



CENTRO DE DÍA PARA EL ADULTO MAYOR GOLDEN HOUSE

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

Alumno: Claudio Moreno Cartagena.
Profesor: Eduardo Kohler Escobar

Santiago, Chile

Tabla de contenidos.

Resumen Ejecutivo.	4
I. Oportunidad de Negocio.	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.	8
2.1 Industria.	8
2.1.1 Macroentorno de la Industria.	8
2.1.2 Análisis PESTEL	10
2.1.3 Cinco Fuerzas de Porter.	13
2.2 Competidores	15
2.3 Clientes.	17
2.3.1 Determinación del Mercado.	19
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	20
3.1 Modelo de negocios	20
3.2 Ventaja Competitiva.	22
3.3 Descripción de la empresa.	24
3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	29
3.5 RSE y sustentabilidad	30
IV. Plan de Marketing	32
4.1 Objetivos de marketing	32
4.2 Estrategia de segmentación	34
4.3 Estrategia de producto/servicio	36
4.4 Estrategia de Precio	37
4.5 Estrategia de Distribución.	39
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.	39
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	40
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	41
V. Plan de Operaciones	43
VI. Equipo del proyecto	45
VII. Plan Financiero.	46
VIII. Riesgos críticos	47

IX. Propuesta Inversionista.	49
X. Conclusiones	50
Bibliografía.	51
Anexo 1: Encuesta realizada.	52
Anexo 7. Horarios y Talleres.	54
Anexo 9. Carta GANTT	55
Anexo 10. Plano de Planta Golden House.	56
Anexo 11. Descripciones de Cargo.	57
Anexo 12. Tarifas asociadas a operaciones con tarjeta de crédito y débito para empresas en convenio con Transbank.	62
Anexo 13. Tabla de Vida Útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado.	64
Anexo 14. Proyección de Estado de Resultado.	65
Anexo 15. Proyección Flujo de Caja.	66

Resumen Ejecutivo.

Golden House fue creada después de realizar un estudio bibliográfico y detectar que el índice de envejecimiento de la población en Chile va en constante aumento. Actualmente los adultos mayores representan el 19,2% de la población y para el año 2050 se espera que representen el 30% de ésta. Lo anterior, implica que este mercado pase a ser atractivo para diferentes industrias. Con estos argumentos, hemos decidido explorar la industria del entretenimiento para el adulto mayor y conocer que actores participan en este mercado, confirmando que existen Cajas de Compensación, gimnasios, cines, agencias de viaje, municipalidades, residencias y centros de día para el adulto mayor que ofrecen servicios, los cuales se diferencian por el segmento al cual están atendiendo y a su frecuencia de uso.

La investigación de mercado permitió detectar que existe una oportunidad en integrar dos conceptos y entregarlos en una misma instalación, centros de día y talleres con una variada oferta que aporte a cubrir la necesidad de adultos mayores autovalentes e inquietos de contar con actividades de entretenimiento y recreación.

El estudio realizado permitió determinar el mercado meta al cual se desea atender y además la ubicación de Golden House. Adultos mayores autovalentes e inquietos entre 60 y 79 años que se interesen por actividades recreativas y de entretenimiento. El sector seleccionado es la comuna de Vitacura, entendiendo que ésta es una de las comunas de la Región Metropolitana en la cual habita un alto porcentaje de adultos mayores de altos ingresos.

Golden House requerirá una inversión inicial de MM\$130,02 obteniendo un VAN de MM\$233,48 en un periodo de 7 años.

Respecto a los indicadores financieros desde el segundo año se observa una evolución creciente y positiva. Si bien el primer año el EBITDA es negativo a partir del segundo año este se incrementa obteniendo en el año 7 un EBITDA de MM\$361,25.

I. Oportunidad de Negocio.

La oportunidad de negocio presentada tiene como objetivo principal entregar un **servicio integrador** para el adulto mayor autovalente de 60 a 79 años que permita el **empaquetamiento de servicios** en una misma instalación, es decir contar con un **centro de día** en el cual el adulto mayor pueda disfrutar su día con personas de su mismo rango de edad, con actividades-clases-talleres durante el día y por otro lado, una **diversificación de la oferta entregada**, a través de, alianzas con empresas especializadas, entre las cuales se puede mencionar una empresa que cuente con piscina temperada, servicios profesionales de acuerdo a requerimientos de los usuarios y actividades outdoors para que el adulto mayor, disfrute de la naturaleza. Todo lo anterior, permitirá gestionar de manera integral el concepto de **envejecimiento activo**.

Una de las herramientas utilizadas en la investigación de mercado fue la realización de una encuesta detallada en el anexo N°1 que involucró a **100 personas** de las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura, ésta permitió conocer lo que los clientes deseaban, obteniendo los siguientes resultados: el 52% de los encuestados, realiza una actividad recreativa de manera habitual, del porcentaje mencionado al 47% de los adultos mayores les interesan actividades de desarrollo cognitivo, donde priorizan trabajar ejercicios para la memoria. En segundo lugar, el 34% de los encuestados escogió la opción “actividad física”, debido a que los adultos mayores valoran la movilidad física como forma de mantenerse saludables. En tercer lugar, el 14% de los encuestados escogió la opción de “desarrollo emocional”, debido a que los adultos mayores tienden a sentirse solos y no acompañados en esta etapa de la vida.

Actualmente para abordar lo mencionado en el párrafo anterior, el mercado ofrece tres conceptos. El **primer** concepto tiene relación **con la atención y el cuidado** del adulto mayor **por día**, en el cual la persona puede mantenerse en una instalación por jornada completa o media jornada. Según la investigación de

mercado realizada, para este primer caso, las empresas cuentan con personal especializado que apoyan al adulto mayor en las diferentes actividades cotidianas que realizan, considerando su nivel de valencia. El **segundo** concepto tiene relación con ofrecer talleres o clases para los adultos mayores en un lugar específico. En este caso se puede mencionar a la I.M. de Vitacura en la cual los adultos mayores tienen la opción de realizar talleres y quedarse compartiendo con otros adultos mayores al término de éste. El **tercer concepto** tiene relación con un conjunto de residencias o condominios con habitaciones de distinta superficie y adaptadas para personas autovalentes, semi-valentes o no valentes. Para este último concepto la estadía es permanente. Dado que la industria en la cual se desarrollará la Empresa no es el cuidado del adulto mayor, sino más bien, la industria del entretenimiento para éste, el último concepto no se detallará mayormente. La descripción y detalle de los conceptos mencionados se muestra en el anexo N°2. La oportunidad de negocio del plan se encuentra en la **integración** del primer y segundo concepto mencionado con las restricciones que se mencionan a continuación: El plan considerará solo la atención de adultos mayores autovalentes entre 60 y 79 años, lo que implica no contar con profesionales especializados para su cuidado. Por otro lado, la propuesta si bien permite mantener a los adultos mayores en la instalación luego de finalizar el o los talleres contratados, solo pueden permanecer en ésta un máximo 2 horas.

Con respecto al tamaño de mercado, se puede mencionar que la cantidad de adultos mayores entre 60 y más años en Chile es de 3.439.599 personas, de los cuales el 85,8% son adultos mayores autovalentes. Por otro lado, los adultos mayores en la Región Metropolitana corresponden al 36,5% del total del País. Dado que el plan de negocios está enfocado en los adultos mayores entre 60 y 79 años en la Región Metropolitana se puede mencionar que la cantidad es de 1.060.608 personas¹. Este grupo de la población es cada vez más relevante, dado el aumento del envejecimiento que ha experimentado el país en los últimos 30 años.

¹ CASEN 2017.

El estudio se centrará en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, Lo Barnechea que concentran al grupo socioeconómico ABC1 en la Región Metropolitana². Al consultar el número de adultos mayores entre 60 a 79 años en las comunas mencionadas³ se obtiene el mercado al que se desea apuntar. En definitiva, la comuna seleccionada en la cual se instalará el centro de día será la comuna de Vitacura, cuyas razones se detallarán en los capítulos posteriores.

Tabla N°1: N° de adultos mayores pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1.

Comuna	N° de adultos mayores (60 a 79 años)
LAS CONDES	47.819
LO BARNECHEA	10.836
PROVIDENCIA	21.444
VITACURA	15.332
	95.431

Fuente: Elaboración propia.

² Estudio de la asociación de investigadores de mercado 2018.

³ CENSO 2017.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1 Industria.

2.1.1 Macroentorno de la Industria.

En Chile, existen más de 3 millones de adultos mayores que representan actualmente el 19,2% de la población en Chile⁴, este grupo de la población es cada vez más relevante, dado el aumento del envejecimiento que ha experimentado el país en los últimos 30 años. Lo anterior se presenta a continuación en el gráfico N°1.

Gráfico N°1: Envejecimiento en Chile en los últimos 30 años.



Fuente: elaboración propia, basado en la encuesta Casen 2017.

Índice de envejecimiento = Cociente entre la población de 60 años y más y la población menor de 15 años, multiplicado por 100.

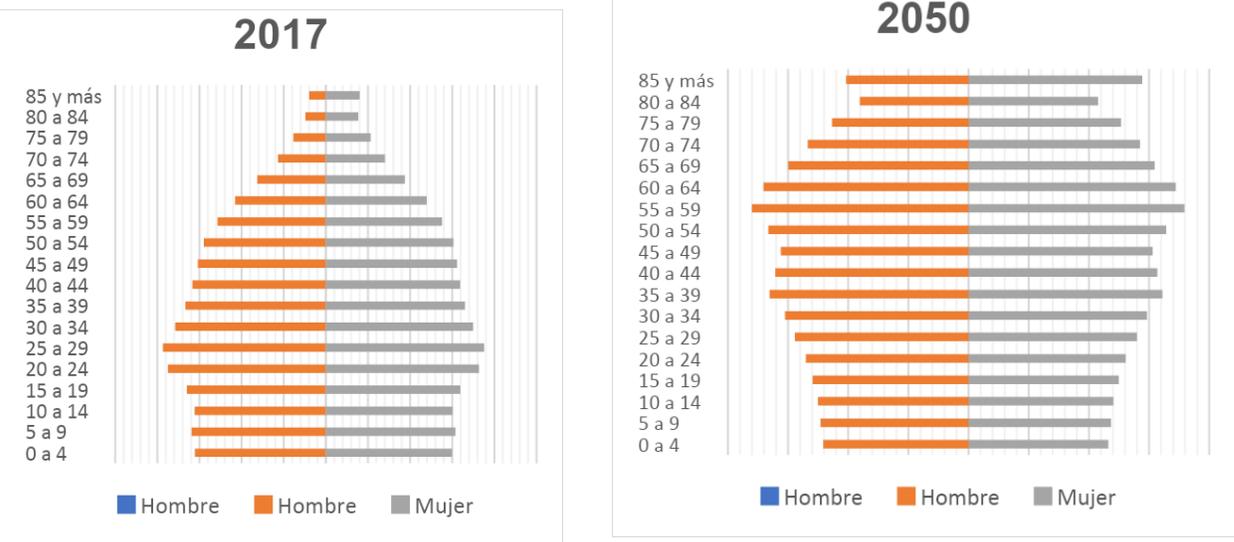
Por otro lado, de acuerdo con las proyecciones de la CEPAL⁵, la estructura etaria de la población chilena presenta un proceso de envejecimiento, representado a través de la evolución de las pirámides de población (Gráfico N°2). En el año 2017 se observa una base mayor respecto de las edades intermedias y avanzadas, y

⁴ Casen 2017.

⁵ Celade. División de Población de la CEPAL. Revisión 2017.

para 2050 se proyecta una pirámide básicamente vertical y más amplia en su cima; es decir, una mayor proporción de población adulta respecto a los restantes grupos etarios.

Gráfico N°2: Proyección CEPAL Distribución de la población chilena por sexo según edad



Fuente: CELADE-División de Población de la CEPAL 2017.

De acuerdo con el párrafo anterior, las instituciones privadas con y sin fines de lucro vinculadas a las diferentes industrias que intentan abordar el mercado del adulto mayor siguen creciendo en Chile. Se puede mencionar la industria del cuidado del adulto mayor operados por grandes holdings inmobiliarios, medianas y pequeñas empresas; la industria del entretenimiento, que incluye la oferta de gimnasios, cines, municipalidades, programas de Sernatur, Cajas de Compensación que elaboran programas para el adulto mayor.

Considerando que Golden House participa en la industria del entretenimiento para el Adulto Mayor, a continuación, se muestra una tabla con diferentes actores de ésta.

Tabla N°2: Participantes en la industria del entretenimiento.

Participantes	Principales Empresas	Actividad Principal	Características
Cajas de Compensación	Caja Los Andes Caja Los Héroes Caja La Araucana Caja 18 de Septiembre	Convenios con centros turísticos Convenios con agencias de viajes Convenios con cines y teatros Centros de día.	Masivo
Gimnasios	Sportlife Energy Pacific Fitness Smart Fit Hard Candy	Baile Entretenido Zumba Yoga Piscina Templada Spinning Gimnasia	Masivo Frecuencia diaria
Cines	Cine Hoyts Cinemark Cine Planet	Películas de interés para el adulto mayor	Cartelera limitada
Agencias de Viajes	Turismo Cocha Sernatur Viajes Falabella Turavión Mundo Tour Travel Club Novojet Despegar.com Atrapalo.cl	Paquetes turísticos para el adulto mayor.	Estacional De duración limitada Frecuencia 1 a 2 veces al año
Municipalidades	I.M. Vitacura I.M. Las Condes I.M. Ñuñoa I.M. Lo Barnechea I.M. Providencia	Centros de día Talleres Viajes por el día Conciertos	Masivo. Uso diario.

Fuente: Elaboración propia.

Expuesto lo anterior, se puede mencionar que Golden House se diferenciará de los actores indicados por su exclusividad, integración de servicios, calidad de sus productos, frecuencia de uso, calidad de sus profesionales, entre otros.

