

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ECONOMÍA

HOGAR DE ADULTO MAYOR “SAN JOSE”

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN
ECONOMÍA

NOMBRE:

PATRICIO HEVIA G.

PROFESOR GUIA: REINALDO SAPAG C.

SANTIAGO DE CHILE, ENERO 2004

INTRODUCCIÓN .	1
2. ANTECEDENTES GENERALES . .	5
2.1 Diagnóstico de la Situación Actual: .	5
2.2 Mercado Objetivo: Población Adulto Mayor . .	7
2.2.1 Definición .	7
2.2.2 Estadística . .	8
2.2.3 La Población Adulto Mayor en la Comuna de Estación Central .	9
2.2.4 Principales Enfermedades Asociadas .	10
2.3 Rol Municipal respecto de PAM . .	10
2.3.1 Participación de Municipalidad de Estación Central . .	11
2.4 Algunos Conceptos de Servicio de Hogares de Adulto Mayor .	11
3. ESTUDIO DE MERCADO .	13
3.1 Descripción de la Situación Actual . .	13
3.1.1 El Hogar de Adulto Mayor “Refugio San José” . .	13
3.1.2 Casa de Acogida Hogar de Menores Embarazadas .	14
3.2 Descripción del producto / servicio .	14
3.3 Análisis FODA . .	16
3.3.1 Fortaleza .	16
3.3.2 Oportunidad .	17
3.3.3 Debilidad .	17
3.3.4 Amenaza .	17
3.4 Punto de Equilibrio . .	18
3.5 Estudio de la Oferta .	19
4. ESTRATEGIA DE MARKETING .	21
4.1.1 Casa de Reposo . .	22
4.1.2 Grupo Foco . .	23
4.1.3 La Difusión .	25

5. ESTUDIO TÉCNICO .	27
5.1 Infraestructura . .	27
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO .	33
7. ESTUDIO LEGAL .	35
8. CONCLUSIONES . .	37
BIBLIOGRAFÍA .	41
ANEXOS .	43

INTRODUCCIÓN

En una sociedad moderna donde el consumo y el capitalismo han transgredido las fronteras de la mayoría de los países occidentales, la necesidad de contar con organizaciones destinadas a labores de beneficencias y caridad cobran real importancia de modo tal de destinar dichas atenciones a un sector de la población desvalido.

Esta es parte de la labor que Las Hermanas de Amor Misericordioso cumplen al mantener el hogar de adulto mayor San José. Este pensionado privado cumple con un rol netamente social en el viejo sector de la comuna Estación Central, tarea que se ha realizado durante tres décadas y ha consistido en la atención de personas de la población de adulto mayor, además de la mantención de un refugio que brinda atención gratuita a mujeres jóvenes de escasos recursos y sin hogar, en condiciones de embarazo. Sin embargo para poder llevar a cabo esta labor han debido recurrir a fuentes propias de financiamiento debido a que el aporte estatal y privado es insuficiente. La casa de acogida en el sector poniente de Santiago, colindante con el mismo centro de menores, constituye hoy el pilar de sustento de estas jóvenes y sus hijos próximos a nacer.

Sin embargo, en estos momentos este hogar de ancianos ha ido perdiendo nuevos usuarios de modo que ha puesto en riesgo la continuidad de dicha misión.

Dada la problemática presentada se hace necesario establecer criterios que permitan implementar estrategias económicas de modo tal de permitir sustentar la noble iniciativa de mantener el hogar de menores en base a reactivar el hogar de adultos mayores.

Es así como el objetivo general del presente seminario se traduce en estudiar las

razones y motivos posibles de la falta de funcionamiento adecuado del pensionado de adulto mayor y junto con ello, proveer herramientas útiles para la ayuda en la toma de decisiones de modo de reactivar el negocio de la casa de reposo y así permitir la sustentación del hogar de menores.

Tomando como norte el objetivo presentado, se plantean las siguientes interrogantes:

Cual es la situación actual del pensionado para el adulto mayor

Cual es la situación actual del potencial cliente

Por qué siendo que los análisis demuestran que la población ha ido envejeciendo, este negocio en particular ha ido en retroceso.

¿Cómo se puede maximizar los ingresos del hogar de ancianos de modo tal de poder sustentar la ayuda a las niñas?.

¿Qué es lo que se puede hacer para mejorar el negocio de cara a aumentar la clientela?

Está bien configurado el negocio en particular (ubicación, precio, promoción, producto)?

Precio: El precio es razonable para un nivel de servicio de estas características?

Ubicación: Está bien ubicado la plaza de este servicio?

Tipo de cliente: Debe ser ABC1?

Estrategias de promoción: Posee algún tipo de estrategia de captura de clientela?

Las interrogantes presentadas anteriormente conducen al planteamiento de los siguientes objetivos específicos y sus tareas asociadas:

Objetivo 1: Descripción del negocio (Hogar de Adulto Mayor)

i. Análisis de participación de mercado

ii. Recaudación

iii. Egresos

iv. Inversiones

Objetivo 2: Investigación de mercado

i. Investigación de negocios relacionados

ii. Investigación de la industria

iii. Investigación de posible transformación de la figura legal de pensionado en Fundación.

Objetivo 3: Plan de Marketing

i. Análisis Situacional

ii. Mercado Objetivo

iii. Objetivo del marketing

iv. Grupo Foco

v. Análisis FODA

Objetivo 4: Análisis estructura administrativa

i. Estructura organizacional

ii. Recursos Humanos

iii. Sistema de control

Objetivo 5: Análisis Marco Legal

i. Normativa vigente y Beneficio tributario por cambio de giro

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Diagnóstico de la Situación Actual:

El Hogar de Adulto Mayor San José lleva un permanente déficit en su estado de resultado, situación debida al bajo número de adultos mayores ingresados en estos últimos años. De esta manera los ingresos netos por concepto del pensionado son menores a los gastos del mismo.

La Congregación del Amor Misericordioso lleva a cabo en este recinto una labor de más de treinta años, sin embargo la finalidad principal de la casa de reposo, la cual es poder subvencionar al refugio de niñas completamente, no se ha podido llevar a cabo en estos últimos años.

Los precios de las pensiones actualmente tienen valores desde \$ 250,000, las piezas de menor valor, con baño compartido, pero individuales. Otro nivel de precios es de \$280.000, con piezas un tanto más grandes, el valor más caro es de \$ 300.000. Todos estos valores se encuentran sin IVA incluido. Actualmente hay 9 personas que cancelan pensión, gran parte de las cuales en las piezas de valor medio.

Los datos que se han podido recolectar acerca de años anteriores para poder estimar una correcta viabilidad del negocio son vagos y poco confiables, mas se han obtenido para los últimos seis años el Estado de Resultado (de ahora en adelante EERR)

de todo el lugar (el pensionado y el hogar de niñas juntos) que se muestra en el Anexo N°1.

Para efectos del presente trabajo se centrará el estudio sólo en los ingresos y gastos producidos por el pensionado. De esta forma los ítemes de ingreso a notar serían sólo "pensiones", "Ingreso Vehículo" e "Ingreso Varios Pensionado".

El ítem "Pensiones" se refiere a los ingresos percibidos por el pago mensual de las nueve personas que utilizan el pensionado. "Ingreso Vehículo" son los pagos de un supuesto arriendo que estiman cada vez que el vehículo del pensionado es utilizado para otros fines que no tengan relación con el pensionado directamente. "Ingresos Varios Pensionado" es una cuenta pequeña que hace trato con ingresos obtenidos fuera del rol del pensionado netamente pero van cargados a ellos. (ver anexo N°2).

Otros Ingresos que son necesarios destacar pero que no tienen que ver directamente con el EERR del pensionado, sino que con el EERR de todo el refugio del amor misericordioso, son los "Aportes Renta Unimarc". Por otra parte, un ítem que es percibido por la congregación debido a un porcentaje por el arriendo de terrenos al Supermercados Unimarc de propiedad de la Congregación del Amor Misericordioso. El ítem de Donaciones anónimas cayó considerablemente entre los años 1998 y 2000, quizás por un cambio de conciencia en la población, mientras que se recibe una ayuda del hogar de Cristo a la cual se concursa año a año y tiene carácter de provisorio ya que solo es para salir del actual problema que se ha mantenido en los últimos años. Es por esto además de que es tan variable y decreciente, llegando al año 2003 a \$800.000 mensuales, cifra muy diferente a los \$1.000.000 que recibían los primeros años.

