



“Plan de negocios para la implementación de un centro de larga estadía para el adulto mayor en la ciudad de Antofagasta”

Parte I

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

**Alumno: Nicolás González Guerrero
Profesor Guía: José Olivares Rojas
Cristóbal Barra Villalón**

Santiago, Octubre 2023

1. Resumen ejecutivo.....	5
2. Oportunidad de negocio.....	6
3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
3.1. Industria.....	8
3.1.1. Macroentorno de la Industria	8
3.1.2. Microentorno de la Industria.....	8
3.1.3. Actores claves	9
3.1.4. Tendencias de la industria	10
3.1.5. Tamaño del mercado	11
3.2. Competidores.....	13
3.2.1. Matriz de competitividad	16
3.3. Clientes.....	16
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor	18
4.1. Modelo de negocios	18
4.2. Descripción de la empresa	19
4.2.1. Misión	20
4.2.2. Visión.....	20
4.2.3. Objetivos	20
4.2.4. Valores	21
4.2.5. Factores claves del éxito.....	21
4.2.6. Capacidad de la empresa	22
4.2.7. Ventaja competitiva	23
4.3. Análisis FODA.....	24
4.4. Estrategia de entrada	24
4.5. Estrategia de crecimiento	25
4.6. Estrategia de salida	26
4.7. Responsabilidad social, empresarial y sustentabilidad.....	26
5. Plan de Marketing.....	28
5.1. Objetivos de marketing	28

5.2. Estrategia de segmentación	31
5.2.1. Selección de segmentos:	31
5.2.2. Definición de mercado objetivo:	32
5.3. Definición de estrategia genérica de posicionamiento	32
5.3.1. Estrategia genérica de posicionamiento:	32
5.3.2. Definición de declaración de posicionamiento:	33
5.4. Estrategia de producto/servicio	33
5.4.1. Productos a lanzar:	33
5.4.2. Marca y Valores de marca:	34
5.5. Estrategia de Precio	34
5.6. Estrategia de Distribución	36
5.7. Estrategia de Comunicación y ventas	37
5.7.1. Mix promocional:	37
5.7.2. Mensaje:	38
5.8. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	39
5.9. Presupuesto de Marketing y cronograma	39
6. Plan de operaciones.....	41
7. Equipo del proyecto.....	42
8. Plan financiero.....	43
9. Riesgos críticos.....	45
10. Propuesta Inversionista	46
11. Conclusiones.....	47
12. Bibliografías y fuentes.....	48
13. Anexos	49
13.1. Encuesta.....	49
13.2. Resultados de la encuesta.....	51
13.2.1. Demografía:	51

13.2.2.	Estimación demanda:.....	52
13.2.3.	Disposición a la compra:	53
13.2.4.	Valoración atributos servicios ofrecidos por el centro:.....	53
13.2.5.	Valoración atributos del centro:.....	55
13.2.6.	Percepción de un centro para el adulto mayor:	56
13.2.7.	Disposición al pago:	56
13.3.	Estimación del mercado	58
13.4.	Análisis PESTEL.....	61
13.5.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	64
13.6.	Valor servicios adicionales.....	66
13.7.	Aranceles competidores:.....	66
13.7.1.	Región de Antofagasta:.....	66
13.7.2.	Región Metropolitana:	67

1. Resumen ejecutivo

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística, se observa un aumento creciente en la tasa de envejecimiento poblacional. Este hecho presenta una oportunidad para varias industrias, dentro de las que se encuentra el caso de las residencias de larga estadía para adultos mayores. Se ha identificado una demanda insatisfecha en este mercado, considerando las preferencias y gustos de esta población. Nuestra investigación de mercado ha revelado la posibilidad de ofrecer servicios enfocados en los adultos mayores, priorizando no solo la atención básica, sino también la mejora de su calidad de vida.

El Centro El Roble ha desarrollado una estrategia de diferenciación, proporcionando a los usuarios un servicio residencial y asistencial especializado en geriatría con altos estándares de calidad. Nuestra ubicación en Antofagasta ofrece seguridad, accesibilidad y tranquilidad. Además, uno de nuestros objetivos es promover el envejecimiento activo, ofreciendo diversas actividades que contribuyan al bienestar integral de nuestros residentes.

Nos enfocamos en los adultos mayores que son autovalentes o con dependencia leve, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b, con edades comprendidas entre los 75 y 89 años, residentes en la región de Antofagasta, enfocándonos en aquellos que desean una mayor interacción social y desean vivir un envejecimiento activo. Hoy en día, no existen ofertas en la ciudad que satisfagan completamente las necesidades y preferencias de este segmento. Las opciones existentes atienden a los segmentos C2 y D, lo que obliga a los interesados a buscar residencias en otras regiones del país, lo que implica mayores costos y estar alejados de sus familias. Esto señala claramente una oportunidad de negocio, ya que existe una demanda sin atender en la región.

El proyecto requerirá una inversión de \$438 millones, que será financiada en su totalidad por los socios fundadores. Se espera que genere una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$263 millones. El período de recuperación de la inversión (payback) se estima en 4.5 años, calculado con una tasa de descuento del 16.8%.

En resumen, de acuerdo a estos análisis, concluimos que el proyecto es rentable, con un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento del proyecto.

2. Oportunidad de negocio

El envejecimiento de la población durante las últimas décadas constituye un hecho incuestionable a nivel mundial y Chile no está ajeno a esta tendencia y su población ha tenido un creciente envejecimiento. La ONU proyecta que para el año 2050 la población mayor de 60 años representará el 22% de la población, es decir, unos 2.100 millones de persona¹ y en el caso de Chile, las cifras oficiales del CENSO 2017 señalan que el 16,2% de la población tiene 60 años o más¹ y se estima que para el año 2050 éste segmento de la población representará el 25%². Este acelerado envejecimiento poblacional plantea importantes desafíos para el futuro, siendo uno de los más relevantes el cuidado de la población de edad avanzada. En el caso particular de la región de Antofagasta, las cifras oficiales señalan que el 11,6% de la población pertenece al segmento de 60 o más años lo que equivale a 70.276 personas que en un futuro próximo podrían requerir de ayuda para su quehacer diario ya sea este brindado por la familia o un entorno profesional.

Es por esto que ha sido necesario replantear las condiciones de vida de las personas mayores de 60 años y se han desarrollado diversas políticas públicas para resolver esta problemática, por ejemplo, en el año 2002, se creó el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) y en el año 2012 se estableció la política integral del envejecimiento positivo, lo que evidencia la actual tendencia a generar mejores condiciones de vida para los adultos mayores.

De acuerdo al catastro de los establecimientos de larga estadía para adultos mayores realizados por el SENAMA² durante el año 2011, en Chile existían 663 centros y ya para el año 2018 esta cifra se estimó en 903³ y para el año 2020 se determina que el número es del orden de los 1.000 centros, que se traduce en un crecimiento de un 9,7% para el periodo 2018 - 2020. Respecto al número de plazas ofrecidas, el mismo informe señala que en conjunto los ELEM podían albergar a 19.634³ personas en el año 2012 y para el año 2022 se estima en 26.300 plazas disponibles, es decir, en los últimos ocho años se incrementó en un 34% los cupos totales de los ELEM. Además, se informa que en promedio cada centro puede acoger a 27 adultos mayores y presentan una ocupación promedio de 24 cupos³ (Asociación de Investigaciones de Mercado y Opinión Pública, 2019), lo que nos permite estimar la

¹ <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

² Estudio de la actualización del catastro de ELEM – Informe final – Enero 2013 – CCI Ingeniería

³ Diagnóstico de caracterización y vulneración a los derechos humanos en el área de personas mayores – Enero 2022 – pág. 6.

tasa de ocupación promedio en un 90%. Respecto a la situación particular de la ciudad de Antofagasta, hasta el año 2017, la comuna sólo contaba con dos centros que en conjunto podían albergar a 40 personas y con la apertura de un nuevo centro financiado por el SENAMA la capacidad instalada se duplicó pasando a quedar en 80 cupos. No obstante, la actual oferta de cupos de residencias de larga estadía está lejos del promedio nacional, que es de 1% de la población mayor a 60 años, y sólo representa un 0,18% de la población adulto mayor de la comuna de Antofagasta.

Para determinar la factibilidad de nuestra idea de negocios se realiza una investigación de mercado, aplicando la encuesta detallada en el Anexo 13.1 cuyos resultados se muestran en el Anexo 13.2. Esta encuesta fue respondida por 143 personas de las cuales el 78% manifestó tener a lo menos un adulto mayor que podría requerir en el futuro de los servicios ofrecidos por nuestro centro. Además, el 74% manifestó que definitivamente sí o probablemente sí compraría los servicios ofrecidos. Respecto a la disposición al pago, se determinó que 65% está dispuesto a pagar entre \$1.600.000 y \$1.900.00.

Por otro lado, la misma encuesta nos permitió determinar qué es lo que más valoran nuestros potenciales clientes, destacando que el 98% considerada como muy importante o importante la atención de un médico geriatra. Respecto a las instalaciones, el 95% considera como muy importante o importante el contar con espacios comunes amplios.

Los datos obtenidos de nuestra investigación de mercado fueron las bases para determinar nuestros elementos diferenciadores y obtener así una ventaja sostenida y crear una propuesta de valor que sea llamativa para nuestros potenciales clientes.

3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

3.1. Industria

3.1.1. Macroentorno de la Industria

Debido a que el centro operará en un entorno cambiante, se requiere realizar una adecuada planificación estratégica, para minimizar el riesgo de éxito del negocio. Para esto, se requiere un análisis de los factores del macro entorno que puedan afectar, positiva o negativamente, a la rentabilidad del negocio, y determinar las oportunidades y amenazas que debemos enfrentar. Este análisis se realizará utilizando la herramienta PESTEL y a continuación, se muestra el cuadro resumen:

<p>Político y Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> Marco regulador claro y conocido. Los principales entes fiscalizadores son el MINSAL (Decreto N°2601) y SENAMA (Decreto N°14). Fomento y disposición por parte del gobierno central, para que los adultos mayores puedan acceder a hogares que les brinden los servicios que requieren debido a su estado de salud, ya sea físico o psíquico. Creciente preocupación por el bienestar de este grupo etario. 	<p>Económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyección de un débil crecimiento del PIB del país para el presente año (entorno al 1%). Posible reforma tributaria, lo que genera incertidumbre en la economía general del país. La inflación del país ha mostrado una tendencia a la baja, sin embargo, aún se encuentra en niveles altos. Alza en el nivel de desempleo del país, trimestre móvil noviembre 2022 – enero 2023, de 0,7 puntos porcentuales. 	<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> Envejecimiento acelerado de la población, estimándose para el año 2050 que el 25% de la población será adulta mayor. Inserción laboral de la mujer, lo que ha modificado las tradicionales formas de distribución de las tareas del hogar. La pandemia del COVID-19 trajo consigo muchos cambios, entre los que destaca el fomento al uso de tecnología por parte de la población adulta mayor.
<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> Cambios significativos en el acceso a las prestaciones de salud. La Telemedicina se ha convertido en una herramienta de uso común. La masificación del video llamadas son una herramienta útil para mantener la comunicación con la familia y amigos. Sistemas de monitoreo de forma remota mediante teléfonos móviles o PC; lo que ayuda a mejorar en la confianza en los centros. 	<p>Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> En relación, a los procedimientos asistenciales y servicios médicos se debe dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos N°53 y N°54 del D.S: 594 del Ministerio de Salud, específicamente lo relacionado al manejo de desechos médicos. No se observa otros aspectos relevantes, positivos o negativos en este ámbito. 	<p>Conclusión</p> <p>Se observa una oportunidad de negocio debido al constante aumento de la población A.M., lo que implica un mercado potencial creciente para nuestro negocio, con normativas claras y leyes que regulan y promueven este tipo de establecimientos. Por otro lado, la débil proyección de crecimiento del país puede impactar directamente en nuestro negocio ya que se genera un alza en el nivel de cesantía podría implicar cambios en las decisiones de compras de nuestros potenciales clientes.</p>

Tabla 1: Resumen análisis PESTEL.

En el Anexo 13.4 se analiza en mayor detalle el macro entorno de nuestro negocio.

3.1.2. Microentorno de la Industria

De acuerdo, al análisis de las fuerzas competitivas, es posible concluir que el nivel de competencia de esta industria es bajo, debido que se encuentra fragmentado y los servicios ofrecidos están estandarizados. Por otra parte, existe una alta barrera de entrada de nuevos competidores, especialmente por la gran inversión inicial que se requiere.

En el Anexo 13.5 se muestra en mayor detalle el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la Tabla 2 muestra el resumen.

<p>Amenaza nuevos entrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altas barreras de entrada debido al costo de la inversión inicial en infraestructura, remodelación y equipamiento. • Barreras del tipo legal debido a la normativa que regula el funcionamiento de estos establecimientos • Mercado al alza debido al constante crecimiento del sector etario al que está orientado el servicio. Podría atraer nuevos competidores. • Amenaza media a nuevos competidores. 	<p>Poder de negociación de los Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de proveedores e insumos médicos de calidad y precios homogéneos (sin diferenciación). • Nuestros proveedores críticos serán los prestadores de salud, servicios de alimentación y de vigilancia remota. • Amplia oferta de profesionales en el área de la salud, sin embargo, se debe prestar atención a las cuidadoras autorizadas debido a su escases y potencial ausentismo. • Bajo poder de negociación proveedores. 	<p>Amenaza de Productos Sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia indirecta (servicios de enfermería a domicilio, cuidadores informales, casas de reposos y fundaciones religiosas). Sin embargo, estos servicios alternativos carecen de los elementos diferenciadores que ofrecerá nuestro centro. • Amenaza alta de productos sustitutos.
<p>Poder de negociación de los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como nuestro mercado objetivo es el segmento ABC1 con dependencia leve o moderada, el tamaño de mercado es acotado y los clientes pueden decidir qué tipo de servicios están dispuestos a adquirir y a qué valor ya que existe una amplia y variada oferta. • Cuentan con una gran cantidad de información para la toma de decisión, ya sea por recomendación médica o mediante redes sociales u otros. • Alto poder de los clientes. 	<p>Rivalidad de la industria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se observa que las senior suites operan en una industria altamente fragmentada, en la cual los principales competidores se encuentran en la Región Metropolitana; con una amplia gama de ofertas y precios para este tipo de servicios. • No se observa competencia directa en la Región de Antofagasta ni en la zona norte del país para nuestro centro. Los establecimientos existentes están orientados a segmentos socioeconómicos E-D. • Rivalidad de la industria media. 	<p>Conclusión</p> <p>Como fortaleza identificamos que el nivel de infraestructura, equipamiento y profesionales especialista en el área de la geriatría no cuenta con gran competencia en la zona, lo que es un elemento diferenciador al ser altamente valorado por el estrato socioeconómico al que nos enfocamos.</p> <p>Se observa que la a la inversión inicial requerida es una debilidad que deberemos resolver, así como los elevados costos fijos y buscar una fórmula adecuada para el manejo de las cuidadoras autorizadas.</p>

Tabla 2: Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.1.3. Actores claves

En lo relativo a los actores claves involucrados en el desarrollo de nuestro centro, podemos mencionar lo siguiente:

1. Instituciones públicas: El ente encargado de la regulación y fiscalización de los centros para adulto mayor es el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) y el Ministerio de Salud (MINSAL), a través de la Seremi de Salud, otorga la autorización de funcionamiento y fiscaliza el cumplimiento del decreto N°14. Además, a través de los Servicios de Salud se coordinan las campañas de vacunación para este grupo etario. Por otro lado, el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) es un potencial aliado estratégico que nos posibilitaría organizar viajes especialmente orientado a adultos mayores.
2. Instituciones privadas: Para nuestro negocio, los actores más destacados son los distribuidores de insumos médicos y medicamentos, laboratorios, clínicas o centros médicos, unidades de rescate, médicos y profesionales del área de salud (especialistas en geriatría) con los cuales el

Centro establecerá convenios o alianzas estratégicas para atraer a nuestro público objetivo con precios y servicios preferenciales y exclusivos.

3. Clientes: Nuestros clientes son los familiares, tutores y residentes y son la piedra angular del éxito o fracaso de cualquier negocio dado que afectan directamente el resultado económico del centro. Por lo tanto, nuestro objetivo principal debe ser el proporcionar el servicio que ellos buscan y requieren, a fin de satisfacer sus necesidades de manera óptima.
4. Colaboradores del centro: Nuestro personal médico, profesionales de la salud, cuidadores y administrativos son fundamentales para la implementación y éxito de nuestra estrategia de negocios.

