz y grata, la resolución de la necesidad de asistir a un adulto mayor del cual se está a cargo y que presenta dependencia leve o moderada, en la ejecución de sus actividades fuera del hogar, tales como: ir al médico, realizarse exámenes de salud, hacer compras, ir al *mall* o cine/teatro, visitar a un amigo, hacer trámites, etc. Énfasis se dará a los hechos que LHPT cuenta con personal entrenado para asistir, a un alto nivel, a adultos mayores con dependencia leve o moderada en sus AIVD, y que el servicio consistirá en traslado vehicular y privado (ida y vuelta), más acompañamiento y guía en el lugar de destino. También se enfatizará los beneficios que el servicio entrega tanto al cliente como al adulto mayor, descritos en la sección 3.1.

En la fase inicial del negocio, los objetivos de la comunicación apuntarán a abordar todas las etapas por las cuales pasa un consumidor en un proceso de decisión de compra, aunque con mayor énfasis en las 3 primeras: que, primero, el cliente conozca la empresa; que, luego, tome conciencia de su propuesta de valor; que, posteriormente, le agrade dicha propuesta de valor; que, luego, prefiera esa propuesta de valor por sobre otras; que, después, se convenza de la conveniencia de dicha propuesta de valor; y que, finalmente, adquiera el servicio. En las etapas de crecimiento y madurez del negocio, cuando ya exista mayor conocimiento de LHPT en el mercado, los objetivos comunicacionales apuntarán, con mayor énfasis, a conseguir las respuestas de preferencia, convicción y compra.

La siguiente mezcla promocional será utilizada para comunicar el mensaje descrito en el primer párrafo de la presente sección:

- **Publicidad.** Dado que la ganancia del negocio se logra alcanzando un gran volumen de venta, necesario es realizar publicidad en medios que sean masivos y orientados al mercado objetivo. Se hará publicidad en los siguientes medios de Internet: Facebook Ads y Google Ads<sup>12</sup>. También se hará publicidad en radio Cooperativa, que es la radioemisora más escuchada por las personas pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 de la capital, según Ipsos (2015). Se descarta hacer publicidad por televisión, dado su alto costo. Se contempla que el rostro central de la campaña inicial de publicidad de LHPT, y que actuará como influenciador del servicio, sea la reconocida actriz Delfina Guzmán, quien, a sus 91 años de edad, dará cuenta de la alta calidad que ha podido percibir del servicio en su rol de usuaria del mismo, y de los beneficios que han obtenido tanto ella en su calidad de adulto mayor con dependencia leve en sus AIVD (ha favorecido su autonomía, le ha permitido salir más de su hogar y ha mejorado su bienestar), como sus 4 hijos varones, uno de ellos ex ministro de Estado (les ha evitado interferencias en sus ocupadas vidas laborales). Los avisos publicitarios, además de considerar la participación del rostro central ya indicado, buscarán proyectar una imagen de bienestar del adulto mayor durante la ejecución del servicio, tal como se ilustra en el Anexo 11.
- **Promoción de ventas.** Los incentivos para crear interés y motivar la compra, corresponderán tanto al programa de cliente frecuente, como a los 2 meses iniciales de operación en que las tarifas estarán a mitad de precio, ambos explicados en la sección 4.4. También se pretende

---

<sup>12</sup> Google Ads permite hacer publicidad a través del buscador Google, vía anuncios en sitios web de noticias y otros que estén relacionados con el negocio que se promociona, y mediante videos publicitarios en YouTube.

premiar, con la entrega de *gift cards* utilizables en los grandes comercios del país (p.ej., Cencosud), a quienes actúen como influenciadores y que, gracias a su recomendación, hayan posibilitado que nuevos clientes lleguen a LHPT.

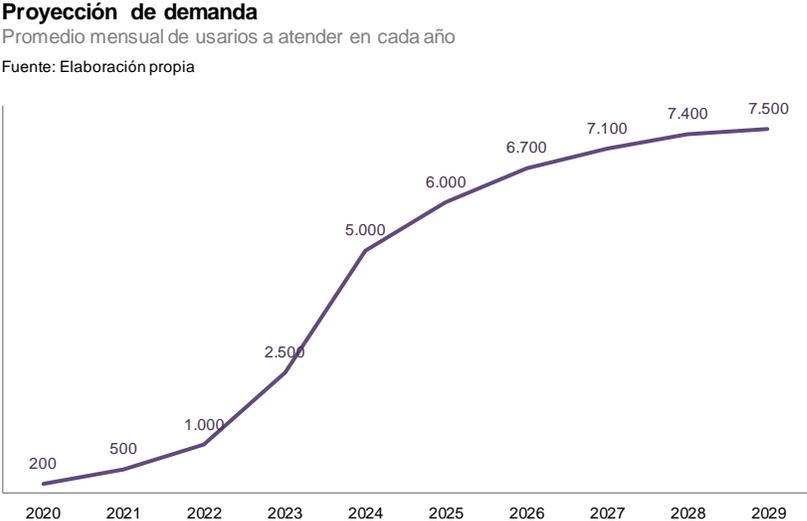
- **Relaciones públicas.** Se intentará que noticiarios de televisión y periódicos nacionales, difundan las importantes contribuciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que efectúa LHPT, según lo explicado en la sección 3.4. Esto ayudará a la consecución de los objetivos comunicacionales de conocimiento, conciencia y agrado, explicados previamente. Por otra parte, las cuentas de LHPT en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, estarán permanentemente activas y en constante comunicación con el público.
- **Fuerza de ventas.** Dado que el mensaje se comunicará a un grupo masivo de clientes, vía medios también masivos, no se contempla que haya un equipo que efectúe ventas personales.
- **Marketing directo.** No se contempla realizar marketing directo, en vista de la necesidad de transmitir el mensaje a un grupo masivo de clientes, a través de medios también masivos.

#### 4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

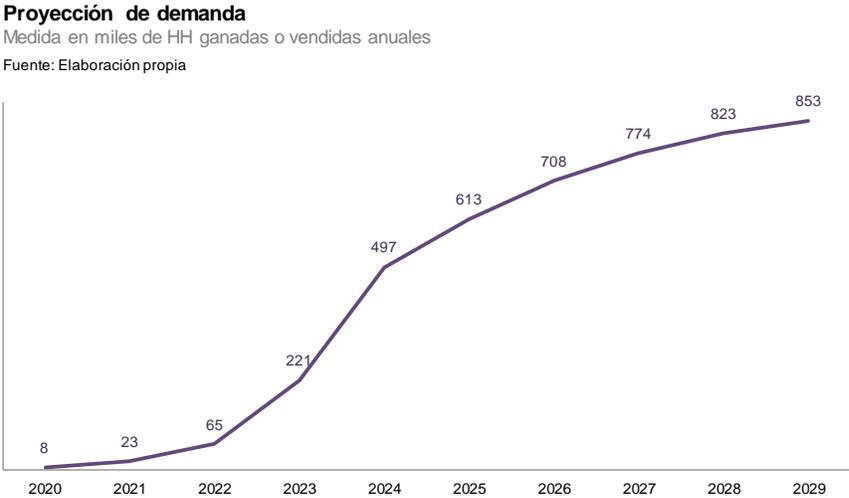
Según lo indicado en el capítulo 1, el mercado objetivo de LHPT estaría compuesto por casi 42 mil personas. Si bien LHPT sigue una estrategia de “océano azul”, en que crea un mercado en un área no explotada en la actualidad, no enfrentándose, ergo, con competidores directos, es la considerable cantidad de productos sustitutos que enfrenta, la que no hace plausible suponer que podrá atender a la totalidad de su mercado objetivo. Sin embargo, sí resulta razonable y prudente proyectar que LHPT llegará a atender a un promedio mensual de 5.000 clientes en su quinto año de operación, cifra que representa un *market share* de un 12% en relación con el tamaño actual del mercado objetivo. A partir de ese año, el negocio debería entrar en la fase de madurez, con crecimientos menores.

Teniendo presente esa proyección de largo plazo; asumiendo, por simplicidad, que cada cliente objetivo tiene 1 solo adulto mayor objetivo a su cargo; y tomando en cuenta el comportamiento de

ventas de un emprendimiento según la curva financiera “S” (Serebrisky, 2014); se construyó la estimación de demanda del negocio para un período de evaluación de 10 años, contenida en el gráfico de la Figura 4.1, medida a nivel de promedio mensual de usuarios a atender en cada año. Por su parte, el gráfico de la Figura 4.2 contiene la estimación de HH ganadas o ventas anuales, proyección realizada con base tanto en la forma en que la clientela se distribuiría por unidad de negocios, según lo descrito en la sección 4.3; como en los tiempos de ejecución de los servicios y la frecuencia estimada de uso de ellos por parte de cada usuario, especificados en el Anexo 13.



**Figura 4.1: Proyección de demanda de LHPT, medida a nivel de usuarios a atender en cada año**



**Figura 4.2: Proyección de demanda de LHPT, medida en venta anual de miles de HH**

Para proveer los servicios de traslado más acompañamiento a los adultos mayores, satisfaciendo completamente la demanda prevista, LHPT necesitará disponer del *staff* de agentes dimensionado en la Tabla 4.1, estimación que considera que el porcentaje del tiempo en que los agentes estarán proveyendo los servicios de traslado más acompañamiento (*billability*), será mayor al 90% de la jornada de trabajo, pero no igual a 100%, toda vez que dichos colaboradores deben destinar una fracción de su jornada a temas de capacitación y desarrollo interno.

**Tabla 4.1: Dimensionamiento del *staff* de agentes requerido para satisfacer la demanda prevista**

| Parámetro                       | 2020  | 2021   | 2022   | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
|---------------------------------|-------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <i>Billability</i>              | 96,2% | 92,2%  | 96,4%  | 97,2%   | 97,5%   | 97,6%   | 97,5%   | 97,5%   | 97,5%   | 97,5%   |
| HH directas disponibles (anual) | 8.190 | 25.168 | 67.080 | 227.136 | 509.548 | 628.160 | 725.920 | 794.560 | 844.480 | 875.680 |
| Dotación (anual) de agentes     | 4     | 11     | 30     | 104     | 239     | 302     | 349     | 382     | 406     | 421     |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la proyección de demanda para el primer año de operación, es la contenida en el Anexo 14.

#### **4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING**

La fuerte campaña de marketing inicial contemplada en la estrategia de entrada explicada en la sección 3.2, a desarrollarse en el primer año de operación de LHPT, considera, para dicho primer año, un presupuesto igual a 5.135 UF, según el detalle y cronograma expuestos en el Anexo 15.

Para los años siguientes, el presupuesto de marketing estará en función de un porcentaje de los Ingresos por HH, según como sigue: año 2021: 40,0%; año 2022: 15,0%; año 2023: 3,0%; año 2024: 1,5%; años 2025-2027: 1,0%; y años 2028-2029: 0,75%. El gráfico contenido en el referido Anexo 15, ilustra este esquema.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones de LHPT, considera que las operaciones de la empresa tienen que posibilitar el cumplimiento de los siguientes propósitos, en aras de sustentar la propuesta de valor explicada en la sección 3.2: (a) que los servicios sean provistos con los atributos prometidos (completitud, confiabilidad, seguridad, eficacia y afabilidad), y con mínimos problemas de calidad; (b) contar con un *staff* de agentes muy bien seleccionados, motivados y con baja rotación entre ellos; (c) contar con una estructura de costos y gastos relativamente liviana; (d) que la plataforma web, la aplicación móvil, y el *software* de asignación de agentes y control de servicios, sean desarrollados y actualizados con altos estándares de calidad, con el objeto de asegurar la competitividad de las tecnologías digitales de LHPT; (e) mitigar apropiadamente los riesgos legales detectados en el análisis PESTEL de la industria de LHPT (confróntese Anexo 5); y (f) que los vehículos cumplan con ciertos estándares de confortabilidad, y tender hacia una flota de vehículos ecológicamente responsable.

Buscando cumplir con dichos propósitos, el modelo de negocios de LHPT contempla los distintos aspectos operacionales descritos en la sección 3.1, los cuales serán, por una parte, ejecutados por una administración competente y bien remunerada, compuesta por ejecutivos, agentes y personal administrativo; y por otra parte, externalizados cuando convenga hacerlo (p.ej., desarrollo del *software* de asignación y control de servicios).

Para la implementación exitosa del negocio, es fundamental que la estrategia de entrada de LHPT se ejecute prolijamente, y para ello se ha definido un plan de preparación de 3 meses, período que consistirá en que, primero, LHPT se establezca como empresa, cuente con los recursos clave y desarrolle las actividades clave que le permitirán sostener su ventaja competitiva. Al cabo de ese período, y ya estando LHPT segura de que podrá proveer una atención completa, confiable, segura, eficaz y grata a sus futuros usuarios, comenzará a vender sus servicios, desplegando la fuerte campaña publicitaria inicial descrita en la sección 4.6. Todo ese proceso de preparación será implementado de manera sigilosa, para evitar que otros actores se anticipen a LHPT y sean ellos quienes aprovechen la oportunidad de negocios descrita en el capítulo 1.

