

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



RESIDENCIAL DE LUJO PARA EL ADULTO MAYOR:  
HOTEL SENIOR

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN  
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR ALTÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

MAXIMILIANO FERNANDO LAZCANO AGUAYO  
EDUARDO PATRICIO LILLO CORDOVA  
FERNANDA MENARES MOCARQUER  
FRANCISCA JAVIERA PACHECO LOBOS  
MIGUEL ANGEL ROJAS ROMERO

Profesores:

Sr. Dr. Reinaldo Calvo Apablaza  
Sr. Ernesto Fernández Oyarzo  
Sr. Néstor Pérez Poll  
Sr. Carlos Vásquez Vásquez

Srta. Gloria del Real Fernández  
Sra. Tania Jakasovic Cisternas  
Sra. Rosa Fernanda Rodríguez Valenzuela  
Sr. Juan Olivares Márquez

## **Dedicatorias**

Se lo dedico a mi padre José, hermana María José, primos, tías, abuelos, amigos, y en especial a mi madre María Nelida Aguayo por todo, sin ella, estar aquí no hubiese sido posible.

**Maximiliano Fernando Lazcano Aguayo**

Con dedicación a mi madre Nadia Mocarquer, padre Luis Menares, hermana Nicolette Menares, abuela Helen Lazen.

**Fernanda Menares Mocarquer**

Se lo dedico a mi mama Isabel Córdova, mi papa Patricio Lillo, mi hermana Andrea Lillo y mi primo hermano Alfredo Córdova, que han estado siempre presentes y me han brindado toda su ayuda en los momentos buenos y malos, sin ellos no hubiese llegado a ser un Ingeniero Comercial.

**Eduardo Patricio Lillo Córdova**

Se lo dedico a mi mama, hermanos, tíos, primos y abuelos, los cuales siempre me apoyaron en mi carrera universitaria.

**Francisca Javiera Pacheco Lobos.**

Este proyecto de titulación va dedicado especialmente a mi familia, mis padres María Soledad y Miguel, por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida y carrera, gracias a sus cariñosos consejos el camino de los estudios y la vida han sido para mí una bella experiencia. Esto también va dedicado a mi abuelo Guillermo, quién ha estado siempre en un constante apoyo guiando día a día el mejor sendero a seguir.

**Miguel Angel Rojas Romero**

## **Agradecimientos:**

Agradezco a cada una de las personas que estuvo en este largo camino universitario, en especial a los profesores que tuvieron la sapiencia de dejarme enseñanzas que perduraran en el tiempo, a mis amigos que hice en la universidad, por hacerme vivir experiencias y vivencias únicas que jamás olvidare, mención especial para Victoria Silva, por apoyarme y acompañarme en todo momento, gracias por tu paciencia y apoyo. Y nuevamente agradecer a mi madre, por ser la mejor mamá del mundo.

**Maximiliano Fernando Lazcano Aguayo**

Agradezco a mi familia por darme la oportunidad de estar aquí, apoyándome en todo momento y en cada decisión que he tomado. A los profesores por transmitir sus conocimientos y a mis amigos por estar siempre conmigo.

**Fernanda Menares Mocarquer**

Agradezco a mi familia en especial a mi mamá Isabel Córdova por apoyarme en cada momento de mi vida, ella es sin duda mi soporte y cable a tierra una gran persona, para mí la mejor. También quisiera agradecer a mi polola Claudia Ramírez por acompañarme y tenerme paciencia, me llevo una linda persona de la escuela. Y por último quisiera agradecer a la profesora Gloria del Real una gran persona y académico, la cual siempre confió en mí.

**Eduardo Patricio Lillo Córdova**

Agradezco a mi familia por darme la oportunidad de estar aquí, apoyándome en todo momento y en cada decisión que he tomado.

**Francisca Javiera Pacheco Lobos**

Siento una gran gratitud hacia todas las personas que hicieron posible esto. Quisiera agradecer especialmente a mis padres y abuelo por su apoyo incondicional, a mis profesores por todo el conocimiento entregado durante estos 5 años de estudio, a mis amigos por las grandes relaciones formadas a través de los años y agradecer a Dios por la posibilidad de crecer como persona y profesional.

**Miguel Ángel Rojas Romero**

## Índice General

Dedicatorias .....	1
Agradecimientos:.....	3
Índice General.....	4
Resumen ejecutivo:.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1 Plan de Negocios .....	12
1.1 Descripción de la Idea del Negocio .....	12
1.2 Justificación del Emprendimiento.....	13
2 Entorno y estrategia general .....	14
2.1 Análisis del Entorno Externo:.....	14
2.2 Análisis del Entorno Interno .....	34
2.3 Plan Estratégico: .....	38
3 Estrategia de marketing .....	43
3.1 Aspectos estratégicos .....	43
3.2 Aspectos operativos .....	54
3.3 Promoción de Venta.....	74
3.4 Presupuesto de implementación del plan de Marketing .....	75

4	Estrategia de dirección de personas.....	77
4.1	Objetivos estratégicos de la función de Dirección de Personas.....	77
4.2	Cultura organizacional.....	77
4.3	Organigrama que representa la estructura general de la empresa.....	78
4.4	Dotación del personal.....	79
4.5	Descripción y análisis de cargos.....	79
4.6	Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	80
4.7	Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño.....	83
4.8	Objetivos y Estrategia de Capacitación.....	86
4.9	Objetivos y Estrategias de Higiene y Seguridad Industrial, y Desvinculación.....	87
4.10	Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal.....	89
4.11	Objetivos y Estrategia de Compensaciones.....	91
4.12	Costo de la estrategia de dirección de personas (detallado en anexos).....	91
4.13	Complementario: Un ejemplo de liquidación de compensaciones y modelo de contrato de trabajo (detallado en anexos).....	91
5	Estrategia de operaciones.....	92
5.1	Objetivos de la Función de Operaciones.....	92
5.2	Diseño del servicio.....	93
5.3	Aspectos técnicos del servicio.....	99

5.4	Estrategia de la cadena de suministros.....	107
5.5	Localización de las operaciones de la empresa.....	111
5.6	Diseño y distribución de las instalaciones .....	115
5.7	Administración de inventarios .....	120
5.8	Control de calidad y Servicio al cliente .....	122
5.9	Servicio al Cliente.....	122
5.10	Presupuesto de las Operaciones .....	123
6	Estrategia de finanzas .....	127
6.1	Objetivos financieros .....	127
6.2	Inversion inicial .....	128
6.3	Inversión en capital de trabajo .....	131
6.4	Beneficios del proyecto.....	133
6.5	Desembolsos por costos de operación. ....	134
6.6	Flujo de caja.....	138
6.7	Fuentes de financiamiento .....	139
	Conclusión .....	146
	Bibliografía.....	147
	Anexos .....	148
	Anexos entorno y estrategia general.....	148

Anexos de Estrategias de Dirección de Personas .....	161
Anexos finanzas.....	224

## **Resumen ejecutivo:**

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un Plan de negocios basado en la creación de un establecimiento residencial para las personas de tercera edad de un nivel socioeconómico alto, de la ciudad de Viña del Mar.

La motivación de este proyecto radica en el hecho que se trata de uno de los sectores, el de las residencias de ancianos, que está sufriendo un mayor crecimiento. Es un sector que se encuentra en expansión debido al envejecimiento de la población que está sufriendo Chile.

La Residencia, pretende basar su actividad en la prestación de servicios propios de un centro residencial contando con las mejores instalaciones y un equipo humano especializado.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio, se realiza un Plan de Negocios que examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esta oportunidad en un proyecto empresarial.

En primer lugar, el Plan de Negocios realiza un análisis del entorno para poder definir la situación actual del sector. También estudia la situación interna de la empresa, a través de un plan estratégico.

A continuación, el Plan de Marketing define el público objetivo de la residencial y sirve de guía para la aplicación de medidas estratégicas para darse a conocer y conseguir captar la cuota de mercado necesario para obtener beneficios.

Seguidamente, el Plan de Negocios define un Plan de Operaciones y de Recursos Humanos que detalla todas las operaciones de la empresa así como el personal necesario para realizarlas, describiendo detalladamente las tareas y horarios de cada empleado.

Finalmente, a través del Plan Financiero, se considera si el proyecto es viable y si las perspectivas de futuro son de gran éxito para la empresa.

## **Abstract**

The present work consisted in the development of a Business Plan based on the creation of a residential establishment for the elderly of a high socioeconomic level, in the city of Viña del Mar.

The motivation of this project was the fact that it was one of the sectors, the nursing homes, which was experiencing greater growth. It was a sector that was expanding due to the aging of the population that Chile was suffering.

The Residence, intended to base its activity on the provision of services of a residential center with the best facilities and a specialized human team.

To describe and develop this business opportunity, a Business Plan was carried out that examined the technical, economic and financial viability and explains all the procedures and strategies necessary to turn this opportunity into a business project.

First, the Business Plan carried out an analysis of the environment in order to define the situation in which the sector was located. The internal situation of the company was also studied through a strategic plan.

Next, the Marketing Plan defined the target audience of the residential and served as a guide for the implementation of strategic measures to make themselves known and to capture the market share necessary to obtain benefits.

Next, the Business Plan defines an Operations and Human Resources Plan that details all the operations of the company as well as the personnel needed to perform them, describing in detail the tasks and schedules of each employee.

Finally, through the Financial Plan, it is considered if the project was viable and if future prospects could be very successful for the company.

## **Introducción**

El aumento de la esperanza de vida, debido al desarrollo de nuevas tecnologías para combatir enfermedades, los cambios de mentalidad en la sociedad, como el aumento en el deseo de las mujeres de desarrollarse profesionalmente, ha llevado que las parejas hoy en día opten por la paternidad a una edad mucho más tardía; han llevado a un sostenido aumento en la población de la tercera edad en Chile.

En Chile, a comienzos del siglo XX los adultos mayores eran algo más de 200 mil personas, en 1950 eran 417 mil, en el 2000 un millón 550 mil y el 2021 serán aproximadamente tres millones cien mil. Según el Censo de 1982, las personas de 60 años y más, aportaban un 8,4%, en tanto que en 1992 representaron un 9,8%, hoy los Adultos Mayores en Chile corresponden a un 11,36% de la población y se proyecta para el año 2020 que este segmento representará el 16% de la población.

Actualmente las distintas generaciones de la familia tienen y quieren vivir separadas. Para un adulto mayor, vivir solo(a), significa una forma de mantener su auto-estima, en el sentido de que les otorga confianza respecto a su capacidad para cuidar de sí mismos, y representa un paso importante en términos de reafirmar su independencia económica, lo cual constituye la preocupación más frecuente; "no convertirse en carga para los suyos". Es así como lo indica la última Encuesta nacional de calidad de vida en la Vejez 2010, en donde "tener que depender de otras personas" pasó a ser la primera preocupación de los adultos mayores, superando a "enfermarse gravemente" que había sido la primera preocupación hasta el 2007.

En este contexto, una buena alternativa la constituyen las residencias, en que los adultos mayores arriendan sus propios departamentos o habitaciones, pero a la vez cuentan con una serie de beneficios como asistencia médica permanente, servicios de seguridad y talleres con actividades en que participan todos los residentes. Es decir, allí los adultos mayores mantienen su autonomía pero también comparten con otros de su misma edad e intereses.

El primer objetivo del proyecto que se presenta a continuación es el desarrollo de un plan de negocios para una residencia de la tercera edad, donde se detalla toda la información necesaria para llevar a cabo la creación y el mantenimiento a lo largo de varios años de esta empresa. Se entiende por residencia de la tercera edad, un centro en el que viven temporal o permanentemente personas mayores que en la mayoría de casos poseen un determinado grado de dependencia. Habitualmente este concepto se asocia al abandono de la persona mayor cuando esta empieza a no valerse por sí misma. Esta nueva idea de residencia pretende cambiar ese concepto negativo. Se proyecta crear no solo un centro geriátrico que se ocupe de las enfermedades asociadas a la vejez y el tratamiento de las mismas, sino un centro gerontológico, que se dedique a estudiar los diversos aspectos de la vejez e intente comprender sus necesidades físicas, mentales y sociales. Partiendo de este pensamiento se pretende dar servicio tanto a las personas con mayor grado de dependencia. Otro objetivo importante del proyecto es conseguir, mediante los servicios, las instalaciones y los tratamientos personalizados, alcanzar una calidad excepcional. Esto se conseguirá gracias a la gran variedad de servicios que se ofrecen.

# **1 Plan de Negocios**

## **1.1 Descripción de la Idea del Negocio**

Senior Hotel es un asilo de ancianos de lujo, en el cual entrega un servicio de la más alta calidad a los residentes. En donde los adultos mayores vivan en habitaciones que puedan decorar a su antojo, con sus propios muebles y objetos queridos. Constará con servicio de mucamas, lavandería, peluquería (con podología y manicure) y el menú será prácticamente a la carta, elaboradas por nutricionistas. La entretención también es un aspecto clave y, tendremos una sala de cine, sala de computación, biblioteca y sala de juego, además de realizar diversas actividades ya sea físicas o de entretenimiento. También tendremos un completo equipo médico, con geriatras, enfermeras las 24 horas, nutricionista, fisioterapeuta, Terapeutas ocupacionales, etcétera.

Pretendemos entregar un servicio de alta calidad, es por esto que apuntamos a la clase alta. Nuestro asilo estará ubicado en Viña del Mar.

A diferencia de otros asilos, Senior Hotel se especializa en el cuidado y tratamiento del adulto mayor, preocupándose por cada detalle, no tendrán preocupaciones porque nosotros nos encargaremos de las necesidades de la vida cotidiana, ya que todo nuestro equipo está especializado, contamos con la tecnología y la seguridad para que vivan libre de presiones y de riesgos.

Senior Hotel resuelve las necesidades tanto de los usuarios, como de los que normalmente son quienes adquieren el servicio. A los Familiares/Responsables, les brinda la tranquilidad y confianza que el adulto mayor que aman será atendido con dignidad y máximo cuidado, en forma individual y con una dedicación a tiempo completo, si fuera necesario. A los adultos mayores, Senior Hotel les ofrece la posibilidad de asistirlos con actividades básicas del día a día, mejorando su calidad de vida, acompañamiento y dignidad, evitando la separación, el desarraigo, junto al aislamiento físico y emocional que supone ser confinado a una residencia de larga estadía.