3.1.4. Tendencias de la industria

De acuerdo al catastro de los establecimientos de larga estadía para adultos mayores realizados por el SENAMA³ durante el año 2011, en Chile existían 663 centros y ya para el año 2018 está cifra se estimó en 903⁴ y para el año 2020 se determina que el número es del orden de los 1.000⁶ centros, que se traduce en un crecimiento de un 9,7% para el periodo 2018 - 2020. Respecto al número de plazas ofrecidas, el mismo informe señala que en conjunto los ELEM podían albergar a 19.634⁵ personas en el año 2012 y para el año 2022 se estima en 26.300⁶ plazas disponibles, es decir, en los últimos ocho años se incrementó en un 34% los cupos totales de los ELEM. Por lo tanto, se evidencia que el sector ha mantenido un constante crecimiento y se proyecta que esto continúe así debido a la tendencia mundial y nacional del envejecimiento de la población.

La pandemia ha obligado a la Industria a buscar nuevas opciones de diseños de los establecimientos de larga estadía, adaptándolas a un concepto de vecindario con menor cantidad de habitaciones, espacios exteriores con sistemas de calefacción, optar por varias salas comunes pequeñas de manera de disminuir infecciones y promover la vida en comunidad. Esta realidad ha implicado una fuerte inversión en tecnología para brindar acceso a videollamadas, manillas con sensores, sistemas que recuerdan suministrar medicamentos, entre otros.

Debido al envejecimiento de la población, las antiguas generaciones están demandando residencias prácticas y pequeñas, preferiblemente viviendas asistidas o viviendas multifamiliar donde pueden

mantener su privacidad. Dentro de sus alternativas están los establecimientos de larga estadía que resguarde su privacidad y permita mantener un estilo de vida activo.

En Chile, hace algunos años existen la tendencia de habilitar edificios para residencia permanentes y temporales denominados seniors suites. Estos ofrecen servicios tales como: enfermería, nutricionista, terapeuta ocupacional grupal, entre otros. Los precios mensuales son aproximadamente 42UF persona autovalente, dependencia leve 48UF y categoría cuidados intensivos 54UF.

3.1.5. Tamaño del mercado

Nuestro mercado objetivo son las familias que tengan bajo su responsabilidad el cuidado de al menos un adulto mayor, de entre 75 y 89 años, que sea autovalente o con dependencia leve, con residencia en la Región de Antofagasta y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos AB, C1a o C1b. Realizando la segmentación de mercado con las variables indicadas y agregando la disposición a la compra, se determina un tamaño de mercado de 1.338 personas. En el anexo 13.3 se encuentran más detalles de este cálculo.

La tabla 3 muestra la disposición a la compra de los diferentes segmentos socioeconómicos, determinados mediante encuesta, y la tabla 4 resume los cálculos realizados y muestra el mercado potencial.

AB	C1a	C1b
66%	82%	75%

Tabla 3: Disposición compra.

Grupo Etario	Grado Dependencia	Grupo Socioeconómico				Disposición Compra
		AB	C1a	C1b	Total	
75 - 79	Autovalente	43	380	464	888	689
	Dependencia Leve	3	29	35	67	52
80 - 84	Autovalente	20	117	217	414	321
	Dependencia Leve	3	26	32	61	48
85 - 89	Autovalente	13	110	134	257	199
	Dependencia Leve	2	16	20	38	29
Total					1.725	1.338

Tabla 4: Tamaño de mercado.

Por otro lado, al considerar un valor promedio de mercado de los servicios a ofrecer de \$1.900.000.- mensuales; se determina que el valor del mercado objetivo es de MUSD35 anuales, si fuera posible captar el 100% del mercado.

Para proyectar el crecimiento del mercado, se utiliza las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de la población de Chile 2002-2035 con base en los resultados del CENSO 2017. Al analizar las cifras del mencionado estudio, se determinan los porcentajes estimados de crecimiento de la población adulta mayor para los próximos años. Estos factores se muestran en la tabla N°5.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento estimado	0%	3,70%	3,73%	3,86%	3,88%	3,78%

Tabla 5: Proyección de crecimiento de la población adulta mayor INE - 1992- 2035.

A partir de la estimación de crecimiento, se proyecta el siguiente tamaño de mercado para los siguientes años. El siguiente gráfico muestra los resultados:

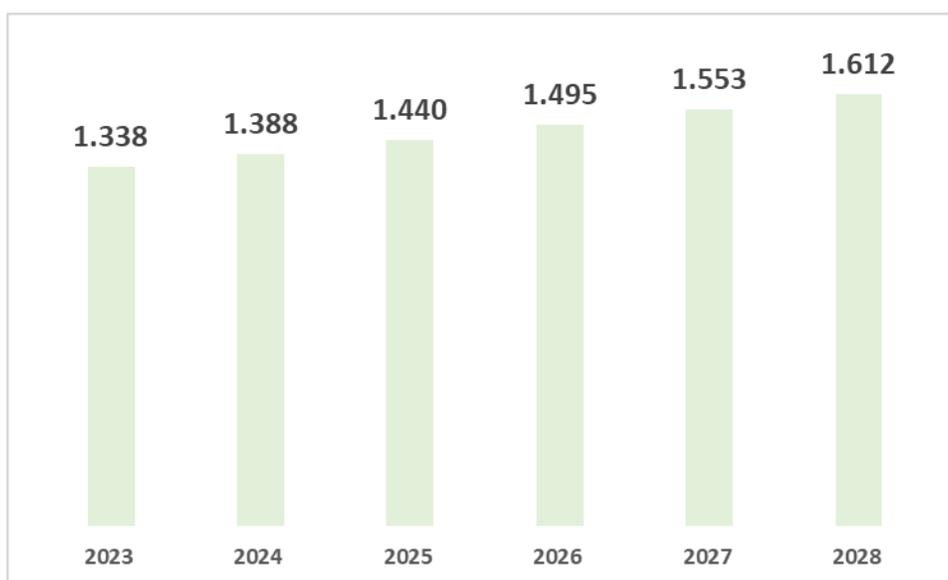


Gráfico 1. Estimación crecimiento tamaño de mercado.

Al analizar los datos, se observa que nuestro mercado tiene un potencial de crecimiento del orden del 20% en los próximos cinco años en un crecimiento de 274 nuevos potenciales clientes. En términos monetarios, se traduce en un mercado de MUSD 42 para el año 2028.

3.2. Competidores

De acuerdo con la información disponible en la página web del SENAMA, en Antofagasta existen cinco centros de larga estadías y están orientados a personas de segmento socioeconómico C2, C3, D y E, con un arancel mensual que va desde las 20 a 22UF en promedio. Para las personas que buscan o requieren servicios de mayor calidad, ya sea en cuanto a infraestructura o personal médico, no existe actualmente alternativa local y deben recurrir a centros de otras comunas del país o, alternativamente, contratar servicios de enfermería a domicilio. Por lo tanto, los competidores de nuestro centro se pueden clasificar en los siguientes tres grandes grupos:

- ✓ **Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor:** Los principales competidores se encuentran en la Región Metropolitana donde se distinguen los establecimientos tipo asilo que ofrecen cuidados asistenciales básicos, administración de medicamentos y servicios residenciales (alimentación, aseo, lavado, entre otros). Generalmente, son casas residenciales acondicionadas para brindar este tipo de servicios y los precios varían entre las 22 – 36UF mensuales con cobros adicionales por servicios extras.
- ✓ **Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor Premium:** Se distinguen en su infraestructura de alta calidad, ofreciendo alternativas de departamento o habitaciones privadas especialmente diseñadas y acondicionada para este grupo etario y ofrecen servicios de alimentación, mucama, rehabilitación, talleres, supervisión médica, entre otras. Los precios fluctúan entre las 40 – 99UF mensuales con cobros adicionales por servicios extras.
- ✓ **Servicios de atención domiciliaria:** Son empresas dedicadas a ofrecer distintos servicios como cuidados enfermería, medicina y rehabilitación integral del adulto. Sin embargo, para cada tipo de procedimiento existe un costo asociado para el Cliente. Según el tipo de paciente se destina una cuidadora o profesional del área de la salud para prestar los servicios durante 12 horas (de 8:00 a 20:00 y 20:00 a 08:00). En la ciudad de Antofagasta, existen empresas con servicios a domicilios como por ejemplo KINECLIN, pero no se dedican exclusivamente a la atención del adulto mayor.

La tabla 6 resume el análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes del mercado que ofrecen servicios similares al nuestro:

Empresa	Fortalezas	Debilidades	Segmento	Valor
Senior Suites	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca reconocida con más de 25 años de trayectoria ✓ Experiencia ✓ Infraestructura de primer nivel ✓ Áreas verdes y espacios comunes espacioso ✓ Actividades y talleres extraprogramáticos ✓ Oferta de servicios adicionales variados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención estandarizada 	AB, C1a y C1b	42 – 54UF
Hogares Alemanes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de atención integral con terapeutas ocupacionales ✓ Actividades extraprogramáticas ✓ Espacios comunes con equipamiento de primer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención estandarizada ✓ Pocas áreas verdes 	AB, C1a y C1b	48 - 99 UF
Villa Soleares	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca reconocida con más de 39 años de trayectoria ✓ Especialista en Alzheimer ✓ Atención personalizada ✓ Experiencia ✓ Infraestructura de primer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pocas áreas verdes 	AB, C1a y C1b	Desde 36 UF
Dorado Suites	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios médicos especializados ✓ Servicios complementarios ✓ Amplias áreas verdes ✓ Actividades recreativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura ✓ Marca poco conocida 	C1a , C1b, C2	36 - 45 UF
North Queen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de más de 15 años. ✓ Actividades sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamiento básico ✓ Espacios comunes pequeños ✓ Sin equipo de monitoreo ✓ Sin equipo especialista en geriatría 	C2	22 UF
Nuestra Señora del Carmen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de más de 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No acepta adultos mayores autovalentes ✓ Equipamiento básico ✓ Espacios comunes pequeños ✓ Sin equipo especialista 	D, E	N/A
Julia Navarro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de más de 20 años ✓ Bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sólo recibe mujeres ✓ Equipamiento básico ✓ Espacios comunes pequeños ✓ Sin equipo especialista 	C3, D	21 UF
Kineclin	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor costo que un ELEM ✓ No existe atención 24/7 ✓ Sin o poca interacción con pares ✓ El servicio no es integral ✓ Profesionales sin especialización en geriatría 	AB, C1a, C1b, C2	2 UF/Hora

Tabla 6: Análisis fortalezas y debilidades competidores.

La Ilustración 1 muestra el mapa de posicionamiento relativo de nuestra competencia en base a la diferenciación y costos asociados.

Al realizar el análisis, se determina que los establecimientos tipo asilo combinan la variable menor costo con menores diferenciación ya que entregan servicios homogéneos entre sí para segmento de mercado al que apuntan. En cambio, las residencias de larga estadía premium combinan la variable mayor costo con menor diferenciación ya que proporcionan servicios especializados con profesionales del área médica capacitados en geriatría y es un servicio más personalizado al tener en promedio un mayor número de cuidadoras; sin embargo, estos son estándar y no se diferencian entre sus competidores. La opción atención domiciliaria, combina la alternativa de un mayor costo y busca diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios de cuidados personalizados a cada cliente, sin

embargo, carece de elementos esenciales para el envejecimiento activo como lo es la relación con los pares y no se proporciona un cuidado 24/7 ni se realizan actividades que estimulen la parte cognitiva del adulto mayor.

Por otro lado, en los últimos años se ha observa el establecimiento de senior suites que buscan diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios especializados, tales como el caso de Villa Solares, que se ha especializado en el cuidado de adultos mayores con Alzheimer y se observa esta tendencia en la industria en el establecimiento de centro orientados a diabéticos entre otros.

Nuestro centro, consciente de la tendencia del mercado y en busca de lograr una ventaja sostenible en el tiempo es que nuestra finalidad es ofrecer un servicio diferenciado, pensado en las personas de Antofagasta, en sus gustos y preferencias y que no son ofrecidos en otros centros de la zona o el país.



Ilustración 1: Mapa de posicionamiento.

3.2.1. Matriz de competitividad

La matriz de posición competitiva nos permite medir y comparar el rendimiento con nuestros principales competidores especialmente aquellos establecimientos de la Región Metropolitana. Es posible distinguir que las principales fortalezas están en Villa Solares en los atributos experiencia en el rubro, experiencia del personal en el cuidado del adulto mayor, Infraestructura y lealtad del cliente. A continuación, se presentan la calificación de los principales factores evaluados:

Factor clave del éxito	Peso	Senior Suites		Hogares Alemanes		Villa Solares		Dorado Suites		North Queen		Julia Navarro	
		Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso	Nota	Peso
Experiencia del personal en el cuidado del adulto mayor	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Experiencia en el rubro	0,10	4	0,4	4	0,4	5	0,5	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Convenios médicos para actuar ante emergencias	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Servicio personalizado	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Infraestructura	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Equipamiento en general	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Lealtad del cliente	0,25	2	0,5	2	0,5	4	1	2	0,5	2	0,5	2	0,5
TOTAL	1,00		3,30		3,75		4,10		2,45		2,00		2,00

Tabla 7: Matriz de competitividad.

3.3. Clientes

Nuestros clientes son los familiares y/o apoderados del adulto mayor quienes asumirán la responsabilidad legal de realizar los pagos de aranceles mediante la firma del contrato de servicio. El adulto mayor será el usuario de nuestro centro y su perfil corresponde a una persona de edad igual o mayor de 75 años residente en la región de Antofagasta o alrededores, cuyo hogar pertenece al denominado grupo socioeconómico AB, C1a y C1b entre otras variables de segmentación.

Nuestro centró contará con dos perfiles de usuario:

✓ **Los autovalentes:** Adultos mayores que requieren cubrir necesidades de tipo social, tales como: sentirse parte de un grupo generacional que comparta sus intereses, gustos y preferencias y que no pueden ser brindadas por la familia, por ejemplo, debido a que no cuentan con el tiempo suficiente para dedicárselo al adulto mayor ya sea por razones laborales o de otra índole.

✓ **Con dependencia leve:** Adulto mayor que requiere un cuidado especializado e integral, debido a que éste presenta dependencias físicas, psicológicas o requiere de tratamientos que no es posible brindar en el hogar y los cuidados ofrecidos por enfermería a domicilio no cubren completamente la necesidad.

En general, es la familia y/o tutor la encargada de realizar la búsqueda de información sobre ELEM's que cumplan con los estándares de calidad que ellos requieren para mantener una calidad de vida semejante a la que llevaban antes de la internación y que interfiera mínimamente en su vida familiar. Para esto, se puede recurrir a sitios webs, mediante recomendaciones de médicos, experiencia de otras familias, fundaciones del adulto mayor, entre otras. Es decir, su entorno cercano y médico actúa como influenciador de la compra.

La evaluación de las alternativas se realiza considerando la flexibilidad para visitar al adulto mayor, infraestructura, equipamiento, profesionales especializados, sistemas de monitoreo, convenios con servicios de emergencia, etc. los que, en general, son los atributos más valorados o de preferencia de la familia y/o apoderado. La determinación de los atributos y servicios más valorados por nuestros potenciales cliente se determinó mediante una encuesta, en el Anexo 13.1 se muestra con mayor detalle.

Luego, se evalúa las distintas alternativas y se toma la decisión cuando el establecimiento cumple con la mayor cantidad de atributos requeridos por el usuario y/o cliente y se encuentra dentro del presupuesto asignado por el apoderado. Cabe señalar que este tipo de compra implica un gran involucramiento por parte de la familia, por lo tanto, son decisiones meditadas y que no se toman con premura.

Al realizar el estudio de mercado se pudo determinar que el 49% de los encuestados manifestó que una de las razones para no contratar el servicio es la desconfianza respecto de la calidad del cuidado que se le brindará a su ser querido. También, se identificó que los usuarios sentirían mayor confianza al contar con un sistema de monitoreo online 24/7, calificado como importante o muy importante por el 92% de los encuestados. Además, se determinó las cualidades más importantes del personal del centro, entre las que destaca la empatía (82%) y actitud de respeto (77%) hacia el adulto mayor (ver detalle en Anexo 13.2)

Respecto a los atributos del servicio, se observa que contar con un médico especialista en geriatría es altamente valorado (77%), muy similar al caso de las enfermas con experiencia en geriatría (75%) y kinesiología (63%). En relación a los servicios de entretención, los talleres de manualidades, cine y teatro fueron evaluados como importante o muy importante por el 94% y 67% de los entrevistados, respectivamente. Finalmente, respecto a la infraestructura los atributos más valorados son contar con amplios espacios comunes (93%) y tener habitaciones privadas (91%).

Finalmente, el estudio de mercado nos permitió identificar una disposición a la compra es de un 74% y una disposición al pago en un rango de \$1.600.000 - \$1.900.000 (65%), esta información nos permitirá realizar la estrategia de precios.

Es importante señalar que la decisión de compra será evaluada constantemente por el grupo familiar y/o apoderado considerando el cumplimiento y calidad de los distintos servicios contratados, por lo tanto, se debe tener un buen control sobre los servicios prestados poniendo especial énfasis en las cuidadoras ya que son las que tienen una mayor cantidad de horas, en promedio, en contacto directo con el adulto mayor.