Para mayor detalle sobre el Plan de Operaciones, refiérase a la Parte II de este Plan de Negocios.

## **6. EQUIPO DEL PROYECTO**

El equipo gestor del proyecto, estará compuesto por los autores de este documento: don Felipe Díaz Jaña, quien se desempeñará como Gerente General de LHPT; y don Francisco Rayo Calderón, quien ejercerá como Gerente de Administración y Finanzas de la compañía.

LHPT se constituirá como una sociedad anónima cerrada. Sus accionistas serán quienes estén dispuestos a invertir en esta idea de negocios –entre ellos, los gestores del proyecto, quienes, en conjunto, tendrán un 70% de participación accionaria–.

El equipo ejecutivo que reportará al Gerente General, estará integrado, en los 3 primeros años, solo por el Gerente de Administración y Finanzas, y a partir del cuarto año, en que se prevé que la empresa habrá alcanzado un nivel de actividad operacional importante, estará también integrado por un Gerente de Operaciones y un Gerente de Marketing.

Los agentes serán rigurosamente seleccionados y debidamente entrenados para que brinden una atención de alta calidad. Se buscará que exista la menor rotación laboral entre ellos, mediante: el establecimiento de contratos de trabajo con jornada completa, con cláusulas que mitiguen el riesgo de que el agente sea contratado por el propio cliente; la entrega de sueldos fijos atractivos, los que comenzarán siendo iguales a 25 UF brutas mensuales, con crecimientos reales de 5% anual durante los 5 primeros años de operación de LHPT; y la entrega de incentivos al desempeño y la permanencia del personal, tales como el bono de 13° sueldo, cuya dación dependerá de los resultados económicos de la compañía y de la antigüedad del trabajador en la empresa.

El estamento administrativo estará conformado por distintas personas que tendrán contrato de trabajo a tiempo completo con LHPT, y que se encargarán tanto de aspectos netamente administrativos (contabilidad, remuneraciones, desarrollo organizacional, logística, etc.), como de tareas de control de calidad, monitoreo en línea, servicio al cliente y beneficios a los clientes. Para ellos, también habrá incentivos al desempeño y la permanencia.

Para mayor detalle sobre el Equipo del Proyecto, refiérase a la Parte II de este Plan de Negocios.

## 7. PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera del proyecto, realizada con un horizonte de evaluación de 10 años más un valor de continuidad equivalente a una perpetuidad sin crecimiento, y con una tasa de descuento igual a 17,81%, arroja los resultados contenidos en la Tabla 7.1.

**Tabla 7.1: Principales resultados de la evaluación financiera del proyecto**

| Indicador                                      | Unidad de medida | Valor         |
|--|------------------|---------------|
| <b>Valor Presente Neto</b>                     | <b>UF</b>        | <b>44.413</b> |
| Valor Presente Neto (sin Valor de Continuidad) | UF               | 3.438         |
| Tasa Interna de Retorno                        |                  | 29,67%        |
| Período de recuperación de la inversión        | años             | 6,2           |

Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación considera una inversión inicial requerida igual a 27.725 UF, la que será financiada con los aportes de capital que los accionistas enterarán en 3 cuotas anuales. El 90% de dicho monto corresponde a inversión en capital de trabajo, la que es necesaria para que la empresa pueda operar cuando sus ingresos acumulados sean menores que sus egresos acumulados, lo cual sucede dentro de los 3 primeros años. Luego de ese período, se prevé que la firma registrará EBITDAs positivos y crecientes, y dado que los ingresos tardarán solo un par de días hábiles en llegar a la caja de LHPT gracias al sistema Webpay, a partir del 4° año la compañía poseerá capacidad de autofinanciamiento.

El Valor Presente Neto (VPN) del proyecto es bastante sensible frente a variaciones en las magnitudes de las siguientes variables: la demanda promedio mensual de usuarios, y la tasa de descuento. Los resultados del análisis de sensibilidad desarrollado, muestran que el proyecto puede alcanzar valores de VPN superiores a 100 mil UF, si el negocio logra capturar una demanda un 20% superior a la prevista, y si se considera una tasa de descuento menos conservadora.

Para mayor detalle sobre el Plan Financiero de LHPT, refiérase a la Parte II de este Plan de Negocios.

## 8. RIESGOS CRÍTICOS

Es un factor crítico para el éxito del negocio de LHPT, el que la estrategia de entrada resulte efectiva, y para ello, lo más importante es que, por un lado, la campaña de marketing inicial cumpla con los objetivos comunicacionales descritos en la sección 4.6, y por otro lado, no existan problemas de calidad con los servicios que se brinden, sobre todo en la fase inicial, toda vez que eso puede, por una parte, implicar que los clientes dejen de pedir más servicios y actúen como influenciadores negativos en vez de positivos –especialmente a través de Internet y las redes sociales–, y por otra parte, despertar el interés de otros actores por entrar a esta industria (p.ej., Uber/Cabify). Si la estrategia de entrada resulta efectiva y los servicios continúan brindándose con los atributos prometidos y con mínimos problemas de calidad, entonces la confianza que se ganará con los clientes y usuarios, será una barrera de entrada muy fuerte, que hará que LHPT compita prácticamente solo en el mercado creado con su estrategia de “océano azul”.

Los problemas de calidad antes referidos, pueden tener distintas fuentes, tales como: atención defectuosa por parte de los agentes; cobranza errónea de gastos reembolsables; problemas de puntualidad; funcionamiento defectuoso por parte del *software* de asignación de agentes y control de servicios; accidentes en los que sea vea afectado o involucrado el usuario; etc. Todos ellos son riesgos internos del negocio, cuyas mitigaciones son posibles a partir de la realización de las siguientes actividades clave: rigurosa selección, evaluación y entrenamiento de los agentes, y apropiado esquema de compensaciones que favorezca la menor rotación posible entre ellos; exhaustivo control de la calidad de los servicios y adecuada compensación a los clientes frente a eventos de insatisfacción; desarrollo y actualización, con altos estándares de calidad y modernidad, de la plataforma web, la aplicación móvil y el *software* de asignación de agentes y control de servicios, en aras de que las tecnologías digitales de LHPT, sean competitivas respecto de las que presenten los eventuales nuevos entrantes a la industria; y la elaboración, difusión y aplicación rigurosa de procedimientos frente a situaciones de emergencia/accidentes, y la contratación de pólizas de seguros de accidentes y de responsabilidad civil y penal, con adecuadas coberturas.

Entre los principales riesgos críticos externos del negocio, figuran: la posibilidad de que la economía chilena entre en una fuerte recesión económica, que contraiga la demanda por servicios no esenciales,

como los que ofrece LHPT; y que alguno de los actores que hoy son vistos como productos sustitutos (por ejemplo, la plataforma ServiSenior), se anticipe a LHPT y adapte su modelo de negocios para aprovechar la oportunidad de negocio detectada en este trabajo. El primer riesgo externo se mitiga apuntando, como mercado objetivo, a las familias pertenecientes al grupo socio-económico ABC1, para las cuales el costo del servicio ofrecido por LHPT, representa una baja fracción dentro del presupuesto familiar, y por lo tanto, su demanda es menos elástica. En tanto, el segundo riesgo externo se mitiga evitando postergar la implementación de esta idea de negocios, y ejecutando de manera muy sigilosa y cuidadosa el plan de preparación descrito en la Parte II de este Plan de Negocios.

## 9. PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA

Conforme a lo indicado en la Parte II de este Plan de Negocios, se requiere que el(los) interesado(s) en invertir en este negocio, haga(n) un aporte por un total de 8.317,5 UF, monto que puede ser pagado en 3 cuotas anuales<sup>13</sup> y que representa el 30% del financiamiento de la inversión inicial requerida para este proyecto. El 70% restante del capital social de LHPT, será aportado, en partes iguales, por quienes conforman el equipo gestor del proyecto, es decir, por los señores Felipe Díaz Jaña y Francisco Rayo Calderón, quienes cuentan con las capacidades necesarias para liderar exitosamente la administración de la compañía, y quienes se comprometen a mantener activa participación en dicha administración.

Los principales beneficios para el(los) inversionista(s), son:

- Participar en un proyecto que, tal como se expone en la Parte II de este Plan de Negocios, muestra, en su fase de madurez (2025-2029), un alto retorno (margen EBITDA promedio de 16%) y un bajo punto de equilibrio (promedio de 38% de las HH disponibles de agentes); y además, es muy rentable, al presentar un VPN de 44 mil UF, valor que puede crecer hasta más allá de 100 mil UF, si el negocio logra capturar una demanda un 20% superior a la prevista, y si se considera una tasa de descuento menos conservadora.
- Participar en la propiedad de un negocio que apunta a una cartera atractiva de clientes y usuarios, atractivo dado por los altos ingresos con que cuenta el mercado objetivo definido, y las favorables perspectivas de crecimiento de la población de adultos mayores del país. Ello puede suponer interesantes oportunidades de complementariedad o diversificación, con otros negocios que posea el inversionista.
- Participar en la propiedad de un negocio que busca hacer una contribución social importante, al permitir, a los adultos mayores con algún grado de dependencia, a salir más de sus hogares para realizar actividades que sean valiosas o necesarias para ellos. Aquello puede contribuir notablemente a la reputación de marca del inversionista.

---

<sup>13</sup> La primera cuota al inicio de la operación, por el 43,8%; la segunda cuota en el mes de diciembre de 2020, por el 30,5%; y la última cuota en el mes de diciembre de 2021, por el 25,7%.

## 10. CONCLUSIONES

A partir de los distintos análisis desarrollados y expuestos en este Plan de Negocios, es posible concluir que la idea de negocios LHPT representa una oportunidad de inversión bastante atractiva tanto para el equipo gestor del proyecto, como para quien(es) desee(n) adquirir el 30% de participación accionaria restante, en virtud de los siguientes motivos:

- El negocio busca aprovechar una relevante oportunidad de mercado, cuyo valor está fundado en el potencial amplio interés del mercado, por el servicio de traslado más acompañamiento para adultos mayores que presentan algún grado de dependencia, estimable en una demanda anual cercana a MUSD 58, generada por alrededor de 42 mil potenciales clientes. A ello se suma el principal atractivo con que cuenta la industria en que participará LHPT, relacionado con la ausencia de competidores directos.
- La evaluación financiera del proyecto, detallada en la Parte II de este Plan de Negocios, reporta un VPN de amplia magnitud (44.413 UF), con una tasa de descuento conservadora (17,81%), y resultando el VPN muy sensible frente a cambios en el número promedio de usuarios a atender mensualmente, pudiendo alcanzar valores cercanos a 72 mil UF, si la demanda crece en un 20%, manteniéndose constante la tasa de descuento (si se reduce esta última, la rentabilidad del proyecto es aún mayor). Esto es particularmente relevante, dado que la evaluación financiera fue hecha considerando un promedio mensual de 5.000 clientes en el quinto año de operación, cifra que representa un *market share* de apenas un 12% en relación con el tamaño total del mercado objetivo. Por otra parte, el VPN puede superar las 80 mil UF, si, finalmente, no se aprueba el proyecto de ley que reduce la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales.
- Según lo expuesto en la Parte II de este Plan de Negocios, la rentabilidad que consigue LHPT en su etapa de madurez (2025-2029), es significativamente alta (margen EBITDA promedio de 16%), con un atractivo punto de equilibrio (promedio de 38% de las HH disponibles de agentes), y ello es consecuencia de la mayor demanda prevista para ese período, la aplicación de tarifas crecientes en el tiempo, y una estructura de costos optimizada, con costos fijos que promedian apenas el 10% de las ventas previstas para la señalada fase de madurez.

## REFERENCIAS

- [Berk08] BERK, Jonathan y DEMARZO, Peter. Finanzas Corporativas. Ciudad de México, Pearson Educación, 2008. 988 p.
- [Case17] MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. *CASEN 2017 Adultos Mayores: Síntesis de Resultados* [en línea]. Ministerio de Desarrollo Social, 2018 [fecha de consulta: 22 de diciembre de 2018]. Disponible en: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados\\_Adulto\\_Mayores\\_casen\\_2017.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf)
- [Chan05] CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005. 352 p.
- [Damo19] DAMODARAN, Aswath. *Data* [en línea]. Aswath Damodaran, 2019 [fecha de consulta: 17 de noviembre de 2019]. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- [GfK19] GfK. *Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile* [en línea]. GfK, 2019 [fecha de consulta: 1 de agosto de 2019]. Disponible en: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/GfK\\_GSE\\_19050\\_2\\_FINAL.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_GSE_19050_2_FINAL.pdf)
- [Half19] HALF, Robert. *Guía salarial 2020* [en línea]. Robert Half, 2019 [fecha de consulta: 15 de octubre de 2019]. Disponible en: <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial/recursos-humanos>
- [HaxM08] HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires, Editorial Granica, 2008. 544 p.

