



GOLDEN RESIDENCES

“Plan de negocio”

Parte II

Alumno: Patricio Neira Manríquez

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Octubre 2021

Índice

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1 Industria:	5
2.2 Competidores.....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
3.1 Modelo de negocios	8
IV. Plan de Marketing.....	10
4.1 Objetivos de marketing	10
4.2 Estrategia de segmentación	10
4.3 Estrategia de producto/servicio	11
4.4 Estrategia de Precio.....	12
4.5 Estrategia de Distribución	12
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	12
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	12
4.8 Presupuesto de Marketing	13
V. Plan de Operaciones.....	14
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	16
5.2. Flujo de operaciones.....	17
5.3. Plan de desarrollo e implementación	18
5.4. Dotación	19
5.5. Constitución legal de la sociedad.....	20
VI. Equipo del proyecto.....	21
6.1 Equipo gestor	21
6.2 Estructura organizacional.....	21
6.3 Incentivos y compensaciones.....	24
VII. Plan Financiero	27
7.1 Introducción	27
7.2 Inversiones	27

7.3	Ingresos del Operador	28
7.4	Egresos del Operador.....	29
7.5	Políticas del Operador	30
7.6	Evaluación Económica del proyecto.....	31
7.7	Evaluación Económica Inversionista Inmobiliario	35
VIII.	Riesgos	40
IX.	Propuesta a Inversionistas.....	42
X.	Conclusiones.....	43
	BIBLIOGRAFÍA.....	44
	ANEXOS	49
	Anexo N° 1: Proyección de la población chilena al 2035.....	49
	Anexo N° 2: Adultos mayores, un activo para Chile	49
	Anexo N° 3: Encuesta a potenciales usuarios. Principales resultados.....	50
	Anexo N°4: Encuesta a potenciales familiares. Principales resultados.....	51
	Anexo N° 5: Análisis de Entorno PESTAL.....	52
	Anexo N°6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	58
	Anexo N°7: Oferta de residencias y camas disponibles en el sector oriente de la Región Metropolitana.....	62
	Anexo N°8: Tipo de residencias y características.....	63
	Anexo N°9: Oferta de servicios del proyecto	65
	Anexo N°10: Modelo CANVAS.....	66
	Anexo N°11: Estimación del Mercado Potencial y Mercado Objetivo.....	67
	Anexo N°12: Tasas anuales de ocupación	68
	Anexo N°13: Procesos clave para el negocio.....	68
	Anexo N°14: proceso de inscripción de propiedad industrial	69
	Anexo N°15: Carta Gantt.....	70
	Anexo N°16: Dotación de personal.....	71
	Anexo N°17: Descripciones de Cargos por Área	72
	Anexo N°18: Funciones estratégicas complementarias a la estructura organizacional: 76	
	Anexo N°19: Tabla de Remuneraciones Mensuales – Golden Residences	78

Anexo N°20: Costo de terreno y construcción.....	79
Anexo N°21: Detalle de Inversión en Equipamiento	81
Anexo N°22: Otros costos de funcionamiento del operador.....	85
Anexo N°23: Costo Anual Planilla de Remuneraciones.....	88
Anexo N°24: Cálculo de la tasa de costo patrimonial (K_e)	88
Anexo N°25: Flujo Inversiones Inmobiliarias.....	89
Anexo N°26: Sensibilizaciones del cap rate.....	89

Resumen Ejecutivo

Golden Residences, es un proyecto orientado al negocio de residencias para adultos mayores entre 70 y 79 años, autovalentes y que pertenecen al grupo socioeconómico C1 principalmente. Está inserto en un mercado que posee un enorme potencial de crecimiento debido, fundamentalmente, al envejecimiento de la población chilena, a un buen nivel de ingresos de una proporción importante de los adultos mayores, al estilo de vida más sociable e independiente que suelen practicar y al hecho de que la oferta se encuentra poco estandarizada, con un nivel de desarrollo intermedio y comenzando recién, en la última década, a mostrar señales de crecimiento.

A nivel nacional, se ha producido en las dos últimas décadas un explosivo incremento de la población de adultos mayores, así como un aumento de las expectativas de vida al nacer, lo que ha derivado en un alza sostenida de este grupo etario, que ya alcanzaba a 2,26 millones de personas en 2019 y se espera que para 2035 llegue a cuatro millones aproximadamente. En la Región Metropolitana se ha producido un crecimiento similar al país y se estima que para 2035 habría 1,48 millones de personas mayores de sesenta años.

La oferta disponible en este tipo de servicio consiste en prestaciones con diferentes estándares de calidad, encontrándose formatos de servicio de alto estándar con precios muy altos, otros con servicios básicos a precios bajos, y muy pocas opciones en el rango de precio medio. Otra característica de la oferta es que, en general, ha tenido un crecimiento relativamente plano los últimos veinte años, salvo el segmento de servicios de alto estándar y precios altos donde se ha notado un mayor incremento, que se ha focalizado en el sector oriente de la región metropolitana, y orientado principalmente al adulto mayor dependiente, quedando poco atendido el segmento de adulto mayor autovalente “joven”.

Lo anterior genera un ambiente propicio para que Golden Residences llegue al mercado con su propuesta de valor enfocada en la entrega de una óptima relación Calidad – Precio, fundamentada en la oferta de un servicio de alto estándar asociado a un nivel de

precio medio, para un segmento poco atendido en un mercado con un potencial de crecimiento indiscutido.

El desarrollo de este proyecto demandará una inversión de MM\$454 la que será financiada 100% con patrimonio, y se espera que genere una TIR de 26,7% anual y un VAN de MM\$427, calculado con una tasa de descuento de 15,5%. En relación con el financiamiento, se considera la incorporación de socios inversionistas que participen en el negocio operativo de las residencias junto a los socios fundadores, así como de inversionistas inmobiliarios que financien el terreno y la construcción de los edificios donde se ubicarán las residencias.

A los socios inversionistas del negocio operativo se les invita a aportar el 50% de la inversión inicial y a participar del 36% de las utilidades del proyecto, con lo que obtendrían una TIR de 22% y un VAN de MM\$102.

A los Inversionistas inmobiliarios, se les ofrece la oportunidad de participar en una inversión que les permitirá acceder al 100% de participación en la propiedad de los edificios y a un cap rate de 5,33% lo que representa más de 100 puntos base sobre el retorno de mercado para este tipo de inversiones en las comunas del sector oriente de Santiago.

De lo anterior se concluye que este proyecto representa desde toda perspectiva una oportunidad de negocio rentable, que permitirá a todas las partes involucradas alcanzar beneficios económicos relevantes.

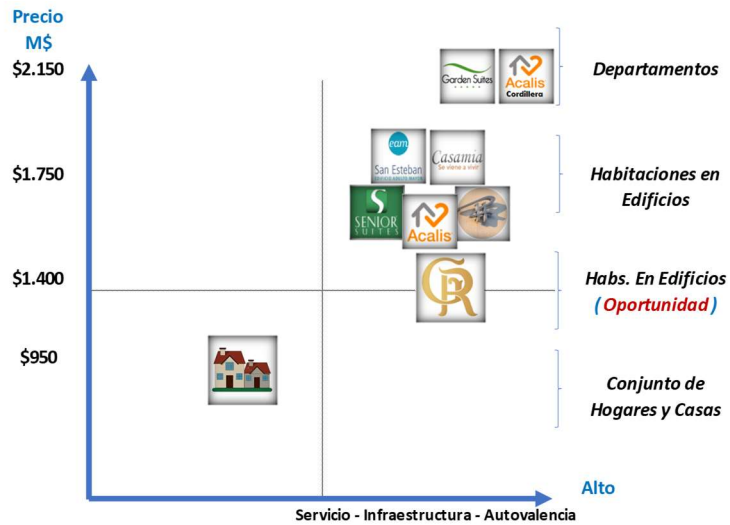
I. Oportunidad de negocio

Se detectó un nicho de mercado en el negocio de las residencias para adultos mayores (AM), que no está siendo atendido satisfactoriamente por la oferta disponible, y que presenta disposición a pagar precios medios por un servicio de alto estándar orientado a personas autovalentes.

Esta propuesta se fundamenta en los siguientes elementos:

- La población de adultos mayores crece sostenidamente en los últimos años, tanto a nivel regional como nacional, estimándose que pase desde el 11,8% en 2019 a 18,9% en 2035. Adicionalmente, la esperanza de vida al nacer aumentará de 81 años en la actualidad hasta 83 años en 2035. Ver Anexo N°1: proyección de la población chilena al 2035.
- Condiciones de jovialidad, salud, independencia y situación económica favorable de una parte de dichos adultos mayores, quienes buscan, entre otras cosas, oportunidades para disfrutar sus vidas. Ver Anexo N°2: Estudio Adultos Mayores, un activo para Chile.
- La oferta de residencias en la región metropolitana no crece en cantidad, ni servicios para adultos mayores jóvenes autovalentes, observándose un estancamiento de la oferta neta en los últimos 10 años, la que pasó de 429 residencias en 2011 a 432 en 2020.
- Se observa una carencia de oferta de servicio de alto estándar a precio de nivel medio, lo que se manifiesta en ofertas con valores promedio que van desde \$950.000 para servicios básicos, \$1.750.000 para servicios de alto estándar en estructura y servicios y de \$2.150.000 en formato de comunidad de departamentos para adultos mayores.
- El resultado de la encuesta a potenciales usuarios muestra que existe disposición a contratar el servicio propuesto, por parte de usuarios potenciales del segmento objetivo, a un valor mensual sobre \$1.350.000. Ver Anexo N°3: Encuesta a potenciales usuarios. Principales resultados
- El resultado de la Encuesta a familiares de eventuales usuarios indica que existe disposición de estos familiares (72,3%) a cofinanciar el precio del servicio propuesto, en caso de que no exista capacidad de pago del usuario. Ver Anexo N°4: Encuesta a potenciales familiares. Principales resultados.

Este espacio de oportunidad se representa en el siguiente esquema:



Para una información más detallada del capítulo I, se sugiere revisar la parte I de este Plan de Negocios: “Golden Residences, Parte I, Julio Sepulveda Díaz”

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

En general, este proyecto está enfocado en la industria de las residencias de larga estadía para adultos mayores a nivel nacional, comprendiendo a hombres y mujeres mayores de 60 años, dependientes o autovalentes en términos de salud y transversal a todos los grupos socioeconómicos.

De acuerdo con la información oficial disponible en el Servicio Nacional para el Adulto Mayor (SENAMA), la cantidad de oferentes a nivel nacional alcanza a 947 establecimientos, de los cuales el 45% se encuentra en la región Metropolitana (RM).

En relación a la demanda y de acuerdo a los registros del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en 2019 había en el país 2.26 millones de personas en este grupo etario, 49% son hombres y 51% son mujeres, siendo la región metropolitana la que concentraba el 41% de esta población.

Esta es una industria en expansión, donde los oferentes enfrentan una demanda creciente y más exigente en servicios y precio. Adicionalmente, las barreras de entrada a ella son bajas, lo que facilita el ingreso de nuevos actores.

Tendencia

Esta es una industria con una clara tendencia al alza debido al envejecimiento de la población chilena, y también al aumento de la expectativa de vida al nacer, que se espera llegue a 83 años en promedio para 2035. No obstante, la oferta neta de residencias se ha mantenido muy plana en la última década, incrementándose menos de 1%. Esta situación ofrece oportunidades de negocio cada vez más atractivas para el sector privado, y también presiona al estado a incluir esta variable en la elaboración de políticas públicas centradas en los adultos mayores. Una característica importante de la oferta de establecimientos radica en que se ha producido un cambio en el formato de la oferta, introduciéndose el concepto de residencias con servicios e instalaciones de mayor amplitud y calidad a un precio premium, lo que se distancia de los tradicionales “hogares para ancianos”, con problemas de valencia y con foco en el cuidado de su salud.

Etapa del ciclo de vida

Esta industria se encuentra en una etapa de crecimiento, con ingreso frecuente de nuevos oferentes que enfrentan una demanda creciendo a tasas mayores tasas, sin que la competencia llegue a ser agresiva.

Nivel de fragmentación

Es alto con un gran número de oferentes y ninguno de ellos tiene aún una cuota de mercado dominante o significativa.

Factores críticos de éxito

- Ubicación atractiva de las residencias
- Infraestructura y equipamiento de calidad
- Calidad de las operaciones y del servicio al cliente
- Calidad del personal
- Publicidad y promoción acorde al mercado objetivo
- Atención permanente a cambios en necesidades

Análisis Pestal

El resultado y conclusiones de este análisis, se presenta en el Anexo N°5, Análisis del entorno PESTAL.

Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

El resultado de este análisis, realizado en base a la matriz de Michael Porter, se presenta con detalle en Anexo N°6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.2 Competidores

La oferta disponible en la región metropolitana alcanza a un total de 432 Residencias, con una disponibilidad de 12.461 camas y un promedio de 29 por Residencia (fuente SEREMI, diciembre 2020). De esta cifra el 41%, es decir 216 residencias, se concentran en siete comunas del sector suroriente y nororiente de la Región Metropolitana, Santiago (Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Macul, La Reina, Peñalolen y la Florida).

Ver Anexo N°7: Oferta de residencias y camas disponibles en el sector oriente de la Región Metropolitana).

Se concluyó que existen actualmente tres tipos de oferentes según se describe en el Anexo N°8: Tipos de residencias y sus características.

Para una información más detallada del capítulo II, se sugiere revisar la parte I de este Plan de Negocios: “Golden Residences, Parte I, Julio Sepulveda Díaz” .

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Propuesta de valor

El objetivo de este proyecto consiste en ofrecer un servicio que genere una gran experiencia en el residente, a través de una óptima relación calidad-precio, entregando al usuario adulto mayor “joven”, autovalente, servicios de alto nivel, con características de hotelería, en una línea de precio medio (Ver Anexo N°9: Oferta de servicios del proyecto). Esta propuesta invita al usuario a vivir en una residencia moderna, segura, con habitaciones amplias y baño privado, con estacionamiento para todos los residentes y sus visitas, y cercana a diversos tipos de servicios, es decir bien ubicada.

Cabe mencionar que esta propuesta de valor no está disponible en el mercado actualmente, presentando importantes atributos cuya valoración diferencia a esta empresa de los principales competidores del mercado, lo que se aprecia a continuación:

Residencias	Atributos (*)						
	Ubicación	Infraestructura	Seguridad	Servicios	Estacionamiento usuarios	Atención Autovalentes	Precio
- Golden Residences	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★
- Villa Soleares	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★	★
- Acalis Cordillera	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★
- Acalis (distinto a cordillera)	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★★	★★
- Senior Suite	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★	★★★	★★
- Garden Suite	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★
- Casa Reposo la Alcaidesa	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★★
- Casa Reposo Paulina	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★★
- Residencia Helsby	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★	★★	★★★★★
- San Esteban	★★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★	★★	★★★★
- Residencia Ramdas	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★★
- First Quality	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★	★	★★★★★
- Casa Senior	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★	★★	★★★★
- Los Nonnos	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★	★★	★★★★

(*): en la valoración de atributos se asignan valores (estrellas) de 1 a 5, donde 1 es representa una baja valoración y 5 una muy alta valoración.

Finalmente, la propuesta de valor se presenta resumida en el siguiente cuadro.

QUÉ	Vivir como en casa, cómodos, seguros, atendidos, con oportunidades y espacios para seguir disfrutando la vida y desarrollándose.	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de alto estándar ✓ A precio de nivel medio
A QUIÉNES	Jóvenes adultos mayores, activos, saludables, independientes, con recursos y ganas de pasarlo bien, que deseen combinar privacidad con vida social y mantenerse conectados con la familia.	
CÓMO	Infraestructura y servicio de alto nivel, en formato de hotelería, con personal capacitado y amable, alianzas adecuadas al segmento y relacionamiento en aplicación y website.	
DÓNDE	Sectores residenciales de Santiago Oriente, inicialmente en las Condes, Providencia, La Reina o Ñuñoa.	

En el modelo de negocios CANVAS se puede revisar con detalle la propuesta de valor del proyecto (Anexo N°10: Modelo CANVAS)

Para una información más detallada del capítulo III, se sugiere revisar la parte I de este Plan de Negocios: “Golden Residences, Parte I, Julio Sepulveda Díaz”

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing y comerciales establecidos para el proyecto:

- **Conciencia de marca:** El 20% del mercado potencial en las comunas elegidas, debe mencionar la marca, voluntariamente, a partir del cuarto semestre de funcionamiento. *KPI:* % del total de menciones espontáneas en cada medición anual.
- **Entendimiento de la oferta:** conseguir que un 80% del mercado potencial que conoce la marca, distinga el servicio respecto al de la competencia. *KPI:* asociación exitosa del servicio dentro de la oferta de Residencias, medido en porcentaje.
- **Satisfacción de usuarios:** Alcanzar un nivel de satisfacción con nuestros servicios superior al 85% cada año. *KPI:* medido a través de una encuesta, en escala de 1 a 7, siendo satisfactoria una nota mayor o igual a 6.0

Objetivos comerciales

- **Tasa de ocupación:** llegar al 49% de ocupación al término del primer año, al 85% en el segundo año y al 91% anual a partir del tercer año. *KPI:* determinada como la demanda real mensual de habitaciones, por doce meses, sobre un total de 40 habitaciones x 12 meses al año.
- **Retención de clientes:** alcanzar una retención neta mínima de 90% anual. *KPI:* calculado como % entre el número de residentes vigentes al final de año, sobre los que tenían contrato al inicio de año, lo que permitirá medir el cumplimiento del objetivo.
- **Cuota de mercado:** mantener una participación de mercado superior a 1% a partir del quinto año de operaciones. *KPI:* % de camas ocupadas, sobre el total de camas del mercado potencial. Ver Anexo N°11: Estimación mercado potencial y objetivo.

4.2 Estrategia de segmentación

Se definen los siguientes conceptos para este proyecto.

- **Usuario:** persona, hombre o mujer, que vive en una residencia para Adulto Mayor.

- **Cliente:** la familia del usuario, generalmente la que financia su permanencia en una residencia.

Macrosegmentación de mercado

- **Variable Geográfica:** los usuarios-clientes se ubican en las siguientes comunas: Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, Macul, Peñalolén y La Florida,
- **Variable Demográfica:** hombres y mujeres adultos mayores, entre los 70 y 79 años, casados, viudos o solteros, con educación universitaria, técnica y/o media completa.
- **Variable Socioeconómica:** pertenece principalmente al grupo socioeconómico (GSE) C1, están conectados a internet y cuentan con teléfono celular. Viven en casa propia o con algún familiar.

Microsegmentación de usuario-cliente

- **Variables Psicográficas:** el usuario de este proyecto tiene algunas de las siguientes características: son conscientes de su edad pero se sienten jóvenes, les gusta usar tecnología (smartphone, Tablet, internet y redes sociales), son socialmente activos y están satisfechos con las relaciones que tienen, les gusta ahorrar para viajar y consumir, y toman decisiones con mayor libertad que antes.

Selección del segmento potencial

El mercado potencial del proyecto lo conforman, todas las personas adultas mayores, entre 70 y 79 años, autovalentes, del GSE C1, que viven en comunas mencionadas anteriormente, y que muestran disposición a pagar por este tipo de servicios un precio elevado si la calidad es de alto estándar.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Atributos diferenciadores

El servicio ofrecido constituye una nueva forma de entender la vida de los adultos mayores “jóvenes”, autovalentes, quienes buscan disfrutar su diario vivir en un entorno seguro, tranquilo y cómodo, alejado de las preocupaciones mundanas, asociado a una Infraestructura moderna y un servicio de alta relación calidad-precio.

4.4 Estrategia de Precio

El análisis de mercado y la propuesta de valor han permitido establecer una estrategia de precio único por habitación, que ascenderá a \$1.395.000, encontrándose de esta manera en un nivel de precio medio entre: 1) competidores de bajo valor con estándar de servicio básico, y 2) competidores de alto valor con estándar de servicio premium.

4.5 Estrategia de Distribución

Se usará una estrategia de distribución de tipo selectiva, que considera más de un punto de venta para ofrecer el servicio, pero no llegando a ser de carácter masivo ni tampoco exclusivo, dado que el proyecto contempla tres residencias.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

El conocimiento de la marca y servicio, además del posicionamiento deseado en el segmento objetivo, se plantean como elementos centrales de la estrategia de comunicación y ventas. Se buscará enfatizar los principales atributos de la oferta para que resulte atractiva a los usuarios/clientes, de manera de diferenciarse del enfoque tradicional orientado al cuidado del adulto mayor con algún grado de dependencia física o mental.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La demanda se estimó en base a la capacidad de oferta inicial y futura del proyecto, y a la proyección de usuarios/clientes en el segmento de mercado objetivo, dentro de un período de evaluación de 10 años.