4. Descripción de la empresa y propuesta de valor

4.1. Modelo de negocios

El Centro tiene como objetivo, atender a los adultos mayores autovalentes o con dependencia leve, entregando servicios especializados en geriatría, de manera de promover el envejecimiento activo entre sus residentes y mantener el nexo con familiares. La estrategia es la diferenciación de sus servicios con respecto a sus competidores, a través de proporcionar atención residencial y asistencial, especialmente diseñado para el adulto mayor incorporando las necesidades, preferencias y gustos de los usuarios y de potenciales clientes.

Para operacionalizar los objetivos es necesario identificar los socios claves como Seremi de Salud, clínicas y SENAMA de manera de asegurar a nuestros clientes que nuestro centro mantiene una estrecha coordinación con los entes fiscalizadores y un rol activo ante cambios en normativas. Por otra parte, gestionar convenios con Instituciones públicas y privadas para actuar oportunamente ante emergencias de nuestros residentes y ofrecer servicios diferenciadores, de calidad y a un precio atractivo.

Finalmente, es relevante mantener a los equipos directivos y colaboradores capacitados constantemente en materias geriátricas y promover la calidad laboral mediante talleres de trabajo en equipo, manejo de estrés, entre otros.

A continuación, se muestra el cuadro resumen del modelo propuesto:

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Médicos especialistas ✓ Clínicas ✓ SENAMA ✓ SEREMI Salud ✓ Convenios unidades rescate móvil ✓ Centros culturales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bateria exámenes ✓ Pauta médica personalizada ✓ Actividades que fomenten el bienestar físico y mental ✓ Actividades recreativas y culturales ✓ Atención médica geriátrica ✓ Plan de marketing 	<p>Centro premium para el adulto mayor activo y autovalente que requiere vivir en comunidad manteniendo la privacidad y el contacto con sus familiares, en una residencia amplia, con atención oportuna las 24 horas del día en instalaciones cómodas, limpias y seguras con infraestructura y servicios de alta calidad especializados en geriatría y enfocado a su Bienestar y desarrollo integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación directa con apoderados y usuarios ✓ Mediante sistema automatizado a través de aplicación web y central telefónica ✓ Encuesta de satisfacción 	<p>Familias con adultos mayores de edad entre los 75 y 89 años, autovalente o con dependencia leve que pertenezca al grupo socioeconómico AB, C1a y C1b.</p>
Recursos claves			Canales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionales especialistas y con experiencia en geriatría ✓ Activos fijos (Infraestructura, equipamiento médico, comunicacional, monitoreo) 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sitio web ✓ Medios radiales ✓ Redes sociales ✓ Atención directa en el centro ✓ Promoción y difusión en instituciones claves 	
Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de remuneración del personal de administración, asistencial y servicios generales. ✓ Costo insumos médicos, alimentación, aseo, mantención de instalaciones y equipamiento. ✓ Gastos en servicios básicos y plan de capacitación del personal. 	Fuentes de Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos según los planes disponibles en el Centro. ✓ Ingresos por servicios adicionales. 	

4.2. Descripción de la empresa

El Centro tiene como segmento objetivo al grupo socioeconómico AB, C1a y C1b, por tal razón se realizará una *Estrategia de Enfoque por Diferenciación*, específicamente en los servicios que ofrecerá en el establecimiento adicionales al hospedaje y atención de cuidado básicos, cuyos factores diferenciadores son:

Infraestructura: Es un atributo diferenciador cuyo diseño incorpora accesos, baños, habitaciones y espacios abiertos que permitan la independencia y a su vez la oportunidad de interactuar y vivir en un marco comunitario de apoyo mutuo.

Alianzas: Considerando las necesidades y preferencias de los clientes se realizarán convenios con Hospitales, Clínicas, Unidades móviles de emergencia, SENAMA y Seremi de Salud.

Cultura: Coordinar actividades de extensión con centros culturales para acceder a: espectáculos de orquestas sinfónicas, cine, teatro, ferias etc. Con la finalidad de obtener precios más bajos y accesos preferenciales.

Profesionales capacitados en geriatría: Se establecerán convenios con especialistas a través de Telemedicina considerando que en la ciudad de Antofagasta no existen médicos especialistas en Geriatría. Además, se realizará un Plan de Capacitación para el personal del establecimiento en cuidados del adulto mayor que permita una mejora continua de los procedimientos, protocolos y procesos a ejecutar en el Centro.

En el capítulo 5, Marketing, en el inciso 5.2 se detalla en profundidad la estrategia de segmentación utilizada en nuestro centro, en la cual se utilizan diferentes variables geográficas, demográficas (edad, nivel socioeconómico, nivel de dependencia) y psicográficas.

4.2.1. Misión

Brindar cuidados y servicios personalizados de alta calidad para adultos mayores que lo necesiten, uniendo una atención cercana, transparente y familiar con el profesionalismo de un equipo humano que cada día se perfecciona.

4.2.2. Visión

Ser un establecimiento reconocido y de mayor confianza a la hora de proporcionar servicios asistenciales para ayudar a cada adulto mayor a vivir una vida más fácil, plena e inclusiva.

4.2.3. Objetivos

Objetivo general: Implementar un Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor en la ciudad de Antofagasta, mediante una propuesta de servicios especializados en geriatría que proporcione seguridad, tranquilidad y transparencia a nuestros clientes.

Objetivos específicos:

- ✓ Lograr una tasa de ocupación del 60% del centro el primer año de funcionamiento, lo que equivale a 18 usuarios.

- ✓ Lograr una tasa de ocupación del 90% del centro al segundo año de funcionamiento, lo que equivale a 27 usuarios.
- ✓ Lograr una fidelización de nuestros clientes del 60% al primer año.
- ✓ Lograr que un 90% de los usuarios tenga a lo menos una visita semanal de familiares y/o tutores.
- ✓ Establecer a lo menos cinco convenios con Instituciones públicas y privadas dentro de los dos primeros años de funcionamiento.

Metas a corto plazo:

- ✓ Obtener un índice de aceptación y satisfacción del cliente superior al 80% durante los primeros 6 años de operación.

Metas a largo plazo:

- ✓ Expandir el negocio al segmento C2 en la ciudad y/o Región de Antofagasta después de 7 años de funcionamiento.
- ✓ Lograr el reconocimiento de la marca en la región en el segundo año y posterior a los 5 años en la macrozona norte.

4.2.4. Valores

- ✓ Ética.
- ✓ Transparencia
- ✓ Calidad
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Positividad
- ✓ Excelencia

4.2.5. Factores claves del éxito

- ✓ Uno de los principales factores para el éxito del centro es la tasa de ocupación, ya que nuestros ingresos están directamente relacionados con esto. Se requiere una tasa de ocupación del 67% desde el año tres en adelante, lo que equivale a 20 usuarios y M\$450. El detalle se encuentra en el Plan financiero en el inciso 8.5.
- ✓ Generar una estrategia de marketing que nos permita romper con el mito de que utilizar el centro es abandonar al adulto mayor y lograr visibilizar el profesionalismo en la atención que ofrece el centro. Para estos, es fundamental generar un plan comunicacional efectivo y lograr el involucramiento de la familia en el proceso de adaptación inicial al establecimiento.

- ✓ Alianza estratégica con especialistas en Geriatría tanto médicos como otros profesionales, técnicos y administrativos de manera de mantener unos servicios actualizado en términos de procedimientos, rehabilitaciones, entre otros.
- ✓ Fortalecimiento de la relación con Clientes y capacidad de analizar el entorno para detectar preferencias, gustos y necesidades de esta población etaria, de manera de fidelizar a los clientes, captar nuevos clientes y/o ampliar los servicios ofrecidos.

4.2.6. Capacidad de la empresa

El Centro para dar cumplimiento a su propuesta de valor contará con los siguientes recursos y/o capacidades:

- ✓ Cultura en la organización orientada a los usuarios y clientes, mediante capacitaciones constantes que permitan proporcionar las herramientas a los colaboradores. Dentro de los factores claves se encuentra el recurso humano del Centro, ya que debe promover y contribuir al factor diferenciador ofrecido que es la atención especializada en geriatría. Por lo tanto, dentro de los gastos proyectados anualmente se encuentra el Plan de Capacitación que tiene como finalidad fortalecer, cubrir brechas en habilidades y formación profesional del personal. Finalmente, la cultura se fortalecerá mediante capacitación constante en el marco del Plan de Capacitación.
- ✓ Disponer de plataforma tecnológicas y sistemas que permitan un registro oportuno de los datos relevantes del residente, tales como: seguimiento de tratamientos médicos, registros de control de la salud, entre otros. Además, acceso al apoderado de los registros del adulto mayor y/o realizar requerimientos de información del cliente.
- ✓ Equipo directivo y colaboradores especialistas en geriatría con capacitación constante de manera cubrir brechas de desempeño y mantener actualizado al personal en diversas materias atinentes al adulto mayor.
- ✓ Disponer de infraestructura y equipamiento especialmente diseñado para los residentes.

4.2.7. Ventaja competitiva

Para identificar la ventaja competitiva de nuestro negocio se utiliza la herramienta VRIO; cuyo resultado se muestra en la siguiente tabla:

Recurso / Actividad	Valioso	Raro	Imitabilidad	Organización	Ventaja competitiva
Infraestructura adecuada al segmento objetivo y sus necesidades	Si	Si	No	Si	Si
Ubicación cercana a residencia familiar (misma región / comuna)	Si	Si	Si	Si	Si
Convenios con prestadores de salud, médicos, unidad rescate móvil	Si	No	Si	Si	Si
Profesionales especialista en el área geriátrica	Si	Si	Si	Si	Si
Personal capacitado y con experiencia en la atención de adultos mayores	Si	Si	Si	Si	Si
Actividades recreativas	Si	No	No	Si	No
Cursos y talleres (Música, cine, teatro, lectura libro, yoga, gimnasia, etc.)	Si	No	No	Si	No
Viajes grupales y alianzas estratégicas con prestadores de servicios de entretenimiento	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 8: Análisis VRIO.

Al realizar el análisis VRIO se observa que la Infraestructura es un atributo diferenciador para este segmento objetivo debido a que los clientes y usuarios buscan acceder a instalaciones diseñadas y acondicionadas especialmente para el adulto mayor y disponer en la atención de personal médico y profesionales del área de salud altamente capacitados y especializado en geriatría, de manera que les brinde seguridad y tranquilidad.

Por otra parte, es una ventaja competitiva sostenible brindar el servicio en la ciudad de Antofagasta, ya que evita que la internación se realice en otras ciudades generando costos adicionales a los clientes para visitar al adulto mayor.

Finalmente, este segmento objetivo no sólo busca brindar servicios de cuidados asistenciales y residenciales al adulto mayor, sino que promover el envejecimiento activo, optando por centros que desarrollen viajes grupales y servicios de entretenimiento.

4.3. Análisis FODA

Una vez realizado el análisis de la industria podemos distinguir las oportunidades que tiene el negocio en el mercado del Adulto Mayor y luego de desarrollado el modelo de negocio detectamos las fortalezas que pueden ser potenciadas como ventajas competitivas.

Al analizar las amenazas y debilidades permite realizar un seguimiento de nuestro entorno, de manera de reducir o mitigar los impactos negativos o ajustar nuestro modelo de negocio a las diferentes variables (servicios, precios, actividades de marketing, alianzas estratégicas, etc.).

F Fortalezas	O Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Primer establecimiento para el segmento objetivo elegido en la región de Antofagasta. ✓ Equipo directivo altamente capacitado en la administración del negocio. ✓ Servicio diferenciado en distintas opciones de planes y servicios adicionales. ✓ Infraestructura moderna y servicios de primera calidad, de acorde a lo requerido por nuestros clientes. ✓ Equipo profesional especializado en área geriátrica y atención de adultos mayores. ✓ Servicio integral que abarca el ámbito físico, psicológico, social y familiar de cada residente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyección al alza de la población perteneciente a la tercera edad. ✓ Escasez de establecimiento de larga estadía en la zona norte del país; sobre todo que se enfoquen en el segmento AB, C1a y C1b. ✓ Cambios socio culturales que han modificado la forma de abordar las tareas del hogar, entre ellas, el cuidado del adulto mayor. ✓ Instalación de políticas públicas en el Estado que promueven el establecimiento de este tipo de negocios. ✓ No existe competencia directa en el segmento objetivo.
D Debilidades	A Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta inversión inicial requerida para la implementación del centro. ✓ Dependencia de personal médico especialista, sobre todo de las cuidadoras autorizadas. ✓ Bajo conocimiento del giro del negocio por el equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posible reforma tributaria. ✓ Bajas proyecciones de crecimiento del país lo que se puede traducir en aumento de la censaria y, consecuentemente, en baja en la tasa de compra del servicio. ✓ Amenaza de nuevos competidores producto del creciente tamaño de mercado. ✓ Percepción cultural negativa del entorno a la internación del adulto mayor, sobre todo por la desconfianza en su cuidado. ✓ Desconocimiento de la sociedad de la importancia de estimular el envejecimiento activo.

Tabla 9: Análisis FODA.

4.4. Estrategia de entrada

La estrategia que se aplicará en la entrada es la diferenciación con respecto a la competencia, específicamente destacando un servicio diseñado especialmente para el adulto mayor apoyado de un equipo multidisciplinario especialista en geriatría. Además, se implementará un plan comunicacional con actividades de marketing que destaquen estos atributos diferenciadores y una estrategia de precios cuyo detalle se encuentra en el capítulo N°5.

4.5. Estrategia de crecimiento

Nuestra idea de negocios presenta un alto potencial de escalabilidad debido a que es factible poder implementarlos en otras comunas del país que cuenten con un mercado potencial lo suficientemente grande y que nos permita aplicar nuestra estrategia de diferenciación para captar parte del mercado. También, es posible escalar nuestro modelo de negocios captando otros segmentos de mercado a los que actualmente no estamos orientados como podría ser el nivel socioeconómico C2 quienes presentan una base estructural sólida que posibilitaría un volumen de ventas importantes para un centro adecuado a este grupo. Las etapas de nuestra planificación estratégica para lograr alcanzar un negocio escalable son:

1. **Diseño:** Se busca establecer la visión y misión de nuestra idea de negocios, se desarrollará la estrategia corporativa y funcional que sentará las bases de nuestro negocio y de su crecimiento.
2. **Lanzamiento:** Implementación y validación del primer centro de larga estadía para el adulto mayor de la región de Antofagasta enfocada en segmentos AB, C1a y C1b, entre otras variables de segmentación.
3. **Desarrollo de marca:** En esta fase se busca lograr una penetración de mercado que permita que generar un reconocimiento de marca. Para esto, se realizarán campañas de Marketing tendientes a captar la mayor cantidad de residentes posibles. Es probable que aún se deba financiar el déficit operacional mediante capital de trabajo.
4. **Crecimiento:** Ya consolidados en el mercado, se busca establecer los servicios de mayor aceptación y que reporten mayores márgenes al centro. Se espera ser rentable, pero sin la capacidad de expandirse.
5. **Consolidación:** En esta etapa se espera que el negocio ya se encuentra maduro, con métricas de evaluación claramente definidas, con objetivos estratégicos y funcionales que nos permitan escalar el negocio.

6. **Expansión:** Alcanza la madurez, se buscará explorar nuevos mercados que permitan incrementar el volumen de ingresos por ventas. Se analizará expandirse a otras comunas del país, enfocarse en nuevos segmentos de mercado o crear nuevos servicios tales como un centro de cuidado diario. Este plan se proyecta en un plazo de siete a diez años debido a la alta inversión inicial que conlleva.

4.6. Estrategia de salida

Si el negocio no es rentable, se opta por la liquidación de la empresa o venta de sus activos a competidores para recuperar parte de la inversión. Sin embargo, se debe tener presente el factor humano, ya que no podemos abruptamente cerrar el centro y pedir a las familias que retiren a sus adultos mayores.

Nuestra estrategia consiste en realizar un cierre programado con a lo menos de seis meses para dar tiempo suficiente a las familias para su reubicación en otros establecimientos u otras alternativas y así minimizar nuestras pérdidas. Posterior a esto, se liquidarían todos los activos con los que cuente el centro.

4.7. Responsabilidad social, empresarial y sustentabilidad

El Centro “*El Roble*”, dentro de sus lineamientos se encuentra la responsabilidad social y sustentabilidad dentro de las políticas a considerar se presentan las siguientes:

Impacto Social:

- ✓ Generar empleos en los cargos de servicios de apoyo como aseo, lavandería y alimentación de personas con baja calificación y capacitarlos en las funciones a desempeñar.
- ✓ Generar vínculos con la comunidad para generar alianzas estratégicas con Universidades e Institutos de formación en materia de adultos mayores, de manera que puedan conocer el modelo de negocio con lineamientos orientados al envejecimiento activo.

Impacto Económico:

- ✓ Pago de impuestos.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de colaboradores y su familia, incrementando así su poder adquisitivo a través de esa plaza laboral.