El mercado al que apuntará Senior Hotel está dirigido a las personas mayores de 65 años pertenecientes al grupo socioeconómico alto (abc1) que viven de preferencia en la región de Valparaíso y metropolitana.

## **1.2 Justificación del Emprendimiento**

El concepto de “Residencia de Tercera Edad” surge como respuesta a la necesidad de que personas especializadas presten cuidado y la atención a nuestros mayores.

Un fenómeno ineludible y, a la vez, preocupante de nuestra sociedad es el, cada vez mayor, envejecimiento de la población. Dicho fenómeno afecta a los países desarrollados y constituye la transformación social más importante de los últimos años.

Varios son los motivos que nos han llevado a esta situación. Por una parte, hablamos de un importante descenso de la natalidad. Según los datos del INE, la tasa de natalidad en Chile lleva una clara tendencia a la baja, sobre todo en los últimos años.

Por otra parte, tenemos que hablar de un descenso de la mortalidad. Los avances médicos de los últimos años han conseguido un importante aumento en la esperanza de vida de las personas.

En Chile existen 2.409.312 personas con más de 60 años, según el censo, lo que equivale a un 14% de la población. En comparación con 2002, cuando correspondían a un 11%.

Estos cambios demográficos unidos a otros cambios sociales como la incorporación de la mujer en el mundo laboral o jornadas de trabajo más largas han aumentado considerablemente la demanda de este sector.

Por estas razones y otras que presentaremos en este plan de negocios, que creemos que el envejecimiento de la población que está sufriendo no solo Chile, sino el mundo, vemos como una gran oportunidad crear este asilo de lujo, ya que vemos la chance de ser pioneros en este sector.

## **2 Entorno y estrategia general**

### **2.1 Análisis del Entorno Externo:**

#### **2.1.1 Análisis de factores económicos:**

- Banco Central proyecta un crecimiento de 1,5% a 2,0% en el 2016 y un 1,75% a 2,75% en el 2017:

En cuanto al desempeño de nuestra economía, la autoridad proyectó un crecimiento del PIB entre un 1,5% a un 2,0% para el 2016, intervalo que contiene nuestra proyección (1,6%) y que dio cuenta de una revisión al alza en la parte inferior del rango de estimación. Lo anterior, entendemos que respondería en parte a un desempeño del primer semestre algo superior al previsto, al mismo tiempo que desde un punto de vista de supuestos del escenario base, no se observa un cambio significativo en relación al IPoM de junio. Otro factor importante según la autoridad, ha sido la existencia de condiciones de financiamiento externo menos desfavorables en relación a lo previsto en el informe anterior, en vista de los mayores estímulos monetarios de los principales bancos centrales del mundo y una perspectiva del mercado menos agresiva para el proceso de alzas de tasas de la Fed. De todos modos, creemos que si bien la proyección no incorpora un escenario de recesión técnica (dos trimestres consecutivos con caídas en términos trimestrales), si prevé una segunda mitad de año más desafiante en términos de dinamismo de la actividad. Más aún, el Banco Central revisó en 25Pb su estimación de crecimiento del PIB para el año 2017 a un rango entre 1,75% a 2,75%, lo que respondería al deterioro que ha mostrado el mercado laboral, los bajos niveles de confianza de los agentes y acotado desempeño de la inversión. Lo anterior, supone además que la convergencia de la economía hacia su crecimiento de tendencia sería a un ritmo más lento que lo esperado, el cual según las últimas estimaciones se revisó a la baja en 0,3pp a una tasa de crecimiento de 3,2%.

- Inflación alcanzaría un 3,5% en el 2016 y 3,1% en el 2017

En función del último IPC, la inflación anual se situó en la parte alta del rango de tolerancia (2,0% a 4,0%), mostrando una desaceleración en relación a los meses anteriores. Dicha situación, obedecería en gran medida al comportamiento del tipo de cambio, lo que

influyó en una moderación en los precios de bienes transables. De este modo, se utilizó como supuesto de trabajo que el tipo de cambio real fluctuaría en torno a sus valores actuales a lo largo del horizonte de proyección, el cual no se encontraría muy distante de sus fundamentos de largo plazo. En este sentido, se prevé que nuestra divisa mostraría una estabilidad en los próximos meses, aunque esta situación no está exenta de una alta incertidumbre. Por otro lado, si bien las holguras de capacidad facilitarían una desaceleración de la inflación, éstas no han cambiado sustantivamente a pesar de una revisión a la baja en el crecimiento para el 2017, debido a que también se ha corregido en el mismo sentido el PIB potencial y tendencial. Con todo, se estima que la inflación alcanzaría un 3,5% a fines de 2016, mientras que para el año venidero se prevé un avance de 3,1%.

En conclusión, se puede decir que Chile posee una economía estable, lo cual influirá en que nuestro asilo no tendrá mayores dificultades en el sentido económico, para insertarse de buena manera en el mercado chileno.

### **2.1.2 Factores socioeconómicos:**

Según una encuesta realizada por CASEN en 2013:

Entre los principales resultados de la Encuesta, destacó el aumento de la población adulto mayor que alcanza al 16,7%, siendo el 57% de ellos mujeres.

La región más envejecida es Los Ríos con un 19,7% de su población adulto mayor. Le sigue la región del Maule con un 18,7% y la región de Valparaíso con un 18,3% de su población perteneciente a este grupo etario.

El índice de envejecimiento de Los Ríos alcanza un 99,5% es decir, que existen 99 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años.

En este sentido cabe destacar que el 15% de los adultos mayores en Chile son de sectores rurales, destacando la región de La Araucanía con un 38% de población rural, seguida

por el Maule con un 37%. En tanto la región que tiene menos ruralidad es Antofagasta con 1,9%, lo que coincide con el hecho de que es la región menos envejecida con un 11% de su población, seguida por Tarapacá con un 12% de adultos mayores.

El mayor número de mujeres mayores se concentra en la Región Metropolitana, alcanzando el 59%, seguida de Coquimbo y Biobío. En tanto el menor porcentaje de mujeres está en la región de Aysén y Antofagasta ambos con un 52%.

El 87% de las personas mayores se atiende en el sistema público y existe un aumento de cohortes superiores a los 80 años concentrándose principalmente en la Región Metropolitana, Biobío y Valparaíso. En tanto las regiones con menos adultos mayores de 80 años son Aysén y Magallanes.

El 20,4% de las personas mayores tiene algún tipo de discapacidad, destacándose Aysén con un 30% versus Los Ríos, que siendo la región más envejecida tiene un índice de discapacidad menor alcanzando el 16,5.

El 19,7 de la población adulto mayor vive en pobreza multidimensional. Se destaca el caso de Atacama y la Araucanía y Aysén mientras que la pobreza multidimensional afecta de menor manera a la región de Magallanes.

El 8,4% de las personas mayores vive bajo la línea de la pobreza y aquí se destaca la región de La Araucanía versus Magallanes que tiene un 1,5%. La región donde los adultos mayores son más pobres son la Araucanía con un 8,4% versus un 14,5 que es de la población general.

En tanto el 12,9% de los adultos mayores viven solos, siendo el mayor número de ellos de las regiones de Aysén y Los Ríos. En tanto la región con menor porcentaje de mayores viviendo solos es Antofagasta con un 8,9. También es importante destacar que más mujeres viven solas, un 15,6 versus 9,6% de los hombres.

El promedio de escolaridad de los adultos mayores es de 7,6 esto quiere decir que para el caso de las mujeres es un 7,4 y un 8,0 para el caso de los hombres. Las regiones más escolarizadas son Antofagasta con un promedio de 9 años y la Región Metropolitana con 8 años. Las regiones que tienen menos años de escolaridad son Aysén con 5,5 años y el Maule con 5,7.

El 9,3% de los adultos mayores en Chile son analfabetos, el mayor porcentaje lo representan las mujeres en un 9,7 y en un 8,9. El mayor analfabetismo se observa en Aysén donde el 18% de la población es analfabeta mientras que el menor porcentaje de analfabetismo está en las regiones de Tarapacá con un 3,9 y Magallanes con un 4,9% de la población.

Se puede concluir que debido al aumento de la población de adultos mayores en Chile, esto influye directamente en el potencial ingreso de nuestro asilo de forma positiva.

### **2.1.3 Factores políticos:**

Forma de gobierno: República basada en una democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes extensos.

El poder ejecutivo: El presidente es a la vez el jefe del Estado y del gobierno. Está a la cabeza del poder ejecutivo. Él nombra al Consejo de Ministros, que tiene la facultad de pedir la renuncia al comandante en jefe del ejército. El presidente es electo a través de un sufragio universal, por cuatro años no renovables.

El poder legislativo: El poder legislativo es bicameral. El parlamento, llamado Congreso Nacional, está constituido por: el Senado (la cámara alta), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por ocho años; la Cámara de Diputados (la cámara baja), cuyos miembros son elegidos por sufragio universal por cuatro años. Las elecciones para el Congreso chileno se llevan a cabo con un sistema binominal único, que premia a las coaliciones. Cada coalición puede presentar dos candidatos para los dos escaños del Senado y

los dos escaños de diputado reservados a cada circunscripción electoral. De esta forma, los partidos se ven obligados a formar coaliciones amplias. Históricamente, las dos coaliciones más importantes (Concertación y Alianza) se dividen la mayoría de los escaños en cada circunscripción. Los ciudadanos chilenos cuentan con derechos políticos extensos.

Principales partidos políticos: La vida política chilena es compartida por dos coaliciones, respectivamente de centro-izquierda y centro-derecha. Desde 1990, la Nueva Mayoría (antigua Concertación) posee una ligera mayoría en el Senado y Cámara de Diputados. Los principales partidos agrupados en la Nueva Mayoría son:

–El Partido Demócrata Cristiano (PDC): centro, se presenta como un puente entre el comunismo y el capitalismo.

–El Partido por la Democracia (PPD): centro-izquierda; heredero de la democracia social y del progresismo liberal.

–El Partido Socialista (PS): centro-izquierda.

–El Partido Demócrata Radical-Socialista (PRSD): centro/centro-izquierda; miembro de la Internacional Socialista.

–El Partido Comunista (PC): izquierda.

La Alianza es una coalición de centro-derecha que agrupa a los siguientes partidos:

–La Unión Demócrata Independiente (UDI): derecha.

–Renovación Nacional (RN): centro-derecha.

Líderes políticos en el poder: Presidente: Michelle BACHELET Jeria (desde el 11 de Marzo de 2014) - Partido Socialista de Chile (PSC)

Próximas fechas electorales: Presidenciales: 19 de noviembre de 2017.

Chile posee una política estable, lo cual nos permitirá desarrollar nuestro negocio con confianza, sin tener preocupaciones políticas, que puedan afectar nuestro asilo.

#### **2.1.4 Factores legales:**

Ley que regula el asilo: Núm. 14.- Santiago, 24 de febrero de 2010.- Visto: Lo dispuesto en los artículos 1°, 2°, 3°, 5°, 129 y en el Libro Décimo del Código Sanitario, aprobado por decreto con fuerza de ley N° 725 de 1967, del Ministerio de Salud; en los artículos 1°, 4° y 7° del decreto con fuerza de ley N° 1 de 2005 del Ministerio de Salud y teniendo presente las facultades que me confieren los artículos 24 y 32 N° 6 de la Constitución Política de la República, y considerando: La necesidad de poner al día las normas que regulan los establecimientos de larga estadía de adultos mayores con el objeto de velar por el cuidado de su salud y de sus condiciones vitales.

Las instituciones públicas contraloras como el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), Ministerio de Salud (MINSAL) y Servicio Nacional de Salud (SNS) entre otros, se conectan de manera indirecta con el grupo de estudio, a través de su labor en la fiscalización de residencias tradicionales, planes de apoyo, campañas de inmunización, entre otras actividades.

Impuestos de la actividad: Según el Servicio de Impuestos Internos (SII), esta actividad corresponde a “Servicios sociales con alojamiento” (Código 853100) y corresponden a una actividad que según señala el SII, su categoría tributaria y afectación al IVA depende del análisis de cada caso.

Patente Municipal: Las Hogares para adultos mayores al igual que el resto de las actividades desarrolladas en un territorio están sujetas al pago de una contribución de patente Municipal, según lo establece el Decreto Ley sobre Rentas Municipales<sup>8</sup> en su artículo N° 23, “El ejercicio de toda profesión, oficio, industria, comercio, arte o cualquier otra actividad

lucrativa secundaria o terciaria, sea cual fuere su naturaleza o denominación, está sujeta a una contribución de patente municipal, con arreglo a las disposiciones de la presente ley”.

Relacionadas con la fiscalización: La fiscalización del funcionamiento de este tipo de instituciones recae en la Secretaría Regional Ministerial de Salud, entre las muchas otras funciones que este organismo lleva a cabo. Según información disponible al año 2009, en el país existían 173 fiscalizadores del Ministerio de Salud, para el cumplimiento de todas las funciones y en todo el territorio nacional.

Son leyes y normas acordes a lo que significa un asilo de adultos mayores, cumpliendo con todo lo acorde a la ley, no tendríamos problemas para la creación del asilo.

### **2.1.5 Factores tecnológicos:**

El negocio que se quiere emprender no se desenvuelve en un ámbito tecnológico, debido a que no requiere una investigación y un desarrollo de un bien necesario para la prestación de servicios que ofrece un asilo de ancianos. De igual manera, la tecnología que se necesita es de fácil acceso, debido a que hay disponibilidad en el mercado, sin embargo, para cumplir de una manera eficaz con el servicio integral ofrecido, consideraremos el uso de tecnología en nuestro proyecto, la cual describiremos a continuación:

- Tecnología en infraestructura: Seguridad y alarmas, telecomunicaciones, instalaciones multimedia, domótica (conjunto de sistemas capaces de automatizar una vivienda)
- Tecnología para el cuidado y ayuda técnica del adulto mayor: Servicio de vigilancia, ayudas técnicas (aparatos que ayuden a la movilidad, cuidado y protección personal)

### **2.1.6 Factores ambientales:**

Nuestro país se caracteriza por tener una enorme variedad de climas. Esto se explica por la posición geográfica de Chile con respecto a las zonas de altas presiones, por la presencia del frente polar y la influencia del mar. Por los factores de latitud, altitud y el relieve del país. Las elevaciones de la Cordillera de la Costa impiden el flujo del clima marino y el muro de los Andes detiene las influencias continentales. El mar convierte al país en una nación de clima predominantemente marino que se observa, en la suavización de las temperaturas, produciendo nubosidad y vientos fresco, cuestión aún más determinada por la corriente de Humboldt. La humedad, las precipitaciones y la temperatura además de los vientos, rasgo característico de la zona sur, son los principales elementos del clima. Además, la diversidad climática es observable por la frecuencia de las lluvias, las cuales se hacen notablemente más intensas a medida que se avanza hacia el sur.