En el cuadro siguiente se presenta la demanda estimada, a partir de la cual se determina la tasa de ocupación anual (ver anexo N°12: tasa de ocupación anual).

Demanda estimada	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitación										
Individual mensual con contrato	24	25	27	27	54	54	54	54	81	81
Compartida mensual con contrato	7	8	9	9	18	18	18	18	27	27
Individual mensual sin contrato	1	2	2	2	4	4	4	4	6	6
Compartida mensual sin contrato	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total	32	37	39	39	78	78	78	78	117	117

4.8 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se estimó en MM\$28 aproximadamente, y corresponde principalmente al desarrollo de la página Web, anuncios en redes sociales, e-mail marketing, generación de contenidos (diseño, redacción, publicación), software y herramientas de marketing digital, automatización de marketing.

Para una información más detallada del capítulo IV, se sugiere revisar la parte I de este Plan de Negocios: “Golden Residences, Parte I, Julio Sepulveda Díaz”

V. Plan de Operaciones

Procesos clave o críticos para el negocio

Se presenta un resumen de los principales procesos críticos que se han detectado, y una mayor información se encuentra en el Anexo N°13: procesos claves para el negocio.

Proceso	Area involucrada	Actividades
a) Marketing y ventas	Comercial	- diseño estrategia marketing y campañas de publicidad y promoción - atención del cliente, el foco es la satisfacción de sus expectativas
b) Desarrollo y entrega del servicio	Servicios	- cumplimiento de la calidad de servicio ofrecido , que es la oferta de valor - entrega feedback al cliente explicando motivo de los cambios en el servicio, en el evento de que hayan ocurrido.
c) Retención del cliente	Comercial	- proceso necesario cuando la empresa comience a notar un aumento en el numero de usuarios-clientes. - Se elabora estrategia de retención orientada a buscar la oportunidad de fidelizar a los clientes-usuarios a lo largo de su ciclo de vida
d) Dotación de personal	Administración	- Provee el talento humano en la empresa - Búsqueda de personal con habilidades técnicas y blandas desarrolladas
e) Búsqueda y selección de terreno para construir	Equipo emprendedor	- Búsqueda enfocada en comunas del sector oriente de la región Metropolitana - selección basada en preferencias manifestada por los encuestados: Las Condes, La Reina y Providencia

Procesos de apoyo a la gestión

a. Mantenimiento: tiene que ver con los procedimientos existentes para la mantención de la residencia y de sus servicios básicos, incluidos eventos de emergencia como una pandemia, catástrofe natural entre otros.

b. Relación con residentes, familiares y la comunidad: dice relación con la existencia de normas que definen la participación e interacción de los residentes, familiares, personal de la empresa y la comunidad.

c. Vida cotidiana y servicios de atención a los residentes: son los procedimientos que determinan la dinámica y la atención de los residentes, orientados a tener una estadía saludable activa y positiva

d. Tecnología e información: Este proceso se relaciona con la adquisición del equipamiento necesario para apoyar la actividad de la empresa, tales como: notebook, teléfonos, cámaras de vigilancia y sistemas de seguridad en la residencia entre otros.

e. Administrativos: esta actividad se refiere a la gestión de aspectos que conciernen a la contabilidad, tesorería, adquisiciones, talento humano, mantenimiento de la infraestructura, seguridad y formulación y control del presupuesto, negociación de

contratos con proveedores de prestigio para asegurar el flujo de insumos estratégicos, tales como, alimentos, aseo e higiene y de primeros auxilios entre otros.

f. Desarrollo de App: consiste en una aplicación para telefonía móvil como apoyo a la gestión, es un proceso que estará a cargo del gerente y los emprendedores.

g. Desarrollo de página WEB: esta aplicación es fundamental para la visibilidad de la empresa, y su desarrollo lo liderará el gerente apoyado por los emprendedores.

Actividades necesarias de apoyo al proyecto

a. Constitución legal de la empresa: contratar asesoría jurídica que se encargue de la constitución de la empresa, y de todas las acciones necesarias para su existencia legal.

b. Permisos: conseguir los permisos necesarios en la municipalidad para poder iniciar actividades.

c. Registro de la marca: iniciar un proceso de registro de la marca “Golden Residences” en el INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial), actividad que demora 3 meses. Ver Anexo N°14: proceso de inscripción de propiedad industrial.

Tiempos

Se estima que el plazo para iniciar las actividades, desde que se aprueba el proyecto, será de 24 meses, que corresponde principalmente a la construcción del edificio. En paralelo se deben gestionar algunos procesos claves, otros de apoyo y las actividades necesarias para la existencia de la sociedad. (ver Anexo N°15: Carta Gantt)

Recursos

En la etapa inicial, el recurso humano estará conformado por los fundadores de la empresa, quienes van a tener la misión de contratar los servicios de un estudio jurídico para que se encargue de la constitución de la empresa, y de todas las acciones necesarias para su existencia legal. Adicionalmente se contratará el servicio de una agencia de empleo para que asesore con la búsqueda y contratación del personal directivo en la etapa de creación de la empresa y posteriormente con el resto del equipo humano de la compañía.

En cuanto al recurso financiero necesario para iniciar el proyecto, éste proviene de las siguientes fuentes:

- Emprendedores: 50%. el que será aportado en partes iguales por cada socio gestor.
- Inversionista externo: 50% en base a una oferta de participación en las utilidades, cuyo detalle se encuentra en el capítulo N°IX.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

5.1.1. Estrategia

Se ha definido ingresar al mercado de las residencias para adultos mayores, con un modelo de negocios que se replicará en el tiempo permitiendo generar un primer escalamiento en el año cinco y un segundo escalamiento en el año nueve. De esta manera se tiene un proyecto a diez años con una capacidad instalada que triplicará el tamaño original. El tamaño inicial de la empresa será un edificio de tres plantas, con capacidad para 50 personas, más un subterráneo con capacidad para 40 vehículos, la que estará ubicada en la comuna de Las Condes.

En cuanto a la estrategia de marketing se diseñará e implementará a partir del mes 19 del proyecto,

5.1.2. Principales decisiones operativas

- a. Contratación del estudio jurídico que apoye la creación de la empresa.
- b. Contratación de la agencia de empleo en el proceso de dotación de la compañía
- c. Selección del proveedor de insumos para mantención, aseo e higiene.
- d. Selección del proveedor de alimentos e insumos de cocina.
- e. Contratación del servicio de seguridad (¿externalizar o no el servicio?)
- f. Selección de banco y apertura de cuenta corriente

5.2. Flujo de operaciones

5.2.1. Procesos relacionados con el usuario-cliente

a. Cotización del servicio: es el primer contacto y se inicia por una gestión comercial de la empresa o a través de la página WEB o App, redes sociales o vía telefónica, para solicitar información sobre servicios, precios y eventualmente coordinar una entrevista y visita a las dependencias de la empresa.

b. Visita a la residencia: el cliente-usuario solicita una entrevista con la administración de la residencia para tener una primera impresión del lugar y del personal que trabaja en ella, informarse del reglamento interno y los procedimientos existentes y además para conocer la oferta de valor de la empresa.

c. Solicitud de ingreso: con la información recabada en la entrevista, el cliente decide si contrata o no el servicio. Si la decisión es favorable a contratar debe cumplir con las formalidades exigidas por la empresa y presentar un informe médico que permita conocer las capacidades cognitivas y físicas de la persona que se va a alojar, acreditando su calidad de autovalente.

d. Ingreso del usuario a la residencia: se coordina el ingreso del usuario a la residencia acompañado de un informe médico que acredite su nivel de autovalencia, y se procede a la firma del contrato de arriendo. Además, dado que la modalidad de pago es anticipada, se ingresa el pago del primer mes.

e. Producción: se preparan los recursos que van a estar a disposición del usuario para realizar las actividades de la vida cotidiana en la residencia.

f. Inducción: consiste en presentar al usuario con la comunidad de residentes y con el personal de la empresa. Además, le muestran las instalaciones, le explican los procedimientos internos, le entregan la habitación y los recursos a su disposición.

g. Entrega del servicio: dice relación con la prestación del servicio contratado por el usuario. Esto incluye las actividades de entretenimiento y esparcimiento para mantener una vida sana y positiva, una alimentación equilibrada, para mantener una excelente calidad en el servicio ofrecido en pos del bienestar del usuario.

h. Egreso del residente: tiene que ver con el término de la relación contractual entre la empresa y el residente, lo que puede ocurrir por la pérdida del estado de autovalencia, por decisión del usuario o por la muerte del usuario.

5.2.2. Procesos relacionados con la organización

- **Formación interna:** capacitaciones que pueden realizar los profesionales que trabajan en la empresa para mejorar sus habilidades sociales y de servicio al cliente.

- **Administrativos:** registro de la información contable de la empresa, emisión de informes de gestión, pago de las obligaciones contraídas, sea esta con proveedores, personal y/o el fisco entre otros; además de la dotación de la empresa y de la negociación con diversos proveedores de bienes y servicios.

- **Comerciales:** Define y pone en marcha estrategias de marketing para apoyar el proceso de ventas de la empresa, lo que va acompañado de campañas, actividades publicitarias y de promoción.

- **Adquisiciones:** este proceso se refiere a las compras que son necesarias para mantener la operación de la empresa dentro del nivel de servicio ofrecido, por ejemplo, mobiliario para las habitaciones y otras dependencias, notebook, teléfonos, artículos de higiene y aseo, entre otros.

-**Mantenimiento, aseo y jardines:** dice relación con el proceso de limpieza en las dependencias de la empresa, con entrega y reposición de útiles de aseo personal, ropa limpia en las habitaciones. Del mismo modo, con el cuidado y ornato de los jardines.

-**Accidentes, emergencia vital y riesgos de la naturaleza:** este proceso señala el protocolo a seguir en situaciones que afectan la integridad física y/o la vida del residente, y quienes tienen la responsabilidad de asumir las acciones ante eventos de este tipo.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

En el desarrollo del proyecto todas las actividades involucradas son relevantes, en el sentido de que cualquiera de ellas que no se realice afecta el avance del proyecto y su posterior implementación. No obstante, algunas actividades tienen prioridad y deben ser las que primero se ejecuten. El detalle de cada una de las actividades detectadas como necesarias se encuentra en la carta Gantt, así como el tiempo que cada actividad requiere

para llevarse a cabo. El plazo total de estudio, evaluación e implementación del proyecto está estimado entre 24 meses.

En esta etapa del proyecto se ha avanzado en la elaboración del plan de negocios, el cual se encuentra en su etapa final. También se ha estado trabajando en la búsqueda de un terreno en el sector oriente de Santiago.

5.4. Dotación

La dotación de personal se realizará en forma externa, con la asesoría de una agencia de empleo que apoye a los emprendedores en la labor de reclutar, contratar y orientar a los nuevos empleados en esta etapa inicial. Posteriormente, el proceso de desarrollo de personal se efectuará con recurso humano interno.

Considerando que se estima iniciar la estrategia de marketing y ventas seis meses antes de que el edificio esté terminado y operativo, será necesario contratar al Gerente y al personal del área comercial al menos con seis meses de antelación. El resto de la dotación va a ser contratada en la medida que ocurran cierres de negocio. En el cuadro siguiente se presenta la dotación estimada de la empresa en el año cero, previo al inicio de operaciones.

Remuneraciones Año 0	Costo Total año cero
Selección de Personal *	9.157.500
Gerente	24.840.000
Jefe Comercial	16.200.000
Ejecutiva de ventas	3.600.000
Secretaria / Recepcionista	3.105.000
Total	56.902.500

* Costo selección = 1 mes de renta

A continuación, se muestra un resumen de la dotación de la empresa durante los diez años proyectados, y el detalle de la planta se encuentra en el Anexo N°16 Dotación de Personal.

Cargos	PLAZO (años)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Administración	8	8	8	8	14	14	14	14	20	20
Equipo Ventas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Equipo Sevicios	8	9	9	9	18	18	18	18	27	27
Total	21	22	22	22	37	37	37	37	52	52

5.5. Constitución legal de la sociedad

Los costos se estiman en \$4.750.000 aproximadamente, de acuerdo al siguiente detalle:

Constitución legal de la Sociedad *		
Borrador escritura, constitución y extracto	0,01	\$ 4.000.000
Otorgamiento y legalización	0,001	\$ 400.000
Publicación del extracto	1 UTM	\$ 52.161
Inscripción de extracto en conservador	Promedio	\$ 256.000
Protocolarización de extracto	Promedio	\$ 40.000
TOTAL		\$ 4.748.161

* Costos calculados sobre el capital social

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por las siguientes personas, ambos con amplia experiencia laboral en empresas nacionales de reconocida trayectoria y con estudios formales de pregrado y postítulo en administración de negocios, en importantes instituciones educacionales del país.

Patricio Neira Manriquez, Ingeniero Comercial de la Universidad Austral de Chile. Posee una extensa experiencia de más de 25 años desempeñándose en áreas de administración, finanzas e inversiones, en empresas institucionales nacionales y extranjeras. Actualmente se encuentra cursando un Magíster en Administración de Negocios en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile y cuenta con dos diplomados, uno en Finanzas Corporativas y otro en Derivados Financieros, ambos de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Julio Sepúlveda Díaz, Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, actualmente cursando un Magíster en Administración de Negocios en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, con Diplomado en Planificación y Control de Gestión, se ha desempeñado durante 25 años en áreas de finanzas, auditoría, presupuesto y marketing, en empresas como: Banco de Chile, Cementos Bío Bío, Pinturas Soquina, Laboratorio Davis y Universidad San Sebastian.

6.2 Estructura organizacional

Para la conformación de la estructura y la gestión de los equipos de trabajo, se consideró la importancia del alineamiento del recurso humano con los objetivos estratégicos de la organización, buscando contribuir permanentemente al logro de ellos y de manera eficiente.

Así, su construcción se elaboró en base a los siguientes cuatro objetivos clave de largo plazo:

- Maximizar la rentabilidad de la empresa, optimizando el recurso humano y sus procesos a cargo.

- Facilitar el logro de la visión y el cumplimiento de la misión y objetivos trazados.
- Asegurar un servicio óptimo, con una dotación suficiente en cantidad y calidad.
- Contar con una estructura liviana, para poder adaptarla a futuras necesidades de la empresa o condiciones de mercado.

Estructura organizacional

La empresa se organiza en tres áreas principales: Servicios, Administración y Comercial, las que dependen de una Gerencia o Dirección Técnica y ésta de un Directorio que supervisa y orienta su gestión.



Responsabilidades principales de cada área:

- **Directorio:** Es el equipo encargado de tomar las decisiones estratégicas de la organización, aquellas de más largo plazo y que se relacionan con la orientación a la visión, apego a la misión y velar por los buenos resultados de la compañía.
- **Gerencia:** Responde ante el Directorio, es quien dirige la residencia y se ocupa de operativizar las decisiones estratégicas, para lo cual se apoya en las áreas bajo su dependencia. Representa a la organización ante distintas entidades claves como

empresas, municipalidades, instituciones financieras y organismo supervisor entre otros. Es responsable de asegurar la coherencia entre la misión y los servicios ofrecidos. El cargo debe ser asumido por un profesional del área administración con experiencia de nivel gerencial, preferentemente con estudios de postgrado.

- **Área de Servicios:** Encargada de atender las necesidades de los residentes. Bajo su ámbito de acción se encuentra asegurar la calidad en los servicios de alojamiento, alimentación y limpieza, generar actividades recreativas, de integración y deporte, como también ofrecer actividades de cuidados básicos a los residentes. El cargo debe ser asumido por una persona de nivel técnico o profesional, con estudios formales en hotelería.
- **Área de Administración:** Es responsable de la gestión y supervisión de las funciones de tesorería, contabilidad, abastecimiento, gestión de personas, mantenimiento y seguridad, sean éstas desarrolladas en forma interna o a través de servicios externalizados. Entre sus actividades principales se destacan el manejo de caja, pago a proveedores, compras de insumos, control presupuestario, administración de contratos, pago de nóminas y otras. El cargo debe ser asumido por una persona de nivel técnico o profesional, con estudios formales en administración.
- **Área Comercial:** A cargo de publicitar y promover a la organización frente al mercado objetivo, de la captación de clientes y del manejo de la relación comercial con los residentes o familiares patrocinantes. A su vez, tiene la misión de monitorear constantemente el nivel de satisfacción de los usuarios en relación con los servicios brindados, generando alertas oportunas y proporcionando información para el desarrollo de correcciones o mejoras. El cargo debe ser asumido por una persona de nivel técnico o profesional, con estudios formales en administración.

Dotación, cargos y perfiles

En cuanto a la dotación y sus características para la situación en régimen, esto es, con los tres edificios operando, se compone de un total de 52 personas de carácter permanente, la que eventualmente se puede complementar con personal temporal dependiendo de la demanda por los servicios. Esta política tiene como objetivo mantener un bajo nivel de costos fijos y variabilizar toda aquella proporción que pueda ser relacionada con

fluctuaciones de demanda o condiciones de mercado.

Las descripciones de cargos permanentes dentro de cada área y sus perfiles, se encuentran detallados en el Anexo N°17: Descripciones de Cargo por Área.

Funciones estratégicas complementarias a la Estructura

Cabe señalar que, para contribuir al cumplimiento de los objetivos de largo plazo en el ámbito de la gestión de personas, además de la planificación de la estructura, otras cuatro funciones estratégicas se consideran relevantes, y forman parte del plan de actividades a complementar en esta materia.

Dichas funciones se indican a continuación y, un detalle de sus acciones consideradas, se pueden revisar en Anexo N°18: Funciones estratégicas complementarias a la estructura organizacional:

- Reclutamiento y selección: Ejecución de acciones para atraer personal idóneo.
- Evaluaciones de desempeño: Conocer rendimientos e identificar oportunidades de mejoras.
- Formación de colaboradores: Ejecución de planes de capacitación, coaching o entrenamientos.
- Clima y satisfacción laboral: Mediciones regulares y acciones para mantener la motivación.

6.3 Incentivos y compensaciones

Las compensaciones e incentivos definidos en la organización dicen relación con la inexistencia de características especiales o particulares que ameriten el establecimiento de premios por riesgos del trabajo, por lejanías geográficas del grupo familiar, o compensaciones ante costos de vida más altos del lugar donde se prestan los servicios.

En consecuencia, respecto a:

- **Las Remuneraciones:** estas se establecen de acuerdo con rentas de mercado comparables en las comunas donde se presta el servicio, para cada tipo de responsabilidad u oficio contratado. Un detalle de las remuneraciones mensuales definidas en la empresa, se pueden observar en Anexo N°19: Tabla de Remuneraciones Mensuales – Golden Residences.

Para el cargo de Gerencia y algunas Jefaturas, se contemplan relaciones contractuales bajo el artículo 22 del código del trabajo, esto es, no sujetas a requisitos de asistencia diaria, cumplimientos de horario en ingreso y salida, ni pagos adicionales por horas extraordinarias.

La mayoría de los demás colaboradores, tendrán contratos con horarios establecidos, los que podrían ver incrementadas sus rentas mensuales pactadas vía pagos de horas extras, en períodos de alta demanda laboral.

Las remuneraciones serán pagadas en pesos chilenos, en forma mensual, por meses vencidos y se reajustarán semestralmente de acuerdo con la variación del IPC.

En término de deducciones, se le aplicarán según sea el caso, todas aquellas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo (salud, previsión, seguro de cesantía, días-horas no trabajadas, préstamos, otros).

En cuanto a adiciones por sobre el pago mensual, se contempla la distribución de gratificación legal establecida en el artículo 47 del Código del Trabajo, o su alternativa de pago en el artículo 50 del mismo Código.

- **Los Incentivos:** Asociados a aquellos estímulos que llevan a un colaborador a realizar su trabajo de una mejor manera, van en directa relación con mantener al personal motivado y contribuyendo al logro de objetivos, pudiendo ser expresados monetariamente o no.

Se contempla la entrega de incentivos monetarios para el cargo de Gerencia (Bono anual por cumplimiento en rentabilidad) y para el cargo de Jefe Comercial (Bono por cumplimiento de metas de venta).

Para el resto de los colaboradores, se contemplan opciones de incentivos no monetarios, aplicables a diferentes cargos, que significan un menor o bajo uso de recursos y siempre asociados a una buena evaluación de desempeño. Entre ellos están:

- Posibilidad de elección de un turno que más le acomode en algún periodo.
- Permiso para trabajar algún día de la semana fuera de la oficina.
- Reconocimiento del colaborador del mes y entrega de obsequio (regalo) o una experiencia (comida en un restaurante).

