



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

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

**Alumno: Francisco Rayo Calderón**

**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>5</b>
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>6</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Industria</b>	<b>8</b>
2.1.1 Definición	8
2.1.2 Tendencias	9
2.1.3 Análisis del macro-entorno	11
2.1.4 Análisis del micro-entorno	11
<b>2.2 Competidores</b>	<b>13</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIA</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 Estrategias competitiva y de entrada</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento</b>	<b>20</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING</b>	<b>22</b>
<b>5. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>23</b>
<b>5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</b>	<b>23</b>
<b>5.2 Flujo de operaciones</b>	<b>27</b>
<b>5.3 Plan de Desarrollo e implementación</b>	<b>28</b>
<b>5.4 Dotación</b>	<b>28</b>
<b>6. EQUIPO DEL PROYECTO</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Equipo gestor</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Estructura societaria y organizacional</b>	<b>31</b>
<b>6.3 Incentivos y compensaciones</b>	<b>33</b>

<b>7. PLAN FINANCIERO</b>	<b>35</b>
<b>7.1 Supuestos</b>	<b>35</b>
<b>7.2 Plan de Inversiones</b>	<b>36</b>
<b>7.3 Plan de Financiamiento</b>	<b>37</b>
<b>7.4 Estado de Resultados</b>	<b>38</b>
<b>7.5 Posición de flujos de la empresa</b>	<b>38</b>
<b>7.6 Evaluación financiera del proyecto</b>	<b>39</b>
<b>7.7 Ratios financieros y análisis de sensibilidad</b>	<b>41</b>
<b>8. RIESGOS CRÍTICOS</b>	<b>44</b>
<b>9. PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA</b>	<b>46</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>50</b>
<b>Anexo 1: Descripción de las investigaciones de mercado realizadas</b>	<b>51</b>
<b>Anexo 2: Resultados de la encuesta <i>online</i> efectuada</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 3: Principales opiniones vertidas en el <i>focus group</i> realizado</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 4: Análisis PESTEL aplicado a la industria de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 5: Mapa de posicionamiento relativo entre Lo Hacemos Por Ti y los productos sustitutos</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 6: Valores de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 7: Fortalezas de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 8: Detalle de la secuencia de pasos que debe seguir cada servicio provisto por Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 9: Planificación del proceso de preparación de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 10: Breve reseña biográfica de quienes conforman el equipo gestor del proyecto</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 11: Remuneraciones de los ejecutivos de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 12: Criterios de estimación utilizados en la evaluación financiera del proyecto</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 13: Proyección anual del Estado de Resultados de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 14: Proyección anual de los Ingresos Netos de Lo Hacemos Por Ti</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 15: Proyección anual de Costos y Gastos en Remuneraciones del Personal</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 16: Proyección anual de Costos Directos distintos a Remuneración</b>	<b>85</b>

<b>Anexo 17: Proyección anual de Gastos Generales de Administración y Ventas</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 18: Proyección anual de Depreciación y Amortización</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 19: Proyección mensual del Estado de Resultados para el primer año de operación</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 20: Ingresos Netos v/s Costos de Operación proyectados</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 21: Proyección anual de los Flujos de la Caja de la empresa</b>	<b>90</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 los resultados de la encuesta *online* efectuada, a la población laboral de Santiago, es posible aseverar, con un alto grado de probabilidad, que 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.

Para mayor detalle sobre la oportunidad de negocios detectada, refiérase a la Parte I de este Plan de Negocios.

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

### **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 el detalle expuesto en la Parte I de este Plan de Negocios.

---

<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 4, 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 <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 <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 <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 <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 <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 5, se halla un mapa de posicionamiento relativo entre estos productos sustitutos y LHPT.

Para mayor detalle sobre la caracterización completa de la industria de LHPT, refiérase a la Parte I de este Plan de Negocios.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIA**

#### **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. Bajo dicho esquema, y 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 que sea usuario o consumidor del servicio de traslado más acompañamiento ofrecido por LHPT.

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 alejándolo 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

---

<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.

tecnologías digitales del más alto nivel, para quedar bien posicionada frente a la eventual entrada de nuevos competidores al mercado.

- 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 mitiguen 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.

---

<sup>5</sup> Atendiendo la oportunidad que presenta el macro-entorno ecológico/ambiental del análisis PESTEL realizado (véase Anexo 4), 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.

- 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.
- 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 6, se explica cada uno de ellos.

### **3.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVA Y DE ENTRADA**

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

---

<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).

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

### **3.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO**

Con la estrategia de entrada descrita en la sección precedente, 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.

Para mayor detalle sobre el análisis de la empresa, su propuesta de valor y ventaja competitiva, refiérase a la Parte I de este Plan de Negocios.

#### 4. PLAN DE MARKETING

Entre los principales aspectos que considera el Plan de Marketing de LHPT, destacan:

- Se apunta a un mercado objetivo compuesto por hombres y mujeres de 30 años o más, residentes en el sector oriente de Santiago, que encabezan familias ABC1, que son trabajadores dependientes con jornada completa, y que están a cargo de un adulto mayor que presenta dependencia leve o moderada en la ejecución de sus AIVD.
- Se prevé 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 partirán representando solo el 5% de la demanda, y crecerán hasta alcanzar un 20% al décimo año.
- Se cobrará por cada HH ocupada por el agente en la provisión del servicio, tanto en traslado como en acompañamiento. A esa tarifa, se adicionará los eventuales gastos en que el agente deba incurrir para la realización de la actividad (p.ej., compra de entradas al cine), sin *mark up*.
- En aras de lograr una rápida entrada en el mercado objetivo, se ocupará una estrategia tarifaria de penetración de mercado, en que los precios unitarios comenzarán más bajos que la disposición a pagar del cliente (0,32 UF/HH), pero irán creciendo gradualmente, hasta igualar dicha disposición en el tercer año. Luego del tercer año, la tarifa seguirá incrementándose, aprovechando el hecho que la disposición a pagar de los clientes debería ir creciendo, conforme ellos aprecian cada vez más la propuesta de valor de LHPT.
- La publicidad se hará a través de medios masivos, como Internet (Facebook Ads y Google Ads) y radio (Cooperativa), apuntando al grupo socioeconómico ABC1 de Santiago. Se buscará que el rostro central de la campaña publicitaria inicial, sea la actriz Delfina Guzmán, quien hablará de los beneficios del servicio, tanto para ella (usuario) como para sus hijos.

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

## 5. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

Las operaciones de la compañía deben posibilitar el cumplimiento de los siguientes propósitos, para así sustentar la propuesta de valor de LHPT: (a) que los servicios se brinden 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, en aras tanto de posibilitar tarifas competitivas y rentabilidad a partir del cuarto año de operación, como de destinar el uso de los recursos económicos iniciales a la fuerte campaña de marketing que habrá que hacer en un comienzo; (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 4); y (f) que los vehículos cumplan con ciertos estándares de confortabilidad, y tender hacia una flota de vehículos ecológicamente responsable.

En aras de cumplir con esos objetivos, el modelo de negocio de LHPT contempla la ejecución de las siguientes decisiones operativas:

- El alcance de los servicios y operaciones de la compañía, estará dado por la atención solo a aquellos clientes y usuarios que residan en Santiago, ciudad que constituye la aglomeración urbana más grande del territorio chileno<sup>11</sup>. Por otra parte, los servicios serán provistos de lunes a viernes, de 8 a 19 horas, excluyendo feriados<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Esta decisión facilitará el control de la calidad de los servicios, y evitará estar operando en ciudades que representen baja demanda agregada y que, por lo tanto, no contribuyan mayormente a la rentabilidad del negocio.

<sup>12</sup> Confróntese nota al pie número 9.

- La empresa atenderá solo a adultos mayores 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. 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<sup>13</sup>.
- Para la venta de los servicios, la asignación de los mismos a los agentes, el control de ellos y la interacción con el cliente<sup>14</sup>, LHPT encargará, a un proveedor especializado<sup>15</sup>, 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.
- Los agentes serán personas que posean las características descritas en la sección 5.4. El proceso de reclutamiento y selección de los agentes, será una actividad clave, para lo cual se requerirá el apoyo de psicólogos(as) que provean evaluaciones psicológicas de alto nivel. Dicho apoyo será externalizado, toda vez que hay en el mercado una vasta cantidad de proveedores y profesionales de muy buen nivel, que pueden brindar, a LHPT, esas evaluaciones psicológicas cada vez que sean requeridas y sin mayores riesgos de demora en la provisión de tales servicios<sup>16</sup>. En cuanto al reclutamiento, éste será internalizado, a través de la contratación de analistas de desarrollo organizacional, quienes estarán a cargo no solo de buscar y reclutar personal, sino también de organizar los entrenamientos requeridos para que los agentes puedan proveer una atención de alto nivel a los usuarios.

---

<sup>13</sup> Nótese que la no atención a usuarios que ocupen sillas de rueda, evita el tener que disponer de vehículos de gran tamaño adaptados para sillas de rueda, con el consiguiente ahorro en costos de inversión en activo fijo y de arriendo de estacionamientos.

<sup>14</sup> Confróntese nota al pie 4.

<sup>15</sup> La externalización de esta actividad, se fundamenta en la variedad de empresas de tecnologías de la información de alta gama, que brindan esta clase de servicios a un nivel sustancialmente mejor que el que podría conseguirse si estas tecnologías se desarrollaran internamente.

<sup>16</sup> Por cuanto los mismos no toman más de 4 horas en completarse, incluyendo la elaboración del informe con los resultados de la evaluación. Además, la demanda que LHPT provocará sobre los servicios en cuestión, no es de gran magnitud como para justificar el tener un psicólogo/a de planta contratado para esto.

- Cada agente recibirá entrenamiento avanzado para proveer una atención de alto nivel a los usuarios, mediante la organización, por parte de los analistas de desarrollo organizacional, de programas de capacitación *in house* brindados por importantes centros educativos o de capacitación del país<sup>17,18</sup>.
- Con el objeto 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 atractivo esquema de compensaciones (confróntese sección 6.3), y con cláusulas que mitiguen el riesgo de que el agente sea “levantado” o contratado directamente por el propio cliente/usuario.
- Las tareas de control de calidad, a ser desarrolladas internamente dada su especificidad y la enorme relevancia que ellas adquieren para el éxito del negocio, guardarán relación con: el desarrollo de procedimientos; el control del cumplimiento de los mismos; el seguimiento de las calificaciones y comentarios de los clientes; y los correspondientes análisis, instancias de retroalimentación, y levantamiento de lecciones aprendidas, con cada agente. Todo ello en pos del mejoramiento continuo, que permita asegurar, en el muy corto plazo en vista de la estrategia de entrada descrita en la sección 3.3, tanto los atributos de confiabilidad, eficacia, puntualidad y precisión de cobranza de los servicios, como las habilidades de paciencia, prudencia, flexibilidad y empatía, que cada agente debe demostrar en cada servicio. Por su parte, el monitoreo de los servicios consistirá en, justamente, monitorear en línea los servicios y proveer asistencia y guía instantánea a los agentes, frente a cualquier inconveniente que surja durante la ejecución de los servicios. A su vez, las actividades de servicio al cliente, tendrán que ver con la gestión de sus reclamos y no conformidades, y con las compensaciones hacia ellos por los problemas de calidad habidos –todo ello a través de atención telefónica–. Finalmente, los beneficios a los clientes guardarán relación con la gestión de los beneficios

---

<sup>17</sup> Los programas de capacitación *in house*, son programas diseñados a la medida de las necesidades específicas de una compañía, en el cual relatores de la institución que los imparte, brindan, a un grupo de colaboradores de la empresa cliente, el entrenamiento requerido –en este caso, de habilidades de paciencia, prudencia, flexibilidad y empatía, para proporcionar una atención de alto nivel a los usuarios del servicio de LHPT–. Múltiples son las instituciones que brindan estos programas, y entre ellas hay varias de amplio prestigio, como los centros de extensión y educación ejecutiva de reconocidas universidades del país.