Dada la localización geográfica de Chile y sus características físicas y demográficas, todo el territorio nacional está expuesto a algún tipo de amenaza natural. Esto combinado con la vulnerabilidad física, económica, social y medioambiental más las capacidades (resiliencia) con las que el país cuenta para enfrentar estos eventos son los factores que configuran el riesgo de desastres en nuestro país. El Cinturón de Fuego del Pacífico es la zona que registra el mayor número de terremotos en el mundo y Chile forma parte de él. Esto explica que el territorio nacional está expuesto a alta probabilidad de terremotos y tsunamis.

El clima no reviste mayor peligro, no así los terremotos y tsunamis que nos pueden afectar como país, los tsunamis estamos a salvo, ya que nuestro asilo estará ubicado en una zona segura. Los terremotos nos pueden afectar directamente, ya sea por el miedo o lesiones que pueda generar en los adultos mayores, como el daño que se puede producir en nuestra infraestructura. Chile al ser un país sísmico, la mayoría de las construcciones se realizan antisísmicas, por lo tanto, nuestra infraestructura estará preparada para esto.

### **2.1.7 Análisis de la industria, 5 fuerzas de Porter:**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originalmente como una forma de valorar el atractivo de diferentes sectores/industria. Puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico.

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores: La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada. Éstas son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Las barreras que detectamos en nuestro sector son:

- Alta inversión: los proyectos de asistencia para personas mayores en establecimientos residenciales suponen un alto nivel de inversión, lo que supone una barrera de entrada ante nuestros competidores. Podemos combatir esta barrera alquilando un inmueble en vez de construirlo, al inicio de la actividad. De esta manera podremos invertir más en otros factores para diferenciarnos frente a la competencia.
- Legislación vigente: existen numerosas Leyes, Decretos y Órdenes que se han de cumplir para la construcción y apertura de nuevos centros residenciales. Las instituciones públicas contraloras como el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), Ministerio de Salud (MINSAL) y Servicio Nacional de Salud (SNS) entre otros, se conectan de manera indirecta con el grupo de estudio, a través de su labor en la fiscalización de residencias tradicionales, planes de apoyo, campañas de inmunización, entre otras actividades.
- Diferenciación: La diferenciación significa proporcionar un servicio con un valor percibido mayor que la competencia. Hemos de intentar ofrecer unos servicios integrales de mayor calidad para poder diferenciarnos de las empresas ya existentes en el sector.

2. Rivalidad entre competidores:

Existen pocos actividades/servicios que ofrecen un beneficio similar a los servicios de nuestro asilo, algunos de ellos son:

- Hogares Alemanes: es un centro de atención Integral de larga estadía para adultos mayores (ELEAM) administrado por Hogares Alemanes S.A., que bajo los conceptos más modernos de atención, atiende a toda la comunidad de adultos mayores y, en forma preferencial, a los socios de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia y de la Sociedad Alemana de Beneficencia, instituciones que a su vez son las socias de Hogares Alemanes S.A. Hogares Alemanes cuenta con el equipo necesario –humano, tecnológico e infraestructura- para atender a residentes dependientes y autovalentes, en un ambiente cálido, cómodo y seguro, reconociendo la dignidad, individualidad y, en especial, el derecho a privacidad, brindándoles apoyo y asistencia, con los mejores estándares de calidad según su nivel de autonomía. Se encuentra ubicado en Santiago.

Servicios: Seguridad, Cafetería, Oratorio, Peluquería, Lavandería, Recreación y Cultura, Terapia Ocupacional, Aranceles.

Infraestructura: Edificio, Habitaciones, Espacios Comunes, Estacionamientos, Jardines.
- Acalis: Forma parte del grupo de asistencia para el adulto mayor Senior Assist, consorcio internacional belga con presencia en Europa y Latinoamérica. Hoy es una de las tres entidades más importantes, con presencia en 36 localidades y tiene al cuidado a más de tres mil personas. A Chile llega el año 2010 bajo el nombre de Seniority donde inicia sus operaciones a través de 2 residencias en Santiago, y el año 2015 cambia su nombre a Acalis para unificar la marca a nivel mundial. Acalis, cumple con altos estándares de calidad, donde sus residencias están especialmente acondicionadas y equipadas para atender al adulto mayor. Servicios: Enfermería, Medicamentos e Insumos, Alimentación, Lavado, Habitaciones, Áreas Comunes, Lavado, Actividades, otros.

Acalis montemar, Esta nueva Residencia estará disponible durante el año 2017. Será un moderno y acogedor edificio de 4 pisos y 102 habitaciones individuales y compartidas en el hermoso sector de Montemar, en Reñaca alto. Este es el asilo que

vemos como nuestro mayor competidor acá en la ciudad de Viña del Mar, porque ofrecerá servicios similares a los nuestros, con la ventaja que ellos conocen el rubro.

- Enfermera universitaria presencial en horario hábil y consulta telefónica en horario inhábil
  - Técnico de enfermería
  - Asistente de adulto mayor
  - Supervisión general 24 hrs al día del personal, complementado con cámaras de seguridad
  - Administración de medicamentos
  - Control signos vitales, estado nutricional y funcional periódico
  - Ayuda y estimulación en las actividades cotidianas: bañarse, vestirse, alimentación y confort personal
  - Cuidado de la piel
  - Control preventivo de salud
  - Atención particular de médico, kinesiólogo y terapeuta ocupacional (Adicional)
- Medicamentos e Insumos
- Gestión en la compra de:
- Medicamentos (Adicional)
  - Insumos de enfermería (Adicional)
  - Pañales (Adicional)
  - Laboratorio clínico (Adicional)
- Lavado
- Lavado de ropa de cama y toallas
  - Lavado vestuario personal
- Alimentación
- Alimentación balanceada para el adulto mayor y adecuada a su condición de salud, supervisada por nutricionista
  - Desayuno en la habitación
  - Participación de familiar o visita (Adicional)

#### Habitaciones

- Aseo de habitación y baño
- Calefacción central
- Ventanas termopanel, cortinas con blackout
- Timbre de llamado en habitaciones y baño, conectado a enfermería

#### Áreas Comunes

- Uso de todas las áreas comunes: comedor, salas de estar, jardines, terrazas
- Revistas, libros, juegos, internet, películas disponibles en sala de estar
- Apoyo a organización de celebraciones, cumpleaños, y otras actividades.
- Talleres y/o trabajo específico en el área cognitiva, de estimulación motora y sensorial, manualidades, canto y noticias, con apoyo de terapeuta ocupacional y/o monitores
- Actividad física grupal con personal especializado
- Kinesiología individual (Adicional)

#### Otros

- Recepción de llamados las 24hrs del día
- Internet WiFi, en áreas comunes
- TV cable en áreas comunes
- TV cable e internet en habitación
- Teléfono en habitación (llamadas locales)
- Podología (extra)
- Peluquería (extra)
- Manicure (extra)

### 3. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio e incluye trabajo y fuentes de financiación. El poder del proveedor es probable que sea alto cuando existan:

- Proveedores concentrados. En el caso de nuestro asilo los proveedores son numerosos. Se trata de proveedores de suministro de alimentos, productos de limpieza, productos farmacéuticos, peluquería. Existe un gran número de este tipo de proveedores los cuales también están sometidos a grandes presiones competitivas por lo que hay una puerta abierta a la negociación con ellos.

- Altos costos de cambio. En nuestro caso, se considera que no existen costos de cambio de proveedor. Los productos que se consumen no son especializados, por lo cual no nos supone ningún coste el hecho de conseguir otro proveedor.

- Amenaza competitiva del proveedor. Se trata de los proveedores que son capaces de eliminar a los compradores que actúan como intermediarios. Este factor no se considera preocupante ya que el servicio que ofrece nuestro asilo es muy diferente a la actividad de tipo de proveedor al que se recurre.

#### 4. Poder de negociación de los consumidores:

Los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación. El poder de compra es probablemente mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones:

- Compradores concentrados. Si unos pocos grandes compradores reúnen la mayoría de las ventas, el poder de compra se acumula. Este no es nuestro caso, puesto que existe un elevado número de compradores potenciales, pero también existen otros establecimientos que ofrecen el mismo servicio.

- Bajos costos de cambio. En este caso, probablemente el poder del comprador/consumidor sea más elevado. El coste de cambio de nuestro servicio a otro no existe como tal, por tanto, el cliente es libre de decidir ya que no se firma ningún tipo de permanencia con nuestra residencia. Una de las estrategias que se podrían tomar es hacer paquetes promocionales para evitar que el cliente se pueda ir a la competencia.

- Amenaza competitiva del comprador. Los compradores incrementan su poder si son capaces de suministrarse ellos mismos el servicio, evitando intermediarios. No se considera una amenaza como tal ya que los adultos mayores que recurren a nuestro asilo son los clientes finales del negocio.

#### 5. Amenaza del ingreso de productos sustitutos:

Las cuatro fuerzas anteriormente comentadas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son empresas con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector. Los factores que afectan directamente a la rivalidad:

- Equilibrio entre competidores. En el siguiente punto se analizará la competencia directa de nuestro asilo. No hay gran rivalidad en el sector. Algunos de los competidores tienen un tamaño similar pero no se puede hablar de que los competidores consigan el dominio sobre los demás porque tienen las plazas limitadas.

- Tasa de crecimiento de la industria. Se trata de un sector reciente, aunque con crecimiento. Al tratarse de fuerte crecimiento, nuestro establecimiento residencial puede crecer con el mercado. Crecer en nuestro caso, significa llegar a plena ocupación, crecer en infraestructura e incluso abrir otros establecimientos.

- Altos costos fijos. Se requieren elevadas inversiones en equipamientos y personal, por tanto los competidores más asentados partirán con ventaja. Además, tendremos una gran inversión en el terreno e infraestructura.

- Elevadas barreras de salida. La existencia de éstas tiende a incrementar la rivalidad. En nuestro caso sí las hay, puesto que hay una inversión inicial muy elevada sobre todo en equipamiento y mobiliario.

- Baja diferenciación. La rivalidad es elevada debido a que hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores. La única forma de competir consiste en ofrecer más servicios a precios más bajos.

### **2.1.8.- Oportunidades y amenazas:**

#### **Oportunidades:**

- En Chile hay un solo asilo de lujo, y se encuentra en Santiago.
- Imposibilidad por parte de las familias para brindar un trato y cuidado continuo o especializado.
- Poca disponibilidad de tiempo de las familias para el cuidado del anciano
- Envejecimiento de la población.
- Incremento progresivo de la población en situación de dependencia.

#### **Amenazas:**

- Competidores que ofrecen el mismo servicio que nuestra institución.
- Incremento en el costo de vida en áreas como alimentos, medicamentos, etcétera.
- Abandono del adulto mayor en el asilo.
- Crisis económica, que puede suponer una limitación para el pago de mensualidad.
- Inestabilidad de las políticas sociales.
- Ingreso de nuevos competidores.

### **2.1.9 Diamante de porter**

- **Condiciones de los factores**

Es el conjunto de factores internos que permiten que la industria produzca bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de las diferentes categorías de factores. Para el asilo identificamos 4:

a. Producción: En temas de oferta de asilo de lujo en Chile, esta es bastante baja por no decir precaria y en menor medida hay algunos que dan un servicio de lujo. Por el ámbito competitivo existen asilos de lujo que entregan variados servicios de hotelería, pero que no logran abarcar todo el territorio nacional.

b. Administración: el administrador del asilo será el coordinar profesional y jefe de operación del hogar, actuando como director ejecutivo de la instalación, por lo general al menos un título profesional. Las responsabilidades del administrador generalmente incluyen: la gestión de personal, la gestión de las finanzas y la supervisión de las operaciones día a día en el hogar, corresponderá al administrador establecer y hacer cumplir las políticas, resolver los conflictos, supervisar el programa de alimentación, salud y asegurar que el personal este debidamente capacitado.

c. RRHH: El recurso humano viene de la mano con el punto anterior de la administración, lamentablemente al ser un servicio el que se entrega el capital humano muchas veces no es el más capacitado, por eso es absoluta responsabilidad de nosotros, preocuparnos de que estén todos debidamente capacitados para desempeñar las diferentes funciones que el asilo requiere de la mejor manera, y entregar un servicio de calidad.

d. Tecnología: Si bien Chile no está a la vanguardia en la tecnología, ni sus niveles de inversión son tan altos, se ha experimentado un avance en cuanto a nueva infraestructura tecnológica. El acceso a ellas es mayor, como por ejemplo con la llegada de los teléfonos inteligentes. Además de la llegada de nueva tecnología médica, que puede ayudarnos bastante en el cuidado y tratamiento del adulto mayor

- **Condiciones de la demanda**

Hoy día existe una masa creciente de adultos mayores, la población cada vez envejece más, cada vez es más alto el número de la tercera edad en Chile. Esta demanda exigente es la que promueve nuestra idea de negocio, el desarrollo de un servicio relacionado con el cuidado del adulto mayor, y a la vez entregando un servicio de lujo.

Pero la cantidad de demandantes no es tampoco condición suficiente. Es imprescindible atraer a los adultos mayores que busquen más allá de la oferta normal de un asilo, o que piensen en cambiar sus casas, por un lugar donde les entregaran un servicio prácticamente de hotelería, sin tener ellos las preocupaciones del día a día.

- **Condiciones de las industrias conexas y de apoyo:**

En una sociedad moderna en la que, en el ámbito de la composición etaria de la población, se avanza rápidamente en la misma dirección que la mayoría de las economías desarrolladas, es imprescindible que la sociedad en su conjunto tome decisiones para garantizar un buen vivir a sus adultos mayores. Todos los índices revelan que en Chile avanzamos en esta dirección por cuanto, en tal sentido, el Estado debe contar con una política clara hacia las personas mayores por medio de políticas públicas que las protejan y a su vez, que les permitan mantenerse activas, aportando con sus conocimientos y experiencia a las nuevas generaciones.