- Otorgar un día de descanso extra a las vacaciones legales, al finalizar un proyecto relevante.
- Entregar tickets de cine, teatro u otros eventos recreativos, de acuerdo a intereses personales.
- Apoyo en financiamiento de curso o capacitación de interés común (empresa-colaborador).

VII. Plan Financiero

7.1 Introducción

Con el propósito de distinguir con claridad la conveniencia económica de los dos tipos de negocios involucrados en el proyecto, se desarrollan consecuentemente dos análisis económicos:

- Del Operador del Servicio: Empresa que desarrollará las actividades comerciales y de administración de la residencia.
- Del Inversionista Inmobiliario: Empresa que invertirá sus recursos en la adquisición de terreno(s) y construcción de edificio(s), obteniendo las rentas de arriendo desde el operador del servicio.

7.2 Inversiones

Para la realización de este proyecto será necesario que el equipo emprendedor y el inversionista inmobiliario realicen las siguientes inversiones:

1. Equipo emprendedor y socio inversionista: necesitan invertir en capital de trabajo, en equipos y muebles, en desarrollo de página WEB y aplicación corporativa para smartphone, dotación y marketing, con un costo estimado de MM\$454.
2. Inversionista inmobiliario: tiene a su cargo la adquisición del terreno y la construcción del edificio. Ver Anexo N°20: Costos de Terreno y Construcción. Para cada residencia este monto asciende a MM\$ 2.674 aproximadamente.

Inversiones en Equipamiento del Operador

Para determinar los costos en equipamiento, se desagregaron todos los elementos necesarios por dependencia física, para el adecuado funcionamiento de los servicios. Su detalle puede ser revisado en Anexo N°21: Detalle de Inversión en Equipamiento.

A continuación, se presenta un resumen de la inversión considerada:

Área	Cantidad	Precio Bruto \$	Precio sin IVA \$
Habitación doble (Opción 1)**	5	7.349.999	6.176.470
Habitación Doble (Opción 2)**	5	8.099.997	6.806.720
Habitación Single	30	31.949.965	26.848.710
Recepción	1	1.409.992	1.184.867
Comedor/ Cafetería	1	7.445.999	6.257.142
Sala de Estar	1	2.170.001	1.823.530
Sala de Juegos/ Multiuso	1	5.517.999	4.636.974
Sala de Deporte	1	3.050.000	2.563.025
Cocina	1	6.078.819	5.108.251
Oficinas Individuales	4	5.079.724	4.268.676
Oficina Grupal	2	7.019.762	5.898.960
Vehículo	1	19.000.000	15.966.387
Lavandería	1	15.831.968	13.304.175
Sala primeros auxilios	1	1.978.608	1.662.696
Zonas comunes	1	9.000.001	7.563.026
Adicional no previsto (10%)	1	12.000.000	10.084.034
Total		142.982.834	120.153.643

Fuente: Elaboración propia

** = Opción 1, cama compartida/ Opción 2, camas separadas

7.3 Ingresos del Operador

Se originan de dos fuentes generadoras de flujos: ingresos por ocupación de habitaciones e ingresos por consumos de cafetería y de bar.

Ingresos por ocupación de habitaciones

Corresponde al número de habitaciones en uso durante cada mes y año, por sus respectivos precios, determinados para el formato individual o compartido. Como se señaló en la sección “Estrategia de Precios” de este informe, existen tarifas diferenciadas según se trate de contratos de residencia para larga estadía (1 año renovable) o se requiera un alojamiento eventual de pocos meses.

Las tasas de ocupación anuales, medidas como la fracción de habitaciones ocupadas

cada mes respecto al total disponible, se pueden revisar en Anexo N°12: Tasas anuales de ocupación. Para el primer año, se ha estimado una tasa de 49%, para el segundo año un 85% y desde el tercer año en adelante de 91%, correspondiendo a la situación en régimen.

Ingresos por consumos de cafetería y bar

La residencia cuenta con un potencial de 50 clientes cada mes (30 hab. individuales/ 10 hab. Compartidas). Se estimó que un 30% de ellos podrían demandar servicios de cafetería en 20 de 30 días y, el mismo porcentaje, un consumo de bar de una vez por semana.

El ingreso promedio del consumo de cafetería se calculó en \$2.000 diarios por persona, correspondiente a la compra de un café + 2 medialunas como estándar. El ingreso promedio del consumo de bar se calculó en \$8.000 por persona diario, correspondiente a la compra de 2 copas de vino o de un destilado, a un precio promedio de \$4.000 cada uno. Estos valores consideran IVA.

En ambos casos, el valor total de ingresos por mes y año queda determinado por la tasa de ocupación de las habitaciones de la residencia.

7.4 Egresos del Operador

Con excepción de los costos de arriendo, los que han sido calculados en función de un cap rate de mercado, la estimación del resto de los costos se basó en datos levantados vía conversaciones con administradores de residencias de la competencia, como también en base a cálculos propios con información de carácter pública.

A continuación, se describen dos de las principales fuentes de egresos para el operador, correspondientes a las remuneraciones y los gastos por arriendo de la infraestructura.

Otros egresos adicionales como costos de alimentación, de cafetería y bar, de aseo y limpieza, de servicios básicos, de marketing digital y otros varios, son descritos con mayor profundidad en Anexo N°22: Otros costos de funcionamiento del operador.

Costo de Remuneraciones

Está en función de la dotación de la empresa y comienzan a generarse en el año cero, seis meses antes del inicio de operaciones, con el propósito de preparar y coordinar las actividades que darán inicio al proceso de ventas y a la definición e implementación de la estrategia de marketing.

En el primer año se considera una dotación básica que se incrementará en la medida que aumente el número de usuarios, y desde el segundo año en adelante la plantilla de personal estará completa, incrementándose nuevamente en el año 5 y 9 con el primer y segundo escalamiento de la empresa respectivamente. Ver detalle en Anexo N°23: Costo Anual Planilla de Remuneraciones.

Cabe señalar que para los directores no se contemplan remuneraciones durante la vida del proyecto.

Costo de Arrendamiento

Se estimó un gasto mensual por arriendo de cada edificio de MM \$14.6, contemplando generar un cap rate de 5,33%, como retorno para el inversionista inmobiliario, una vez descontados todos sus gastos operacionales y pago de impuestos, según se muestra en Anexo N°24: Flujo de Inversiones Inmobiliarias.

7.5 Políticas del Operador

Las siguientes políticas corresponden a definiciones de largo plazo para el desarrollo de la gestión financiera de la residencia:

Política de Inversiones en Activo Fijo

Todos los activos muebles, equipos y enseres que no corresponden a los componentes base de la infraestructura arrendada, y que se requieren para prestar el servicio y brindar confort a los residentes, son adquiridos por el operador (muebles, equipamiento y enseres).

Las adquisiciones de activo fijo se orientan exclusivamente a mantener un nivel de eficiencia técnica y económica en las operaciones, y a asegurar su desarrollo en concordancia con la calidad de servicio esperada por los clientes.

Las inversiones en reposición de activos se determinan en hasta un 10% anual del valor de los bienes adquiridos, pudiendo realizarse compras superiores eventuales, previa autorización de la Gerencia.

Política de Depreciación

El método de depreciación establecido por la institución refleja el patrón al cual se espera que los activos sean utilizados, durante el período en que éstos generen beneficios económicos. Para tal efecto, se define utilizar el método de depreciación lineal a lo largo de su vida útil técnica.

Los valores residuales y vidas útiles se revisan, y ajustan si es necesario, en cada cierre de balance.

Las vidas útiles consideradas, según la naturaleza del bien adquirido, son las establecidas por el Servicio de Impuestos Internos de Chile.

Política de Cuentas por Pagar

El gerente es el único encargado de aprobar las solicitudes de compras o prestación de servicios que originen compromisos de pago. En el caso de que una factura no haga referencia a una orden de compra autorizada, se realizará un rechazo y devolución de esta.

Los pagos a proveedores se realizan en la primera semana de cada mes, por medio de transferencia bancaria y excepcionalmente vía cheque.

En cuanto a los plazos de pago se establece: 1) a proveedores nacionales: 30 días; 2) a proveedores internacionales: 60 días.

Política de Dividendos

La institución define que no pagará dividendos durante el periodo de evaluación económica del proyecto (10 años).

7.6 Evaluación Económica del proyecto

La evaluación del proyecto se realiza considerando que será financiado en 100% con patrimonio, En base a lo anterior se calcula el estado de resultado, el flujo de caja libre y el balance, todos proyectados al final del año 10.

Flujo de caja del proyecto puro

La construcción del flujo de caja del proyecto puro considera que la inversión inicial será financiada en un 100% con recursos propios, de los cuales el 50% lo aportan los socios gestores o emprendedores y el restante 50% lo aporta un inversionista externo. En consecuencia, en el año cero, se produce un aporte de capital por \$454 millones para financiar inversiones en activos mobiliarios, tecnológicos y dotación de personal. En los cuadros siguientes se presenta el estado de resultado y el flujo de caja libre.

Estado de Resultados

Estado de resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos mensual contrato	301.507.563	519.924.706	557.062.185	557.062.185	1.114.124.370	1.114.124.370	1.114.124.370	1.114.124.370	1.671.186.555	1.671.186.555
Pieza Individual	214.525.210	354.494.118	379.815.126	379.815.126	759.630.252	759.630.252	759.630.252	759.630.252	1.139.445.378	1.139.445.378
Pieza compartida	86.982.353	165.430.588	177.247.059	177.247.059	354.494.118	354.494.118	354.494.118	354.494.118	531.741.176	531.741.176
Ingresos mensual sin contrato	1.289.496	4.384.286	4.384.286	4.384.286	8.768.571	8.768.571	8.768.571	8.768.571	13.152.857	13.152.857
Pieza Individual	1.289.496	2.578.992	2.578.992	2.578.992	5.157.983	5.157.983	5.157.983	5.157.983	7.736.975	7.736.975
Pieza compartida	-	1.805.294	1.805.294	1.805.294	3.610.588	3.610.588	3.610.588	3.610.588	5.415.882	5.415.882
Cafetería y bar	4.301.849	10.890.756	10.890.756	10.890.756	21.781.513	21.781.513	21.781.513	21.781.513	32.672.269	32.672.269
Total Ingresos	307.098.908	535.199.748	572.337.227	572.337.227	1.144.674.454	1.144.674.454	1.144.674.454	1.144.674.454	1.717.011.681	1.717.011.681
Remuneración	250.891.200	256.277.700	256.277.700	256.277.700	373.363.200	373.363.200	373.363.200	373.363.200	490.448.700	490.448.700
Arriendo	175.800.000	175.800.000	175.800.000	175.800.000	351.600.000	351.600.000	351.600.000	351.600.000	527.400.000	527.400.000
Servicio nutricionista	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Servicio de alimentación	40.329.832	69.122.269	74.023.109	74.023.109	148.046.218	148.046.218	148.046.218	148.046.218	222.069.328	222.069.328
Costo cafetería y Bar	1.720.739	4.356.303	4.356.303	4.356.303	8.712.605	8.712.605	8.712.605	8.712.605	13.068.908	13.068.908
Útiles de aseo , limpieza, jardinería	2.004.202	2.715.126	2.836.134	2.836.134	5.672.269	5.672.269	5.672.269	5.672.269	8.508.403	8.508.403
Combustibles	504.202	504.202	504.202	504.202	1.008.403	1.008.403	1.008.403	1.008.403	1.512.605	1.512.605
Mantenimiento y reposición	1.066.026	2.132.053	3.198.079	5.503.001	6.878.752	6.878.752	3.097.239	7.887.155	7.887.155	7.887.155
Patentes	1.081.432	1.081.432	1.081.432	1.081.432	2.162.863	2.162.863	2.162.863	2.162.863	3.244.295	3.244.295
Gastos de ventas	1.008.403	1.200.000	1.200.000	1.200.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.600.000	3.600.000
Consumos básicos	6.655.987	6.440.721	6.879.377	6.879.377	13.758.754	13.758.754	13.758.754	13.758.754	20.638.130	20.638.130
Pack internet, cable, telefonía	1.310.924	1.310.924	1.310.924	1.310.924	2.621.849	2.621.849	2.621.849	2.621.849	3.932.773	3.932.773
Marketing digital (mantención)	2.580.663	2.698.486	2.885.734	1.923.823	1.923.823	1.923.823	1.923.823	3.366.690	3.366.690	3.366.690
Incobrabilidad	4.220.169	4.220.169	4.220.169	4.220.169	8.440.338	8.440.338	8.440.338	8.440.338	12.660.507	12.660.507
Servicios de Asistencia Médica	2.453.617	4.191.942	4.491.366	4.491.366	8.982.732	8.982.732	8.982.732	8.982.732	13.474.098	13.474.098
Total Egresos	492.227.397	532.651.326	539.664.529	541.007.539	936.171.805	936.171.805	932.390.293	938.623.076	1.332.411.591	1.332.411.591
Margen Operacional	-185.128.489	2.548.422	32.672.698	31.329.687	208.502.648	208.502.648	212.284.161	206.051.378	384.600.089	384.600.089
Depreciación	25.371.429	25.371.429	25.371.429	32.742.857	32.742.857	32.742.857	14.742.857	37.542.857	37.542.857	37.542.857
EBIT	-210.499.918	-22.823.007	7.301.270	-1.413.170	175.759.791	175.759.791	197.541.304	168.508.521	347.057.232	347.057.232
Impuestos	-	-	-	-	-	33.502.885	53.336.152	45.497.301	93.705.453	93.705.453
Utilidad Neta	-210.499.918	-22.823.007	7.301.270	-1.413.170	175.759.791	142.256.907	144.205.152	123.011.220	253.351.779	253.351.779

Flujo de caja libre

Este flujo incorpora en el año cero, la inversión necesaria para iniciar la operación en el año uno, así como también la inversión que se requerirá en equipo y mobiliario, en el año cuatro y ocho para producir el escalamiento del año cinco y nueve respectivamente. Adicionalmente en el año diez se incluye el valor terminal calculado a perpetuidad (g=0).

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta		-210.499.918	-22.823.007	7.301.270	-1.413.170	175.759.791	142.256.907	144.205.152	123.011.220	253.351.779	253.351.779
Depreciación		25.371.429	25.371.429	25.371.429	32.742.857	32.742.857	32.742.857	14.742.857	37.542.857	37.542.857	37.542.857
RRHH	-56.902.500										
Constitución legal	-4.748.161										
Inversión equipamiento	-120.000.000				-120.000.000				-120.000.000		
Inversión marketing digital	-15.354.945										
Inversión plataforma WEB + App	-12.000.000										
Inversión de reposición		-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-3.600.000	-3.600.000	-3.600.000
Flujo de caja Libre	-209.005.606	-186.328.489	1.348.422	31.472.698	-91.070.313	206.102.648	172.599.764	156.548.009	36.954.077	287.294.637	287.294.637
Valor terminal											1.853.372.521
Flujo de caja Libre + valor terminal	-209.005.606	-186.328.489	1.348.422	31.472.698	-91.070.313	206.102.648	172.599.764	156.548.009	36.954.077	287.294.637	2.140.667.158

Resultados de la evaluación del proyecto

Proyecto	
TIR	26,7%
Ke	15,5%
g	0%
VAN (\$)	426.811.075

En el cálculo de la tasa de costo patrimonial (Ke) se utilizó el modelo CAPM, con una tasa libre de riesgo en UF a 10 años de 1%, que es consistente con el plazo económico del proyecto, un spread de riesgo país de 7% para Chile (C. Maquieira, finanzas corporativas), y un Beta de 1,0% calculado en base a información de betas internacionales publicados por Damodaran. Adicionalmente incluye un premio por iliquidez de 4% y un premio por startup de 3,5%. En el anexo N°24 se presenta el cálculo de la tasa de costo patrimonial.

Como se aprecia en el cuadro anterior, el resultado de las variables financieras favorece una evaluación positiva del proyecto, dado que la TIR es superior a la tasa Ke y el VAN es positivo, generando valor al inversionista.

Sensibilizaciones

El flujo de caja se sensibilizó en base a las dos variables más relevantes, precio y ocupación. Para la primera variable se consideran dos escenarios de caída de precio de 5% y 9%, y un escenario al alza de 5%. En el caso de la ocupación también se analizan dos escenarios de caída en base a un 5%, 9%.

El resultado de las sensibilizaciones se muestra en el cuadro siguiente, donde se puede observar que la variable precio soporta bien una caída del 5% y 9%, sin embargo, si supera dicha cifra el VAN se torna negativo. Por otra parte, un aumento de 5% es muy favorable para el proyecto y al mismo tiempo permite tener un precio que se mantiene en el nivel de "precio medio", que es parte de la oferta de valor.

Por el lado de la variable ocupación, se observa que soporta bien una reducción de hasta 9%, pero si la caída es superior el VAN resulta negativo.

	Situación base	Sensibilización precio			Sensibilización ocupación	
		Precio -9%	Precio -5%	Precio +5%	Ocupac.-5%	Ocupac.-9%
TIR	26,7%	15,5%	20,6%	32,2%	21,9%	16,4%
Ke	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%
g	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VAN (M\$)	426.811	429	181.981	668.605	230.007	29.779

Balance

BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS										
Caja	6.681.444	15.791.636	48.304.518	4.586.974	236.787.483	442.890.131	619.016.155	637.388.295	998.896.081	1.286.190.718
Cuentas por cobrar	4.220.169	4.220.169	4.220.169	4.220.169	8.440.338	8.440.338	8.440.338	8.440.338	12.660.507	12.660.507
Incobrables	-4.220.169	-4.220.169	-4.220.169	-4.220.169	-8.440.338	-8.440.338	-8.440.338	-8.440.338	-12.660.507	-12.660.507
Existencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total activo corriente	6.681.444	15.791.636	48.304.518	4.586.974	236.787.483	442.890.131	619.016.155	637.388.295	998.896.081	1.286.190.718
Equipos	48.000.000	48.000.000	48.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000
Muebles	54.000.000	54.000.000	54.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	162.000.000	162.000.000	162.000.000
Vehículos	18.000.000	18.000.000	18.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Depreciación acumulada	-25.371.429	-50.742.857	-76.114.286	-108.857.143	-141.600.000	-174.342.857	-189.085.714	-226.628.571	-264.171.429	-301.714.286
Otros Activos fijo	1.200.000	2.400.000	3.600.000	6.000.000	8.400.000	10.800.000	13.200.000	16.800.000	20.400.000	24.000.000
Activo tecnológico	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Total activo no corriente	107.828.571	83.657.143	59.485.714	149.142.857	118.800.000	88.457.143	76.114.286	162.171.429	128.228.571	94.285.714
TOTAL ACTIVOS	114.510.015	99.448.779	107.790.233	153.729.831	355.587.483	531.347.274	695.130.441	799.559.724	1.127.124.653	1.380.476.432
PASIVOS										
Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	4.639.031	7.397.990	7.957.472	8.069.389	15.634.522	15.634.522	15.319.396	15.838.795	23.289.282	23.289.282
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	33.502.885	53.336.152	45.497.301	93.705.453	93.705.453
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA por pagar	2.042.413	7.045.224	7.525.927	-3.482.415	15.050.312	15.050.312	15.110.186	3.847.701	22.402.211	22.402.211
Total pasivo corriente	6.681.444	14.443.214	15.483.398	4.586.974	30.684.835	64.187.719	83.765.734	65.183.797	139.396.946	139.396.946
Obligaciones con bancos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital	395.334.095	395.334.095	395.334.095	453.583.288	453.583.288	453.583.288	453.583.288	453.583.288	453.583.288	453.583.288
Utilidades ejercicio	-210.499.918	-22.823.007	7.301.270	-1.413.170	175.759.791	142.256.907	144.205.152	123.011.220	253.351.779	253.351.779
Utilidades retenidas	-77.005.606	-287.505.524	-310.328.531	-303.027.261	-304.440.431	-128.680.640	13.576.267	157.781.419	280.792.639	534.144.418
Patrimonio	107.828.571	85.005.565	92.306.834	149.142.857	324.902.648	467.159.555	611.364.707	734.375.927	987.727.706	1.241.079.486
TOTAL PASIVOS	114.510.015	99.448.779	107.790.233	153.729.831	355.587.483	531.347.274	695.130.441	799.559.724	1.127.124.653	1.380.476.432

Comentarios al balance

Como se puede observar, los activos de la compañía están conformados principalmente por activos corrientes, y se incrementan significativamente en el periodo de evaluación del proyecto, siendo la caja la que muestra el mayor crecimiento. Los activos fijos brutos necesarios para soportar las operaciones, llegarán a ser un 29% del total de activos al año 10, y se encontrarán depreciados en un 75% aproximadamente a esa fecha. Otros

activos de menor participación son las cuentas por cobrar y su correspondiente provisión anual, que corresponden a una estimación de 3 meses de no pago para un cliente por residencia.