<sup>18</sup> Los entrenamientos se realizarán cada 2 o 3 meses, y participarán en ellos tanto los agentes recién entrantes, como aquellos agentes que evidencien brechas de desempeño, a partir de las evaluaciones del servicio que hagan los clientes.

asociados a los programas de cliente frecuente y de retribución a quienes actúen como influenciadores, ambos descritos en la Parte I de este Plan de Negocios.

- 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>19,20</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>21</sup>.
- La empresa arrendará oficinas, en donde trabajará solo su dotación ejecutiva y administrativa, en un edificio que, por una parte, esté ubicado en el sector oriente de la capital, y por otra parte, permita arrendar nuevos espacios a medida que crece la dotación ejecutiva y administrativa de LHPT. El *staff* de agentes estará en terreno proveyendo un servicio, o bien, en sus domicilios esperando que se les asigne un nuevo servicio<sup>22</sup>.
- Para mitigar los riesgos del macro-entorno legal detectados en el análisis PESTEL expuesto en el Anexo 4, la empresa mantendrá vigentes, a lo largo de toda su operación, pólizas de seguros tanto de accidentes, como de responsabilidad civil y responsabilidad penal.

---

<sup>19</sup> Estos estándares tienen que ver con el buen estado del interior y exterior del vehículo, de su orden y limpieza, y de la comodidad de sus asientos y espacio interior.

<sup>20</sup> Atendiendo la oportunidad que presenta el macro-entorno ecológico/ambiental del análisis PESTEL realizado (véase Anexo 4), a partir del 3° año de operación del negocio, 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>21</sup> Confróntese nota al pie número 6.

<sup>22</sup> Nótese que esto último posibilita contener fuertemente los gastos generales, al no tener que arrendar oficinas de gran tamaño para todo el personal de la organización.

## 5.2 FLUJO DE OPERACIONES

A continuación, se presenta un resumen de la secuencia de pasos que sigue cada servicio en su ejecución. Una descripción más detallada de este flujo de operaciones, se halla en el Anexo 8.

1. El cliente, a través de la App o plataforma web de LHPT, ingresa a su cuenta personal y plantea su requerimiento de servicio, especificando toda la información que le es solicitada para la correcta caracterización del servicio.
2. Tras la especificación y descripción del servicio requerido, LHPT procede a entregar al cliente, a través de la App o plataforma web, una pre-cuenta del servicio, para que el cliente la pague con tarjeta de crédito o débito, vía el sistema Webpay.
3. El *software* de asignación de agentes y control de servicios, con base tanto en las especificaciones del servicio planteadas por el cliente, como en las ubicaciones, disponibilidades y perfiles del *pool* de agentes, procede a definir el agente que ejecutará el servicio.
4. El agente seleccionado pasa a buscar al usuario al domicilio indicado, le traslada al lugar de destino requerido, le acompaña y guía en todo momento en el lugar de destino, y finalmente, le lleva de vuelta al domicilio especificado por el cliente.
5. Finalizada la ejecución del servicio, se procede a lo siguiente: se informa aquello al cliente, a través de la App o plataforma web; si el servicio corresponde a visita al médico, se libera, en la misma App o plataforma web, un preciso reporte con los resultados de la visita al médico y las indicaciones de salud proporcionadas al adulto mayor; y se cobra (o devuelve) al cliente la diferencia que exista entre la cuenta final y la pre-cuenta –vía cargo o abono a la tarjeta proporcionada–, y se le pide calificar el servicio.
6. Si el *feedback* que el cliente entrega en el paso precedente, da cuenta de algún grado de insatisfacción con el servicio, el área de Servicio al Cliente toma contacto con el cliente para conocer mayores antecedentes, y propone (cuando proceda) una compensación económica.

7. Frente a todo caso de insatisfacción del cliente que exista, el área de Control de Calidad efectúa un análisis de causas y de lecciones aprendidas con el agente involucrado.

### **5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN**

Como se ha indicado, 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. 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, empezará a vender sus servicios, desplegando la fuerte campaña publicitaria inicial, descrita en la Parte I de este Plan de Negocios. Todo ese proceso de preparación – cuya respectiva carta de Gantt se halla en el Anexo 9– lo implementará 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.

### **5.4 DOTACIÓN**

La dotación de la compañía estará compuesta por los siguientes grupos o estamentos de colaboradores:

- **Ejecutivos.** El negocio comenzará con un Gerente General y con un Gerente de Administración y Finanzas, quienes serán los autores de este documento. Al inicio del cuarto año, se contratará a un Gerente de Operaciones y a un Gerente de Marketing, para que apoyen en la dirección y administración de la compañía. Se buscará contratar ejecutivos jóvenes de entre 25 y 40 años de edad, que cuenten con una sólida formación profesional en administración de empresas, y que demuestren amplias habilidades ejecutivas.

- Agentes.** Los agentes serán personas que, aparte de estar en condiciones mentales y físicas para brindar el servicio en cuestión, y de estar motivadas para ayudar a 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. No se exigirá una profesión específica para los agentes, pero sí se privilegiará contratar a quienes posean una formación básica en enfermería o salud (especialmente, técnicos en enfermería), en aras de contar con un buen grupo de agentes que, para el servicio de mayor demanda prevista (visitas al médico), puedan comprender correctamente las necesidades de salud del usuario y las indicaciones que dé el médico. Por otra parte, será mandatorio que los agentes cumplan con los siguientes requisitos: que cuenten con licencia de conducir clase A1 o A2<sup>23</sup>; que cuenten con vehículo propio que cumpla con los estándares mínimos de confortabilidad descritos en la nota al pie 19; que estén dispuestos a utilizar sus vehículos en la ejecución de los servicios de traslado y acompañamiento que brindarán a los usuarios de LHPT, y que estén dispuestos a migrar hacia vehículos híbridos en el mediano plazo, conforme a lo señalado en la nota al pie 20; y que cuenten con vasto espíritu de servicio y amplias habilidades de paciencia, prudencia, flexibilidad y empatía, para poder brindar una atención de alto nivel a los usuarios del servicio. La dotación de agentes estimada para el horizonte de evaluación considerado, es la proyectada en la Tabla 5.1, 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 5.1: 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

<sup>23</sup> Si no tuviera licencia en esas clases, que posea licencia de conducir clase B y que cumpla con los requisitos para postular a clase A1 o A2.

- **Administrativos.** El estamento administrativo estará compuesto 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. Se buscará contratar a personas con formación técnica (y en algunos casos, universitaria) en áreas asociadas a las actividades recién señaladas, y que posean experiencia laboral de entre 3 y 10 años. Se prevé que el *staff* administrativo irá creciendo en el tiempo, hasta alcanzar una dotación cercana a las 28 personas al décimo año de operación.

## **6. EQUIPO DEL PROYECTO**

### **6.1 EQUIPO GESTOR**

El equipo gestor del proyecto, estará conformado por los autores de este documento. Mientras don Felipe Díaz Jaña se desempeñará como Gerente General de LHPT, don Francisco Rayo Calderón ejercerá como Gerente de Administración y Finanzas de la compañía. En el Anexo 10, figura una breve reseña biográfica de ambas personas.

La apropiación de la oportunidad de negocios por parte del equipo gestor, requiere, principalmente, de competencias de administración de empresas, gestión y dirección de personas, que los gestores del proyecto, a partir de lo descrito en el Anexo 10, claramente poseen. El desarrollo de la ventaja competitiva descrita en la Parte I de este Plan de Negocios, no requiere que los gestores del proyecto posean conocimientos expertos en una materia técnica de alta complejidad<sup>24</sup>; solo requiere que los gestores sean capaces de organizar la empresa y dirigir el negocio, en una forma que posibilite que los usuarios del servicio de LHPT, siempre reciban una atención completa, segura, confiable, eficaz y grata.

### **6.2 ESTRUCTURA SOCIETARIA Y ORGANIZACIONAL**

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 tendrán, cada uno, un 35% de participación accionaria–, en tanto que su Directorio estará conformado por quienes elijan los accionistas.

---

<sup>24</sup> Lo que es técnicamente más complejo, corresponde al desarrollo y mantención de la plataforma web, App y *software* de asignación y control de los servicios; pero dado que aquello se externalizará completamente, solo se requiere que los gestores del proyecto posean un entendimiento básico de esas tecnologías para poder comunicarse apropiadamente con el proveedor que se seleccione. Y dicho entendimiento básico sí es poseído por los gestores del proyecto.

El Directorio estará a cargo de definir la estrategia, controlar la labor de la administración, y proteger los activos y elementos esenciales de la compañía. Por su parte, la administración de la empresa será encabezada por el Gerente General, quien representará legalmente a LHPT, reportará al Directorio y liderará la ejecución de la estrategia definida por el Directorio, así como también dirigirá los procesos que permitan alcanzar la visión de la empresa y los objetivos financieros de corto, mediano y largo plazo, actuando siempre sujeto a los valores corporativos.

El equipo de gerentes 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, con ventas anuales superiores a 100 mil HH, estará también integrado por un Gerente de Operaciones y un Gerente de Marketing. En los señalados 3 primeros años, en que LHPT tendrá un tamaño reducido y un volumen de ventas aún bajo, necesario será operar con una estructura administrativa liviana, en aras de contener los gastos generales, y en línea con ello, se tiene contemplado que entre el Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas, junto con el apoyo de los administrativos que serán contratados en ese período, se encarguen de distintas funciones específicas, según se indica en la Tabla 6.1.

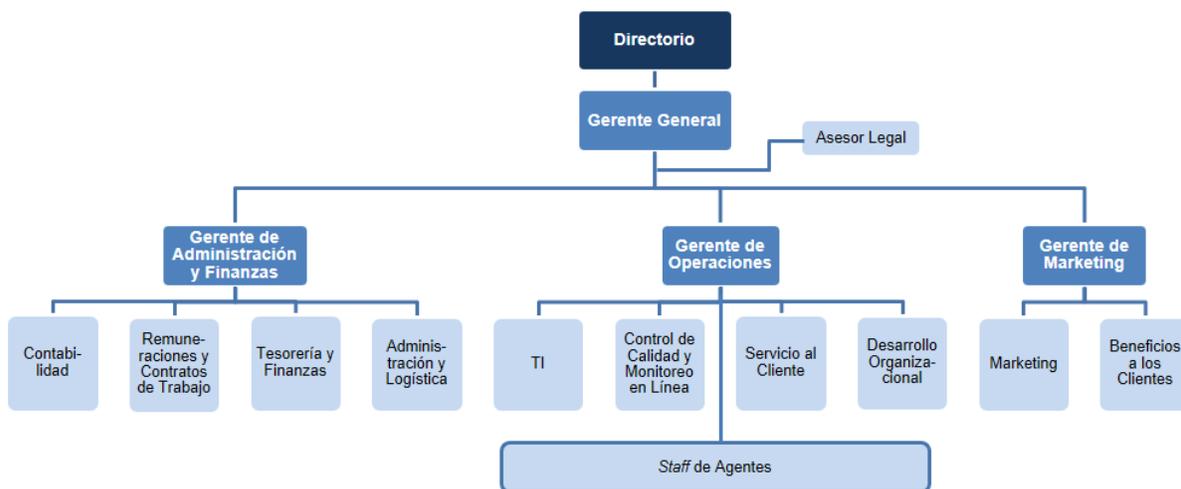
**Tabla 6.1:**  
**Esquema organizacional para los 3 primeros años**

Gerencia General	Gerencia de Administración y Finanzas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Desarrollo organizacional: entrenamiento y reclutamiento &amp; selección</li> <li>• Control de calidad y monitoreo en línea de servicios</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Beneficios a los clientes</li> <li>• TI<sup>25</sup></li> <li>• Asuntos legales</li> <li>• Relación con los agentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Remuneraciones y contratos de trabajo</li> <li>• Tesorería y finanzas</li> <li>• Administración y logística</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>25</sup> Dado que el desarrollo y mantención de la plataforma web, App y *software* de control y asignación de los servicios, serán externalizados, esta actividad guarda relación tanto con la entrega y supervisión, al *partner* de TI, de las especificaciones, contenidos, ajustes y cambios, para las tecnologías digitales de la compañía; como de la administración de los sistemas de TI, servidores, *software* y *hardware*, propios de la administración de la empresa.