En Chile existe el SENAMA: es un servicio público creado por medio de la promulgación de la Ley N°19.828, el 17 de Septiembre de 2002. Comenzó sus funciones en enero de 2003.

SENAMA se crea como un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se encuentra sometido a la supe vigilancia de la Presidenta de la República a través del Ministerio de Desarrollo Social, a cargo del Ministro Marcos Barraza.

La Ley N° 19.828 que crea el Servicio define como adulto mayor a toda persona que ha cumplido los 60 años, sin diferencia entre hombres y mujeres. La principal tarea, que

compromete a todo el equipo SENAMA, es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país.

Los ejes estratégicos de SENAMA son:

- Proteger y garantizar los derechos de las personas mayores.
- Fomentar la participación social de quienes pertenecen a este grupo etario.
- Fortalecer el sistema de protección social dirigido a los mayores.
- Avanzar hacia un cambio cultural que reconozca a las personas mayores como sujeto de derechos.
- Fortalecer la gestión territorial y descentralización de SENAMA.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

La evolución de los asilos de ancianos –lúgubres y con mala fama– a edificios de lujo, con un servicio de hotelería. Aquí los adultos mayores viven en departamentos o habitaciones que pueden decorar a su antojo, con sus propios muebles y cuadros. También cuentan con servicio de mucamas, lavandería, peluquería (con podología y manicure) y el menú es prácticamente a la carta, con varias opciones diarias para elegir, elaboradas por nutricionistas.

Una de las primeras residencias de este tipo que se instaló en Santiago fue Senior Suites, a mediados de los '90, y hoy cuenta con tres centros, en Las Condes y Providencia. Luego abrió Hogares Alemanes, en Vitacura. Pero en los últimos años han proliferado las residencias de este tipo, como Ambar Residence, que se inauguró en 2011 en Las Condes, y Seniority, filial de una empresa belga, que abrió ese mismo año y ya cuenta con tres centros en la capital.

Pero tantas comodidades tienen su precio. El valor mensual por la estadía en estos centros parte en cerca de \$1 millón, en sus planes más básicos. Todo depende del tipo de habitación y de los cuidados que requiera el residente. En Senior Suites una habitación puede oscilar entre \$1.100.000 y \$1.300.000, y un departamento (con habitación, living y kitchenette) en cerca de \$1.300.000. En Ambar hay cuatro planes: el más básico cuesta

alrededor de \$1.000.000 y el más completo está en torno a \$1.600.000. En Seniority los valores parten en unos \$950.000. Según indican en las distintas residencias, generalmente son los hijos quienes pagan esta mensualidad, a veces entre varios. También los nietos y hasta amigos de los residentes. Pero también hay casos en que los propios adultos mayores pagan su estadía. Quienes dirigen estas residencias afirman que, si bien en Chile aún hay un prejuicio hacia los asilos de ancianos, de a poco se ha ido produciendo un cambio cultural y ha aumentado la demanda por este tipo de residencias que cuentan con un servicio de alto estándar, situación que los tiene a máxima capacidad y con planes de expandirse.

## 2.2 Análisis del Entorno Interno

### 2.2.1 Cadena de valor de la empresa:

<p>Dirección: Buena gestión del control del asilo y rápida respuesta ante situaciones complicadas. Atención basada en los valores como respeto, solidaridad, amor y de afecto hacia los adultos mayores.</p>		
<p>Recursos humanos: Contratación de personal, fundamentalmente de cuidadores, pero también de médicos, enfermeras, técnicos en enfermería, y otras especialidades. Además de personal administrativo, y personal de aseo. Desarrollo de programas de inducción, capacitación, certificación y vinculación.</p>		
<p>Desarrollo tecnológico: Inversión en todo el equipamiento del asilo, además de contar con sistema de vigilancia.</p>		
<p>Adquisiciones: Compra de implementos de electrohogar y dormitorio. Servicios profesionales de médicos y enfermeras. Equipos de respuesta de emergencia, compra, arriendo y almacenaje de insumos y equipamiento médico.</p>		
<p>Operaciones:</p> <p>Infraestructura de primer nivel.</p>	<p>Marketing:</p> <p>Catastro de clientes, categorización de servicios, captación de nuevos clientes, presentación de propuestas, exposiciones y publicidad.</p>	<p>Servicio postventa:</p> <p>Evaluación del servicio, sistema de manejo de quejas, campañas de fidelización, estudios de nuevos productos para el nicho de interés.</p>

### **2.2.2 Fortalezas y debilidades**

#### **Fortalezas:**

- Diversa gama de servicios tales como: cuidado y alimentación personalizada, actividades culturales y recreativas, atención médica y enfermería, podología y peluquería, etc.
- Diferentes terapias y actividades que buscan hacerlos sentir útiles, valiosos e importantes.
- La calidad y el buen servicio en sus ámbitos de acción.
- Amplio espacio físico y gran infraestructura.
- Instalaciones con vista al mar.
- Atención basada en los valores como respeto, solidaridad, amor y el afecto hacia los adultos mayores.

#### **Debilidades:**

- Fuerte inversión inicial requerida para la construcción y adecuación de la infraestructura e instalaciones necesarias.
- El costo mensual del servicio es alto.
- Servicio dirigido únicamente para adultos mayores.
- Falta de experiencia en el rubro.
- Costos y gastos elevados para prestar los servicios ofertados

### **2.2.3 Identificar la ventaja competitiva de la empresa**

. Aquello que posee la empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores.

- Personal capacitado y especializado en el adulto mayor.

- Buena Infraestructura en todo el asilo.
- Áreas recreativas y de descanso completamente equipadas.

#### 2.2.4 Matriz de la Ventaja Competitiva: (Anexo 1).

		Ventaja competitiva				
		Muy Alta	Alta	Baja	Muy baja	
Importancia Consumidor	Muy Alta		F1	F2		Muy baja
	Alta		D2	F4	F3	Baja
	Baja				D1	Alta
	Muy baja				5	Muy Alta
		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta	Diferencia Competidor

- F2: Personal capacitado y especializado en el adulto mayor.
- F3: Buena Infraestructura en todo el asilo.
- F4: Áreas recreativas y de descanso completamente equipadas.

#### Cadena de valor definitiva:

Dirección:
Recursos humanos: Personal capacitado y especializado en el adulto mayor.

Desarrollo tecnológico:		
Adquisiciones: Buena infraestructura en todo el asilo. Áreas recreativas y de descanso completamente equipadas.		
Operaciones:	Marketing:	Servicio postventa:

## **2.3 Plan Estratégico:**

### **2.3.1 Definición de la Visión de la empresa:**

Ser reconocidos a nivel nacional por ser un “resort de lujo” para el adulto mayor de excelencia, que entrega un servicio de calidad e innovador, comprometidos en lograr una confianza y respeto mutuo con nuestros residentes.

### **2.3.2 Identificar los valores corporativos:**

- Excelencia: aplicaremos este concepto en todos los ámbitos del asilo.
- Innovación: mantendremos una estrategia de innovación y diversificación permanente de los servicios.
- Calidad: brindaremos un cuidado óptimo y adecuado al anciano.
- Respeto: Consideración con el adulto mayor, para no causarle ofensa o perjuicio.
- Confianza: entregarle seguridad al anciano, especialmente al emprender una acción difícil o comprometida.

### **2.3.3 Definición de la Misión de la empresa:**

Entregar un servicio hotelería de lujo, con un gran equipo médico y además preocupándonos de la entretención del adulto mayor. No tendrán preocupaciones, nosotros nos encargamos de todo, estamos ubicados en un lugar privilegiado con vista al mar en la ciudad de Viña del Mar.

### **2.3.4 Objetivos estratégicos de crecimiento:**

Objetivos estratégicos:

- Aumentar el número de residentes, en un 10% anualmente.
- Lograr un reconocimiento nacional, en los próximos 5 años.

Objetivos de crecimiento:

- Aumentar en un 15% la participación de mercado de la empresa al final del año 2021
- Aumentar la cobertura geográfica del asilo en Chile, llegando a otra ciudad, en los próximos 7 años.

Objetivos de competitividad:

- Apoyar la constante capacitación de todo nuestro personal, cada 5 años.
- Crear una sala de masajes especializada en el adulto mayor en un periodo no mayor a 2 años.
- Disponer de al menos 5 servicios complementarios para el adulto mayor en el asilo, dentro de los próximos 5 años.
- Disponer de un 30% más de tecnología en el asilo, dentro de los próximos 5 años.

### 2.3.5 Matriz FODA e identificación de acciones emergentes.

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diversa gama de servicios tales como: cuidado y alimentación personalizada, actividades culturales y recreativas, atención médica y enfermería, podología y peluquería, etc.</li><li>• Diferentes terapias y actividades que buscan hacerlos sentir útiles, valiosos e importantes.</li><li>• La calidad y el buen servicio en sus ámbitos de acción.</li><li>• Amplio espacio físico y gran infraestructura.</li><li>• Instalaciones con vista al mar.</li><li>• Atención basada en los valores como respeto, solidaridad, amor y el afecto hacia los adultos mayores.</li></ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fuerte inversión inicial requerida para la construcción y adecuación de la infraestructura e instalaciones necesarias.</li><li>• El costo mensual del servicio es alto.</li><li>• Servicio dirigido únicamente para adultos mayores.</li><li>• Falta de experiencia en el rubro.</li><li>• Costos y gastos elevados para prestar los servicios ofertados</li></ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En Chile hay un solo asilo de lujo, y se encuentra en Santiago.</li><li>• Imposibilidad por parte de las</li></ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competidores que ofrecen el mismo servicio que nuestra institución.</li><li>• Incremento en el costo de vida en</li></ul>

<p>familias para brindar un trato y cuidado continuo o especializado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca disponibilidad de tiempo de las familias para el cuidado del anciano</li> <li>• Envejecimiento de la población.</li> <li>• Incremento progresivo de la población en situación de dependencia.</li> </ul>	<p>áreas como alimentos, medicamentos, etcétera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandono del adulto mayor en el asilo.</li> <li>• Crisis económica, que puede suponer una limitación para el pago de mensualidad.</li> <li>• Inestabilidad de las políticas sociales.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> </ul>
--	---

### 2.3.6 Estrategia competitiva: enfoque en diferenciación

La estrategia competitiva del asilo se centra en la diferenciación del servicio y la potenciación de la imagen de marca para que los residentes perciban el valor diferencial de adquirir nuestros servicios y conseguir así la fidelización de los clientes ya existentes. Esto pretendemos realizarlo a través de ideas innovadoras:

- a) Decorar a su antojo, con sus propios muebles y objetos queridos.
- b) Constará con servicio de mucamas, lavandería, peluquería (con podología y manicure)
- c) Menú será prácticamente a la carta, con varias opciones diarias para elegir, elaboradas por nutricionistas
- d) Tendremos una sala de cine, sala de computación, biblioteca y sala de juego, además de realizar diversas actividades ya sea físicas o de entretenimiento
- e) Tendremos un completo equipo médico.

### **2.3.7 Estrategia de crecimiento:**

Penetración de mercado:

Al pensar en una idea de negocio, identificamos la oportunidad de negocio que presenta crear un asilo de lujo, centrando nuestra oferta en adultos mayores de un nivel socioeconómico alto. Ya que al investigar vimos que en Chile el mercado de los asilos de lujo no está saturado, hay pocas opciones donde elegir. Además la población está envejeciendo según un estudio realizado por el INE.

La idea de negocio se ha localizado en entregar un servicio de hotelería de lujo para el adulto mayor. Además, buscaremos consolidar la relación de nuestros residentes entregando un servicio de calidad y excelencia, preocupándonos por cada detalle. La penetración en el mercado, por tanto, se obtiene aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado mediante una correcta estrategia de marketing que se lleva a cabo mediante una serie de acciones innovadoras.

### **2.3.8 Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas:**

- Servicios al cliente: Entregar un servicio de calidad y excelencia para el adulto mayor, preocupándonos de cada detalle. Además tratándolos con mucho respeto y cariño.
- Insumos de calidad: Alimentos de primera calidad, además de instalaciones de primer nivel.
- Habilidades y experiencia del personal: tener un equipo médico de primer nivel, además de un personal totalmente capacitado.
- Tecnología e innovación: Tecnología de primer nivel en todas nuestras áreas, además de intentar innovar constantemente.

### **3 Estrategia de marketing**

#### **3.1 Aspectos estratégicos**

##### **3.1.1 Propuesta de valor**

En Hotel Senior ud. puede vivir cómodamente en amplias suites, con su independencia y privacidad, recibiendo los servicios de enfermería, gastronomía, aseo, seguridad, y entretenimientos para el adulto mayor.

Viva en un recinto que facilita su vida diaria ya que contamos con profesionales y personal en todas las áreas, como: enfermeras universitarias y técnicos paramédicos, nutricionista, chef, personal de seguridad en portería y recepción.

También ofrecemos diversas actividades de entretenimiento y ayuda, como son, profesora de gimnasia, tai chi, coro, música, taller de memoria, taller de manualidades, capilla y taller espiritual.

##### **3.1.2 Segmentación y mercados objetivos**

Nuestro hogar para adultos mayores concentrará sus esfuerzos en el segmento de personas mayores de 60 años, ubicados en la Región metropolitana y V Región de Valparaíso, pertenecientes al nivel socioeconómico AB y C1a, los cuales presenten niveles de dependencia e independiente leve, moderada o severa.

##### **1.1. Detalles de la Segmentación de mercado**

Nuestro hogar para adultos mayores considerará en un principio las regiones de Valparaíso y Metropolitana en donde desempeñaremos nuestro marketing, si bien nuestro hogar para adulto mayor acepta a cualquier persona de cualquier región, nuestro marketing se concentrará en las regiones ya mencionadas.

Detalle de las regiones con sus respectiva población estimada, superficie y densidad.