2.1.2 Análisis PESTEL

Para todo negocio es importante conocer y por ende describir el entorno en el cual se competirá, para lo anterior, se utilizó como herramienta, el análisis PESTEL, que entrega información que permite describir el macroentorno, y además da a conocer las amenazas y oportunidades que enfrentará el negocio. Una vez

realizado el análisis se puede observar que los ámbitos que toman mayor relevancia según la matriz PESTEL son los ámbitos sociales, producto del aumento del envejecimiento de la población; el ámbito político, considerando las discusiones generadas en el proyecto de ley de la reforma previsional y temas asociados a la calidad de vida del adulto mayor. Por último, el ámbito económico, el cual evidencia una oportunidad en cuanto a la posibilidad de disminuir los gastos de los recursos implicados.

En conclusión, el análisis PESTEL muestra que existe un mercado creciente asociado a la industria del entretenimiento para el adulto mayor, por lo tanto, es importante conocer sus necesidades, gustos y preferencias con el propósito de captar parte de ese nuevo mercado. Por otro lado, Chile actualmente se encuentra en crisis en términos políticos, económicos y sociales, existiendo una creciente preocupación por los adultos mayores, como ejemplo se puede mencionar que el Gobierno entre las medidas que permiten abordar esta crisis considera el aumento de las pensiones en un 50% con gradualidad, una rebaja del 50% en el transporte público y más recursos en atención primaria de salud. Además, se puede esperar que, dado el escenario inestable del país y el impacto en el crecimiento económico de éste el gasto de los insumos y recursos necesarios para el proyecto, tales como el gasto de arriendo de la instalación y el gasto del personal a contratar disminuyan debido a la baja en la demanda por el arriendo de inmuebles y el aumento en el porcentaje de desempleo. Todo lo anterior es una oportunidad para el proyecto, considerando que el mercado meta, se ve escasamente afectado por la crisis actual.

Tabla N°3: Análisis de PESTEL.

ÁMBITO	CONDICIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
Político	Chile está actualmente en una crisis política. El Estado tiene la responsabilidad de incluir entre sus prioridades mejoras en las condiciones de vida de los adultos mayores. Lo anterior, ha gatillado el estudio de leyes que aborden esta situación. (Ejemplo: Reforma de pensiones).	El aumento de la edad de jubilación puede impactar negativamente en el tiempo que los adultos mayores poseen para realizar actividades de entretenimiento y recreación.	Dado el envejecimiento de la población, este grupo etario está tomando cada vez más relevancia para el sector político de Chile.	Se evidencia que la crisis política, debería favorecer la inversión asociada a este grupo etario.
Económico	Existe una desaceleración y posible contracción de la economía debido a la crisis político-social de Chile.	Contracción económica y disminución en la inversión asociada a actividades de entretenimiento y recreación.	Obtención de recursos a un menor costo, considerando que el negocio de centro de día en el sector oriente de la capital escasamente se verá afectado.	Se espera una oportunidad de obtener recursos a menor costo, manteniendo los ingresos proyectados.
Social	Los adultos mayores representan el 19,2% de la población (Casen 2017) para el año 2050 se espera que representen el 30%.	Cambios en la industria del entretenimiento del adulto mayor, que impacten en el atractivo de este negocio. Limitación en la cantidad de adultos mayores que deseen reunirse en el centro de día y disminución en los tiempos para realizar reuniones.	Segmento de clientes creciente, cada vez toma mayor importancia tanto para el gobierno como para la empresa privada. La tendencia del mercado es una oferta cada vez más especializada.	Los adultos mayores crecen cada año, por lo tanto, es importante saber las necesidades, gustos y preferencias con el propósito de captar parte de ese nuevo mercado.
Tecnológico	Actualmente se encuentra altamente desarrollado el uso de tecnologías concretas en la industria del entretenimiento del adulto mayor. Ejemplo: Uso de streaming, redes sociales, e-commerce, entre otros.	Posibilidad que nuevos o actuales competidores desarrollen nuevas tecnologías para el entretenimiento del adulto mayor, que provoquen en el corto plazo fuga de clientes de la empresa, generando como consecuencia el cierre de instalaciones.	Ser pionera en el uso de herramientas tecnológicas que permitan una mejor oferta de entretenimiento para el adulto mayor y ofrecer mejores actividades y talleres que generen una ventaja competitiva sobre los competidores.	Es de suma importancia, observar las nuevas tendencias y tecnologías que se desarrollen en la industria del entretenimiento del adulto mayor, y monitorear los cambios que pueda generar en la industria la incorporación de la tecnología.
Ecológico	Acogerse a leyes, normas y ordenanzas relacionadas a la convivencia con la comunidad, como por ejemplo ruidos molestos, manejo de basura, entre otras.	Cambios en los decretos u ordenanzas que están relacionadas a temas ecológicos y que no permitan el desarrollo de actividades y talleres en lugares o instalaciones específicas.	Generar lazos de confianza con la comunidad que permitan el desarrollo de actividades asociadas al cuidado del medio ambiente y los adultos mayores sean los actores principales frente a este desafío.	Para el Negocio es importante el estar involucrado con la comunidad y por otro lado ser un actor protagónico y promotor que impulse y genere valor en este tema.
Legal	Existen normativas para los centros de día. Reglamento de hoteles y establecimientos similares. Reglamento sanitario de los alimentos. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas	Cambios en la Normativa productos de impactos sanitarios que limiten o restrinjan el funcionamiento de los centros de día, y afecten las actividades o	Dado que la realidad de los adultos mayores cada día toma mayor relevancia, se debe estar pendiente a los cambios legales que se puedan generar en la Industria.	Asesoramiento externo constante en el cumplimiento de la normativa vigente para entregar un servicio de calidad al usuario

Fuente: Elaboración propia.

		talleres que el negocio requiere realizar.		cumpliendo con todo lo necesario para este fin.
--	--	--	--	---

2.1.3 Cinco Fuerzas de Porter.

A continuación, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la industria donde competirá Golden House.

Poder de negociación de los clientes.

Para los clientes los servicios ofrecidos en esta industria son parecidos entre sí, éstos podrán encontrar un servicio equivalente, lo que promueve el poder de negociación de los clientes. Por otro lado, los costos de cambio son muy bajos para el cliente, ya que los contratos que se realizan en este tipo de industria no tienen cláusulas de salidas desmedidas. Sin embargo, según la investigación, este mercado se encuentra en constante crecimiento y cada vez adquiere mayor importancia, lo que hace disminuir el poder de negociación de los clientes. En este sentido, se puede mencionar que el **poder de negociación** de los clientes en este caso es **medio**.

Rivalidad entre los competidores.

La **rivalidad** entre los competidores es **alta**, entendiendo que la industria del entretenimiento para el adulto mayor está compuesta por una variedad de empresas con distintos servicios tales como: Centros de día, talleres y actividades en un lugar determinado, Cajas de Compensación, Municipalidades, actividades lideradas por Sernatur, gimnasios, cines, teatros, entre otros, los cuales tienen precios preferenciales para el adulto mayor.

Al realizar un análisis de estas empresas y la frecuencia de uso y oferta de sus servicios se puede observar que no todas las actividades se desarrollan de manera frecuente. Ejemplo: las actividades que impulsa Sernatur generalmente se desarrollan en época estival (vacaciones de invierno y de verano) y en un periodo acotado. En el caso del cine, éste presenta una cartelera limitada que no permite al adulto mayor disponer de este servicio en forma diaria.

Por otro lado, las Cajas de Compensaciones, las Municipalidades, los gimnasios si ofrecen actividades en las cuales el adulto mayor puede hacer uso de los servicios ofrecidos en forma diaria. Sin embargo, el segmento de mercado es diferente al de Golden House.

Además, este tipo de negocio posee altos gastos (arriendo de instalación y personal), lo que incrementa la presión de los actores del mercado en términos de mantener una capacidad mínima de adultos mayores en sus instalaciones para absorber dichos gastos. Lo anterior, se puede lograr a través de descuentos, ofertas o convenios con otras empresas de servicios para el adulto mayor.

Amenaza de nuevos entrantes.

Las **barreras de entrada** en este sector son **medias** dado que los servicios de entretenimiento ofrecidos para el adulto mayor son variados. Por ejemplo, para los talleres ofrecidos se requiere una baja inversión y no existe limitación legal para el desarrollo de éstos. En el caso del cine, si bien la inversión es alta, no hay impedimentos para su operación contando con la infraestructura y los permisos necesarios.

Otra amenaza, es que actores importantes de otros sectores diversifiquen en su modelo de negocio, y visualicen una oportunidad en la industria del entretenimiento para el adulto mayor y quieran ofrecer nuevos servicios.

Poder de negociación de los proveedores.

El **poder de negociación** de los proveedores es **bajo**, ya que sus ingresos no dependen fuertemente del sector. Los costos de cambios de Golden House hacia nuevos proveedores son muy bajos, es muy fácil cambiar de insumos, mano de obra u otros servicios ofrecidos, además existe un gran número de sustitutos y empresas con los servicios solicitados.

Amenaza de productos sustitutos.

Se observan como productos sustitutos a empresas asociadas a la industria de la educación para adultos mayores, las cuales pueden ofrecer cursos de su interés. Por otro lado, organizaciones no gubernamentales que acepten adultos mayores para participar activamente en los servicios que ofrecen como voluntarios de las ONG's. Otra alternativa, son empresas que le den cabida a personas autovalentes entre 60 y 79 años y que éstos trabajen por una remuneración mensual.

Dado lo anterior, la **amenaza de productos** sustitutos es **alta** considerando que existen variadas alternativas en las cuales los adultos mayores activos puedan utilizar su tiempo.

Tabla N°4: Resumen Análisis 5 fuerzas de Porter

Fuerzas que determinan el atractivo	Fuerza
Rivalidad entre los competidores	Alto
Amenaza de nuevos competidores	Medio
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Alto
Poder de negociación de los clientes	Medio

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, según el análisis de Porter realizado, la industria presenta un **atractivo medio** dadas las características de la competencia, clientes, proveedores, productos y/o servicios sustitutos. El aprovechar este atractivo entonces dependerá de la estrategia competitiva a desarrollar por parte de Golden House.

2.2 Competidores

Según el análisis de Porter desarrollado en el apartado anterior y considerando que la industria en la cual competirá Golden House es la industria del entretenimiento para adultos mayores se puede mencionar que existen diferentes

empresas que ofrecen variadas alternativas de entretención, las cuales se diferencian según su frecuencia de uso por parte del usuario y la oferta entregada.

En el caso de los cines, teatros, actividades lideradas por Sernatur, eventos puntuales para el adulto mayor (ejemplo: conciertos al aire libre, feria del libro, encuentros literarios y de poesía, campeonatos, entre otros) se puede mencionar que éstos no permiten que el adulto mayor tenga a disposición los servicios en forma diaria. En contraposición, para el caso de las Municipalidades, Cajas de Compensación, Gimnasios, centros de día, éstos si ofrecen alternativas de entretención de forma diaria, permanente y con precios preferenciales para el adulto mayor. En este último punto, podemos agregar que para el caso de las Municipalidades y Cajas de Compensación su público objetivo son adultos mayores que valoran el precio por sobre la exclusividad del producto o servicio, variables que si son relevantes para el caso de Golden House.

Dado lo anterior, el análisis principalmente se enfocará en **dos conceptos** que entregan entretenimiento al adulto mayor con servicios diarios y permanentes. El **primero** de ellos son los centros de día independientes o de holdings inmobiliarios, en los cuales la persona puede mantenerse por jornada completa o media jornada en sus instalaciones. Lo anterior, se puede observar en las empresas como Casa Senior, Acalis y Senior Suite o centros de día independientes como Vita Day, Espacio Amun, Cardea, entre otras, como también en la Municipalidad de Las Condes con el Programa “Adulto Mayor Las Condes”.

El **segundo concepto** tiene relación con ofrecer talleres o clases para el adulto mayor, impartido por ejemplo por la Municipalidad de Vitacura, la cual tiene un programa para el adulto mayor denominado “VitaMayor”, que ofrece diferentes actividades, pero **no es un centro de día**.

El anexo N°2 permite visualizar las características, los servicios y precios de los conceptos mencionados anteriormente y que abordan el mercado del adulto mayor, incluye requisitos, horarios, entre otros; específicamente el anexo N°3,

entrega un resumen de precio por los servicios asociados a los centros de día para el adulto mayor.

Los principales competidores relacionados a los centros de día y talleres son los programas asociados al adulto mayor de la Municipalidad de Vitacura y Las Condes. Ésta última explota el concepto de centro de día. Por otro lado, se tiene a los centros de día del sector oriente de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura, los cuales son pequeñas empresas que cuentan con 4 a 6 profesionales, cuyas especialidades principalmente son: Kinesiología, Enfermería, Nutrición, Terapia ocupacional. Además, se puede considerar como competidores a las grandes empresas que, si bien explotan el concepto de residencia para el adulto mayor, también tienen el concepto de centro de día y ofrecen actividades recreativas de distinta índole para el adulto mayor.

2.3 Clientes.

Con el propósito de identificar a los clientes de la industria del entretenimiento, conocer sus preferencias, conductas y motivaciones, se utilizó la técnica de **encuesta**, cuyo formulario se detalla en el anexo N°1. La encuesta consistió en un trabajo de campo entre 100 personas, considerando las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura. Los principales resultados se mencionan a continuación:

- De las 100 personas encuestadas el 52% indicó que realiza alguna actividad recreativa de manera habitual.
- El medio predominante por el cual se enteraron de la actividad recreativa fue a través de la Municipalidad (34 personas). El segundo medio fue a través de un familiar o amigo (14 personas).
- El Organismo que imparte estas actividades es principalmente la Municipalidad (32 personas).
- Con respecto a cómo se movilizan los adultos mayores, de las 52 personas. 27 lo hacen caminando y 16 utilizan su auto propio.