El aporte del gobierno a través del Servicio Nacional de Menores (de ahora en adelante SENAME), que reciben mes a mes es solamente para ser utilizado en el cuidado y necesidades de las jóvenes madres solteras, por lo que se lleva una fuerte fiscalización del cómo se utilizan estos dineros debiendo entregar un detallado informe de en qué se está gastando (Anexo N°3). Puesto a que si se utilizaran estos dineros entregados por el SENAME en alimentos por ejemplo, el Estado exigiría que estos alimentos fueran ordenados y almacenados en una bodega implementada especialmente para este fin, dificultando aún más el proceso. Por esta razón se opta por cargar mayoritariamente todas las remuneraciones de trabajadores del refugio de niñas en contra de los ingresos entregados por el SENAME, y se cargan así otras cuentas como alimentos y combustibles a todo el hogar. En este EERR del Anexo N°1 se observan las cuentas prorrateadas para obtener un número cercano a la realidad de cuánto se gasta en el refugio y el pensionado separadamente.

Finalmente es necesario comentar la ayuda recibida por capitales alemanes en la construcción de nuevas habitaciones para las niñas gracias al proyecto "casitas" ganados en un concurso, el cual fue la suma de \$96.870.265 invertidos en dos años y que suplió deficiencias técnicas con las que contaban las antiguas instalaciones.

Una vez que ha explicado en líneas generales el EERR del pensionado podemos observar en el Anexo N°2 que el negocio todos los años a tenido pérdidas, solo con la excepción del año 1998 en donde se logró un superávit por la suma de \$2.245.056. El ingreso medio de estos años se ha mantenido a través del tiempo con excepción del año

2001 en donde gracias a un medio de promoción por medio de revistas en el sector oriente de la capital se pudo lograr un aumento de las personas atendidas en el establecimiento por un corto tiempo. Este aumento fue solamente temporal debido a que las personas que utilizaban el servicio se aburrían de viajar desde tan lejos (sector oriente de la capital) o eran víctimas de robos de automóviles, ya que no se poseen estacionamientos propios en el sector para las visitas de las personas.

Así, la tónica del negocio en el último tiempo ha sido el gastar más de lo que se percibe como ingreso, lo que sólo se ha logrado gracias a la ayuda directa por parte de la Congregación del Amor Misericordioso, siendo esencial su aporte monetario para poder seguir con la obra de no sólo mantener a las personas que en ese lugar ha hecho su hogar, sino también de las personas que trabajan, siendo esta una finalidad indirecta que la Congregación ha querido adoptar.

De esta manera cada vez en que las hermanas tengan problemas económicos y no puedan solventar algunos gastos la Congregación toma responsabilidad de esos gastos. Particularmente, al momento de pagar indemnizaciones a una persona que deja de trabajar en el pensionado, estos gastos corren por el lado de la Congregación y no aparecen en el EERR que fue entregado por parte del contador de la entidad.

Como motivos de esta pérdida económica del pensionado, podemos aducir que desde ya bastante tiempo no ha existido un aumento de la demanda por camas en el establecimiento (hace más de un año), mientras que los gastos han aumentado en los últimos años, aumentando con ello el déficit, esto es debido en parte por un sobre empleo existente dentro del recinto.

A grandes rasgos la situación en el pensionado parece irreversible, puesto de que si no ha ingresado nadie al establecimiento y con un nivel de gastos tan alto la situación parece insostenible, ya que no se está cumpliendo con la meta para la cual fue creado y una solución a primera vista sería la recomendación de cerrar el pensionado y por lo tanto cerrar también el refugio de las niñas produciendo una terrible pérdida social, ya que existe poca ayuda a ese porcentaje de la población.

2.2 Mercado Objetivo: Población Adulto Mayor

2.2.1 Definición

La definición de Adulto Mayor son aquellas personas que poseen una edad de 60 años y más. Sin embargo, en esta definición no se incluye otro tipo de elementos que afectan el estado de vejez tales como diversos problemas de salud y de una marcada marginación o discriminación social. Por lo general en Chile la condición de adulto mayor está por debajo de los estándares de países desarrollados tales como Europa y EEUU.

Cuadro n° 1
Distribución de la población según
tramo de edad y sexo.
2000

Edad		n	%
0 - 59 años	Hombres	6.641.278	49,7
	Mujeres	6.717.223	50,3
	Total	13.358.501	100,0
60 años y más	Hombres	713.057	43,3
	Mujeres	932.195	56,7
	Total	1.645.252	100,0
Total	Hombres	7.354.335	49,0
	Mujeres	7.649.418	51,0
	Total	15.003.753	100,0

Fuente: MIDEPLAN, Encuesta CASEN 2000.

2.2.2 Estadística

La encuesta CASEN 2000 registra una población de adulto mayor (PAM) de 1.645.252 personas con un 10,96% de la población total. De ellas, 932.195 son mujeres con un 12,18% de la población femenina total frente a 713.057 hombres adultos mayores con un 9,69% de la población masculina total. En la PAM un 56,7% son mujeres y un 43,3% corresponden a hombres. El contraste de esta distribución por sexo con aquella que se evidencia entre los hombres y mujeres menores de 59 años no deja de ser relevante. Mientras antes de los 60 años la diferencia que separa a hombres y mujeres es de 1,2 puntos porcentuales, después de los 60 años la diferencia aumenta a 13,4 puntos porcentuales.

Cuadro n° 2
Evolución de la población adulta mayor en el periodo 1990-2000

	1990		1992		1994		1996		1998		2000	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hombre	580.217	44,7	603.026	44,2	649.721	43,8	649.654	43,3	662.452	43,3	713.057	43,3
Mujer	716.991	55,3	761.949	55,8	833.607	56,2	849.711	56,7	866.684	56,7	932.195	56,7
Total	1.297.208	100,0	1.364.975	100,0	1.483.328	100,0	1.499.365	100	1.529.146	100	1.645.252	100,0

Fuente: MIDEPLAN, Encuestas CASEN de los años respectivos

Así podemos observar en el cuadro N°2 que en Chile se profundiza el fenómeno del envejecimiento poblacional que se inicia aproximadamente a mediados del siglo pasado. La PAM aumenta, en números absolutos, de 1.297.208 personas en 1990 a 1.645.252 personas en el año 2000. Esto significa, en términos porcentuales, que, en los últimos

diez años, mientras la población total creció en 16,1% la PAM lo hizo en un 27%.

También es observable el dato del aumento ascendente de la PAM femenina, en una mayor proporción que la PAM masculina. Los números absolutos muestran al respecto que entre 1990 y el año 2000, las adultas mayores pasan de 716.991 a 932.195 personas, vale decir, aumentan en un 30%. Los hombres mayores, por su parte, en el mismo período, lo hacen sólo en un 23%.

Este hecho es conocido en la literatura gerontológica como el fenómeno de la feminización de la PAM.

Cuadro n° 3
Evolución de la población adulta mayor según tramos de edad y sexo
en el período 1990-2000

Edad		1990	1992	1994	1996	1998	2000
60 - 65	Hombres	19,4	18,7	18,0	17,1	16,3	16,4
	Mujeres	22,5	22,8	22,2	20,1	19,6	20,2
66 - 75	Hombres	16,9	17,1	16,9	17,2	18,0	18,0
	Mujeres	20,3	20,5	21,5	23,0	23,7	22,1
76 y más	Hombres	8,5	8,4	9,0	9,1	9,0	9,0
	Mujeres	12,4	12,5	12,4	13,5	13,4	14,3
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: MIDEPLAN, Encuestas CASEN de los años respectivos

En cifras totales, el PAM representa un 11% de la población total del país al año 2000. En el lapso de 8 años ésta ha aumentado su representación en 0,5 puntos porcentuales. Sin embargo este valor se observa que en el tramo 66-75 años existe un mayor porcentaje que en el tramo 60-65 años de edad, reflejando con esto quizás el incremento de la esperanza de vida como resultado de un fenómeno social global asociado a las nuevas tecnologías médicas y bioquímicas. Asimismo se ve una feminización de la PAM con respecto a los tramos más jóvenes, donde los hombres de 76 y más aumentan un 0,5 puntos porcentuales y las mujeres lo hacen en 1,9 puntos porcentuales.

2.2.3 La Población Adulto Mayor en la Comuna de Estación Central

Un dato de cierta relevancia es saber si existe una población de adultos mayores en el sector de la comuna de Estación Central como para poder absorber por sí sólo la oferta presente en el mercado provista por los cuatro otros recintos del sector (contando al Hogar de Cristo).

Para obtener este dato se recurrió a información entregada por el Censo 2002, en donde se separa a la gente por grupos de edad y comuna a la cual pertenecen (ver Anexo N°4). Esta información es respaldada también por los registros de quienes se atienden en los distintos consultorios de cada respectiva comuna.

En la comuna de la Estación Central existen un total de diecinueve mil veinticuatro personas con sesenta años y mas, de las cuales once mil ciento veintiocho son mujeres, numero no despreciable si pensamos que nuestros cupos no superan las treinta plazas Además hablando del sector central de Santiago existen un total de noventa y dos mil ciento cuarenta personas que también pueden ser posibles clientes si tomamos en cuenta el hecho de que el factor ubicación es clave al momento de elegir una casa de estadía.