Desde el cuarto año, la empresa operará con el organigrama ilustrado en la Figura 6.1.



**Figura 6.1: Organigrama de LHPT a partir del 4º año de operación (fuente: elaboración propia)**

### 6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Como se ha explicado, es fundamental que LHPT sea capaz de retener por varios años a sus agentes, procurando contar con una fuerza de trabajo altamente motivada, de modo que haya en ella la menor rotación laboral posible. Para ello, con cada agente se suscribirá un contrato de trabajo con jornada completa, con un sueldo bruto atractivo para los potenciales postulantes a este trabajo, que en el primer año será igual a 25 UF brutas mensuales, y con cláusulas que mitiguen el riesgo de que el agente sea “levantado” o contratado directamente por el propio cliente/usuario. El salario indicado es algo mayor que el que perciben los técnicos en enfermería y los cuidadores que se ocupan de acompañar y asistir a los adultos mayores<sup>26</sup>, situación que podría motivar, a tales personas, a postular a LHPT. Además, se ofrecerá: (i) para incentivar desempeño y favorecer retención, un crecimiento salarial promedio de un 5% (anual y real) durante los primeros 5 años, beneficio que muy pocas empresas ofrecen, y cuyo monto individual dependerá del promedio de calificaciones que cada agente reciba por parte de sus clientes y usuarios; y (ii) para motivar permanencia en la empresa, un bono anual de 13º sueldo

<sup>26</sup> Según información proporcionada por la señora Karina Texido, enfermera que trabaja en el sector privado de salud.

equivalente a entre 1 y 2 sueldos brutos mensuales en función de la antigüedad del trabajador en LHPT<sup>27</sup>, y cuya entrega dependerá de que la Utilidad Antes de Impuestos sea mayor o igual al 75% de la meta de ganancia anual establecida en Plan de Negocios, siempre y cuando el margen EBITDA del año sea mayor o igual a 5%.

Los sueldos brutos mensuales de los ejecutivos, promediarán, durante los 6 primeros años, la cantidad de 132 UF, y específicamente serán los indicados en el Anexo 11. Conforme a Half (2019), dichos emolumentos son algo más bajos que los valores medios que ofrece el mercado para cargos equivalentes, pero ello es porque se apuesta por contar con ejecutivos jóvenes de entre 25 y 40 años de edad –quienes, plausible es suponer, tendrían un menor requerimiento de salario que un ejecutivo senior de más de 40 años de edad–, y porque se buscará incentivarles para que laboren al máximo de su potencial, a través de, por una parte, incrementos salariales anuales y reales que, hasta el quinto año, fluctuarán entre un 10% y 25%<sup>28</sup>, y por otra parte, un atractivo esquema de bonos que dependerá de los resultados económicos anuales de la compañía, consistente en la entrega de los siguientes bonos en caso de que la Utilidad Antes de Impuestos de un determinado ejercicio anual, sea mayor o igual a la meta de ganancia establecida en el Plan de Negocios para el año de que se trate, y siempre y cuando el margen EBITDA del ejercicio sea mayor o igual a 5%: (i) para el caso del Gerente General, el bono será igual a 2 sueldos brutos, más el 10% de la utilidad que exceda la meta respectiva de Plan de Negocios; y (ii) para cada uno de los demás gerentes, el bono equivaldrá a 2 sueldos brutos, más el 5% de la utilidad que exceda la meta respectiva de Plan de Negocios.

Por su parte, la remuneración bruta mensual promedio de los administrativos, comenzará siendo de 30 UF, y anualmente se reajustará con las mismas alzas reales promedio que experimenten los salarios de los agentes. Los incrementos salariales de cada administrativo, dependerán de los resultados que ellos consigan en la evaluación de desempeño correspondiente. Adicionalmente, y para efectos de no discriminación salarial entre estamentos de colaboradores, para ellos aplicará el mismo esquema de bono de 13° sueldo que aplica para los agentes.

---

<sup>27</sup> De acuerdo con la siguiente escala: entre 1 y 6 años de antigüedad en LHPT: 1 sueldo bruto; entre 6 y 12 años de antigüedad en LHPT: 1,5 sueldos brutos; más de 12 años de antigüedad en LHPT: 2 sueldos brutos.

<sup>28</sup> El fundamento de estos altos incrementos salariales anuales, corresponde a la necesidad de compensar, a los ejecutivos, por las mayores responsabilidades y riesgos que asumen por el vasto crecimiento en ventas y operación que se prevé que LHPT experimentará especialmente en sus primeros 5 años, según las estimaciones de venta contenidas en la Parte I de este Plan de Negocios.

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 SUPUESTOS

La evaluación financiera de la idea de negocios de LHPT, cuyos resultados se presentan en este capítulo, se hizo principalmente sobre la base de los siguientes supuestos y simplificaciones:

- a) Todo el análisis se hizo en UF, considerando el valor de tal moneda al 28/11/2019 (\$ 28.207,34). Para aquellos gastos cotizados en dólares estadounidenses, se utilizó un tipo de cambio de largo plazo, constante e igual a \$ 750.
- b) Se consideró una tasa de impuesto de primera categoría, igual a 27%<sup>29</sup>, para todo el horizonte de evaluación, igual a 10 años. También se consideró que el 100% de la venta de los servicios de LHPT, será exento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo que implica que todo el IVA que soporten las compras de la compañía, no podrá ser recuperado.
- c) Se asumió que el proyecto de ley que rebaja la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales, será formalmente aprobado en 2020, y que tal reducción se hará en forma lineal, hasta llegar a una jornada máxima de 40 horas semanales en el año 2025. La aplicación de este supuesto implicó considerar una dotación mayor que la que se tenía prevista para una jornada de trabajo de 45 horas semanales<sup>30</sup>, por lo que, si el proyecto de ley finalmente no se aprueba y la jornada laboral se mantiene tal como en la actualidad, el proyecto de LHPT puede ser bastante más rentable que lo que sugieren los resultados presentados en este capítulo.
- d) La evaluación no considera estimaciones de Ingresos por Gastos Reembolsables, ni de Costos por Gastos Reembolsables, por cuanto el margen que se espera obtener con la gestión de los gastos reembolsables, es nulo.

---

<sup>29</sup> Con la posibilidad de rebajar, de la base imponible, las pérdidas acumuladas de períodos anteriores, tal como lo permite la Ley de Impuesto a la Renta.

<sup>30</sup> Y con un salario que, según el mismo proyecto de ley, no se puede reducir, frente a la disminución programada de la jornada laboral.

- e) Dada la dificultad de proyectar las demandas que tendrán tanto el programa de cliente frecuente descrito en la Parte I de este Plan de Negocios, como la posibilidad de solicitar que un agente específico brinde el servicio, se asumió que los menores ingresos percibidos con ocasión de los descuentos del programa de cliente frecuente, se compensarán con los mayores ingresos derivados del recargo de un 20% en el precio que aplica cada vez que un cliente solicita que el servicio sea brindado por un agente específico. En dicha compensación, entra también el costo de las *gift cards* que se entregarán a aquellos clientes que exitosamente hayan actuado como influenciadores, según lo descrito en la Parte I de este Plan de Negocios.

En el Anexo 12, se describen los distintos criterios de estimación ocupados en esta evaluación.

## **7.2 PLAN DE INVERSIONES**

La inversión inicial requerida asciende a 27.725 UF, cifra que considera las inversiones que habrá que hacer: en el desarrollo tanto del *software* de asignación de agentes y control de los servicios, como de la plataforma web y App, ambos por un total de 1.438 UF; en la compra, para el primer año de operación, de equipos computacionales (*notebooks* e impresora), por un monto de 263 UF; en el desarrollo de la campaña publicitaria inicial, consistente en la elaboración del video y *spot* radial promocional, con un costo de 1.000 UF; y en capital de trabajo, igual a 25.024 UF, monto que representa el máximo déficit de caja acumulado (el cual se da al término del tercer año de operación), y cuyo desembolso deberá efectuarse según la siguiente programación: 9.438 UF al inicio de la operación, 8.449 UF al término del primer año, y 7.137 UF al término del segundo año.

Al inicio del cuarto, séptimo y décimo año de operación, habrá que hacer *upgrades* relevantes al *software* de asignación de agentes y control de los servicios, cada uno con un costo igual a la mitad de lo invertido en el desarrollo inicial de dicho *software*. También se consideró que, al término de cada año, se hacen las compras de los equipos computacionales tanto para el nuevo personal que entrará en el año siguiente, como para reponer aquellos equipos que se encuentren completamente depreciados. Estas inversiones ulteriores serán financiadas tanto con la generación propia de flujo de caja del

negocio, como con la inversión inicial en capital de trabajo descrita en el párrafo precedente, y es por eso que no se consideraron en la determinación del aporte de capital requerido.

La Tabla 7.1 contiene el plan de inversiones del negocio, tanto las iniciales como las ulteriores.

**Tabla 7.1: Plan de inversiones**

Inversión	T=0 (UF)	dic-20 (UF)	dic-21 (UF)	dic-22 (UF)	dic-23 (UF)	dic-24 (UF)	dic-25 (UF)	dic-26 (UF)	dic-27 (UF)	dic-28 (UF)	dic-29 (UF)
Desarrollo de SW de asignación y control de servicios, más plataforma web y App	1.438	0	0	0	719	0	0	719	0	0	719
Notebooks	149	50	74	124	99	99	199	99	124	174	99
Impresoras	114	0	0	0	0	0	114	0	0	0	0
Campaña de Marketing Inicial	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	9.438	8.449	7.137	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>12.138</b>	<b>8.499</b>	<b>7.212</b>	<b>124</b>	<b>818</b>	<b>99</b>	<b>312</b>	<b>818</b>	<b>124</b>	<b>174</b>	<b>818</b>

Monto: Inversión inicial requerida

Monto: Inversión ulterior según supuesto j)

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 PLAN DE FINANCIAMIENTO

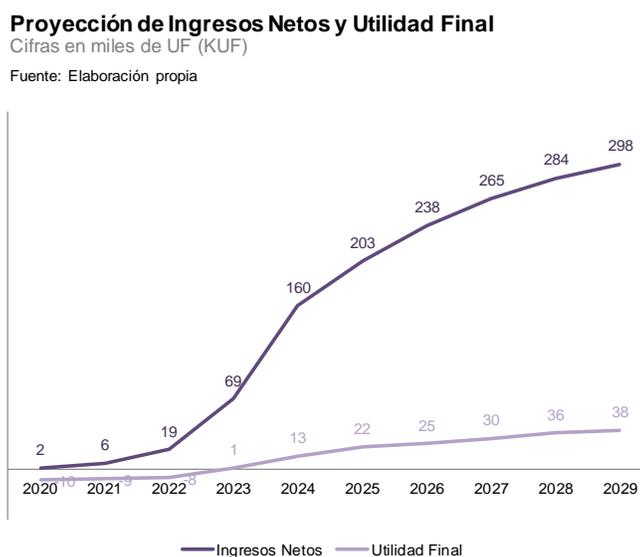
La inversión inicial requerida, que asciende a 27.725 UF, será financiada con los aportes de capital que los accionistas suscribirán y enterarán. Los integrantes del equipo gestor del proyecto, aportarán, en conjunto y en partes iguales, el 70% de la inversión inicial requerida, en tanto que el 30% restante lo aportará quien(es) esté(n) interesado(s) en invertir en este negocio. Cada accionista podrá enterar su aporte de capital en 3 cuotas: la primera al inicio de la operación, por el 43,8%; la segunda en el mes de diciembre de 2020, por el 30,5%; y la última en el mes de diciembre de 2021, por el 25,7%.