- [INE19] INE. *Encuesta Nacional del Empleo* [en línea]. Instituto Nacional de Estadísticas, 2019 [fecha de consulta: 27 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene>
- [Ipsos15] IPSOS. *Ranking General de Audiencia Gran Santiago* [en línea]. IPSOS, 2015 [fecha de consulta: 20 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://www.ipsos.cl/ipsosradioaire/pagdos.htm>
- [Monr15] MONROY, Anamelí. *Aspectos psicológicos y psiquiátricos del adulto mayor* [en línea]. Monroy, 2015 [fecha de consulta: 14 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://amapsi.org/web/index.php/articulos/196-aspectos-psicologicos-y-psiquitricos-del-adulto-mayor>
- [PUC17] PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. *Chile y sus mayores: 10 años de la Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez UC – Caja Los Andes* [en línea]. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2017 [fecha de consulta: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en: <http://estudiosdevejez.uc.cl/images/documentos/Libro%20CHILE%20Y%20SUS%20MAYORES.pdf>
- [Sere14] SEREBRISKY, Diego. *¿Cuál debe ser el crecimiento de un Startup?* [en línea]. Serebrisky, 2014 [fecha de consulta: 14 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://serebrisky.com/2014/08/08/cual-debe-ser-el-crecimiento-de-un-startup/>
- [Tout17] TOUTIN, Arturo. Taller de Tesis para los alumnos de Magíster: Clase # 6 [diapositiva]. Santiago, Universidad de Chile, 2017. 79 diapositivas, col.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO REALIZADAS

Se efectuaron las siguientes investigaciones de mercado: (i) entrevista a la Sra. Lorena Valenzuela, Encargada del Adulto Mayor de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo; (ii) entrevista a la Sra. Marcela Ferrari, Directora de Hogar de Ancianos “Amor de Dios”; (iii) encuesta *online* efectuada vía SurveyMonkey y contestada por 155 trabajadores de la compañía JRI Ingeniería S.A. (JRI), empresa de gran tamaño que brinda servicios de ingeniería a la industria minera nacional, que posee 37 años de trayectoria, que está situada en Santiago de Chile, y cuyo personal representa una muestra bastante atractiva, toda vez que abarca a personas de diversas profesiones, que viven en distintas comunas de Santiago, que pertenecen mayoritariamente al grupo socioeconómico ABC1, y que tienen una distribución equilibrada a nivel de género y edad; (iv) *focus group* con 5 colaboradores de la referida empresa JRI, que tienen un adulto mayor a su cargo; (v) revisión y análisis exhaustivo de los siguientes estudios sobre el adulto mayor: CASEN 2017 y Pontificia Universidad Católica de Chile (2017).

Las entrevistas a las señoras Lorena Valenzuela y Marcela Ferrari, permitieron descartar la posibilidad de orientar, a los municipios y a las residencias de ancianos, el negocio de proveer servicios de traslado más acompañamiento a los adultos mayores, toda vez que, respecto de los primeros, no se advirtió mayor interés, por parte de un municipio importante como lo es San Bernardo, de generar una innovación a los actuales programas de participación e integración de los adultos mayores, desarrollados por tal municipio, debido a que el foco de dicha entidad es organizar actividades dentro de sus propias instalaciones municipales, no siendo negocio para ellos el pasear adultos mayores por la ciudad de Santiago; y respecto de las residencias de ancianos, la señora Ferrari indicó que hogares como el que ella dirige –cuyos clientes cuentan con alto poder adquisitivo–, ya tienen resueltas internamente la mayoría de las necesidades de salud y recreación de los adultos mayores, y que además, estos últimos pueden salir de la residencia solo si son acompañados por sus apoderados y familiares directos. Es más, la señora Ferrari comentó, con base en su amplia experiencia tratando con adultos mayores y sus familiares, que la idea de brindar servicios de traslado más acompañamiento a los adultos mayores, podría tener una muy buena acogida en los sectores medios y altos de la capital.

Los resultados de la encuesta *online* efectuada, expuestos en el Anexo 2, muestran que un 20,7% de los encuestados que poseen 30 o más años de edad, tiene a su cargo un adulto mayor residente en Santiago y con dependencia leve o moderada en sus AIVD. De esa fracción, se tiene que un 58,6% sí está dispuesto a pagar un servicio de traslado más acompañamiento para el adulto mayor en la ejecución de sus AIVD, y que lo haría a un valor promedio de 3,1 UF mensual, excluyendo los valores *outliers*. Extrapolando estas cifras a la población de Santiago, considerando la representatividad de la muestra, tomando en cuenta el aumento de la longevidad y el envejecimiento de la población del país, y apuntando a un mercado objetivo compuesto por familias del grupo socioeconómico ABC1, es posible aseverar que, con un alto grado de probabilidad, habría un interés potencialmente alto en el mercado, por el servicio de traslado más acompañamiento para los adultos mayores, estimable en una demanda anual cercana a 58 MUSD, generada por parte de casi 42 mil clientes.

El *focus group* realizado con 5 colaboradores de JRI, aparte de corroborar el amplio interés de profesionales con adulto mayor a su cargo por el servicio en cuestión, y de validar el orden de magnitud de la disposición a pagar antes señalada, permitió recoger valiosas consideraciones para la operación misma del negocio, tales como: que el servicio debe ser provisto por alguien sumamente confiable, dado que hay un ser querido involucrado y que no es completamente autovalente; que los vehículos deben ser espaciosos y contar con las facilidades correspondientes para gente que ocupe bastones o “burritos”; que, en lo posible, el servicio sea provisto por la misma persona, en aras de fomentar la relación de confianza con el adulto mayor; etc. En el Anexo 3, se exponen las principales opiniones vertidas por los participantes del citado *focus group*.

Finalmente, de la revisión efectuada a los resultados de los estudios CASEN (2017) y Pontificia Universidad Católica de Chile (2017), se pudo constatar, entre otras cosas: el aumento de la longevidad y el envejecimiento de la población del país; la amplia preocupación social por no dejar solos a los adultos mayores en la ejecución de sus actividades básicas e instrumentales de la vida diaria; y el crecimiento del número de adultos mayores que manifiesta salir de la casa varias veces y que visita o recibe parientes.

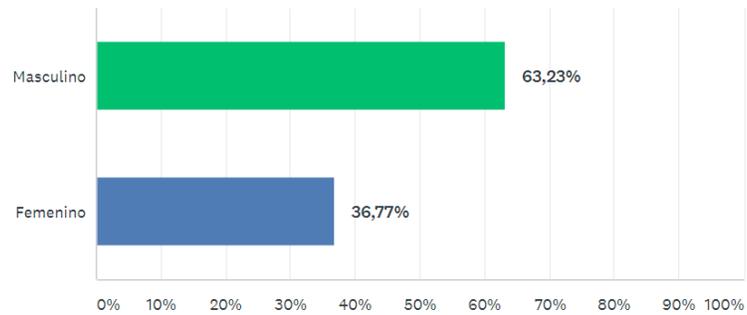
**ANEXO 2:**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA *ONLINE* EFECTUADA**

**Sección I:** Preguntas de caracterización de los encuestados

P1

¿Cuál es su género?

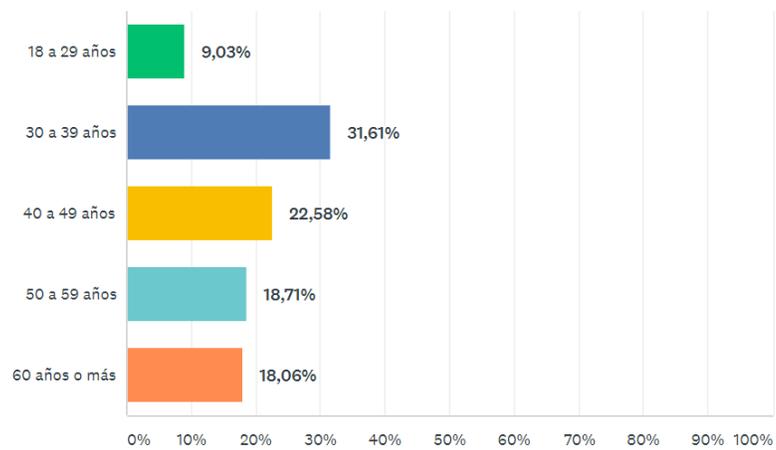
Answered: 155 Skipped: 0



P2

¿En qué rango se encuentra su edad?

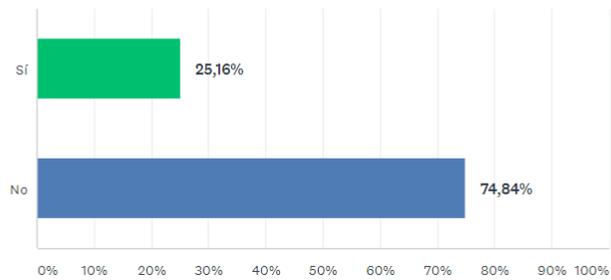
Answered: 155 Skipped: 0



P3

Considerando las siguientes definiciones: (i) que, por Adulto Mayor, se entiende a toda persona que posee 60 o más años de edad; (ii) que, por Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD) del Adulto Mayor, se entiende a aquellas actividades que son más complejas que las actividades básicas de la vida diaria, y que se asocian a tareas que requieren la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas cotidianos, tales como: moverse dentro de la ciudad, ir al médico, hacer compras, entretenerse fuera del hogar, hacer trámites, etc.; (iii) que un Adulto Mayor con dependencia leve, es aquel que presenta necesidad de ayuda siempre o casi siempre para realizar 1 ó 2 AIVD; y (iv) que un Adulto Mayor con dependencia moderada, es aquel que presenta necesidad de ayuda siempre o casi siempre para realizar 3 o más AIVD. ¿Tiene usted algún Adulto Mayor que esté a su cargo y que presente dependencia leve o moderada?

Answered: 155 Skipped: 0



**Sección II:** Contestada solo por quienes respondieron “Sí” en la Pregunta 3 (P3)

**P4**

¿Cuántos años de edad posee el Adulto Mayor a su cargo?

| Respondent N° | Answer |
|---------------|--------|
| 1             | 64     |
| 2             | 82     |
| 3             | 90     |
| 4             | 73     |
| 5             | 97     |
| 6             | 95     |
| 7             | 75     |
| 8             | 78     |
| 9             | 87     |
| 10            | 79     |
| 11            | 94     |
| 12            | 72     |
| 13            | 87     |
| 14            | 82     |
| 15            | 90     |
| 16            | 76     |
| 17            | 82     |
| 18            | 91     |
| 19            | 89     |
| 20            | 80     |
| 21            | 73     |
| 22            | 92     |
| 23            | 64     |
| 24            | 90     |
| 25            | 77     |
| 26            | 85     |
| 27            | 83     |
| 28            | 67     |
| 29            | 79     |
| 30            | 84     |
| 31            | 80     |
| 32            | 86     |
| 33            | 79     |
| 34            | 70     |
| 35            | 65     |
| 36            | 77     |

**P5**

¿En qué comuna vive el Adulto Mayor a su cargo?

| Respondent N° | Answer              |
|---------------|---------------------|
| 1             | providencia         |
| 2             | Pedro Aguirre Cerda |
| 3             | Ñuñoa               |
| 4             | viña del mar        |
| 5             | Providencia         |
| 6             | Rengo               |
| 7             | Santiago centro     |
| 8             | La Florida          |
| 9             | En el Campo         |
| 10            | la granja           |
| 11            | Peñalolén           |
| 12            | la reina            |
| 13            | independencia       |
| 14            | la condes           |
| 15            | Antofagasta         |
| 16            | ñuñoa               |
| 17            | la granja           |
| 18            | estacion central    |
| 19            | La Florida          |
| 20            | valparaíso          |
| 21            | Puente Alto         |
| 22            | La Cisterna         |
| 23            | Limache             |
| 24            | la reina            |
| 25            | Copiapó             |
| 26            | maipu               |
| 27            | ñuñoa               |
| 28            | las condes          |
| 29            | Temuco              |
| 30            | Peñalolén           |
| 31            | Quinta Normal       |
| 32            | providencia         |
| 33            | Viña del Mar        |
| 34            | La Cisterna         |
| 35            | PEÑAFLORES          |
| 36            | PEÑALOLEN           |

P6

Específicamente, ¿dónde reside el Adulto Mayor?