REGIÓN	Población Estimada <sup>a</sup>		Superficie (Km <sup>2</sup> ) <sup>c</sup>	Densidad (Hab/Km <sup>2</sup> )
	Miles de personas	Porcentaje		
<b>TOTAL</b>	<b>17.094,3</b>	<b>*100,0</b>	<b>2.006.096,3</b>	<b>8,5</b>
XV Región de Arica y Parinacota	185,0	1,1	16.873,3	11,0
I Región de Tarapacá	314,5	1,8	42.225,8	7,4
II Región de Antofagasta	575,3	3,4	126.049,1	4,6
III Región de Atacama	280,5	1,6	75.176,2	3,7
IV Región de Coquimbo	718,7	4,2	40.579,9	17,7
V Región de Valparaíso	1.759,2	10,3	16.396,1	107,3
VI Región de O'Higgins	883,4	5,2	16.387,0	53,9
VII Región del Maule	1.007,8	5,9	30.296,1	33,3
VIII Región del Biobío	2.036,4	11,9	37.068,7	54,9
IX Región de La Araucanía	970,4	5,7	31.842,3	30,5
XIV Región de Los Ríos	379,7	2,2 <sup>a</sup>	18.429,5	20,6
X Región de Los Lagos	836,3	4,9 <sup>a</sup>	48.583,6	17,2
XI Región de Aisén	104,8	0,6 <sup>a</sup>	108.494,4	1,0
XII Región de Magallanes y Antártica	158,7	0,9	1.382.291,1	0,1
Región Metropolitana	6.883,6	40,3	15.403,2	446,9

A continuación el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) nos entrega antecedentes estadísticos basados en los resultados de XVII Censo de Población y VI de Vivienda, realizado el Abril de 2002 por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en todo territorio nacional. Con el objetivo de poder determinar la población total de adultos mayores en las regiones en donde realizaremos nuestro marketing en un principio.

El siguiente cuadro nos muestra el total de la población y de adultos mayores en la región metropolitana, además de la subdivisión de esta en hombres y mujeres, mostrándonos el porcentaje de adultos mayores.

<b>REGION METROPOLITANA</b>					
<b>COMUNA</b>	<b>TOTAL POBLACION N</b>	<b>ADULTOS MAYORES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>% Adultos Mayores</b>
Región Metropolitana de Santiago	6.061.185	669.543	278.929	390.614	11,05

El siguiente cuadro nos muestra el total de la población y de adultos mayores en la región metropolitana, además de la subdivisión de esta en hombres y mujeres, mostrándonos el porcentaje de adultos mayores.

<b>QUINTA REGION</b>					
<b>COMUNA</b>	<b>TOTAL POBLACION</b>	<b>ADULTOS MAYORES</b>	<b>HOMBRE S</b>	<b>MUJERE S</b>	<b>% Adultos Mayores</b>
<b>Región de Valparaíso</b>	<b>1.539.852</b>	<b>206.872</b>	<b>89.200</b>	<b>117.672</b>	<b>13,43</b>

El siguiente cuadro nos hace referencia a las 20 comunas con mayor población de adultos mayores en Chile, destacando las comunas de Viña del Mar, Valparaíso y un gran número de la región Metropolitana.

<b>20 COMUNAS CON MAYOR POBLACION DE ADULTOS MAYORES</b>					
COMUNA	TOTAL POBLACION	TOTAL ADULTOS MAYORES	HOMBRES	MUJERES	% DE LA POBLACION DE ADULTOS MAYORES
Viña del Mar	286.931	43.377	17.268	26.109	15,12
Las Condes	249.893	38.743	15.303	23.440	15,50
Valparaíso	275.982	38.481	15.506	22.975	13,94
La Florida	365.674	34.895	14.527	20.368	9,54
Santiago	200.792	32.161	12.127	20.034	16,02
Maipú	468.390	32.065	13.386	18.679	6,85
Puente Alto	492.915	31.527	13.090	18.437	6,40
Nuñoa	163.511	31.509	11.337	20.172	19,27
Antofagasta	296.905	27.628	12.108	15.520	9,31
Talcahuano	250.348	26.709	11.225	15.484	10,67
Providencia	120.874	25.996	8.897	17.099	21,51
Temuco	245.347	25.393	10.244	15.149	10,35
Concepción	216.061	25.297	10.258	15.039	11,71
Rancagua	214.344	21.630	9.366	12.264	10,09
Talca	201.797	21.129	8.949	12.180	10,47
San Bernardo	246.762	20.895	9.073	11.822	8,47
Recoleta	148.220	20.567	8.397	12.170	13,88
Conchalí	133.256	19.903	8.424	11.479	14,94
Arica	185.268	19.173	8.934	10.239	10,35
Estación Central	130.394	19.024	7.896	11.128	14,59

Como anteriormente habíamos detallados la población total y la adulta mayor (mayores de 60 años) por sexo, es necesario mencionar que nuestro hogar para adultos mayores estará enfocado en los grupos socioeconómicos clase alta AB, Clase media

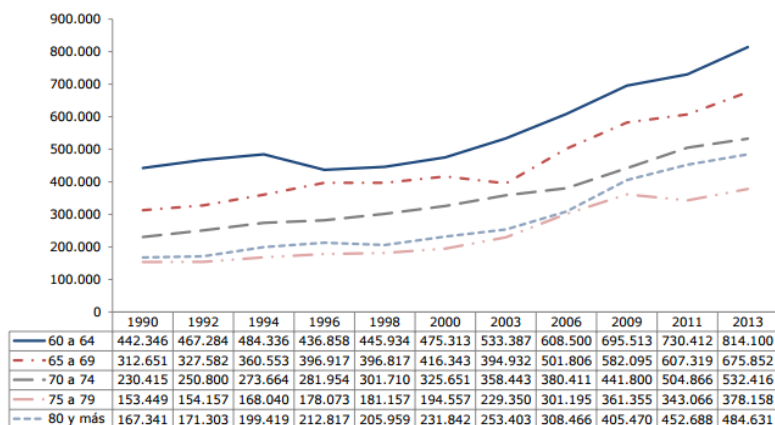
acomodada C1A. Debido a que cumplen con un ingreso mensual capaz de poder cubrir la estadía en nuestro centro de hogar de adultos mayores

A continuación detallaremos la estructura demográfica de acuerdo a la encuesta Casen, la cual es representativa a nivel nacional, por zona urbana y rural, y por regiones.

### 1.3. PERFIL DE LA POBLACIÓN ADULTA MAYOR Población adulta mayor por tramos de edad (1990-2013)



(Población por tramo de edad, número)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 1990-2013

Ingresos de la población adulta mayor, por sexo y quintil de ingreso de ingreso autónomo per cápita

### 2.3. INGRESOS

#### Composición del ingreso de la población adulta mayor, por sexo y quintil de ingreso autónomo per cápita (2013)

Casen  
2013

(Población de 60 y más años por sexo y quintil, porcentaje)

Sexo	Ingresos	Quintil de ingreso autónomo nacional per cápita					Total
		I	II	III	IV	V	
Hombre	Ingreso del Trabajo	23,7	39,4	47,7	52,9	64,6	54,3
	Otro Ingreso Autónomo	39,2	49,9	47,0	44,6	34,9	40,4
	Ingreso autónomo	62,9	89,3	94,7	97,5	99,5	94,7
	Subsidios monetarios	37,1	10,7	5,3	2,5	0,5	5,3
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mujer	Ingreso del Trabajo	8,9	11,9	16,7	25,5	41,3	27,4
	Otro Ingreso Autónomo	28,5	60,6	68,3	67,6	57,0	58,7
	Ingreso autónomo	37,4	72,5	85,0	93,1	98,3	86,1
	Subsidios monetarios	62,6	27,5	15,0	6,9	1,7	13,9
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total	Ingreso del Trabajo	16,7	26,8	33,9	41,6	55,8	43,2
	Otro Ingreso Autónomo	34,1	54,8	56,5	54,0	43,2	47,9
	Ingreso autónomo	50,9	81,6	90,4	95,7	99,1	91,1
	Subsidios monetarios	49,1	18,4	9,6	4,3	0,9	8,9
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2013

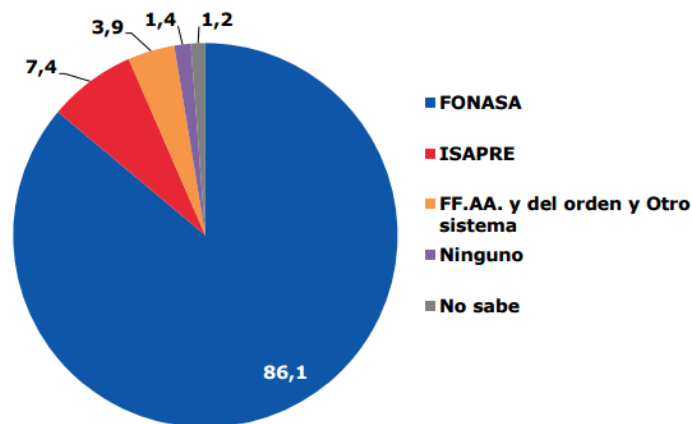
Salud y cuidado de los adultos mayores (desde los 60 años)

### 3.1. AFILIACIÓN A SISTEMA PREVISIONAL EN SALUD

#### Porcentaje de la población adulta mayor que está afiliada a sistema previsional de salud según tipo (2013)

Casen  
2013

(Población de 60 y más años, porcentaje)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2013

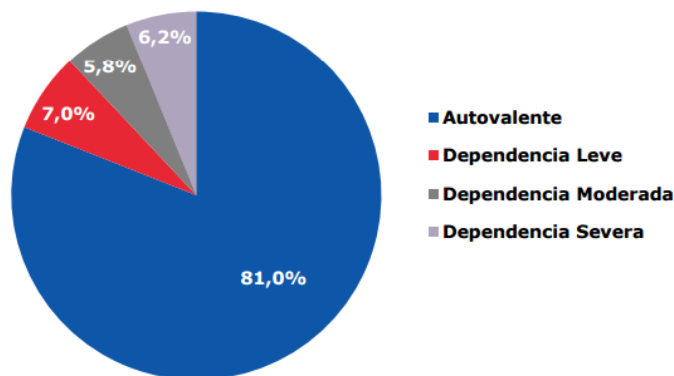
Dependencias y cuidados de los adultos mayores (desde los 60 años)

### 3.2. DEPENDENCIA Y CUIDADOS

#### Distribución de la población adulta mayor por índice de dependencia funcional\* (2013)

Casen  
2013

(Personas de 60 y más años, porcentaje)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2013

#### 3.1.3 Definición Público

Por lo tanto como lo habíamos mencionado anteriormente nuestro público objetivo serán las personas mayores de 60 años Adultos Mayores. Donde la población de 65 años o más estimada al 30 de junio de 2015 es 1.541.759 habitantes, donde las mujeres son 57,15% (881.109 personas) y los hombres 42,85% (660.650 personas). La Región Metropolitana cuenta con el mayor número de adultos mayores del país, correspondiente a 39,19%, seguida por Valparaíso con 12,17% y Biobío con 12,15%.

#### 3.1.4 Medición de la demanda

Según las cifras que nos entrega el Servicio Nacional del adulto Mayor (SENAMA), el cual nos entrega antecedentes estadísticos basados en los resultados del XVII Censo de

Población y VI de vivienda, realizado en Abril de 2002 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en todo el territorio nacional nos señala lo siguiente:

Número de habitantes en Chile: 15.116.435

Número de habitantes en la Quinta región: 1.539.852

Número de habitantes Adultos mayores en la Quinta región: 206.872

Porcentaje de Adultos mayores capaces de optar a nuestro Servicio en la Quinta Región: 18,4%

Número de habitantes en la Región Metropolitana: 6.061.185

Número de habitantes Adultos mayores en la Región Metropolitana: 669.543

Porcentaje de Adultos mayores capaces de optar a nuestro Servicio en la Región Metropolitana: 17,4%

Número total de habitantes en las regiones Metropolitana y Quinta:  $6.061.185 + 1.539.852 = 7.601.037$

- Número de habitantes Adultos mayores en las regiones Metropolitana y Quinta:  $669.543 + 206.872 = 876.415 \rightarrow N$
- Porcentaje de Adultos mayores capaces de optar a nuestro Servicio en las regiones Metropolitana y Quinta: 17,6 %  $\rightarrow R$
- Tasa de consumo de uso del servicio: 1 vez por mes  $\rightarrow F$

### **3.1.5 Demanda potencial**

Demanda potencial Actual “Mensual”

Demanda Potencial Actual “Mensual” =  $N * R * F$

Demanda Potencial Actual “Mensual” =  $874.415 * 17,6\% * 1$

Demanda Potencial Actual “Mensual” = 154.249

Demanda potencial Actual “Anual”

Demanda Potencial Actual “Anual” =  $N * R * F$

Demanda Potencial Actual “Anual” =  $874.415 * 17,6\% * 12$

Demanda Potencial Actual “Anual” = 1.850.988

$$\text{Inventario promedio de ciclo} = \frac{Q+0}{2} = \frac{Q}{2}$$

$$1850988/2 = 925494$$

### 3.1.6 Objetivo de Marketing

Como nuestro hogar para adultos mayores será una empresa que en su rubro de cuidado personal tiene una alta competitividad, pero no así en los grupos socioeconómicos que pretende abarcar. Es por eso que nuestro plan de marketing incluirá 4 objetivos principales:

- **Brand Awareness de la marca / servicio:** Se busca dar a conocer la empresa y los servicios que se prestarán a los clientes target, a través de anuncios en medios escritos tales como los diarios y las revista, páginas web, volantes con las principales características de nuestro servicios los que serán repartidos en las zonas más frecuentadas por el público objetivo, asociación con clubes de lectores (El Mercurio y La Tercera), alquilación de un espacio publicitario en sitios o páginas web que nos brinden la opción de colocar en ellos los anuncios a cambio de un pago periódico, realización de llamadas telefónicas a clientes potenciales, a través de las cuales les daremos a conocer nuestro negocio y les hablaremos de las bondades de nuestro servicio, visitas personalmente a clientes potenciales para presentarles nuestro servicio y ofrecerles este, creación con productos con la marca de nuestro servicio para la

comunidad de adulta mayor, realización de actividades recreativas para la comunidad adulta mayor como corridos con sus nietos, entre otras.


Este plan está diseñado para llegar de forma directa e indirecta al target objetivo que toma la decisión de compra y no busca optimizar en su presupuesto.