2.2.4 Principales Enfermedades Asociadas

Una parte de la población adulta mayor está sujeta a enfermedades. La más frecuente son las alteraciones neurológicas, la hemiplejia, o el accidente vascular encefálico, que produce una parálisis en el cuerpo. Otra patología que se presenta es la derivada de traumatismos y dentro de éstos, la fractura de cadera es la más habitual, particularmente en la mujer, por la debilidad que se produce, en general, producto de la osteoporosis. Los trastornos hormonales de la menopausia tienden a producir una pérdida en la fijación del calcio en los huesos. Pero el ejercicio constituye el mejor combate contra esta patología. José Okseberg, kinesiólogo y jefe del Departamento de Rehabilitación del Hogar Israelita, explica que...”hay estudios sobre esto, en Israel, donde se ha tomado a mujeres adultas mayores, que son portadoras de osteoporosis y se ha hecho un estudio comparándolo con otro grupo sometido a ejercicios, y se ha visto que en 6 meses, con ejercicios específicos, la capacidad de fijación de calcio aumenta”

2.3 Rol Municipal respecto de PAM

El aporte del Estado respecto de la situación del adulto mayor corresponde a beneficios que directamente entregan las distintas municipalidades a los beneficiarios. Estas ayudas divergen de una municipalidad a otra.

Así la municipalidad de Las Condes entrega un subsidio para los adultos mayores de 60 años con ingresos menores a \$85,000 traducido en transporte en locomoción colectiva gratuito.

Por su parte, la municipalidad de Peñalolén creó el programa “El doctor en su casa”, el cual está orientado a adultos mayores discapacitados y enfermos postrados de bajos recursos.

Respecto de la Municipalidad de Providencia, este cuenta con centros integrales que prestan diversos servicios a esta comunidad en particular como asesoría jurídica y legal gratuita. Además, la municipalidad entrega asistencia en atención domiciliaria para adultos mayores postrados de escasos recursos, además de medicamento, prótesis y otros elementos tales como transporte.

En la municipalidad de Puente Alto, existe una oficina de Adulto Mayor, donde ofrecen ayuda a los ancianos de escasos recursos de la comuna en total, tales como

servicios de chequeo oftalmológicos, regularización de estudios, atención dental, atención podológica, entre otras.

2.3.1 Participación de Municipalidad de Estación Central

El programa tiene como fin fomentar la participación, desarrollo y la organización de la Población de adultos mayores de la Comuna, a través de la implementación de programas de desarrollo comunitario, atendiendo la demanda de las áreas de desarrollo personal, salud, recreación y cultura, además de entregar las herramientas para que las directivas de las organizaciones desempeñen sus funciones de manera eficiente y participativa.

Dentro de los beneficios que entrega este programa, se pueden encontrar:

- Paseos para las organizaciones y Clubes de Adultos Mayores
- Talleres de Desarrollo y Manualidades
- Actividades recreativas

Sin embargo, cabe señalar que la PAM en particular de la casa San José no aplica ninguno de los beneficios sociales anteriormente mencionados, debido a que en primer lugar, los ancianos creen no pertenecen a esta comuna y en segundo lugar no corresponde al estrato socioeconómico bajo la línea de pobreza.

2.4 Algunos Conceptos de Servicio de Hogares de Adulto Mayor

De acuerdo a la legislación vigente, se considera un establecimiento de larga estadía, Casas de Reposo / Residencias, para adultos mayores, aquel "autorizado por el Servicio de Salud correspondiente para recibir adultos mayores que por motivos biológicos, psicológicos o sociales, requieran de un medio ambiente protegido y cuidados diferenciados para a mantención de su salud y funcionalidad" (Art. 2do).

En la actualidad existen numerosas alternativas de Casas de Reposo u Residencias en Chile, que ofrecen ambientes cómodos, agradables y seguros para vivir.

Sin embargo, desde el punto de vista del potencial usuario, existe una sensación de temor a tomar una decisión equivocada, o al aprovechamiento de los adultos mayores, al abandono y a las enfermedades degenerativas, costosas y debilitantes lleva a posponer decisiones relacionadas con la inclusión a un hogar de adulto mayor. Existe además un temor frente a la pobreza y a la incapacidad de satisfacer sus propias necesidades.

Las Casas de Reposo generalmente ofrecen asistencia diaria con funciones tan comunes como bañarse, vestirse, comer y también proporcionan servicios de entretención, talleres y actividades para dar calidez a su estadía.

Para evaluar adecuadamente una casa de hogar adulto mayor los siguientes puntos que se traducen en un buen servicio según la casa del adulto mayor:

- Dormitorios, salas de estar, corredores y baños limpios, ordenados y sin malos olores.
- Existencia de timbres junto a las camas para solicitar atención.
- Salas de estar acogedora y con privacidad
- Existencia de jardines amplios y seguros
- Buen servicio de comida
- ¿Hay ayuda para residentes que no pueden alimentarse por sí solos? ¿Conversan entre ellos? ¿Se permite comer en el dormitorio? ¿Guardar la comida para más tarde?
- Personal suficiente y buen trato hacia los residentes, tales como aseo,
- Buen ambiente interno entre los hospedados, donde se note de manifiesto que no se encuentran pacientes sedados.
- El precio incluye todos los servicios (por ejemplo, lavandería),
- La no exista recargo por medicamentos o, en su defecto, si existe la posibilidad de adquirirlos en farmacias,
- Si se encuentra certificada por el Ministerio de Salud
- Que no hayan costos extras ocultos.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Descripción de la Situación Actual

3.1.1 El Hogar de Adulto Mayor “Refugio San José”

El hogar de adulto mayor corresponde a un establecimiento sólo para mujeres. Este se ubica en la calle General Amengual 420, Estación Central, contando en la actualidad se cuenta con 9 personas adultas mayores de sexo femenino. Sin embargo, este número antes era mayor pero ha ido disminuyendo debido a la mortalidad de los pacientes, y a la nula inscripción de pacientes nuevos. En el último año no ha ingresado ninguna persona adulta mayor.

Este establecimiento se encuentra ubicado en un sector donde existe muy poca competencia, ya que se encuentra El Hogar de Cristo, el hogar Temuco y otras dos entidades de no gran tamaño. El Hogar de Cristo y el Hogar Temuco aparecen como entidades de similares características. El Hogar de Cristo cumple eso sí una labor un tanto distinta ya que el paciente sólo debe cancelar el PASIS, pensión asistencial de asistencia que corresponde aproximadamente a \$60,000.

Anteriormente esta casa de reposo existía donde actualmente se ubica una clínica

psiquiátrica ubicada en la comuna de Providencia y que es perteneciente también a la congregación del Amor misericordioso.

El pago en forma irregular además del no pago de parte de los familiares atenta con el capital de trabajo disponible para la casa de acogida y el pago de los costos de mantención de la organización.

Esto motivó a la toma de acciones tales como el retiro de aquellos pacientes cuyo período de mora superaba un año.

La gente del sector visitan las instalaciones pero debido al precio del servicio no contratan los servicios y los potenciales clientes se pierden (cabe destacar que esta es la percepción de quienes trabajan en el lugar).

El contacto para llegar a conocer el servicio sólo se realiza en estos momentos a través de contactos con la parroquia de la congregación en el sector oriente de Santiago, con el claro objeto de ayudar a la causa o a personas conocidas. No se posee ningún tipo de difusión ni en el sector ni en algún tipo de canal masivo.

3.1.2 Casa de Acogida Hogar de Menores Embarazadas

La casa de acogida de mujeres corresponde a un sector de la organización dedicado a la mantención de 20 mujeres embarazadas sin hogar con sus respectivos hijos, teniendo en cuenta la condición en que llegan estas jóvenes se les trata de ayudar con un ambiente al que ellas no tendrían acceso en sus respectivos hogares.

Las menores pueden ingresar al establecimiento a través de dos vías: por el juzgado de menores o por contacto directo, donde son recibidos las asistencias sociales, las cuales son las encargadas de cualificar la pertinencia de ingreso o no a las menores.

El período de permanencia se estima entre 1 año y medio y 2 años de las menores, pudiendo ser éstas de cualquier parte de Chile, en donde se les entrega una serie de espacios de esparcimiento y conocimientos acerca del cuidado del bebe que están pronto a recibir o ya tienen.

Las menores reciben ayuda municipal traducido entre otros en traslado como viajes u otros, aparte de la ayuda estatal entregada por el SENAME.

Los recursos que destina el SENAME (Servicio Nacional de Menores) es insuficiente para la mantención de las jóvenes y sus hijos. Solo alcanza para el pago de los servicios de los profesionales que colaboran, las cuentas de insumos básicos como la luz, el gas, electricidad, etc. Este sistema se basa en día ocupada por la joven / día pagado por el SENAME, por lo que relativiza el cubrir los costos fijos de la institución. Es por este motivo, que se debió recurrir a sustentar esta división por los aportes mensuales provenientes de la casa de reposo.