En cuanto a Pasivos, no se contempla deuda financiera, siendo entonces los únicos componentes de deuda las cuentas por pagar a proveedores del último mes de cada ejercicio, así como saldos de pago por impuestos a la renta e IVA (neto).

El patrimonio se encuentra representado por el aporte de capital de los socios gestores e inversionistas y la acumulación de utilidades que se empiezan a generar a partir del 5 año de operaciones.

7.7 Evaluación Económica Inversionista Inmobiliario

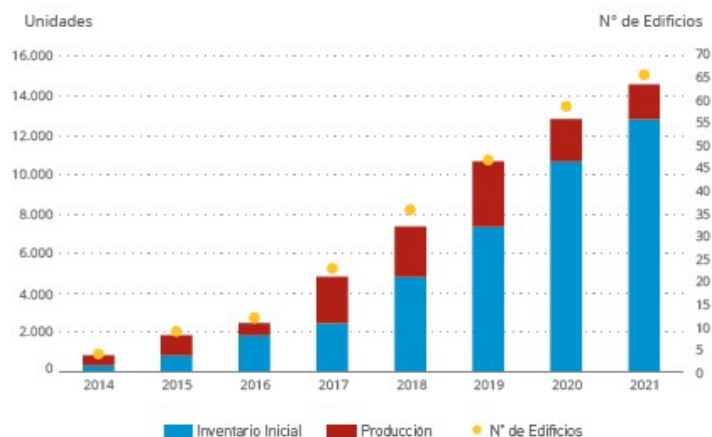
Como aspecto fundamental del análisis, se pretende que el proyecto presente un cap rate neto atractivo para un inversionista inmobiliario, del mercado de renta residencial Multifamily (edificios residenciales completamente dedicados a la renta y generalmente con un solo propietario), medido como ingreso operacional neto (NOI por sus siglas en inglés) sobre el valor de la inversión. De esta manera se tiene que el cap rate resultante es de 5,33%, lo que cumple con el propósito planteado.

El detalle del cálculo del Net Operating Income (NOI), sobre el cual se basa el cap rate de la inversión inmobiliaria asociada al proyecto de residencias, se presenta en el Anexo N°25: Flujo Inversiones Inmobiliarias.

Explicación del cap rate calculado en el proyecto

El formato Multifamily, ha venido creciendo sistemáticamente desde 2015, como se aprecia en el gráfico siguiente.

Ingresos anuales mercado Multifamily



Fuente: Colliers, mercado de renta multifamily, 2021-T1

En particular, en años económicamente complejos como 2020 y 2021, ha continuado creciendo con la incorporación de nuevos edificios en operación, lo que se traduce en un incremento de la oferta de departamentos (unidades), manteniéndose el precio promedio UF/m² relativamente estable, como se observa en el cuadro siguiente.

Principales indicadores Multifamily

Indicador	1T 2020	1T 2021	Variación	2T 2020	2T 2021	Variación
Precio promedio UF/m ²	0,290	0,290	-	0,292	0,285	↓
Ocupación General	90%	86%	↓	92%	90%	↓
Ocupación en régimen	94%	94%	-	95%	96%	↑
Producción (unidades)	929	1779	↑	90	1159	↑
Edificios Operando	52	66	↑	54	71	↑

Fuente: Colliers, mercado de renta multifamily, 2021-T1

Las proyecciones apuntan a una estabilidad en el segundo semestre de 2021, ya que con el ingreso de nuevos edificios del formato Multifamily, estarán operando entre 80 y 85 edificios en la Región Metropolitana, lo que supone (ceteris paribus) la mantención del precio promedio UF/m² al menos en el corto plazo. Además, a partir de 2022, se espera la consolidación de la comuna La Florida en este formato de edificios.

Cape Rate Formato Multifamily

- Según Colliers.

El cap rate neto promedio entre 2019 y 2021, ha fluctuado en torno al 4,30% para las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y La Florida, descendiendo 20 pb desde el inicio de la pandemia cuando se encontraba en 4,50%. No obstante, en la comuna de Las Condes específicamente, el cape rate promedio del mismo período ha sido de sólo 3,6%. Cabe señalar que, si se considera un abanico más amplio de comunas del estudio, que considere a Estación Central, Independencia, San Joaquín, San Miguel, Santiago Centro y Quinta Normal, el cap rate promedio en la R.M. supera levemente los 4,90%, cifra que sigue siendo menor a la rentabilidad estimada para el negocio inmobiliario del proyecto, como se observa en el siguiente resumen:

Cap Rates Santiago	2019 1S	2019 2S	2020 1S	2020 3T	2020 4T	2021 1T	Promedio
Comunas Oriente (Proyecto)							
La Florida	5,50%	5,80%	5,00%	4,80%	5,40%	5,40%	
Las Condes	4,10%	3,90%	3,30%	3,30%	3,50%	3,50%	
Ñuñoa	4,60%	4,40%	3,90%	4,00%	4,00%	4,00%	
Providencia	3,90%	3,90%	-	4,20%	4,50%	4,50%	
Promedio Comunas Proyecto	4,53%	4,50%	4,07%	4,08%	4,35%	4,35%	4,31%
Otras Comunas							
Estación Central	6,10%	6,00%	5,40%	4,90%	5,20%	5,20%	
Independencia	6,00%	5,80%	4,70%	4,50%	5,50%	5,50%	
San Joaquín	5,70%	5,80%	4,40%	4,70%	6,00%	6,00%	
San Miguel	5,30%	5,60%	4,80%	5,00%	5,80%	5,80%	
Santiago	5,20%	5,60%	4,50%	4,50%	4,70%	4,70%	
Quinta Normal	6,30%	7,20%	4,50%	4,50%	5,60%	5,60%	
Promedio Otras Comunas	5,77%	6,00%	4,72%	4,68%	5,47%	5,47%	5,35%
Promedio Santiago	5,27%	5,40%	4,50%	4,44%	5,02%	5,02%	4,94%

Fuente: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion>

- Según BDO Consulting SpA

La rentabilidad promedio en la Región Metropolitana, ha venido disminuyendo de manera sostenida desde 2018-T4, pasando desde un cape rate neto de 4,69% a 3,56% en 2021-T1.

Indicador	2018	2019				2020				2021
	2018 4T	2019 1T	2019 2T	2019 3T	2019 4T	2020 1T	2020 2T	2020 3T	2020 4T	2021 1T
Valor Arriendo	11,16	11,10	11,06	11,04	11,24	11,14	10,97	10,89	10,91	10,72
Canon Promedio	0,306	0,308	0,306	0,302	0,304	0,300	0,293	0,288	0,289	0,280
Superficie Promedio	37,4	37,3	37,4	37,8	38,3	38,5	38,8	38,9	39,0	39,5
Ocupación Régimen	97,4%	98,6%	98,8%	98,3%	98,9%	97,0%	91,7%	90,6%	92,4%	94,6%
Ocupación Total	96,3%	97,6%	98,8%	98,0%	96,0%	93,8%	88,0%	86,0%	86,8%	88,1%
Número de Edificios	42	43	45	49	53	57	60	64	70	73
Número de Unidades	9.367	9.672	10.228	11.286	12.060	12.402	12.860	13.349	14.617	15.509
Unidades por Edificio	223	225	227	230	228	218	214	209	209	212
Cap Rate Bruto	5,86%	5,81%	5,61%	5,52%	5,35%	5,13%	4,61%	4,43%	4,47%	4,44%
Cap Rate Neto	4,69%	4,65%	4,49%	4,42%	4,28%	4,10%	3,69%	3,55%	3,57%	3,56%

En consecuencia, ambos estudios coinciden en que los cape rate de la Región Metropolitana, muestran una tendencia a la baja desde 2019 y que se sitúan en rangos de rentabilidad inferiores a la ofrecida en este proyecto. Para el estudio Colliers el cape rate del gran Santiago en 2021-1T es de 5,02%, sin embargo, en el sector oriente específicamente éste no supera el 4,35%. Por otro lado, el estudio de BDO Consulting entrega niveles de cape rate aún más bajos en promedio, situando el del gran Santiago en 3,56%.

En conclusión, el cape rate de 5,33% de este proyecto resulta ser mayor en 103 pb contrastado con el del sector oriente de Santiago y, si se compara con el promedio de comunas emergentes (5,35% según Colliers) se observa que sigue siendo una tasa competitiva, considerando que el proyecto se va a ubicar en el sector oriente de Santiago, el que ya se encuentra consolidado.

Sensibilización por mantenciones mayores

Para determinar el impacto que podrían significar eventuales costos de mantenciones o reparaciones mayores a los edificios en el largo plazo, se sensibilizó el cap rate con la incorporación de un **fondo de reserva** para estos fines, en el flujo del inversionista inmobiliario.

Utilizando como guía referencial la información de sitios especializados en administración de edificios y condominios residenciales, como la Asociación Gremial de administradores de Condominios y Edificios (agacech.com), Comunidad Feliz (comunidadfeliz.cl) y Edifito (edifito.com) se obtuvo que:

- el porcentaje destinado a este fondo debería situarse en torno al 10% de los gastos comunes anuales.
- los costos comunes de un edificio del sector oriente de Santiago, se sitúan en rangos de \$1.500 - \$1.800 por Mt².

En consecuencia, para una edificación de 1.800 Mt² como la determinada en este plan de negocio, se plantean dos escenarios:

- a) primer escenario, con un fondo de reserva del 10% de los gastos comunes y al valor más alto por Mt², lo que arroja un costo anual de \$ 3.888.000 (*12 meses x \$1.800/Mt² x 1.800Mt² x 10%*).
- b) segundo escenario, se aumenta el fondo de reserva al 20% de los gastos comunes obteniéndose un costo anual de \$ 7.776.000 (*12 meses x \$1.800/Mt² x 1.800Mt² x 20%*).

Como conclusión se observa que con el **escenario a)** el cap rate se reduce desde 5,33% a 5,18% y con el **escenario b)** el cap rate disminuye a 5,03%, de lo que se deduce que el impacto de las sensibilizaciones realizadas mantiene la competitividad de la rentabilidad ofrecida al inversionista inmobiliario.

Ambas sensibilizaciones se presentan en detalle en Anexo N°26: Sensibilizaciones del cap rate.

VIII. Riesgos

Los principales factores de riesgo que se visualizan para este proyecto son los siguientes:

Riesgo legal: es la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a incumplimientos o hechos fortuitos. Para una residencia de adultos mayores este riesgo lo representa principalmente la probabilidad de ocurrencia de accidentes y la muerte del usuario- / cliente, la que puede ocurrir por causas naturales, enfermedades, negligencia del personal o descuido del mismo usuario; pero también pueden producirse demandas legales por disconformidad con el servicio recibido. Eventualmente los familiares, el cliente, organismos públicos y privados, podrían demandar a la empresa por alguno de los motivos señalados, y ello expondría a la sociedad al pago de indemnizaciones que van a afectar el resultado financiero de la empresa.

La presencia de este tipo de riesgo obliga a la empresa a contar con elementos mitigadores, así como también con asesoría legal para enfrentar una eventual demanda.

Dentro de los elementos mitigadores se pueden considerar los siguientes:

- Definir procesos como, por ejemplo, “accidentes, emergencia vital y riesgos de la naturaleza” (*)
- Tener dentro de la empresa un área de compliance o externalizar el servicio.
- Contar con los elementos de seguridad mínimos en una residencia de adulto mayor, tanto dentro como fuera del edificio.
- Contratación de equipo TENS
- Convenios con clínicas (*)
- Contratación de servicio de asistencia médica, por ejemplo, Help (*)
- Revisar con asesores legales la factibilidad técnica de que el cliente – usuario firme un documento que libere a la empresa frente a un deceso por motivos naturales o por enfermedad.

(): están considerados en el plan de negocios*

Riesgo económico y político: presencia de un entorno económico y político con mucha incertidumbre, que puede derivar en bajo crecimiento económico, cambios relevantes a la constitución que modifiquen el modelo económico actual y el concepto de propiedad privada.

Riesgo de Competencia: aumento de la oferta por parte de operadores con experiencia y fortaleza patrimonial que ya tienen presencia en el mercado, así como el ingreso de nuevos actores.

Riesgo sanitario por Covid-19: la decisión de contratación puede verse afectada por el impacto de la pandemia en la economía y en el presupuesto familiar. Adicionalmente conlleva un riesgo legal ante el eventual incumplimiento de las normas sanitarias emanadas del Ministerio de Salud (MINSAL), por parte de la empresa.

IX. Propuesta a Inversionistas

Dadas las características del proyecto, el que requiere una significativa inversión inmobiliaria por una parte y por otra una inversión operativa más baja para equipamiento, tecnología y funcionamiento del servicio, la decisión de los gestores es considerar dos propuestas de valor.

- 1) Inversión inmobiliaria: se ofrecerá el proyecto a inversionistas del mercado de renta residencial u otros interesados en la construcción y arrendamiento de bienes raíces, quienes a través de su participación podrán acceder al 100% de participación en la propiedad de los edificios, el canon de arriendo le generará un cap rate estimado superior al de mercado en las comunas elegidas, otorgándole además estabilidad en los ingresos durante la vida del proyecto y por ende un bajo riesgo asociado. El cap rate estimado de 5,33%, es superior en más de 100 p.b. al promedio de mercado para las comunas del sector oriente de Santiago (4,30%) y por lo tanto se espera que existan inversionistas interesados en este proyecto.

- 2) Inversión para el negocio operativo: como se señaló, es de un monto menor en relación a la magnitud global del proyecto y se ha decidido financiarlo en forma combinada, con una oferta a inversores externos y con patrimonio propio de los gestores, según se detalla a continuación:
 - a) Aporte de inversionistas externos equivalente a un 50% de la inversión inicial, accediendo a una participación en las utilidades de 36%, obteniendo con ello un VAN de MM\$ 102 y una TIR de 22%.
 - b) Aporte patrimonial de gestores equivalente a un 50% de la inversión inicial, manteniendo una participación en las utilidades de 64%, obteniendo con ello un VAN de MM\$ 325 y una TIR de 31%.

Es importante señalar que la diferencia entre VAN y TIR de gestores y de inversionistas externos, permitirá a los socios fundadores contar con un margen para enfrentar el proceso de negociación con inversionistas interesados.

X. Conclusiones

Del análisis de la industria, tanto de la oferta como de la demanda, así como del análisis del comportamiento demográfico de la población chilena, se concluye que el proyecto es atractivo, viable y se encuentra en el momento y lugar correcto para llevarlo a cabo.

Uno de los elementos fundamentales de éxito en este negocio es la detección y aplicación de los procesos críticos del negocio, así como una clara definición de los procesos de apoyo a la gestión.

Para el eventual inversionista inmobiliario, este proyecto, representa una indiscutible oportunidad de inversión que le podría generar una rentabilidad (Cap rate) de 5,33% superior al cap rate promedio de comunas como Providencia (4,5%), Ñuñoa (4%) y Las Condes (3,5%), que corresponden al sector donde se proyecta la inversión. Para este inversionista, un contrato de arriendo de largo plazo con Golden Residences, se traduce en ingresos estables, permanentes y con riesgos acotados.

Adicionalmente, de la evaluación económica se desprende que la realización de este proyecto también aporta valor a los socios gestores, entregando un VAN de MM\$325 con una TIR de 31%, y al socio inversionista un VAN de MM\$102 con una TIR de 22%.

Por otra parte, los riesgos asociados son limitados y se pueden mitigar con una adecuada gestión de los costos y procesos operativos.

Consecuente con lo anterior, el equipo gestor recomienda la ejecución del proyecto, lo que implica buscar un socio inversionista para participar en el negocio operativo y un inversionista inmobiliario.

BIBLIOGRAFÍA

Artículo de página WEB

- CCI Ingeniería Económica. (2011). *Estudio de Actualización del Catastro de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) de la Región Metropolitana y Configuración de Procesos Estandarizados*. enero 23, 2021, de SENAMA Chile Sitio web: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Catastro-ELEAM-RM.pdf>
- Fredy, A. (2013). *Estrategia de Operaciones*. abril-30-2021, de VSIP Sitio web: <https://vsip.info/3-estrategia-de-operaciones-pdf-free.html>
- Instituto de Sociología PUC y Caja los Andes. (2013). *Tercera Encuesta Nacional Chile y sus Mayores*. enero 10, 2021, de SENAMA Chile Sitio web: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Resultados-Tercera-Encuesta-Nacional-Calidad-de-Vida-en-la-Vejez-2013.pdf>
- Nielsen Generational Lifestyle Survey. (2015). *Estudio Nielsen Global sobre Actitudes Generacionales*. febrero 02, 2021, de Nielsen Sitio web: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Simón, D. (2016). *Manual de Gestión para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. abril 29, 2021, de Corporación Simón de Cirene Sitio web: www.simondcirene.cl
- Instituto de Sociología PUC y Caja los Andes. (2016). *10 Años de la Encuesta Calidad de Vida en la Vejez*. enero 10, 2021, de Instituto de Sociología PUC Sitio web: <http://estudiosdevejez.uc.cl/images/documentos/Libro%20CHILE%20Y%20SUS%20MAYORES.pdf>
- Centro UC Políticas Públicas. (2017). *Adultos mayores un activo para Chile*. febrero 18, 2021, de Asociación AFP Chile Sitio web: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2017/06/Adultos-Mayores-un-activo-para-Chile.pdf>
- GFK Adimark. (2017). *Adultos Mayores Su Relación con la Sociedad*. febrero 18, 2021, de Foro ICARE 2017 Sitio web: <https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2018/09/4731.pdf>

- Carlos P. Maquieira. (2017). *El Premio por Riesgo de Mercado: Estimación para Chile*. mayo 07, 2021, de Pacifico Business School Universidad del Pacífico Lima Perú Sitio web: <https://core.ac.uk/download/pdf/233057039.pdf>
- Arenas y Cayo. (2017). *Diferencia entre avalúo y valor comercial*. Mayo 15, 2021, de Arenas y Cayo, Chile Sitio web: <https://inicio.arenasycayo.cl/empresa/>
- INAPI. (2018). *Marcas*. Abril 28, 2021, de Instituto Nacional de Propiedad Industrial Sitio web: <https://inapi.cl/acerca-de/inapi>
- Rafael, G. (2018). *¿Qué es el Cape Rate inmobiliario?*. Junio 08, 2021, Develop Gestión Comercial Sitio web: <https://develop.cl/invertir-en-propiedades-cual-es-el-cape-rate-del-inmueble/>
- Ministerio de Desarrollo Social. (2018). *Adultos Mayores, síntesis de resultados, CASEN 2017*. diciembre 13, 2020, de Gobierno de Chile Sitio web: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2017/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf
- GFK Adimark. (2018). *El Tercer Acto de la Vida*. febrero 18, 2021, de Foro ICARE 2018 Sitio web: <https://www.icare.cl/contenido-digital/carolina-cuneo-tercer-acto-vida/>
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050 Total país*. diciembre 18, 2020, de INE Chile Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-de-poblaci%C3%B3n-1992-2050_base-2017_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=c623983e_6
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2019). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035*. diciembre 18, 2020, de INE Chile Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_infograf%C3%ADa.pdf?sfvrsn=5d8b3bcc_5
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2019). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035 Población Urbana y Rural*. diciembre 18, 2020, de INE Chile Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=aaeb88e7_5