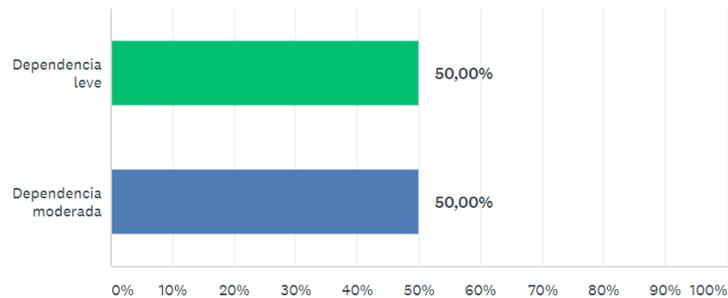
Answered: 36 Skipped: 119

| OPCIONES DE RESPUESTA                             | RESPUESTAS |           |
|---|------------|-----------|
| ▼ Vive conmigo                                    | 22,22%     | 8         |
| ▼ No vive conmigo. Vive en su propio hogar        | 41,67%     | 15        |
| ▼ Vive en el hogar de otro(s) familiar(es) mío(s) | 13,89%     | 5         |
| ▼ En un hogar de ancianos                         | 11,11%     | 4         |
| ▼ En un hospital                                  | 0,00%      | 0         |
| ▼ Otro lugar                                      | 11,11%     | 4         |
| <b>TOTAL</b>                                      |            | <b>36</b> |

P7

Respecto de las Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD) del Adulto Mayor, tales como: moverse dentro de la ciudad, ir al médico, hacer compras, entretenerse fuera del hogar, hacer trámites, etc.; ¿qué grado de dependencia presenta el Adulto Mayor?

Answered: 36 Skipped: 119



**P8**

¿Con qué frecuencia se debe ayudar, al Adulto Mayor a su cargo, a realizar las Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD)?

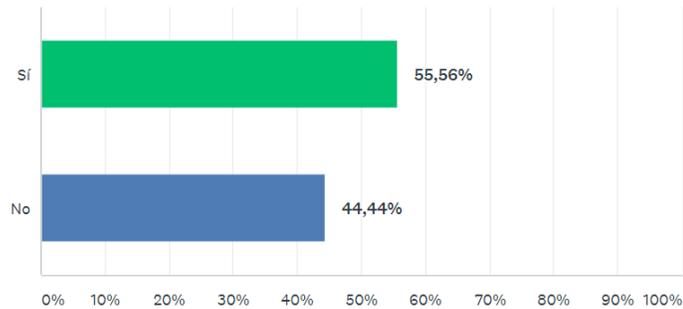
Answered: 36 Skipped: 119

| OPCIONES DE RESPUESTA                  | RESPUESTAS |           |
|--|------------|-----------|
| ▼ Muy rara vez. A lo más, 1 vez al mes | 11,11%     | 4         |
| ▼ 2 veces al mes                       | 19,44%     | 7         |
| ▼ 1 vez a la semana                    | 13,89%     | 5         |
| ▼ 2 veces a la semana                  | 11,11%     | 4         |
| ▼ 3 ó 4 veces a la semana              | 13,89%     | 5         |
| ▼ 5 ó 6 veces a la semana              | 0,00%      | 0         |
| ▼ 1 vez al día                         | 0,00%      | 0         |
| ▼ 2 o más veces al día                 | 30,56%     | 11        |
| <b>TOTAL</b>                           |            | <b>36</b> |

**P9**

¿Estaría dispuesto a pagar, a una empresa, para que se encargue de brindar las asistencias en las AIVD que requiere el Adulto Mayor que está a su cargo?

Answered: 36 Skipped: 119



**Sección III:** Contestada solo por quienes respondieron “Sí” en la Pregunta N° 9 (P9)

P10

¿Por cuál tipo de apoyo al Adulto Mayor, usted estaría dispuesto a pagar más o pedir más frecuentemente el servicio a Lo Hacemos Por Ti - Servicios para el Adulto Mayor? Para su respuesta, considere la siguiente escala: 1: Mayor disposición | 3: Menor disposición

Answered: 15 Skipped: 140

|  | 1            | 2            | 3            | TOTAL | PUNTUACIÓN |
|--|--------------|--------------|--------------|-------|------------|
| ▼ Servicio de traslado y acompañamiento al médico                                      | 80,00%<br>12 | 13,33%<br>2  | 6,67%<br>1   | 15    | 2,73       |
| ▼ Servicio de traslado y acompañamiento para actividades de recreación y esparcimiento | 13,33%<br>2  | 13,33%<br>2  | 73,33%<br>11 | 15    | 1,40       |
| ▼ Servicio de traslado y acompañamiento para actividades de consumo básico o trámites  | 6,67%<br>1   | 73,33%<br>11 | 20,00%<br>3  | 15    | 1,87       |

P11

¿Con qué frecuencia usted pediría estos servicios a una empresa como Lo Hacemos Por Ti - Servicios para el Adulto Mayor?

Answered: 15 Skipped: 140

| OPCIONES DE RESPUESTA   | RESPUESTAS |
|---|------------|
| ▼ Los pediría con muy baja frecuencia. A lo más, 1 vez al mes | 20,00% 3   |
| ▼ 2 veces al mes  | 20,00% 3   |
| ▼ 1 vez a la semana   | 26,67% 4   |
| ▼ 2 veces a la semana   | 6,67% 1    |
| ▼ 3 ó 4 veces a la semana                                     | 20,00% 3   |
| ▼ 5 ó 6 veces a la semana                                     | 0,00% 0    |
| ▼ 1 vez al día  | 6,67% 1    |
| ▼ 2 o más veces al día  | 0,00% 0    |
| <b>TOTAL</b>  | <b>15</b>  |

**P12**

¿Cuánto estaría dispuesto a gastar mensualmente por los servicios de traslado y acompañamiento al Adulto Mayor en sus AIVD, brindados por una empresa como Lo Hacemos Por Ti - Servicios para el Adulto Mayor? Exprese su respuesta en pesos chilenos por mes (\$/mes)

| Respondent N° | Answer      |
|---------------|-------------|
| 1             | 500.000     |
| 2             | depende     |
| 3             | 20000       |
| 4             | 50000       |
| 5             | 200000      |
| 6             | 15000       |
| 7             | 500000      |
| 8             | 180000      |
| 9             | 50000       |
| 10            | 50000       |
| 11            | 100000      |
| 12            | \$ 100000   |
| 13            | 10000       |
| 14            | 15000       |
| 15            | \$80000/mes |

P13

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada hora del servicio de traslado y acompañamiento al Adulto Mayor en sus AIVD, brindado por una empresa como Lo Hacemos Por Ti - Servicios para el Adulto Mayor? Exprese su respuesta en pesos chilenos por hora (\$/hora)

| Respondent N° | Answer                     |
|---------------|----------------------------|
| 1             | de \$12.000 a \$15.000 app |
| 2             | depende                    |
| 3             | 7500                       |
| 4             | 15000                      |
| 5             | 15000                      |
| 6             | 7500                       |
| 7             | 20000                      |
| 8             | 10000                      |
| 9             | 5000                       |
| 10            | 5000                       |
| 11            | 3000                       |
| 12            | \$ 6000                    |
| 13            | 10000                      |
| 14            | 2000                       |
| 15            | \$8000/hora                |

**ANEXO 3:**  
**PRINCIPALES OPINIONES VERTIDAS EN EL *FOCUS GROUP* REALIZADO**

Participaron en el *focus group*, los siguientes colaboradores de JRI:

|                          |   |                    |
|--------------------------|---|--------------------|
| <b>Participante N° 1</b> | Nombre:   | Mario Rayo Cabrera |
|                          | Profesión:                                      | Topógrafo          |
|                          | Edad:   | 55 años            |
|                          | Edad del adulto mayor a su cargo:               | 79 años            |
|                          | Comuna donde reside el adulto mayor a su cargo: | La Florida         |
|                          | Grupo Socioeconómico:                           | C1a                |

|                          |   |                              |
|--------------------------|---|------------------------------|
| <b>Participante N° 2</b> | Nombre:   | María Cecilia Vargas Jiménez |
|                          | Profesión:                                      | Secretaria                   |
|                          | Edad:   | 60 años                      |
|                          | Edad del adulto mayor a su cargo:               | 85 años                      |
|                          | Comuna donde reside el adulto mayor a su cargo: | Providencia                  |
|                          | Grupo Socioeconómico:                           | C1a                          |

|                          |   |                           |
|--------------------------|---|---------------------------|
| <b>Participante N° 3</b> | Nombre:   | Bernardo Chadwick Montero |
|                          | Profesión:                                      | Ingeniero Civil Mecánico  |
|                          | Edad:   | 67 años                   |
|                          | Edad del adulto mayor a su cargo:               | 95 años                   |
|                          | Comuna donde reside el adulto mayor a su cargo: | Vitacura                  |
|                          | Grupo Socioeconómico:                           | AB                        |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| <b>Participante N° 4</b> | Nombre:   | Mario González Gutiérrez                   |
|                          | Profesión:                                      | Técnico Universitario en Diseño Industrial |
|                          | Edad:   | 63 años                                    |
|                          | Edad del adulto mayor a su cargo:               | 92 años                                    |
|                          | Comuna donde reside el adulto mayor a su cargo: | La Cisterna                                |
|                          | Grupo Socioeconómico:                           | AB   |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| <b>Participante N° 5</b> | Nombre:   | Guillermo Tamblay Pinto                    |
|                          | Profesión:                                      | Ingeniero Civil con mención en Estructuras |
|                          | Edad:   | 61 años                                    |
|                          | Edad del adulto mayor a su cargo:               | 84 años                                    |
|                          | Comuna donde reside el adulto mayor a su cargo: | Peñalolén                                  |
|                          | Grupo Socioeconómico:                           | AB   |

**Pregunta N° 1:** ¿Cómo resuelve, hoy en día, la necesidad de ayudar al adulto mayor a su cargo, en la realización de sus AIVD?

- “Con un taxista conocido”
- “Delegando en hermanos y/o hijos” (2 respuestas coincidentes)
- “Con un cuidador, que atiende en el día al adulto mayor, pero no le transporta” (2 respuestas coincidentes)

**Pregunta N° 2:** Con LHPT, ¿qué beneficios piensa que recibirá y que hoy no percibe?

- “Flexibilidad y disponibilidad: el poder llamar en cualquier momento para solicitar el servicio”
- “Confianza, porque hay una relación contractual de por medio que actúa como respaldo, y porque el servicio será provisto por gente capacitada”
- “Mayor tiempo para el cliente y para los familiares que hoy se ocupan de prestar esta asistencia al adulto mayor”
- “Existe la posibilidad de que los adultos mayores autovalentes que se sientan solos, pidan el servicio por iniciativa propia, pues el mismo les brinda compañía; es como llamar y solicitar que un amigo te acompañe por un momento”
- “El agente debería tratar de ser el mismo siempre, para favorecer la relación de confianza. Por ejemplo, Cabify ofrece la opción de reservar el chofer con 1 día de antelación, con un recargo de un 30% sobre la tarifa corriente”

**Pregunta N° 3:** ¿De qué manera se sentiría atraído para contratar los servicios de LHPT?

- “Que la presentación de LHPT proyecte suficiente confianza, como para delegar tranquilamente en ellos el cuidado temporal de un ser querido”
- “Las referencias de conocidos que hayan usado el servicio provisto por LHPT, son importantes”
- “Sería bueno que LHPT visite a los potenciales clientes para proyectar confianza, y así permitir que los potenciales clientes conozcan los rostros de las personas que conforman LHPT”
- “Que LHPT asegure siempre un servicio de excelencia, en cuanto a puntualidad y efectividad; por ejemplo, si hay fallas recurrentes en puntualidad, el servicio se ‘chacrea’ y el cliente no estará dispuesto a llamar nuevamente a LHPT”

**Pregunta N° 4:** ¿Qué elementos considera que es clave que el servicio incluya/considere?

- “Que el vehículo esté en adecuadas condiciones y debidamente equipado para adultos mayores que usen muletas o ‘burrito’”
- “Que el vehículo cuente con desfibrilador, para que el agente pueda responder bien frente a una situación de emergencia”
- “Evitar que el agente sobreproteja al adulto mayor”
- “Que el agente se preocupe de ciertos detalles, de manera de que la experiencia de viaje sea grata para el usuario: por ejemplo, que, en el vehículo, se escuche una música que sea del agrado del adulto mayor, y a un volumen apropiado”
- “Que LHPT suscriba algún convenio con un centro de salud o compañía aseguradora, y que exista una ficha del usuario que permita al agente saber qué hacer ante una situación de emergencia”
- “Ojo que esto puede desencadenar una batalla con los taxistas, tal como ocurrió con Uber”
- “Que los agentes tengan conocimientos en primeros auxilios”
- “Que los agentes sean personas 100% confiables”