3.2 Descripción del producto / servicio

El sólo hecho de ser manejado por una congregación cristiana hace más atractivo para el cliente el tipo de servicio que se va a entregar, puesto a que es conocido el sentido humano con el que trabajan las hermanas del Amor Misericordioso.

El recinto cumple con las normas del Servicio de Salud Pública, y posee un buen grupo de enfermeras para la atención de las personas. Existen distintos tipos de habitaciones que de acuerdo al tipo de servicios que éste incorpora varía el costo de éstos, todas las habitaciones poseen un ambiente apacible y perfecto para el descanso.

Los precios son de \$300.000, \$280.000 y \$250.000 (todos los precios con IVA. incluido) correspondiendo las diferencias de precio sólo en el tamaño de la pieza, puesto a que todos los otros servicios son comunes. Sin embargo todas las piezas traen un baño compartido a diferencia de otros establecimientos. Además está la posibilidad de traer sus propias enfermeras en caso que así lo requieran.

La capacidad del Hogar San José es de cuatro plazas para la pieza de mayor tamaño, quince plazas para la pieza de tamaño medio y seis plazas para la pieza pequeña.

Actualmente la casa de reposo San José cuenta con todos los requisitos que demandan los consumidores y que son las características generales de una casa de reposo (ver Anexo N°5). El hogar cuenta con atención médica y enfermeras para ayudar a los adultos mayores del sector.

Las casas de reposo son vistas como un lugar de descanso, por lo que deben ofrecer un ambiente agradable a sus pensionados. Por esto la tranquilidad del lugar es un ambiente propicio para una casa de reposo, además cuenta con amplios espacios y grandes jardines para que cada persona tenga su propio espacio y además espacios comunes donde compartir y poder recrearse.

Por otra parte el precio de \$300.000 (hab. Simple) es acorde al promedio de mercado, el cual ronda los \$280.000 para una habitación similar (remitirse al estudio telefónico del Anexo N°5). Como beneficio extra la casa de reposo San José ofrece una capilla y esta respaldada por la congregación del Amor Misericordioso la cual mediante sus hermanas se encarga de supervisar que todo funcione correctamente al interior del hogar. Otro punto destacable es la antigüedad del personal, lo cual se traduce en una gran confiabilidad para los clientes.

Se debe recalcar el ambiente de reposo que se encuentra entre las paredes de ese inmueble, en donde se separa del ruido estrepitoso de la ciudad, así como también la cantidad de metros cuadrados de parque que están a disposición para las señoras que en ese lugar se hospedan. Gracias a ser una construcción de un piso no existe la posibilidad de accidentes dentro del recinto por el hecho de estar subiendo y bajando escaleras, como ocurre en otras casas donde no poseen la infraestructura correcta.

En resumen se puede decir que el hogar estudiado cumple con todos los requisitos de los consumidores, además de estar al nivel del resto de la oferta e incluso mostrar algún tipo de ventajas competitivas.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que sirve para ver los pasos y acciones futuras de una organización. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la organización y del entorno organizacional, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subproducto muy importante, permite que el nivel directivo de la organización reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

Esto sirve para definir la estrategia de la organización en cuestión. Definir la estrategia implica definir el rumbo que deben tomar las actividades de la organización.

En la Figura 1, se aprecia la existencia de dos factores interiores a la organización; ellos son las Fortalezas y las Debilidades. Por fortalezas se entiende lo que la organización hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito, por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la organización debe mejorar.

Otros dos son externos a la organización y pertenecen al entorno, allí están las oportunidades y las amenazas. Por oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la organización aumente su participación y sus ventas. Por amenazas se entiende lo contrario, vale decir elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrá la o las estrategias posibles, la conclusión claramente puede estar integrada por más de una opción.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades.
Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Figura 1. Esquema análisis FODA

3.3.1 Fortaleza

Es una institución sin fines de lucro que está organizada y dirigida por hermanas de una entidad cristiana. Además de la vocación de servicio que poseen las hermanas,

existe un menor costo de mantención por el hecho que el trabajo de administración realizado por las hermanas es gratuito.

- Su finalidad es dar caridad a un grupo específico de la población.
- Terreno. El terreno abarca gran parte de la manzana entera dejando espacio para jardines y amplitud para que los pacientes puedan disfrutar de la tranquilidad.
- La construcción y el espacio entregan una tranquilidad incomparable con otros recintos de similares características.
- La baja existencia de competencia directa en el sector.

3.3.2 Oportunidad

- Dada la falta de promoción de este local, junto a la nula competencia directa en el sector, se vislumbra que incorporando herramientas de marketing permita el aprovechamiento de la infraestructura y de su capacidad instalada.
- El incremento de la población adulto mayor, especialmente femenino, junto al acercamiento en la tendencia de países desarrollados cuyo modelo económico es utilizado, acarrea un incremento sostenido en la demanda por plazas en lugares de acogida de adultos mayores.
- La existencia de interés por la continuidad del servicio social que las hermanas están produciendo y su posible difusión en el medio.
- Esto se espera en el aumento de ventas de plazas traducido en un incremento en los ingresos lo que permitirá complementar y sustentar el proyecto global de la casa de acogida y el hogar de menores embarazadas.

3.3.3 Debilidad

- El establecimiento no cuenta con medios de promoción adecuados que permitan la mejora en las oportunidades de alcanzar nuevos clientes y más ingresos.
- La ubicación. Claramente el precio es un factor que limita el ingreso de gente cercana físicamente al lugar. Los lugares de similar precio se encuentran en Providencia y acceden a familias con más altos recursos.
- La poca responsabilidad al momento de mantener la contabilidad del hogar, dejando un espacio oculto que puede producir distorsiones al momento de una auditoría del lugar.

3.3.4 Amenaza

- La proliferación de distintas casas de acogidas en el Gran Santiago. Sin embargo

este punto es amortiguado por el hecho de que en el sector en particular no cuentan con competencia directa que puedan capturar un potencial cliente.

- Los malos resultados de la casa de acogida puede conllevar a un eventual suspensión de las actividades del establecimiento por orden superior.
- Una eventual intervención del Estado u otro organismo privado (p.e. Fundación Las Rosas) en esta materia que incidiera en la aparición de establecimientos con igual condiciones y a precios más bajos debido a una subvención u aportes privados.
- Bajas barreras de entrada por ser un negocio con know how de fácil acceso.

3.4 Punto de Equilibrio

Con el objeto de establecer el número mínimo de pensionados necesarios para mantener una rentabilidad cero es que se procede a calcular un punto de equilibrio, para el cual se utilizan los datos del año 2002. De esta forma podremos saber cuantos nuevos pensionados necesitamos para hacer rentable el negocio.

Hemos supuesto en este estudio, que debido a la capacidad ociosa del hogar, es posible suponer que los gastos son constantes (o con un mínimo aumento) hasta un máximo de 17 pensionados, lo que nos entrega una holgura de seis cupos que irán directamente a mejorar nuestra rentabilidad. En efecto los ítemes remuneraciones, alimentación y suministros básicos (los de mayor tamaño) no se ven afectados por este aumento en el uso de las instalaciones.

El punto de equilibrio fue calculado como el numero de pensionados necesarios para cubrir los gastos, esto tomando los valores mensuales de ingresos y gastos, de esta forma el punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gasto mensual}}{\text{Ingreso mensual}}$$

En el siguiente resumen se aprecian los valores correspondientes al año 2002, periodo durante el cual el número de pensionados fue de 11 personas.