Es importante señalar que este Brand Awareness de la marca / servicio se llevara a cabo en los periodos antes y después de que nuestro hogar para adultos mayores inicie y pretendemos llevarlo con mayor fuerzas los 2 primeros años.

- **Captación de clientes:** el propósito es la contratación del servicio por parte de los clientes potenciales, los cuales se identificarán por medio de distintos canales como call center, website, visitas personalizadas o directamente en nuestra sucursal. El proceso de captación se centrará en acciones por medio de campañas publicitarias que harán referencia a nuestra diferenciación como empresa como lo es la personalización y seguridad de nuestros clientes y constante visitas a estos. Todo esto será apoyado con materiales promocionales (merchandising) como lápices, pastilleros, calendarios, estuches para anteojos, volantes, etc.
- **Ventas:** Pretendemos contar con una capacidad de 30 suites dentro de los primeros 5 años, para luego poder agrandarnos por medio de la creación de un 2 piso y así alcanzar un mínimo de 45 suites.

Es importante señalar que nuestro hogar para adultos mayores constara con 2 tipos de suites, cada una con de ellas con diferentes valores y diferentes características.

### 3.1.7 Participación de mercado

DPA= 154.249 Personas  V Región= 176 Establecimientos

RM= 143 Establecimientos

Total= 610 Establecimientos

### Cupos (Habitaciones)

V Región = 168 Cupos

RM = 414 Cupos

Hotel Senior= 30 Cupos (Nuestra participación)

Total= 612 Cupos

$PM = 30 \text{ (cupos míos)} / 168 + 414 + 30$  “Tamaño de la demanda actual”

$PM = 30/612$

$PM = 0,04901961$

$PM = 4,901961\%$

Es importante señalar que mi disponibilidad de datos permite identificar **PM RELEVANTE**

### Mercado

Hogares Residencia	PM% Genérica
Hogares Res. Adulto mayor	PM% Relevante
Hogar Res. Adulto mayor AB	PM % Especifica

*(Véase en anexo 1)*

### **3.1.8 Posicionamiento**

El posicionamiento de marca es la percepción de los consumidores sobre el producto y esta se basa en la experiencia que tienen los usuarios con nuestra marca y de los mensajes que les hacemos llegar.

¿Cómo nos queremos posicionar en la mente del consumidor?

Tomando en cuenta los atributos que los encuestados consideran relevantes a la hora de elegir un hogar de adultos mayores, se pretende generar un negocio en base a dichos atributos, como infraestructura, tecnología, servicios, trato personal, otros.( véase en anexo 2)

Senior Hotel buscará posicionarse como un proyecto integral que se adapte a todos los niveles de dependencia de los residentes, ofreciendo espacios de atención diferenciados. Ofreciéndoles lo que requieran mediante una experiencia diseñada especialmente para la etapa en la que se encuentre cada uno de ellos, entregándole así un espacio protegido para que pueda mantener una vida feliz y activa.

Con el fin de que cada residente viva el estilo de vida que más les agrade, creando un ambiente favorable a sus necesidades. Porque somos personas atendiendo a personas.

## **3.2 Aspectos operativos**

### **3.2.1 Estrategia de Producto**

#### **Definición del servicio**

Es un hogar para adultos mayores de lujo, en el cual entregamos un servicio de la más alta calidad a nuestros residentes, a través de un servicio de hotelería, y atendido por un grupo medico profesional. Además considerando la entretención del adulto mayor como un aspecto fundamental.

Nuestro servicio está dirigido para adultos mayores de un nivel socioeconómico alto, el cual se hará en un lugar estratégico, que tenga vista al mar y cercano a la ciudad de Viña del Mar

Es decir entregaremos un servicio hotelería de lujo, con un gran staff médico y además preocupándonos de la entretención de nuestros potenciales clientes (adultos mayores desde los 60 años hacia adelante)

#### **Característica del Servicio**

Nuestro hogar para adultos mayores como se ha mencionado anteriormente concentrara sus esfuerzos en el segmento de personas mayores de 60 años los cuales estarán ubicados en la región Metropolitana y V región de Valparaíso, pertenecientes a los niveles socioeconómicos AB-C1a, los cuales presenten niveles de dependencia e independencia leve, moderada o severa.

#### **Nombre de marca: Senior hotel**

Para el nombre de nuestro servicio se optó por hacer una combinación entre dos palabras. La primera de las palabras es **Senior**, la cual proviene del latín “senior” que significa ‘más viejo’ y hoy en día su uso en español se potenció por influencia del inglés.

Y la segunda palabra es **Hotel**, la cual nos hace referencia a un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas, entre otros.

Al juntar estos dos elementos tenemos un nombre claramente identificable ante la competencia y que explica claramente los beneficios del producto.

### **Servicios a los potenciales clientes**

**1. Enfermería:** Contaremos con un equipo conformado por enfermeras y auxiliares, preparados para asistir y apoyar a nuestros residentes.

Dependiendo de sus necesidades, pueden optar a los siguientes servicios:

- Respuesta a emergencias las 24 horas, a través de un botón de alarma en cada habitación, con supervisión de una enfermera universitaria durante el día.
- Servicios de atención programada:

Administración de medicamentos vía oral, subcutánea o intramuscular. Ayuda en las actividades personales diarias Control de signos vitales Cuidados de la piel

**2. Estacionamiento:** Contamos con estacionamiento propio, ya sea para los propios clientes o visitas externas de nuestros pacientes, este consta con espacio cubiertos y descubiertos. Para proporcionar mayor seguridad a nuestros clientes y a sus bienes, Hotel Senior poseerá servicios de vigilancia.

**3. Traslado:** Poseeremos vehículos privados para el traslado de nuestros potenciales clientes.

**4. Alimentación:** Entregamos tres comidas diarias, ya sean en el comedor común en la habitación, en caso de necesitarlo el Residente. Este servicio es supervisado constantemente por una nutricionista, quien controla el estado nutricional de los residentes y la programación del menú.

Este servicio consta de un menú variado y nutricionalmente balanceado según lo que necesite la persona que está bajo nuestro cuidado. Se ofrecen diferentes alternativas de platos de fondo y la disponibilidad de dietas estándares para aquellos que tengan necesidades especiales (hipocalórica, hiposódica, liviana y para diabéticos), además de comida en distintas consistencias.

**5. Aseo:** entregamos el servicio de Housekeeping para el cuidado y confort de los adultos mayores. Este servicio incluye el aseo profundo semanal y la mantención diaria de las habitaciones, lo que incluye: retiro de basura, aseo del baño y tendido de camas.

Lavandería: servicio semanal de lavado de sábanas y toallas. El servicio de lavandería de ropa del residente puede ser coordinado por Senior Suites® y tiene un costo adicional a la cuenta mensual.

**6. Seguridad:** Contaremos con todas las medidas de seguridad para responder a las necesidades de las personas que cuidamos:

Personal de seguridad en accesos Cámaras de seguridad con circuito cerrado de TV Mesón central de enfermería en cada piso, donde se responde a las llamadas de emergencia de las habitaciones Ascensores, rampas y barandas para facilitar traslados Generadores de emergencia Salidas de emergencia Guías de referencia para manejo de sismos e incendios.

**7. Actividades:** Ofreceremos una variada gama de actividades periódicas orientadas a ayudar al adulto mayor a mantener una vida sana, activa y entretenida.

**8. Fisioterapeuta:** Constaremos con un equipo de fisioterapeuta a cargo de evaluar la necesidad de apoyo motor, respiratorio, de rehabilitación y proponen tratamientos a seguir. Entregamos también un servicio personalizado de actividades fisioterapeuta según indicación médica y apoyo en caso de ser requerido por el residente.

**9. Terapia Ocupacional:** Tendremos a su disposición apoyo de profesionales a cargo de las actividades, quienes las coordinan y orientan según las necesidades del adulto mayor para fomentar su autonomía.

**10. Actividades Recreativas:** Diariamente ofrecer una gama de actividades optativas: gimnasia, bingo, manualidades, cine y música, entre otros.

**11. Servicios Espirituales:** ofreceremos servicios de liturgia y comunión periódicamente.

**12. Servicio de peluquería y podología:** Ofreceremos a nuestros residentes un servicio externo de peluquería, manicure y pedicure.

### **Diseño logo**

El Logotipo de Jardín Senior Hotel está formado por un hogar donde dentro del encontramos el nombre de nuestro hogar para adultos mayores.

Nuestro logotipo quiere plasmar la idea de un lugar próspero y cálido para los adultos mayores, en donde se sientan protegidos.



### 2.2.2 Precio

Para establecer el precio de Jardín Senior Hotel fueron tomados varios puntos. El primero tiene relación con nuestros costos y el margen de ganancia esperado. El segundo es el precio que está dispuestos a pagar. El tercero por último se obtiene de los precios que tienen nuestro potencial mercado competitivo es decir nuestra competencia, los cuales podrían proporcionar un servicio similar al que nuestra compañía ofrece. Si bien el mercado es bastante amplio existe una competencia muy reducida en el sector socioeconómico que queremos abarcar sobre todo en la Quinta región lugar donde instalaremos nuestro hogar para adultos mayores.

Existirán 2 planes diferentes que contarán con distintas comodidades para el adulto mayor, en donde mediante un timbre están en contacto todo el día con una enfermera en caso de emergencia.

Nuestro hogar para adultos mayores constara con 30 habitaciones de las cuales 15 son Premium y 15 Golden Premium.

#### **I. Suite Golden Premium:** Con un valor promedio de \$1.000.000

Características:

- Cuenta con un departamento personal de 36 mts<sup>2</sup>
- Jacuzzi
- Internet y televisor con tv cable
- Cama de dos plazas y cómoda
- Clóset
- Sillón cama y da la opción de alojar visitas (familiares)
- Bowindow.

- También puede contar con la ayuda de una persona especialista en caso de requerirla, durante todo el día.
- Baño completo especialmente diseñado para personas mayores y habilitado con barandas de seguridad

**II. Suite Premium:** Con un valor promedio de \$1.500.000

- Departamento que mide 32 mts<sup>2</sup>
- Ducha
- Internet y televisor con tv cable
- Cama de dos plazas y cómoda
- Clóset
- Baño completo especialmente diseñado para personas mayores y habilitado con barandas de seguridad

El edificio cuenta con solo un piso en el cual se encuentran:

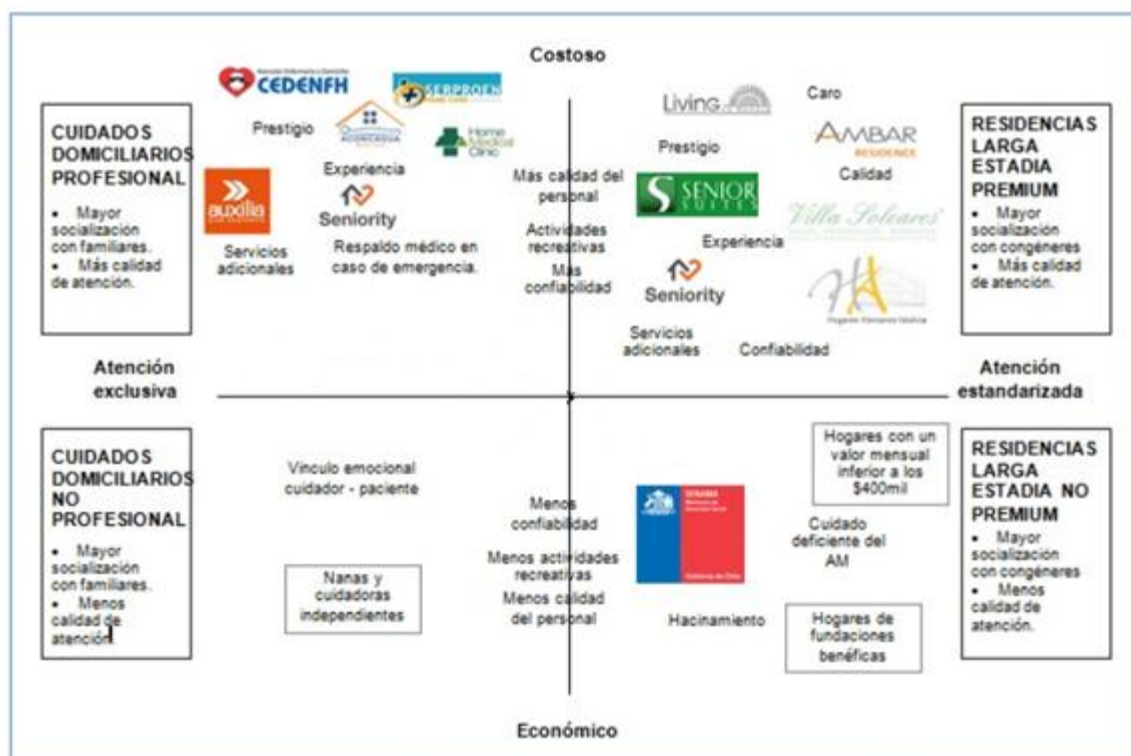
- Lobby
- Oficina
- Cocina
- Comedor
- Lavandería
- Baño
- Enfermería
- Sala multitaller
- Habitaciones
- Sala multiuso

Además cuenta con estacionamientos y áreas verdes dotadas con mesas, sillas, pérgolas, piscinas, mecedoras y bancas en un entorno natural en el cual se produce un ambiente de tranquilidad y seguridad a los adultos mayores al estar en pleno contacto con la naturaleza.

En caso de alguna emergencia, el Hogar de ancianos cuenta con su zona de seguridad ubicada en las áreas verdes cerca de la entrada al recinto y además en caso de corte de energía eléctrica cuenta con Generador de electricidad.

## Competidores

A continuación se presenta un cuadro resumen, en donde podemos apreciar los futuros competidores de nuestro hogar para adultos mayores.



Fuente: Elaboración propia

Nuestros competidores se sitúan en el cuadrante derecho parte superior donde los costos son de carácter alto con una atención exclusiva. Estos son:

- **Senior suites:** Desde 1996 ofrecemos un servicio personalizado de alta calidad.

Son los pioneros y líderes en la atención del adulto mayor, contando con la experiencia suficiente para entregar la atención que se requiera de acuerdo a sus necesidades.