**Pregunta N° 5:** ¿Qué dificultades le ve a la prestación de este servicio?

- “Posible batalla con los taxistas”
- “Alta rotación de los agentes, que impide estabilidad y dificulta la transmisión de confianza hacia los clientes”
- “Los clientes son cada vez más exigentes y no dudarán en interponer demandas hacia LHPT en caso de accidentes, por lo que LHPT debe cubrir ese riesgo con buenas pólizas de seguro”
- “Es muy común que la gente engañe a los abuelos, robándoles plata, joyas, engañándoles, etc., entonces este negocio debe despejar cualquier duda que tengan los clientes al respecto”
- “El servicio debe establecer limitaciones para evitar ciertos riesgos; por ejemplo, debería no atender a los adultos mayores que tengan alzhéimer”.
- “Llevar al adulto mayor al médico es algo complicado, porque el agente debe conocer la historia de salud del paciente, para así poder tomar mejor nota de lo que el médico indique, y al mismo tiempo, ayudar, al adulto mayor, a responder adecuadamente lo que el médico le pregunta. En este sentido, el que el adulto mayor sea acompañado por un familiar, constituye una ventaja, porque el familiar puede corregir al adulto mayor si el mismo está dando al médico una información incorrecta”
- “Que los vehículos estén bien mantenidos, para evitar ‘panas’”

**Pregunta N° 6:** ¿Con qué frecuencia pediría este servicio?

- “2 veces a la semana” (1 respuesta)
- “2 veces al mes” (2 respuestas coincidentes)
- “3 veces al mes” (1 respuesta)
- “3 a 4 veces al mes” (1 respuesta)

**Pregunta N° 7:** ¿Cuál es su disposición a pagar por este servicio?

- “\$ 50.000 a \$ 100.000 mensuales” (3 respuestas coincidentes)

- “\$ 70.000 mensual” (1 respuesta)
- “\$ 100.000 mensual” (1 respuesta)
- “Es necesario diferenciar el cobro, con tarifas más altas o bajas según el tipo de actividad que realizará el adulto mayor; por ejemplo, por un actividad de esparcimiento como ir al *mall* a pasear, probablemente pagaría menos que si fuese por una visita al médico”
- “Hay que establecer límites o topes a los gastos reembolsables, para evitar sorpresas en la cobranza”
- “Debería haber tarifas diferenciadas por tipo de actividad: por ejemplo, ir al *mall* a pasear, debería ser más barato, para así incentivar el uso de este servicio que se ve como un lujo”

**ANEXO 4:**  
**INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE FUERZA LABORAL, SEGÚN INE (2019)**

**POBLACIÓN TOTAL Y DE 15 AÑOS O MÁS, POR SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO Y TASA DE DESOCUPACIÓN, SEGÚN CIUDAD**

**Total nacional y por ciudad**

Trimestre Mayo-Julio 2019

(en miles de personas)

| Ciudad                | Total Población  | Población de 15 años o más |                   |                 |               |                               |                             |
|-----------------------|------------------|----------------------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
|                       |                  | Total                      | Fuerza de Trabajo |                 |               | Fuera de la Fuerza de Trabajo | Tasa de desocupación (en %) |
|                       |                  |                            | Total             | Ocupados        | Desocupados   |                               |                             |
| <b>TOTAL NACIONAL</b> | <b>19.027,28</b> | <b>15.380,49</b>           | <b>9.128,61</b>   | <b>8.474,03</b> | <b>654,58</b> | <b>6.251,88</b>               | <b>7,2</b>                  |
| Arica                 | 147,12           | 115,32                     | 65,96             | 62,23           | 3,73          | 49,36                         | 5,7                         |
| Alto Hospicio         | 134,68           | 93,77                      | 61,93             | 56,84           | 5,09          | 31,84                         | 8,2                         |
| Iquique               | 181,37           | 147,18                     | 90,33             | 85,67           | 4,66          | 56,85                         | 5,2                         |
| Antofagasta           | 432,90           | 345,61                     | 208,26            | 195,87          | 12,38         | 137,35                        | 5,9                         |
| Calama                | 152,22           | 118,58                     | 80,53             | 73,77           | 6,76          | 38,06                         | 8,4                         |
| Copiapó               | 185,71           | 147,15                     | 99,71             | 92,15           | 7,57          | 47,44                         | 7,6                         |
| Vallenar              | 40,37            | 33,00                      | 20,82             | 18,89           | 1,93          | 12,18                         | 9,3                         |
| Coquimbo              | 228,43           | 185,88                     | 113,86            | 106,74          | 7,13          | 72,01                         | 6,3                         |
| La Serena             | 239,62           | 195,25                     | 114,99            | 106,59          | 8,41          | 80,26                         | 7,3                         |
| Ovalle                | 70,27            | 57,08                      | 36,62             | 33,69           | 2,93          | 20,46                         | 8,0                         |
| Valparaíso            | 241,51           | 198,12                     | 116,36            | 105,31          | 11,05         | 81,76                         | 9,5                         |
| Viña del Mar /1       | 371,99           | 306,41                     | 171,44            | 159,36          | 12,07         | 134,98                        | 7,0                         |
| San Antonio           | 100,53           | 80,74                      | 46,64             | 43,01           | 3,63          | 34,11                         | 7,8                         |
| Gran Santiago         | 6.598,76         | 5.303,78                   | 3.294,09          | 3.040,21        | 253,88        | 2.009,69                      | 7,7                         |
| Rancagua              | 261,78           | 214,45                     | 127,44            | 114,49          | 12,95         | 87,02                         | 10,2                        |
| San Fernando          | 59,61            | 48,43                      | 30,41             | 29,02           | 1,39          | 18,02                         | 4,6                         |
| Curicó                | 109,71           | 90,26                      | 56,02             | 51,77           | 4,25          | 34,24                         | 7,6                         |
| Talca                 | 239,08           | 195,17                     | 99,88             | 94,10           | 5,78          | 95,28                         | 5,8                         |
| Linares               | 61,29            | 50,26                      | 31,87             | 29,56           | 2,31          | 18,39                         | 7,2                         |
| Chillán /2            | 206,33           | 168,63                     | 95,48             | 85,47           | 10,01         | 73,15                         | 10,5                        |
| Concepción /3         | 508,19           | 420,70                     | 231,55            | 215,47          | 16,08         | 189,14                        | 6,9                         |
| Talcahuano /4         | 194,66           | 164,53                     | 88,44             | 81,96           | 6,48          | 76,10                         | 7,3                         |
| Lota                  | 46,54            | 38,71                      | 20,56             | 18,29           | 2,27          | 18,15                         | 11,0                        |
| Coronel               | 113,50           | 92,53                      | 46,84             | 42,39           | 4,46          | 45,69                         | 9,5                         |
| Los Ángeles           | 158,09           | 126,99                     | 82,01             | 76,55           | 5,46          | 44,98                         | 6,7                         |
| Angol                 | 47,23            | 38,24                      | 21,70             | 19,70           | 2,00          | 16,55                         | 9,2                         |
| Temuco                | 286,86           | 236,74                     | 134,25            | 127,01          | 7,24          | 102,49                        | 5,4                         |
| Valdivia              | 146,76           | 121,86                     | 75,05             | 70,90           | 4,15          | 46,81                         | 5,5                         |
| Osorno                | 154,95           | 126,29                     | 74,31             | 70,57           | 3,74          | 51,98                         | 5,0                         |
| Puerto Montt          | 249,59           | 196,35                     | 121,90            | 116,32          | 5,58          | 74,45                         | 4,6                         |
| Coyhaique             | 60,73            | 47,09                      | 31,85             | 29,93           | 1,92          | 15,24                         | 6,0                         |
| Puerto Aysén          | 25,70            | 20,27                      | 13,17             | 12,63           | 0,54          | 7,10                          | 4,1                         |
| Punta Arenas          | 126,75           | 103,67                     | 66,42             | 63,99           | 2,43          | 37,25                         | 3,7                         |

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, INE-Chile.

**OCUPADOS POR CATEGORÍA EN LA OCUPACIÓN /1 SEGÚN REGIÓN**

**Total nacional y por región**

Trimestre Mayo-Julio 2019

(en miles de personas)

| Región                | Total           | Categoría en la ocupación |                 |                    |                       |                                   |                        |
|-----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------------|
|                       |                 | Empleadores               | Cuenta propia   | Asalariado privado | Asalariado público /2 | Personal de servicio doméstico /3 | Familiar no remunerado |
| <b>Total Nacional</b> | <b>8.474,03</b> | <b>335,08</b>             | <b>1.865,71</b> | <b>4.784,28</b>    | <b>1.100,41</b>       | <b>303,19</b>                     | <b>85,36</b>           |
| Arica y Parinacota    | 74,76           | 3,23                      | 18,99           | 36,75              | 12,91                 | 0,32                              | 2,55                   |
| Tarapacá              | 181,81          | 6,14                      | 60,12           | 86,83              | 22,33                 | 3,58                              | 2,81                   |
| Antofagasta           | 301,91          | 10,78                     | 60,91           | 182,63             | 38,61                 | 5,22                              | 3,75                   |
| Atacama               | 150,08          | 4,81                      | 34,26           | 84,17              | 24,16                 | 1,88                              | 0,79                   |
| Coquimbo              | 393,92          | 21,22                     | 89,01           | 211,59             | 51,95                 | 10,26                             | 9,89                   |
| Valparaíso            | 832,33          | 39,66                     | 171,51          | 478,99             | 109,08                | 25,72                             | 7,38                   |
| Metropolitana         | 3.437,88        | 137,59                    | 755,00          | 2.009,30           | 371,76                | 136,24                            | 28,00                  |
| O'Higgins             | 429,99          | 15,29                     | 74,47           | 264,60             | 54,80                 | 16,58                             | 4,25                   |
| Maule                 | 476,82          | 16,65                     | 104,94          | 265,65             | 62,25                 | 22,52                             | 4,80                   |
| Biobío                | 754,91          | 18,44                     | 136,53          | 437,44             | 124,82                | 31,46                             | 6,22                   |
| Ñuble                 | 202,39          | 8,85                      | 39,18           | 114,50             | 27,17                 | 9,51                              | 3,17                   |
| La Araucanía          | 466,19          | 16,83                     | 139,54          | 216,25             | 74,64                 | 11,89                             | 7,04                   |
| Los Ríos              | 187,14          | 7,70                      | 45,57           | 97,50              | 25,68                 | 9,26                              | 1,44                   |
| Los Lagos             | 437,29          | 20,12                     | 104,06          | 232,38             | 64,23                 | 14,91                             | 1,59                   |
| Aysén                 | 60,20           | 2,95                      | 17,29           | 23,50              | 13,35                 | 1,62                              | 1,49                   |
| Magallanes            | 86,43           | 4,84                      | 14,32           | 42,19              | 22,66                 | 2,22                              | 0,20                   |

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, INE-Chile.

**POBLACIÓN TOTAL Y DE 15 AÑOS Y MÁS POR SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO CON DESAGREGACIÓN DE INACTIVOS, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD**

**Total Nacional Ambos Sexos**

Trimestre Mayo-Julio 2019

(en miles de personas)