Impacto Ambiental:

- ✓ Contratar servicios de reciclado como por ejemplo Empresa Rembre, que permita disponer en forma separada los residuos generados por el Centro, por ejemplo, papel, vidrio, ropa, etc.

5. Plan de Marketing

5.1. Objetivos de marketing

Para poder evaluar el resultado de las campañas de marketing se deben establecer los objetivos estratégicos que se busca alcanzar. Para nuestro centro se establecen los siguientes objetivos:

1. Lograr que a lo menos el 60% de nuestro segmento objetivo indique, voluntariamente, el nombre de nuestro centro dentro de sus primeras tres menciones dentro de los primeros 24 meses de operación.
2. Lograr que el 80% de las personas que utilicen nuestro servicio durante el primer año lo califiquen como bueno o muy bueno.
3. Lograr una tasa de retención del 60% para el primer año de operación del centro.

Para lograr estos objetivos se realizarán diversas campañas de publicidad, ya sea en redes sociales, página web o mediante acciones de relaciones públicas a través de visitas guiadas y su desempeño se medirá con los siguientes indicadores:

Dar a conocer la marca al mercado objetivo: Debido a que nuestro centro es una nueva marca, que apunta a un segmento que no cuenta con empresas que satisfagan sus necesidades en la zona, se considera relevante y primordial generar un rápido conocimiento de marca. Para medir el alcance de nuestras campañas de publicidad ejecutadas en redes sociales y a través de nuestra página web (Publicidad en Facebook, Instagram y Google AdWords) se utilizará el siguiente indicador:

$$\text{Indicador} = \frac{N^{\circ} \text{ Total de clicks}}{N^{\circ} \text{ Visualizaciones}} \cdot 100$$

En relación al indicador anterior, también es importante medir el número de personas que hace clicks y abandona a los pocos segundos, por ejemplo, ya que, de lo contrario, podríamos estar recibiendo muchos clicks pero aun así la campaña no sería efectiva.

El KPI a evaluar es el tráfico web generado. Se espera lograr a lo menos 1.000 interacciones en el sitio web durante los primeros seis meses de operación y mediante *Google Analytics* se analizará el contenido con el que más interactúan nuestros visitantes con el fin de crear de perfiles de clientes y focalizar nuestro contenido.

Reconocimiento de marca: Se realizarán en encuestas ya sea en forma presencial u online con el fin de determinar el crecimiento que ha ido experimentando la marca de nuestro centro. Se utilizará el siguiente indicador:

$$TOM = \frac{\text{Número de menciones}}{\text{N° Total encuestas}}$$

Se considerará como una mención válida sólo si estamos dentro del top tres del cliente entrevistado.

Se establece un KPI de 60% para los primeros 24 meses de operación.

Encuesta de satisfacción: Se realizarán encuestas de satisfacción a todos nuestros clientes de forma mensual a fin de determinar el grado de satisfacción con nuestros servicios. Se utilizará el siguiente indicador:

$$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Cantidad encuestas buenas o muy buenas}}{\text{N° Total encuestas}}$$

Se establece un KPI del 80% para el primer año de operación.

Net promotion score: Se busca determinar la fidelidad y satisfacción de nuestros clientes para lograr esto, se aplicarán encuestas que incluyan la pregunta “En una escala del 1 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiende nuestro centro?”

$$NPS = \frac{\text{N° promotores} - \text{N° detractores}}{\text{N° respuestas}} \times 100$$

Se busca alcanzar una NPS del 40% para el primer año de operación.

Variación seguidores redes sociales: Se busca medir la cantidad de personas que comenzarán a seguir nuestras redes sociales durante el primer año de operación del centro para determinar la efectividad de las campañas que buscan dar a conocer nuestro centro. El indicador será el siguiente:

$$\text{Variación seguidores} = \frac{\text{Seguidores}_0}{\text{Seguidores}_1} \cdot 100$$

Nuestros potenciales clientes son personas habituadas al uso de nuevas tecnologías y redes sociales, por lo tanto, tener una sólida base de seguidores no permitirá poder a conocer nuestro centro de forma rápida y a un menor costo. Por lo tanto, el KPI a evaluar es el crecimiento en el número de nuestros seguidores en a los menos un 30% mensual durante el primer año de operación del centro.

Tasa conversión prospectos/clientes: Se busca medir la capacidad para captar clientes a través de las visitas guiadas en el centro. El indicador será:

$$\text{Tasa prospectos/clientes} = \frac{\text{Nuevos clientes captados en visita}}{\text{Nº Total de prospectos que participaron en visita guiada}} \cdot 100$$

Se lograr una *tasa prospectos / clientes* del 30% durante el primer año de operación del centro.

Tasa conversión contacto/prospectos: Se busca medir la capacidad para convertir un contacto que solicita información mediante sitio web o redes sociales en un prospecto. El indicador será:

$$\text{Tasa contactos/prospectos} = \frac{\text{Cantidad de contactos que efectivamente asisten a conocer centro o nuestros servicios}}{\text{Nº Total de solicitudes}} \cdot 100$$

Se lograr una *tasa contactos / prospectos* del 10% durante el primer año de operación del centro.

Costo de adquisición de clientes: El cálculo de este indicador es relativamente simple ya que sólo se debe realizar la suma de todas las inversiones realizadas en marketing para la captación dividido por el número de clientes que efectivamente contrataron el servicio. Se considerará que este indicador es aceptable cuando sea menor al promedio de ingresos que generaron los nuevos clientes. En caso contrario, se deberán hacer los ajustes necesarios al plan de marketing ya que implicaría que se está invirtiendo en marketing o ventas más de los ingresos que éstas generan.

5.2. Estrategia de segmentación

En la Tabla 10 se muestra las variables de macro y micro segmentación utilizadas y el tamaño de mercado estimado para cada uno de los segmentos:

Variable de segmentación	Descripción:	Tamaño:
<ul style="list-style-type: none"> • Geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos mayores que residen en la región de Antofagasta. Se considera como adulto mayor a toda aquella persona de 60 años o más de acuerdo a la definición utilizada por el SENAMA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este segmento equivale a 70.276 personas, de acuerdo a cifras oficiales del CENSO 2017.
<ul style="list-style-type: none"> • Demográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Personas mayores a 75 - 89 años. • Nivel socioeconómico: Adultos mayores cuyo hogar pertenezca a los grupos AB, C1a o C1b. • Nivel de dependencia: Autovalente o dependencia funcional leve. 	<p>Al aplicar los criterios indicados, se obtiene los siguientes segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autovalente: 1.559 – 71% • Dependiente leve: 166 – 8% • Dependencia moderada: 232 – 11% • Dependencia severa: 226 – 10%
<ul style="list-style-type: none"> • Psicográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias con adultos mayores que no pueden asumir su cuidado. • Adultos mayores con interés en tener una mayor interacción social, con deseos de sentirse activos o de tener un envejecimiento activo. 	<p>De acuerdo a la encuesta que aplicamos, el 76% de las personas indica que contrataría el servicio. Esto nos genera un tamaño de mercado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autovalente: 1.185 personas • Dependiente leve: 126 persona • Dependencia moderada: 177 personas • Dependencia severa: 172 personas

Tabla 10: Variables de segmentación.

5.2.1. Selección de segmentos:

A continuación, se detalla el mercado objetivo de nuestro negocio y sus segmentos primarios y secundarios. En el Anexo 13.3 se muestra más detalles del cálculo de dichos segmentos.

Segmento primario:

Nuestro grupo objetivo primario son las familias que tengan bajo su responsabilidad el cuidado de al menos un adulto mayor, cuya edad se encuentre entre los 75 y 89 años, que este sea autovalente con residencia en la Región de Antofagasta y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos AB, C1a y C1b, pertenecientes a familias que no puedan asumir su cuidado o que busquen mayor interacción social y un envejecimiento activo. Se escoge este grupo como primario dado su mayor disposición a la contratación del servicio y debido a que su tamaño y potencial de crecimiento permite que el centro pueda contar con un volumen de ventas suficientes para llegar a ser rentable. De acuerdo con las cifras del CENSO del año 2017, se estima un tamaño de mercado de 1.185 personas. Por otro lado,

este segmento representa el 90% de nuestro mercado objetivo por lo que nos proporciona una estructura sólida para proyectar nuestro crecimiento.

Segmento secundario:

Nuestro grupo objetivo primario son las familias que tengan bajo su responsabilidad el cuidado de al menos un adulto mayor, cuya edad se encuentre entre los 75 y 89 años, con dependencia leve, que resida en la Región de Antofagasta y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos AB, C1a y C1b, pertenecientes a familias que no puedan asumir su cuidado o que busquen mayor interacción social y un envejecimiento activo. Se escoge este grupo como secundario debido a que su tamaño es pequeño, pero tiene un potencial de crecimiento que permitiría al centro generar ingresos adicionales. Además, para captar parte de este mercado no se requiere una gran inversión en infraestructura ni recursos humanos. De acuerdo con las cifras del CENSO del año 2017, se estima un tamaño de mercado de 126 personas. Este segmento representa el 10% de nuestro mercado objetivo.

5.2.2. Definición de mercado objetivo:

Nuestro mercado objetivo son las familias que tengan bajo su responsabilidad el cuidado de al menos un adulto mayor, de entre 75 y 89 años, que sea autovalente o con dependencia leve, con residencia en la Región de Antofagasta y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos AB, C1a y C1b, pertenecientes a familias que no puedan asumir su cuidado o que busquen mayor interacción social y un envejecimiento activo. El tamaño del mercado objetivo es de 1.311 personas.

5.3. Definición de estrategia genérica de posicionamiento

5.3.1. Estrategia genérica de posicionamiento:

Nuestro Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor define una estrategia de diferenciación, garantizando la calidad y el modelo de atención integral para el segmento de mercado definido, lo que se traduce en ofrecer una infraestructura especialmente diseñada para la atención de las diversas necesidades del adulto mayor, entornos para sociabilizar, salas para el desarrollo de aspectos emocionales, físicos y cognitivos con un equipo de profesionales multidisciplinario bajo la dirección de un equipo directivo con la experticia y calificado, de manera de brindar seguridad a la familia y obtener la valoración de éstos en el servicio ofrecido.

5.3.2. Definición de declaración de posicionamiento:

Para los jóvenes de corazón y sus familias de la Región de Antofagasta, en centro **El Roble** les brindamos una amplia gama de actividades recreativas, sociales y educativas; diseñadas para fomentar el envejecimiento activo, estimulando la mente, el cuerpo y el espíritu, motivados por un equipo multidisciplinario de profesionales comprometidos con su seguridad y bienestar cada día.

5.4. Estrategia de producto/servicio

La Tabla 11 resume los diferentes niveles de productos que ofrecerá nuestro centro:

Producto Básico:	Producto Real:	Producto Ampliado:
<p>Servicio de residencia permanente para adultos mayores con asistencia integral en los diversos ámbitos del área médica, social y recreacional.</p>	<p>Centro El Roble, ofrecerá los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas especializados en geriatría, kinesiología, nutricional, psicológica y podológica. • Servicio de enfermería las 24 horas del día de forma personalizada, con un máximo de una cuidador cada cuatro residentes. • Manejo de polifarmacia. • Talleres culturales, cine, teatro y literatura. • Talleres de Yoga, Pilates y gimnasia. • Habitaciones con baños privados o habitaciones compartidas. • Equipamiento médico y comunicacional de última generación. 	<p>Centro El Roble, ofrecerá los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de apoyo a la familia, brindando orientación y soporte a los familiares de los residentes, promoviendo una comunicación abierta y colaborativa en el cuidado de los adultos mayores. • Servicio de asistencia a eventos externos al centro mediante convenio e instituciones (deportivos, cine, música, etc.). • Servicio de viajes turísticos acordes al nivel de movilidad y dependencia del adulto mayor. • Servicio de monitoreo on-line, recepción de llamados, internet Wi-Fi, TV cable en habitaciones. • Servicio de podología, peluquería y manicure.

Tabla 11: Niveles de productos.

5.4.1. Productos a lanzar:

En la Tabla 12 se muestra los planes de nuestro centro.

“PARTE I”

<i>Plan Silver:</i>	<i>Plan Golden:</i>	<i>Plan Premium:</i>
<p>El Plan Silver consiste en el servicio de residencia permanente, con cuidado especializado las 24 horas de lunes a domingo.</p> <p>Incluye los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Habitación y baño compartido (con cuatro personas), sin TV cable. Atención médico geriatra una vez al mes. Enfermera universitaria - diurno y nocturno. Cuidadora especializada en geriatría - una cada cuatro residentes. Servicios médicos generales (control signos vitales, estado nutricional y controles preventivos). Apoyo para la celebración de cumpleaños, día la madre, padre, etc. junto con su familia y/o amigos. Talleres de estimulación área cognitiva, motora y sensorial. Talleres de actividades culturales, cine, teatro y literatura. Talleres de manualidades. Talleres de gimnasia, yoga y pilates. Servicio de monitoreo on-line. Servicio de lavado de ropa de cama. 	<p>El Plan Golden incluye lo mismo que el plan silver más los siguientes servicios.</p> <p>Incluye los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Habitación individual y baño compartido (con tres personas) con servicio de TV cable. Servicio de kinesioterapia individual. Actividad física grupal con personal especializado en geriatría. Servicio de alimentación para familiar o tutor del residente durante su visita al centro. Servicio de compra y administración de medicamentos. Servicio de laboratorio clínico (externalizado). Lavado de vestuario personal. Recepción de llamados las 24 horas del día. Servicio de peluquería y manicure. 	<p>El Plan Premium incluye lo mismo que el plan Golden más los siguientes servicios.</p> <p>Incluye los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Habitación y baño privado, con TV cable y telefonía fija. Servicio de terapeuta personal. Servicio de podología. Servicio de etiquetado de pertenencias. Servicio de asistencia a eventos externos al centro mediante convenio e instituciones (deportivos, cine, música, etc.). Servicio de viajes turísticos acordes al nivel de movilidad y dependencia del adulto mayor.

Tabla 12: Servicios ofrecidos centro "El Roble".

5.4.2. Marca y Valores de marca:



El Roble Premium, nace como inspiración del árbol que representa vida y fortaleza, atributos presentes en nuestro Centro, que es una residencia selecta para un nivel socioeconómico alto. Por tal razón, se incorpora en el logo y marca el concepto de “Premium”. Se elige el color dorado para reflejar el destello del árbol, representando la prosperidad y el bienestar; el color verde que transmite tranquilidad y se asocia a la salud y generosidad.

Nuestro logo se construye con una imagen central del árbol incorporando su nombre “Roble” rodeado de un círculo que tiene como finalidad proteger todas las dimensiones del ser humano, de manera de transmitir la robustez del Centro en términos de su atención integral, transmitiendo tranquilidad, bienestar y compromiso del equipo humanos.

5.5. Estrategia de Precio

De acuerdo al análisis de los precios de la industria, realizado durante la etapa de investigación de mercado, y considerando que nuestro centro está orientado al grupo socioeconómico AB, C1a y C1b, se busca brindar un servicio de nivel premium con objeto de satisfacer las altas expectativas de nuestro segmento objetivo. Además, considerando que se debe realizar una alta inversión inicial en su

implementación es necesario fijar un precio mayor al precio de mercado de nuestra competencia local, es decir, se utilizará una estrategia de precios sobre el mercado o descreme ya que nuestra estrategia es “más precio por más beneficios”.

Los precios de los centros que ofrecen servicios similares al nuestros en la región de Antofagasta se detallan en el Anexo 13.7, estimándose un precio promedio mensual de \$900.000. Por otro lado, los centros de la región Metropolitana cuentan con un amplio rango de precios y servicios; al analizar los que ofrecen servicios similares a los nuestros, se observa un rango de precios de \$1.300.000 - \$2.500.000; valores que también fueron considerados para la fijación de nuestros precios (estrategia de precios de mercado).

Inicialmente, los precios de nuestro centro no tendrán variación durante los primeros 24 meses con objetos de lograr captar la mayor parte del mercado posible y, posteriormente, estos se reajustarán según la variación acumulada del IPC desde la apertura del centro hasta fin del segundo año.

Por otro lado, también la estrategia de fijación de precios, para los diferentes planes que ofrecerá nuestro centro también tomó en consideración la disposición al pago de nuestros potenciales clientes y que fue determinada mediante una encuesta. Del total de encuestados de la muestra, el 65% estaría dispuesto a pagar un precio entre \$1.600.000 - \$1.900.000, por los servicios y atributos que tendrá centro El Roble. Se utiliza una estrategia de precios con servicios adicionales.