- Con respecto a las actividades que les gustaría desarrollar a los adultos mayores, se identifican en orden de importancia las siguientes: Desarrollo Cognitivo, Actividad Física y Desarrollo Emocional.
- Las actividades que les gustaría realizar a los adultos mayores en un centro de día son en orden de importancia las siguientes: Natación, Gimnasia y Baile Entretenido; Yoga y Running.
- Con respecto a cuanto estaría dispuesto a pagar diariamente por un centro de día, los resultados son los siguientes: 85 personas pagarían menos de \$20.000 y 15 personas pagarían entre \$21.000 y \$50.000. De los encuestados un 0% estaría dispuesto a pagar más de \$51.000.

Cabe destacar que la encuesta se elaboró con preguntas abiertas con el propósito que los adultos mayores indicaran sus preferencias en términos de como utilizan su tiempo en actividades de entretenimiento, sin embargo, ninguno de los encuestados menciona actividades asociadas a cines, cajas de compensación, teatro, viajes de turismo, gimnasios y se centraron en los centros de día y en los talleres que éstos imparten.

Según la encuesta los usuarios que utilizan los centros de día son adultos mayores desde 60 años y sin límite edad, los cuales se clasifican en 3 tipos según su nivel de valencia: **autovalentes**, adultos mayores capaces de realizar las actividades básicas de la vida diaria; **semivalentes** o dependientes, persona con restricción o ausencia física o funcional que limita o impide el desempeño de las actividades de la vida diaria y **no valentes**, adultos mayores con restricción física y mental, incapaces de realizar actividades básicas como alimentarse o tener control de esfínter.

Es importante destacar, según el estudio de mercado realizado, que el grado de dependencia está relacionado con el precio a cobrar por los servicios ofrecidos, mientras menor es el grado de valencia mayor es el precio a pagar por el cliente.

Dicho lo anterior, el plan de negocios solo se enfocará en adultos mayores autovalentes de 60 a 79 años a los cuales les interese participar de actividades recreativas o de entretenimiento.

Respecto a los clientes que contratan talleres éstas son personas más inquietas, que tienen actividades con horarios flexibles y que dado esto buscan más actividades en su día a día, que les brinden momentos de diversión y esparcimiento, además de preocuparse por su salud a través de una buena alimentación.

2.3.1 Determinación del Mercado.

Del estudio de mercado se determinó que en la comuna de Vitacura viven 15.332 adultos mayores entre 60 y 79 años. Por otro lado, la encuesta aplicada a 100 adultos mayores en la comuna de Vitacura, Las Condes, Providencia y Lo Barnechea concluyó que un 52% de éstos realiza alguna actividad recreativa. Además, la encuesta permitió identificar que en la comuna en la cual los adultos mayores estaban dispuestos a pagar entre \$21.000 y \$50.000 diarios por acudir a un centro de día fue la comuna de Vitacura (24% de los adultos mayores encuestados que indicaron dicho rango para su disposición a pagar).

Según los datos mencionados en el párrafo se puede determinar que el mercado meta es de 1.913 adultos mayores entre 60 y 79 años que podrían utilizar el centro de día, además de las actividades y talleres que se realizarían en éste. El mercado meta se determinó de la siguiente manera:

Tabla N°5: Determinación de Mercado Meta.

Determinación Mercado Meta	
a) Mercado: Adultos Mayores de la Comuna de Vitacura entre 60 y 79 años (Censo 2017)	15.332
b) % de adultos mayores que realizar alguna actividad recreativa (52%)	7.973
c) % de adultos mayores que están dispuesto a pagar entre \$21.000 y \$50.000 (24%)	1.913

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la demanda de Golden House, ésta se abordará y detallará en el punto 4.7 asociado a estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Golden House tiene como objetivo, atender la necesidad de adultos mayores autovalentes de mantenerse entretenidos y activos, contando en una misma instalación con actividades físicas y recreativas, actividades de desarrollo cognitivo cercano a su lugar de residencia y en el caso que se requiera traslado, como por ejemplo para actividades outdoors contar con un servicio de transporte. En este último punto a diferencia de las Municipalidades que ofrecen vacaciones a la tercera edad o salidas programadas, Golden House pretende realizar salidas outdoors que incluyan actividades que aporten al envejecimiento activo y, por otro lado, impliquen el desarrollo de conceptos asociados a trabajo en equipo, liderazgo, autocuidado y manejo del estrés, comunicación efectiva, entre otros. Además, con el propósito de diferenciarse de la competencia Golden House organizará diferentes clubes de interés (o temáticos) que involucren conceptos de actualidad económica y empresarial, transformación digital, emprendimiento e innovación, outplacement que permitan entregar herramientas al adulto mayor para emplearse o emprender. Los conceptos mencionados se ajustarán según el real interés presentado por los usuarios al ser encuestados al ingreso de Golden House.

En definitiva, los aspectos distintivos a destacar de Golden House frente a sus competidores se mencionan a continuación:

- Ofrecer a los adultos mayores un servicio integrador que cuente en una misma instalación con talleres, diversas actividades de entretenimiento y un lugar acogedor en el cual puedan disfrutar de su día.

- Contar con alianzas con instituciones y profesionales que permitan diversificar los servicios de Golden House. Según la investigación de mercado, ningún centro de día observado entrega actividades recreativas en el agua, el plan lo pretende abordar generando un convenio con una entidad que dentro de sus instalaciones cuente con una piscina temperada.
- Generar alianzas con empresas dedicadas al concepto outdoor que permitan al adulto mayor vivir la experiencia asociada a excursiones que consideren caminatas en senderos y conectarse con la naturaleza aportando al envejecimiento activo.
- Instaurar diferentes clubes de interés (o temáticos) que involucren conceptos de actualidad económica y empresarial, transformación digital, emprendimiento e innovación y outplacement.
- Desarrollar conceptos asociados a trabajo en equipo, liderazgo, autocuidado y manejo del estrés, comunicación efectiva, entre otros.

Se adjunta el CANVAS que es un resumen del modelo de negocios descrito en el anexo N°4.

Tabla N°6: CANVAS.

<p><u>Red de Partners</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianza con centros deportivos. - Clínicas especializadas. - Empresas especializadas en alimentación saludable. - Empresas dedicadas al concepto outdoor. 	<p><u>Actividades Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades recreativas y talleres. - Salidas programadas en contacto con la naturaleza. - Clubes de interés. - Actividades que permitan desarrollar conceptos como trabajo en equipo, liderazgo, autocuidado, manejo del estrés y comunicación efectiva 	<p><u>Propuesta de Valor</u></p> <p>Servicio integrador que incluye un Centro de día y diversas actividades para el adulto con el propósito de gestionar el concepto de envejecimiento activo, manteniéndose ocupado y mejorando su calidad de vida, al compartir experiencias con personas con los mismos intereses y monitoreados por profesionales competentes.</p>	<p><u>Relación con el Cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cercana y profesional priorizando la fidelización del adulto mayor y su entorno familiar. - Elaboración de Encuestas de satisfacción como proceso de mejora continua. 	<p><u>Segmentos de Clientes</u></p> <p>Adulto mayor autovalente entre 60 y 79 años, con poder adquisitivo, en búsqueda de entrenamiento y vida saludable de la comuna de Vitacura</p>
	<p><u>Recursos Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de planta comprometido con la atención del adulto mayor. - Infraestructura adecuada al segmento y necesidades. - Experiencia de los integrantes del Plan de Negocios. - Ubicación. - Selección de profesores de buen nivel en términos curriculares que incluyan experiencia necesaria. 		<p><u>Canales de distribución y comunicaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias - Visitas a la competencia - Redes sociales - Relacionamiento con los partners estratégicos. - Relacionamiento con las municipalidades, cajas de compensación, entre otros. - Página WEB. 	
<p><u>Estructura de Costes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de planta. - Arriendos - Alianza con centros deportivos - Mantención de instalaciones. - Marketing y Publicidad. - Mantención de redes sociales. 		<p><u>Flujos de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de suscripción mensual para el adulto mayor para uso exclusivo del centro de día - Actividades y Talleres que son impartidos en la instalación. - Actividades outdoors con los partners estratégicos de Golden House. 		

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Ventaja Competitiva.

Del análisis CANVAS del numeral anterior y su detalle en el anexo N°4 se realizó un análisis VRIO de los recursos y actividades claves como se expone en la siguiente tabla:

Tabla N°7: Análisis VRIO

Análisis VRIO					
Recurso / Actividad	Valioso	Rareza	Difícil de imitar	Organización	Ventaja Competitiva
Actividades recreativas	Si	No	No	Si	No
Cursos y Talleres	Si	No	No	Si	No
Actividades outdoors	Si	Si	Si	Si	Si
Personal de planta comprometido con la atención del adulto mayor (Conocimiento y aplicación de sus competencias de acuerdo a los deseos y necesidades propias del adulto mayor, por ejemplo, posturas de yoga de bajo impacto para adultos mayores, bailes y coreografías de acuerdo a sus gustos, etc.)	Si	No	Si	Si	Si
Infraestructura adecuada al segmento y sus necesidades	Si	No	Si	Si	Si
Ubicación	Si	No	Si	Si	Si
Convenios con clínicas y comercializadoras de productos para el adulto mayor	Si	Si	Si	Si	Si
Alianza estratégica con una instalación que cuente con piscina temperada	Si	Si	Si	Si	Si
Alianza estratégica con una empresa dedicada a entregar servicios outdoors	Si	Si	Si	Si	Si
Profesionales que impartan cursos y talleres	Si	No	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior, se observa que algunos recursos y actividades no son raros en un 60%, ni difíciles de imitar en un 30%. Sin embargo, los recursos y actividades que sustentan la ventaja competitiva representan un 70%. Lo anterior, en su conjunto hace que la empresa sea reconocida por sus clientes y usuarios potenciales sobre sus competidores en el mercado.

Dado que Golden House tiene una estrategia por diferenciación enfocada en un segmento de mercado y una de las variables para la diferenciación que la

empresa pretende potenciar tienen relación con las características de ésta tales como la forma en que se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes es necesario que constantemente se estén analizando los aspectos distintivos indicados en el apartado anterior 3.1. modelo de negocios para que éstos sean percibidos como único por los clientes.

3.3 Descripción de la empresa.

La propuesta de valor del plan de negocios es ofrecer un **servicio integrador** que incluye un Centro de día y diversas actividades para el adulto mayor con el propósito de gestionar el concepto de **envejecimiento activo**, manteniéndose ocupado, entretenido y mejorando su calidad de vida, al compartir experiencias con personas con los mismos intereses y monitoreados por profesionales competentes.

Para lograr lo anterior, el centro de día cuenta con instalaciones adaptadas al segmento de clientes, la cual incluye juegos de mesa, televisión por cable, cursos y talleres impartidos en diferentes días y horarios de semana.

Con el propósito de determinar el escenario en el cual la empresa Golden House deberá actuar se realizará un análisis FODA, el cual permitirá determinar las estrategias de intervención frente a los competidores y, por otro lado, conocer las reales capacidades para llevar adelante el proyecto indicado. El resumen del análisis se presenta en anexo N°5.

A continuación, se exponen la visión, misión, valores y objetivo general de la empresa.

Visión.

Ser líder en Chile en cuanto a contribuir en mejorar la vida diaria de nuestros adultos mayores en base al concepto de envejecimiento activo.

Misión.

Ofrecer diariamente entretención a los adultos mayores a través de diferentes actividades que permitan mejorar la calidad de vida de éstos considerando un servicio integrado y de calidad en un solo lugar.

Valores.

- **Pasión.**

Una empresa con personas que disfrutan su trabajo cada día y se sientan parte de la alegría que experimentan nuestros adultos mayores.

- **Compromiso.**

Una empresa que hace suyos los objetivos de nuestros adultos mayores y los apoya cada día en conseguirlos.

- **Excelencia.**

Una empresa con capacidad, pasión y compromiso que busca constantemente la mejora continua de sus procesos.

- **Profesionalismo.**

Una empresa que cuenta con personas cuyos conocimientos, experiencias, habilidades y aptitudes, le permiten destacar frente a sus competidores.

- **Calidad.**

Una empresa que se preocupa de satisfacer las necesidades de sus adultos mayores y que sean éstos quienes califiquen nuestro actuar y nuestro servicio.

- **Honestidad.**

Una empresa coherente con lo que piensa, dice y hace.

- **Cercanía.**

Una empresa próxima y accesible a sus adultos mayores y a quienes colaboran con Golden House.

Objetivo General.

Convertirnos en 5 años en una empresa reconocida en el mercado por la entrega de un servicio de calidad e integrador que permita al adulto mayor disfrutar diariamente de actividades de entretenimiento de forma saludable compartiendo experiencias con personas con sus mismos intereses. Lo anterior medido a través del NPS (Net Promoter Score) con periodicidad anual. Se espera alcanzar un resultado sobre el 50%.

Objetivos Específicos.

1. Contar con encuestas de satisfacción de clientes que permitan evaluar una vez al año la integridad de los productos y servicios ofrecidos. Se espera alcanzar un 80% de satisfacción, medida a través del valor CSAT (Customer Satisfaction Score) que refleja la satisfacción general.
2. Promover a Golden House como una empresa que ofrece un servicio integrador y de calidad, utilizando medios de marketing que generen alto impacto, lo que será medido a través de encuestas realizadas al ingreso de la empresa y analizado semestralmente. Se espera lograr al menos que cada medio de difusión tenga un ratio de 40% entre ingresos generados por clientes por ese medio y el gasto de difusión por dicho medio.
3. Ofrecer actividades de entretenimiento de forma diaria las que serán evaluadas semestralmente. Se espera alcanzar un 85% de satisfacción respecto a la gama de actividades ofrecidas.
4. Contar con un programa específico de seguimiento y fidelización de los adultos mayores el cual se evaluará anualmente a través del churn rate. Se espera que exista una tasa de cancelación de un 8% en cada periodo de evaluación.
5. Mantener actualizado el concepto de envejecimiento activo en los colaboradores y adultos mayores a través de capacitaciones efectuadas por expertos de manera semestral y medido a través de pruebas de conocimiento

una vez finalizada la capacitación. Se espera que los colaboradores obtengan al menos un 70% de rendimiento en las evaluaciones periódicas.

Factores críticos de la Empresa.