Tomando en cuenta que la inversión inicial requerida considera el capital de trabajo necesario para que la empresa pueda operar cuando sus ingresos acumulados sean menores que sus egresos acumulados, y en vista de que dicha inversión inicial requerida será aportada completamente por los accionistas de la compañía, se proyecta que, en los períodos para los cuales se estima EBITDAs positivos y crecientes, el negocio tendrá la capacidad de autofinanciarse –es decir, no requerirá financiamiento ni bancario ni de accionistas–, toda vez que los ingresos tardan solo un par de días hábiles en llegar a la caja de LHPT gracias al sistema Webpay, en tanto que hay varios egresos para los cuales se puede pactar, con los proveedores correspondientes, pago a 30 días o más.

## 7.4 ESTADO DE RESULTADOS

En los anexos 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19, se expone el detalle del Estado de Resultados proyectado del negocio, para el horizonte de evaluación considerado.

El gráfico de la Figura 7.1, exhibe la evolución del tamaño y retorno del negocio, a partir del Estado de Resultados proyectado y detallado en los anexos antes referidos. Por su parte, el gráfico contenido en el Anexo 20, compara, en cada año del horizonte de evaluación, los Ingresos Netos estimados con los valores absolutos de los Costos y Gastos Operacionales proyectados.



**Figura 7.1: Proyección de los Ingresos Netos y Utilidad Final de LHPT**

## 7.5 POSICIÓN DE FLUJOS DE LA EMPRESA

En el Anexo 21, se expone una proyección de los flujos de caja de la empresa para el horizonte de evaluación considerado, estimación en torno a la cual cabe señalar que no se adicionó la inversión en capital de trabajo, pero sí se consideró el aporte de capital total que hacen los accionistas, el cual, como se indicó en la sección 7.2, sí incluye la inversión en capital de trabajo requerida para soportar las

operaciones de LHPT durante los primeros tres años, período en que se prevé que los ingresos serán menores que los egresos. De esta forma, se consigue un Flujo de Caja Acumulado siempre mayor o igual a 0 UF, tal como se muestra en la última fila de la proyección expuesta en el referido Anexo 21.

## 7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La Figura 7.2 ilustra, en la última línea, los flujos de caja libre considerados para determinar el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto que se evalúa en este trabajo.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VPN del proyecto, equivale a 17,81%, y la misma se determinó mediante el modelo CAPM, considerando distintos premios por riesgo adicionales, según se indica en la Tabla 7.2.

**Tabla 7.2: Determinación de la tasa de descuento**

Parámetro	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	1,83%	BCU-30, promedio mensual últimos 5 años
Beta industria	0,93	Damodaran, January 2019, Unlevered Beta Corrected for Cash, Business & Consumer Services Industry, Global
Premio por Riesgo de Mercado	6,94%	Damodaran, January 2019, Total Equity Risk Premium for Chile
Premio por Riesgo País	1,57%	EMBI Global Spread para Chile, promedio mensual últimos 5 años
Premio por Startup	5,00%	Estimación propia
Premio por Liquidez	3,00%	Estimación propia
<b>Tasa de descuento</b>	<b>17,81%</b>	

El valor de continuidad del proyecto, se calculó considerando que el negocio tiene una duración indefinida, por lo que se asumió un flujo de caja perpetuo (sin crecimiento) a contar del año 2030, por un monto igual al flujo de caja del año 2029 (37.989 UF), menos el valor absoluto de la inversión anual requerida para reponer los activos (391 UF<sup>31</sup>), y considerando la tasa de descuento antes señalada.

<sup>31</sup> Por simplicidad, y siguiendo lo que recomiendan las buenas prácticas de evaluación de proyectos, esta inversión de reposición se asumió igual a la depreciación y amortización del último ejercicio.

	T=0	2020 (UF)	2021 (UF)	2022 (UF)	2023 (UF)	2024 (UF)	2025 (UF)	2026 (UF)	2027 (UF)	2028 (UF)	2029 (UF)
<b>Ingresos Netos</b>		<b>1.634</b>	<b>6.048</b>	<b>19.065</b>	<b>68.765</b>	<b>159.788</b>	<b>203.462</b>	<b>238.331</b>	<b>264.731</b>	<b>284.410</b>	<b>298.043</b>
Remuneraciones de Agentes		-1.050	-3.465	-9.923	-36.118	-94.414	-122.284	-142.792	-157.962	-169.018	-177.308
Costos Directos distintos a Remuneraciones		-593	-1.687	-2.860	-8.905	-18.387	-21.903	-24.416	-25.823	-26.596	-26.763
<b>Costos de Explotación</b>		<b>-1.643</b>	<b>-5.152</b>	<b>-12.782</b>	<b>-45.023</b>	<b>-112.801</b>	<b>-144.187</b>	<b>-167.208</b>	<b>-183.785</b>	<b>-195.613</b>	<b>-204.071</b>
Remuneraciones de Ejecutivos y Administrativos		-3.288	-4.433	-6.278	-11.503	-16.309	-18.660	-19.904	-21.132	-22.292	-23.462
Gastos Generales de Administración y Ventas		-6.091	-4.838	-7.017	-10.499	-17.139	-14.507	-16.666	-17.699	-17.349	-17.493
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>-9.379</b>	<b>-9.271</b>	<b>-13.296</b>	<b>-22.003</b>	<b>-33.448</b>	<b>-33.167</b>	<b>-36.569</b>	<b>-38.831</b>	<b>-39.641</b>	<b>-40.955</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>		<b>-553</b>	<b>-731</b>	<b>-744</b>	<b>-605</b>	<b>-541</b>	<b>-408</b>	<b>-366</b>	<b>-374</b>	<b>-383</b>	<b>-391</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-9.941</b>	<b>-9.106</b>	<b>-7.757</b>	<b>1.135</b>	<b>12.997</b>	<b>25.700</b>	<b>34.188</b>	<b>41.740</b>	<b>48.773</b>	<b>52.625</b>
Impuesto de Primera Categoría		0	0	0	0	0	-3.518	-9.231	-11.270	-13.169	-14.209
<b>Utilidad Final</b>		<b>-9.941</b>	<b>-9.106</b>	<b>-7.757</b>	<b>1.135</b>	<b>12.997</b>	<b>22.183</b>	<b>24.957</b>	<b>30.470</b>	<b>35.604</b>	<b>38.416</b>
(+) Depreciación y Amortización		553	731	744	605	541	408	366	374	383	391
(-) Inversiones	-12.138	-8.499	-7.212	-124	-818	-99	-312	-818	-124	-174	-818
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-12.138</b>	<b>-17.887</b>	<b>-15.587</b>	<b>-7.137</b>	<b>922</b>	<b>13.439</b>	<b>22.278</b>	<b>24.505</b>	<b>30.721</b>	<b>35.813</b>	<b>37.989</b>
Valor de Continuidad											211.077
<b>Flujo de Caja para VPN</b>	<b>-12.138</b>	<b>-17.887</b>	<b>-15.587</b>	<b>-7.137</b>	<b>922</b>	<b>13.439</b>	<b>22.278</b>	<b>24.505</b>	<b>30.721</b>	<b>35.813</b>	<b>249.066</b>

**Figura 7.2: Proyección de flujos de caja del proyecto**

Finalmente, la evaluación financiera del proyecto arroja los resultados contenidos en la Tabla 7.3.

**Tabla 7.3: 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

## 7.7 RATIOS FINANCIEROS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La Tabla 7.4 exhibe los principales *ratios* financieros de LHPT, proyectados para el horizonte de evaluación considerado.

**Tabla 7.4: Principales *ratios* financieros proyectados**

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Margen de Explotación	-1%	15%	33%	35%	29%	29%	30%	31%	31%	32%
EBITDA / Ingresos Netos	-575%	-138%	-37%	3%	8%	13%	14%	16%	17%	18%
Utilidad Final / Ingresos Netos	-609%	-151%	-41%	2%	8%	11%	10%	12%	13%	13%
ROE	-82%	-44%	-28%	4%	47%	80%	90%	110%	128%	139%

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la Figura 7.3 muestra el cálculo del punto de equilibrio del negocio, para los años en que la tarifa promedio por HH ganada, es mayor que el valor absoluto del costo variable medio<sup>32</sup>. Para

<sup>32</sup> Tal como se explica en el Plan de Marketing detallado en la Parte I de este Plan de Negocios, LHPT implementará, en sus primeros años de operación, como estrategia de tarificación, una del tipo penetración de mercado, consistente en que los precios unitarios comiencen siendo deliberadamente bajos, en aras de facilitar la rápida venta y difusión del servicio,

dicho período, se advierte que, cuando la tarifa promedio por HH ganada global, iguala o supera la disposición a pagar del cliente (0,32 UF/HH)<sup>33</sup>, se requiere, para que el negocio “flote”, una venta anual cercana a 300 mil HH, cifra que, en el año 2025, representa un 45% de las HH disponibles de los agentes, en tanto que, en el año 2029, dicha cifra representa un 34% de la capacidad disponible.

	Unidad de medida	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos Netos	UF	19.065	68.765	159.788	203.462	238.331	264.731	284.410	298.043
HH ganadas	HH ganada	64.675	220.756	496.925	613.275	707.796	774.397	822.991	853.491
Tarifa promedio por HH ganada	UF/HH ganada	0,29	0,31	0,32	0,33	0,34	0,34	0,35	0,35
Costos Variables Totales	UF	-17.570	-53.155	-126.818	-155.434	-180.529	-197.402	-208.787	-217.291
Costo Variable Medio	UF/HH ganada	-0,27	-0,24	-0,26	-0,25	-0,26	-0,25	-0,25	-0,25
Costo Fijo Total	UF	-9.252	-14.475	-19.972	-22.328	-23.614	-25.588	-26.851	-28.127
<b>Punto de Equilibrio (en HH)</b>	<b>HH ganada</b>	<b>400.301</b>	<b>204.704</b>	<b>301.026</b>	<b>285.110</b>	<b>289.158</b>	<b>294.309</b>	<b>292.211</b>	<b>297.280</b>
<b>Punto de Equilibrio (en UF)</b>	<b>UF</b>	<b>117.999</b>	<b>63.765</b>	<b>96.796</b>	<b>94.589</b>	<b>97.366</b>	<b>100.611</b>	<b>100.983</b>	<b>103.811</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.3: Determinación de los puntos de equilibrio del negocio**

La Tabla 7.5 muestra cómo cambia, respectivamente, el VPN del proyecto, frente a variaciones en las magnitudes de dos variables clave en la evaluación financiera del proyecto: la demanda promedio mensual de usuarios, y la tasa de descuento. Los resultados expuestos en dicha tabla, muestran que el negocio puede alcanzar cifras bastante altas de VPN si la demanda es mayor que la pronosticada y/o si se ocupa una tasa de descuento menos conservadora que la utilizada.