- CIPEM - Universidad del Desarrollo. (2019). *Generación Silenciosa Una Mirada a las Personas Mayores en Chile*. abril 17, 2021, de Caja de Compensación Los Héroes Sitio web: <https://www.cipem.cl/assets/img/estudios/Una%20mirada%20a%20las%20personas%20mayores%20en%20Chile.pdf>
- Instituto de Sociología PUC y Caja los Andes. (2019). *Quinta Encuesta Nacional Chile y sus Mayores*. enero 10, 2021, de SENAMA Chile Sitio web: http://www.senama.gob.cl/storage/docs/QUINTA_ENCUESTA_NACIONAL_DE_CALIDAD_DE_VIDA_EN_LA_VEJEZ_2019.CHILE_Y_SUS_MAYORES_2019.pdf
- Colliers International. (2019). *Mercado Renta Residencial 1S 2019*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily1s2019>
- Colliers International. (2019). *Mercado Renta Residencial 2S 2019*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily2s2019>
- Colliers International. (2020). *Mercado Renta Residencial 1S 2020*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily1s2020>
- Colliers International. (2020). *Mercado Renta Residencial 3T 2020*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily3t2020>
- Colliers International. (2020). *Mercado Renta Residencial 4T 2020*. julio 19 2021, de Colliers International Sitio web: <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportemultifamily4t2020>
- Guru. (2020). *Calculando un presupuesto de marketing digital*. Abril 30, 2021, de Guru Soluciones Sitio web: <https://www.gurusoluciones.com>
- MINSAL. (2020). *Guía práctica de manejo de Covid-19*. Abril 29, 2021, de Ministerio de Salud de Chile Sitio web: <http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl>
- Ricardo, A. (2020). *¿Qué es el NOI inmobiliario?*, ingreso operativo neto. mayo 06, 2021, de HOGARE grupo inmobiliario Sitio web: <https://hogare.mx/blog/que-es-el-noi-inmobiliario-ingreso-operativo-neto/>

- Mario, G. (2020). *Cape rate, herramienta financiera*. mayo 21, 2021, de Reporte Inmobiliario Sitio web: <https://www.reporteinmobiliario.com/>
- La Tercera-Pulso. (2020). *Informe del INE dice que adultos mayores superan los 2 millones*. Enero 10, 2021, de Ciedess Sitio web: <http://www.ciedess.cl/601/w3-article-5271.html>
- MINSAL. (2020). *Guía práctica de Manejo de Covid-19 en Establecimientos de Larga estadía para Adultos Mayores*. Abril 29, 2021, de Servicio Nacional del Adulto Mayor Sitio web: http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Guia_Directivos_ELEAM.pdf
- CIPEM - Universidad del Desarrollo. (2020). *Generación Silenciosa II Una Mirada a las Personas Mayores en Chile*. abril 17, 2021, de Caja de Compensación Los Héroes Sitio web: https://www.cipem.cl/assets/img/estudios/generacion_sileciosa2.pdf
- Departamento Acción Sanitaria. (2020). *(E.L.E.A.M.) Establecimientos de Larga Estadía Adulto Mayor, Región Metropolitana*. enero 23, 2021, de SEREMI Chile Sitio web: https://seremi13.redsalud.gob.cl/wrdprss_minsal/wp-content/uploads/2020/12/ELEAM01-12-2020.xlsx
- BDO Consulting Spa. (2021). *Mercado de Renta residencial, Multifamily*. Julio 20, 2021, de BDO Auditores & Consultores Ltda. Sitio web: https://www.zurich.cl/-/media/project/zwp/chile-fondos/docs/Zurich-Virtual_2021-1T-Reporte-Multifamily-15-04-2021.pdf
- BDO Consulting Spa. (2021). *Estudio de tasas de descuento Real Estate*. Julio 20, 2021, de BDO Auditores & Consultores Ltda Sitio web: <https://www.bdo.cl/es-cl/publicaciones/real-estate/estimacion-de-tasas-de-descuento-real-estate-n%C2%BA8>

Libros

- Maquieira, C. (2015). *Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica*. Chile: Thomson Reuters.
- María José, A., Claudia, M., Romina, R. & Marcela, V.. (2019). *Estándares de Calidad para Establecimiento de Larga estadía para Adultos Mayores, protocolos SENAMA 2019*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Roger, B. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Tesis

- Simón, B. (2020), *Plan de Negocios para empresa de establecimiento de larga estadía para adulto mayor*, Santiago: Universidad de Chile, Facultad de CFyM., departamento de Ingeniería Industrial. <http://repositorio.uchile.cl/>
- Katerine, S. (2013), *Plan de Negocios para la implementación de una cadena de residencias para el adulto mayor*: Universidad de Chile, Facultad de CFyM., departamento de Ingeniería Industrial. <http://repositorio.uchile.cl/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Proyección de la población chilena al 2035

Estimación de Adultos Mayores de 65 años

POBLACION	2002	2019	2035
Nacional	15.691.701	19.107.216	21.137.769
Hombres	7.720.701	9.424.139	10.424.918
Mujeres	7.971.000	9.683.077	10.712.851
65 años y más	1.246.206	2.260.222	3.993.821
% AM 65 años y más / total nacional	7,9%	11,8%	18,9%
variación período (%)		1,81	1,77
Esperanza de vida al nacer (años)	76,9	80,6	83,4
Región Metropolitana (RM)	6.305.647	7.915.199	8.844.243
Hombres	3.059.467	3.903.339	4.398.760
Mujeres	3.246.180	4.011.860	4.445.483
65 años y más	485.877	867.866	1.485.799
% AM 65 años y más / total RM	7,7%	11,0%	16,8%
variación período (%)		1,79	1,71
Esperanza de vida al nacer (años)	78,0	81,2	83,8

Fuente: INE (estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002 - 2035, totales regionales, población urbana y rural). Texto revisado y reestimado en base al censo 2017

Anexo N° 2: Adultos mayores, un activo para Chile



<https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/adultos-mayores-un-activo-para-chile/>

Anexo N° 3: Encuesta a potenciales usuarios. Principales resultados.

Se realizó una encuesta a 66 potenciales usuarios de las comunas escogidas de la región metropolitana, los que pertenecían al rango de edad entre 65 y 80 años.

Sus respuestas a cuatro de las preguntas más relevantes son las siguientes:

1.-	¿Por cuáles de los siguientes motivos Ud. contrataría el servicio?	Respuestas
	Me agrada la idea de vivir en una comunidad y conocer a otras personas	23%
	Me desagrada tener que preocuparme de las actividades propias de una casa/dpto., además de los gastos comunes y servicios básicos.	16%
	Por la infraestructura e instalaciones modernas	8%
	Por su ubicación en relación a lugares de interés	6%
	Por la seguridad que puede ofrecer	30%
	Otro	16%
	Total	100%

2.-	¿En cuál comuna de la ciudad de Santiago le gustaría que estuviera ubicada la Residencia?	Respuestas
	Las Condes	37%
	La Reina	21%
	Ñuñoa	15%
	Peñalolén	2%
	Providencia	23%
	La Florida	1%
	Macul	1%
	Total	100%

3.-	En el caso eventual de contratar el servicio, ¿quién(es) asumiría(n) los gastos mensuales de su estadía en la residencia?	Respuestas
	Personalmente lo asumo	58%
	Mis hijos y yo	32%
	Mis hijos y otros parientes o amigos	11%
	Total	100%

4.- Precio dispuesto a pagar por un servicio de estas características	Respuestas
\$500.000 y \$1.000.000	54%
\$1.000.001 y \$ 1.500.000	39%
\$1.500.001 y \$ 2.000.000	5%
Más de \$2.000.000	2%
Total	100%

Precio Medio dispuesto a pagar = \$ 1.339.286.-
 (entre aquellos dispuestos a pagar sobre un millón de pesos)

Anexo N°4: Encuesta a potenciales familiares. Principales resultados.

En relación al estudio de mercado efectuado a potenciales co-financistas de residencias para un familiar adulto mayor, las principales conclusiones son las siguientes:

Link Encuesta: <https://forms.gle/R1477z2ZJoW71F5u7>

- El 72,3% de los encuestados manifiesta que estaría dispuesto a contratar el servicio de Residencia para un familiar de la tercera edad.
- Los motivos más importantes para decidir contratar el servicio se relacionan con la seguridad del adulto mayor (37,9%), su necesidad de cuidados especiales (58,9%) y la necesidad de compañía y entretención (32,6%).
- En la eventualidad de tener que contratar el servicio de Residencia para un adulto mayor, el 44,2% de los encuestados considera que los gastos mensuales serían compartidos entre el usuario y otros familiares, mientras que el 43,2% estima que lo financiarían los hijos.
- En relación a la comuna de preferencia para tener al familiar en una residencia para el adulto mayor, las más mencionadas son Ñuñoa (36,8%), Las Condes (32,6%), Providencia (26,3%) y La Reina (15,8%).
- Los encuestados consideran que los valores más relevantes que debe tener una Residencia para el Adulto Mayor son los siguientes: calidad humana (84,2%), respeto (55,8%) y empatía (43,2%).

- El 78% de los encuestados tiene familiares que superan los 70 años de edad.
- Del resultado de la encuesta se desprende que la segmentación socioeconómica de las personas que la contestaron es la siguiente: AB 24,2%, C1a 36,8%, C1b 35,8%, C2 3,2%.

Anexo N° 5: Análisis de Entorno PESTAL

Entorno Político

Chile ha sido tradicionalmente uno de los países latinoamericanos con mayores niveles de estabilidad política. Sin embargo, los últimos dos años han significado uno de los períodos políticos más inestables del país, con protestas sociales que reflejaron una frustración de la población ante la percepción de desigualdad de oportunidades en ámbitos de salud, educación y pensiones entre otros, a pesar de las mejoras en resultados sociales como la reducción de la pobreza y crecimiento económico.

En este contexto de agitación social, se produjo una reducción del PIB, un aumento del desempleo y un cambio en la composición del gasto público, menos dedicado a la promoción del país y más en el gasto social. Esta agitación, llevó al gobierno en ejercicio a convocar un referéndum constitucional realizado en octubre 2020, en el que se aprobó la confección de una nueva carta fundamental, y que busca alcanzar acuerdos transversales en el país, que le devuelvan una visión de futuro común y con ello la estabilidad.

En la actualidad, la situación política general se presenta debilitada, con un bajo apoyo ciudadano al gobierno, así como a la coalición que lo sostiene y un margen de maniobra acotado para alcanzar acuerdos parlamentarios acordados con la oposición. Ésta, por su parte, no ha capitalizado el debilitamiento del ejecutivo, mostrando una gran fragmentación, una pérdida de apoyo ciudadano y de militantes.

Como perspectivas de corto y mediano plazo, se puede mencionar la incertidumbre, inseguridad y violencia persistentes hasta al menos la culminación del trabajo de la Convención Constituyente y la elección presidencial de fines de 2021. También, posibles vacíos de representación democrática, surgimiento de liderazgos populistas y autoritarios, así como una elección presidencial fuertemente polarizada.

El entorno político se considera **desfavorable**. Aunque los temas fundamentales están

siendo abordados por el ejecutivo, la clase política y los representantes más directos de la población buscándose acuerdos o puntos de encuentro, no es claro que en el corto plazo se reduzca la agitación social y sus impactos, generando un ambiente de incertidumbre y de postergación de decisiones fundamentales en la ciudadanía.

Fuentes:

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

<https://noticias.unab.cl/wp-content/uploads/2020/11/Estudio-estabilidad-pol%C3%ADtica-CPP-UNAB.pdf>

Entorno económico

La evolución de la pandemia, así como el desarrollo de la situación política, son factores que incidirán fuertemente en que la economía se pueda recuperar a partir del año 2021.

El último Informe de Política Monetaria del Banco Central de diciembre 2020, reveló que la recuperación económica ha sido más lenta que lo previsto, a pesar de la disminución en los contagios y el aumento en la movilidad.

Una de las mayores preocupaciones es la asociada al comportamiento de la inversión futura, ya que la incertidumbre en los procesos políticos es un freno para las decisiones de inversión de largo plazo, que podrían no ser compensadas por las mejores señales que entregan el precio del cobre y las demandas por energías renovables en el futuro,

El consumo, luego de una fuerte baja en 2020, se espera que a partir del año siguiente presente un rebote técnico por los efectos de retiros desde AFP, la recuperación de los ingresos del trabajo y las transferencias gubernamentales.

De acuerdo con los expertos consultados en la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central (mes de enero), para 2021 se espera que el PIB se expanda en 5%, que se mantenga la Tasa de Política Monetaria en su mínimo técnico (0,5%) durante los próximos 17 meses, una inflación en torno al 3%, un tipo de cambio situado en \$720, un crecimiento en el consumo de los hogares del 6%, una formación bruta de capital fijo (inversión) con un alza de 7%.

En cuanto al desempleo, este aún se prevé en cifras de dos dígitos a corto plazo.

El entorno económico se considera **desfavorable**, pues la incertidumbre en su evolución a corto y mediano plazo, así como la pérdida de fuentes de ingresos en las familias,

puede postergar las decisiones de gastos en la ciudadanía.

Fuente:

<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>

<https://www.mch.cl/2021/01/13/encuesta-del-banco-central-expertos-mejoran-proyeccion-para-2021-y-preven-un-alza-del-pib-de-5/#>

Entorno Social

Aspectos poblacionales

De acuerdo con el Censo 2017, Chile cuenta con una población estimada de 17,5 millones de habitantes, una densidad poblacional de 25 hab/km², con un 40% de concentrado en la región metropolitana y con aproximadamente 1,4 millones de residentes de origen extranjero.

Aunque su población se ha quintuplicado durante el último siglo, las tasas de crecimiento intercensales han ido disminuyendo, siendo la última de 1,4%, convergiendo así al perfil de país desarrollado. Se combinan en ello una baja tasa de mortalidad infantil de 6,7 por cada mil nacidos vivos y una tasa de natalidad de 13,9 por cada mil nacidos vivos.

La composición de edad ha cambiado sustancialmente, con una población envejeciendo y en línea con lo que ha sucedido a nivel mundial. Los habitantes mayores de 60 años pasaron de un 10,2% en el año 2.000 a un 16,2% en 2017, con una proyección de llegar a 24,1% en 2050. Su expectativa de vida de vida se sitúa en torno a los 80 años, comparado con los 35 años a inicios del siglo 20.

Aspectos sociales

El crecimiento económico, el amplio acceso al crédito y políticas sociales más sensibles con las necesidades de la gente, han mejorado las condiciones de la población con respecto a décadas previas. No obstante, persiste en los distintos segmentos ciudadanos una percepción de brechas importantes en términos de equidad distributiva en ingresos, igualdad de oportunidades y acceso a similar calidad en ámbitos como educación y salud. De acuerdo con la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2017 (CASEN), algunas características sociales principales son:

Pobreza y protección social: La pobreza medida por ingresos, ha caído desde un 29,1% en 2006 a un 8,6%. La tasa de afiliación a un sistema de pensiones es de 69,4%. En cuanto a situación de afiliación a un sistema previsional de salud, un 78% pertenece a Fonasa, un 14,4% a Isapre y un 2,8% a sistema de FF.AA y de orden.

Educación: Los años promedio de escolaridad llegan a 11,2 siendo mayor en zonas urbanas que rurales (11,5 y 8,9 respectivamente). La población con educación media incompleta es de 12,3%, media completa 30,7%, superior incompleta 12,1% y superior completa de 19,8%. Solo un 3,6% de la población de 15 años o más no sabe leer ni escribir.

Vivienda y servicios básicos: De un total de 5,8 millones de hogares, un 60,4% es propio, 21,9% arrendado, 15% cedido y un 2,7% es usufructo, uso irregular u otro. En cuanto a sus condiciones, un 69,2% se considera en buen estado, 17,4% en estado regular y 13,4% en mal estado. Un 93,4% tiene accesos a servicios básicos de nivel aceptable y 6,6% de nivel deficitario. Un 93,5% vive en condiciones de no hacinamiento y de los que sí, sólo un 1,9% es de nivel alto a crítico.

Finalmente, de acuerdo con el trabajo presentado en 2019 por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), el nuevo modelo de Grupos Socio Económicos (GSE) en Chile proporciona los siguientes antecedentes:

Segmentos socioeconómicos e ingresos:

GSE	% Hogares	Ingreso Prom.	Educ. Jefe de Hogar	Miembros	Casa propia*
AB	1,4	M\$ 6.452	99% Universitario	2.2	83%
C1a	6.0	M\$ 2.739	95% Universitario	3.1	76%
C1b	6.4	M\$ 1.986	71% Universitario	3.2	70%
C2	11.5	M\$ 1.360	45% Técnicos	3.1	60%
C3	25.3	M\$ 899	53% Enseñanza media	3.2	62%
D	36.8	M\$ 562	34% Enseñanza media	3.6	62%
E	12.6	M\$ 324	54% Enseñanza básica	4.2	64%

El entorno social se considera **favorable**, por cuanto el segmento objetivo de la población para este proyecto se encuentra creciendo, mantiene un poder adquisitivo personal o familiar que le posibilita acceder al servicio propuesto, vive más tiempo y goza durante él de condiciones de salud mejores que en décadas previas, con más actividad y estilos de vida más parecidos al de personas de mediana edad o en su etapa pre jubilación.

Fuente:

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/informacion-social/encuesta-casen-2017>

https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

Entorno Tecnológico

Chile, a nivel regional, es un país que goza de un buen estándar de cobertura y desarrollo tecnológico y, en un escenario económico afectado por la pandemia, no ha estado ajeno a sus impactos. Ante la alta diversidad en su oferta de servicios, estos efectos se presentan en distintos niveles: de mercado, de demanda y de oferta, cada uno con sus perspectivas.

-Mercado: dada la contracción económica, se espera por un tiempo una reducción en los niveles de inversión por la alta incertidumbre, con empresas postergando sus gastos de capital, aunque no de forma transversal. Éstas continuarán ejecutando gastos en tecnología que les permitan seguir funcionando, por sobre iniciativas de transformación digital orientadas al crecimiento.

-Demanda: inicialmente se ha observado una postergación de proyectos orientados a migraciones cloud o instalación de nuevos servidores, con un reenfoque hacia los servicios de ciberseguridad y el acceso remoto. Otros servicios como almacenamiento, impresoras, fotocopiadoras y otro hardware tecnológico, ha visto una caída en su demanda, situación que debiera recuperarse en parte en un escenario económico favorable o de recuperación.

-Oferta: las condiciones de aumento del trabajo remoto (teletrabajo) y la transformación a una mayor digitalización de las empresas, ya sea por subsistencia o búsqueda de incrementar sus beneficios, se espera sigan potenciando el desarrollo de servicios de mayor valor como los servicios cloud, ciberseguridad y analytics.

En cuanto al futuro de mediano plazo, el arribo de la inteligencia artificial, el big data, la

robótica, la realidad virtual y la tecnología 5G, serán elementos que incidirán fuertemente en las transformaciones tecnológicas de los próximos años.

El entorno tecnológico se considera **favorable** pues, si bien este negocio no es intensivo en dicha variable, se puede ver beneficiado por la incorporación de este tipo de herramientas en la gestión y en el servicio.

Fuente:

<https://www.icrchile.cl/index.php/destacados/4363-pese-a-crisis-sanitaria-y-recortes-presupuestarios-las-perspectivas-para-el-sector-ti-se-mantienen-estables/file>

<https://noticias.clarochile.cl/sin-categoria/5-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-2021>

Entorno Ambiental

En un contexto de creciente preocupación internacional y también interno de los asuntos medioambientales del planeta, Chile sostiene el desafío de continuar abordando temas específicos que se enmarcan en los ámbitos de: cambio climático y conservación de la biodiversidad.

De acuerdo con organizaciones ambientalistas locales como Fundación Terram, estos principales desafíos son:

- asegurar la visión ambiental en la nueva carta fundamental, que aborde los derechos de propiedad sobre los bienes comunes, como por ejemplo el agua.
- avanzar en el compromiso con el planeta, en particular respecto a reducir las emisiones en un 45% para el 2030 y neutralidad de CO2 para el 2050.
- un plan nacional contra la sequía, a través de la adaptación de recursos hídricos.
- la lucha contra la pesca ilegal, que pone a especies en riesgo y la sustentabilidad pesquera
- mayor fiscalización a la industria salmonera y su uso excesivo de antibióticos.
- evitar la ejecución de proyectos privados que atenten contra la biodiversidad.

El entorno ambiental se considera de **neutro a favorable**, pues si bien las características de los servicios propuestos no se ven impactados en forma directa por las problemáticas medioambientales latentes, cualquier medida que ayuda a la descontaminación, menores costos de bienes como el agua y entornos residenciales más ecológicos, ayuda a una mejor calidad de vida de los residentes.

Entorno Legal

Como otros países, Chile cuenta con diferentes códigos jurídicos de acuerdo con las materias tratadas (civil, penal, laboral, de impuestos, de salud, de comercio, entre otros) y diferentes jurisdicciones de instituciones (tribunales, juzgados de letras, corte de apelación, corte suprema), para regular las distintas naturalezas de actividades e interrelaciones entre personas naturales e instituciones públicas o privadas.

Todas ellas presentan estabilidad dentro de la institucionalidad del país, las que pudiendo ser perfeccionadas, no se visualiza tengan modificaciones sustanciales en un mediano plazo, que puedan generar incertidumbres para los distintos actores.