El éxito de Golden House está basado en potenciar el concepto de un servicio integrador, el cual permita al adulto mayor entre 60 y 79 años encontrar una oferta variada de actividades que apoyen su envejecimiento activo de forma saludable en un solo lugar. A lo mencionado se le incorpora el concepto de calidad y excelencia. Todo lo anterior está explícitamente mencionado en la visión, misión, valores, objetivo general y específicos de Golden House. Según la investigación de mercado, las empresas que actualmente abordan el mercado del entretenimiento del adulto mayor segmentan por la variable estilo de vida psicográfico (orientación a la cultura, al aire libre, al deporte, entre otras actividades) y además por el concepto de ocasiones conductuales (ocasiones habituales, ocasiones especiales, otras). Golden House enfoca sus esfuerzos en la atención de adultos mayores autovalentes que les interese mantenerse activos y que su edad fluctúe entre los 60 y 79 años.

Para Golden House un factor crítico de éxito es su ubicación, considerando la encuesta realizada, las personas de la tercera edad se movilizan principalmente a pie, por ende, se requiere un lugar en la comuna de Vitacura céntrico y de alta visibilidad que le permita a los clientes y usuarios observar y visitar para conocer los productos y servicios ofrecidos. En este punto es relevante la asesoría de un gestor inmobiliario que conozca el plan de negocios para la búsqueda y selección de la ubicación óptima.

Otro factor crítico a considerar es el mix de productos a ofrecer, diferenciados según el estilo de vida de los usuarios. Golden House se caracteriza por actividades que incluyen distintas dinámicas, desde talleres indoor – outdoor, actividades en el agua, clubes de interés, entre otros, que no se encuentran presenten en los centros de día evaluados. Lo anterior, permitirá cubrir los gastos,

manteniendo un mínimo de adultos mayores que utilizan el centro de día y por consiguiente el pago mensual por permanecer en la instalación considerando descuentos y promociones para inscribirse en los talleres a impartir y, por otro lado, un mínimo de adultos mayores que participen en los talleres de lunes a viernes, los cuales pagarán un valor por cada sesión de taller y dependiendo de la cantidad a inscribir contarán con descuentos especiales.

La capacidad de anticipación y adaptación es otro factor crítico de éxito, entendiendo que el mercado al cual se entrará es un mercado existente y en crecimiento con grandes actores, por lo tanto, la diferenciación es una de las claves del negocio, ya que la competencia estará monitoreando el ingreso al mercado de la empresa. Golden House centra su estrategia en el usuario y estará constantemente monitoreando su satisfacción y sus necesidades, a través de encuestas, focus group, sugerencias, entre otros, lo que permitirá adaptar los servicios de la empresa a lo que realmente requiera el adulto mayor. Por otro lado, los Ejecutivos de Golden House estarán constantemente monitoreando la evolución del concepto de envejecimiento activo y las buenas prácticas desarrolladas a nivel mundial con el propósito de adaptar su implementación a la realidad en Chile.

Un hecho relevante es que los dueños de la empresa son ingenieros civiles industriales con experiencia en empresas de diversos rubros con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Por otro lado, cuentan con un Magíster en Administración de Empresas, lo que les permite abordar de mejor manera el plan financiero, el plan de marketing, el plan de operaciones, la evaluación y selección del personal, entre otras, que obviamente estará centrada con los valores que la empresa desea promover.

Estrategia de Entrada.

Como se mencionó anteriormente la estrategia Golden House debe estar centrada en la entrega de un servicio integrador para un segmento de mercado específico, el cual se enmarca en atender las necesidades de entretenimiento de adultos

mayores autovalentes y activos entre 60 y 79 años, con poder adquisitivo y que vivan en la comuna de Vitacura.

Lo anterior es consecuente con la estrategia a implementar por Golden House asociada a un enfoque por diferenciación.

Según el párrafo anterior, el primer paso en la estrategia es darse a conocer de forma agresiva y esto parte realizando una invitación gratuita durante un día completo a los potenciales clientes para que hagan uso de las instalaciones en el centro de día y, por otro lado, puedan vivir la experiencia de una clase en alguno de los talleres. Esta actividad además permitirá conocer sus apreciaciones de forma inmediata en términos de la instalación, atención, oferta entregada, entre otras.

La segunda actividad de la estrategia es la publicidad, en este punto se invertirá principalmente en un aviso a página completa en el diario El Mercurio de sábado y domingo y, por otro lado, en la confección de folletos que serán entregados puerta a puerta en el área en la cual se encuentra emplazado el centro de día.

El apoyo de los socios estratégicos es clave y, por lo tanto, se entregará información de la empresa y su concepto en las instalaciones de los partners, las cuales en primera instancia son el centro deportivo que cuenta con piscina temperada, empresa de excursiones, centros de salud especialistas en atención del adulto mayor, entre otros.

Por último, Golden House utilizará una estrategia de entrada de cobrar un menor precio en comparación a sus competidores para la utilización del centro de día y los talleres impartidos. Lo anterior, se traduce en que en promedio los competidores tienen un precio mensual de \$610.500 para la utilización del centro de día y Golden House tendrá un precio de \$500.000 lo que equivale a un 18,1% menos en el valor. En cuanto a los talleres, Golden House cobrará un valor de \$5.000 por sesión versus los competidores que tienen un valor promedio de \$6.400, lo que equivale a un 21,88% de menor precio. Es importante destacar que

una estrategia de precio al inicio del negocio no irá en deterioro de la calidad y exclusividad del servicio, tampoco significa renunciar a la diferenciación propuesta y al objetivo de Golden House, reforzando lo mencionado, durante el año 3, dado que la empresa se hará conocida, el precio aumentará en un 10%, acercándose de manera progresiva a la competencia.

3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

En una primera instancia Golden House centrará sus esfuerzos en posicionarse en la comuna de Vitacura lo que incluye el arriendo de una casa con los metros cuadrados suficientes, tanto construidos como de terreno, en una ubicación estratégica que le entregue visibilidad física al negocio.

Como se mencionó en los apartados anteriores, el ofrecer un servicio integrador es clave para este negocio y es un pilar fundamental para la estrategia de marketing, la que se describirá en detalle en el capítulo siguiente, además de ser un aspecto relevante en la creación de valor de Golden House.

Dado que el crecimiento del negocio está restringido por la cantidad de usuarios que utilizan el centro en un mismo horario, las opciones de crecimiento para Golden House tienen relación con mejorar en el tiempo, la ocupación de cada una de las áreas en la instalación la cual es utilizada para el centro de día y los talleres y actividades recreativas y en el caso que se cumpla con el primer objetivo planteado optar por una nueva instalación en la misma comuna o en las comunas en las cuales fue aplicada la encuesta, estas son: Las Condes, Lo Barnechea y Providencia, es decir generar crecimiento y valor a través de la implementación del mismo concepto de Golden House en las comunas mencionadas.

3.5 RSE y sustentabilidad

El objetivo de este capítulo es desarrollar las estrategias relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial que impactan en la sustentabilidad del

negocio, permitiendo así, dar respuesta a los distintos grupos de interés y por ende mantener una ventaja frente a los competidores.

A través de una matriz RSE se analizó a los diferentes stakeholders que se relacionan con Golden House fijando objetivos, acciones y estrategias para contribuir con cada uno de ellos.

Las estrategias definidas que llevará a cabo Golden House serán las siguientes:

- Realizar estudios de rentas una vez al año, contar con programas de capacitación para los empleados, bonos por cumplimiento de metas, ofrecer oportunidades de crecimiento. Lo anterior, impactará positivamente en la permanencia de los colaboradores en la Empresa.
- Reuniones periódicas con los partners estratégicos, con el propósito de contar con socios comprometidos en el negocio.
- Generación de un BSC para revisar la empresa en su conjunto a través de indicadores de gestión.
- Participar activamente como expositores en las iniciativas del Gobierno asociadas al Adulto Mayor, y en encuentros sociales. Lo anterior, permitirá la valoración de la imagen y de la marca de Golden House.
- Realizar evaluaciones de proveedores con el propósito que cumplan los estándares establecidos por la empresa.
- Contar con controles que permitan mantener al día todo lo que requiere un negocio de estas características, además de considerar la contratación de profesionales acreditados e independientes para la realización de auditorías anuales. Lo anterior ayudará a la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El detalle de la matriz RSE se muestra en el anexo N°6, la cual relaciona los conceptos mencionados.

IV. Plan de Marketing

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer la estrategia de marketing de la empresa Golden House que permitirá mantener y mejorar las ventas, posicionarse en la industria del entretenimiento del adulto mayor y por último mantener la rentabilidad del negocio. Los objetivos del plan de marketing se presentan a continuación.

4.1 Objetivos de marketing

El plan de marketing se apoyará en 3 objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- **Crear conocimiento del servicio ofrecido y fomentar la compra.**

De la investigación de mercado, se evidenció el aumento del envejecimiento que ha experimentado el país en los últimos 30 años, los adultos mayores representan actualmente el 19,2% de la población en Chile, además en los últimos 20 años la industria de los adultos mayores ha sufrido cambios importantes, entre ellos la introducción de los centros de día. Por lo cual, Golden House tiene como uno de sus objetivos dar a conocer sus instalaciones y sus excelentes programas de actividades para un envejecimiento activo, como por ejemplo actividades recreativas en el agua, Gimnasia, Baile Entretenido y Yoga, mediante distribución de folletos y entrega de información en las cercanías de la Municipalidad de Vitacura, usando además la estrategia de puerta a puerta en las cercanías del

centro de día. Por otro lado, se fomentará la compra de este servicio integrado mediante visitas guiadas del usuario, permitiéndoles con esto conocer y acceder de forma gratuita a algunas de las actividades y/o talleres ofrecidos.

Este objetivo será medido **a través de las entrevistas** de ingreso al Centro o en el momento de inscripción a los distintos programas que se imparten, los cuales serán analizados **mensualmente** perfeccionando la comunicación con los usuarios y clientes, lo que finamente se verá reflejado en los ingresos.

Los indicadores que permitirán medir este objetivo serán los siguientes:

- Número de menciones por medio / Total del medio utilizado
- Gasto asociado al medio indicado / Cantidad de clientes ingresados señalando un medio particular

- **Transmitir una experiencia única.**

Dado que Golden House entrega principalmente servicios con características que pueden ser evaluadas después de la compra, es de vital importancia brindarles a los usuarios experiencias únicas, lo que implica necesariamente contar con personal comprometido en la atención del adulto mayor, poseer instalaciones de primer nivel, socios estratégicos que se encuentren alineados a los valores de Golden House incluyendo instalaciones adecuadas al segmento y sus necesidades. Lo mencionado será profundizado en la cadena de valor de Golden House la que se encuentra desarrollada en el plan de operaciones asociada al capítulo 5.

Lo anterior será transmitido directamente por la empresa a través de sus redes sociales, mediante fotos y videos de las actividades realizadas tanto al interior de las instalaciones como en las salidas programadas a través de los socios estratégicos. A su vez, se considerarán los testimonios de los usuarios; e indirectamente y no menos importante por el “boca a boca” de los usuarios y/o

clientes dada la importancia de esta forma de comunicación en el caso de los servicios.

El objetivo será medido **mensualmente** a través de la **tasa de retención** de los usuarios y en la entrevista de ingreso al centro o en la inscripción a los distintos programas, los cuales serán analizados con el propósito de perfeccionar la comunicación con los usuarios y clientes lo que finamente se verá reflejado en los ingresos.

Los indicadores que permitirán medir este objetivo serán los siguientes:

- Cantidad de encuestas con nota satisfactoria / Cantidad total de encuestas realizadas.
- Número de clientes que abandonan el centro durante un determinado período / Total de clientes que usted tenía al principio de ese mismo período.
- $NPS = \% \text{ Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes Detractores}$.

- **Tasa de ocupación.**

El objetivo indicado será medido **mensualmente** a través de la **tasa de ocupación** del centro de día y de las actividades asociadas a los talleres, de manera de adoptar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos fijados.

Los indicadores que permitirán medir este objetivo serán los siguientes:

- Cantidad de plazas ocupadas en el centro de día / Cantidad total de plazas disponibles.
- Cantidad de plazas ocupadas en talleres / Cantidad total de plazas de talleres.

4.2 Estrategia de segmentación

Las variables de segmentación para el Golden House son las siguientes:

- Variable demográfica:
 - o Ciclo de vida: Adulto mayor.

- o Salud: Compatible con actividades de entretenimiento (Adulto mayor autovalente).
 - o Edad: de 60 a 79 años.
 - o Grupo socioeconómico: ABC1
- Variable geográfica:
 - o Región geográfica: Sector oriente de la región metropolitana.
- Variable psicográfica:
 - o Estilo de vida: Orientado al entretenimiento, actividades recreativas y vida saludable.
 - o Ocasiones conductuales: Habituales.
 - o Beneficio buscado: Calidad de servicio y exclusividad.
 - o Tasa de utilización: Usuario continuo.
 - o Estatus de lealtad: Fuerte.

El mercado de Golden House fue definido para adultos mayores, de la tercera edad (60 a 79 años), autovalentes mujeres y hombres, que vivan en la comuna de Vitacura, del grupo socioeconómicos ABC1, que cuenten con recursos propios o de su familia, y que tengan una orientación a actividades recreativas.

Lo anterior, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, en el cual se evidenció en primera instancia el aumento del envejecimiento de la población en Chile, y la necesidad de los adultos mayores y/o de sus familias de contar con un centro diurno para aportar en su envejecimiento activo y todo lo que esto implica. Del mismo modo, se pudo observar que los adultos mayores de la tercera edad, que comprende de los 60 a 79 años, en su gran mayoría son autovalentes, condición indispensable para participar de las actividades pensadas para un envejecimiento activo. Ahora bien, de las encuestas realizadas se obtuvo que el género es indiferente en el momento de considerar la compra del servicio prestado por un centro de día. Por otro lado, del mismo estudio de mercado se evidenció que la mayoría de los encuestados se desplaza caminando a sus actividades diarias, por lo cual, los potenciales usuarios, mayoritariamente vivirán en las

cercanías del centro de día. A su vez, los usuarios que utilizaran la instalación deben contar con \$500.000 mensuales para contratar el servicio.