Ingreso año 2002	45,897,066	Gasto año 2002	63487296
Pensionados	11		
Ingreso individual mensual	347,705	Gasto mensual	5290608

Punto de Equilibrio	15.2
----------------------------	-------------

Gráfico 1

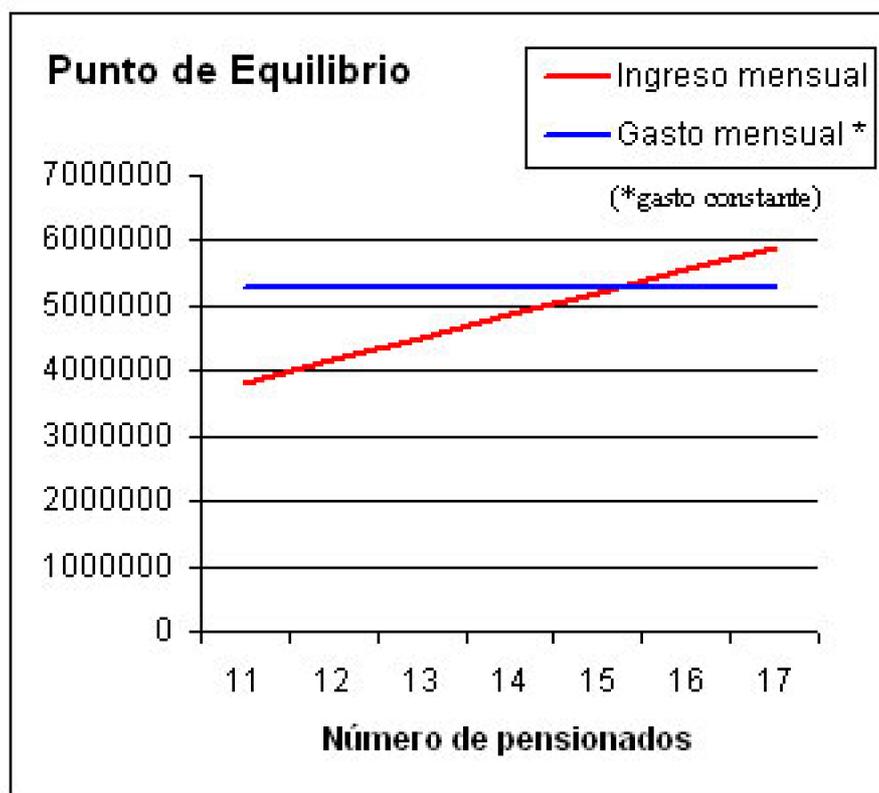


Gráfico N°1

Gráfico 1

Como podemos apreciar en el gráfico N°1, el punto de equilibrio se encuentra en los 16 pensionados, es decir necesitamos a cinco nuevos adultos mayores en nuestra casa de reposo para poder solventar los gastos que allí se generan. De esta manera nuestro objetivo es lograr llenar estos cinco cupos mediante una estrategia de marketing acorde al negocio.

3.5 Estudio de la Oferta

Con el fin de recopilar una mayor información acerca del mercado de las casas de reposo, se ha logrado indagar acerca de las distintas casas de larga estadía en el gran Santiago y de esta manera obtener información de cuanto es lo que cobran cada una, cuantas plazas tienen y cuantas plazas poseen en estos momentos ocupadas, así como también datos cualitativos acerca de los hogares, importantes sin duda para obtener una idea más cabal acerca del mercado.

La muestra se tomó de las “Páginas Amarillas” en donde diferentes lugares ofrecen sus servicios dejando en claro rápidamente la cantidad de oferentes que aparecen en el mercado y estas son sólo aquellas que pagan por aparecer en las “Páginas Amarillas”. Estas aparecen por sector y así se pudo segmentar más fácil por la comuna a la que

pertenecen.

Para hacer la muestra más comparable con nuestra propia casa de reposo hemos seleccionado una muestra de cuarenta casas de reposo ubicadas en sectores diferentes al sector Oriente de Santiago. De esta manera eliminamos el factor ubicación en esta muestra y así podemos comparar más fácilmente con respecto a la casa de reposo San José. Además se consultaba si poseían permiso del Servicio Metropolitano de Salud para lo cual deben cumplir con una serie de características y de esta forma homogeneizar aun más la muestra (ver Anexo N°5).

Otra pregunta fue la implementación física que poseían dentro del establecimiento más allá de las características básicas como la aprobación del Servicio Metropolitano de Salud. Así se consultó si poseían un baño compartido en las piezas individuales (pregunta frecuente que recibía en el Hogar San José), además si poseían un patio interior para el disfrute de las personas que entren al hogar. Otra característica es de si eran casa de reposo mixtas o casa de reposo de un sólo sexo (solo existían para el sexo femenino) y si los recintos eran de un sólo piso (teniendo en cuenta la edad de las personas es una característica que vela por seguridad más que por comodidad).

Como se puede apreciar en el Anexo N°5 podemos observar que para una pieza individual en promedio se cobra un precio de \$ 270.000 mensuales, lo que es un poco más bajo que lo que cobra nuestro Hogar San José (sólo \$ 30.000). Cabe destacar que sólo cinco hogares de los consultados ofrecían un baño privado para la pieza individual, lo que muestra que al contrario de lo que se pensaba no es una necesidad gravitante al momento de elegir que van a ofrecer los hogares.

Para el siguiente precio en donde se comparte la pieza con uno o más personas, el precio promedio es de \$ 188.056, siendo bastante más inferior al cobrado por el hogar San José (el precio mas bajo es de \$ 250.000). Es importante notar que en el estudio realizado se encuentran distintas ofertas con respecto al precio que se estaba entregando, un ejemplo es que en la casa de reposo San Nicolás en las piezas dormían cerca de seis personas y los alimentos básicos como leche y carne, o las necesidades como pañales, deben ser provistos por los propios parientes del adulto mayor, cosa que no ocurre en el hogar San José. Entonces al momento de comparar los precios en esta clase de servicio es necesario obtener una clase detallada que es lo que entregan, puesto a que existen variadas diferencias entre ellos además del precio.

Las plazas de cada hogar varían entre siete y sesenta y cinco camas por hogar obteniéndose un promedio de veintidós camas en total entre las cuarenta casa encuestadas, además el numero de camas promedio ocupadas al momento de la encuesta era de diecisiete por hogar, el doble de las ocupadas en la casa de reposo San José.

4. ESTRATEGIA DE MARKETING

Se utilizará marketing mix pero este se orienta al mercado de los bienes, por lo que se requiere una adaptación para los servicios:

La mezcla original del marketing se preparó para la industria manufacturera. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicio ni se acomodan necesariamente a este tipo de organizaciones, donde la característica de intangibilidad de servicio, la tecnología usada y el tipo de cliente principal son fundamentales. 1.

Existe creciente evidencia que las dimensiones de la mezcla de marketing no pueden ser lo suficientemente amplia para el marketing de servicio, ya que no consideran una serie de elementos esenciales para la generación y entrega de servicios. 2.

Este nuevo marketing mix forma una combinación final de 7 elementos a diferencia de el clásico marketing mix . Estos son:

- i. Precio
- ii. Plaza
- iii. Promoción
- iv. Producto
- v. Personal
- vi. Proceso

vii. Evidencia física (Physical evidence)

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente, hay muchas superposiciones e interacciones entre los diferentes componentes de la mezcla de marketing.

4.1 Viabilidad Mediante el Marketing

El marketing es una herramienta esencial para el buen desarrollo de un proyecto, ya que dentro de sus objetivos se encuentra el conocer a los potenciales consumidores y como llegar a ellos. De esta manera es posible ajustar al servicio de tal forma que se adapte casi de manera perfecta a lo que los consumidores buscan; claro está que antes de esto es necesario definir quienes son los compradores, para esto establecer sus gustos y necesidades. Una vez que se logra encontrar un servicio acorde para los consumidores es necesario dar otro paso fundamental en el éxito del negocio, esto es la difusión del producto o servicio.

En ocasiones ciertas empresas (cualquier oferente de producto o servicio) tienden a pensar que por tener un gran servicio sus ventas necesariamente serán buenas, pero esto no siempre ocurre así, dado que un cliente no puede comprar un servicio si no sabe de su existencia. En el proceso de difusión como en cualquier otra actividad económica es necesario maximizar recursos, de esta forma debemos encontrar el medio más efectivo y a menor costo que permita que nuestros clientes conozcan nuestro producto ofrecido. Esto es fundamental cuando se trata de un negocio de nicho, o algún tipo de servicio muy especial. Por ejemplo grandes marcas como Volvo no invierten mucho dinero en publicidad masiva pero si entrega fuertes sumas de dinero en auspicio a eventos relacionado con el ski, ya que el público de estos eventos coincide con el perfil de sus consumidores.

Para lograr una efectiva difusión debemos de ser capaces para lograr captar la mayor parte de la demanda potencial por nuestro servicio ofrecido.

4.1.1 Casa de Reposo

Todo lo anterior es aplicable como una estrategia de marketing para la casa de reposo, como a cualquier otro proyecto. Lo primero entonces es definir quienes son nuestros clientes, es aquí donde se encuentra el primer problema, ya que una primera visión nos haría pensar que nuestros clientes son los ancianos que se atienden o los que se atendería en la casa de reposo, ya que son ellos quienes hacen uso de nuestros servicios. Al observar de manera más detenida a nuestros clientes (personas adultas mayores), podemos notar que en la mayoría de los casos no son ellos quienes toman la decisión de “compra”, esto puede ser por un problema de recursos monetarios o por carecer de plena facultades mentales lo que es común dentro de la población a esa edad para tomar tan importante decisión, ambas situaciones muy comunes en el rango de edad de quienes habitan en las casa de reposo, el cual es de personas de más de 70

años y en la mayoría de los casos no auto valente.