| Grupos de edad     | Total            | Población de 15 años o más |                 |               |               |              |                               |              |                                  |                      | Tasa de desocupación (en %) | Tasa de participación (en %) | Tasa de ocupación (en %) |  |
|--------------------|------------------|----------------------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|-------------------------------|--------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|--|
|                    |                  | En la Fuerza de Trabajo    |                 |               |               |              | Fuera de la Fuerza de Trabajo |              |                                  |                      |                             |                              |                          |  |
|                    |                  | Total                      | Total Ocupados  | Desocupados   |               |              | Total Inactivos               | Iniciadores  | Inactivos potencialmente activos | Inactivos habituales |                             |                              |                          |  |
|                    |                  |                            | <b>81,2%</b>    |               |               |              |                               |              |                                  |                      |                             |                              |                          |  |
| <b>Ambos Sexos</b> | <b>15.380,49</b> | <b>9.128,61</b>            | <b>8.474,03</b> | <b>654,58</b> | <b>575,24</b> | <b>79,34</b> | <b>6.251,88</b>               | <b>63,86</b> | <b>762,10</b>                    | <b>5.425,92</b>      | <b>7,2</b>                  | <b>59,4</b>                  | <b>55,1</b>              |  |
| 15 - 19 años       | 1.310,25         | 138,80                     | 103,10          | 35,70         | 18,08         | 17,62        | 1.171,45                      | 1,77         | 81,84                            | 1.087,84             | 25,7                        | 10,6                         | 7,9                      |  |
| 20 - 24 años       | 1.381,28         | 696,35                     | 571,89          | 124,47        | 99,69         | 24,78        | 684,93                        | 6,34         | 106,93                           | 571,66               | 17,9                        | 50,4                         | 41,4                     |  |
| 25 - 29 años       | 1.345,59         | 1.038,70                   | 921,57          | 117,13        | 96,96         | 20,18        | 306,89                        | 10,74        | 71,51                            | 224,65               | 11,3                        | 77,2                         | 68,5                     |  |
| 30 - 34 años       | 1.150,23         | 955,39                     | 881,20          | 74,19         | 70,58         | 3,61         | 194,83                        | 5,34         | 47,76                            | 141,73               | 7,8                         | 83,1                         | 76,6                     |  |
| 35 - 39 años       | 1.075,23         | 895,09                     | 831,48          | 63,61         | 61,10         | 2,51         | 180,14                        | 3,60         | 34,88                            | 141,66               | 7,1                         | 83,2                         | 77,3                     |  |
| 40 - 44 años       | 1.137,97         | 921,87                     | 865,35          | 56,52         | 52,77         | 3,75         | 216,10                        | 6,23         | 50,39                            | 159,48               | 6,1                         | 81,0                         | 76,0                     |  |
| 45 - 49 años       | 1.219,28         | 964,12                     | 911,90          | 52,21         | 50,31         | 1,90         | 255,16                        | 5,97         | 59,75                            | 189,44               | 5,4                         | 79,1                         | 74,8                     |  |
| 50 - 54 años       | 1.344,18         | 1.046,55                   | 995,58          | 50,97         | 49,41         | 1,57         | 297,62                        | 7,76         | 57,00                            | 232,86               | 4,9                         | 77,9                         | 74,1                     |  |
| 55 - 59 años       | 1.340,03         | 983,91                     | 944,00          | 39,91         | 39,35         | 0,56         | 356,12                        | 4,42         | 60,38                            | 291,33               | 4,1                         | 73,4                         | 70,4                     |  |
| 60 - 64 años       | 1.190,10         | 759,65                     | 733,88          | 25,76         | 24,64         | 1,12         | 430,46                        | 3,72         | 60,11                            | 366,63               | 3,4                         | 63,8                         | 61,7                     |  |
| 65 - 69 años       | 922,87           | 394,27                     | 385,20          | 9,06          | 7,92          | 1,14         | 528,61                        | 1,90         | 56,73                            | 469,97               | 2,3                         | 42,7                         | 41,7                     |  |
| 70 años o más      | 1.963,47         | 333,90                     | 328,86          | 5,04          | 4,44          | 0,60         | 1.629,57                      | 6,07         | 74,85                            | 1.548,66             | 1,5                         | 17,0                         | 16,7                     |  |
| <b>Hombres</b>     | <b>7.580,47</b>  | <b>5.265,06</b>            | <b>4.905,82</b> | <b>359,25</b> | <b>325,54</b> | <b>33,70</b> | <b>2.315,41</b>               | <b>32,90</b> | <b>314,11</b>                    | <b>1.968,40</b>      | <b>6,8</b>                  | <b>69,5</b>                  | <b>64,7</b>              |  |
| 15 - 19 años       | 731,78           | 80,83                      | 63,02           | 17,81         | 9,83          | 7,98         | 650,94                        | 0,87         | 51,10                            | 598,97               | 22,0                        | 11,0                         | 8,6                      |  |
| 20 - 24 años       | 709,09           | 387,22                     | 316,87          | 70,35         | 59,19         | 11,16        | 321,87                        | 4,26         | 56,37                            | 261,24               | 18,2                        | 54,6                         | 44,7                     |  |
| 25 - 29 años       | 696,67           | 581,26                     | 516,48          | 64,79         | 56,00         | 8,79         | 115,41                        | 6,86         | 26,26                            | 82,28                | 11,1                        | 83,4                         | 74,1                     |  |
| 30 - 34 años       | 578,85           | 530,97                     | 487,59          | 43,38         | 41,29         | 2,09         | 47,88                         | 4,04         | 13,95                            | 29,90                | 8,2                         | 91,7                         | 84,2                     |  |
| 35 - 39 años       | 534,97           | 494,04                     | 461,65          | 32,39         | 31,94         | 0,45         | 40,93                         | 2,51         | 10,42                            | 27,99                | 6,6                         | 92,3                         | 86,3                     |  |
| 40 - 44 años       | 543,94           | 505,88                     | 474,91          | 30,97         | 30,53         | 0,44         | 38,07                         | 3,21         | 12,65                            | 22,21                | 6,1                         | 93,0                         | 87,3                     |  |
| 45 - 49 años       | 553,78           | 511,45                     | 489,33          | 22,13         | 21,39         | 0,74         | 42,33                         | 2,60         | 13,79                            | 25,94                | 4,3                         | 92,4                         | 88,4                     |  |
| 50 - 54 años       | 655,32           | 597,94                     | 569,47          | 28,47         | 27,78         | 0,69         | 57,38                         | 0,89         | 16,79                            | 39,70                | 4,8                         | 91,2                         | 86,9                     |  |
| 55 - 59 años       | 649,81           | 581,78                     | 559,02          | 22,75         | 22,69         | 0,06         | 68,04                         | 2,41         | 17,32                            | 48,30                | 3,9                         | 89,5                         | 86,0                     |  |
| 60 - 64 años       | 589,86           | 491,07                     | 473,83          | 17,24         | 16,59         | 0,65         | 98,79                         | 1,87         | 23,62                            | 73,30                | 3,5                         | 83,3                         | 80,3                     |  |
| 65 - 69 años       | 441,57           | 267,13                     | 261,65          | 5,48          | 4,82          | 0,66         | 174,44                        | 1,07         | 28,61                            | 144,77               | 2,1                         | 60,5                         | 59,3                     |  |
| 70 años o más      | 894,83           | 235,50                     | 232,01          | 3,48          | 3,48          | 0,00         | 659,33                        | 2,31         | 43,23                            | 613,80               | 1,5                         | 26,3                         | 25,9                     |  |
| <b>Mujeres</b>     | <b>7.800,02</b>  | <b>3.863,54</b>            | <b>3.568,21</b> | <b>295,33</b> | <b>249,70</b> | <b>45,63</b> | <b>3.936,48</b>               | <b>30,96</b> | <b>447,99</b>                    | <b>3.457,53</b>      | <b>7,6</b>                  | <b>49,5</b>                  | <b>45,7</b>              |  |
| 15 - 19 años       | 578,47           | 57,97                      | 40,08           | 17,88         | 8,25          | 9,64         | 520,50                        | 0,89         | 30,74                            | 488,87               | 30,9                        | 10,0                         | 6,9                      |  |
| 20 - 24 años       | 672,19           | 309,13                     | 255,02          | 54,11         | 40,50         | 13,62        | 363,06                        | 2,08         | 50,56                            | 310,42               | 17,5                        | 46,0                         | 37,9                     |  |
| 25 - 29 años       | 648,92           | 457,43                     | 405,09          | 52,34         | 40,95         | 11,39        | 191,48                        | 3,88         | 45,24                            | 142,36               | 11,4                        | 70,5                         | 62,4                     |  |
| 30 - 34 años       | 571,38           | 424,43                     | 393,62          | 30,81         | 29,29         | 1,52         | 146,95                        | 1,30         | 33,82                            | 111,83               | 7,3                         | 74,3                         | 68,9                     |  |
| 35 - 39 años       | 540,26           | 401,05                     | 369,84          | 31,22         | 29,16         | 2,06         | 139,21                        | 1,09         | 24,45                            | 113,67               | 7,8                         | 74,2                         | 68,5                     |  |
| 40 - 44 años       | 594,03           | 415,99                     | 390,45          | 25,55         | 22,23         | 3,31         | 178,03                        | 3,02         | 37,73                            | 137,28               | 6,1                         | 70,0                         | 65,7                     |  |
| 45 - 49 años       | 665,50           | 452,67                     | 422,58          | 30,09         | 28,93         | 1,16         | 212,84                        | 3,37         | 45,96                            | 163,50               | 6,6                         | 68,0                         | 63,5                     |  |
| 50 - 54 años       | 688,86           | 448,61                     | 426,11          | 22,50         | 21,62         | 0,88         | 240,24                        | 6,87         | 40,21                            | 193,16               | 5,0                         | 65,1                         | 61,9                     |  |
| 55 - 59 años       | 690,22           | 402,14                     | 384,98          | 17,16         | 16,66         | 0,50         | 288,08                        | 2,00         | 43,05                            | 243,03               | 4,3                         | 58,3                         | 55,8                     |  |
| 60 - 64 años       | 600,24           | 268,58                     | 260,05          | 8,53          | 8,06          | 0,47         | 331,67                        | 1,85         | 36,49                            | 293,33               | 3,2                         | 44,7                         | 43,3                     |  |
| 65 - 69 años       | 481,30           | 127,14                     | 123,55          | 3,59          | 3,11          | 0,48         | 354,16                        | 0,84         | 28,12                            | 325,21               | 2,8                         | 26,4                         | 25,7                     |  |
| 70 años o más      | 1.068,64         | 98,40                      | 96,85           | 1,56          | 0,95          | 0,60         | 970,24                        | 3,76         | 31,62                            | 934,86               | 1,6                         | 9,2                          | 9,1                      |  |

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, INE-Chile.

## ANEXO 5: ANÁLISIS PESTEL APLICADO A LA INDUSTRIA DE LO HACEMOS POR TI

(Fuente: Elaboración propia)

---

### Análisis del macro-entorno político

---

| Riesgos         | Exigencias      | Oportunidades  |
|-----------------|-----------------|--|
| No se observan. | No se observan. | El negocio tiene el potencial de efectuar una contribución social importante, al permitir, a los adultos mayores con algún grado de dependencia, a salir más de sus hogares para realizar actividades que sean valiosas o necesarias para ellos. Aquello puede ser muy bien visto y apoyado por el legislador o el Gobierno. |

---

---

### Análisis del macro-entorno económico

---

| Riesgos  | Exigencias  | Oportunidades   |
|--|---|---|
| Que exista una desaceleración o recesión de la economía chilena. Por tratarse de un servicio no esencial, su demanda es elástica, por lo que el negocio está expuesto a los vaivenes de la economía local. | Apuntar a clientes de altos ingresos, para los cuales el costo de este servicio represente una baja fracción dentro de su presupuesto familiar, y por lo tanto, su demanda sea menos elástica.<br><br>Diversificar cartera de clientes, apuntando también a empresas cuyas demandas sean más estables (p.ej., ser proveedores de residencias de ancianos como Senior Suite).<br><br>Ampliar servicios, hacia otros que tengan un carácter más esencial (p.ej., cuidado de adultos mayores postrados). | Las exigencias indicadas suponen una oportunidad de crecimiento relevante, en cuanto tanto a riqueza y tamaño de los clientes, como a estabilización de la demanda. |

---

---

### Análisis del macro-entorno socio-cultural

---

| Riesgos   | Exigencias  | Oportunidades  |
|---|---|--|
| <p>En Chile, particularmente en los estratos socioeconómicos medios y bajos, existe una cierta tendencia a engañar a los adultos mayores, robándoles dinero, joyas o simplemente engañándoles. Ése es un riesgo que podría estar presente en los trabajadores que presten el servicio de traslado más acompañamiento.</p> <p>Por otra parte, los consumidores chilenos son cada vez más exigentes, lo que supone el riesgo de que, frente a problemas de calidad del servicio, el cliente corte la relación comercial y/o publique su insatisfacción a través de Internet o redes sociales, y en caso de accidentes, interpongan demandas judiciales.</p> | <p>El primer riesgo exige ser abordado a través de exhaustivos y rigurosos procesos de selección de personal, además del establecimiento de procedimientos <i>ad-hoc</i> para prevenir la ocurrencia de dichos lamentables sucesos. También exige que el servicio sea pagado previamente con tarjeta de crédito o débito, de manera de evitar las oportunidades de engaño, hacia el usuario, que pueden darse con el pago en efectivo.</p> <p>Por su parte, el segundo riesgo debe ser abordado mediante: continua capacitación a los colaboradores, para que proporcionen una atención de alto nivel; control de calidad exhaustivo de los servicios, que evite tanto atrasos en los traslados, como cualquier atención defectuosa que genere insatisfacción al usuario o al cliente; y contratación de pólizas de seguros de accidentes y de responsabilidad civil y penal.</p> | <p>Existe en Chile un aumento de la longevidad y un envejecimiento de la población, con tendencia a seguir progresando. Además, hay una amplia preocupación social por no dejar solos a los adultos mayores en la ejecución de sus AIVD. Ciertamente, estas tendencias sociales favorecen el potencial del negocio.</p> <p>Por otra parte, hay un amplio grupo de personas de entre 45 y 65 años de edad, que tienen dificultades para ser contratadas en empleos asalariados debido a su edad, por lo que puede resultarles atractiva la oferta de empleo de LHPT. Lo mismo puede ocurrir con los extranjeros que han llegado a Chile, a propósito del crecimiento de la inmigración en la presente década.</p> |