Finalmente, la propuesta de valor de Golden House se centra en dos conceptos; el primero relacionado al envejecimiento activo por lo cual los usuarios deben tener una orientación a actividades recreativas de forma tal de captar los beneficios propuestos por Golden House y el segundo relacionado a la entrega de un servicio integrador, es decir que el adulto mayor en un solo lugar encuentre lo que necesita para pasar sus días.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Golden House ofrece 2 tipos de servicios: El primero relacionado al uso del centro de día y todas sus instalaciones, el que incluye diversas actividades de carácter libre, ejemplo: televisión pagada, juego de cartas, domino, ajedrez, entre otras y el segundo relacionado al programa de talleres que se impartirán, ambos con precios diferenciados. Lo anterior, se menciona a continuación.

Talleres.

El centro cuenta con talleres de Gimnasia, Envejecimiento activo. Piscina Templada, Computación, Baile entretenido, Yoga, Nutrición saludable y Actividades de desarrollo cognitivo. Dicha oferta de talleres se basa en servicios intangibles, con atención profesional, lo que significa que las cualidades valoradas por los usuarios y clientes son la experiencia y la credibilidad. Razón por la cual es de importancia entregar una experiencia única en cada taller además de contar con instalaciones adecuadas y accesibles, personal capacitado que brinde seguridad y confianza y equipamiento necesario para cada taller.

Por otro lado, los talleres se realizan de manera grupal en las instalaciones del centro y en el caso del taller de piscina templada se realizará en las dependencias de un socio estratégico, éstos se realizarán de lunes a viernes de 9 a 12, de 13 a 14, 15 a 17 y de 18 a 19, de acuerdo con el horario adjunto en el anexo N°7.

Centro de Día.

El centro cuenta con los servicios y bienes de apoyo como snacks y almuerzos, para aquellos usuarios que estén inscritos toda la jornada en el centro de día, y para quienes sean solo usuarios de los talleres estos servicios y/o bienes estarán disponibles para ser comprados unitariamente. Dicho servicio de alimentación se basa en servicios y bienes tangibles adicionales o complementarios, sin perjuicio de lo anterior, es importante entregar un servicio de calidad y un menú saludable y balanceado de acuerdo con las distintas necesidades y gustos de los usuarios.

Estos servicios estarán disponibles de lunes a viernes de 12 a 13, 14 a 15 y de 17 a 18, en las dependencias del centro de día, según el horario adjunto en el anexo N°7.

Golden House contará con los siguientes juegos de mesa: Puzzles y rompecabezas, Domino, Ludo, Damas y ajedrez, Bingo, Naipes, Juego de la Oca, Crucigramas y Sudoku, también se realizarán mañanas y tardes de cine (a través de televisión pagada y/o suscripción a Netflix) además se celebrarán los cumpleaños de los integrantes del centro, el día de la madre, del padre y del abuelo y distintas festividades como Fiestas Patrias y Navidad.

Respecto a los juegos de mesa, éstos estarán a libre disposición de los usuarios para su entretención, por su parte el centro tendrá mañanas y tardes de cines de libre acceso para quienes quieran ver clásicos y estrenos. Y finalmente el personal del centro celebrará las fechas importantes para los usuarios de forma que se sientan integrados e importantes dentro de la comunidad.

Todas estas actividades serán realizadas en el centro de día en el horario de funcionamiento.

4.4 Estrategia de Precio

Del estudio de mercado realizado en terreno se obtuvieron los precios de algunos competidores detallado en anexo N°3 concluyendo que el precio promedio

mensual por uso del centro durante el día completo es de \$610.500; con respecto a los talleres el precio promedio a cobrar por taller se diferencia si se considera una empresa privada o la Municipalidad, en el primer caso el precio promedio a cobrar por sesión de taller es de \$6.400. Los talleres constan en general de 8 a 12 sesiones y la duración de los talleres es mensual.

Los talleres, sin embargo, en el caso de la Municipalidad es de \$6.250 mensual por taller el cual se imparte 2 veces a la semana. Por otro parte, de las encuestas realizadas indicado en anexo N°1 se obtuvo la disposición a pagar por los servicios ofrecidos por Golden House, los cuales son consecuentes con los precios cobrados por la competencia. Dado lo anterior, se concluye que la estrategia de precios de Golden House consistirá en cobrar un precio menor a la competencia, entendiendo que somos una empresa nueva y no conocida en el mercado.

En primera instancia el servicio otorgado por el centro de día no tendrá variación de precios durante los 2 primeros años, posteriormente en el año 3 y dado que Golden House se hace conocida el precio tendrá una variación de un 10%, y en los años siguientes el precio se incrementará de acuerdo a IPC. Respecto a los talleres impartidos, el precio de éstos tendrá un aumento según IPC a partir del año 2.

En conclusión, a continuación, se exponen los precios de los distintos servicios que ofrece Golden House.

Tabla N°8: Precios de los servicios.

Servicio	Precio	Observación
Usuario (precio mensual centro día completo)	\$500.000	El precio incluye almuerzo, un snack de media mañana y un snack de media tarde
Usuario (precio día completo centro día)	\$30.000	
Usuario (precio medio día centro día)	\$20.000	
Talleres (precio diario por sesión)	\$5.000	
Piscina temperada (precio diario por sesión)	\$8.000	
Actividad outdoor	\$150.000	Precio pagado por persona por una actividad (taller) de 8 horas que incluye alimentación y un taller con un tema específico. Ejemplo: Trabajo en Equipo.
Snack (precio diario)	\$2.500	

Fuente: Elaboración propia.

Almuerzo (precio diario)	\$5.000	
--------------------------	---------	--

En cuanto a las actividades, se consideran descuentos según las cantidades de talleres que inscriba el mismo usuario, como también descuentos a los usuarios permanentes del centro de día.

A continuación, se exponen los descuentos que ofrece Golden House.

Tabla N°9: Descuentos por los servicios.

Servicios	Precio	Observación
Usuario mensual centro de día más piscina temperada (3 veces a la semana)	\$550.000	El precio indicado corresponde a un valor mensual
2 o más talleres	\$4.000	El precio indicado es por sesión de taller
1 taller más piscina temperada	\$10.000	El precio indicado corresponde a una sesión de ambas actividades
2 o más talleres más piscina temperada	\$15.000	El precio indicado corresponde a una sesión de las actividades mencionadas
Centro día más un taller mensual	\$540.000	Incluye un taller a elección. Cada taller considera 8 a 12 sesiones en un mes.

Fuente: Elaboración propia.

Las condiciones de pago son en efectivo y con tarjetas de débito y crédito, incluyendo transferencia electrónica al momento de la inscripción tanto en el centro como en los talleres.

4.5 Estrategia de Distribución.

El centro se ubicará en la comuna de Vitacura, donde se realizarán gran parte de las actividades guiadas por el personal de Golden House, sin embargo, se considera realizar un convenio estratégico con un socio que cuente con piscina para la realización de actividades en dicho recinto deportivo, en atención a lo

anterior, se considera además contar con los servicios de transporte de un proveedor externo para la ida y regreso de la piscina y de las actividades outdoors.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

La estrategia de comunicación y ventas de Golden House está compuesta por la siguiente mezcla de actividades:

Publicidad a través de medios electrónicos, específicamente en el sitio web y redes sociales, en los cuales se presentarán y promocionarán los servicios del centro junto a la exhibición de fotografías y videos de las distintas actividades realizadas por los usuarios. Lo anterior, está dirigido principalmente en el caso que el cliente sea distinto al usuario. Por otra parte, mediante folletos que serán entregados en distintos puntos de encuentro y tránsito de adultos mayores de la comuna de Vitacura, enfocado principalmente a las actividades que se realizan por Golden House y a través de folletos entregados puerta a puerta en el mismo sector donde se ubica el centro, lo anterior dirigido principalmente para quienes buscan una instalación donde puedan compartir durante todo el día. Finalmente, se publicarán avisos en el diario El Mercurio de sábado y domingo una vez al mes.

Promoción de ventas, específicamente a través de un día de prueba en las instalaciones del centro de día y de alguna de sus actividades.

Marketing de boca a boca, dada la naturaleza del servicio es deseable entregar a los usuarios una experiencia única, que los motive e incentive a comunicar su experiencia y con ello atraigan a sus cercanos a la instalación. La estrategia de Golden House en este caso permite a que los potenciales clientes experimenten o vivan un día de actividades programadas y en definitiva se inscriban como clientes de la empresa. El cliente que recomiende recibirá un descuento de un 10% único por cliente en un taller.

En cuanto al mensaje éste será diferenciado entre usuarios y clientes, y lo que se busca transmitir son la misión, visión y valores de la empresa

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Dada la escala operacional del centro de día, tanto en infraestructura como en el equipo humano que trabajará en el recinto, se considera una oferta de 74 plazas para el centro de día que incluyen la capacidad total de la sala de estar y la sala de juegos de mesa.

Se estima que para el primer año un 12% de capacidad instalada será utilizada en el centro de día, es decir 9 adultos mayores, según los datos de la encuesta realizada, entendiendo que de las 74 plazas un 52% de los adultos mayores realizan alguna actividad recreativa y un 24% está dispuesto a pagar entre \$21.000 y \$50.000. En los años posteriores se espera un crecimiento anual de un 7% de la capacidad instalada, es decir, 5 adultos mayores al año. Lo anterior, dado que Golden House ya será conocida y referenciada de los clientes que utilizan la instalación desde el primer año de operación y, por otro lado, entendiendo el aumento de la población de adultos mayores en el tiempo.

Respecto a los talleres, se tiene capacidad para 930 plazas considerando los 27 talleres desarrollados en el centro de día, los cuales contienen de 8 a 12 sesiones mensuales. Se estima para el primer año una utilización de un 20% correspondiente a 186 adultos mayores, debido a que Golden House no es conocida en el mercado. Para el año 2 y 3 se estima un aumento del 5% anual de la capacidad total de la instalación, lo que equivale a 46 adultos mayores que se distribuyen en los 27 talleres realizados. Del año 4 al 7 se estima un aumento del 6% de la capacidad instalada lo que equivale a 55 adultos mayores.

En relación con la piscina se considera el arriendo de un carril de 50 metros de largo por 2,5 metros de ancho cuya capacidad máxima es de 40 adultos mayores. Se estima una utilización del 50% constante respecto a los años del proyecto.

Con relación a las actividades outdoors se consideran 2 salidas al año que incluyen alimentación y la realización de un taller de 8 horas. La capacidad a considerar es de 20 adultos mayores por salida y constante para todos los años.

V. Plan de Operaciones

Golden House es una empresa ubicada en la comuna de Vitacura cuya capacidad dependerá de los metros cuadrados a arrendar y al diseño de su layout ⁶. Lo anterior, considerando las necesidades de los adultos mayores encuestados⁷, los cuales indicaron que les interesaba participar en actividades de desarrollo cognitivo, actividades físicas y actividades de desarrollos emocional, específicamente y en orden de importancia, natación, gimnasia, baile entretenido, yoga, entre otras.

La implementación de Golden House se estima requerirá una duración de 5 meses que incluye la conformación legal de la empresa hasta su puesta en marcha. La Carta Gantt respectiva se encuentra en el anexo N°9.

Con el propósito de entregar un servicio de calidad, Golden House debe contar con una infraestructura de buen nivel y en una ubicación privilegiada para lo cual se considerará la asesoría de un gestor inmobiliario. El plano de planta propuesto de Golden House se muestra en anexo N°10.

⁶ Anexo N°10. Plano de Planta Golden House.

⁷ Anexo N°1. Encuesta realizada a 100 personas en las comunas de Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes y Providencia.

Por otro lado, un servicio de excelencia requiere de personal motivado y comprometido. Golden House estará compuesta por un Gerente General y un Gerente de Administración y Finanzas, que serán los socios de la empresa. Además, Golden House contará con un recepcionista, un gestor de servicios de apoyo para el adulto mayor y un gestor de infraestructura como personal contratado directamente por la empresa. El detalle de las funciones de cada uno de los cargos se describe en el anexo N° 11.

El funcionamiento de Golden House tendrá horario continuado de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 con una hora de almuerzo. El anexo N°7 muestra los horarios y talleres de Golden House.

En resumen, a través de las actividades primarias, involucradas directamente en la prestación de los servicios (operaciones, marketing y postventa) y las actividades de apoyo (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras) que afianzan las actividades primarias y se complementan entre sí, Golden House sustentará su estrategia competitiva que tiene relación con entregar un servicio exclusivo, integrando diversos servicios que serán entregados por personal de calidad.

Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor del proyecto se compone de 2 ingenieros civiles industriales, los cuales tuvieron la inquietud de generar un negocio que permitiera cubrir la necesidad de adultos mayores autovalentes e inquietos de la comuna de Vitacura de mantenerse entretenidos en una misma instalación entregando una variada oferta de servicios en un solo lugar.

Uno de los integrantes será el Gerente General y el otro el Gerente de Administración y Finanzas. El primero será el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de Golden House. El segundo por su parte tiene como objetivo planificar y dirigir las políticas financieras para asegurar la disponibilidad de recursos de la Empresa.

Respecto a la estructura organizacional se ha seleccionado una estructura jerárquica simple, la que permite una definición clara de la autoridad y la división de las áreas que estarán involucradas en la operación del Centro. Lo anterior, además permitirá definir de forma clara los perfiles de cada cargo en Golden House.

La descripción de cargos que incluirá el perfil requerido, las funciones y tareas principales de cada uno de ellos se visualiza en detalle en anexo N°11.

La gestión de la empresa Golden House estará apoyada con personal de empresas de servicios transitorios (EST), contratos de outsourcing y personal cuyo pago se realizará a través de boleta de honorarios. Todo lo anterior, en la medida que vaya siendo necesario según la cantidad de usuarios y las actividades a realizar tanto en el frontt office como en back office.

Respecto a los incentivos y compensaciones, éstos tendrán un valor de mercado para ser consecuentes con la entrega de un servicio de calidad a través de profesionales de excelencia.

Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero.

La estimación de ingresos fue calculada de acuerdo a la cantidad demandada y precios obtenidos de la investigación de mercado. Por su parte, el crecimiento proyectado para los siguientes años se materializará debido a que Golden House ya será conocida y referenciada por los clientes que utilizan la instalación. Los ingresos en el primer año corresponden a MM\$231,60 llegando a MM\$741,3 al año 7.

Respecto al plan de inversiones este es de MM\$23,7 considerando equipamiento y mobiliario necesario para realizar las distintas actividades detalladas en el plan de marketing. Los gastos de puesta en marcha corresponden a MM\$61,6 que incluyen principalmente la habilitación del inmueble y el gasto de arriendo

El estado de resultados nos permite observar un EBITDA y utilidad negativa el primer año debido al alto gasto de operación de Golden House. Sin embargo, a partir del segundo año la utilidad es positiva, alcanzando MM\$263,7 al año 7. El detalle de la proyección del estado de resultados se visualiza en anexo N°14

El flujo de caja de Golden House muestra que los egresos tanto para el primer como para el segundo año han estado por encima de los ingresos, debido a la inversión en activo fijo, los gastos de puesta en marcha y la inversión en capital de trabajo. Sin embargo, dado el aumento de los ingresos el flujo neto es positivo a partir del tercer año, llegando a MM\$308,5 al año 7. La proyección del flujo de caja se visualiza en anexo N°15

El financiamiento para Golden House será aportado en un 100% por los socios, del cual un 80% corresponde a los emprendedores y un 20% será entregado por un inversionista externo.

En resumen, Golden House presenta indicadores atractivos para cualquier inversionista con un VAN de MM\$233,5, una TIR de 37,09% y un payback de 5 años 8 meses. Además de un ROA y ROE de 32,81% al año 7.

Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. Riesgos críticos

A través de la confección de una matriz de riesgos se detectaron los riesgos del negocio, su impacto y los planes de mitigación asociados.

Los riesgos que generan un impacto alto al negocio son del tipo estratégico, reputacional, comercial y de recursos humanos. Por otro lado, los riesgos que generan un impacto medio tienen relación con aspectos económicos, tecnológicos y legales.

Con el propósito de hacer frente a los impactos altos al negocio, se realizarán las siguientes acciones.

Respecto a la ubicación de Golden House se contratará a un Gestor Inmobiliario experto en estos temas que asesore al Equipo Gestor.

Se contratará a un especialista en leyes y normativas que deben cumplir los centros de día con el propósito de minimizar el riesgo reputacional frente a incumplimientos.

Con el propósito de mantener personal comprometido se realizarán estudios de rentas una vez al año, contar con programas de capacitación para los empleados, bonos por cumplimiento de metas, ofrecer oportunidades de crecimiento.

Se generará un BSC para revisar la empresa en su conjunto a través de indicadores de gestión.

Con el propósito de hacer frente a los impactos medios al negocio, se realizarán las siguientes acciones.

Generar planes de retención cuyo objetivo es desincentivar la salida de clientes actuales que utilizan el centro día como también participan en los diferentes talleres.

El Equipo de Gestor debe generar un plan asociado a un modelo de relacionamiento comunitario que permita monitorear a sus stakeholders, particularmente para este apartado, a municipalidades y, gobiernos regionales.

La matriz anterior, fue confeccionada considerando el análisis PESTEL, Factores Críticos de la Empresa y la matriz de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrollados en capítulos anteriores.

Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

IX. Propuesta Inversionista.

Respecto a la estrategia de financiamiento del proyecto la cual involucra una inversión inicial de MM\$130,02 se puede mencionar que se cubrirá a través del aporte de los 2 socios en partes iguales, con un 40% cada uno (MM\$52,0 cada socio) y a través de un tercero (inversionista) que aportará el saldo restante de un 20% (MM\$26,0)

Al inversionista se le ofrecerá un 10% de participación en la sociedad, la cual se descontará en partes iguales entre los actuales socios. Es importante destacar que la máxima participación a la cual puede aspirar el inversionista es de un 30% de la sociedad con el propósito de que los socios fundadores mantengan el control de ésta.

Detalle se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

De acuerdo a las proyecciones de la CEPAL el porcentaje de adultos mayores en Chile va en aumento, lo que demuestra el interés de varios actores en participar en el mercado del adulto mayor.

Es en este contexto que Golden House pretende abordar un segmento de adultos mayores inquietos con poder adquisitivo de la comuna de Vitacura con el propósito de satisfacer la necesidad de mantenerse entretenidos a través de la entrega de servicios de calidad integrando dos conceptos principales un centro de día y talleres en un solo lugar.

Considerando el modelo de las cinco fuerzas de Porter se analizó la industria del entretenimiento en la cual competirá Golden House y se logró determinar que esta industria tiene un atractivo medio. Lo anterior, considerando que el poder de

negociación de los clientes es medio, la rivalidad entre los competidores es alta, la amenaza de nuevos entrantes es media, el poder de negociación de los proveedores es bajo y la amenaza de productos sustitutos es alta.

Golden House competirá a través de una estrategia por diferenciación y una estrategia de precios menor a la competencia, lo que no implica el deterioro de la calidad y exclusividad del servicio ofrecido, tampoco significa renunciar a la diferenciación propuesta y al objetivo de Golden House.

Finalmente, se puede mencionar que los indicadores financieros presentados del negocio son atractivos para cualquier inversionista, ya que se obtiene un VAN de MM\$233,48 un ROA y ROE de 32,81% evaluando el proyecto a un plazo de 7 años. Reforzando lo mencionado el EBITDA es de MM\$361,26 al plazo indicado.

La inversión inicial del proyecto es de MM\$130,02 los cuales son recuperados en un plazo de 5 años 8 meses.

Bibliografía.

- Adultos Mayores. Síntesis de resultados. Casen 2017.
- Chile y sus mayores. 10 años de la Encuesta Calidad de Vida en la Vejez. UC y Caja Los Andes. Abril 2017.
- Contexto demográfico global y chileno. Situación de la población adulto mayor. CIPEM – Universidad del Desarrollo – Caja Los Héroes. Octubre 2018.
- Dirección de marketing, decimocuarta edición, 2012. P. Kotler y K. Keller.
- Guía de Operaciones Centros Diurnos. SENAMA. 2014.
- La conciliación y el adulto mayor: salud, pensiones y cuidado. Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School. Universidad de Los Andes. Junio 2017.

- Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter Harvard Business Review.
- Mercado Laboral y Personas Mayores. CIPEM – Universidad del Desarrollo – Caja Los Héroes. Diciembre 2018.

Anexos.

Anexo 1: Encuesta realizada.

Encuesta Adultos mayores

ENTREVISTADOR:

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y trabajo para la empresa..... Estamos realizando un estudio que nos permita conocer las principales actividades que realizan los adultos mayores principalmente los días de semana. De esta manera, poder elaborar un plan de acción para generar distintas actividades que puedan contribuir al desarrollo de dichas actividades.

Su opinión es importante para generar una dinámica correcta de los datos. Para este caso, no habrá respuestas incorrectas.

Sus respuestas y datos personales no serán expuestos para otros fines que no tengan relación con la encuesta.

A. identificación

Nombre del entrevistado/a: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Teléfono: _____

B. Cuestionario

P1. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra Pensionado? (marque con una x)

1. hace menos de 2 años	
2. Entre 2 a 5 años	
3. Más de 5 años	

P2. ¿Hace alguna actividad recreativa de manera habitual? (ir al gimnasio, asiste a algún taller de arte, deportivo, recreativo) Si la respuesta es positiva, responder P3- P4 y P5, sino continuar con P6

1. Si	
2. No	

P3. ¿Por qué medio se enteró de esta actividad?

1. Internet	
2. Diario	
3. Radio	
4. Televisión	
5. cartel publicitario	
6. a través de un familiar o un amigo	
7. Otro (comente) _____	

P4. ¿Qué organismo imparte la actividad?

1. Municipalidad	
2. Gimnasio	
3. Junta de Vecino	
4. Empresa privada	
5. Otra (comente) _____	

P5. ¿Cómo acude/ se moviliza para llegar al lugar donde realiza esta actividad?

1. Auto Propio	
2. Transporte publico	
3. Me lleva un familiar	
4. Caminando	
5. Otra (comente) _____	

P6. ¿Qué actividades buscaría desarrollar en sus tiempos libres? (mostrar cartel)

1. Actividades de desarrollo cognitivo. (Ejercicios para la memoria, análisis de actualidad e historia, entre otros).	
2. Desarrollo emocional (Charlas de psicología para esta etapa de la vida)	
3. Actividad física (Gimnasia, natación, ejercicios funcionales, Running, entre otros)	
4. Vida saludable (Charlas de nutricionistas, taller de cocina, entre otros).	
5. Taller de Idiomas	
6. Taller de Computación	
7. Expresión artística (Talleres de bordados, canto, confección de collares, pulseras, aros, Teatro).	

P7. ¿Si tuviera la posibilidad de asistir a un centro deportivo, que actividades le gustaría que tuviera este centro? (para aquellos que ya hacen actividad deportiva, preguntar por lo actividades que prefieren.

1. Natación.	
2. Máquinas de ejercicio	
3. Running	
4. Pilates.	
5. Yoga	
6. Gimnasia y baile entretenido.	
7. Otro (comente)	

P8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar diariamente?

1. Menos de 20 mil pesos	
2. entre 21 y 50 mil pesos	
3. entre 51mil y 70 mil	
4. 71 mil o más	

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 7. Horarios y Talleres.

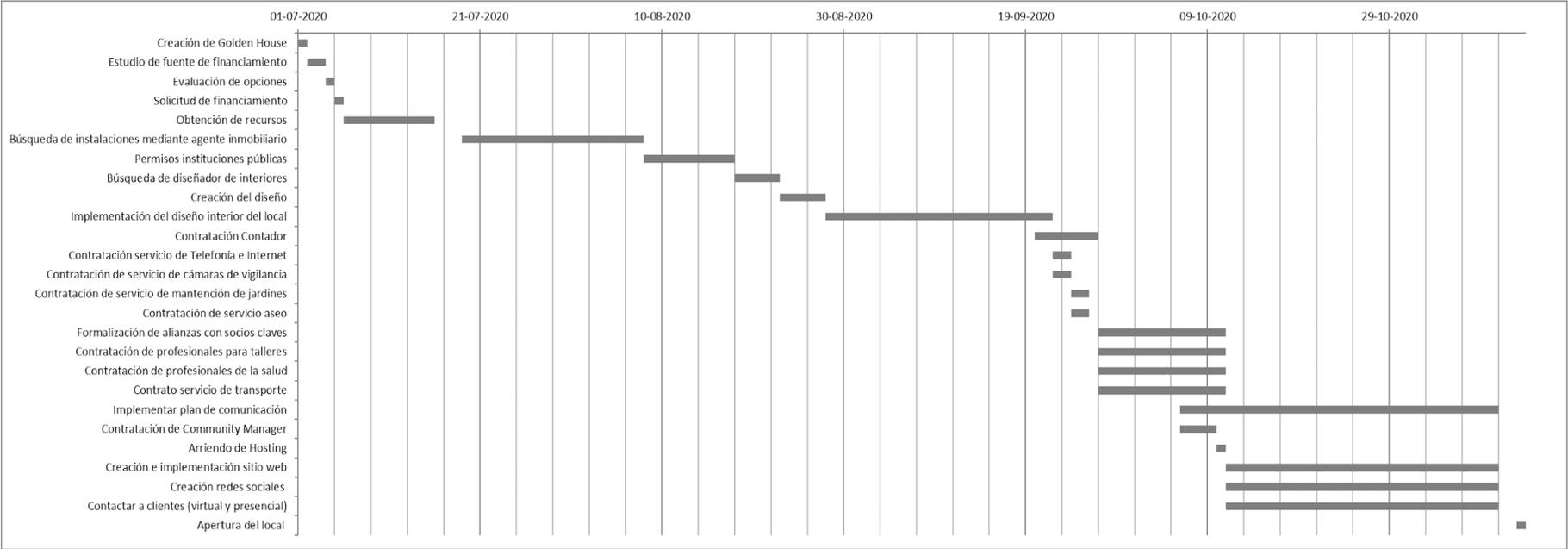
Horario		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00	10:00	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia
10:00	11:00	Envejecimiento activo	Yoga	Envejecimiento activo	Yoga	Envejecimiento activo
11:00	12:00	Piscina Temperada	Nutrición saludable	Piscina Temperada	Nutrición saludable	Piscina Temperada
12:00	13:00	Snack	Snack	Snack	Snack	Snack
13:00	14:00	Taller de Computación	Actividades de Desarrollo Cognitivo	Taller de Computación	Actividades de Desarrollo Cognitivo	Taller de Computación
14:00	15:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo

15:00	16:00	Envejecimiento activo	Yoga	Envejecimiento activo	Yoga	Envejecimiento activo
16:00	17:00	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia
17:00	18:00	Snack	Snack	Snack	Snack	Snack
18:00	19:00	Taller de Computación	Actividades de Desarrollo Cognitivo	Taller de Computación	Actividades de Desarrollo Cognitivo	Taller de Computación