Dado esta situación quienes generalmente tomen esta situación de “compra” (o contrato de servicio), son los hijos o parientes más cercanos de la persona en cuestión, quienes si poseen el dinero necesario para contratar el servicio, además de la pensión mínima entregada por el gobierno o en algunos casos el arriendo del inmueble el que ellos habitan y facultades mentales optimas para tomar esta decisión.

Entonces podemos decir que nuestro negocio enfrenta una demanda mixta, en donde quien hace uso del producto es una persona “A”, pero quien toma la decisión de compra es una gente “B” el cual a su vez está influenciado por los gustos y necesidades de la persona “A”. Ejemplos de esto es cuando los padres compran regalos a sus hijos (en especial juguetes) o cuando un hombre regala a una mujer un perfume o artículos de belleza. En ambos casos la decisión de compra se realiza bajo las preferencias del comprador dado la preferencia del consumidor final, es decir un padre comprará un juguete para su hijo siempre que este sea acorde a los gustos del padre. Como ejemplo se pueden mencionar a los padres que no compran armas de juguetes a sus hijos aunque estos las quieran.

Extrapolando todo esto a nuestra casa de reposo podemos concluir que necesitamos entregar un servicio el cual satisfaga los gustos y necesidades de los ancianos a la vez que lo haga de quienes contrate el servicio para ello.

Para este tipo de negocio no es completamente relevante la ubicación geográfica, ya que dentro de la preferencia de los que contratan los servicios esta la cercanía al lugar donde están sus seres queridos, dado que la población se distribuye en forma homogénea dentro del Gran Santiago (ver Anexo N°4), existe entonces una demanda potencial suficiente para que el negocio sea rentable. Además dependiendo de la ubicación obtendremos distintos gastos por remuneraciones y servicios de acuerdo a la comuna en la que nos encontremos, es así que la ubicación juega un rol no relevante para efectos de este estudio. Así mismo el segmento socio económico al cual esta enfocado nuestra casa de reposo no necesariamente es el sector ABC1 de la población (asociado generalmente a las comunas del sector oriente de la capital), sino que ha pensionados que en forma individual o colectiva sean capaces de solventar los costos de la casa de reposo. De esta manera el requisito es que la persona sea capaz de solventar los gastos ya sea por medio de arrendamiento de sus materiales inmuebles o con ayuda directa de todos sus seres queridos.

Es por este motivo que tratando de entender los gustos de la población de adulto mayor mujer a la que estamos interesados en esta memoria se ha llegado a la conclusión de que se necesitaba un Grupo Foco para saber realmente que pensaban los adultos mayores de esta situación.

4.1.2 Grupo Foco

La fuente más común de datos de marketing es la comunicación con encuestados. Es

lógico obtener datos de personas por medio de la formulación de preguntas. En nuestras actividades diarias recolectamos información haciendo preguntas a personas que consideramos bien informadas. La investigación de mercados es sólo una manera más formal y científica de recolectar dicha información.

El diseño de la investigación puede variar desde la formulación de preguntas a unas pocas personas bien informadas (investigación cualitativa) hasta encuestadas a cientos de encuestados (investigación concluyente).

La entrevista de Grupo Foco presenta situaciones no estructuradas de libre flujo, diseñadas para estimular ideas y comprender una situación problema a través de la interacción en grupo. Por lo general, esto implica formular preguntas muy exploratorias durante un largo periodo, es decir 1 o 2 horas, dirigida por un moderador entrenado quien busca descubrir lo inesperado gracias a la flexibilidad de la conversación.

Se realizó un Grupo Foco para un grupo de personas de iguales características y de reducido tamaño, para esto se seleccionó a un grupo de adultos mayores de sexo femenino miembros de la Asociación Cristiana de Jóvenes ubicada en Santiago Centro, quienes poseen un ambiente adecuado con salones de conferencia para la correcta sesión de grupo que se realizaría en el sentido de producir un sentimiento de relajación de manera que se produzcan comentarios informales y espontáneos.

Se utilizaron dos mini grupos compuestos de 6 personas cada una y para identificarlos se les pidió comentar su nombre y de que comuna provenían, se tuvo extra cuidado de que la conversación no se desviara hacia otros temas fuera del tratado en la investigación, esto puesto a que a menudo ocurre este tipo de incidente en una sesión de estas características.

El primer punto tratado fue la pregunta de si conocían la existencia de casa de pensionados dedicados al cuidado del adulto mayor, a lo que la respuesta fue afirmativa en ambos grupos, además una persona comentó el haber asistido a una de esas casas por motivos de salud por un tiempo. Luego se les preguntó que pensaban acerca de la posibilidad de ingresar a uno de estos recintos, aquí la respuesta fue más del hecho de en que momento deberían ingresar, puesto de que ellas tenían en consideración de que a cierta edad la imposibilidad de poder continuar con sus rutinas diarias (auto valencia) producirían molestias dentro de las familias que ellas forman parte, así preferían ser llevadas a una casa de reposo antes de producir problemas para con sus familiares. Además en algunos casos la existencia de una inevitable soledad forma parte del porque existían los deseos de amigas de ellas por ingresar a este tipo de establecimiento sin tener problemas de auto valencia.

Otra pregunta fue cual era la idea que tenían las encuestadas acerca del trato que existe en este tipo de recinto, la respuesta del primer grupo fue de que el trato es digno para con los pacientes, teniendo en consideración el hecho de las molestias que podían producir al entrar a los pensionados en estado de no auto valencia. En el segundo grupo la respuesta no fue la misma que la del primer grupo, donde tres personas aseguraron tener miedo al trato dado por las personas que atienden el recinto y al no tener una supervisión directa podrían causar serios daños y no ser descubiertos. Se refirieron conocer al tema por las informaciones divulgadas por la televisión constantemente acerca

de la existencia de un maltrato producido en estos establecimientos, al cual todas tenían conocimiento acerca de esto. Sin embargo al preguntar la misma pregunta pero ahora que estas instituciones fuesen dirigidas por un personal religioso las respuestas fueron distintas. Las mismas personas que en la pregunta anterior tenían una mala imagen acerca de la casa aceptaron que de esta manera existía una fuerte convicción de que existe un ambiente diferente y no hay cabida para un mal comportamiento por parte de quien atiende.

Cuando se les pregunto de si podían pagar los montos mensuales promedio que estas casas cobran mensualmente, la respuesta fue variada. Dentro del primer grupo las respuestas fueron sinceras de que no podían pagar ese rango de cantidades sin acudir a la ayuda de sus hijos netamente. Por lo que surgió otra pregunta y es quien tomaba las decisiones para con todo lo relativo a las adultos mayores en el hogar, la respuesta eran los hijos. Ciertamente puesto que en toda familia es quien decidirá el futuro de sus padres en el momento de que ellos ya no puedan tomar la decisión y también en la parte monetaria, así son los hijos quienes deciden cuanto pagar y donde llevarlos, dejando de lado los intereses del adulto mayor por ciertas comodidades, pregunta que se les realizó a continuación. Lo que buscaban los adultos mayores en un hogar no son el número de comodidades que este pueda ofrecer, si no que además de entregar los requerimientos básicos para el cuidado básico de las personas, ellas querían la cercanía más que todo a sus seres queridos y facilidades para las visitas de estos (que no fuese como algunos recintos en donde las horas de visitas son restringidas), pero esto es a contrario de lo que buscan sus hijos quienes con el afán de entregarles lo mejor exigen todo tipo de comodidades.

En el Anexo N°6 se muestra en el cuadro los detalles más relevantes de la conversación indicando de que comuna provenía cada persona.

4.1.3 La Difusión

Es aquí donde radica el principal problema de marketing, ya que el hogar posee nulas campañas de promoción, solo en ocasiones se contrato un aviso en una revista comunal (la ultima vez hace 2 años). Debido a esto es muy reducido el número de personas que se acercan al hogar para conocerlo y contratar sus servicios.

El hogar de ancianos necesita un tipo de difusión especial, el cual esta lejos de la publicidad masiva, esto por lo antes mencionado en cuanto a que se trata de un servicio muy especial para un grupo reducido de la población. A esto se le suma que es un servicio de alto compromiso para quien lo contrata, puesto que un familiar suyo será quien experimente el buen o mal trato del servicio. Entonces el consumidor se enfrenta a una decisión que debe ser meditada y para la cual requiere gran cantidad de información, que obviamente debe de ser confiable. Todo esto a raíz del lazo afectivo que lo une con el beneficiario del servicio entregado por la casa de reposo.

La información debe ser mucha y confiable, por esto es necesaria la implementación

de una persona capacitada en trato de clientes (puede ser una o dos hermanas de la misma congregación). Quien este encargado de recibir a toda persona interesada por el servicio, siendo capaz de enfatizar todos los puntos buenos que tiene la casa, debe convencer al cliente que dejar a un ser querido no es un abandono, sino que es dejarlo en el lugar adecuado para ello con gente especializada y con vocación de servicio. La visita a la casa de reposo debe ser en un ambiente cordial, recibida por esta persona capacitada desde el primer momento haciendo sentir a la persona que visita la casa no piense que le están vendiendo un servicio. En el caso que fuese necesario, utilizar un medio de movilización para acercar a personas que se muestren interesadas, con el fin de hacer más agradable la visita para el potencial cliente.