---

---

### Análisis del macro-entorno tecnológico

---

| Riesgos   | Exigencias  | Oportunidades  |
|---|---|--|
| <p>El desarrollo de plataformas tecnológicas para la solicitud y realización de servicios personales (como Uber, Rappi, PedidosYa, etc.), es una actividad bien consolidada a nivel global, con costos de producción decrecientes en el tiempo, y cada vez con mayores sofisticaciones. Por su parte, el uso de aplicaciones móviles para efectuar pedidos personales, es un medio cada vez más aceptado por los chilenos. Todo esto favorece la entrada de nuevos competidores al mercado de LHPT, ya sea de <i>startups</i> o de negocios ya existentes que quieran expandir su ámbito de acción (p.ej., Uber).</p> | <p>La plataforma web, la aplicación móvil, y el <i>software</i> de asignación de agentes y control de servicios, deben ser desarrollados y actualizados con altos estándares de calidad y modernidad, en aras de que las tecnologías digitales de LHPT, sean competitivas respecto de las que presenten los eventuales nuevos entrantes a la industria.</p> | <p>La persistente masificación del uso de aplicaciones móviles por parte de los chilenos, favorece el potencial de demanda del negocio, por parte de quienes tienen un adulto mayor a su cargo. Es más, la rapidez y simplicidad con que es posible solicitar los servicios a través de una aplicación móvil, puede inducir a que adultos mayores autovalentes que se encuentren solos, soliciten el servicio no para ser asistidos, sino simplemente para recibir compañía en la ejecución de sus AIVD.</p> |

---

---

### Análisis del macro-entorno ambiental

---

| Riesgos  | Exigencias   | Oportunidades  |
|--|--|--|
| <p>La provisión del servicio requiere el uso de automóviles equipados con motores de combustión interna, los que, al quemar combustible, emiten gases que generan contaminación ambiental.</p> <p>Existe el riesgo de que, en el muy largo plazo, la presión social por el cuidado medioambiental, se intensifique hasta llegar al punto en que la autoridad aplique severas restricciones a los automóviles con motores de combustión interna, tal como ocurrió con las bolsas de plástico.</p> | <p>Apuntar a contar, en el largo plazo, con una flota de vehículos mayoritariamente híbridos o eléctricos.</p> | <p>El operar con una flota de automóviles mayoritariamente híbridos o eléctricos, puede posicionar, a LHPT, en el largo plazo, como una empresa ecológicamente responsable, con la consiguiente mayor preferencia por parte de consumidores y usuarios con amplia preocupación por el cuidado del medio ambiente, y el mayor prestigio social derivado de tal hecho.</p> |

---

---

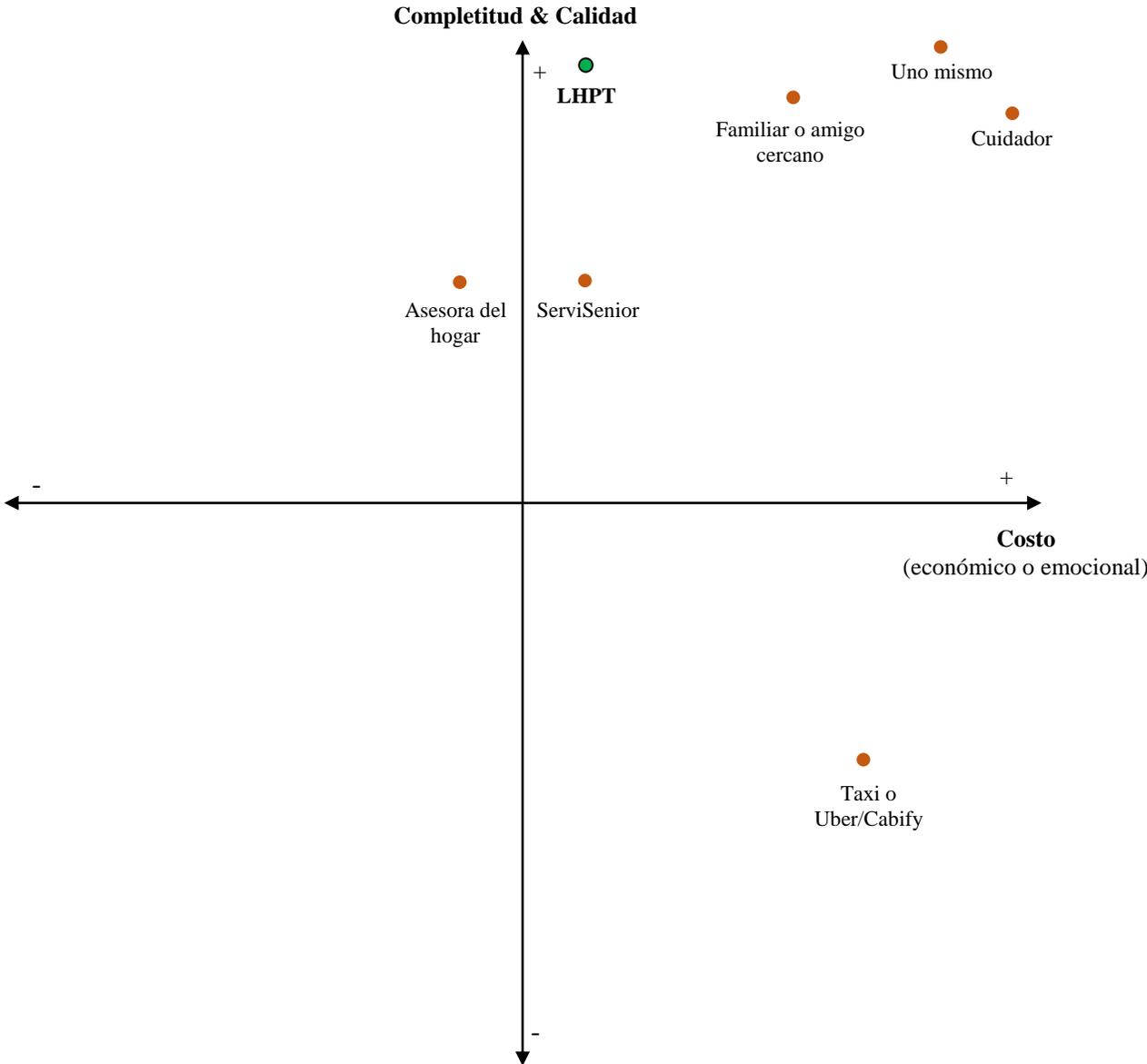
### Análisis del macro-entorno legal

---

| Riesgos  | Exigencias  | Oportunidades          |
|--|---|------------------------|
| <p>La responsabilidad que se le pueda imputar a la empresa y a sus altos ejecutivos, frente a la ocurrencia de accidentes en el servicio de traslado del adulto mayor, o agravamiento de las condiciones de salud del usuario durante la ejecución del servicio, o eventual desaparición del adulto mayor. Se menciona esto porque, a partir de la implementación de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, la justicia no solo busca la responsabilidad individual del trabajador que participó en el evento lesivo, sino también la responsabilidad institucional de la compañía donde labora esa persona.</p> | <p>Contar con políticas, manuales y procedimientos <i>ad-hoc</i>, y velar por que se implementen en forma permanente y completa.</p> <p>Contratar pólizas de seguros de accidentes y de responsabilidad civil y penal.</p> <p>Evitar atender a adultos mayores que presenten dependencia severa, demencia, patologías neurodegenerativas en estado avanzado, o que requieran cuidados de salud intensivos.</p> <p>Cumplir implacablemente con toda la legislación que aplique al negocio.</p> | <p>No se observan.</p> |

---

**ANEXO 6:**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO ENTRE LO HACEMOS POR TI Y LOS**  
**PRODUCTOS SUSTITUTOS**



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 7:**  
**VALORES DE LO HACEMOS POR TI**

- **Integridad:** “La honradez e integridad son la base de nuestro actuar, estando presentes en cada actividad que desarrollamos. Somos confiables, siempre respondemos a nuestro trabajo, actuando con ética y honestidad”.
- **Satisfacción plena de nuestros clientes y usuarios:** “Estamos comprometidos con nuestros clientes y usuarios. Apuntamos a brindarles nuestros servicios siempre en forma confiable, segura y eficaz y grata, y buscamos cumplir siempre sus expectativas”.
- **Compromiso con las personas:** “Respetamos la diversidad y estamos en contra de cualquier tipo de discriminación. Entendemos que todas las personas son llenas e iguales en dignidad. Confiamos en nuestros profesionales y agentes, y generamos espacios de trabajo en un entorno seguro y motivante. Promovemos el talento, la participación, el crecimiento y la creatividad. Nos respetamos y comunicamos en forma oportuna y honesta”.
- **Contribución al bienestar e independencia de los adultos mayores:** “A través de nuestros servicios, buscamos que los adultos mayores salgan más de sus hogares para realizar actividades que sean valiosas, necesarias o atractivas para ellos, favoreciendo su autonomía y contribuyendo a su calidad de vida”.
- **Compromiso con el medio ambiente:** “Estamos conscientes del daño que está ocasionando, a nuestro planeta, el calentamiento global producido por los seres humanos, y en tal respecto, haremos nuestros mayores esfuerzos por desarrollar nuestras actividades en un modo amistoso con el medio ambiente, buscando reducir continuamente nuestra huella de carbono”.

## ANEXO 8:

### ANÁLISIS VRIO APLICADO A LA COMPETENCIA CENTRAL DE LO HACEMOS POR TI

**Análisis VRIO a la capacidad de proveer, en forma completa, segura, confiable, eficaz y grata, el servicio de traslado más acompañamiento a adultos mayores con dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD**

| Atributo                   | Análisis   | ¿Cumple?           |
|----------------------------|--|--------------------|
| Valioso                    | Sí lo es, porque permite externalizar, a una empresa (LHPT) que cuenta con personal entrenado y que ofrece el servicio completo (traslado ida y vuelta + acompañamiento y guía en lugar de destino), la resolución completa de la necesidad de asistir a un adulto mayor del cual un cliente está cargo y que tiene dependencia leve o moderada, en la realización de una o varias AIVD. Esta situación es valiosa por parte del cliente, porque le ayuda con la gestión de su tiempo y con cómo compatibilizar las responsabilidades laborales con los deberes familiares; y por el lado del usuario, el servicio también es valioso, toda vez que le permite salir más de su hogar, siendo acompañado por alguien que está entrenado para atenderle en forma grata y segura. | Sí                 |
| Raro                       | La provisión segura, confiable, eficaz y grata, del servicio de traslado más acompañamiento al adulto mayor con dependencia leve o moderada, en la ejecución de sus AIVD, es algo raro para el cliente y para el usuario, toda vez que hoy no existen empresas que presten el servicio en forma completa, como lo hace LHPT.   | Sí                 |
| Inimitable                 | La confianza que los agentes ganarán con cada cliente y usuario, es algo difícil de imitar o arrebatar por parte de un tercero, más aún cuando el usuario es un adulto mayor con dependencia leve o moderada, a quien hay que tratar con amplio espíritu de servicio y altas habilidades de paciencia, prudencia, flexibilidad y empatía.  | Es casi inimitable |
| Organización de la empresa | LHPT está organizada para proveer sus servicios con los atributos ya señalados, en todo tipo de ámbito: en sus procesos de reclutamiento y selección, en que se busca contratar a agentes con personalidades adecuadas para brindar un servicio confiable y grato para el usuario; en el entrenamiento continuo sobre las mejores técnicas para atender a los adultos mayores; en el eficiente sistema de venta, asignación de servicios, y control de calidad de los mismos; y en la cultura organizacional que deriva de los valores corporativos, y que está basada en el respeto a las personas, en la integridad, en el compromiso con la satisfacción plena del usuario y cliente, y en el compromiso con el bienestar del adulto mayor.                                 | Sí                 |

Fuente: Elaboración propia

## **ANEXO 9: FORTALEZAS DE LO HACEMOS POR TI**

- Equipo de agentes bien seleccionados, entrenados y motivados, y al mismo tiempo, bien dirigidos y con las herramientas de trabajo adecuadas. Esto posibilita brindar los servicios con beneficios que son claros y valiosos para los clientes, porque les ayudan con algo que es cada vez más complejo: la gestión de su tiempo y cómo compatibilizar las responsabilidades laborales con los deberes familiares. El servicio ofrece valor agregado respecto de las actuales alternativas que los clientes tienen para asistir a los adultos mayores en la ejecución de sus AIVD.
- Entrenamiento avanzado sobre las mejores técnicas de atención a adultos mayores con dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD, y exhaustivos controles de calidad, todo ello en aras de ganar y resguardar la confianza y fidelidad de los clientes y usuarios.
- El negocio efectúa una contribución social importante, al permitir, a los adultos mayores con algún grado de dependencia, salir más de sus hogares para realizar actividades que sean valiosas, necesarias o atractivas para ellos. Y esa contribución social importante, favorece la identificación social con la marca LHPT.
- Bajos gastos generales e inversión en activo fijo, al estar los agentes la mayor parte del tiempo en terreno, y al proveer ellos sus propios vehículos.