En particular, los oferentes de servicios de residencia para el segmento de adultos mayores se rigen por el Decreto 14 del Ministerio de Salud (agosto de 2010), que aprueba el reglamento de establecimientos de larga estadía para adultos mayores, especificando que recae en la Secretaría Regional Ministerial de Salud, las responsabilidades de autorizar, fiscalizar, controlar y supervisar dichas instalaciones y servicios.

Otra normativa aplicable es la Ley N° 19.828 que creó el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), cuyo fin principal es proponer políticas destinadas a lograr la integración familiar y social efectiva, como la solución de los problemas que los afectan, pero que no le confiere un rol fiscalizador propiamente tal sobre dichas instituciones, sino sólo de apoyo.

El entorno legal se considera **neutro a favorable**, ya que no se observan cambios en el corto y mediano plazo que puedan generar incertidumbre en los inversionistas, residentes y otros actores del mercado. En particular hay esfuerzos para mejorar las fiscalizaciones por el MINSAL, lo que favorecería a la reducción de competencia que no cumpla satisfactoriamente las condiciones de atención requeridas.

Anexo N°6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Una característica de este segmento de mercado es que sus clientes no se encuentran aglomerados en algún tipo de organización que actúe en forma coordinada o corporativa. En otras palabras, los actuales y potenciales clientes se encuentran atomizados y

analizan y toman decisiones de manera individual junto a sus familias.

Si bien al momento de tomar la decisión, así como en su etapa de experiencia de estadía en la residencia tienen la posibilidad de escoger los servicios de otros oferentes y de enfrentar relativamente bajos costos de cambio, esta facultad no les otorga la posibilidad de negociar significativos descuentos en los cánones de arriendo mensual de sus estadías y por tanto son más bien tomadores de precio, sin poder afectarlos significativamente con sus negociaciones. Tampoco pueden establecer exigencias más altas relativas a los servicios estándar de la oferta, que signifique para ellos una mejor relación precio-calidad.

Por lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los clientes de esta industria es **bajo**.

Poder de negociación de los proveedores

No obstante, la pandemia (situación transitoria) ha generado una alta demanda por los servicios de personal especialista en cuidados de la salud (médicos(as), enfermeros(as), otros), en periodo de normalidad para estos y otros servicios de cuidado como nutricionistas, terapeutas ocupacionales, así como otros servicios de apoyo para traslados, limpieza, lavandería, seguridad, conectividad (internet), se estima que existe una amplia variedad de proveedores a los cuales se puede recurrir en caso de necesidad de sustituirlos a un costo razonable, lo que nos indica que en un corto y mediano plazo se observa un **bajo** poder de negociación por parte de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores

Factores como el crecimiento del segmento de adultos mayores en Chile, de acuerdo con las estadísticas y proyecciones de variación poblacional del INE y otras organizaciones de estudios, las mejores condiciones de salud, autonomía y calidad de vida hasta edades avanzadas de las personas, además de las positivas proyecciones a mediano o largo plazo de las condiciones económicas del país, más allá del impacto puntual de situaciones como la pandemia covid-19, dan cuenta de un segmento de mercado en desarrollo y con atractivo para el ingreso de nuevos oferentes de servicios, dado que comienzan a reflejarse nuevas necesidades y nichos a ser atendidos, con clientes que

cuentan con recursos y disposición a pagar por servicios relacionados.

Por otro lado, las barreras de entrada a la industria en general varían. Son altas para los formatos de Residencias Premium o aquellos que atienden a un elevado número de clientes (100 o más) por su mayor costo en infraestructura, equipamiento, número de profesionales de salud, entre otros. Son medianas a bajas para los formatos de negocio de precio medio y que atienden a grupos acotados de clientes (promedio de 20 por residencia), dado que sus requerimientos de inversión son de escala menor y aún no existe mucha diferenciación en los servicios prestados.

Se estima en consecuencia que la combinación de estos dos elementos, demanda creciente con poder de compra y disposición de pago, además de barreras de entrada moderadas, determinan una **alta** amenaza de nuevos entrantes.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

La irrupción de la tecnología con su amplio impacto en conectividad, instantaneidad, cobertura (de información) e interacción, en conjunto con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas disponibles para una gran cantidad de usuarios y cada día más para todas las edades, contribuye al desarrollo de nuevas ideas de negocio para atender también las necesidades del segmento de adultos mayores en Chile.

De esta manera, servicios que tradicionalmente eran ofrecidos en establecimientos donde el usuario debía asistir para ser atendido (cuidados de enfermería, vigilancia nutricional, apoyo de terapeutas ocupacionales, otros), en la actualidad pueden ser monitoreados en forma remota sin moverse de sus hogares, o ser contratados a domicilio por medio de las nuevas aplicaciones disponibles, ampliándose la oferta de servicios sustitutos a las residencias.

Por otra parte, dado el crecimiento de este segmento de mercado, se han incrementado los productos y servicios tradicionales destinados a su cuidado y esparcimiento, entre los que podemos destacar los productos para la seguridad del adulto mayor en el hogar, los clubes de socios para adultos mayores y los convenios y beneficios municipales para actividades recreativas (turismo, culturales, lectura, otros).

Concluimos entonces que la amenaza de productos o servicios sustitutos es **media a alta**.

Rivalidad entre los competidores

De acuerdo con la información de la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI), actualizada a noviembre de 2020, en la región metropolitana de Santiago existen 432 Establecimientos de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEAM) autorizados, distribuyéndose entre instituciones privadas con fines de lucro y fundaciones o corporaciones sin dicha finalidad. A su vez, se agrupan en términos de precio en instituciones de precio bajo y servicios básicos, las de precio medio con algunos servicios adicionales distintivos y las de precio premium, servicios e infraestructura altamente diferenciadora.

Los de precio bajo presentan un servicio de estándar básico (hospedaje compartido, alimentación y personal de acompañamiento y cuidados primarios), compitiendo básicamente por la calidad de la atención del personal.

Los de precio medio proporcionan un nivel de servicios con mayores variantes, a través de los cuales buscan distinguirse de la competencia, como por ejemplo la posibilidad de contar con habitaciones independientes, apoyo de terapeutas ocupacionales, psicólogos, nutricionistas, enfermeros(as) regulares y la programación de actividades físicas, culturales y de esparcimiento en beneficio de los residentes. Usualmente ocupan inmuebles adaptados.

Los de precio premium, compiten a través de variables como su infraestructura y equipamiento, ubicación geográfica, calidad de atención de su personal (especialistas de la salud y de servicios), alianzas o convenios, reputación, entre otras.

Consideramos que al ser un mercado aún en crecimiento y al no existir alguna marca o cadena de Residencias que concentre un porcentaje importante del mercado, la rivalidad de los competidores es **baja a media**.

Anexo N°7: Oferta de residencias y camas disponibles en el sector oriente de la Región Metropolitana

Sector / Comuna	Total oferta / N° de camas	Cantidad Residencias o ELEM (*)	Promedio de camas
Nororiente	4.969	181	27
La Reina	423	23	18
Nuñoa	1.430	48	30
Providencia	1.159	54	21
Las Condes	1.957	56	35
Suroriente	885	35	25
La Florida	582	23	25
Macul	285	10	29
Peñalolen	18	2	9
Total	5.854	216	27

(*): ELEM: Establecimiento de Larga Estadia para el Adulto Mayor

Fuente: SEREMI

Anexo N°8: Tipo de residencias y características

Nombre Establecimiento	Nombre Calle	Núm. Comuna	Teléfono	# Camas	Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Promedio	Actividades	Alimentación	Cuidados de salud	Habilitaciones	Áreas comunes	Lavado de ropa	Seguridad	Otros servicios	Autovalentías	No valentías	% autovalencia	Edad promedio	Tasa ocupación (%)	Plantas	
TIPO 1: CASAS																						
La Mia Familia	Alcalde Jorge Monck	332	Nuñoa	2-22712029	9	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85-95	100	1 piso
Las Hortensias	Campo De Deportes	468	Nuñoa	22381309	14	\$ 650.000	\$ 900.000	\$ 775.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	10	85-90	90	2 pisos
Casa Senior	Marchant Pereira	3210	Nuñoa	22741764	20	\$ 650.000	\$ 900.000	\$ 775.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85-90	85	2 pisos
Los Naranjos	Los Navegantes	2268	Providencia	228866654	12	\$ 1.100.000	\$ 1.350.000	\$ 1.225.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	10	85-90	100	2 pisos
Soc. De Invers. Goga Ltda	Luis Videla Herrera	2360	Providencia	22045347	14	\$ 750.000	\$ 1.200.000	\$ 975.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	87-96	90	2 pisos
Casa De Reposo Paz-Vida	Roberto Del Rio	1028	Providencia	222694737	15	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85-90	90	1 piso
Hogares Senior Spa	Mariategui	2432	Providencia	228940503	19	\$ 950.000	\$ 1.300.000	\$ 1.125.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	20	70-95	85	2 pisos
Cuidado Total Ltda.	California	2339	Providencia	22699469	20	\$ 750.000	\$ 850.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	20	70-95	85	1 piso
Los Nonnos	Jorge Matte	2360	Providencia	22044797	25	\$ 650.000	\$ 950.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85-95	80	2 pisos
Residencia Los Andes	Ramon Diaz	1403	Providencia	974567199	18	\$ 850.000	\$ 1.000.000	\$ 925.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	15	80-85	85	2 pisos
Casa Senior	Bustos	2365	Providencia	22741764	15	\$ 450.000	\$ 950.000	\$ 700.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	0	85-90	90	2 pisos
Senior Suecia	Suecia	659	Providencia	228131988	20	\$ 700.000	\$ 950.000	\$ 825.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	No	Si	10	85-90	85	2 pisos
Casa Senior	Isabel La Catolica	6676	Las Condes	22022126	17	\$ 750.000	\$ 850.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	87	100	2 pisos
Villa Soleares	Paul Harris	10140	Las Condes	22431482	111	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 1.350.000	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	No	Si	0	87	100	2 pisos
Jardines De Valle Alegre	Valle Alegre	300	Las Condes	96509627	155	\$ 1.180.000	\$ 2.153.500	\$ 1.666.750	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	No	Si	0	87	70	2 pisos
First Quality Hc Ltda	Golfo De Darien	10218	Las Condes	976234435	14	\$ 800.000	\$ 950.000	\$ 800.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	78	90	2 pisos
Casona El Verones	Pablo De Verones	465	Las Condes	232658672	12	\$ 1.030.000	\$ 1.475.000	\$ 1.252.500	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	74	100	2 pisos
Casa De Rep. La Alcaidesa	Juan Palau	1507	Las Condes	994337628	15	\$ 900.000	\$ 1.400.000	\$ 1.150.000	Si	Si	Si	A	S	S	S	S	Si	Si	20	82	100	2 pisos
El Alardecer	El Libano	4352	Macul	224192722	80	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 750.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	Si	Si	15	80	95	2 pisos
Residencia Raimondi	El Libano	2876	Macul	222229905	11	\$ 700.000	\$ 1.200.000	\$ 950.000	Si	Si	Si	S	S	S	S	S	No	Si	0	83	100	1 piso
Mis Viejos Robles	Los Cedros	4464	Macul	224047817	15	\$ 800.000	\$ 1.600.000	\$ 1.200.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	20	70-90	90	2 pisos
Nuevo Amanecer	Estados Unidos	8985	La Florida	229822216	39	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 550.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	15	90	100	1 piso
Hogar Familia	Argentina	8845	La Florida	983604464	12	\$ 400.000	\$ 700.000	\$ 550.000	Si	Si	Si	S	S	A	S	S	Si	Si	19	85	91	1 piso
TIPO 2: EDIFICIOS																						
Earn San Esteban	Simon Bolivar	3747	Nuñoa	22237804	56	\$ 1.230.000	\$ 1.725.000	\$ 1.477.500	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	10	82-85	80	5 pisos
Seniority Living Medina	Arturo Medina	4188	Nuñoa	223430210	93	\$ 1.332.500	\$ 2.185.000	\$ 1.758.750	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80-85	75	5 pisos
Living Acalis Spa	Coventry	760	Nuñoa	226569219	122	\$ 1.332.500	\$ 2.185.000	\$ 1.758.750	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80-85	75	4 pisos
Senior Suites Nuñoa	Las Encinas	3041	Nuñoa	232789400	-	\$ 1.332.500	\$ 2.242.500	\$ 1.787.500	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80-85	-	7 pisos
Senior Suites Providencia	Elicer Parada	1222	Providencia	223435412	154	\$ 1.332.500	\$ 2.242.500	\$ 1.787.500	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	15	80-85	70	5 pisos
Casamia	Normandia	1882	Providencia	223430006	75	\$ 1.230.000	\$ 2.012.500	\$ 1.621.250	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	10	85-90	75	5 pisos
Residencia Ramdas	Jose Miguel Claro	998	Providencia	222649493	24	\$ 1.127.500	\$ 3.100.000	\$ 2.113.750	Si	Si	Si	A	S	S	A	S	Si	Si	20	75-90	95	3 pisos
Senior Suites San Damian	Paul Harris	9574	Las Condes	22241500	193	\$ 1.209.500	\$ 2.374.750	\$ 1.792.125	Si	Si	Si	A	S	S	A	S	Si	Si	10	85	95	3 pisos
Senior Suites S El Cano	Sebastian Elcano	1955	Las Condes	229526200	265	\$ 1.209.500	\$ 2.242.500	\$ 1.726.000	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	Si	10	83	96	6 pisos
Ambar Residence	Pedro De Gamboa	121	Las Condes	229534200	149	\$ 1.209.500	\$ 2.476.525	\$ 1.843.013	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	Si	35	86	90	3 pisos
Villa Los Soleares L. Domin.	Camino El Algarrobo	1337	Las Condes	228488554	-	\$ 1.025.000	\$ 2.242.500	\$ 1.633.750	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	NO	Si	0	87	100	3 pisos
Acalis Errazuriz	Padre Errazuriz	7114	Las Condes	226565033	114	\$ 1.281.250	\$ 2.472.500	\$ 1.876.875	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	NI	85	80	3 Pisos
Acalis Colombia	Colombia	9072	La Florida	229234345	116	\$ 1.230.000	\$ 1.840.000	\$ 1.535.000	Si	Si	Si	A	A	S	A	S	Si	Si	9	85	87	5 pisos
TIPO 3: DEPARTAMENTOS																						
Acalis Valle Cordillera	Padre Errazuriz	7114	Las Condes	226565033	50	\$ 2.153.500	\$ 2.787.750	\$ 2.470.625	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	No	0	80	90	3 pisos
Garden Suites	Camino Del Algarrob	1340	Las Condes	223306400	70	\$ 1.550.000	\$ 2.100.000	\$ 1.825.000	Si	Si	Si	A	A	A	A	A	Si	No	0	75	80	3 pisos

<https://drive.google.com/file/d/1qCyAXhTRsGtwTXJNVsOrVpZvfrGAe0ye/view?usp=sharing>

Comentarios y nomenclatura:

- En general todas las residencias prestan servicios de actividades grupales de entretención o esparcimiento, kinesiología básica y terapia ocupacional, como parte de los beneficios contemplados dentro del precio. Lo mismo ocurre con la alimentación balanceada preparada por nutricionistas y asistencia al adulto mayor en sus actividades cotidianas siempre que el nivel de valencia sea leve a moderada. Cualquier tipo de atención individual distinta a lo descrito, entra en la opción de cobro adicional.

- Clasificación “**S**” o “**A**” en servicios de habitación, áreas comunes, lavado de ropa, seguridad y otros:
 - “**S**”: corresponde a habitaciones individuales o compartidas de dimensiones reducidas, sin grandes comodidades distintas a una cama de 1 plaza con velador y timbre de llamado, que puede tener baño privado o compartido. Las áreas comunes se limitan a comedores, sala de estar con televisión y wi-fi, más jardines o terrazas. El lavado de ropa incluye solo al asociado a sábanas o toallas. En seguridad, la custodia de accesos en el día, vigilancia nocturna, es provista por personal interno no necesariamente con perfeccionamiento en ello. Otros servicios, consideran aspectos de manicure, pedicure y peluquería.
 - “**A**”: corresponden a infraestructura y equipamiento tipo hotelería, ofrecen principalmente habitaciones individuales las que pueden ser amobladas a gusto del residente, cuentan con televisión por cable, internet y baño individual como norma general. Sus áreas comunes se encuentran ampliadas a las mencionadas en “**S**” , incorporando bibliotecas, salas multimedia, salas de estar, salas de juegos, capilla, gimnasios kinesiológicos, amplios jardines y estacionamientos para residentes y visitas. Sus servicios responden a necesidades de cuidado de salud, seguridad y esparcimiento.

Anexo N°9: Oferta de servicios del proyecto

<p>Servicio de Rescate médico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copago de 50% en asistencia médica (Ej: HELP) <p>Alimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alimentación supervisada por nutricionistas y variedad de menus -Alimentación especial según necesidades <p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de seguridad en área de accesos e interiores, 24x7 - Cámaras de seguridad con circuito cerrado de TV -Ascensores, rampas y barandas para facilitar traslados - Generadores electricos para emergencias - Salidas de emergencia - Guías de referencia para manejo de sismos e incendios - Botón de emergencia en las piezas 	<p>Aseo y Mucama</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de housekeeping - Lavandería, incluida la ropa personal <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terapeuta ocupacional: planifica actividades diarias de entretención - Peluquería y podología (optativo con convenio) - viajes a parques, cordillera, playa, etc., (optativo con convenio) <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - TV - WIFI - Sala multimedia - Gimnasio - Visitas con Régimen abierto - Estacionamientos para residentes y visitas - Acceso libre a las áreas comunes
---	--

Anexo N°10: Modelo CANVAS

Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Cliente	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Servicio de rescate médico. -Proveedor Tecnológico -Profesionales independientes (terapeuta ocupacional, nutricionista, etc) -Proveedores de insumos alimenticios -Empresas de transporte -Empresas de turismo, actividades deportivas, educativas -Clinicas de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la empresa. - Definición de menú semanal saludable. -Compra de insumos de alimentación. -Planificación de actividades ocupacionales para mantener una vida sana, sociable y alegre. <p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura moderna, buen nivel, con estacionamiento para residentes y visitas. -Plataforma tecnológica (página WEB y aplicación móvil corporativa) -Redes sociales, correo electrónico. - Talento humano (experiencia, empatía). -Capacidad para gestionar un servicio sensible. -Alianzas servicios de rescate médico. -Alianzas con proveedores de otros servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizada una alta relación calidad-precio. -Servicio de alto estándar, amplias habitaciones, características hotelera. -Moderno y seguro. -Autonomía del residente para decidir qué actividades realizar diariamente. -Diversidad de servicios adicionales (Gimnasia, baile entretenido, juegos de salón, paseos a lugares atractivos fuera de la residencia) - Servicio de rescate médico en copago con residente. - Experiencia en relacionamiento con Adultos mayores - Compromiso de Seguridad y Satisfacción, y comunicación permanente con familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de plataforma tecnológica (página WEB), campañas de mailing y RR.SS. Personal muy preparado y con Experiencia relacional con adultos mayores -Trato cercano amistoso, empático. <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencial en la dependencia de la empresa. -Página WEB y aplicación móvil corporativa. -Redes Sociales: instagram, facebook, Twitter. -Sitios web exclusivos de la industria. -Sitios WEB de otras empresas, p.ej., Cajas de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y Mujeres Adultos mayores "jóvenes", Autovalentes, con disposición a contratar un servicio de alto estándar -Segmentos socio económicos C1a y C1b (eventualmente AB y C2)
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Arriendo infraestructura para las Residencias. -Costo de Planilla. -Servicios básicos, insumos, -Servicio de alimentación -Marketing -Logística (transporte) -Desarrollo tecnológico (Página WEB, Aplicación móvil, redes sociales ,etc). -Mantenimiento plataforma tecnológica. - Patentes, autorizaciones, registro marca -Asesorías y servicios externos 		<ul style="list-style-type: none"> -Arriendo mensual desde M\$1.395 -Eventual Franquicia -Salida del negocio 		

Anexo N°11: Estimación del Mercado Potencial y Mercado Objetivo

Comunas foco del proyecto	Cantidad AM 70 a 79 años (*)	% AM sobre total AM de 70-79 años de la R.M.	Mercado Potencial	Objetivo de mercado
Las Condes	19.612	5,87%	2.000	135
La Reina	5.817	1,74%	593	
Providencia	8.855	2,65%	903	
Ñuñoa	12.203	3,65%	1.245	
Peñalolén	11.473	3,44%	1.170	
La Florida	20.950	6,27%	2.137	
Macul	7.594	2,27%	775	
Total	86.504	25,90%	8.822	

(*) AM: adulto mayor

Cálculo Mercado Potencial: (Cantidad A.M.) * (a) * (b) * (c)

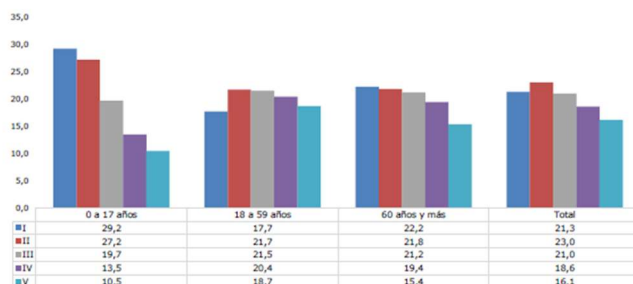
Cálculo mercado Objetivo: (Mercado Potencial) * (d)

(a): % Adultos Mayores del Quintil-V	15,40%
(b): % Adultos Mayores Autovalentes del Quintil-V	91,6%
(c): % con disposición a contratar (resultado de encuesta)	72,30%
(d) Porcentaje de Captura Mercado Objetivo	1,5%

(a): porcentaje de adultos mayores del Quintil-V

Distribución de personas según quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar por grupo de edad (2017)

(Porcentaje, personas por grupo respectivo)

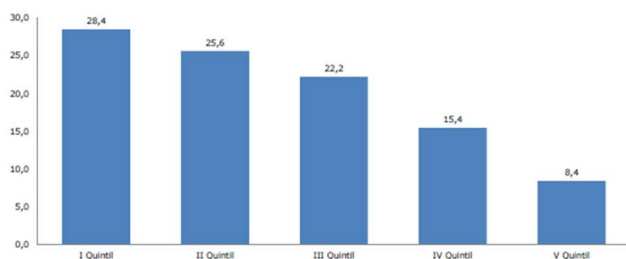


* Diferencias entre grupos de edad por cada quintil de ingreso: Al 95% de confianza, las diferencias SON estadísticamente significativas entre quintiles en cada grupo de edad, EXCEPTO: Grupo de 60 años y más entre los quintiles I y II, II y III; Grupo de 18 a 59 años entre los quintiles I y V, II y III.