---

para así conseguir una amplia demanda en los años siguientes, a la cual se pueda cobrar tarifas más altas. En efecto, en los dos primeros años de operación, la tarifa unitaria ha sido fijada más baja que la disposición a pagar del cliente, y también más baja que el costo variable medio, situación que no hace posible determinar puntos de equilibrio para esos dos primeros años.

<sup>33</sup> Disposición a pagar explicada en el Plan de Marketing detallado en la Parte I de este Plan de Negocios.

**Tabla 7.5: Sensibilización del VPN (en UF) frente a variaciones en el promedio mensual de usuarios y en la tasa de descuento**

		Variación del promedio mensual de usuarios a atender en cada año								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	+5%	+10%	+15%	+20%
Tasa de descuento	14,00%	42.755	54.915	65.752	76.817	<b>87.300</b>	98.881	109.442	118.795	129.290
	15,00%	33.570	44.542	54.215	64.116	<b>73.453</b>	83.873	93.286	101.536	110.886
	16,00%	25.787	35.738	44.416	53.320	<b>61.675</b>	71.100	79.531	86.845	95.214
	17,00%	19.144	28.211	36.029	44.073	<b>51.582</b>	60.147	67.732	74.243	81.767
	<b>17,81%</b>	<b>14.445</b>	<b>22.877</b>	<b>30.080</b>	<b>37.508</b>	<b>44.413</b>	<b>52.363</b>	<b>59.342</b>	<b>65.284</b>	<b>72.205</b>
	19,00%	8.511	16.129	22.546	29.186	<b>35.320</b>	42.482	48.688	53.907	60.057
	20,00%	4.233	11.254	17.095	23.160	<b>28.729</b>	35.314	40.957	45.652	51.239
	21,00%	505	6.996	12.328	17.883	<b>22.954</b>	29.028	34.172	38.409	43.499
	22,00%	-2.757	3.261	8.141	13.243	<b>17.872</b>	23.492	28.194	32.027	36.676

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, cabe señalar que, si no se aprueba el proyecto de ley que reduce la jornada laboral a 40 horas semanales, y por lo tanto, la jornada laboral se mantiene en las actuales 45 horas semanales, el VPN del proyecto sería igual a 83.875 UF, al reducirse el tamaño de la dotación de agentes requerida para cubrir la demanda prevista.

## 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 el Plan de Marketing expuesto en la Parte I de este Plan de Negocios, 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 la sección 5.3, y cuya planificación se expone en el Anexo 9.

## 9. PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA

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>34</sup> y que representa el 30% del financiamiento de la inversión inicial requerida para este proyecto. El 70% restante 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, al menos durante todo el horizonte de evaluación considerado.

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

- Participar en un proyecto que, por una parte, 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 por otra parte, 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>34</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 en este Plan de Negocios, es posible concluir que la idea de negocios LHPT presentada en este documento, 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 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.
- La rentabilidad que consigue el negocio 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, en promedio, representan 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.

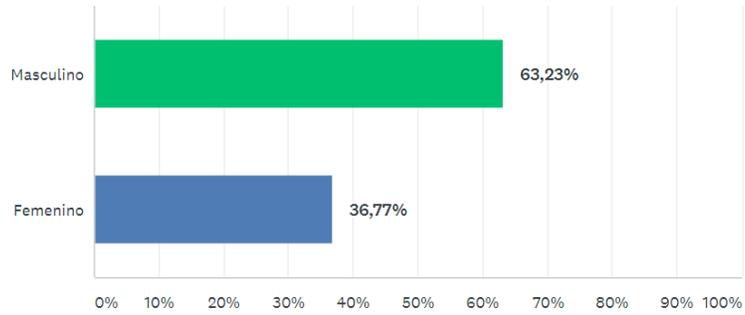
**ANEXO 2:**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA *ONLINE* EFECTUADA**

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

P1

¿Cuál es su género?

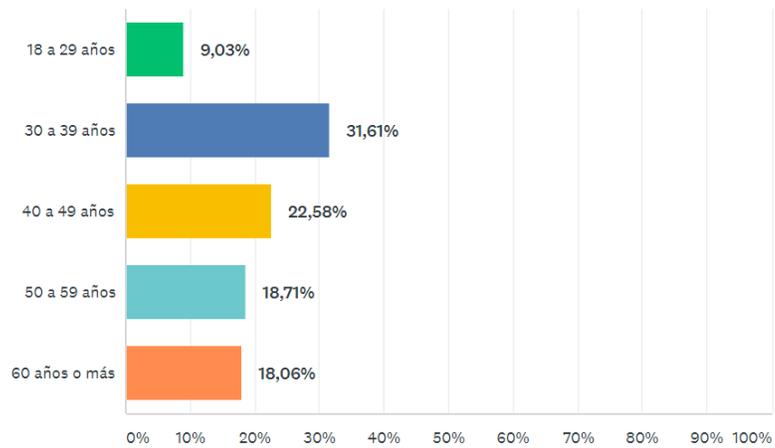
Answered: 155 Skipped: 0



P2

¿En qué rango se encuentra su edad?

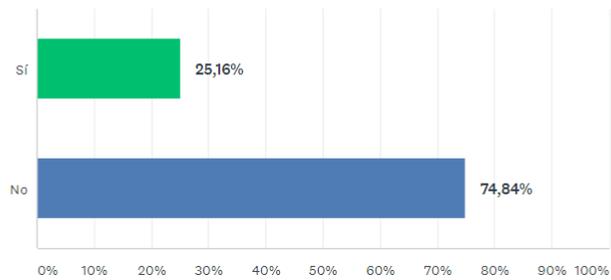
Answered: 155 Skipped: 0



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?

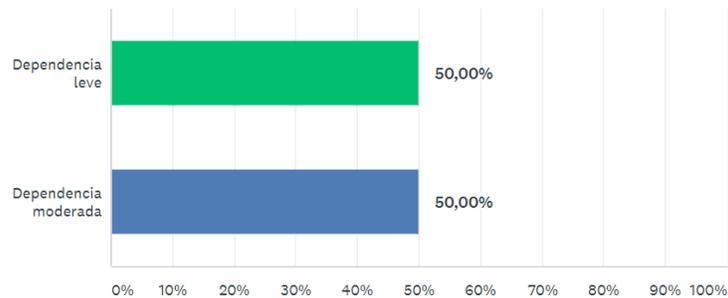
Answered: 36 Skipped: 119

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)?

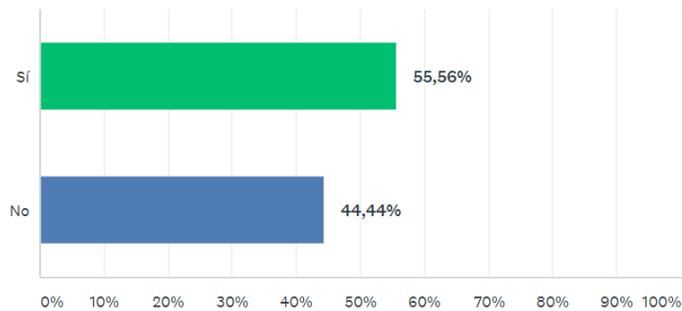
Answered: 36 Skipped: 119

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% 12	13,33% 2	6,67% 1	15	2,73
▼ Servicio de traslado y acompañamiento para actividades de recreación y esparcimiento	13,33% 2	13,33% 2	73,33% 11	15	1,40
▼ Servicio de traslado y acompañamiento para actividades de consumo básico o trámites	6,67% 1	73,33% 11	20,00% 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: 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.  Diversificar cartera de clientes, apuntando también a empresas cuyas demandas sean más estables (p.ej., ser proveedores de residencias de ancianos como Senior Suite).  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>

---

---

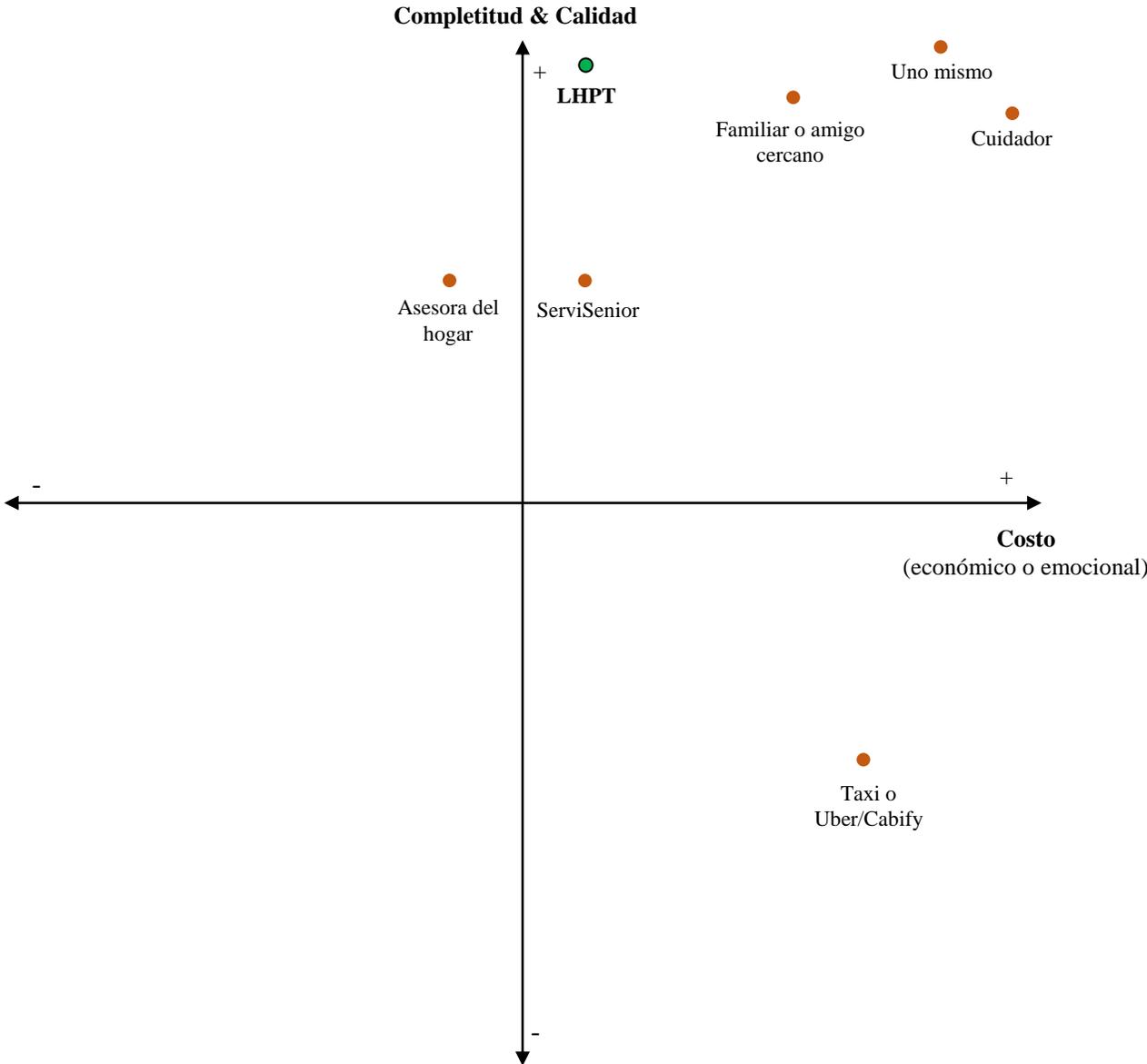
### Análisis del macro-entorno legal

---

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 5:**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO ENTRE LO HACEMOS POR TI Y LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 6:**  
**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 7:**  
**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 8:**  
**DETALLE DE LA SECUENCIA DE PASOS QUE DEBE SEGUIR CADA SERVICIO**  
**PROVISTO POR LO HACEMOS POR TI**

Cada servicio se desarrollará según la siguiente secuencia de pasos:

1. El cliente, a través de la App o plataforma web de LHPT, ingresa a su cuenta personal y plantea su requerimiento de servicio, vía la especificación de la siguiente información: (a) nombre del usuario, edad y género; y (b) si acaso el usuario presenta dependencia severa, demencia, alguna patología neurodegenerativa en estado avanzado, ocupa silla de ruedas, o requiere cuidados de salud muy frecuentes y/o intensivos.