A continuación, se muestra los precios que se han establecidos para los diferentes planes de nuestro centro y en el anexo 13.6 se muestra el detalle de los valores de los servicios adicionales:

Plan Silver:	Plan Golden:	Plan Premium:
<p>El Plan Silver tendrá un valor desde los \$1.600.000.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • El valor del plan se mantendrá fijo por 24 meses. • Está sujeto a cobros adicionales en función de la contratación de servicios adicionales. 	<p>El Plan Golden tendrá un valor desde los \$1.900.000.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • El valor del plan se mantendrá fijo por 24 meses. • Está sujeto a cobros adicionales en función de la contratación de servicios adicionales. 	<p>El Plan Premium tendrá un valor desde los \$2.300.000.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • El valor del plan se mantendrá fijo por 24 meses. • Está sujeto a cobros adicionales en función de la contratación de servicios adicionales.

Tabla 13: Valores de los planes ofrecidos por el centro.

5.6. Estrategia de Distribución

Diseño del canal:

El diseño y selección del canal de distribución es clave para el éxito de nuestro centro dado que éste nos debe proporcionar el flujo de ventas necesarios para rentabilizar el negocio.

El servicio ofrecido por el Centro “El Roble” es a través de la venta directa de los planes, considerando el gran involucramiento que tiene el cliente en esta compra.

Los canales que se utilizarán para dar a conocer al establecimiento serán:

- ✓ ***Página web del centro:*** En esta se mantendrá actualizada la información de los distintos planes existentes según las necesidades de casa usuario, los distintos servicios ofrecidos, los canales de comunicación, entre otros. Se deberá crear un sitio web atractivo y fácil de usar, junto con la optimización del sitio web para buscadores.
- ✓ ***Ejecutivos de venta:*** Durante la etapa de implementación se contratarán ejecutivos de ventas con la finalidad de captar a los clientes, en centros asistenciales, cajas de compensaciones, club privados o directamente en nuestro centro.
- ✓ ***Call center:*** Se habilitará el call center para proporcionar la mayor cantidad de información que requiera el interesado en contratar los servicios, convenir entrevistas directas, coordinar visitas de potenciales usuarios y/o cualquier requerimiento necesario en el proceso de evaluación de la compra de los distintos planes ofrecidos.
- ✓ ***Redes sociales:*** De acuerdo, al grupo etario se focaliza la distribución de nuestros servicios en Facebook, principalmente, considerando que nuestros clientes se centran entre los 45 y 65 años y utilizan preferentemente dicha red social.

Intermediarios:

Respecto a los intermediarios, tenemos lo siguiente:

- ✓ ***Alianzas estratégicas con centros médicos y especialistas en geriatría:*** Durante el análisis de los clientes, se determinó que el proceso de compra del servicio se puede iniciar por la recomendación de un médico por una condición física o psíquica es necesaria la internación del adulto mayor. Es por esto que se buscará establecer alianzas con centros médicos y especialistas en geriatría de la ciudad de Antofagasta, ya que se estima que es una excelente manera de promocionar y distribuir los servicios del centro. Los médicos y especialistas en geriatría pueden referir a sus pacientes que estén interesados o requieran de nuestros servicios.

Esta será una distribución selectiva. Este tipo de alianza no requiere de un contrato formal y sólo se requiere su correcta administración ya que no existe el riesgo de que el intermediario decida prestar el servicio por cuenta propia o mediante un tercero, además, su incentivo de referir posibles clientes será la comisión que obtendrá.

Finalmente, y de acuerdo a lo anterior, el diseño del canal de distribución de nuestro centro es de largo directo con una cobertura de mercado selectiva.

5.7. Estrategia de Comunicación y ventas

5.7.1. *Mix promocional:*

Para lograr una penetración en el mercado, se utilizará las siguientes herramientas de promoción:

1. **Publicidad:** Se realizará difusión del centro en medios de comunicación masivos tales como:
 - ✓ *Diarios o revistas de circulación nacional o regional:* Se busca llegar al público que requiere información de medios tradicionales. Se estima que se deberá utilizar los diarios “El Mercurio”, “La Segunda” o “La Tercera”⁷ ya que son los más utilizados por el segmento AB, C1a y C1b.
 - ✓ *Medios Digitales:* El uso de redes sociales se encuentra masificado en los diferentes grupos etarios, por lo tanto, cobra relevancia al publicitar el Centro El Roble por estos medios, a través de Facebook e Instagram en forma semanal, destacando los atributos de los servicios ofrecidos y destacando el producto diferenciado.
 - ✓ *Página web corporativa:* Se diseñará y habilitará una página web que permitirá proporcionar toda la información de los servicios entregados, visita virtual en 360° al centro. Además, se encontrará los enlaces con las plataformas de los clientes para el acceso a la información de los registros relacionados al residente.
 - ✓ *Radios regionales:* La radio es el medio de comunicación de mayor credibilidad en el país⁸, con un gran alcance en todos los sectores socioeconómicos y etarios. Por lo tanto, se implementará una estrategia de publicidad utilizando este medio.
 - ✓ *Centros médicos:* Se buscará realizar campañas de publicidad en estos centros ya que serán uno de nuestros socios claves para generar ventas mediante referencias de los profesionales que allí trabajan. Por lo tanto, el contar con afiches publicitarios e

información del centro ayudará a reforzar la posible referencia que puedan hacer los médicos.

2. Relaciones públicas:

- ✓ Se buscará desarrollar actividades abiertas a la comunidad en general para que puedan conocer sobre los servicios que se ofrece, su calidad, la infraestructura y sus profesionales. También se abordarán temáticas relativas al envejecimiento activo y los beneficios que esto conlleva; con objeto de minimizar o eliminar la desconfianza o percepción negativa sobre la internación de los adultos mayores.

3. Ventas personales:

- ✓ Nuestro centro contará con una fuerza de venta que pueda realizar acuerdos comerciales con clínicas u otras instituciones que nos permitan generar ventas. También se busca que nuestra fuerza de venta sea capaz de lograr persuadir y concretar la compra del servicio de aquellos consumidores que necesitando el servicio pueden estar dubitativos ya sea por desconfianza en el cuidado que se brindará o por temas de percepción de imagen.

4. Promociones de ventas:

- ✓ Como una forma de lograr concretar de forma rápida nuestras primeras ventas, se establecerá un descuento del 20% sobre el precio base para los primeros cinco clientes, un 15% para los siguientes cinco y finalmente un 10% de descuento para los siguientes cinco clientes que firmen contrato con nuestro centro.

5.7.2. Mensaje:

El mensaje que nuestra compañía busca difundir mediante todos los medios y canales ya descritos es **“Envejecimiento activo y servicio de cuidados especializado y personalizado”** Con esto se busca dar a conocer los beneficios que le generará al adulto mayor estar en un entorno que lo estimule tanto física como mentalmente, el sentido de pertenencia a un grupo y el sentirse capaz de disfrutar la vida y no sólo estar en casa viendo TV o escuchando radio. Además, se busca destacar que los cuidados profesionales personalizados cuentan con ventajas en costo y calidad si se compara con las alternativas disponibles (cuidados en el hogar, enfermería a domicilio, servicios informales, etc.).

5.8. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De acuerdo a los objetivos de marketing planteados, se busca lograr una ocupación del centro de a lo menos el 60% en el primer año de funcionamiento. Para lograr esto, se debe concretar ventas de 1,5 planes mensuales en promedio. Se trabaja bajo el supuesto de que el plan que más se venderá será el *Golden*, ya que buscamos ser conservadores en nuestro análisis.

La Tabla 14 muestra las proyecciones de ventas esperadas.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Silver		1			1				1			1
Golden	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Premium			1				1				1	
Total ventas	1	1	2	2								

Tabla 14: Proyección de planes mensuales primer año.

Por otro lado, se espera que para el segundo año se alcance un 90% de ocupación del centro y que esta llegue al 95% a partir del cuarto año. La Tabla 15 resume la cantidad de planes a vender para alcanzar este objetivo:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3	6	6	7	7
12	15	15	16	16
3	6	7	7	7
18	27	28	29	29

Tabla 15: Proyección ventas a cinco años.

5.9. Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación, se especifica el presupuesto y cronograma de marketing para la campaña de posicionamiento y captura de clientes para el primer año.

“PARTE I”

Actividad	Encargado	Observaciones	Costo Mensual	Costo Anual
Promoción en Facebook, Instagram, Twitter orientada al segmento	Servicio externalizado	Se define un alcance de 3000 personas. La duración de la publicidad es de 1 mes.	\$400.000	\$2.400.000
Medios Radiales	Personal de Relaciones Pública	Para posicionar al Centro antes de su inauguración se contratará un espacio radial en programada orientado el segmento objetivo para dar a conocer el Centro.	\$600.000	\$3.600.000
Sitio web	Se contratará una empresa externa para su actualización	Diseño web y enlace de sistemas de gestión con actualizaciones mensuales.	\$200.000	\$2.400.000
Difusión en Instituciones	Personal Directivo	Visita a Instituciones para dar a conocer el Centro y los principales servicios ofrecidos (entrega de dípticos informativos)	\$160.000	\$480.000

Tabla 16: Presupuesto de Marketing.

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Publicidad gratis Facebook / Instagram																																																
Publicidad pagada Facebook / Instagram																																																
Avisos en medios radiales																																																
Sitio web																																																
Difusión en instituciones																																																

Tabla 17: Cronograma de actividades de Marketing.

6. Plan de operaciones

El Centro "El Roble" busca diferenciarse en el mercado al ofrecer servicios de alta calidad para adultos mayores que buscan satisfacer sus necesidades básicas, asistenciales y valoran un envejecimiento activo. El proyecto se desarrollará en seis años, con un crecimiento gradual hasta el cuarto año cuando alcanzará su máxima capacidad. Los procesos críticos clave para lograr una ventaja competitiva son:

1. Arrendamiento y remodelación de infraestructura: Se remodelará una casa arrendada en Antofagasta para albergar hasta treinta residentes, con instalaciones de alta calidad para actividades diversas.
2. Recursos humanos: Se formará un equipo interdisciplinario de profesionales con experiencia en atención geriátrica.
3. Adquisición de bienes y servicios: Se seleccionarán proveedores basados en precio, calidad y plazos de entrega para alimentos, artículos de aseo, útiles de escritorio, farmacia e insumos de enfermería.

El flujo de operaciones incluye el ingreso de adultos mayores al centro, cuidado, salud, desarrollo de talleres y actividades recreativas, operaciones del servicio, y el uso de software de gestión.

La implementación del proyecto se llevará a cabo tres meses antes del inicio de las operaciones, incluyendo remodelaciones y adquisiciones. La ubicación elegida para el arriendo de dependencias es el sector Sur de Antofagasta. Se contratará personal, tanto de planta como en jornada parcial, para cubrir roles administrativos, técnicos y profesionales. Las funciones contables serán externalizadas mediante la contratación de un contador.

En resumen, el Centro "El Roble" se enfoca en ofrecer un servicio diferenciado para adultos mayores, destacando por la calidad y la promoción del envejecimiento activo, con procesos críticos clave y una implementación planificada.

Mayores detalles respecto del plan de operación del centro se encuentran en la **parte II** del presente informe.

7. Equipo del proyecto

El equipo gestor está conformado por dos profesionales con experiencia en administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos y control de gestión. Se inspiraron en la creciente demanda de servicios integrales para adultos mayores que buscan calidad y envejecimiento activo. El equipo gestor liderará la creación y operación inicial de la empresa, mientras que la administración diaria estará a cargo de un director técnico. Además, el equipo gestor asesorará en áreas comerciales, administrativas, financieras y de recursos humanos.

La estructura organizacional del Centro El Roble es funcional, con una coordinación directa por parte del director técnico debido al tamaño de la organización. Se compone de unidades que incluyen la administración y finanzas, salud y rehabilitación, servicio, asistencia y cuidado directo de los residentes. En el anexo 17, de la parte II del presente informe, se detallan los cargos que son cruciales para el funcionamiento y logro de los objetivos del centro.

El personal seleccionado debe tener experiencia y estudios en geriatría, y se implementará un plan de capacitación para su formación continua. La evaluación del desempeño se llevará a cabo anualmente, y se realizarán evaluaciones de satisfacción por parte de usuarios y apoderados semestralmente para mantener la calidad del servicio.

Las remuneraciones se establecerán según la descripción de cada cargo, y se ofrecerá un bono anual sujeto al cumplimiento de metas individuales y grupales, equivalente al 25% del total de las remuneraciones mensuales, con un pago el 31 de diciembre de cada año. Para recibir este incentivo, se requerirá un cumplimiento superior al 90% de los indicadores definidos. Además, se proporcionarán aguinaldos de Navidad y fiestas patrias de \$100,000 y \$50,000, respectivamente.

Mayores detalles respecto del equipo del proyecto del centro se encuentran en la **parte II** del presente informe.

8. Plan financiero

Centro “El Roble” proyectó sus ingresos en función de la tasa de ocupación objetivo. Para el primer año, dicha tasa se fijó en un 60% para luego incrementar a un 95% a partir del tercer año en adelante. Con esto, se proyectan ventas del orden de los 245 millones para el primer año y 761 millones a contar del cuarto año de operación del centro, lo que traducido a número de planes vendidos equivale a 18 usuarios para el primer año y 29 a partir del cuarto año en adelante.

Para la ejecución del proyecto se requiere una inversión inicial de 310 millones con lo que se cubrirán los gastos de puesta en marcha, costos operativos, remodelación de local y la inversión requerida para solventar el desajuste inicial por el IVA crédito generado por las compras de inversión en el año cero, por un monto de 40 millones. Por otro lado, el proyecto fijó un calendario de reinversiones y el capital de trabajo requerido fue estimado mediante el déficit acumulado máximo lo que implicó un desembolso por parte del equipo gestor de 129 millos por este concepto para el año 0 del proyecto.

Para el análisis financiero del proyecto se utilizó el modelo CAPM, lo que nos permitió determinar una tasa de descuento del 16,8%. Con esto, se determinó una VAN de 263 millones y una TIR de 27,2% y que el proyecto se paga en 4,5 años.

Respecto a los flujos proyectados, se espera una pérdida acumulada de 161 millones para finales del primer año de operación del centro lo que se ve reflejado en el estado de resultado para el segundo año de operación ya que a pesar de haber logrado una utilidad antes de impuestos de 180 millones sólo se deberá para impuestos del orden de los 3 millones producto de la pérdida acumulada ya mencionada. Finalmente, cabe destacar que el EBITA del centro resultó ser negativo, del orden de los 90 millones, para el primer año, sin embargo, ya a partir del segundo año en adelante se obtienen resultados positivos del orden de los 200 millones.

Respecto al punto de equilibrio, se determinó que se requieren ventas del orden de los 451 millones a partir del tercer año de operación, lo que equivale a una tasa de ocupación promedio del 67%.

Por otro lado, al analizar la sensibilidad del proyecto, se determinó que el precio puede disminuir hasta un máximo del 15%, más allá de este punto, no sería rentable. De manera similar, se ha determinado

que el proyecto puede soportar un aumento de los costos variables de hasta un 22%. Es esencial enfocarse en el control de los costos variables, ya que incluso una variación del 1% en estos costos podría resultar en una reducción significativa de 9 millones en el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto.

Mayores detalles respecto del plan financiero del proyecto se encuentran en la **parte II** del presente informe.

9. Riesgos críticos

Respecto a los riesgos críticos del proyecto, podemos mencionar los siguientes:

- ✓ **Ciclos económicos y su impacto en los índices de crecimiento:** Si hay fluctuaciones en la economía y en el precio del cobre, se podría ver afectada la capacidad de los apoderados y familias para adquirir servicios. Es esencial proporcionar alternativas de planes en caso de cambios económicos para evitar que los residentes abandonen el centro.
- ✓ **Cambios en la normativa y requisitos legales:** Si se producen modificaciones legales que requieran inversiones significativas, es necesario contar con fondos para cumplir con estas nuevas exigencias y asegurar la autorización de funcionamiento del centro.
- ✓ **Acciones legales de los usuarios:** Ante situaciones como el fallecimiento del adulto mayor, accidentes o descontento con el servicio, es importante contar con asesoría legal para la redacción de contratos que definan responsabilidades, servicios, protocolos de emergencia, y asegurarse de cumplir con los decretos regulatorios. Además, se puede buscar asesoramiento de un prevencionista y mantener planes de emergencia actualizados.
- ✓ **Aumento de los costos de arriendo:** Si los costos de arriendo en la ciudad aumentan significativamente, es recomendable buscar asesoría legal para elaborar contratos de arriendo que protejan al arrendatario y consideren las inversiones realizadas en las instalaciones.
- ✓ **Escasez de cuidadoras y ausentismo:** Para hacer frente a la falta de cuidadoras y al alto ausentismo, se pueden realizar análisis comparativos de salarios con establecimientos similares, implementar programas de formación y certificación de cuidadoras, y establecer indicadores de asistencia como parte de los objetivos individuales.
- ✓ **Disminución de la ocupación y baja demanda:** En caso de que la ocupación del centro disminuya y la demanda sea baja, se deben llevar a cabo evaluaciones de satisfacción de usuarios de forma regular, monitorear el plan de marketing y realizar ajustes necesarios para atraer a más clientes.