(b): porcentaje de adultos mayores autovalentes del Quintil-V

Distribución de personas de 60 años y más con dependencia funcional por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2017)

(Porcentaje, población de 60 años y más)



* Diferencias en quintiles de ingreso autónomo per cápita: Al 95% de confianza, las diferencias entre quintiles de ingreso autónomo per cápita del hogar SON estadísticamente significativas.

Anexo N°12: Tasas anuales de ocupación

AÑOS Habitación	Total de meses contratados (ventas) en cada año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Individual mensual con contrato	183	302	324	324	648	648	648	648	972	972
Compartida mensual con contrato	53	101	108	108	216	216	216	216	324	324
Individual mensual sin contrato	1	2	2	2	4	4	4	4	6	6
Compartida mensual sin contrato	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total	237	406	435	435	870	870	870	870	1305	1305
Tasa ocupación anual	49%	85%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%

Nota: la tasa de ocupación anual, está calculada como la demanda real mensual de habitaciones, por doce meses, sobre un total de 40 habitaciones x 12 meses al año.

Anexo N°13: Procesos clave para el negocio

a. Marketing y ventas: el área comercial es la que se encarga del diseño de la estrategia de marketing y de las campañas publicitarias y de promoción, siendo la atención al cliente de vital importancia para el resto del customer journey, y por lo tanto el foco debe ser la satisfacción de las expectativas del cliente.

b. Desarrollo y entrega del servicio: actividad que consiste en cumplir con el tipo y calidad del servicio que la empresa se comprometió a entregar y que el cliente-usuario espera recibir. Si se producen cambios en el servicio debe existir un feedback desde la gerencia hacia el cliente con explicaciones adecuadas y satisfactorias.

c. Retención del Cliente: este proceso liderado por el área Comercial será necesario cuando la empresa comience a notar un crecimiento en el número de sus usuarios-clientes, entonces esta área deberá elaborar una estrategia de retención buscando la oportunidad de fidelizarlos a lo largo de su ciclo de vida.

d. Dotación de personal: esta actividad se encarga de proveer el talento humano en la organización, actividad de alta criticidad dada la característica del negocio, donde los usuarios del servicio son adultos mayores. Se necesita personal idóneo en el aspecto técnico y en lo humano, las habilidades blandas son relevantes.

e. Búsqueda y selección de terreno para construir: El proceso de búsqueda de la ubicación óptima se ha centrado en las comunas del sector oriente que resultaron ser las más mencionadas en estudio de mercado realizado a 201 personas. Es por ello que el equipo de emprendedores ha hecho una selección de sitios en las comunas de Las Condes, Providencia y La Reina.

Anexo N°14: proceso de inscripción de propiedad industrial

El trámite se puede realizar durante todo el año en el sitio web y en la oficina de INAPI.

Personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, que posean Clave Única del Servicio de Registro Civil e identificación (SRCel), que sigan el siguiente procedimiento:

1. Presentación de solicitud.
2. Examen formal: realizado por INAPI. Si se detecta algún error u omisión, el interesado debe realizar las correcciones o aclaraciones pertinentes, dentro de 30 días.
3. Publicación en el Diario Oficial / Examen de fondo: si la solicitud es aceptada, se debe pagar la publicación del extracto de la solicitud, en la oficina del Diario Oficial (en dependencias del INAPI), dentro del plazo legal de 20 días hábiles siguientes a la aceptación.
4. Resolución definitiva: es comunicada por el director nacional de INAPI mediante una resolución que acepta o rechaza la marca. Si la solicitud es aceptada el interesado debe pagar y acreditar el pago de los derechos definitivos dentro del plazo de 60 días, contados desde la notificación de la resolución de aceptación. Si

es rechazada, el interesado puede apelar ante el Tribunal de Propiedad Industrial, requiriendo patrocinio de abogado y consignación.

5. Marca registrada: una vez acreditado el pago se procede al registro de la marca. El pago debe efectuarse dentro del plazo de 60 días hábiles. Si realiza en oficinas, debe presentar la copia timbrada de la orden de pago en dependencias del INAPI.

Anexo N°15: Carta Gantt

ACTIVIDAD	Responsable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Plan de Negocios	E																									
Diseño arquitectónico sustentable	E																									
Búsqueda de Socio Inversionista	E																									
Búsqueda de Inversionista Inmobiliario	E																									
Busqueda y evaluación terreno	E																									
Legales																										
Constitución legal de la empresa	G																									
Escritura delegación de poderes	G																									
Registro de marca	G																									
Iniciación de actividades	G																									
Autorización MINSAL	G																									
Búsqueda, selección y Contratación del personal																										
Gerente	E																									
Jefe de Administración	G																									
Equipo de Administración	G																									
Jefe de Servicios	G																									
Equipo de Servicios	G																									
Jefe de cocina	G																									
Equipo de Cocina	G																									
Jefe Comercial	E																									
Equipo Comercial	G																									

ACTIVIDAD	Responsable	PLAZO (meses)																								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Equipamiento de oficinas																										
Oficina Directores	E																									
Oficina Gerente	E																									
Jefe de Administración	G																									
Jefe Comercial	G																									
Oficina equipo ventas	G																									
Oficina Jefe de Servicios	G																									
Sala Recepción de clientes	G																									
Sala de cocina	G																									
Instalación de muebles y Equipos																										
Dormitorios	G																									
Recepción	G																									
Cocina y bodega	G																									
Sala de utiles de aseo	G																									
Lavandería	G																									
Camarines	G																									
Ventas																										
Habilitación sala de ventas	G																									
Inicio campaña de publicidad	G																									
Definir e implementar estrategia de promoción	E																									
Sala eventos	G																									
Definir e implementar estrategia marketing digital	E																									

ACTIVIDAD	Responsable	PLAZO (meses)																									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Compra de Muebles, equipos, útiles y Vehículo y equipos																											
Cocina	G																										
Lavadoras	G																										
Aspiradoras	G																										
Computadores	G																										
Máquinas Gimnasio	G																										
Vehículo	G																										
Administración, financiera y riesgos y TI																											
Diseño perfil de cargo y estructura remuneraciones	E																										
Revisar / definir indicadores claves de gestión	E																										
Revisar variables presupuestarias, ajustes	E- G																										
Planificación financiera	E- G																										
Definir calendario de actividades a Residentes	G																										
Diseño de procedimientos para la gestión	G																										
Diseño de planes de compensación y retención	E- G																										
Diseño planes mitigación de riesgos	E- G																										
Diseño aplicación WEB	E																										
Desarrollo aplicación corporativa	E																										

Anexo N°16: Dotación de personal

Cargos	PLAZO (años)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Administracion	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria / Recepcionista	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Personal de Seguridad	4	4	4	4	8	8	8	8	12	12
Chofer	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Jardinero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutiva de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Servicios	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Jefe de cocina	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Ayudante de cocina	2	2	2	2	4	4	4	4	6	6
Personal de limpieza	3	3	3	3	6	6	6	6	9	9
Personal lavandería	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Terapeuta ocupacional	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total	21	22	22	22	37	37	37	37	52	52

Anexo N°17: Descripciones de Cargos por Área

Nombre del cargo: Gerente / Director del Establecimiento
Jefatura Directa: Directorio
Cantidad de personas a cargo: Todo el personal
Objetivo del cargo: Dirigir la organización, representarla legalmente, definir las políticas institucionales, formular los objetivos de la empresa y velar por la rentabilidad en el mediano y largo plazo.
Principales funciones y tareas: Planificación estratégica, relaciones públicas, control financiero y operacional, lidera los equipos, comunica y coordina las diversas actividades, vela por el desarrollo de una gestión eficaz, eficiente y por la satisfacción de los clientes con el servicio.
Requisitos formales: Profesional del área de administración de empresas u hotelería, deseable con postgrado en administración de empresas de negocios y con experiencia demostrable liderando instituciones de similares características y tamaño.
Competencias: Pensamiento crítico, habilidades comunicacionales, iniciativa, creatividad, capacidad para planificar, capacidad para negociar, liderazgo, autocontrol y buen trato a todo nivel.

Nombre del cargo: Jefe de Administración
Jefatura Directa: Gerente
Cantidad de personas a cargo: 05
Objetivo del cargo: Planear y desarrollar la gestión financiera, de recursos humanos y de abastecimiento en la empresa, proporcionando información oportuna, completa y confiable a su jefatura respecto a las operaciones a cargo, que facilite la toma de decisiones en pro del logro de los objetivos estratégicos.
Principales funciones y tareas: Planifica y coordina las actividades de tesorería,

contabilidad y presupuesto. Administra el recurso humano de la empresa y coordina el pago de nóminas. Garantiza el abastecimiento de insumos para mantener las operaciones. Prepara mensualmente informes de gestión y financieros. Colabora en la definición de políticas y procedimientos y vela por su cumplimiento.

Requisitos formales: Técnico o profesional del área de administración de empresas, con experiencia demostrable materias de gestión financiera, presupuestaria, control y gestión administrativa, recursos humanos y/o abastecimiento, en organizaciones públicas y/o privadas.

Competencias: Orientación al logro, analítico, capacidad para trabajar bajo presión, ordenado, planificado, responsable, empático y colaborador.

Nombre del cargo: Jefe de Servicios de Estadía

Jefatura Directa: Gerente

Cantidad de personas a cargo: 10

Objetivo del cargo: Alcanzar una óptima calidad en la prestación de los servicios de la empresa y la total satisfacción de los huéspedes con ellos, a través de la implementación de las políticas y procedimientos definidos, así como de la administración de los recursos humanos y materiales bajo su mando.

Principales funciones y tareas: Planifica, organiza y coordina el funcionamiento de todos los servicios de la residencia, incluyendo la recepción de huéspedes, banquetería, limpieza y lavandería, mantenimiento y restauraciones, parrilla de actividades recreativas y las actividades de cuidados básicos de salud de los residentes. Atiende directamente a los usuarios, respondiendo dudas y reclamos. Vela por el cumplimiento de políticas y procedimientos definidos para cada servicio.

Requisitos formales: Técnico o profesional del área de administración de hotelería, con experiencia demostrable liderado procesos y equipos de trabajo, en empresas de similares características y de igual o mayor tamaño.

Competencias: Planificado y organizado, habilidades de comunicación, tener tacto y ser

diplomático, habilidades para enfrentar conflictos, resolutivo, empático, innovador, al día en materia de tecnología digital y redes sociales.

Nombre del cargo: Jefe de Cocina

Jefatura Directa: Gerente

Cantidad de personas a cargo: 02

Objetivo del cargo: Planificar, organizar y supervisar el suministro y la preparación de los alimentos, así como la confección de los diferentes menús que se elaboran diariamente en la residencia.

Principales funciones y tareas: Realiza los encargos de aprovisionamiento para la cocina y controla su calidad, cantidad y correcto almacenamiento. Instruye al personal sobre las técnicas y procedimientos necesarios para preparar y conservar alimentos. Colabora en la preparación de los platos y supervisa su acabado y presentación. Organiza la logística de entrada y salida de los platos en los comedores.

Requisitos formales: Formación profesional en hostelería, con experiencia demostrable liderando procesos y equipos de trabajo, en empresas de similares características y de igual o mayor tamaño.

Competencias: Atención al detalle, habilidad para considerar las críticas, creatividad, sentido de la estética, agilidad, cultura general gastronómica, dominio de técnicas clásicas y vanguardistas culinarias.

Nombre del cargo: Jefe Comercial

Jefatura Directa: Gerente

Cantidad de personas a cargo: 02

Objetivo del cargo: Consolidar el posicionamiento deseado de la empresa, en la mente del cliente objetivo. Asegurar un flujo de entrada o de reposición de clientes que posibilite la sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Principales funciones y tareas: Define la estrategia y objetivos comerciales de la residencia. Formula e implementa las acciones de venta en función del posicionamiento y cliente objetivo. Desarrolla planes de marketing. Crea networking. Comprueba y analiza el nivel de satisfacción de los clientes. Propone alianzas estratégicas que favorezcan la preferencia del servicio. Realiza benchmarking.

Requisitos formales: Estudios técnicos o profesionales en administración de empresas, con diplomado o postgrado en marketing y publicidad. Deseable experiencia en empresas del rubro y de tamaño similar o mayor.

Competencias: Orientación a resultados, analítico, comunicativo, orientación al cliente, habilidad de negociación, excelentes relaciones humanas, proactivo, dinámico, responsable.

En adición a los cargos de jefatura descritos, se consideran los siguientes a ser contratados:

Secretaria recepcionista: Realizará funciones de recepción y atención de visitas, recepción y derivación de llamadas, manejo de agendas profesionales y apoyo administrativo según se requiera. Requisito formal: Título de secretariado, deseable experiencia en registro de datos y en atención a clientes.

Ayudante de cocina: Personal encargado de apoyar al chef en la preparación de los menús diarios, como también en las labores de limpieza del sector de cocina y comedores, además del almacenamiento y conservación de alimentos. Requisito formal: título técnico de ayudante de cocina.

Auxiliar de mantenimiento: Personal encargado de asistir a su jefatura en actividades relacionadas con la seguridad en las áreas de trabajo, mantención de maquinaria y equipos, adquisición de herramientas de trabajo, reparaciones y gestión de certificaciones. Requisito formal: título técnico en mantenimiento.

Vigilantes: Personal encargado de mantener el orden y seguridad dentro del establecimiento, de acuerdo con los protocolos y procedimientos establecidos. Requisito formal: 21 años cumplidos, no haber sido condenado, ni estar sometido a proceso por crimen o simple delito, haber cumplido en forma efectiva con el servicio militar o ser

funcionario en retiro de las Fuerzas Armadas, de Carabineros, de la Policía de Investigaciones o de Gendarmería, tener salud y condición física y psíquica compatible con la función que se va a desempeñar, contar con su acreditación OS-10 vigente, emitida por Carabineros de Chile.

Personal de limpieza y lavandería: Personal encargado del aseo diario de habitaciones y dependencias de la residencia, como también de operar las lavadoras y secadoras de la residencia. Requisito formal: Educación secundaria completa y no poseer antecedentes penales.

Conductor de vehículo: Persona responsable de conducir el vehículo institucional según se requiera para el traslado de personal o la realización de trámites. Requisito formal: deberá contar con licencia de conducir clase A.

Anexo N°18: Funciones estratégicas complementarias a la estructura organizacional:

1. Reclutamiento y selección

Objetivo: convocar, evaluar y seleccionar al personal que reúna los requisitos de educación, formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades respecto de los requerimientos específicos del departamento solicitante.

Acciones principales:

- Activación formal de los procesos de selección
- Definición y validación de perfiles
- Difusión interna y externa del proceso
- Recepción de postulaciones, análisis, aplicación de pruebas técnicas y psicológicas y entrevista
- Definición y selección del candidato

2. Evaluaciones de desempeño

Objetivo: Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, detectar necesidades de capacitación y desarrollo, establecer políticas de promoción, ascenso y rotación.

Acciones principales:

- Planificación del proceso
- Diseñar o seleccionar el sistema de evaluación
- Implementar el sistema
- Retroalimentar al evaluado respecto a sus resultados
- Revisión del modelo y evaluación de mejoras

3. Formación de colaboradores

Objetivo: Desarrollar aptitudes de los colaboradores, mantener la satisfacción del personal y su lealtad con la institución, aumentar la productividad de la nómina.

Acciones principales:

- Buscar a los formadores adecuados
- Seleccionar el contenido de cursos y formatos
- Delimitar el público objetivo
- Programar el calendario de realización
- Establecer un sistema de medición del resultado
- Determinar el presupuesto requerido

4. Clima y satisfacción laboral

Objetivo: Garantizar un ambiente laboral agradable, que influya positivamente a los colaboradores, para lograr un impacto favorable en rendimiento y productividad.