Si el cliente, en 1.b, especifica que el usuario sí presenta alguna de esas características, entonces se le informa que el servicio no podrá ser proporcionado, cerrándose la secuencia. En caso contrario, se prosigue con el paso 2.

2. El cliente, a través de su cuenta en la App o plataforma web de LHPT, continúa con la especificación de su requerimiento de servicio, vía la provisión de la siguiente información: (a) clase de servicio requerido, según clasificación descrita en sección 3.1; (b) dirección<sup>35</sup> a la cual habrá que ir a buscar y llevar de vuelta al usuario, y dirección<sup>36</sup> del lugar de destino; (c) fecha y hora en la cual se necesita que LHPT pase a buscar al usuario, y tiempo aproximado de acompañamiento al usuario en el lugar de destino; (d) descripción y detalles de la actividad que el usuario realizará en el lugar de destino<sup>37</sup>; (e) tipos de gastos reembolsables autorizados y tope económico para ellos; (f) especificación de rasgos de personalidad e intereses del usuario; y (g) si acaso requiere que el servicio sea provisto por un agente específico.

---

<sup>35</sup> Si el cliente proporciona una dirección que no pertenece a la ciudad de Santiago de Chile, se le informa que el servicio no podrá ser ejecutado, cerrándose la secuencia.

<sup>36</sup> Ídem nota al pie precedente.

<sup>37</sup> Por ejemplo, si se trata de un servicio de visita al médico: nombre del médico, consultas específicas que se requiere formular al médico, historial o antecedentes médicos relevantes, examen médico (vía archivo adjunto), etc.

Si el agente específico solicitado en la etapa 2.g, está disponible para ejecutar el servicio, entonces se le informa aquello al cliente y se prosigue con el paso 3. En caso contrario, se informa al cliente cuándo podrá estar disponible ese agente específico, de manera que el cliente pueda reevaluar la preferencia que indicó en el paso 2.g.

3. Tras la especificación y descripción del servicio requerido, LHPT procede a entregar al cliente, también a través de la App o plataforma web, una pre-cuenta del servicio. Si el cliente está de acuerdo con ella, se procede a hacer el cargo por el total de la pre-cuenta, en la tarjeta de crédito o débito que, mediante el sistema Webpay, especifique el cliente. Si el cliente no está de acuerdo con la pre-cuenta, él mismo se preocupará de cerrar el requerimiento, y así, el servicio no será prestado, cerrándose la secuencia.
4. El *software* de asignación de agentes y control de servicios, con base tanto en las especificaciones del servicio planteadas por el cliente en el paso 2, como en las ubicaciones, disponibilidades y perfiles de los agentes, procede a definir el agente que ejecutará el servicio. Dicho agente, en su celular, recibe el servicio asignado y confirma que lo ejecutará. En caso de que, por alguna razón de peso, el agente seleccionado informe que no podrá realizar el servicio, el *software* designa a otro agente.
5. El agente pasa a buscar al usuario al domicilio indicado, le traslada al lugar de destino requerido, le acompaña y guía en todo momento en el lugar de destino, y finalmente, le lleva de vuelta al domicilio especificado por el cliente. Todo ello lo realiza con los atributos diferenciadores de seguridad, confiabilidad, eficacia y afabilidad del servicio de LHPT. Para la resolución de cualquier duda, dificultad o situación imprevista que el agente enfrente durante la ejecución del servicio<sup>38</sup>, el agente tomará contacto telefónico con el cliente, para seguir las instrucciones de este último. Mediante la App o plataforma web, el cliente podrá hacer seguimiento *online* al servicio, pudiendo conocer, en todo momento y vía GPS, la ubicación del adulto mayor, y también podrá chatear con el agente.
6. Finalizada la ejecución del servicio, se informa aquello al cliente a través de la App o plataforma web, se le cobra (o devuelve) la diferencia que exista entre la cuenta final y la pre-

---

<sup>38</sup> Por ejemplo: ejecución de un gasto reembolsable solicitado por el usuario, pero no especificado o autorizado por el cliente en el paso 2; pregunta muy específica planteada por el médico, que el usuario desconoce; comportamiento errático del adulto mayor; etc.

cuenta<sup>39</sup>, y se le pide calificar el servicio y entregar cualquier opinión, comentario o reclamo en torno al mismo. En caso de tratarse de un servicio de visita al médico, se libera para el cliente, a través de la App o plataforma web, la descarga de un preciso reporte sobre los resultados de la visita al médico y las indicaciones de salud proporcionadas al usuario.

7. Si el *feedback* que el cliente entrega en el paso precedente, da cuenta de algún grado de insatisfacción con el servicio (por más mínimo que dicho grado sea), el área de Servicio al Cliente, tras previo análisis interno, toma contacto con el cliente para conocer mayores antecedentes, y proponer (cuando proceda) medidas de compensación económica, las cuales son ejecutadas de manera inmediata, ya sea mediante reversa del cargo en la tarjeta de crédito o débito proporcionada, o bien, a través de la entrega de cupones de descuento para que el cliente pueda utilizar en algún próximo servicio.
8. Frente a todo caso de insatisfacción del cliente que exista, el área de Control de Calidad efectúa un análisis de causas y de lecciones aprendidas con el agente involucrado, como parte del mejoramiento continuo requerido para el éxito del negocio de LHPT. También lo hace con todo caso de satisfacción total o calificación perfecta provista por el cliente, para generar la correspondiente nota de mérito hacia el agente involucrado, y para compartir, con los otros agentes, las claves de ese caso de éxito.

---

<sup>39</sup> Vía cargo (o abono) a la tarjeta de crédito o débito proporcionada.

**ANEXO 9:**  
**PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LO HACEMOS POR TI**

**Planificación del proceso de preparación de LHPT**

Actividad	ene-20					feb-20				mar-20				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5
Constitución legal de la empresa e inicio de actividades ante el SII	■	■												
Apertura de cuenta corriente y recepción de aportes de capital		■	■											
Desarrollo de plataforma web, App y software de asignación y control de servicios		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Registro de la marca LHPT			■	■	■	■								
Desarrollo de sistemas de administración (contabilidad, remuneraciones, servidores)			■	■	■	■								
Elaboración de políticas de recursos humanos y remuneraciones		■	■	■										
Selección de oficina a arrendar y habilitación de la misma				■	■	■	■							
Reclutamiento y selección de personal administrativo		■	■	■	■									
Reclutamiento y selección de agentes		■	■	■	■	■	■							
Entrenamiento de agentes								■	■	■	■			
Testeo de los servicios												■	■	■
Elaboración de contratos, tanto con clientes como con agentes				■	■	■	■							
Elaboración de procedimientos de calidad						■	■	■	■					
Contratación de pólizas de seguro								■	■			■	■	■
Diseño del programa de cliente frecuente y plan de compensación a influenciadores								■	■	■				
Diseño y desarrollo de la campaña publicitaria inicial						■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 10:**  
**BREVE RESEÑA BIOGRÁFICA DE QUIENES CONFORMAN**  
**EL EQUIPO GESTOR DEL PROYECTO**

- El Sr. Felipe Díaz Jaña es ingeniero comercial de la Universidad de Santiago de Chile, y candidato a MBA de la Universidad de Chile. Cuenta con 8 años de experiencia profesional, y en la actualidad se desempeña como Jefe de Desarrollo Organizacional en Adexus, consultora de Tecnologías de la Información (TI) de reconocido prestigio en Chile, Perú, Colombia y Ecuador. Posee una sólida formación académica, una adecuada experiencia en procesos de recursos humanos, y una muy buena red de contactos en la industria de las TI.
  
- El Sr. Francisco Rayo Calderón es ingeniero civil de industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile, diplomado en Liderazgo Adaptativo de la Universidad Adolfo Ibáñez, Magíster en Finanzas de la Universidad de Chile, y candidato a MBA de esta última institución. Cuenta con 8 años de experiencia profesional, y desde 2015 se desempeña como Director y Gerente de Administración y Finanzas en JRI Ingeniería S.A., empresa de gran tamaño que brinda servicios de ingeniería a la industria minera.

**ANEXO 11:**  
**REMUNERACIONES DE LOS EJECUTIVOS DE LO HACEMOS POR TI**

**Sueldos brutos mensuales de los Ejecutivos**

Ejecutivo	2020 (UF)	2021 (UF)	2022 (UF)	2023 (UF)	2024 (UF)	2025 (UF)	2026 (UF)	2027 (UF)	2028 (UF)	2029 (UF)
Gerente General	100	110	138	172	198	203	205	207	208	209
Gerente de Administración y Finanzas	64	70	88	110	127	130	131	132	133	134
Gerente de Operaciones				140	161	165	167	168	169	170
Gerente de Marketing				120	138	141	143	144	145	146

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 12:**  
**CRITERIOS DE ESTIMACIÓN UTILIZADOS**  
**EN LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

- La demanda de los servicios y los precios de venta, se especificaron conforme a todo lo tratado sobre ellos en el Plan de Marketing contenido en la Parte I de este Plan de Negocios.
- Las remuneraciones de los agentes, ejecutivos y administrativos, se estimaron con base en los criterios y definiciones descritos en el capítulo 5 y en el Anexo 11 de este documento.
- Para las estimaciones de los Costos Directos distintos a Remuneración, se consideró un costo del combustible igual a 0,03 UF por litro, con un crecimiento proyectado de 1% anual y real. También se asumió que un 10% de la distancia que recorran los agentes en la provisión de los servicios, será efectuada a través de las autopistas urbanas, en las que se cobra TAG.
- Los Gastos Generales de Administración y Ventas, fueron estimados con base en distintos valores cotizados. La mayoría de ellos fueron proyectados de manera constante a lo largo del horizonte de evaluación, salvo los que tienen una naturaleza variable (p.ej., la comisión que Transbank cobra por el sistema Webpay, o los gastos de promoción y publicidad, estimados como porcentaje de las ventas, según lo indicado en el Plan de Marketing contenido en la Parte I de este Plan de Negocios), y aquellos para los cuales plausible es suponer un crecimiento anual y real mayor a 0% (p.ej., el valor de arriendo por m<sup>2</sup> de oficinas amobladas, que se proyectó con un crecimiento anual y real de 1,5%, así como también el valor mensual de los servicios de aseo, con un crecimiento anual y real de 1%). A continuación, algunas consideraciones para la determinación de ciertos gastos generales:
  - Los seguros de responsabilidad civil y penal, fueron estimados considerando una cobertura cercana a UF 20.000 y USD 500.000, respectivamente, en el primer año. Conforme aumentan las operaciones del negocio, dicha cobertura crece un 10% en cada año siguiente hasta 2025. A contar de 2026, el crecimiento anual es de 5%.