Mayores detalles respecto de los riesgos críticos del proyecto se encuentran en la **parte II** del presente informe.

10. Propuesta Inversionista

Para el análisis del proyecto, se trabajó bajo el supuesto de que éste sería financiado enteramente con el aporte de los socios fundadores y los montos de aporte de cada uno se muestran en la siguiente tabla:

Inversionista	% Participación	Monto de inversión (\$)
Nicolás González	50	219.256.248
Jennifer Palacios	50	219.256.248
Inversión Inicial	100	438.512.496

Tabla 18: Propuesta del inversionista.

Para el segundo año, será necesario realizar un incremento de capital por un monto de \$27.286.453, el cual será cubierto equitativamente por los socios. En caso de que el proyecto se expanda, se explorará la posibilidad de atraer un inversor para asegurar el financiamiento necesario. No obstante, la participación de este inversor no superará el 30%, de modo que los socios conserven el control del negocio.

11. Conclusiones

El Centro El Roble, situado en la ciudad de Antofagasta, se dedicará a proporcionar cuidados y servicios especializados en geriatría a adultos mayores. Nuestra ubicación estratégica en el sur de la ciudad nos permitirá ofrecer un acceso conveniente, proximidad a centros de atención médica y unas instalaciones de alta calidad especialmente diseñadas para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. Uno de los factores clave que nos diferencia de la competencia es el equipo multidisciplinario que formará parte de nuestro personal, así como la ejecución eficiente de procesos críticos y de apoyo, con un enfoque en la mejora continua. Estableceremos alianzas estratégicas sólidas con diversos actores para cumplir con nuestra visión y objetivos.

Durante la etapa de investigación de mercado se determinó que actualmente existe una demanda insatisfecha en lo relativo al cuidado del adulto mayor para nuestro segmento objetivo con un mercado del orden de las 1.400 personas sólo en la región de Antofagasta. Además, se determinó que existen listas de esperas de a lo menos seis meses para lograr un cupo y que en la zona no existen servicios que satisfagan completamente las necesidades de nuestros potenciales clientes. Se observa una baja capacidad instalada lo que junto con el creciente aumento de la población adulta mayor generan el escenario propicio para que la idea de negocios, efectivamente, pueda transformarse en una oportunidad de negocios.

Tras un análisis de la industria, hemos observado un aumento en la población de adultos mayores, lo cual tiene un impacto positivo en nuestro negocio. Este crecimiento del mercado es respaldado por políticas públicas y regulaciones que rigen el funcionamiento de estos tipos de establecimientos en el país.

Para llevar a cabo nuestro proyecto, estimamos una inversión inicial de 438 millones de pesos, y hemos calculado un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 263 millones, junto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27%. A pesar de los riesgos identificados, creemos que podemos mitigarlos mediante una sólida planificación operativa y una gestión eficaz de costos.

En resumen, el equipo gestor ha decidido seguir adelante con la realización de este proyecto.

12. Bibliografías y fuentes

- 1 <http://resultados.censo2017.cl/>
- 2 1 Síntesis de resultados – INE – diciembre 2018 – pág. 5.
- 3 1 Estudio de la actualización del catastro de ELEAM – Informe final – Enero 2013 – CCI Ingeniería
- 4 1 Diagnóstico de caracterización y vulneración a los derechos humanos en el área de personas mayores – Enero 2022 – pág. 6.
- 5 1 Estudio de la actualización del catastro de ELEAM – Informe final – Enero 2013 – CCI Ingeniería
- 6 1 Singer M, Del Diálogo Social a la acción Mancomunada, Universidad Católica de Chile, septiembre 2020, pág. 3.
- 7 1 https://aam.cl/wp-content/uploads/2018/05/Informe_de_lectoria_AAM.pdf
- 8 1 <https://www.archi.cl/cep-la-radio-es-el-medio-de-comunicacion-mas-confiable-del-pais/>
- 9 1 <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/02/20/1087206/chile-seguro-para-invertir-latinoamerica.html>
- 10 [https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/15622-programa-de-alimentacion-complementaria-del-adulto-mayor-pacam#:~:text=Chileatiende%20%2D%20Programa%20de%20Alimentaci%C3%B3n%20Complementaria%20del%20Adulto%20Mayor%20\(PACAM\)](https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/15622-programa-de-alimentacion-complementaria-del-adulto-mayor-pacam#:~:text=Chileatiende%20%2D%20Programa%20de%20Alimentaci%C3%B3n%20Complementaria%20del%20Adulto%20Mayor%20(PACAM))
- 11 <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile?anio=2021#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,los%20que%20publicamos%20el%20PIB>
- 12 <https://radio.uchile.cl/2023/03/30/tasa-de-desocupacion-presento-alza-estadisticamente-significativa-y-llego-al-84/>
- 13 <https://www.gob.cl/noticias/inflacion-la-baja-ipc-anual-desciende-de-los-dos-digitos-despues-de-mas-de-un-ano/#:~:text=En%20abril%20de%202023%2C%20el,%2C9%25%20a%20doce%20meses.>
- 14 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cepal-se-suma-a-las-proyecciones-que-ven-una-menor-caida-para-la-economia-de-chile-durante-2023/RO3754DIRVDQZFTJ7MKDGUOXVY/#:~:text=M%C3%A1s%20en%20Pulso%20%7C%20FMI%20prev%C3%A9,del%20grupo%20de%20organismos%20internacionales.>
- 15 <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20finalizar%C3%A1%202023%20en,prevista%20en%20el%20IPoM%20anterior.>
- 16 <http://resultados.censo2017.cl/>
- 17 1 Síntesis de resultados – INE – diciembre 2018 – pág. 5.
- 18 1 <https://www.senado.cl/noticias/adultos-mayores/reforzaran-la-institucionalidad-del-adulto-mayor>
- 19 1 <https://www.soychile.cl/Antofagasta/Sociedad/2021/09/11/722842/venta-casa-valor-antofagasta.aspx>

13. Anexos

13.1. Encuesta

Pregunta N°1:

¿Usted tiene algún familiar, amigo o persona cercana que necesite o que podría necesitar contratar los servicios de un Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor?

- Sí
- No
- Tal vez

Pregunta N°2:

¿Cómo clasifica los siguientes atributos de los servicios asistenciales a entregar por el Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor?

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Atención médico geriatra	<input type="checkbox"/>				
Enfermería	<input type="checkbox"/>				
Psicólogo	<input type="checkbox"/>				
Kinesiólogo	<input type="checkbox"/>				
Terapeuta ocupacional	<input type="checkbox"/>				
Nutricionista	<input type="checkbox"/>				

Pregunta N°3:

¿Cómo clasifica las características de los servicios residenciales a entregar por el Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor?

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Servicio de peluquería	<input type="checkbox"/>				
Servicio de podología	<input type="checkbox"/>				
Servicio de identificación de pertenencias	<input type="checkbox"/>				
Servicio de monitoreo y vigilancia remota	<input type="checkbox"/>				
Servicio de atención familiar personalizada	<input type="checkbox"/>				

Pregunta N°4:

¿Cómo clasifica las características de los servicios de entretención a entregar por el Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor?

	Nada	Poco	Indiferente	Importante	Muy
Clases de Yoga	<input type="checkbox"/>				
Clases de Pilates	<input type="checkbox"/>				
Clases de Baile	<input type="checkbox"/>				

Talleres de manualidades	<input type="checkbox"/>				
Talleres de cine y teatro	<input type="checkbox"/>				

Pregunta N°5

¿Cómo clasifica las características de las instalaciones del servicio a entregar por el Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor?

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Habitación privada	<input type="checkbox"/>				
Habitación compartida	<input type="checkbox"/>				
Sistema de monitoreo a distancia	<input type="checkbox"/>				
Baños privados	<input type="checkbox"/>				
Cercanía a recintos asistenciales	<input type="checkbox"/>				
Amplios sectores comunes	<input type="checkbox"/>				
Cercanía con el hogar familiar	<input type="checkbox"/>				
Sala para conferencias con familiares y amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Pregunta N°6:

¿Por qué motivo usted **no** enviaría a un familiar a un Establecimiento de larga estadía para el Adulto Mayor? (Puede marcar hasta 2 alternativas)

- Por la mala percepción de amigos / familiares que podría generar la internación
- Desconfianza en el cuidado que le brindará el centro
- Si el adulto mayor no está de acuerdo con la internación
- Debido a la distancia del centro respecto del hogar (otras ciudades / comunas)
- Debido a razones económicas (costo del servicio)
- Otro (Especifique)

Pregunta N°7:

¿Por qué motivo usted **sí** contrataría los servicios de un Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor?

- Requiere de cuidados especiales y no se los puede brindar en el hogar
- El hogar familiar no cuenta con la infraestructura adecuada para el adulto mayor
- Para genera mayor interacción social y envejecimiento activo

“PARTE I”

- Porque el adulto mayor vive solo
 Otro (Especifique)

Pregunta N°8:

¿Cuáles son las características que usted considera relevante del personal que trabaje en el Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor?

- Experiencia en el cuidado de Adultos Mayores.
 Que tenga empatía hacia el Adulto Mayor, Familia y/o tutores.
 Que sean proactivos y con capacidad de resolución de problemas.
 Habilidades comunicacionales efectivas con el Adulto Mayor, Familia y/o tutores
 Responsabilidad y actitud profesional en su quehacer diario
 Actitud de aceptación y respeto al Adulto Mayor

Pregunta N°9:

¿Considerando los atributos y características indicadas anteriormente, usted estaría dispuesta a contratar el servicio?

- Definitivamente no
 Probablemente no
 Podría ser o no
 Probablemente sí
 Definitivamente sí

Pregunta N°10:

A partir de sus respuestas anteriores:

¿Qué probabilidad existe de que recomiendes el servicio del Establecimiento de Larga Estadía de Adulto Mayor?

Extremadamente improbable				Neutral			Altamente probable			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pregunta N°11:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio considerando los servicios indicados?

- Entre \$700.000 - \$950.000
 Entre \$950.001 - \$1.300.000
 Entre \$1.300.001 - \$1.600.000
 Entre \$1.600.001 - \$1.900.000
 Más de \$1.900.000

Pregunta N°12:

¿Cuál es su edad?

- 20 - 30 años
 31 - 40 años
 41 - 50 años
 51 - 60 años
 61 - 70 años
 Más de 70 años

Pregunta N°13:

Sexo:

- Femenino
 Masculino
 Prefiero no decirlo

Pregunta N°14:

¿Cuánto es el ingreso promedio del hogar?

- Menor a \$324.000
 Entre \$324.001 - \$562.000
 Entre \$562.001 - \$899.000
 Entre \$899.001 - \$1.360.000
 Entre \$1.360.001 - \$1.986.000
 Entre \$1.986.001 - \$2.739.000
 Entre \$2.739.001 - \$6.452.000
 Más de \$6.452.001

Pregunta N°15:

¿Cuál es su región de residencia?

- Antofagasta
 Calama
 Tocopilla
 Mejillones
 María Elena
 Taltal
 Sierra Gorda
 San Pedro de Atacama
 Ollagüe
 Otro

13.2. Resultados de la encuesta

13.2.1. Demografía:

Sexo: Del Total de los encuestados, el 54% corresponde al sexo femenino y el 44% a sexo masculino. La distribución por segmento socioeconómico se observa en la Ilustración 3 derecha.

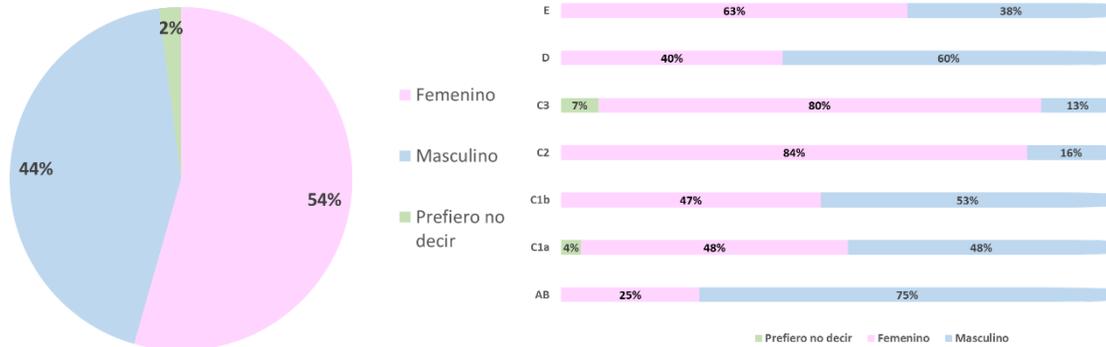


Ilustración 2: Distribución según sexo.

Geografía: El 76% de los encuestados corresponde a la comuna de Antofagasta.

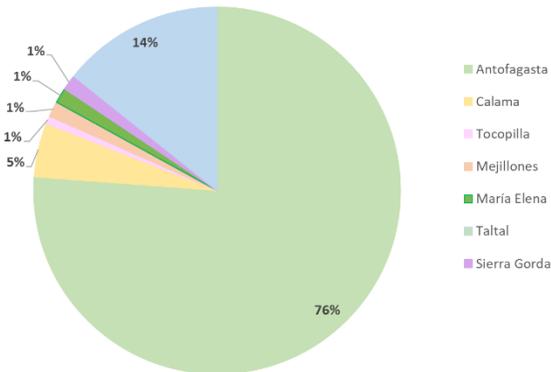


Ilustración 3: Distribución según ubicación geográfica.

Edad: El 67% de los encuestado se encuentra en el rango de edad de 31 – 50 años.

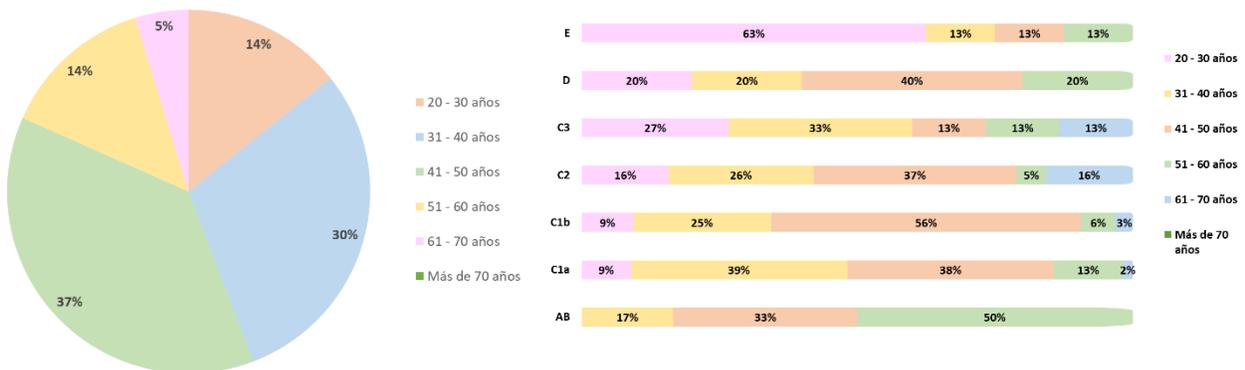


Ilustración 4: Distribución según edad.

Segmento socioeconómico: El 68% de los encuestados pertenece al segmento AB, C1a y C1b quienes son parte de nuestro grupo objetivo.

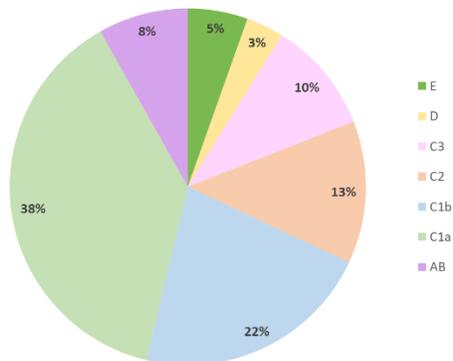


Ilustración 5: Distribución según segmento socioeconómico.

13.2.2. Estimación demanda:

- ✓ El 78% de los encuestados afirmó tener al menos una persona, ya sea familiar o amigo, que requiere o podría requerir los servicios del centro.

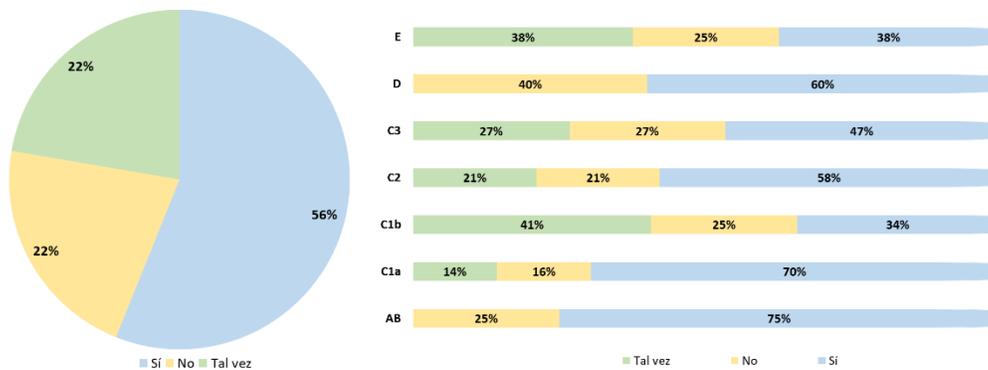


Ilustración 6: Personas con familiares o amigos adultos mayores que podrían requerir el servicio.