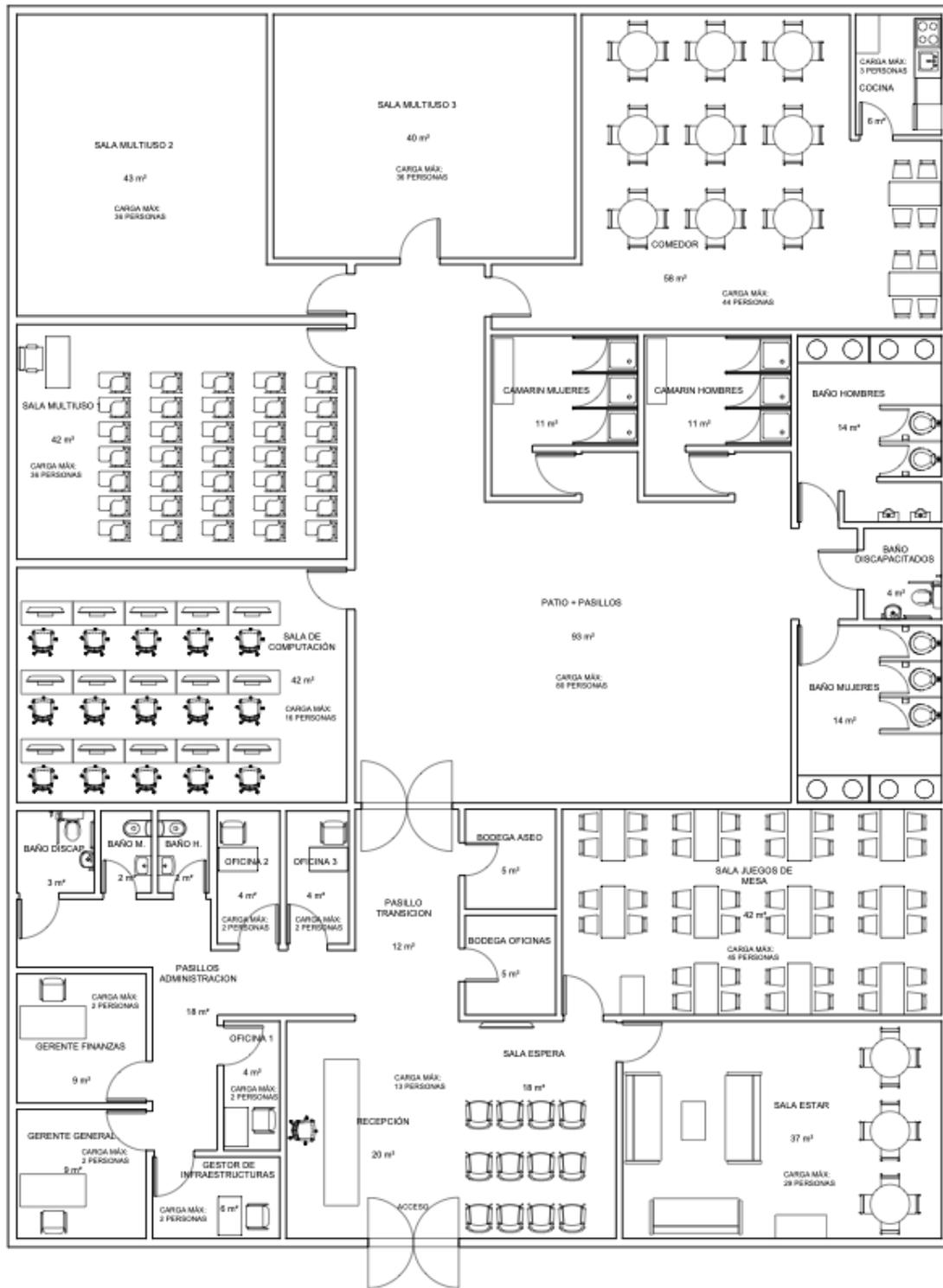
Horario		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00	10:00	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia
10:00	11:00	Taller de Pintura	Yoga	Taller de Pintura	Yoga	Taller de Pintura
11:00	12:00	Envejecimiento Activo	Gimnasia	Envejecimiento Activo	Gimnasia	Envejecimiento Activo
12:00	13:00	Snack	Snack	Snack	Snack	Snack
13:00	14:00	Baile Entretenido	Yoga	Baile Entretenido	Yoga	Baile Entretenido
14:00	15:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
15:00	16:00	Nutrición Saludable	Yoga	Nutrición Saludable	Yoga	Nutrición Saludable
16:00	17:00	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia	Baile Entretenido	Gimnasia
17:00	18:00	Snack	Snack	Snack	Snack	Snack
18:00	19:00	Actividad de Desarrollo Cognitivo	Gimnasia	Actividad de Desarrollo Cognitivo	Gimnasia	Actividad de Desarrollo Cognitivo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Carta GANTT



Anexo 10. Plano de Planta Golden House.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Descripciones de Cargo.

Cargo: Gerente General		
Propósito Principal	Funciones Principales	Tareas
<p>Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial de Garden House, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, es responsable de los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer la representación legal de la Empresa. - Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando la mejora continua. - Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. - Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. - Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. - Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales. - Controlar los gastos y rentabilidad de la empresa. - Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto. - por el Directorio. - Gestión financiera estratégica. <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado del adulto mayor. - Definir las políticas de ventas - Planificar y ejecutar las estrategias y acciones de comercialización de la empresa. - Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de marketing y ventas de la empresa.
Perfil del Cargo		
<p>Educación: Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial. Postgrado en Administración o Finanzas (Excluyente)</p> <p>Experiencia Laboral: 5 años en cargos similares.</p> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión de Negocios - Orientación a Resultados - Planificación estratégica - Liderazgo - Negociación - Comunicación efectiva a todo nivel 		

Fuente: Elaboración propia.

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas		
Propósito Principal	Funciones Principales	Tareas
Velar por la administración eficiente de los recursos económicos, mediante la adecuada planificación del presupuesto y el establecimiento e implementación de políticas cobranza, inversión y de financiamiento, acorde con las estrategias de Golden House.	Supervisar la administración de los flujos que se recaudan de las diferentes áreas de la empresa.	<p>-Verificar y visar la cuadratura de los flujos monetarios efectivos y de crédito de la empresa, de acuerdo a los documentos recepcionados.</p> <p>-Efectuar análisis y planeación sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, de acuerdo a las necesidades de la Golden House.</p>
	Garantizar el registro de los movimientos contables y el pago y cobro de todos los documentos.	<p>-Asegurar el pago de documentos y obligaciones por parte de los clientes, según los plazos establecidos por la empresa.</p> <p>-Supervisar el pago de obligaciones contraídas con terceros.</p> <p>-Supervisar el registro contable de las cuentas de ingresos y egresos, junto a la recepción de documentos de respaldo, analizando y regularizando las situaciones que lo ameriten.</p> <p>-Revisar las cuentas de balances financieros y estados de resultados, analizando gastos y márgenes de rentabilidad.</p> <p>-Supervisar la elaboración y pago oportuno de obligaciones tributarias (IVA, Patentes e Impuestos Municipales, entre otras).</p> <p>-Supervisar y analizar cierres mensuales de estados financieros.</p>
Perfil del Cargo		
<p>Educación: Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial, Auditoría, Contabilidad</p> <p>Experiencia Laboral: 5 años en cargos similares.</p> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos legales y tributarios vigentes. - Manejos de sistemas contables. 		

Fuente: Elaboración propia.

Cargo: Gestor de Infraestructura		
Propósito Principal	Funciones Principales	Tareas
Realizar trabajos de carpintería, tapicería albañilería y soldadura, según los requerimientos del Centro de Día y cumpliendo las normas establecidas.	Atender requerimientos y solicitudes internas, según pautas y procedimientos desarrollados para el área.	<p>-Realizar ronda diaria en la instalación, supervisando las variables críticas y planificando su atención en caso de ser necesario.</p> <p>-Atender requerimientos diarios solicitados, además de aquellos programados con anterioridad.</p>
	Dejar operativas oficinas y dependencias del Centro de Día, de acuerdo a trabajos de construcción y carpintería realizados.	<p>-Arreglar muebles, puertas, marcos de ventanas y estructuras de madera en general.</p> <p>-Realizar alzado de muros y paredes, colocación de cubiertas, cerámicas, apertura de zanjas, llenado y nivelado de hormigón, preparación de cemento, entre otras.</p> <p>-Preparar materiales e implementos necesarios para pintar las oficinas, pasillos y espacios de la instalación</p> <p>-Realizar tapicería de sillas, sillones, muebles, entre otras.</p> <p>-Realizar soldadura de metales para la construcción de artefactos y remodelación de estructuras.</p>
Perfil del Cargo		
<p>Educación: Técnico nivel medio o superior en Electricidad, Mantenimiento Industrial o carreras similares.</p> <p>Experiencia Laboral: 2 años en cargos similares.</p> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de planos - Deseable conocimiento en autocad - Conocimiento de gestión y análisis de procedimientos de mantenimiento preventiva y correctiva. - Capacidad para interpretar requerimientos y dar solución. - Sistemas Eléctricos, sanitarios, hidráulicos, mecánicos, entre otros 		

Fuente: Elaboración propia.

Cargo: Recepcionista		
Propósito Principal	Funciones Principales	Tareas
<p>Apoyar la gestión administrativa y funcional del Centro de Día, asistiendo directamente al Gerente en sus labores y actividades.</p> <p>Cumplir cabalmente con los requerimientos de los clientes y de los servicios solicitados.</p> <p>Controlar el registro de los clientes, bajo los procedimientos establecidos por la Gerencia</p>	<p>Coordinar, preparar y registrar las llegadas y las salidas de los clientes del Centro de Día, informando acerca de todos los beneficios de su estadía.</p>	<p>-Recibir y realizar reservas o modificaciones.</p> <p>-Asignar actividades y talleres de acuerdo a la disponibilidad y a los requerimientos establecidos en los programas adquiridos por los clientes.</p> <p>-Preparar y coordinar las llegadas diarias de los clientes.</p> <p>-Recibir amablemente a los clientes y brindar toda la información relativa a su estadía y relacionada con los servicios ofrecidos.</p> <p>-Registrar la salida de los clientes.</p>
Perfil del Cargo		
<p>Educación: Técnico nivel medio o superior en secretariado.</p> <p>Experiencia Laboral: 2 años en cargos similares.</p> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft office nivel intermedio - Cursos asociados atención o servicio al cliente. 		

Fuente: Elaboración propia.

Cargo: Gestor de Servicios de Apoyo		
Propósito Principal	Funciones Principales	Tareas
Otorgar atención de distinta índole a los adultos mayores y al personal que trabaja directamente con ellos en las actividades y talleres ofrecidos del Centro de Día.	Entregar un servicio de apoyo a los usuarios del Centro y a los profesionales que cumplen funciones en la instalación	<ul style="list-style-type: none"> - Atender accidentes. - Registrar en el libro de novedades todo tipo de incidente ocurrido en la instalación. - Contactarse, en caso de urgencia, con la Unidad Coronaria contratada por el Adulto Mayor para una atención inmediata.
	Administrar adecuadamente los insumos con los que cuenta la instalación	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar y recepcionar insumos, materiales de oficina, entre otros que permitan garantizar un servicio de excelencia. - Realizar la habilitación de las distintas salas para la realización de los talleres y actividades impartidos. - Entregar insumos a los diferentes profesionales y adultos mayores que los soliciten.
Perfil del Cargo		
<p>Educación: Técnico Paramédico o Auxiliar de Enfermería.</p> <p>Experiencia Laboral: 2 años en cargos similares, de preferencia en el área de salud.</p> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft office nivel intermedio. - Cursos asociados atención o servicio al cliente. 		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Tarifas asociadas a operaciones con tarjeta de crédito y débito para empresas en convenio con Transbank.

Servicios para el Hogar y Membresías (CREDITO)

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 2.95%, descuentos hasta llegar al 0,90%

Comprende las siguientes categorías sectoriales

Servicios para el hogar

Membresías y otros servicios y actividades con pago recurrente no comprendidas en otras categorías

Vale Promedio UF/Transacción		Hasta 0.50	Más de 0.50 hasta 0.75	Más de 0.75 hasta 1.00	Más de 1.00 hasta 1.50	Más de 1.50 hasta 1.90	Más de 1.90 hasta 2.40	Más de 2.40
Promedio mensual Ventas UF/mes								
Desde	Hasta							
0	200	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95
Más de 200	400	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.82
Más de 400	600	2.95	2.95	2.95	2.95	2.95	2.86	2.64
Más de 600	900	2.95	2.95	2.95	2.95	2.82	2.70	2.49
Más de 900	1.350	2.95	2.95	2.95	2.87	2.68	2.53	2.35
Más de 1.350	2.025	2.95	2.95	2.95	2.74	2.55	2.37	2.20
Más de 2.025	3.038	2.95	2.95	2.95	2.62	2.41	2.20	2.05
Más de 3.038	4.556	2.95	2.95	2.91	2.50	2.27	2.03	1.91
Más de 4.556	6.834	2.95	2.95	2.77	2.38	2.14	1.87	1.76
Más de 6.834	10.252	2.95	2.83	2.63	2.25	2.00	1.70	1.61
Más de 10.252	15.377	2.89	2.69	2.49	2.13	1.86	1.53	1.47
Más de 15.377	19.222	2.79	2.59	2.39	2.04	1.76	1.41	1.36
Más de 19.222	24.027	2.71	2.51	2.31	1.97	1.69	1.31	1.28
Más de 24.027	28.833	2.64	2.44	2.24	1.91	1.62	1.23	1.20
Más de 28.833	34.599	2.58	2.38	2.18	1.86	1.56	1.15	1.14
Más de 34.599	41.519	2.52	2.32	2.12	1.80	1.50	1.08	1.07
Más de 41.519	49.823	2.50	2.30	2.10	1.80	1.50	1.05	1.05
Más de 49.823	72.243	2.41	2.27	2.08	1.79	1.47	1.05	1.03
Más de 72.243	104.752	2.38	2.22	2.03	1.74	1.40	0.97	0.94
Más de 104.752	151.890	2.34	2.18	1.98	1.68	1.33	0.90	0.90
Más de 151.890	220.241	2.30	2.14	1.93	1.62	1.26	0.90	0.90
Más de 220.241		2.26	2.10	1.88	1.56	1.19	0.90	0.90
PORCENTAJE DE COMISIÓN								

Retail General (DEBITO)

TASA DE COMISIÓN MÁXIMA 1,49%, descuentos hasta llegar al 0,30%

Comprende todas las actividades no contenidas en las categorías de Supermercados y Alimentación, Recurrencia Diaria y en Combustible.