- Para la estimación de los gastos asociados a las entrevistas psicológicas, se supuso que, por cada vacante que se requiere llenar, se pasa, a entrevista psicológica, a un promedio de 2,5 postulantes.
  - Dado que el porcentaje de comisión que Transbank cobra por el sistema Webpay, depende del medio con que pague el cliente<sup>40</sup>, se asumió que, debido a que el valor de cada transacción no representa un gran monto en el presupuesto de quienes conforman el mercado objetivo, un 65% de los clientes pagará con tarjeta de débito, y el 35% restante lo hará con tarjeta de crédito.
  - Conforme crece el tamaño del negocio, también crece el gasto en asesorías legales, empresariales y varias, hasta llegar a un valor de 50 UF brutas mensuales, en el 6° año. Posterior a dicho año, el gasto en cuestión experimentará un incremento de 5% anual y real.
  - Otros gastos generales distintos a los proyectados, fueron estimados con un valor igual al 5% del monto que suman los diferentes gastos generales proyectados.
- A nivel de inversiones, se consideró que, al inicio del cuarto, séptimo y décimo año de operación, habrá que hacer *upgrades* relevantes al *software* de asignación de agentes y control de los servicios, cada uno con un costo igual a la mitad de lo invertido en el desarrollo inicial de dicho *software*. También se consideró que, al término de cada año, se hacen las compras de los equipos computacionales tanto para el nuevo personal que entrará en el año siguiente, como para reponer aquellos equipos que se encuentren completamente depreciados.
  - La amortización de *software* y las depreciaciones de activo fijo, se determinaron con base en las vidas útiles definidas por el Servicio de Impuestos Internos (SII). Por su parte, la amortización de la campaña publicitaria inicial, se hizo considerando una vida útil de 60 meses, que es lo que típicamente se recomienda para gastos de puesta en marcha como éste.
  - Para la estimación de los bonos por resultado económico de LHPT que aplican para los ejecutivos, se asumió que la utilidad de cada ejercicio será igual al 100% de la meta respectiva contemplada en este Plan de Negocios (es decir, no la excederá).

---

<sup>40</sup> 1,49% + IVA del valor de la transacción, si el pago es con tarjeta de débito, y 2,95% + IVA del referido valor, si el pago es con tarjeta de crédito.

**ANEXO 13:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LO HACEMOS POR TI**

	2020 (UF)	2021 (UF)	2022 (UF)	2023 (UF)	2024 (UF)	2025 (UF)	2026 (UF)	2027 (UF)	2028 (UF)	2029 (UF)
<b>Ingresos Netos</b>	<b>1.634</b>	<b>6.048</b>	<b>19.065</b>	<b>68.765</b>	<b>159.788</b>	<b>203.462</b>	<b>238.331</b>	<b>264.731</b>	<b>284.410</b>	<b>298.043</b>
Remuneraciones de Agentes	-1.050	-3.465	-9.923	-36.118	-94.414	-122.284	-142.792	-157.962	-169.018	-177.308
Costos Directos distintos a Remuneraciones	-593	-1.687	-2.860	-8.905	-18.387	-21.903	-24.416	-25.823	-26.596	-26.763
<b>Costos de Explotación</b>	<b>-1.643</b>	<b>-5.152</b>	<b>-12.782</b>	<b>-45.023</b>	<b>-112.801</b>	<b>-144.187</b>	<b>-167.208</b>	<b>-183.785</b>	<b>-195.613</b>	<b>-204.071</b>
Remuneraciones de Ejecutivos y Administrativos	-3.288	-4.433	-6.278	-11.503	-16.309	-18.660	-19.904	-21.132	-22.292	-23.462
Gastos Generales de Administración y Ventas	-6.091	-4.838	-7.017	-10.499	-17.139	-14.507	-16.666	-17.699	-17.349	-17.493
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-9.379</b>	<b>-9.271</b>	<b>-13.296</b>	<b>-22.003</b>	<b>-33.448</b>	<b>-33.167</b>	<b>-36.569</b>	<b>-38.831</b>	<b>-39.641</b>	<b>-40.955</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>-553</b>	<b>-731</b>	<b>-744</b>	<b>-605</b>	<b>-541</b>	<b>-408</b>	<b>-366</b>	<b>-374</b>	<b>-383</b>	<b>-391</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-9.941</b>	<b>-9.106</b>	<b>-7.757</b>	<b>1.135</b>	<b>12.997</b>	<b>25.700</b>	<b>34.188</b>	<b>41.740</b>	<b>48.773</b>	<b>52.625</b>
Impuesto de Primera Categoría	0	0	0	0	0	-3.518	-9.231	-11.270	-13.169	-14.209
<b>Utilidad Final</b>	<b>-9.941</b>	<b>-9.106</b>	<b>-7.757</b>	<b>1.135</b>	<b>12.997</b>	<b>22.183</b>	<b>24.957</b>	<b>30.470</b>	<b>35.604</b>	<b>38.416</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 14:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DE LOS INGRESOS NETOS DE LO HACEMOS POR TI**

Unidad de Negocios		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Global</b>	KHH ganadas totales	8	23	65	221	497	613	708	774	823	853
	Tarifa promedio por HH ganada (UF)	0,21	0,26	0,29	0,31	0,32	0,33	0,34	0,34	0,35	0,35
	<b>Total Ingresos Netos (UF)</b>	<b>1.634</b>	<b>6.048</b>	<b>19.065</b>	<b>68.765</b>	<b>159.788</b>	<b>203.462</b>	<b>238.331</b>	<b>264.731</b>	<b>284.410</b>	<b>298.043</b>
Visitas al médico	Disposición/Preferencia relativa	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	79,5%	79,0%	79,0%	79,0%
Entretrenimiento	Disposición/Preferencia relativa	5,0%	7,0%	9,0%	11,0%	13,0%	15,0%	16,5%	18,0%	19,0%	20,0%
Trámites y compras	Disposición/Preferencia relativa	15,0%	13,0%	11,0%	9,0%	7,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
Visitas al médico	HH ganadas total	5.200	13.000	36.400	130.000	260.000	312.000	346.223	364.585	379.990	385.125
	Tarifa promedio por HH ganada (UF)	0,26	0,29	0,32	0,33	0,34	0,35	0,36	0,36	0,37	0,37
	<b>Ingresos Netos (UF)</b>	<b>1.343</b>	<b>3.777</b>	<b>11.752</b>	<b>43.231</b>	<b>89.056</b>	<b>110.073</b>	<b>123.978</b>	<b>132.512</b>	<b>139.492</b>	<b>142.791</b>
Entretrenimiento	HH ganadas total	325	2.503	14.040	58.094	177.450	245.700	301.802	348.894	383.838	409.500
	Tarifa promedio por HH ganada (UF)	0,23	0,26	0,29	0,32	0,33	0,34	0,34	0,35	0,35	0,35
	<b>Ingresos Netos (UF)</b>	<b>76</b>	<b>654</b>	<b>4.080</b>	<b>18.353</b>	<b>57.741</b>	<b>82.348</b>	<b>102.668</b>	<b>120.469</b>	<b>133.860</b>	<b>144.237</b>
Trámites y compras	HH ganadas total	878	3.803	6.435	13.163	20.475	8.775	7.839	6.230	2.165	1.097
	Tarifa promedio por HH ganada (UF)	0,25	0,28	0,31	0,30	0,31	0,32	0,30	0,29	0,28	0,28
	<b>Ingresos Netos (UF)</b>	<b>215</b>	<b>1.050</b>	<b>1.974</b>	<b>3.939</b>	<b>6.312</b>	<b>2.786</b>	<b>2.386</b>	<b>1.812</b>	<b>596</b>	<b>305</b>
Retiro de exámenes y compra de medicamentos	HH ganadas total	1.560	3.900	7.800	19.500	39.000	46.800	51.933	54.688	56.999	57.769
	Tarifa promedio por HH ganada (UF)	0,13	0,15	0,16	0,17	0,17	0,18	0,18	0,18	0,18	0,19
	<b>Ingresos Netos (UF)</b>	<b>201</b>	<b>567</b>	<b>1.259</b>	<b>3.242</b>	<b>6.679</b>	<b>8.255</b>	<b>9.298</b>	<b>9.938</b>	<b>10.462</b>	<b>10.709</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 15:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS Y GASTOS EN REMUNERACIONES DEL PERSONAL**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jornada de trabajo (HH/semana)	45	44	43	42	41	40	40	40	40	40
Dotación de Agentes (anual)	4	11	30	104	239	302	349	382	406	421
HH Disponibles de Agentes (anual)	8.190	25.168	67.080	227.136	509.548	628.160	725.920	794.560	844.480	875.680
<i>Billability</i>	96,2%	92,2%	96,4%	97,2%	97,5%	97,6%	97,5%	97,5%	97,5%	97,5%
Remuneración bruta media de Agentes (mensual) (UF)	-25	-26	-28	-29	-30	-31	-31	-32	-32	-32
Bono de 13° sueldo (anual) (UF)	0	0	0	0	-7.263	-9.406	-11.042	-12.312	-13.443	-15.179
<b>Costo de Remuneraciones de Agentes (anual) (UF)</b>	<b>-1.050</b>	<b>-3.465</b>	<b>-9.923</b>	<b>-36.118</b>	<b>-94.414</b>	<b>-122.284</b>	<b>-142.792</b>	<b>-157.962</b>	<b>-169.018</b>	<b>-177.308</b>
Dotación de Ejecutivos (anual)	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4
Remuneración bruta del Gerente General (mensual) (UF)	-100	-110	-138	-172	-198	-203	-205	-207	-208	-209
Remuneración bruta del Gerente de Adm. y Finanzas (mensual) (UF)	-64	-70	-88	-110	-127	-130	-131	-132	-133	-134
Remuneración bruta del Gerente de Operaciones (mensual) (UF)	0	0	0	-140	-161	-165	-167	-168	-169	-170
Remuneración bruta del Gerente de Marketing (mensual) (UF)	0	0	0	-120	-138	-141	-143	-144	-145	-146
Bono por Resultado Económico (anual) (UF)	0	0	0	0	-1.246	-1.277	-1.290	-1.303	-1.310	-1.316
<b>Gasto en Remuneraciones de Ejecutivos (anual) (UF)</b>	<b>-1.968</b>	<b>-2.165</b>	<b>-2.706</b>	<b>-6.503</b>	<b>-8.724</b>	<b>-8.942</b>	<b>-9.032</b>	<b>-9.122</b>	<b>-9.168</b>	<b>-9.213</b>
Dotación de Administrativos (anual)	4	6	9	12	16	20	22	24	26	28
Remuneración bruta media de Administrativos (mensual) (UF)	-30	-32	-33	-35	-36	-37	-38	-38	-38	-39
Bono de 13° sueldo (anual) (UF)	0	0	0	0	-583	-748	-906	-1.029	-1.169	-1.309
<b>Gasto en Remuneraciones de Administrativos (anual) (UF)</b>	<b>-1.320</b>	<b>-2.268</b>	<b>-3.572</b>	<b>-5.001</b>	<b>-7.585</b>	<b>-9.718</b>	<b>-10.872</b>	<b>-12.010</b>	<b>-13.124</b>	<b>-14.249</b>
<b>Costo/Gasto en Remuneraciones del Personal (anual) (UF)</b>	<b>-4.338</b>	<b>-7.898</b>	<b>-16.201</b>	<b>-47.621</b>	<b>-110.723</b>	<b>-140.945</b>	<b>-162.695</b>	<b>-179.094</b>	<b>-191.309</b>	<b>-200.770</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 16:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS DIRECTOS DISTINTOS A REMUNERACIÓN**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Consumo promedio de combustible en vehículos híbridos (km/lt)	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7
Consumo promedio de combustible en vehículos bencineros (km/lt)	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Unidades de vehículos híbridos	0	0	15	62	191	302	349	382	406	421
Unidades de vehículos bencineros	4	11	15	42	48	0	0	0	0	0
Consumo promedio ponderado de combustible (km/lt)	10,0	10,0	25,9	28,9	35,3	41,7	41,7	41,7	41,7	41,7
Velocidad promedio en Santiago (km/h)	23,0	21,9	20,8	19,7	18,7	17,8	16,9	16,1	15,3	14,5
Distancia recorrida por vehículos (km, anual)	124.200	340.860	850.020	2.624.436	5.333.468	6.142.621	6.665.399	6.860.270	6.880.706	6.741.605
<b>Costo total en combustible (UF)</b>	<b>-378</b>	<b>-1.048</b>	<b>-1.021</b>	<b>-2.848</b>	<b>-4.781</b>	<b>-4.712</b>	<b>-5.164</b>	<b>-5.368</b>	<b>-5.438</b>	<b>-5.381</b>
<b>Costo total en mantenciones (UF)</b>	<b>-106</b>	<b>-302</b>	<b>-753</b>	<b>-2.326</b>	<b>-4.727</b>	<b>-5.444</b>	<b>-5.908</b>	<b>-6.080</b>	<b>-6.098</b>	<b>-5.975</b>
<b>Costo total en seguros y TAG (anual) (UF)</b>	<b>-109</b>	<b>-337</b>	<b>-1.086</b>	<b>-3.731</b>	<b>-8.879</b>	<b>-11.747</b>	<b>-13.344</b>	<b>-14.375</b>	<b>-15.059</b>	<b>-15.407</b>
<b>Total Costos Directos distintos a Remuneración (UF)</b>	<b>-593</b>	<b>-1.687</b>	<b>-2.860</b>	<b>-8.905</b>	<b>-18.387</b>	<b>-21.903</b>	<b>-24.416</b>	<b>-25.823</b>	<b>-26.596</b>	<b>-26.763</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 17:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DE GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)	(UF)
Servidor de Producción	-60	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Uso de Google Maps	-48	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64	-64
Software de Contabilidad, Remuneraciones y Facturación	-173	-180	-180	-180	-180	-180	-180	-180	-180	-180
Office 365	-27	-38	-52	-76	-95	-114	-123	-133	-142	-152
Arriendo de oficinas amobladas	-368	-408	-828	-841	-1.280	-1.299	-1.318	-1.784	-1.811	-1.838
Gastos comunes oficinas amobladas (incluye servicios básicos y seguridad)	-82	-89	-179	-179	-268	-268	-268	-357	-357	-357
Internet y telefonía fija	-12	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13
Materiales de oficina (resmas, tóneres, artículos de informática, y artículos de cafetería y aseo)	-53	-77	-106	-154	-192	-230	-250	-269	-288	-307
Servicios de aseo	-73	-81	-163	-165	-250	-252	-255	-343	-346	-350
Seguros de accidentes personales (agentes)	-3	-8	-21	-73	-167	-211	-244	-267	-284	-295
Seguros de accidentes personales (ejecutivos + administrativos)	-4	-6	-8	-11	-14	-17	-18	-20	-21	-22
Seguro de responsabilidad civil	-89	-131	-144	-158	-174	-192	-201	-211	-222	-233
Seguro de responsabilidad penal	-166	-244	-268	-295	-324	-357	-375	-393	-413	-434
Mantenimiento (soporte) de SW de asignación y control de servicios, más plataforma web y App	-30	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Gastos de promoción y publicidad	-4.135	-2.419	-2.860	-2.063	-2.397	-2.035	-2.383	-2.647	-2.133	-2.235
Capacitación	-160	-280	-760	-2.960	-5.400	-2.520	-3.390	-2.830	-2.470	-2.110
Entrevistas psicológicas	-60	-68	-165	-593	-1.043	-503	-368	-263	-195	-128
Comisión Webpay	-39	-144	-454	-1.637	-3.803	-4.842	-5.672	-6.301	-6.769	-7.093
Asesorías legales, empresariales y varias	-220	-240	-300	-420	-540	-600	-630	-662	-695	-729
Otros gastos (5%)	-290	-230	-334	-500	-816	-691	-794	-843	-826	-833
<b>Total Gastos Generales de Administración y Ventas (UF)</b>	<b>-6.091</b>	<b>-4.838</b>	<b>-7.017</b>	<b>-10.499</b>	<b>-17.139</b>	<b>-14.507</b>	<b>-16.666</b>	<b>-17.699</b>	<b>-17.349</b>	<b>-17.493</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 18:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
	(UF)									
Amortización del SW de asignación y control de servicios (incluye plataforma web y App)	-359	-479	-479	-320	-240	-240	-240	-240	-240	-240
Amortización de Gastos de Puesta en Marcha (elaboración de video y <i>spot</i> radial promocional)	-150	-200	-200	-200	-200	-50	0	0	0	0
Depreciación de equipos computacionales	-44	-52	-64	-85	-102	-118	-127	-135	-143	-151
<b>Total Depreciación y Amortización (UF)</b>	<b>-553</b>	<b>-731</b>	<b>-744</b>	<b>-605</b>	<b>-541</b>	<b>-408</b>	<b>-366</b>	<b>-374</b>	<b>-383</b>	<b>-391</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 19:**  
**PROYECCIÓN MENSUAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN**