Acciones principales:

- Reconocimiento de logros, individuales y grupales
- Promover la autonomía en el accionar
- Promover el respeto
- Programar actividades extras fuera de la jornada laboral
- Asegurar las condiciones mínimas necesarias para desarrollar las obligaciones

Anexo N°19: Tabla de Remuneraciones Mensuales – Golden Residences

Cargo	Remuneración Bruta (\$)
Gerente	4.140.000
Jefe(a) de Administración	2.070.000
Secretaria Recepcionista	517.500
Vigilante	360.000
Conductor	360.000
Jardinero	337.000
Jefe Comercial	2.700.000
Ejecutivo(a) de Ventas	1.800.000
Jefe(a) de Servicios	2.250.000
Jefe(a) de Cocina	1.125.000
Ayudante de Cocina	675.000
Auxiliar de Limpieza	360.000
Auxiliar de Lavandería	360.000
Terapeuta ocupacional	810.000
Total	17.864.500

Anexo N°20: Costo de terreno y construcción

PROGRAMA PROPUESTA	CANTIDAD	SUPERFICIE	TOTAL SUPERFICIE
DORMITORIOS CON BAÑO	30	15,00 m ²	450 UF
DORMITORIOS DOBLE CON BAÑO	10	21,00 m ²	210 UF
COMEDOR	1	70,00 m ²	70 UF
ESTAR	1	50,00 m ²	50 UF
SALA MULTIUSO	1	30,00 m ²	30 UF
GIMNASIO	1	50,00 m ²	50 UF
COCINA + BODEGAS	1	50,00 m ²	50 UF
BODEGAS	1	2,00 m ²	2 UF
LAVANDERÍA	1	15,00 m ²	15 UF
PRIMEROS AUXILIOS	1	6,00 m ²	6 UF
SALA RECEPCION	1	12,00 m ²	12 UF
OFICINA ADMINISTRACIÓN	4	14,00 m ²	56 UF
OFICINA DE LOS EQUIPOS	2	12,00 m ²	24 UF
OFICIA DE SEGURIDAD	1	12,00 m ²	12 UF
OFICINA TERAPEUTA	1	9,00 m ²	9 UF
SERVICIOS GENERALES	1	15,00 m ²	15 UF
CIRCULACIONES	1	159,15 m ²	159 UF
ESACIONAMIENTOS SUBTERRANEOS	40	12,50 m ²	500 UF
CIRCULACIONES	1	75,00 m ²	75 UF
TOTAL SUPERFICIE ÚTIL			1.795 UF

SUPERFICIE POR NIVEL	TOTAL
NIVEL -1	575 UF
NIVEL 1	407 UF
NIVEL 2	407 UF
NIVEL 3	407 UF
TOTAL CONSTRUIDO	1.795 UF

ESTACIONAMIENTOS	TOTAL
FUNCIONARIOS	75 UF
15% VISITA	75 UF
CIRCULACIONES	23 UF
ESTACIONAMIENTOS REQUERIDOS	173 UF

AREAS EXTERIORES	TOTAL
PERGOLA CUBIERTA	20 UF
PAISAJISMO	100 UF
ESTACIONAMIENTOS REQUERIDOS	120 UF

EVALUACIÓN ECONÓMICA

COSTOS	CANTIDAD	PU	TOTAL
COSTO TERRENO	800,0	23,5 UF	18.800 UF
COMISION	2,00%		376 UF
TOTAL			19.176 UF

PROYECTOS	CANTIDAD	PU	TOTAL
TOPOGRAFÍA	800,00 m2	0,10 UF/m2	80 UF
MECÁNICA SUELO	1	300,00 UF	300 UF
ARQUITECTURA	1.795,15 m2	2,00 UF/m2	3.590 UF
CÁLCULO	1.795,15 m2	0,80 UF/m2	1.436 UF
ELECTRICIDAD	1.795,15 m2	0,35 UF/m2	628 UF
SANITARIO	1.795,15 m2	0,35 UF/m2	628 UF
ILUMINACIÓN	1.795,15 m2	0,20 UF/m2	359 UF
SEGURIDAD	1.795,15 m2	0,20 UF/m2	359 UF
PAISAJIMO	120,00 m2	0,80 UF/m2	96 UF
ACCESO	1	500,00 UF	500 UF
TOTAL			7.977 UF

OBRAS	CANTIDAD	PU	TOTAL
EXCAVACIONES	1	2.700,00 UF	2.700 UF
SOBRE COTA CERO	1.220,15 m2	31,00 UF/m2	37.825 UF
BAJO COTA CERO	575,00 m2	22,00 UF/m2	12.650 UF
PAISAJIMO	120,00 m2	1,00 UF/m2	120 UF
ACCESO / VEREDAS	1,00 m2	950 UF	950 UF
EMPALMES Y OTROS	1,00 m2	1.800 UF	1.800 UF
ASCENSORES	2,00 m2	1.300 UF	2.600 UF
TOTAL			58.645 UF

OTROS	CANTIDAD	PU	TOTAL
ITO	24,00 meses	100,00 UF/mes	2.400 UF
LEGALES	1	1.000,00 UF	1.000 UF
PERMISOS	1	879,67 UF	880 UF
VARIOS	24,00 meses	25,00 UF	600 UF
TOTAL			4.880 UF

TOTAL COSTOS	90.677 UF
---------------------	------------------

TOTAL COSTOS (\$)	2.674.451.164
--------------------------	----------------------

Resumen costos

COSTO TOTAL	UF
Terreno	19.176
Construcción	71.501
TOTAL	90.677

Anexo N°21: Detalle de Inversión en Equipamiento

	Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
Habitación doble (Opción 1)	5			1.235.294	6.176.470
Cama 2 plazas	1	350.000	350.000	294.118	
Almohada	2	0	0	0	
Velador lateral	2	0	0	0	
Lámpara velador	2	15.000	30.000	25.210	
TV 43"	1	270.000	270.000	226.891	
Sillón individual	2	120.000	240.000	201.681	
Mesa de centro	1	50.000	50.000	42.017	
Escritorio + silla + lámpara	1	130.000	130.000	109.244	
Papelero	2	2.000	4.000	3.361	
Frazada	3	25.000	75.000	63.025	
Plumón	2	60.000	120.000	100.840	
Juego Sábanas	3	30.000	90.000	75.630	
Juego Toallas	3	12.000	36.000	30.252	
Secador	1	25.000	25.000	21.008	
Set planchado	1	50.000	50.000	42.017	

	Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
Habitación Doble (Opción 2)	5			1.361.344	6.806.720
Cama 1 y 1/2 plaza	2	250.000	500.000	420.168	
Almohada	1	0	0	0	
Velador central	1	0	0	0	
Lámpara velador	2	15.000	30.000	25.210	
TV 43"	1	270.000	270.000	226.891	
Sillón individual	2	120.000	240.000	201.681	
Mesa de centro	1	50.000	50.000	42.017	
Escritorio + silla + lámpara	1	130.000	130.000	109.244	
Papelero	2	2.000	4.000	3.361	
Frazada	3	25.000	75.000	63.025	
Plumón	2	60.000	120.000	100.840	
Juego Sábanas	3	30.000	90.000	75.630	
Juego Toallas	3	12.000	36.000	30.252	
Secador	1	25.000	25.000	21.008	
Set planchado	1	50.000	50.000	42.017	

	Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
--	---	----	-------------	------------	-------

Habitación Single	30			894.957	26.848.710
Cama 1 y 1/2 plaza	1	250.000	250.000	210.084	
Almohada	1	0	0	0	
Velador lateral	1	0	0	0	
Lámpara velador	1	15.000	15.000	12.605	
TV 43"	1	270.000	270.000	226.891	
Escritorio + silla + lámpara	1	130.000	130.000	109.244	
Papelero	2	2.000	4.000	3.361	
Frazada	3	25.000	75.000	63.025	
Plumón	2	60.000	120.000	100.840	
Juego Sábanas	3	30.000	90.000	75.630	
Juego Toallas	3	12.000	36.000	30.252	
Secador	1	25.000	25.000	21.008	
Set planchado	1	50.000	50.000	42.017	

Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Recepción	1			1.184.867	1.184.867
Mesón	1	450.000	450.000	378.151	
Silla Ejecutiva	1	80.000	80.000	67.227	
Computador	1	380.000	380.000	319.328	
Telefono Voip Linksys	1	59.990	59.990	50.412	
Impresora multifuncional	1	180.000	180.000	151.261	
Sillón	1	160.000	160.000	134.454	
Sitial	1	100.000	100.000	84.034	

Comedor/ Cafetería	1			6.257.142	6.257.142
Mesa comedor 4 sillas	15	200.000	3.000.000	2.521.008	
Vaso Florencia Alto	60	1.300	78.000	65.546	
Vaso Florencia whisky	60	1.300	78.000	65.546	
Copas para vino Set de 12	5	16.000	80.000	67.227	
Copas aperitivo Set de 12	5	16.000	80.000	67.227	
Juego Vajilla Porcelana 6pers.	10	50.000	500.000	420.168	
Juego de Cubiertos 6pers.	10	70.000	700.000	588.235	
Mueble bar	1	1.000.000	1.000.000	840.336	
Silla bar	8	100.000	800.000	672.269	
Cava de Vinos	1	400.000	400.000	336.134	
Visicooler 600 Lts	1	600.000	600.000	504.202	
Licudora	1	130.000	130.000	109.244	

Q	Pº	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Sala de Estar	1			1.823.530	1.823.530
TV 55"	1	350.000	350.000	294.118	
Parlantes Sala de Estar	1	200.000	200.000	168.067	
Juego de Living 2 + 1 + 1	2	450.000	900.000	756.303	
Mesa centro	3	40.000	120.000	100.840	
Sitial	6	100.000	600.000	504.202	

Sala de Juegos/ Mutiuoso	1			4.636.974	4.636.974
Set Taca Taca	1	150.000	150.000	126.050	
Set Pool	1	2.500.000	2.500.000	2.100.840	
Set Ajedrez	6	65.000	390.000	327.731	
Set Cacho	6	40.000	240.000	201.681	
Set Pocker	6	23.000	138.000	115.966	
Set Dominó	6	19.000	114.000	95.798	
Set Naipes inglés	6	3.000	18.000	15.126	
Set Naipes español	6	3.000	18.000	15.126	
Mesa de juego 4 sillas	8	200.000	1.600.000	1.344.538	
TV 55"	1	350.000	350.000	294.118	

Q	P°	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Sala de Deporte	1			2.563.025	2.563.025
Trotadora	2	450.000	900.000	756.303	
Bicicleta estática	2	200.000	400.000	336.134	
Elíptica	2	200.000	400.000	336.134	
Máquina multiejercicio	2	400.000	800.000	672.269	
Colchonetas	10	25.000	250.000	210.084	
Set de Yoga	10	30.000	300.000	252.101	

Cocina	1			5.108.251	5.108.251
Campana Mural 250x100 Maigas	1	635.050	635.050	533.655	
Cocina FS FDV Deluxe Vintage 90	1	949.990	949.990	798.311	
Horno Indust. Gas Maigas 1 Cámara 121L	1	259.990	259.990	218.479	
Plancha Churrasquera 100x50 VPLG	1	470.990	470.990	395.790	
Lavavajillas FS Element 14 Cubiertos	1	429.990	429.990	361.336	
Refrigerador Hisense side by side 516 lt.	1	649.990	649.990	546.210	
Congelador Horizontal Fensa FFH Z400	1	349.990	349.990	294.109	
Taco de Cuchillos 15 pzas. Cuisinart	2	129.990	259.980	218.471	
Batería de Cocina Alfa 9 Piezas Korkmaz	1	119.990	119.990	100.832	
Set de ollas Lyon 6 pzs	1	69.990	69.990	58.815	
Hervidor eléctrico 17 litros	1	63.990	63.990	53.773	
Licuada Industrial 2 Litros Maigas	1	115.002	115.002	96.640	
Microondas Industrial MenuMaster 34 lts	1	725.900	725.900	610.000	
Set Utensilios 15 Piezas Oxo	2	109.990	219.980	184.857	
Estantería Acero Inox. 4 Niveles 120x50x150	2	199.999	399.998	336.133	
Mesón Mural 1.5 Mts TB	2	179.000	358.000	300.840	

Q	P°	Total Bruto	Total Neto	TOTAL
---	----	-------------	------------	-------

Oficinas Individuales	4			1.067.169	4.268.676
Escritorio 2 Puertas 3 Cajones	1	259.990	259.990	218.479	
Silla Ejecutiva	1	129.990	129.990	109.235	
Silla Visita	2	59.990	119.980	100.824	
Computador	1	499.990	499.990	420.160	
Teléfono Esritorio	1	59.990	59.990	50.412	
Estante 2 columnas madera	1	199.990	199.990	168.059	
Oficina Grupal	2			2.949.480	5.898.960
Escritorio 2 Puertas 3 Cajones	4	169.990	679.960	571.395	
Silla Ejecutiva	4	80.000	320.000	268.908	
Computador	4	380.000	1.520.000	1.277.311	
Kardex 3 Cajones	2	174.990	349.980	294.101	
Teléfono Esritorio	4	59.990	239.960	201.647	
Estante 2 columnas madera	2	199.990	399.980	336.118	
Vehículo	1			15.966.387	15.966.387
Institucional	1	19.000.000	19.000.000	15.966.387	
		Q	P^o	Total Bruto	Total Neto
Lavandería	1			13.304.175	13.304.175
Lavadora Industrial 17 KG Girbau	1	8.272.990	8.272.990	6.952.092	
Secadora Industrial 17 KG Girbau	1	6.766.990	6.766.990	5.686.546	
Prensa planchado a vapor Blancapress	1	641.990	641.990	539.487	
Tabla planchar + plancha	2	75.000	150.000	126.050	
Sala primeros auxilios	1			1.662.696	1.662.696
Desfibrilador	1	1.250.000	1.250.000	1.050.420	
Gabinete e insumos	1	200.000	200.000	168.067	
Camilla examinación	1	137.990	137.990	115.958	
Biombo dos cuerpos	1	105.290	105.290	88.479	
Escabel dos peldaños	1	71.338	71.338	59.948	
Sábana evacuación hospitalaria	1	118.000	118.000	99.160	
Silla de rueda	1	95.990	95.990	80.664	
Zonas cumunes	1			7.563.026	7.563.026
Varios	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
varios	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
Adicional no previsto (10%)	1			10.084.034	10.084.034
Muebles (10%)	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
Equipos (10%)	1	4.500.000	4.500.000	3.781.513	
Enseres (10%)	1	3.000.000	3.000.000	2.521.008	

Anexo N°22: Otros costos de funcionamiento del operador

Costos de Alimentación

Se consideraron cuatro servicios de alimentación por día, a los que se les redujo el margen, quedando el 40% de costo sobre su precio de mercado promedio para la calidad propuesta para el proyecto. Los valores diarios por persona se presentan a continuación:

Servicio	Precio Mercado	Costo Servicio
Desayuno	\$2.500	\$1.000
Almuerzo	\$6.000	\$2.400
Once	\$2.000	\$800
Cena	\$6.000	\$2.400
Otros	\$375	\$150
Costo total diario	\$16.875	\$6.750

Fuente: Elaboración propia. / Valores: con IVA.

Costos de Cafetería y Bar

En línea con lo estimado para el cálculo de los ingresos, se consideraron las demandas diferenciadas para consumos de cafetería y bar, y se les aplicó un 40% por costo de prestación de los servicios:

- Cafetería: el valor de costo, una vez restado el margen de mercado, correspondiente a un 40% del precio detallado en el segmento de ingresos por cafetería, equivale a \$800 diarios por persona.
- Bar: el valor de costo, correspondiente también a un 40 % del precio detallado en el segmento de ingresos por bar, resultando \$3.200 diarios por persona.

Costos de aseo y limpieza

Contiene una proporción fija independiente a la tasa de ocupación, y una proporción variable que sí considera la dependencia en base a cantidad de residentes.

La descomposición de insumos, su consumo esperado y precios son los siguientes:

Ítem	Precio Producto (Retail)	Precio Mayorista (60%)	Consumo (Mes)	Costo (Mes)
Detergente	\$10.000/ 3L	\$6.000/ 3L	35 Litros	\$70.000
Limpia Pisos	\$5.000/ 5L	\$3.000/ 5L	20 Litros	\$30.000
Limpia Muebles	\$11.700/ 5L	\$7.020/ 5L	10 Litros	\$14.000
Traperos	\$10.000/Unid.	\$6.000/ Unid.	6 unidades	\$ 36.000
Paños Limpieza	\$650/Unid.	\$390/Unid.	90 unidades	\$39.000
Otros	-	-	-	\$11.000
Total				\$200.000

Fuente: Elaboración propia. Valores con IVA.

La tabla anterior proporciona el costo total en suministros por habitación ocupada cada mes. El costo variable total mensual, dependerá de la tasa de ocupación.

Por otra parte, para determinar el costo fijo que involucra principalmente la mantención de los espacios comunes, se estimó que será equivalente a un 50% del consumo de suministro de las habitaciones al 100% de ocupación, es decir, \$100.000 mensuales.

Costos de servicios básicos (valores con iva)

Utilizando información de Expatistan, una base de datos de precios y costo de vida que se actualiza de forma colaborativa a nivel global, se obtuvieron valores mensuales promedio para la ciudad de Santiago, discriminando entre gastos residenciales de electricidad, agua y gas en una zona cara de la ciudad (\$29.131/Persona) y en una zona normal de la ciudad (\$21.492/Persona).

De esta manera, para la evaluación económica del proyecto se incorporó un costo promedio mensual de aproximadamente \$25.000 por habitación, de las cuales se considera un 25% como costo fijo y un 75% variable, en función de la tasa de ocupación de cada período.

Costos de marketing digital

Corresponde a la mantención de la estrategia de marketing digital calculada en base a un porcentaje de los ingresos de cada año.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% / Ventas	1,0%	0,6%	0,6%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Gasto Mantención (\$)	3.246.442	3.393.244	3.628.144	4.837.525	4.837.525	4.837.525	4.837.525	6.349.252	6.349.252	6.349.252

Otros costos

Representan una fracción menor en términos relativos respecto a los ya descritos y por su naturaleza no tienen relación con tasas de ocupación de las habitaciones.

Se descomponen en los siguientes:

- **Patente Comercial:** De acuerdo información publicada por la Unidad de Asesoría Técnica de la Biblioteca del Congreso Nacional, se determina en base al capital propio de la empresa declarado ante el Servicio de Impuestos Internos. Su valor anual dependiendo de las comunas, es de entre 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio tributario de la empresa, con un mínimo y máximo de 1 y 8 mil UTM, el que puede ser pagado en dos cuotas semestrales. Para el proyecto de Residencia se calcula aproximadamente en \$1.500.000.
- **Patente Alcoholes:** Fijada por la Ley de Alcoholes, su precio varía entre 0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de la naturaleza del local. En el caso de hoteles y casas residenciales, ésta fluctúa entre 0,6 y 0,7 UTM anuales. Para el proyecto de Residencia se calcula en 0,7 UTM.
- **Telefonía, Internet y Cable (Telecomunicaciones):** el valor se establece en \$130.000 mensuales.
- **Gasolina:** Destinado a cubrir servicios de movilización en vehículo institucional, se establece en \$60.000 mensuales.
- **Mantención y reposición de activos muebles:** se establece en relación con la depreciación, incrementalmente desde 5% en el año 1 hasta llegar al 25% de ella a partir del quinto año.

Anexo N°23: Costo Anual Planilla de Remuneraciones

Cargos	PLAZO (años)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Director	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerente	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Jefe de Administracion	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Secretaria / Recepcionista	6	6	6	6	12	12	12	12	19	19
Personal de Seguridad	17	17	17	17	35	35	35	35	52	52
Chofer	4	4	4	4	9	9	9	9	13	13
Jardinero	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jefe Comercial	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Ejecutiva de ventas	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Jefe de Servicios	27	27	27	27	54	54	54	54	81	81
Jefe de cocina	14	14	14	14	27	27	27	27	41	41
Ayudante de cocina	15	16	16	16	32	32	32	32	49	49
Personal de limpieza	11	13	13	13	26	26	26	26	39	39
Personal lavandería	4	4	4	4	9	9	9	9	13	13
Terapeuta ocupacional	8	10	10	10	19	19	19	19	29	29
Subtotal	239	244	244	244	356	356	356	356	467	467
Costo adicional beneficios (5%)	12	12	12	12	18	18	18	18	23	23
Total *	251	256	256	256	373	373	373	373	490	490

* En millones de pesos

Anexo N°24: Cálculo de la tasa de costo patrimonial (Ke)

Ke	15,5%
Rf	1,00%
Pr	7,00%
B	1,00
PI	4,00%
PS	3,50%

Ke	Tasa de Costo Patrimonial
Rf	Renta Fija
Pr	Premio por riesgo
B	Beta en base a la estructura de deuda objetivo
PI	Premio por iliquidez
PS	Premio por startup

Anexo N°25: Flujo Inversiones Inmobiliarias

Concepto	AÑOS				
	1	2	3	...4 al 49...	50
Ingreso por arriendo	175.800.000	175.800.000	175.800.000	175.800.000	175.800.000
Gastos Administración Nota 1	-8.790.000	-8.790.000	-8.790.000	-8.790.000	-8.790.000
Seguros Incendio y Sismo Nota 2	-5.278.800	-5.278.800	-5.278.800	-5.278.800	-5.278.800
Gastos de Mantención Nota 3	-10.548.000	-10.548.000	-10.548.000	-10.548.000	-10.548.000
Contribuciones Nota 4	-8.731.200	-8.731.200	-8.731.200	-8.731.200	-8.731.200
NOI	142.452.000	142.452.000	142.452.000	142.452.000	142.452.000

Inversión Terreno -600.000.000

Inversión Edificio -2.075.000.000

Inversión -2.675.000.000

Cap Rate Inversionista 5,33%

Nota 1: 5,0% de los ingresos por arriendo

Nota 2: 0,0212% del valor de la edificación

Nota 3: 6,0% de los ingresos por arriendo

Nota 4: 1,088% anual del avalúo fiscal

Anexo N°26: Sensibilizaciones del cap rate

Ingresos y Costos Anuales	Fondo de reserva	
	al 10%	al 20%
Ingreso por arriendo	175.800.000	175.800.000
Gastos Administración Nota 1	-8.790.000	-8.790.000
Seguros Incendio y Sismo Nota 2	-5.278.800	-5.278.800
Gastos de Mantención Nota 3	-10.548.000	-10.548.000
Contribuciones Nota 4	-8.731.200	-8.731.200
Fondo de reserva Nota 5	-3.888.000	-7.776.000
NOI	138.564.000	134.676.000

Inversión Terreno -600.000.000

Inversión Edificio -2.075.000.000

Inversión -2.675.000.000

Cap Rate Inversionista 5,18% 5,03%

Nota 1: 5,0% de los ingresos por arriendo

Nota 2: 0,0212% del valor de la edificación

Nota 3: 6,0% de los ingresos por arriendo

Nota 4: 1,088% anual del avalúo fiscal

Nota 5: 10% o 20% x (\$1.800/Mt² x 1.800 Mt² x 12 meses)