Ofreciendo a todo adulto mayor que lo requiera, una experiencia diseñada especialmente para la etapa en la que se encuentre, entregándole así un espacio protegido para que pueda mantener una vida feliz y activa.

Los valores bordean la suma de \$1.500.000 al mes (van desde 31 a las 66 UF por mes), lo que incluye cuidados básicos, terapias grupales y eclesiásticas, las comidas más una once y colación, lavado de ropa, enfermeras las 24 horas del día, habitación propia con baño privado, entre otras comodidades.

- **Seniority:** Forma parte del grupo de asistencia para el adulto mayor Senior Assist, consorcio internacional belga con presencia en Europa, Asia y Latinoamérica. Es una de las tres entidades más importantes de Bélgica, presente en 36 localidades y tiene al cuidado a más de tres mil personas.

Desde el año 2012 Residencial SENIORITY MAGNA forma parte del grupo de asistencia para el adulto mayor Senior Assist, consorcio internacional belga con presencia en Europa, Asia y Latinoamérica. Es una de las tres entidades más importantes de Bélgica, presente en 36 localidades y tiene al cuidado a más de tres mil personas.

Los precios de las habitaciones van desde los \$800 mil para una de 21 metros cuadrados, hasta \$1,5 millones las de 40 m2, todas con baño privado y acondicionado para atender a personas de tercera edad.

- **Ambar Residence:** Es una cadena de residencias para adulto mayor de alto nivel que logra equilibrar un excelente servicio de hotelería con los requerimientos de asistencia integral que necesita un adulto mayor durante todo su proceso evolutivo.

En ÁMBAR RESIDENCE®, el adulto mayor vive entre sus pares, en un ambiente grato y seguro, lo que promueve constantemente su bienestar e independencia. Durante el día puede optar a participar en variadas actividades, cuenta con un régimen alimenticio especializado y está bajo supervisión y cuidado profesional las 24 horas del día.

Disponen de un equipo de asistencia compuesto por enfermeras, técnicos paramédicos y asistentes que estarán a cargo de apoyarlo en todas las actividades de la vida diaria, y de un médico que visita periódicamente nuestras residencias.

Nuestros planes están diseñados por el equipo de salud para brindar los servicios y asistencias que cada residente requiera según su condición. Este equipo de salud, que está compuesto por un Médico, Enfermeras, Nutricionistas y Terapeutas Ocupacionales especializadas en adultos mayores, evalúa al futuro residente al ingresar y definen cual plan es el más adecuado según sus necesidades.

Los precios mensuales de las habitaciones son:

1. 29 UF (\$633.000) para los autovalentes.
  2. 34 UF ( \$ 742.000) para los semivalentes.
  3. 41 UF (\$ 894.948) para los residentes intensivos.
- **Living La Dehesa:** Se puede vivir cómodamente en amplios departamentos, con su independencia y privacidad, recibiendo los servicios de enfermería, gastronomía, aseo, seguridad, y entretenimientos.

Se Vive en un recinto que facilita su vida diaria ya que contamos con profesionales y personal en todas las áreas, como: enfermeras universitarias y técnicos paramédicos, nutricionista, chef, housekeeper, personal de seguridad en portería y recepción.

También ofrecen diversas actividades de entretenimiento y ayuda, como son, kinesiólogo, profesora de gimnasia, tai chi, coro, música, taller de memoria, taller de manualidades, capilla y taller espiritual.

Los precios por arriendo de departamento y servicio de aseo se distribuyen de la siguiente forma:

1. DEPARTAMENTO 32 M2: Con un valor de 37 UF.
2. DEPARTAMENTO 36 M2: Con un valor de 47 UF.
3. DEPARTAMENTO 42 M2: Con un valor de 57 UF.

Además los servicios básicos como lo son la alimentación, actividades y otros servicios tienen un valor aparte de 18 UF.

Y los servicios opcionales de enfermería tienen un valor aparte de:

1. Suministro de medicamentos: UF 5 mensual
  2. Baño y vestuario: UF 5 mensual
  3. Asistencia nocturna: UF 5 mensual
  4. Cobro por los servicios brindados a la asistente privada: UF 2,5 mensual (por asistente de turno diario no superior a 12 horas)
- **Villa Soleares:** Cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales con vasta experiencia y conocimiento en geriatría y Alzheimer, que demuestran diariamente una

gran vocación y dedicación por la calidad de vida de cada uno de los residentes de Villa Soleares.

Consta con residenciales en:

1. RESIDENCIA LA DEHESA

Contralmirante Fernández Vial 11.380, Lo Barnechea

2. RESIDENCIA ESTORIL

Río Maule 555, Las Condes

3. RESIDENCIA LOS DOMINICOS

Camino el Algarrobo 1337, Las Condes

4. RESIDENCIA EL DIRECTOR

El Director 5600, Las Condes

Los valores oscilan entre \$ 500 mil y algo más de un millón de pesos por residente cada mes, se estima que esta empresa factura en conjunto cerca de US\$ 8 millones anuales.

- **Hogares Alemanes S.A.:** Es un establecimiento de larga estadía para adultos mayores (ELEAM) administrado por Hogares Alemanes S.A., que bajo los conceptos más modernos de atención, atiende a toda la comunidad de adultos mayores y, en forma preferencial, a los socios de la Corporación Chileno Alemana de Beneficencia y de la Sociedad Alemana de Beneficencia, instituciones que a su vez son las socias de Hogares Alemanes S.A.

Hogares Alemanes cuenta con el equipo necesario–humano, tecnológico e infraestructura para atender a residentes dependientes y autovalentes, en un ambiente cálido, cómodo y seguro, reconociendo la dignidad, individualidad y, en especial, el derecho a privacidad,

brindándoles apoyo y asistencia, con los mejores estándares de calidad según su nivel de autonomía.

Los valores se resumen a continuación:

m2 (1)	Autovalente	Dependiente
18		UF 52
19	UF 45	UF 69
29	UF 57	UF 77
32	UF 63	UF 79
43	UF 70	UF 90
57	UF 75	UF 96

**Calidad del servicio:**

Jardín Senior Hotel es un servicio Premium de alta calidad. Es por eso que para construir confianza con nuestros clientes y con el fin de hacer una declaración clara de nuestros valores es que constaremos con los más altos estándares de calidad y servicios para el adulto mayor.

## Servicios del vendedor

A disposición de nuestros clientes se encontrará un sitio web en el cual se podrá obtener información relevante acerca de nuestra compañía, infraestructura, servicios, noticias y testimonio de nuestros clientes.

La maqueta web contendrá los siguientes apartados:

1. **Inicio:** portada, resumen del sitio, descripción de fruto maqui y propiedades.
2. **Novedades:** Noticias, Links de interés para los clientes.
3. **Sobre Nosotros:** Quiénes somos, Misión, Visión.
4. **Nuestro Compromiso con la comunidad**
5. **Contacto:** Dirección y datos de contacto
6. **Valores:** Aquí podrán encontrar los precios y las características de cada suite

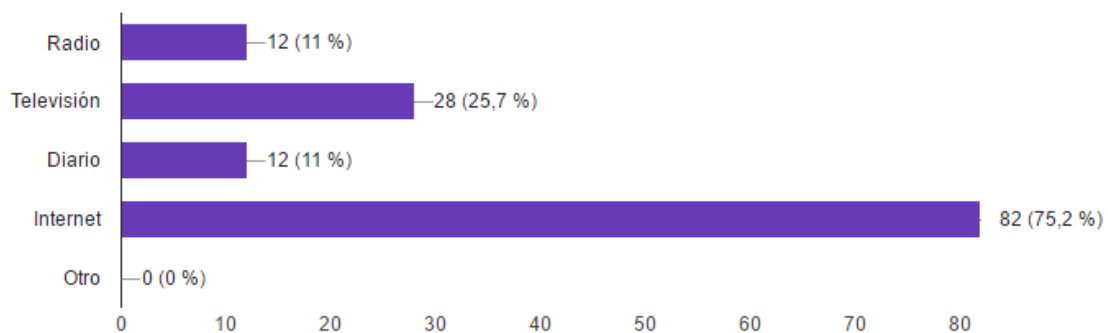
## Análisis de la encuesta

De las personas encuestadas el 41,3% eran varones y el 58,7% mujeres, de los cuales el 5,5% pertenecían al rango de adultos mayores (60 años y más) es decir pertenecen al segmento de edad. El 85% de los encuestados que pertenecen a adultos mayores dicen usar el diario como medio de comunicación (el mayor porcentaje entre todos). Dentro de la escala de dependencia el 51 % dice tener un grado 3 que pertenecen a adultos mayores, algo no menor. El 50,5 % de las personas encuestadas dice recibir alguna ayuda económica de terceros para su realización personal. El 53,3% de los encuestados dice que asistiría a un hogar de adultos mayores. En el hogar de adultos mayores más conocido fue difícil de precisar pero mayor porcentaje recae en Senior Suites con un 8,3% del total de la muestra. Casi el 58,7% de los encuestados dice preferir la mayor parte de los servicios mencionados (Infraestructura, Tecnología, Servicios de alimentación, médicos, entre otros y un Trato personal). Y más del 7,3 % dice que pagaría una cifra mayor a \$1.000.000. (Véase en anexo 3)

## Gráficos relevantes acerca de la encuesta

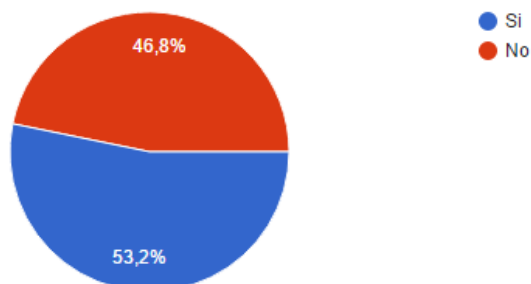
### 3. Medios de comunicación que usa con mayor frecuencia

Seleccione los medios de comunicación que usa con mayor frecuencia.



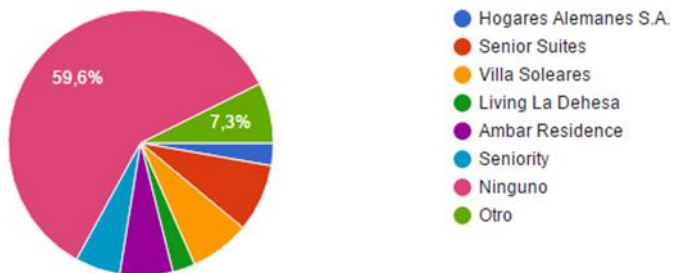
### 5. Asistirías a un hogar de adultos mayores

¿Vivirías en un hogar de adultos mayores?



## 6. Competencia

¿Qué hogares de adultos mayores conoce usted?

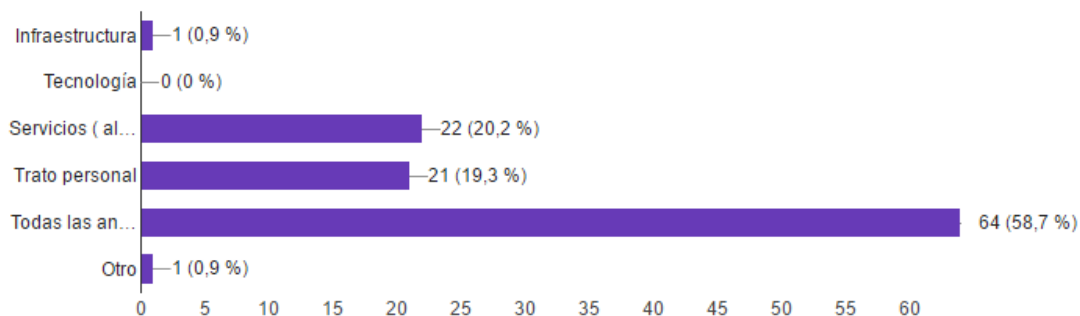


### Porcentajes:

- Hogares Alemanes S.A.= 2,8 %
- Senior Suites= 8,3 %
- Villa Soleares= 7,3%
- Living La Dehesa= 2,8%
- Ambar Residence= 6,4%
- Seniority= 5,5%
- Ninguno= 59,6%
- Otro=7,3%

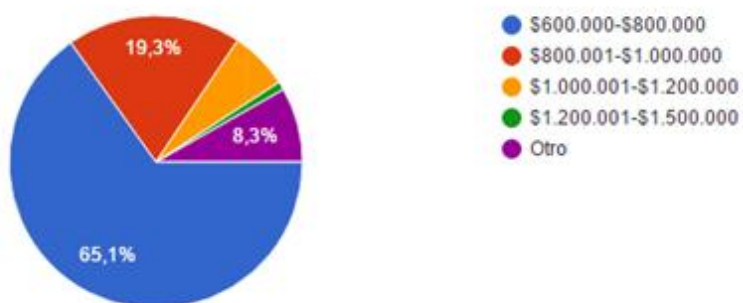
## 7. Parámetros para la elección

Marque con una X los parámetros que usted escogería para asistir a un hogar de adultos mayores



## 8. Precio

¿Entre que rangos estaría dispuesto a pagar en un hogar de adultos mayores de lujo?

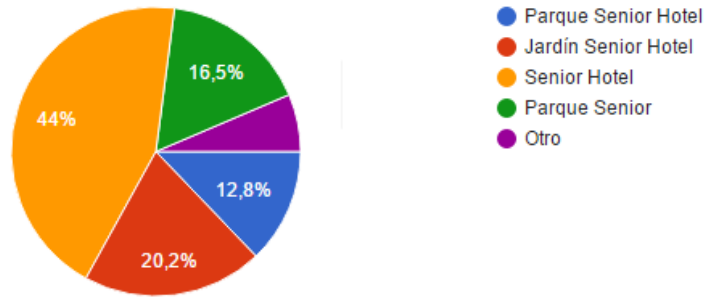


### Porcentajes:

- \$600.000-\$800.000= 65,1%
- \$800.001-\$1.000.000= 19,3%
- \$1.000.001- \$1.200.00= 6,4%
- \$1.200.001-\$1.500.000= 0,9%
- Otro= 8,3 %

## 9. Nombre Hogar de adulto mayor

¿Cuál de los siguientes nombres considera a su juicio más apropiado para un hogar de adulto mayor?