	ene-20 (UF)	feb-20 (UF)	mar-20 (UF)	abr-20 (UF)	may-20 (UF)	jun-20 (UF)	jul-20 (UF)	ago-20 (UF)	sep-20 (UF)	oct-20 (UF)	nov-20 (UF)	dic-20 (UF)	Total (UF)
<b>Ingresos Netos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>172</b>	<b>191</b>	<b>200</b>	<b>218</b>	<b>245</b>	<b>272</b>	<b>1.634</b>
Remuneraciones de Agentes	0	-50	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1.050
Costos Directos distintos a Remuneraciones	0	0	-42	-40	-49	-38	-78	-47	-49	-89	-60	-102	-593
<b>Costos de Explotación</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>	<b>-142</b>	<b>-140</b>	<b>-149</b>	<b>-138</b>	<b>-178</b>	<b>-147</b>	<b>-149</b>	<b>-189</b>	<b>-160</b>	<b>-202</b>	<b>-1.643</b>
Remuneraciones de Ejecutivos y Administrativos	-164	-284	-284	-284	-284	-284	-284	-284	-284	-284	-284	-284	-3.288
Gastos Generales de Administración y Ventas	-45	-175	-259	-621	-622	-623	-623	-624	-624	-624	-625	-626	-6.091
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>-209</b>	<b>-459</b>	<b>-543</b>	<b>-905</b>	<b>-906</b>	<b>-907</b>	<b>-907</b>	<b>-908</b>	<b>-908</b>	<b>-908</b>	<b>-909</b>	<b>-910</b>	<b>-9.379</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-60</b>	<b>-553</b>								
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-213</b>	<b>-512</b>	<b>-689</b>	<b>-1.024</b>	<b>-1.015</b>	<b>-951</b>	<b>-973</b>	<b>-924</b>	<b>-917</b>	<b>-940</b>	<b>-884</b>	<b>-900</b>	<b>-9.941</b>
Impuesto de Primera Categoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Final</b>	<b>-213</b>	<b>-512</b>	<b>-689</b>	<b>-1.024</b>	<b>-1.015</b>	<b>-951</b>	<b>-973</b>	<b>-924</b>	<b>-917</b>	<b>-940</b>	<b>-884</b>	<b>-900</b>	<b>-9.941</b>

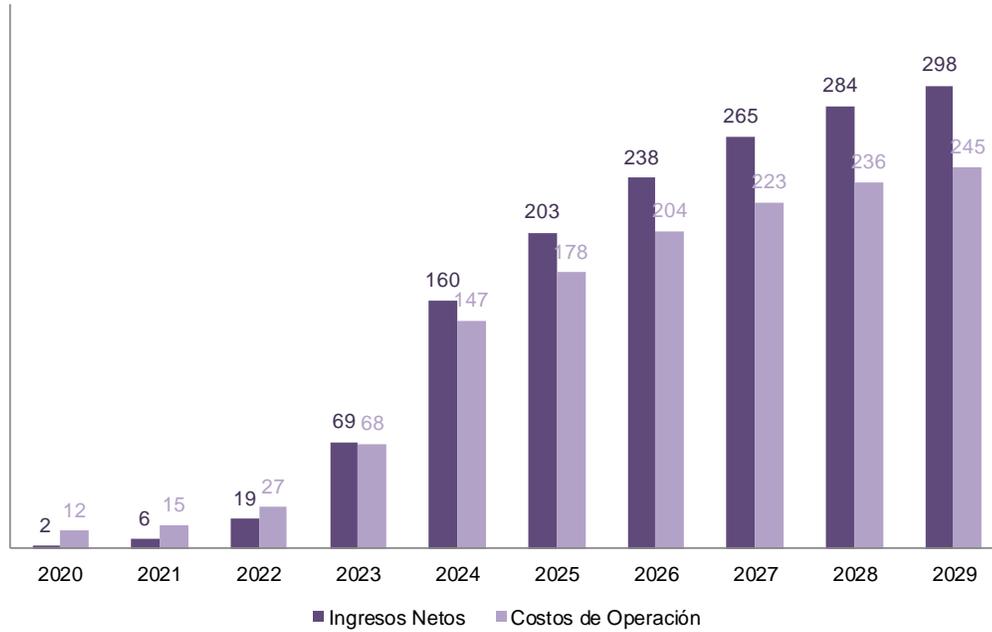
Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 20:**  
**INGRESOS NETOS V/S COSTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS**

**Ingresos Netos v/s Costos de Operación**

Costos de Operación = Costos de Explotación + GAV + Dep. y Amort.  
Costos expresados en valor absoluto | Cifras en miles de UF (KUF)

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO 21:**  
**PROYECCIÓN ANUAL DE LOS FLUJOS DE LA CAJA DE LA EMPRESA**

	<b>T=0</b>	<b>2020</b> (UF)	<b>2021</b> (UF)	<b>2022</b> (UF)	<b>2023</b> (UF)	<b>2024</b> (UF)	<b>2025</b> (UF)	<b>2026</b> (UF)	<b>2027</b> (UF)	<b>2028</b> (UF)	<b>2029</b> (UF)
<b>Utilidad Final</b>		<b>-9.941</b>	<b>-9.106</b>	<b>-7.757</b>	<b>1.135</b>	<b>12.997</b>	<b>22.183</b>	<b>24.957</b>	<b>30.470</b>	<b>35.604</b>	<b>38.416</b>
(+) Depreciación y Amortización		553	731	744	605	541	408	366	374	383	391
(-) Inversión en Activo Fijo y Gastos de Puesta en Marcha	-2.701	-50	-74	-124	-818	-99	-312	-818	-124	-174	-818
(+) Aporte de Capital	12.138	8.449	7.137								
<b>Flujo de Caja</b>	<b>9.438</b>	<b>-989</b>	<b>-1.312</b>	<b>-7.137</b>	<b>922</b>	<b>13.439</b>	<b>22.278</b>	<b>24.505</b>	<b>30.721</b>	<b>35.813</b>	<b>37.989</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>9.438</b>	<b>8.449</b>	<b>7.137</b>	<b>0</b>	<b>922</b>	<b>14.361</b>	<b>36.639</b>	<b>61.144</b>	<b>91.865</b>	<b>127.678</b>	<b>165.667</b>

Fuente: Elaboración propia