13.2.3. Disposición a la compra:

- ✓ El 74% de los encuestados manifestó que definitivamente sí o probablemente sí compraría los servicios ofrecidos.

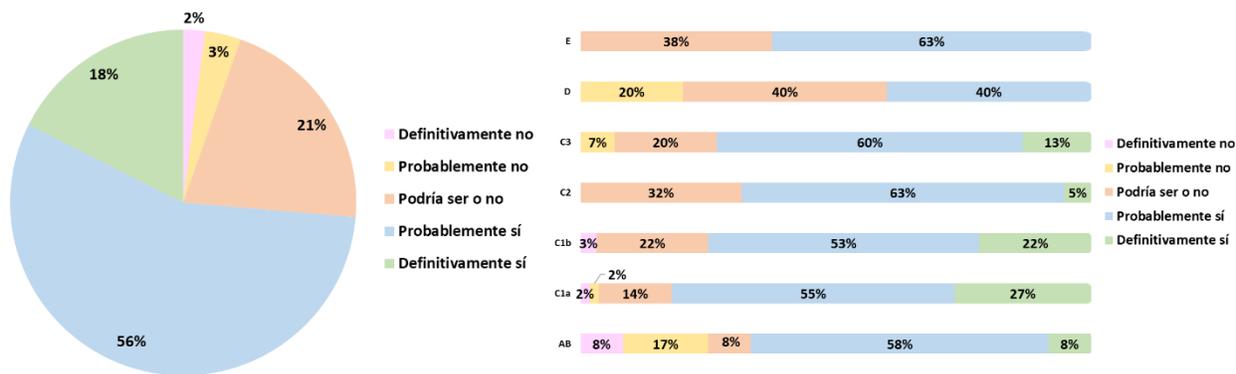


Ilustración 7: Distribución según disposición a la compra.

13.2.4. Valoración atributos servicios ofrecidos por el centro:

Servicios asistenciales: La atención de un médico geriatra es el servicio con mejor valoración, siendo considerada como muy importante o importante por el 98% de los encuestados.

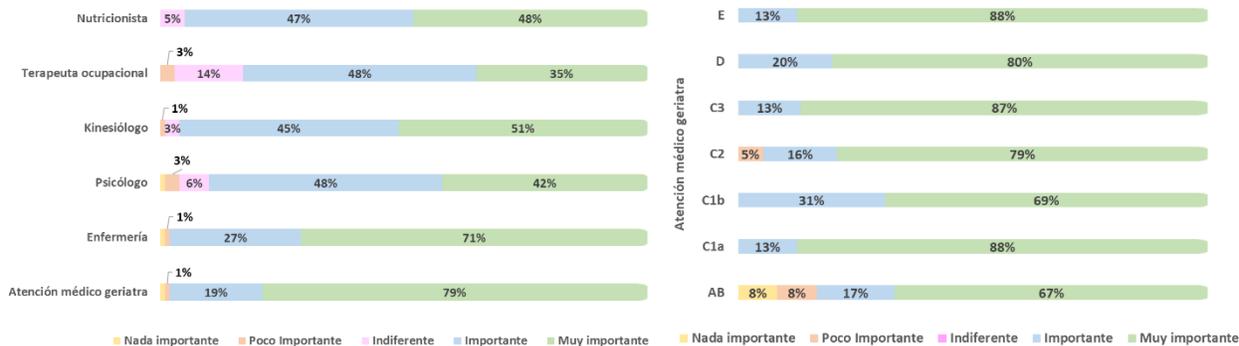


Ilustración 8: Valoración servicios asistenciales.

Servicios residenciales: El servicio de atención familiar es el mejor evaluado en este ítem, alcanzado una valoración de muy importante o importante para el 95% de los encuestados.

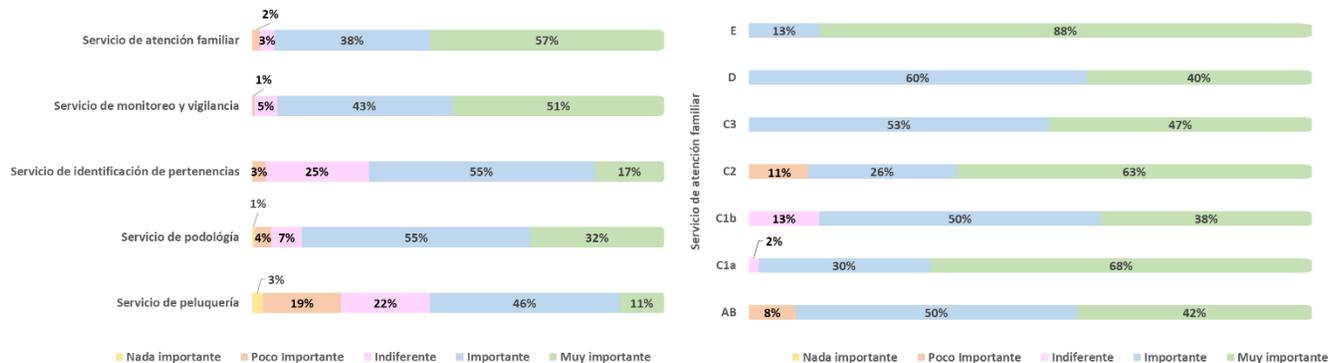


Ilustración 9: Valoración servicios residenciales.

Servicios de entretenimiento: Los talleres de manualidades es el mejor evaluado en los ítems de entretenimiento, alcanzado una valoración de muy importante o importante para el 94% de los encuestados.

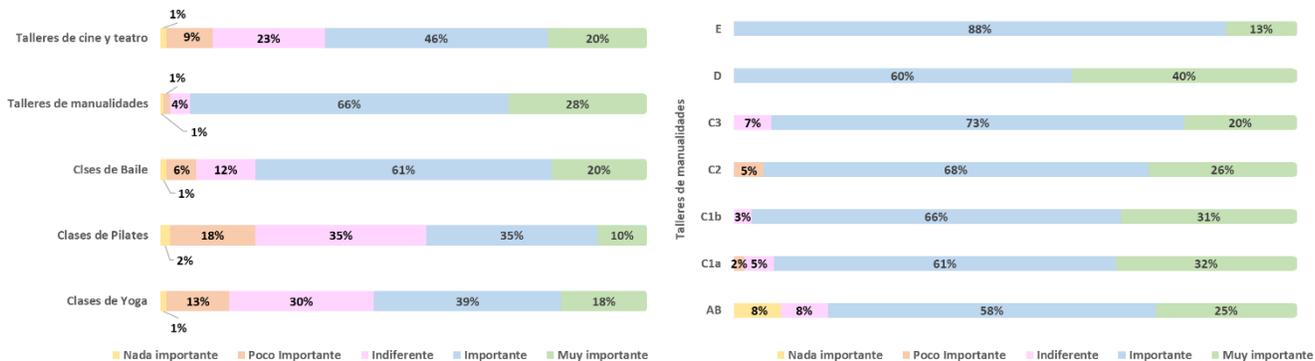


Ilustración 10: Valoración servicios de entretenimiento.

13.2.5. Valoración atributos del centro:

Valoración de las características de las instalaciones: El contar con amplios espacios comunes es la característica más valorado por los encuestados, siendo considerada como muy importante o importante por el 95%.

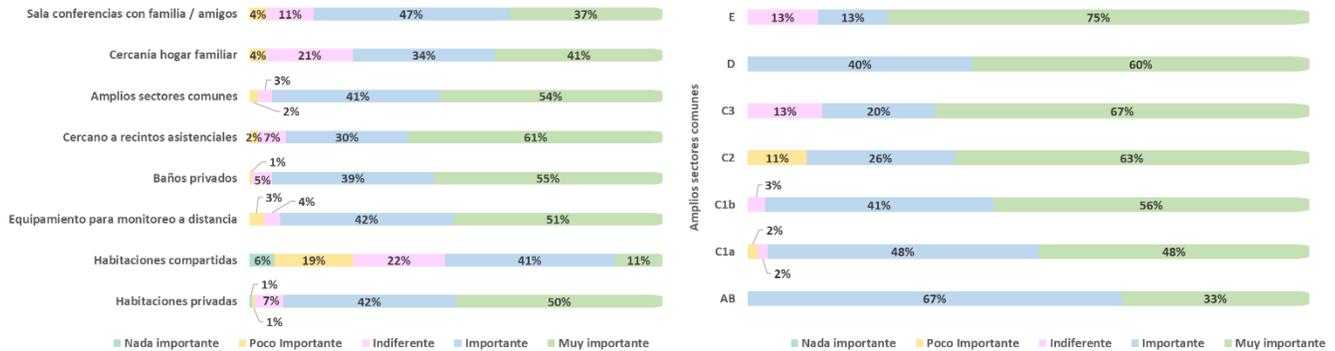


Ilustración 11: Valoración de las instalaciones.

Valoración características profesionales del centro: En general, todos los atributos que fueron consultados obtuvieron una alta valoración. Destaca el caso de la *actitud de aceptación y respecto hacia el adulto mayor* que fue considerado como muy importante o importante por el 99% de los encuestados.

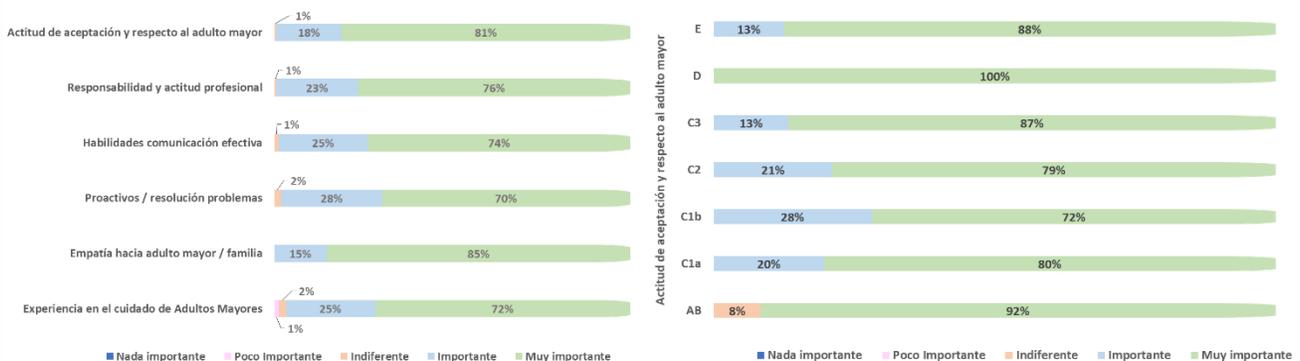


Ilustración 12: Valoración características personal del centro.

13.2.6. Percepción de un centro para el adulto mayor:

Razones para no contratar el servicio: Al consultar sobre las razones para no contratar el servicio, 39% indicó que es por desconfianza en el servicio.

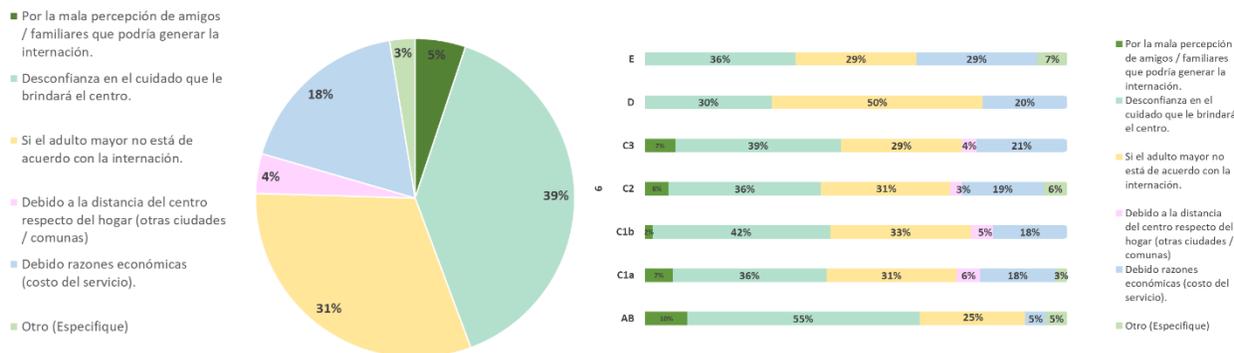


Ilustración 13: Razones para no contratar el servicio.

Razones para sí contratar el servicio: Al consultar sobre las razones para sí contratar el servicio, 41% indicó que es porque se requiere cuidados que no es posible brindar en el hogar. Además, un 22% indicó que contrataría el servicio para generar un envejecimiento activo.



Ilustración 14: Razones para contratar o no el servicio.

13.2.7. Disposición al pago:

- ✓ Respecto a la disposición al pago se observa que 65% estaría dispuesto a pagar un valor entre los \$1.600.000 y \$1.900.000.-

“PARTE I”

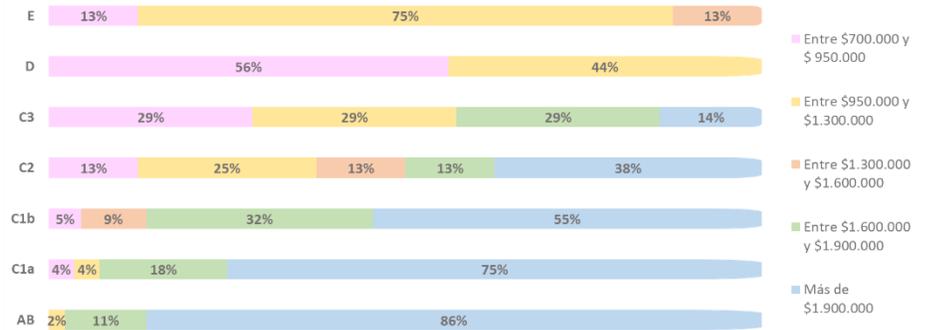
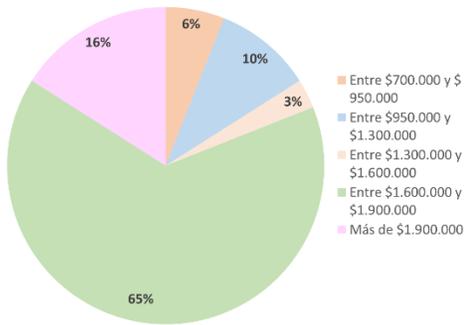


Ilustración 15: Disposición al pago.

13.3. Estimación del mercado

La estimación del mercado se realiza a partir de datos estadísticos del CENSO 2017. La tabla 19 muestra la cantidad de adultos mayores por cada región del país.

Región	Cantidad	%
Arica y Parinacota	34.973	1,2%
Tarapacá	38.781	1,4%
Antofagasta	70.276	2,5%
Atacama	41.301	1,4%
Coquimbo	126.227	4,4%
Valparaíso	342.035	12,0%
Metropolitana de Santiago	1.095.901	38,5%
Libertador General Bernardo O'Higgins	155.975	5,5%
Maule	183.040	6,4%
Biobío	352.637	12,4%
La Araucanía	167.612	5,9%
Los Ríos	68.102	2,4%
Los Lagos	131.104	4,6%
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	13.997	0,5%
Magallanes y de la Antártica Chilena	28.210	1,0%

Tabla 19. Cantidad de adultos mayores por región - CENSO 2017.

Para segmentar por ingresos económicos se utiliza la información disponible respecto de números de hogares que pertenecen a cada grupo de acuerdo al estudio realizado por la Asociación de Investigación de Mercado y Opinión Pública cuyos resultados se encuentra publicados en su sitio web (<https://aimchile.cl/gse-chile/>) y que se resumen en la tabla 20:

	Nivel socioeconómico						
	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
Tarapacá	8.890	34.041	29.039	12.865	6.531	5.673	890
Antofagasta	10.669	48.681	58.631	32.758	12.853	11.148	1.745
Atacama	8.918	33.250	30.584	11.348	5.327	4.501	500
Coquimbo	43.916	104.919	62.396	23.342	10.883	6.954	611
Valparaíso	81.081	231.240	166.775	70.694	38.342	33.671	4.477
Libertador General Bernardo O'Higgins	57.276	125.398	72.153	30.261	14.105	9.199	1.049
Maule	86.903	154.177	70.517	26.480	13.823	8.201	1.346
Biobío	96.877	215.785	110.151	48.097	28.167	18.492	2.830
La Araucanía	85.508	134.673	60.745	25.281	13.888	10.704	1.549
Los Lagos	49.977	126.169	59.015	24.027	13.357	10.497	1.535
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	3.052	13.470	10.243	4.540	2.741	2.790	342
Magallanes y de la Antártica Chilena	2.725	15.568	18.872	9.010	4.613	3.794	785
Metropolitana de Santiago	194.869	688.242	599.645	300.934	177.949	209.312	84.301
Los Ríos	27.893	54.484	28.383	10.683	6.400	5.833	793
Arica y Parinacota XV. Arica y Parinacota	8.027	26.359	19.489	7.223	3.766	2.789	315
Ñuble	43.187	68.889	31.994	12.143	7.445	4.830	328

Tabla 20: Número de hogares por segmento socioeconómico y región.