Vale Promedio UF/Transacción		Hasta 0.24	Más de 0.24 hasta 0.47	Más de 0.47 hasta 0.75	Más de 0.75 hasta 1.13	Más de 1.13 Hasta 1.50	Más de 1.50 hasta 2.26	Más de 2.26 hasta 3.29	Más de 3.29 hasta 5.00	Más de 5.00
Número de Transacciones Promedio mensual										
Desde	Hasta									
0	10	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Más de 10	15	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49
Más de 15	23	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,47
Más de 23	34	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,40
Más de 34	51	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,34
Más de 51	76	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,28
Más de 76	114	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,45	1,23
Más de 114	171	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,40	1,18
Más de 171	214	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,35	1,12
Más de 214	267	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,31	1,08
Más de 267	334	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,27	1,04
Más de 334	417	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,48	1,22	0,98
Más de 417	521	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,43	1,18	0,94
Más de 521	652	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,39	1,15	0,90
Más de 652	815	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,34	1,11	0,85
Más de 815	1.018	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,30	1,07	0,81
Más de 1.018	1.273	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,26	1,04	0,77
Más de 1.273	1.591	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,21	1,00	0,73
Más de 1.591	1.989	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,17	0,97	0,69
Más de 1.989	2.486	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,14	0,94	0,65
Más de 2.486	3.108	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,10	0,90	0,61
Más de 3.108	3.885	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,46	1,06	0,87	0,57
Más de 3.885	4.856	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,43	1,03	0,84	0,53
Más de 4.856	6.070	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,38	0,99	0,81	0,49
Más de 6.070	7.588	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,33	0,96	0,78	0,45
Más de 7.588	9.485	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,29	0,93	0,75	0,41
Más de 9.485	11.382	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,25	0,90	0,72	0,37
Más de 11.382	13.658	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,21	0,87	0,69	0,33
Más de 13.658	16.389	1,49	1,49	1,49	1,49	1,47	1,17	0,84	0,66	0,30
Más de 16.389	19.667	1,49	1,49	1,49	1,49	1,44	1,13	0,81	0,63	0,30
Más de 19.667	23.601	1,49	1,49	1,49	1,49	1,41	1,09	0,79	0,60	0,30
Más de 23.601	28.321	1,49	1,49	1,49	1,49	1,38	1,06	0,76	0,57	0,30
Más de 28.321	33.985	1,49	1,49	1,49	1,49	1,35	1,02	0,74	0,54	0,30
Más de 33.985	40.782	1,49	1,49	1,49	1,49	1,32	0,99	0,72	0,51	0,30
Más de 40.782	48.938	1,49	1,49	1,49	1,49	1,28	0,96	0,70	0,48	0,30
Más de 48.938	58.726	1,49	1,49	1,49	1,49	1,24	0,92	0,68	0,45	0,30
Más de 58.726	70.471	1,49	1,49	1,49	1,49	1,20	0,89	0,66	0,42	0,30
Más de 70.471	84.566	1,49	1,49	1,49	1,49	1,16	0,86	0,64	0,39	0,30
Más de 84.566	101.479	1,49	1,49	1,49	1,46	1,12	0,84	0,62	0,36	0,30
Más de 101.479	121.775	1,49	1,49	1,49	1,41	1,08	0,81	0,61	0,33	0,30
Más de 121.775	146.129	1,49	1,49	1,49	1,37	1,05	0,79	0,59	0,30	0,30
Más de 146.129	175.355	1,49	1,49	1,49	1,32	1,00	0,77	0,58	0,30	0,30
Más de 175.355	210.426	1,49	1,49	1,49	1,28	0,98	0,75	0,56	0,30	0,30
Más de 210.426	252.512	1,49	1,49	1,49	1,24	0,95	0,73	0,54	0,30	0,30
Más de 252.512	303.014	1,49	1,49	1,49	1,20	0,92	0,71	0,53	0,30	0,30
Más de 303.014	363.617	1,49	1,49	1,49	1,16	0,89	0,69	0,51	0,30	0,30
Más de 363.617	436.340	1,49	1,49	1,49	1,12	0,86	0,67	0,49	0,30	0,30
Más de 436.340	523.608	1,49	1,49	1,49	1,08	0,83	0,65	0,47	0,30	0,30
Más de 523.608	628.330	1,49	1,49	1,49	1,02	0,80	0,63	0,45	0,30	0,30
Más de 628.330	753.996	1,49	1,49	1,45	0,99	0,77	0,61	0,43	0,30	0,30
Más de 753.996	904.795	1,49	1,49	1,40	0,95	0,74	0,59	0,41	0,30	0,30
Más de 904.795	1.085.754	1,49	1,49	1,36	0,92	0,72	0,58	0,39	0,30	0,30
Más de 1.085.754	1.302.905	1,49	1,49	1,31	0,89	0,70	0,56	0,37	0,30	0,30
Más de 1.302.905	1.563.486	1,49	1,49	1,27	0,86	0,68	0,54	0,36	0,30	0,30
Más de 1.563.486	1.876.183	1,49	1,49	1,23	0,84	0,66	0,53	0,34	0,30	0,30
Más de 1.876.183	2.251.420	1,49	1,49	1,19	0,81	0,64	0,51	0,32	0,30	0,30
Más de 2.251.420	2.701.703	1,49	1,49	1,15	0,79	0,62	0,49	0,30	0,30	0,30

Anexo 13. Tabla de Vida Útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado.

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisorias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

Fuente: Servicio de Impuestos Internos

Anexo 14. Proyección de Estado de Resultado.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Ingresos								
Usuario mensual centro de día		\$ 54.000.000	\$ 84.000.000	\$ 125.400.000	\$ 169.950.000	\$ 210.058.200	\$ 252.419.937	\$ 297.134.326
Usuario mensual piscina		\$ 24.000.000	\$ 24.720.000	\$ 25.461.600	\$ 26.225.448	\$ 27.012.211	\$ 27.822.578	\$ 28.657.255
Usuario mensual talleres		\$ 111.600.000	\$ 143.376.000	\$ 176.958.120	\$ 218.326.855	\$ 262.018.451	\$ 308.135.049	\$ 356.782.826
Usuario mensual almuerzo		\$ 24.000.000	\$ 24.720.000	\$ 25.461.600	\$ 26.225.448	\$ 27.012.211	\$ 27.822.578	\$ 28.657.255
Usuario mensual snack		\$ 12.000.000	\$ 13.596.000	\$ 15.276.960	\$ 17.046.541	\$ 18.908.548	\$ 20.866.933	\$ 22.925.804
Usuario actividad outdoor		\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053	\$ 6.955.644	\$ 7.164.314
Total ingresos		\$ 231.600.000	\$ 296.592.000	\$ 374.923.680	\$ 464.330.654	\$ 551.762.675	\$ 644.022.719	\$ 741.321.780
Gatos de administración y ventas								
personal talleres		\$ 46.200.000	\$ 47.586.000	\$ 59.707.452	\$ 61.498.676	\$ 63.343.636	\$ 65.243.945	\$ 67.201.263
convenio piscina		\$ 6.926.400	\$ 7.134.192	\$ 7.348.216	\$ 7.568.664	\$ 7.795.724	\$ 8.029.596	\$ 8.270.484
convenio transporte		\$ 14.400.000	\$ 14.832.000	\$ 15.276.960	\$ 15.735.269	\$ 16.207.327	\$ 16.693.547	\$ 17.194.353
actividad outdoor		\$ 4.966.000	\$ 5.114.980	\$ 5.268.429	\$ 5.426.482	\$ 5.589.277	\$ 5.756.955	\$ 5.929.664
alimentación		\$ 21.960.000	\$ 27.192.000	\$ 32.718.156	\$ 39.469.299	\$ 45.650.637	\$ 52.167.333	\$ 59.033.946
insumos de oficina		\$ 1.620.000	\$ 1.668.600	\$ 1.718.658	\$ 1.770.218	\$ 1.823.324	\$ 1.878.024	\$ 1.934.365
insumos de aseo		\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.391.129	\$ 1.432.863
personal		\$ 66.600.000	\$ 68.598.000	\$ 76.957.686	\$ 79.266.417	\$ 81.644.409	\$ 84.093.741	\$ 86.616.554
asesores		\$ 26.400.000	\$ 27.192.000	\$ 28.007.760	\$ 28.847.993	\$ 29.713.433	\$ 30.604.836	\$ 31.522.981
arriendo		\$ 33.720.000	\$ 34.731.600	\$ 35.773.548	\$ 36.846.754	\$ 37.952.157	\$ 39.090.722	\$ 40.263.443
servicios básicos		\$ 13.020.000	\$ 13.410.600	\$ 13.812.918	\$ 14.227.306	\$ 14.654.125	\$ 15.093.748	\$ 15.546.561
mantención		\$ 16.080.000	\$ 16.562.400	\$ 17.059.272	\$ 17.571.050	\$ 18.098.182	\$ 18.641.127	\$ 19.200.361
marketing		\$ 8.757.830	\$ 9.020.565	\$ 9.291.182	\$ 9.569.917	\$ 9.857.015	\$ 10.152.725	\$ 10.457.307
Arriendo POS transbank		\$ 64.068	\$ 65.990	\$ 67.970	\$ 70.009	\$ 72.109	\$ 74.272	\$ 76.501
transbank tienda		\$ 4.239.240	\$ 5.645.621	\$ 7.417.203	\$ 9.399.797	\$ 11.288.114	\$ 13.281.270	\$ 15.383.856
Total gastos de administración y ventas		\$ 266.153.538	\$ 279.990.548	\$ 311.698.492	\$ 328.679.123	\$ 345.040.078	\$ 362.192.970	\$ 380.064.500
EBITDA		-\$ 34.553.538	\$ 16.601.452	\$ 63.225.188	\$ 135.751.531	\$ 206.722.596	\$ 281.829.749	\$ 361.257.281
Depreciación		\$ 12.160.646	\$ 9.338.310	\$ 2.181.360	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EBIT		-\$ 46.714.184	\$ 7.263.142	\$ 61.043.828	\$ 135.751.531	\$ 206.722.596	\$ 281.829.749	\$ 361.257.281
Otros gastos no operacionales		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros ingresos no operacionales		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de impuesto		-\$ 46.714.184	\$ 7.263.142	\$ 61.043.828	\$ 135.751.531	\$ 206.722.596	\$ 281.829.749	\$ 361.257.281
Impuesto a la renta		\$ 0	\$ 0	\$ 5.830.052	\$ 36.652.913	\$ 55.815.101	\$ 76.094.032	\$ 97.539.466
Utilidad después de impuesto		-\$ 46.714.184	\$ 7.263.142	\$ 55.213.776	\$ 99.098.618	\$ 150.907.495	\$ 205.735.717	\$ 263.717.815

Anexo 15. Proyección Flujo de Caja.

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Utilidad después de impuesto		-\$ 46.714.184	\$ 7.263.142	\$ 55.213.776	\$ 99.098.618	\$ 150.907.495	\$ 205.735.717	\$ 263.717.815
Depreciación		\$ 12.160.646	\$ 9.338.310	\$ 2.181.360	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
computador	-\$ 3.989.810							
juego comedor	-\$ 2.729.750							
piso	-\$ 2.473.240							
televisión	-\$ 1.999.950							
mesón	-\$ 1.149.990							
silla vista	-\$ 1.133.580							
lavatorio	-\$ 863.760							
escritorio y silla	-\$ 749.850							
calefón	-\$ 1.479.960							
taza (nodoro)	-\$ 719.910							
escritorio	-\$ 604.930							
banca	-\$ 500.000							
otros	-\$ 400.000							
impresora	-\$ 389.970							
sofá	-\$ 269.970							
receptáculo (ducha)	-\$ 265.740							
congelador	-\$ 239.990							
espejo	-\$ 215.880							
mat yoga	-\$ 215.640							
locker	-\$ 207.960							
juegos	-\$ 200.000							
urinario	-\$ 199.980							
soporte televisión	-\$ 199.950							
silla pc	-\$ 197.970							
cajonera	-\$ 188.970							
monomando	-\$ 168.660							
banqueta espera	-\$ 167.970							
estante	-\$ 159.960							
vitrina	-\$ 137.490							
proyector	-\$ 135.980							
cocina	-\$ 119.990							
kit lavatorio	-\$ 107.880							
cerámica	-\$ 106.530							
dispensador confort	-\$ 98.910							
vajilla	-\$ 89.960							
dispensero	-\$ 85.790							
hervidor	-\$ 76.990							
caja de seguridad	-\$ 74.970							
barra sujeción	-\$ 74.380							
barra de seguridad	-\$ 65.980							
batería de cocina	-\$ 65.980							
parlante	-\$ 59.980							
mantel	-\$ 59.290							
lavaplatos	-\$ 54.990							
soporte proyector	-\$ 49.896							
alcuza	-\$ 48.290							
campana	-\$ 44.990							
papelero	-\$ 42.820							
microondas	-\$ 29.990							
dispensador papel	-\$ 27.930							
mesa centro	-\$ 24.990							
basurero	-\$ 12.990							
inversión en activo fijo	-\$ 23.680.316							
Creación empresa	-\$ 150.000							
agente inmobiliario	-\$ 2.810.000							
mes de garantía	-\$ 2.810.000							
arriendo	-\$ 2.810.000							
diseñador de interiores	-\$ 1.000.000							
remodelación	-\$ 50.000.000							
pintura	-\$ 529.040							
contador	-\$ 600.000							
servicios básicos	-\$ 975.000							
Gastos puesta en marcha	-\$ 61.584.040							
Inversión en capital de trabajo	-\$ 44.756.231							
Flujo neto puro activos	-\$ 130.020.587	-\$ 34.553.538	\$ 16.601.452	\$ 57.395.136	\$ 99.098.618	\$ 150.907.495	\$ 205.735.717	\$ 263.717.815
Recuperación del capital de trabajo								\$ 44.756.231
Valor desecho activos								\$ 0
Flujo neto puro activos + valores residuales	-\$ 130.020.587	-\$ 34.553.538	\$ 16.601.452	\$ 57.395.136	\$ 99.098.618	\$ 150.907.495	\$ 205.735.717	\$ 308.474.045