Se propone también la idea de que esta misma persona capacitada visite frecuentemente el lugar donde se han realizado el mayor número de contactos para la difusión del hogar, la iglesia de la congregación ubicada en el sector Oriente de Santiago. De manera que logre efectuar un contacto directo con el potencial cliente y poder entregarles algún tipo de información, ya sea con una simple conversación o por medio de un folleto confeccionado especialmente para este efecto.

La confección del folleto debe ser simple. Este debe traer el nombre, número de teléfono y la ubicación del hogar. Comentando los servicios que el hogar ofrece, recalando el carácter religioso y la labor social que están efectuando, dos fortalezas que se deben aprovechar al momento de llegar al cliente.

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1 Infraestructura



Las instalaciones comprenden más de 20 habitaciones con baño compartido, cocina compartida con el centro de menores y una mini cocina para recalentar los platos. Junto con ello, existe un comedor espacioso donde se comparte el alimento.



Estas instalaciones se encuentran rodeando un patio de luz donde se reúne los ancianos a descansar. Al final de este patio se encuentra la capilla, instalación antigua construida de adobe.



Junto a la capilla, se encuentra un paso que comunica a una serie de oficinas, un sector de lavanderías y un patio grande que termina en la casa de la hermana y la cocina principal.



Uno de los principales problemas que tienen las habitaciones es la falta de iluminación de las piezas, ya que por ser de una construcción antigua, cada pieza cuenta con una ventana muy pequeña y a una elevada altura (no permiten ver hacia fuera del lugar), lo que no es del agrado de quienes van a visitar el lugar por primera vez.

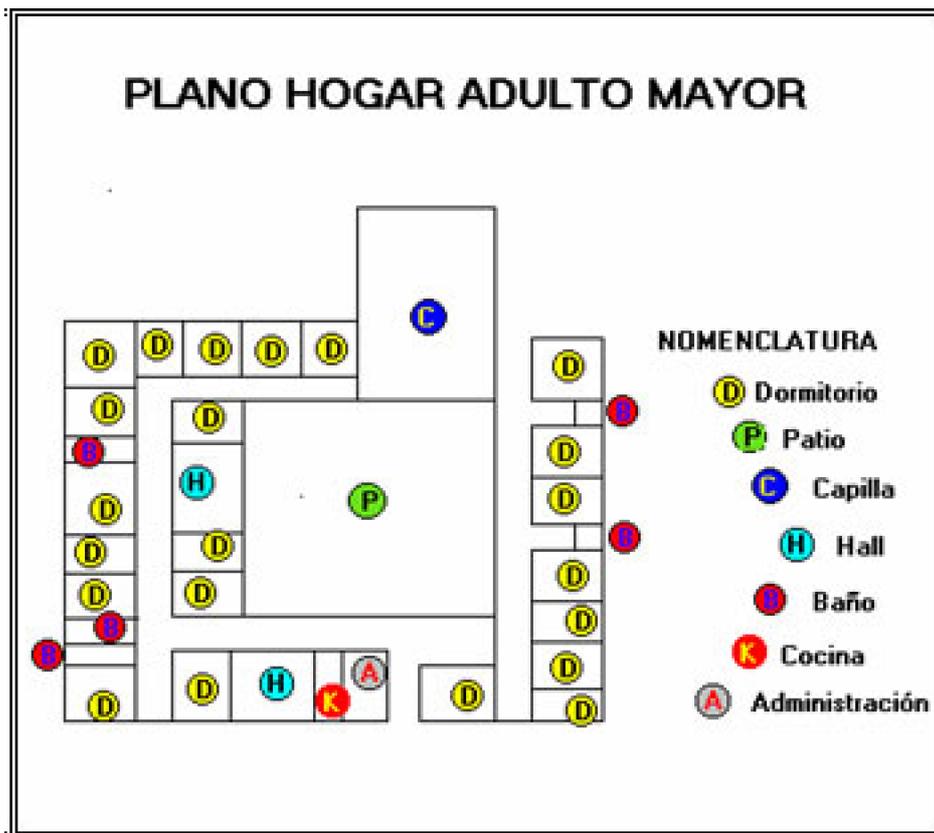


Figura 2. Esquema planta Hogar San José

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La casa de adulto mayor San José depende directamente de la congregación del Amor Misericordioso. Congregación de donde provienen también las hermanas que manejan el recinto, junto con ellas trabajan también una gran cantidad de personas no pertenecientes a la congregación, pero que gracias a una finalidad de la congregación por ayudar a las personas a mantener sus trabajos llevan bastante años trabajando en el mismo lugar.

Trabajan 19 personas entre el pensionado y el refugio (algunas comparten el trabajo para ambos establecimientos como son las cocineras), además no están contabilizados aquí el jardinero con un sueldo de \$188.000 mensuales, alguien para la mantención de la casa por \$ 126.000 mensuales, ni el contador con un sueldo de aproximadamente \$ 172.000 (ver Anexo N°7).

Todos los finiquitos realizados a los funcionarios no pueden ser solventados por el hogar ni el refugio, por lo que se acepta la ayuda monetaria directa de la congregación (montos que por la cantidad de años que lleva cada persona trabajando son respetablemente altos, cercanos a unos \$ 8.000.000).

7. ESTUDIO LEGAL

Con fin de demostrar lo relativamente fácil que es poner una casa de reposo en el gran Santiago y demostrar que los requisitos no son muchos presentamos los requerimientos para la implementación y construcción de una casa de acogida requiriendo la realización de los siguientes trámites:

El solicitante deberá entregar la siguiente documentación en la Oficina de Partes del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente, Av. Concha y Toro N° 3459, Puente Alto

1) Solicitud de instalación y funcionamiento

Oficio dirigido al Director del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente, especificando:

- Nombre completo, número de RUT y domicilio particular del solicitante, quien debe indicar si es propietario del establecimiento, representante legal u otro de la sociedad con su RUT respectivo.
- Dirección donde se ubicara el establecimiento (calle, número, comuna) teléfono y/o fax.
- Debe definir el objetivo y campo de acción del establecimiento

2) Director técnico

- Oficio dirigido al Director del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente, aceptando la dirección técnica del establecimiento, especificando: fecha en que asume la

dirección técnica, nombre completo, RUN, domicilio particular (calle, número y comuna) teléfono, horario en que ejercerá la dirección técnica.

- Acreditación de su calidad profesional a través de fotocopia legalizada de título

3) Derecho a uso del inmueble

- Fotocopia legalizada de:
- Contrato de arriendo legalizado o
- Escritura que acredite la propiedad del establecimiento

4) Certificado de número del local extendido por la Municipalidad respectiva

5) Plano o croquis con la distribución del local, indicando distribución de camas en los dormitorios

6) Copia de los planos de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas y gases de uso clínico, visados por la autoridad correspondiente

7) Listado del equipamiento

8) Nomina del personal profesional universitario, personal técnico, de servicio, administrativo indicando horario y sistema de turnos

9) Reglamento interno, contrato entre el establecimiento y el residente o su representante legal.

10) Plan de evacuación ante emergencias

11) Acreditar prevención y protección contra incendios con número y ubicación de extintores, red húmeda y vías de evacuación con puertas antipánico.

12) El local y sus instalaciones deben cumplir con la Ordenanza general de Construcciones y el reglamento sobre condiciones sanitaria básicas de los lugares de trabajo.

13) Declaración de capital inicial

14) Cancelar el arancel vigente

16) El establecimiento será inspeccionado por esta oficina previa presentación de los antecedentes requeridos para comprobar que cumpla con:

- Las condiciones sanitarias de los lugares de trabajo D.S. N° 594/1999
- Las condiciones para el acceso de personas con discapacidad Ley N° 19248/1994.
- Ordenanza general de urbanismo y construcción D.S. N° 47

Reglamento de establecimientos de larga estadía para adultos mayores D.S. 2601/94

8. CONCLUSIONES

Como conclusión es posible señalar que la continuidad de la casa de reposo no es viable desde el punto de vista del largo plazo debido principalmente a las pérdidas que se obtienen mes a mes. Por lo tanto, urge la necesidad de proveer de una estrategia que permita reponer ese delta de déficit mínimo para garantizar el normal funcionamiento del negocio.

Por otra parte, cabe señalar que se pudo comprobar la mayor existencia de una población femenina, motivo por el cual se estimaría una mayor demanda por el uso de estos locales. Por otra parte, también existe un gran número de oferta existiendo sólo en el sector oriente doscientos sesenta y seis casas de reposo registradas en dicho Sector. Esto se debe debido al bajo “know how” para operar lo que se traduce en un bajo nivel de barrera de entrada.