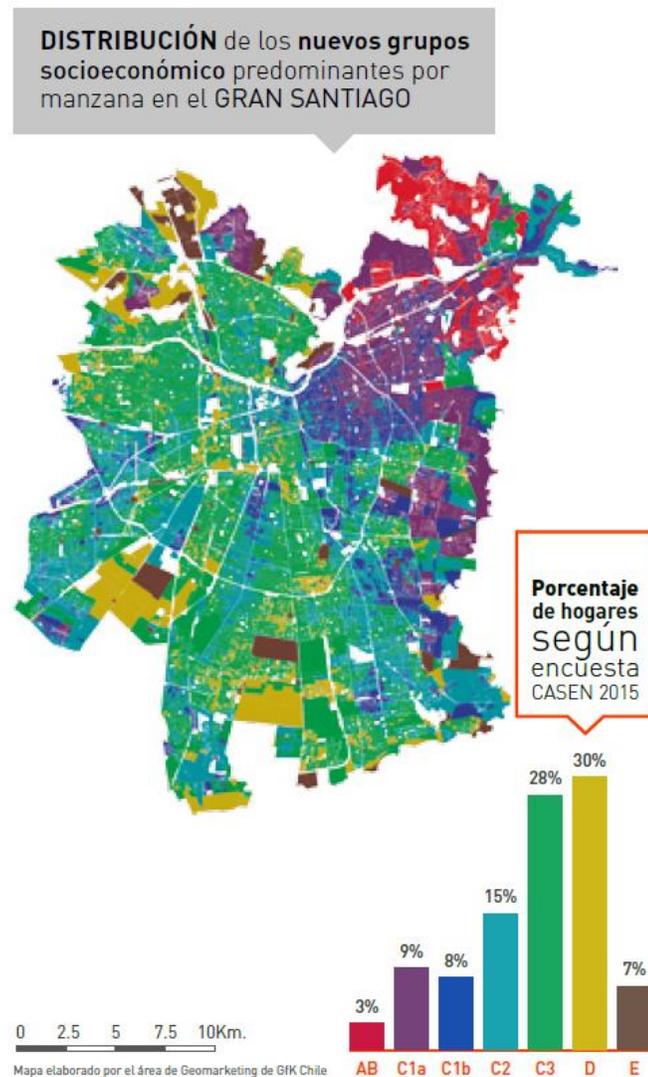
## ANEXO 10: FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

1. Deseable es que LHPT comience abarcando una sola ciudad, en aras tanto de facilitar el control de la calidad de los servicios, como de evitar estar operando en ciudades que representen baja demanda agregada y que, por lo tanto, no contribuyan mayormente a la rentabilidad del negocio. En el fondo, evitar caer en lo que ilustra el dicho: “quien mucho abarca, poco aprieta”. Es por ello que el servicio está limitado solo a clientes y usuarios residentes en Santiago de Chile, por ser el centro económico del país y la aglomeración urbana más grande y con mayor cantidad de habitantes del territorio nacional.
2. La edad de 30 años o más especificada para los clientes, se fundamenta en que, a partir de esa edad, es más probable que la persona tenga, a su cargo, un adulto mayor con dependencia leve o moderada en sus AIVD.
3. Se apunta a trabajadores dependientes con jornada mayor o igual a 40 horas semanales, puesto que son ellos quienes, a diferencia de los trabajadores independientes y/o con jornada parcial, deben enfrentar con más fuerza el problema de cómo compatibilizar las responsabilidades laborales con los deberes familiares.
4. Se apunta al grupo socioeconómico ABC1, por ser ellos quienes, según GfK (2019): (i) están más dispuestos a pagar más por productos que les faciliten la vida; (ii) no les importa pagar más por un buen servicio; y (iii) en general, buscan hacer las cosas que más les gustan; por lo que la propuesta de valor de LHPT puede resultar más atractiva para ellos que para los otros grupos socioeconómicos (C2-C3-D-E). Por otra parte, dado que, según la distribución de los grupos socioeconómicos en el Gran Santiago, ilustrada en la figura expuesta al final de este anexo, el grupo ABC1<sup>14</sup> está fuertemente concentrado en el sector oriente de la capital, el negocio apuntará a brindar servicios justamente en dicho sector geográfico, estrategia que, junto con abordar un sector donde hay mayor demanda potencial, trae el beneficio adicional de significar menores costos de recorrido de los vehículos de LHPT, respecto de que si se intentara apuntar a toda la capital.

---

<sup>14</sup> Que abarca los grupos socioeconómicos A, B, C1a y C1b, según la clasificación utilizada en GfK (2019).

5. Como usuarios del servicio, se apunta a adultos mayores con dependencia leve o moderada en sus AIVD, por ser ellos quienes más apoyo requieren en traslado, acompañamiento y guía en la ejecución de sus AIVD. No se apunta a los adultos mayores autovalentes o autónomos, ya que ellos pueden hacer por sí solos sus AIVD. Tampoco se busca atender a adultos mayores que estén postrados, presenten dependencia severa, demencia, alguna patología neurodegenerativa en estado avanzado, ocupen silla de ruedas, o requieran cuidados de salud muy frecuentes y/o intensivos, por lo complejo que resulta proveerles el servicio, y los mayores riesgos involucrados.



**Distribución geográfica de los grupos socioeconómicos en el Gran Santiago (fuente: GfK, 2019)**

**ANEXO 11:**  
**LOGO DE LA EMPRESA E IMAGEN DE BIENESTAR QUE SE BUSCA PROYECTAR EN**  
**LOS AVISOS PUBLICITARIOS**



**Logo de LHPT (fuente: elaboración propia)**



**Imagen de bienestar que se busca proyectar en los avisos publicitarios**  
**(fuente: elaboración propia)**

## **ANEXO 12:**

### **CRITERIOS PARA LA DIFERENCIACIÓN DE TARIFAS POR CLASE DE SERVICIO**

- Se cobrará una tarifa mayor en los servicios de visitas al médico, toda vez que, para ellos, se prevé la mayor demanda del negocio, conforme a los resultados de la investigación de mercado efectuada.
- Los precios unitarios de las actividades de entretenimiento y servicios de trámites y compras, fluctuarán entre un 75% y 95% de la tarifa de los servicios de visita al médico, partiendo más alta la tarifa de los servicios de trámites y compras (en un valor igual al 95% del precio de los servicios de visita al médico), y luego será más alta la tarifa de las actividades de entretenimiento (en una cifra igual al 95% del precio de los servicios de visita al médico, a contar del año 2023). Ello por 2 motivos: (i) las actividades de entretenimiento son la clase de servicio más no esencial que ofrece LHPT, por lo que deben comenzar con una tarifa más baja que los otros servicios, para incentivar su demanda, y luego su precio debe ir creciendo conforme a que los clientes y usuarios vayan internalizando la interesante propuesta de valor que hay detrás de este servicio, e intensifiquen su uso; y (ii) la demanda por los servicios de trámites y compras, debería ir decreciendo en el tiempo hasta llegar, en el décimo año, a un 75% de la tarifa de los servicios de visita al médico, conforme al avance de Internet como medio que dispone la gente para realizar trámites y compras.
- El servicio de retiro de exámenes y compra de medicamentos, tendrá una incidencia marginal en el negocio, con una tarifa por HH cercana al 50% de la tarifa de las visitas al médico, y constituirá una unidad de negocios complementaria, que servirá para asignar trabajo a los agentes que se encuentren desocupados en un momento dado, y para ampliar la oferta de valor hacia el cliente.

**ANEXO 13:**  
**PARÁMETROS PARA LA ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTA ANUAL**

**Parámetros para la estimación del volumen de venta anual**

| Tipo de servicio                            | Parámetro   | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028  | 2029  |
|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Visitas al médico                           | Frecuencia de uso (veces a la semana)             | 0,25 | 0,25 | 0,35 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50  | 0,50  |
|   | Duración del traslado en cada servicio (HH)       | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50  | 1,50  |
|   | Duración del acompañamiento en cada servicio (HH) | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00  | 1,00  |
| Actividades de entretenimiento              | Frecuencia de uso (veces a la semana)             | 0,25 | 0,50 | 1,00 | 1,25 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50  | 1,50  |
|   | Duración del traslado en cada servicio (HH)       | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50  | 1,50  |
|   | Duración del acompañamiento en cada servicio (HH) | 1,00 | 1,25 | 1,50 | 1,75 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00  | 2,00  |
| Realización de trámites o compras           | Frecuencia de uso (veces a la semana)             | 0,25 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,125 | 0,125 |
|   | Duración del traslado en cada servicio (HH)       | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50  | 1,50  |
|   | Duración del acompañamiento en cada servicio (HH) | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75  | 0,75  |
| Retiro de exámenes y compra de medicamentos | Frecuencia de uso (veces a la semana)             | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25  | 0,25  |
|   | Duración del traslado en cada servicio (HH)       | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50 | 1,50  | 1,50  |
|   | Duración del acompañamiento en cada servicio (HH) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00  | 0,00  |

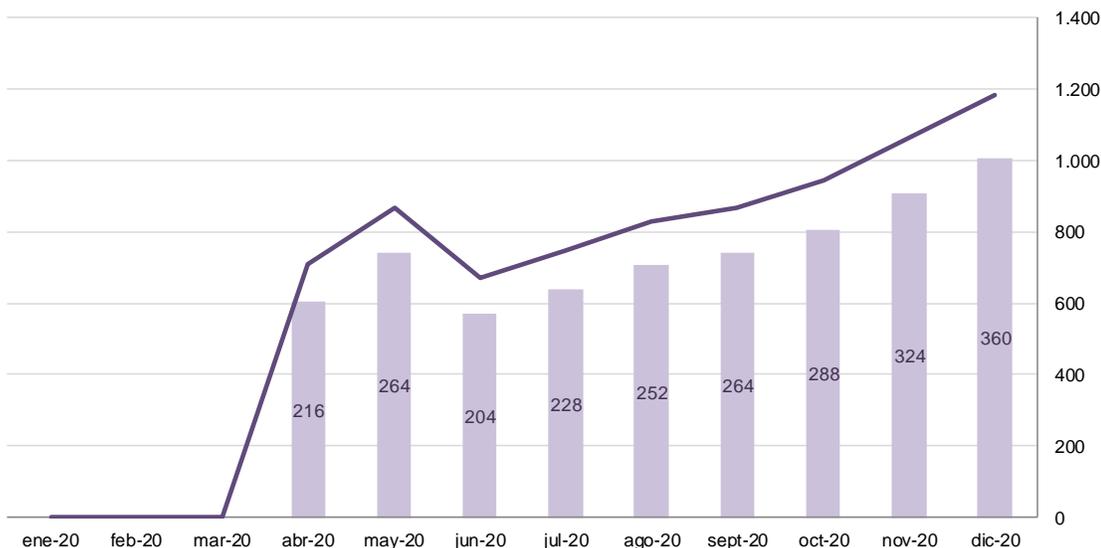
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 14: PROYECCIÓN DE DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

### Proyección de demanda para el primer año

Barras: Número de usuarios a atender en el mes |  
Eje derecho: HH a vender en el mes

Fuente: Elaboración propia



Para el primer año de operación, se prevé una demanda nula en los 3 primeros meses, toda vez que aquel corresponde al período de preparación de LHPT, según la estrategia de entrada descrita en la sección 3.2. En tanto, en los meses de abril y mayo de 2020, se proyecta que la demanda será algo mayor que en los meses inmediatamente siguientes, por cuanto, en esos 2 meses, estará en funcionamiento la campaña inicial de promoción, en que las tarifas estarán a mitad de precio. Posteriormente, la demanda crece continuamente, acelerándose el crecimiento en el último trimestre de 2020, conforme a que, a medida que pasa el tiempo y más personas utilizan el servicio, mayor debería ser el efecto multiplicador de los influenciadores sobre las ventas. En la elaboración de esta estimación, se consideró, uniformemente para cada mes, los parámetros del año 2020 indicados en la tabla del Anexo 13, así como también la distribución de la clientela por unidad de negocios, para el primer año de operación, descrita en la sección 4.3.

**ANEXO 15:  
PRESUPUESTO DE MARKETING**

**Presupuesto y cronograma de la campaña de marketing inicial**

| Medio  | Período de emisión     | Costo bruto anual (UF) |
|--|------------------------|------------------------|
| Elaboración del video y <i>spot</i> radial promocional, con Delfina Guzmán como rostro central |                        | 1.000                  |
| Publicidad en Facebook Ads   | Abril a diciembre 2020 | 1.100                  |
| Publicidad en Google Ads   | Abril a diciembre 2020 | 1.100                  |
| Publicidad en Radio Cooperativa  | Abril a diciembre 2020 | 1.530                  |
| Agencia que gestione relaciones públicas   | Abril a diciembre 2020 | 405                    |
| <b>Total</b>   |                        | <b>5.135</b>           |

Fuente: Elaboración propia

**Presupuesto de Marketing para el período 2021-2029**

Expresado como porcentaje de los Ingresos por HH anuales

Fuente: Elaboración propia