Posteriormente, se estima la cantidad de personas que conforman cada grupo socioeconómico para lo cual se utiliza el número promedio de personas que conforma cada hogar. Este dato fue extraído del estudio realizado por la misma consultora ya indicada. La tabla 21 resume los resultados:

	Nivel socioeconómico						
	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
Miembros hogar	4,3	3,7	3,4	3,3	3,5	3,3	2,4
Cantidad total personas	43.452	175.754	195.752	107.239	44.615	36.548	4.176
% Segmento / Pob. Total	7%	29%	32%	18%	7%	6%	1%

Tabla 21: Miembros promedio por hogar y segmento socioeconómico.

Cruzando la información de la tabla 21 con la del CENSO 2017, es posible estimar la población adulta mayor por cada segmento de edad.

“PARTE I”

Grupos Edad	Nivel socioeconómico							Total
	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB	
60 a 64	1.776	7.185	8.002	4.384	1.824	1.494	171	24.835
65 a 69	1.190	4.815	5.362	2.938	1.222	1.001	114	16.643
70 a 74	842	3.406	3.793	2.078	864	708	81	11.772
70 a 74	550	2.226	2.479	1.358	565	463	53	7.693
80 a 84	347	1.403	1.562	856	356	292	33	4.849
85 a 89	215	870	969	531	221	181	21	3.007
90 a 94	78	315	351	192	80	66	7	1.090
95 a 99	19	78	87	48	20	16	2	270
100 o más	8	34	38	21	9	7	1	117

Tabla 22: Cantidad Adultos Mayores por grupos de edad y segmentos socioeconómicos.

Finalmente, utilizando los resultados de la tabla 21 y los ponderadores de la encuesta CASEN que señalan niveles de dependencia funcional de los adultos mayores en función de su edad, es posible segmentar por edad, nivel socioeconómico, nivel de funcionalidad y disposición a la contratación del servicio (encuesta de elaboración propia). Los resultados se resumen en la tabla 23:

Grupo Edad	Grado dependencia	Grupo Socioeconómico				Disposición Compra
		C1b	C1a	AB	Total	
75 a 79	No dependiente	464	380	43	888	689
	Dependiente Leve	35	29	3	67	52
80 a 84	No dependiente	217	177	20	414	321
	Dependiente Leve	32	26	3	61	48
85 a 89	No dependiente	134	110	13	257	199
	Dependiente Leve	20	16	2	38	29

Total	1.725	1.338
--------------	--------------	--------------

Tabla 23: Tamaño de mercado objetivo.

13.4. Análisis PESTEL

Factor Político: Chile es el país de la región más estable desde el punto de vista político, económico y social⁹, a pesar del estallido social vivido durante el año 2019, ya que para realizar modificaciones sustanciales al modelo se requieren lograr consensos transversales de todo el espectro político, lo que ha sido clave para nuestra estabilidad.

En el año 2019, en el marco de la modernización del sistema tributario se eximió del pago de contribuciones a los ELEM's sin fines de lucros. Por lo tanto, esta iniciativa no tiene impacto en nuestro negocio y no se vislumbra cambios en esta materia en el mediano ni largo plazo. También, se cuenta con la política complementaria del adulto mayor (PACAM) mediante la cual se entrega alimentos fortificados con micronutrientes para mantener y mejorar el estado nutricional y su calidad de vida¹⁰.

De acuerdo a lo anterior, se observa que existen las condiciones en el país para implementar el centro y no se evidencia que en el corto o mediano plazo puedan suceder cambios significativos en el sistema político nacional que nos pueda afectar positiva o negativamente.

Factor Económico: En Chile el PIB creció un 11,7% el año 2021¹¹, este crecimiento ha sido impulsado por el consumo, por políticas gubernamentales del fisco y el retiro de fondos de pensiones. También contribuyó las rápidas tasas de vacunación que permitió normalización de la actividad económica. En el caso particular de la Región de Antofagasta, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile, la tasa de desempleo para el primer trimestre del año 2023 alcanzó el 8,4%, lo que representa un aumento de un punto porcentual con respecto al mismo periodo del año anterior¹². En cuanto a la inflación, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanzó una variación del 9,9%¹³ en los últimos doce meses lo que implica una caída de un punto porcentual.

Por otro lado, se espera que la actividad económica nacional crezca a partir del segundo trimestre del presente año y se espera una caída del PIB entorno al 1,1%¹⁴ y una inflación del orden del 8%¹⁵ para finales de año, siendo el único país de la región para la cual se proyecta una contracción de la economía.

Finalmente, cabe señalar que la contracción económica esperada para el país y la región afecta negativamente a nuestro negocio ya que lo anterior implica aumento en las tasas de desempleo y, por lo tanto, se genera una caída en el poder adquisitivo de las personas quienes dejarán de utilizar servicios no esenciales como podría ser el cuidado del adulto mayor y reemplazarlo por cuidado familiar.

Factor Social: Como se ha señalado anteriormente, se ha observado un envejecimiento acelerado de la población, en el caso de Chile las cifras oficiales del CENSO 2017, el 16,2% de la población tiene 60 años o más¹⁶ y se estima que para el año 2050 éste segmento de la población representará el 25%¹⁷. En el caso particular de la región de Antofagasta, las cifras oficiales señalan que el 11,6% de la población pertenece al segmento de 60 o más años lo que equivale a 70.276 (INE) personas que en un futuro próximo podrían requerir de ayuda para su quehacer diario ya sea este brindado por la familia o a través de servicios profesionales y especializados.

Otro factor social relevante es la inserción de la mujer en el mercado laboral, anteriormente eran ellas las que asumían las labores domésticas en general y, en el caso de ser necesario, realizaban el cuidado de los adultos mayores. Este cambio de tendencia cultural, evidentemente, ha generado nuevas oportunidades de negocios ya que las familias que requieren cuidados especiales de sus adultos mayores deben buscar servicios profesionales para solventar esta necesidad.

Por otra parte, la pandemia forzó a este grupo etario al uso de tecnología para comprar productos y servicios y para estar en contacto con su familia durante este tiempo. Por lo tanto, nuestro centro debe potenciar el uso de estas tecnologías que forman parte del día a día del adulto mayor.

Factor tecnológico: La sociedad de la era post-COVID ha experimentado cambios significativos en el acceso a las prestaciones de salud, por ejemplo, la telemedicina que se ha convertido en una herramienta valiosa para mantener la atención médica a distancia, evitar la exposición a posibles contagios y acceder a médicos especialistas a distancia sin necesidad de trasladarse a Santiago y/o otras localidades.

Otra tecnológica disponible son las video llamadas que son una herramienta muy útil para mantener la comunicación con la familia y amigos evitando el aislamiento social y la soledad, factores que a menudo afectan a los adultos mayores.

Además, están las cámaras de monitoreo que tienen como finalidad ayudar a prevenir el abuso y la negligencia, y proporcionar evidencia en caso de cualquier incidente sospechoso. También, brinda tranquilidad a las familias de los residentes, ya que pueden observar cómo se están cuidando a sus seres queridos a distancia. Actualmente, se está tramitando la normativa que exige a estos establecimientos el uso de esta tecnología.

Factor Legal:

Dentro del marco legal de Chile en lo que respecta a la población adulto mayor, podemos mencionar lo siguiente:

- ✓ Promulgación Ley 19.828 (septiembre 2002) que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor. Ministerio Secretaría General de Gobierno.
- ✓ Decreto 14 (agosto 2010) aprueba reglamento de establecimiento de larga estadía para adultos mayores. Ministerio de Salud.
- ✓ Promulgación (septiembre 2017) de la Convención Interamericana sobre la protección de los Derechos Humanos de las personas mayores. Ministerio de Relaciones Exteriores.

Estas leyes son el marco regulatorio para toda iniciativa relacionada con adultos mayores y, en particular, el Decreto 14 es el que norma y da los lineamientos y requerimientos que debe cumplir cualquier centro de larga estadía para el adulto mayor. No se observa en el mediano plazo que vaya haber algún tipo de modificación a estas normativas que pueda afectar a nuestra idea de negocios. Sin embargo, en el largo podría haber modificaciones tales como aumentar el porcentaje mínimo que deben tener las áreas comunes de los establecimientos en función de su capacidad instalada lo que implicaría en una mayor inversión al requerir mayor espacio. Además, se espera el reforzamiento de la Institucionalidad, a través de la creación del registro nacional de cuidadoras y la creación de la Defensoría lo que implica las regulaciones del personal a contratar y la defensa de los derechos del adulto mayor¹⁸. En nuestro caso, esto será mitigado al tener presente este posible cambio de normativa al momento de diseñar el centro.

Por otra parte, para la implementación de este establecimiento se requiere de la patente, para obtenerla se debe dar cumplimiento a una serie de requisitos legales, dentro del cual se encuentra la

resolución de autorización sanitaria para su funcionamiento en términos de requisitos de salubridad solicitados por la Seremi de Salud y es el trámite administrativo más complejo que se deberá solventar.

13.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes:

Debido al segmento de mercado al que apunta nuestro centro, se observa que existe una alta barrera de entrada debido a la inversión en infraestructura que se debe realizar ya sea para adaptar una casa existente o construir un centro totalmente nuevo. En el caso particular de la ciudad de Antofagasta el metro cuadrado construido supera las 50 UF¹⁹, lo que implica que para construir un centro de 500 se requiere de una inversión de más de 25.000UF, sin contar el equipamiento médico, comunicacional, nutrición etc. Además, se debe dar cumplimiento a la normativa legal (decreto N°14 del SENAMA) que regula este tipo de establecimientos y fija condiciones mínimas de espacio requerido en función de la cantidad de residentes del recinto.

Por otro lado, el mercado de los adultos mayores se encuentra al alza y se proyecta que continúe de esta forma debido al acelerado envejecimiento que presenta la población, no solo en Chile, sino que a nivel mundial. Por lo tanto, esto puede generar interés en actores del mercado que actualmente operan en otras zonas del país a incursionar en el mercado local de Antofagasta.

Poder de negociación de los proveedores

En general, se observa que existe una cantidad de proveedores que pueden satisfacer nuestras demandas de insumos médicos y nutricional sin observar diferencias significativas de calidad ni precio. Por lo tanto, estos cuentan con poco poder de negociación ya que existe un bajo costo de cambiar de proveedor en el caso de observarse conductas oportunistas. Por otro lado, nuestros proveedores críticos serán los prestadores de salud que podrían gozar de cierto poder debido a la imposición de sus horarios, sin embargo, gracias a la aplicación de telemedicina este riesgo puede ser controlado ya que se amplía el abanico de especialista que nos pueden brindar el servicio y no se depende exclusivamente de actores locales.

Cabe señalar que, aun no son proveedores de nuestro centro, se debe tener especial cuidado con las cuidadoras autorizadas debido a posibles problemas de ausentismo y a sus escasas.

Amenaza de productos sustitutos:

En la zona no existe centro que estén orientados al segmento AB, C1a y C1b al día de hoy. No obstante, existen servicios de enfermería a domicilio y cuidadores informales que buscan captar parte de este mercado. A pesar de que dichos servicios no son competencia directa de nuestra compañía, si podrían captar parte de nuestro mercado.

Poder de negociación de los clientes:

Actualmente en la región no existe oferta para satisfacer las necesidades del segmento al que apunta nuestro centro, por lo tanto, las personas que requieren estos servicios están dispuestas a pagar por los servicios que se ajustan a sus necesidades, verificado con encuesta donde se indica que el 55% de los entrevistados está dispuesto a pagar un arancel mensual entre \$1.300.000 y \$1.600.000 muy superior al precio de la oferta local y en rangos similares a los centro de la Región Metropolitana que presentan servicios e infraestructura similar al nuestro. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es considerado bajo.

Rivalidad de la industria:

Tal como ya se ha comentado, en la zona no existe centros orientados al segmento socioeconómica al que apunta nuestro centro. Sin embargo, si se amplía el análisis a la región Metropolitana concentra sobre el 65% de estos centros, se observa que la industria de las senior suites es altamente fragmentada donde al día de hoy operan del orden 1.000 centros con una amplia gama de servicios y precios.

Conclusión

Como fortaleza identificamos que el nivel de infraestructura, equipamiento y profesionales especialista en el área de la geriatría no cuenta con gran competencia en la zona, lo que es un elemento diferenciador al ser altamente valorado por el estrato socioeconómico al que nos enfocamos.

Se observa que la a la inversión inicial requerida es una debilidad que deberemos resolver, así como los elevados costos fijos y buscar una fórmula adecuada para el manejo de las cuidadoras autorizadas.

13.6. Valor servicios adicionales

Servicios Adicionales	Valor UF	Observaciones
Alimentación		
Alimentación el menú	0,4 UF	Menú del día
Cuidados médicos		
Adm. Medicamentos	0,6 UF / día	
Atención particular médico	2 UF / visita	
Atención particular terapeuta ocupacional	0,3 UF / sesión	
Kinesiólogo	0,5 UF / sesión	
Insumos médicos y de cuidado personal		
Medicamentos	0,3 UF / por compra	
Insumos de enfermería	0,3 UF / por compra	
Laboratorio clínico	1,4 UF / por compra	
Habitación		
Internet	0,1 UF / mes	
Tv Cable	0,1 UF / mes	
Teléfono	0,1 UF / mes	
Servicios varios		
Podología	1,7 UF / sesión	
Peluquería	0,5 UF / corte	
Manicure	1,5 UF / sesión	Servicio base
Celebraciones	8 UF / por sesión	Servicio base
Lavado vestuario	0,7 UF / por carga	
Viajes grupales	A convenir	

Tabla 24: Valores servicios adicionales.

13.7. Aranceles competidores:

Las siguientes tablas muestran los valores promedio de los centros de la región de Antofagasta y Metropolitana. Estos valores fueron tomados como referencia para establecer nuestra política de precios.

13.7.1. Región de Antofagasta:

Nombre	Capacidad	Arancel Promedio	Tipo
HOGAR DE ANCIANAS TU CASA	14	\$474.999	Privado - Social
NORTH QUEEN SEDE TROCADEROS	19	\$900.000	Privado
NORTH QUEEN SEDE URIBE	20	\$900.000	Privado
RESIDENCIA ADULTO MAYOR CALAMA HOGAR SAN JOSE	22	\$149.500	Social

Tabla 25: Precios centros adulto mayor Antofagasta.

13.7.2. Región Metropolitana:

Nombre	Capacidad	Arancel Promedio	Tipo
ACALIS ERRAZURIZ	107	\$1.443.200	Privado
ACALIS JARDINES DE VALLE ALEGRE	25	\$1.668.480	Privado
ACALIS LAS TRANQUERAS	25	\$760.000	Privado
ACALIS LOS DOMINICOS	154	\$1.760.000	Privado
BEIT ISRAEL	120	\$1.200.000	Privado
CASA MENAR	15	\$1.375.000	Privado
HOGAR DE LA SANTA CRUZ	81	\$1.365.000	Privado
POCURO	28	\$1.204.031	Privado
RESIDENCIA CASA ACTIVA	53	\$1.200.000	Privado
RESIDENCIA CASAMÍA	75	\$1.377.000	Privado
RESIDENCIA HELSBY	10	\$1.400.000	Privado
RESIDENCIA MANQUEHUE	25	\$1.400.000	Privado
RESIDENCIA PARA ADULTOS MAYORES NUESTRA SENORA DEL PILAR	8	\$1.150.000	Privado
RESIDENCIA SANTA BLANCA	12	\$1.130.000	Privado
RIO MAULE	8	\$1.175.000	Privado
SENIOR SUITES	25	\$1.350.000	Privado
SENIOR SUITES SAN DAMIAN	25	\$1.350.000	Privado
SIERVAS DE JESUS	37	\$1.200.000	Privado
UNIDAD DE REHABILITACION QUINCHAMALI	24	\$1.737.000	Privado
VIDA HOGAR	19	\$1.175.000	Privado
VILLA AURORA	24	\$1.125.000	Privado
VILLA LOS SOLEARES LOS DOMINICOS	17	\$1.300.000	Privado
VILLA SOLEARES EL DIRECTOR	15	\$1.300.000	Privado
VILLA SOLEARES ESTORIL	109	\$1.300.000	Privado
VILLA SOLEARES LA DEHESA	27	\$1.300.000	Privado

Tabla 26: Precios centros adulto mayor Región Metropolitana.