La falta de promoción del Hogar San José es una de las causales del por qué no han llegado más personas al establecimiento, para revertir esta situación es necesario entender de que el tipo de servicio que entrega el hogar es de carácter exploratorio y es necesario por lo cual visitarlo antes de tomar la decisión de adquirirlo. Cabe recordar que la decisión es tomada por los seres queridos del adulto mayor y al ser de larga estadía va a ser necesario una investigación por parte del consumidor. Es por los motivos señalados que si se promueve el hogar por algún tipo de medio masivo como la televisión, radio o una revista semanal no se recibiría el eventual retorno por esta inversión de gran presupuesto que el hogar no está en las condiciones de optar. Sin embargo, mantener la situación actual es casi insostenible puesto que los gastos son largamente mayores que

los ingresos y esto teniendo en cuenta que no se incurre en el pago del establecimiento físico ni tampoco por la labor que entregan las hermanas del Amor Misericordioso que se desempeñan en este recinto.

La estrategia de promoción encontrada se divide en dos partes, en la primera se busca hacer contacto con los clientes y en la segunda se les instruye de cómo funciona el servicio. Para la primera parte se han determinado dos medios de avisaje, “Páginas Amarillas” y la revista comunal de la Estación Central ambos cumplen con la característica de estar al alcance de un gran número de potenciales clientes.

De esta manera se ha elegido un medio masivo visitado por gran porcentaje de la población como son las Páginas Amarillas. Un aviso en las Páginas Amarillas “básica” tiene un valor de \$ 8.339 mensuales, un aviso de características “mayúscula con bloque” vale \$ 20.286 mensuales y un aviso de “1,50 cm.” tiene el valor de \$ 45.010 negro y \$ 49.349 color mensuales, todos los valores sin IVA. Lo importante aquí es que esta cotización es completamente pagable dentro de los gastos que tiene el hogar y cada uno de los avisos entrega además el beneficio de aparecer en las páginas amarillas en Internet, herramienta muy ocupada en los días de hoy. Así también todo el soporte de información y el número 103 para mayor comodidad de quienes buscan.

Las “Páginas Amarillas” es un recurso interesante, ya que un gran porcentaje de la población recurre a ellas al momento de contratar un servicio por primera vez. Resulta un buen medio de contacto, ya que permite estar “a la mano” de los consumidores por un periodo de un año. Este aviso también cubre en parte la necesidad de estar en Internet, ya que el mismo aviso publicado en la guía física se encontrara disponible en la web por el periodo de un año. De esta forma si alguien realiza una búsqueda en Publiguias.cl o en Google.cl (el buscador mas usado en Chile) bajo el criterio “casa de reposo” (o titulo afín), entre los resultados arrojados se encontrara nuestro aviso contratado con Publiguias.

Otro medio de difusión importante al cual no se ha optado es la Ilustre Municipalidad de Estación Central. La Municipalidad vía el departamento de relaciones ofrece un reportaje al Hogar de reposo San José comentando su función en la comuna, como ayudan a las madres solteras y dándolo a conocer en el suplemento mensual que se reparte en la comuna. Punto relevante si reconocemos que muy poca parte de la población de la comuna de Estación Central tiene conocimiento de este servicio que se entrega en su misma comuna. La Municipalidad de Estación Central también ofrece distintos tipos de ayuda para quienes la necesitan, esto ocurre por medio de un fondo manejado por el alcalde para situaciones en necesidad. Todo el requisito es pertenecer a la comuna y escribir una carta dirigida al alcalde comentando las carencias que tiene el hogar en este caso. Así esta entrará a un comité que visitará en terreno el lugar y decidirá si es necesario entregar una ayuda monetaria temporal (un año). Finalmente la Municipalidad también tiene distintos beneficios para sus habitantes a las cuales pueden acceder los adultos mayores del hogar tales como acceso a la piscina de la Municipalidad o viajes especiales realizados por la comuna, para hacerse participe de estos eventos basta solo con inscribirse en el departamento encargado de esto.

La revista comunal de Estación Central cubre la demanda más directa, que corresponde a los habitantes de la comuna de “Estación Central”. La publicación en esta

revista es gratuita, lo cual resulta muy interesante para nuestro propósito. De esta manera también la casa de reposo pasara a formar parte de los registros de la comuna, así si alguien se dirige a la municipalidad en busca de información, ellos le harán saber de nuestra existencia.

El departamento del adulto mayor de la Municipalidad de Estación Central no tiene en sus registros al hogar San José, según la jefa del programa Adulto Mayor Marcela Vargas es una fuente importante de difusión dentro de la comuna, ya que siempre reciben preguntas de si ellos conocen algún lugar donde puedan llevar a sus seres queridos y cuando se llenan los cupos de las casas dentro de la comuna ellos los derivan a otras instituciones que conocen. Además cuando existió una situación extrema como el aluvión de hace dos años la municipalidad preguntó por casas de reposo a quien ayudar y les enviaron un tipo de ayuda a aquellas que aparecían en los registros del programa del adulto mayor. Para aparecer en este registro es necesaria una carta de presentación dirigida al alcalde con copia al departamento del adulto mayor y a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Otro tipo de ayuda ofrecida por el mismo programa del adulto mayor son eventos, desarrollo personal, convivencia intergeneracional, paseos. Además está la posibilidad de realizar talleres de Tango y bailes entretenidos, gimnasias, Tai-Chi, grupos folclóricos, todo para la entretención de los adultos mayores y con libre acceso para ellos. Además de la buena disposición por parte de quienes manejan este programa y la disponibilidad de voluntariados de la comuna para cualquier necesidad que puedan suplir con buena voluntad.

Luego de que el consumidor ha tomado conocimiento de la existencia de nuestra casa de reposo este procederá a llamar por teléfono o hará una visita a las instalaciones, esto con el fin de obtener más información. Es en este punto donde entra en funcionamiento la segunda etapa del plan de promoción. En la casa de reposo debe existir al menos una persona que este especialmente capacitada para realizar la labor de promoción, siendo esta la indicada para entregar información por vía telefónica y/o para recibir a los visitantes. De esta forma se lograra una máxima penetración de nuestro producto en la mente del consumidor.

Es así que principalmente una buena canalización de difusión de los servicios ofrecidos por la casa de acogida, como la complementariedad ofrecida por los planes municipales pueden permitir reforzar las estrategias de negocio del hogar.

Todo lo anterior conducirá a que más personas sepan de la existencia del hogar San José, a la vez que más clientes potenciales la visitaran para ver el nivel del servicio. Tomando en cuenta que la atención prestada cumple con los estándares de mercado (incluido el precio) e incluso muestra beneficios extras, esto finalmente se traducirá en un aumento del contrato de habitaciones, lo que disminuirá la capacidad ociosa de la casa de reposo y por ende aumentara su rentabilidad.

Según el calculo del punto de equilibrio y con el supuesto que podríamos mantener los gastos constantes incluso con el ingreso de personas adicionales, esto debido a la gran capacidad ociosa del pensionado, se necesitaría el ingreso de cinco personas más para poder solventar los gastos del funcionamiento del hogar.

Se recomienda también una auditoria externa de todo el Hogar San José con el fin de poder ordenar de una forma cabal las cuentas que hasta el día de hoy no se tienen en completo conocimiento y lo que conlleva a la existencia de errores dentro de los resultados de la operación del negocio. A modo de ejemplo, es imposible intentar calcular el precio del servicio a ofrecer sin tener conocimiento cabal de la estructura de costo del servicio, ya sea directo o indirecto, fijos o variables.

Una vez ordenadas las cuentas del Hogar, se propone la transformación de la figura legal de la casa de reposo al tipo de Fundación, por un decreto canónico, emitido por el arzobispado y reconocido por el Estado. Esta nueva figura liberará del pago de impuestos al ingreso producto del ejercicio de sus actividades y una baja en la fiscalización por parte del Servicio de Impuestos Internos.

BIBLIOGRAFÍA

- Kinnear Thomas C., Taylor James R. "Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado". Mc Graw-Hill, Quinta Edición
- Philip Kotler. "Dirección de Marketing". Prentice Hall, Edición del Milenio
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag. "Preparación y Evaluación de Proyectos". Serie Mc Graw-Hill Managment
- Mideplan, Ministerio De Planificación Y Cooperación, División Social. "Documento N° 12, Situación de los adultos Mayores en Chile". Resultados de la VIII Encuesta De Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen 2000)
- Ilustre Municipalidad de Estación Central. "Población Por Grupo De Edad , Según Servicio De Salud Y Comuna. Censo 2002. Departamento de Estadísticas e Información de Salud (DEIS)

ANEXOS

[Anexos \(Formato PDF, 346 KB\)](#)