### **3.2.3 Estrategia de Venta**

La estrategia de ventas está orientada a cumplir los objetivos centrales de la empresa y que son la base de los objetivos del plan de marketing.

Las estrategias principales para lograr los objetivos de ventas del negocio será generar relaciones con partner estratégicos de modo de lograr penetración en comunidades ubicadas en el mismo sector o sectores cercanos, además nuestra estrategia de venta serán apoyadas con materiales informativos como folletos y merchandising.

Nuestro merchandising tendrá un carácter visual, el cual consistirá en la llamada de atención a través de la vista. Se experimentara en los escaparates y en la decoración del local.

Será importante destacar sobre todo el servicio que queremos entregar, es decir, hacer que sea visto y no pase desapercibido. Esto nos ayudara a que las ventas incrementen y la marca obtenga cada vez más notoriedad.

La decoración de la tienda es también un factor importante, ya que así el cliente se animará a entrar y contratar nuestro servicio.

También se incentivara la promoción Boca a boca, es decir, se ofrecerán múltiples beneficios a las personas que recomienden el servicio, para validar esto los recomendados deben ser de Senior Hotel.

### 3.2.4 Estrategia de comunicación

#### Publicidad

A través de un “focus group” realizado a los clientes que se ajustan a los perfiles definidos, se determinó que los medios por los cuales se informaban estos clientes son: la radio, los noticieros de la televisión, Internet y los medios de prensa escrito. De los encuestados, la mayoría está suscrita a la tercera y además escuchan bastante radio, de los medios radiales se mencionaron varias opciones, pero la decisión se ajustó al presupuesto de marketing asignado y a los perfiles de los clientes:

**Medio Prensa Escrita:** Dado el segmento de mercado objetivo definido por la compañía (ABC1.C2), hemos estimado que la publicidad escrita se realice a través de anuncios impresos en diario La Tercera, dado que de acuerdo al informe Tarifario 2012/2013/2014 de dicha compañía, un 64% de sus lectores corresponde al perfil de clase media – alta. El aviso se emitirá un domingo al mes en las páginas centrales, el que tiene un monto mensual estimado de \$300.000.

**Medio Radial:** al igual que la publicidad en medio escrito, se ha elegido la radio Play.fm para realizar la publicidad radial dado su segmento de radioescuchas. Se consideran campañas publicitarias en este medio cada 3 meses durante 1 semana.

**Medio Gráfico:** Los primeros 3 meses de funcionamiento se realizará una fuerte campaña para dar a conocer la empresa a través de la entrega de flyers en edificios, casas, municipalidades y clínicas.

1. **Internet:** Se realizara campaña a través de la página de la empresa, donde se darán a conocer los servicios ofrecidos.

### **3.3 Promoción de Venta**

Nuestras promociones estarán enfocadas en 2 ámbitos. El primero será en función a los clientes que ya hayan contratado nuestros servicios, los cuales serán beneficiarios con descuentos en base a su antigüedad con nosotros, es por eso que los clientes que cumplan un tiempo de 5 años, serán catalogados por nosotros como clientes fieles y obtendrán un descuento de 10 % del total de su plan.

Y por otro lado recompensaremos las relaciones con partner estratégicos y aplicaremos descuentos de hasta un 5% sobre el plan.

#### ***Marketing Directo***

Se utilizará el correo electrónico y pagina Web con los clientes. También se dispondrá en la página Web, de un chat en línea, para facilitar la comunicación con éste. El cliente podrá solicitar los servicios a través de formulario, posterior confirmación de registrado el servicio. Esto nos permite aclarar las consultas directamente, y es un medio muy utilizado por los clientes.

### 3.4 Presupuesto de implementación del plan de Marketing

Se estima un presupuesto inicial, el cual considera una serie de actividades necesarias antes de partir con el funcionamiento de la empresa. Este está considerado como parte de la inversión inicial de la compañía y se detalla a continuación:

Presupuesto Inicial PMKT (AÑO 1)	Valor en (PCh\$)
Marca	
Diseño logo	\$ 100.000
Mix de Promoción	
Flyers	\$2.500.000
Merchandising	\$2.300.000
Publicidad Radial	\$3.000.000
Publicidad diarios	\$3.600.000
Comunity Manager Promoción Lanzamiento	\$1.800.000
Otros ( Actividades recreativas )	\$1.500.000
Página Web	

Inscripción de NIC	\$53.000
Desarrollo Pag Web	\$200.000
Hosting ilimitado	\$150.000
<b>Total</b>	<b>\$15.203.000</b>

Los conceptos del mix de promoción que se indican corresponden a los gastos estimados para el primer año de funcionamiento.

### **Indicadores del plan de marketing**

Para hacer cumplir dicho presupuesto se han definido distintas métricas e indicadores que permitirán ir monitoreando el avance del plan de marketing.

Las métricas son:

- Satisfacción de los clientes
- Cumplimiento del plan de Ventas
- Revisión plan estratégico
- Revisión de crecimiento y expansión

## **4 Estrategia de dirección de personas**

### **4.1 Objetivos estratégicos de la función de Dirección de Personas.**

- Promover un buen clima organizacional en donde se desarrolle un continuo aprendizaje, mediante el trabajo en equipo.
- Incentivar la armonía laboral y un personal satisfecho por las recompensas que recibe a cambio de su trabajo.
- Mantener políticas éticas en donde las actividades sean con total transparencia, justas y confiables
- Alcanzar un plan de recursos humanos que permita una incorporación y retención del personal con el fin de cumplir las necesidades de los clientes.

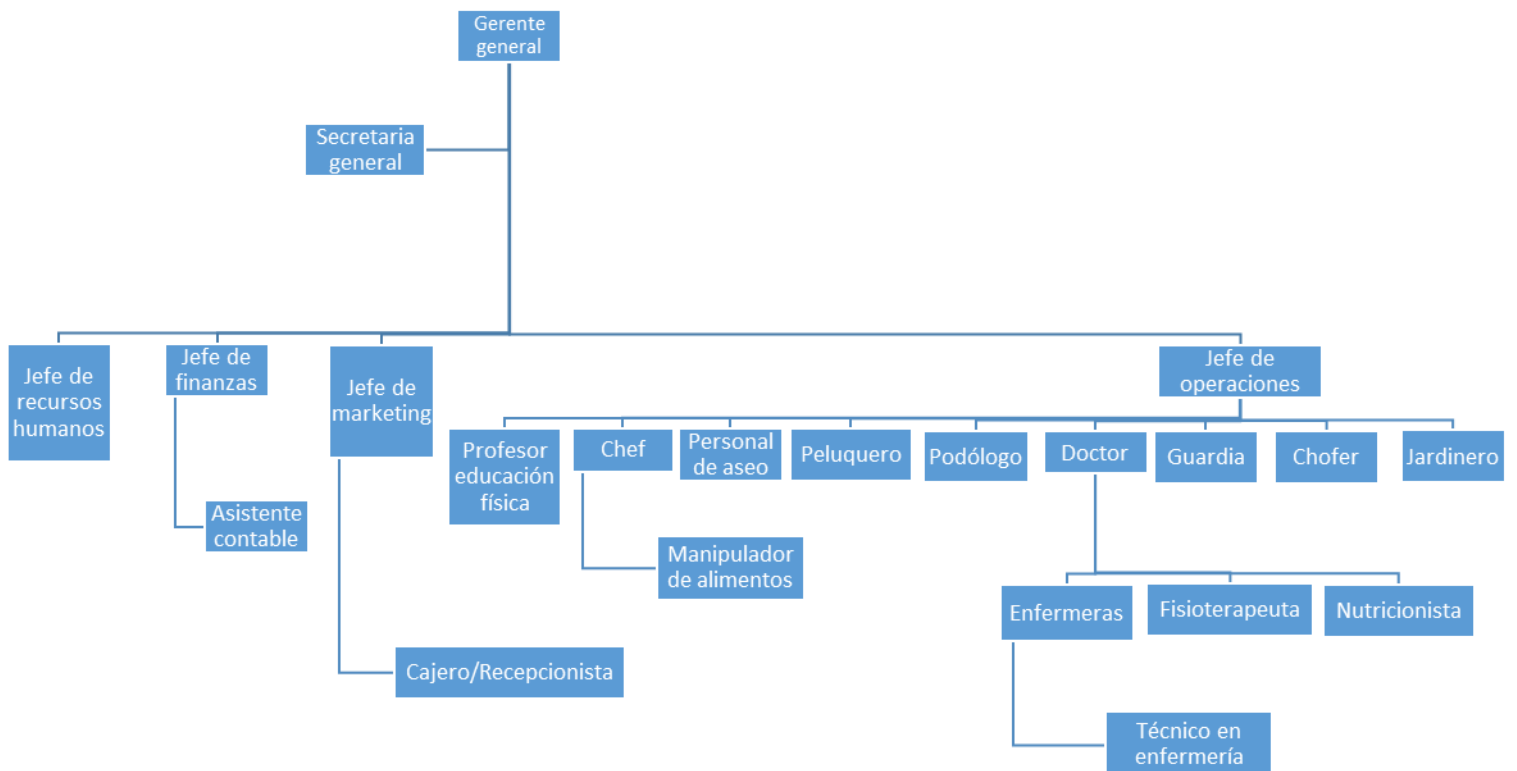
### **4.2 Cultura organizacional**

Senior hotel es una empresa humana que responde correctamente a las necesidades individuales de los seres humanos que requieran de una casa de reposo con cuidados de calidad, poniendo énfasis en el bienestar de los residentes y empleados, lo que se verá reflejado en la actitud y su sentido de la responsabilidad hacia las personas.

Valores :

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Calidad
- Sostenibilidad

### 4.3 Organigrama que representa la estructura general de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Dotación del personal

Senior Hotel es una organización compuesta por 34 empleados con los cuales se espera cubrir las necesidades de los clientes dentro de cinco años.

Nombre del cargo	N°
Gerente general	1
Secretaria	1
Jefe de RRHH	1
Jefe de marketing	1
Cajero/recepcionista	1
Jefe de finanzas	1
Asistente contable	1
Jefe de operaciones	1
Profesor de educación física	1
Personal de aseo	7
Guardias	2
Chef	1

Manipulador de alimentos	1
Peluquero	1
Podólogo	1
Jardineros	1
Doctor	1
Enfermeras	3
Técnicos en enfermería	4
Chofer	1
Fisioterapeuta	1
Nutricionista	1

Total	34
-------	----

#### 4.5 Descripción y análisis de cargos

Se encuentra detallada en anexos

## **4.6 Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal**

### **Reclutamiento**

#### **Objetivos**

-Reclutar al personal adecuado que cumpla con los requisitos y el perfil del puesto requerido.

-Proporcionar los métodos más adecuados para encontrar a los candidatos acorde a las vacantes disponibles.

#### **Estrategias**

De primera instancia se ocupara el método de reclutamiento externo.

#### **Implementación**

Dentro de las alternativas de reclutamiento externo, se basa en el reclutamiento virtual

-Reclutamiento virtual: Este es un método virtual en donde los candidatos para cada puesto publican su CV.

Se utilizarán los siguientes medios:

Portales de empleos:

- Trabajando.com, quienes serán contactados por el jefe de recursos humanos quien deberá proporcionar la descripción del cargo y se encargará de la redacción del titular y cuerpo de la publicación.
- Laborum.com, quienes serán contactados por el jefe de recursos humanos quien deberá proporcionar la descripción del cargo y se encargará de la redacción del titular y cuerpo de la publicación.

Página web:

- “www.seniorhome.cl”: La página web consta de una sección “trabaja con nosotros”, donde se publicarán las ofertas laborales actualizadas de la empresa.

La recepción de los CV la llevará a cabo el jefe de recursos humanos junto con realizar la filtración de los candidatos según los requisitos que tiene el puesto.

### **Método de evaluación del reclutamiento**

La medida para evaluar el reclutamiento de las distintas áreas se hará a través del criterio orientado al método de reclutamiento el cual estará a cargo del jefe de recursos humanos, se hará cada cierto periodo de tiempo para proporcionar la información necesaria para saber que tan efectivos son los medios utilizados, con el fin de ver si los candidatos cumplen con las necesidades de la empresa y si funcionan correctamente.

Los criterios serán:

- Número de candidatos que se presentan en un mes de publicada la oferta.
- Costo por candidatos
- Número de candidatos calificados que se presentan

### **Selección**

#### **Objetivos**

-Seleccionar al personal que posea las capacidades requeridas para el puesto.

#### **Estrategias:**

El modelo de selección que se pretende seguir es el de valor agregado, ya que hace referencia a las competencias individuales que ofrece cada candidato para incrementar las competencias de la organización. La idea es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

## **Implementación**

Las técnicas para la selección del personal a utilizar para las distintas áreas serán las siguientes:

- Entrevista de selección
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de conocimientos o de capacidades
- Técnicas de simulación

## **Método de evaluación de la selección**

Para obtener una estimación de la eficacia del proceso de selección se utilizará el cociente de selección.

$CS = \frac{\text{N}^\circ \text{ candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ candidatos examinados}} \times 100$
--

Esta evaluación será ejecutada y analizada por el jefe de recursos humanos al final de cada año a fin de proporcionar la información necesaria sobre la real efectividad que tiene el proceso de selección.

## **Contratación de Personal**

### **Objetivos**

- Contratar al personal calificado para cubrir las necesidades de la empresa.

### **Estrategias**

Una vez realizado el proceso de reclutamiento y selección, se realiza la contratación de la persona. El encargado de realizar la contratación y todo lo que conlleva esto, ya sea

papeleo, trámites de ingreso, indicaciones de labores que debe cumplir, es el encargado de recursos humanos.

### **Implementación**

Tener la información correcta sobre el contrato individual de trabajo ya sea, sobre las condiciones de trabajo, la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y duración del contrato.

## **4.7 Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño**

### **Socialización**

#### **Objetivos**

-Establecer mecanismos que aseguren el compromiso y comodidad de los colaboradores al ingresar a la organización.

-Crear condiciones en las cuales colaboradores y organización se integren para un mutuo beneficio.

#### **Estrategias**

Se utilizará un programa de socialización el cual proporcione las condiciones necesarias para la incorporación de nuevos colaboradores.

### **Implementación**

Para promover la socialización de los nuevos miembros de nuestro equipo de trabajo y la integración adecuada de la fuerza de trabajo en el proceso de selección la socialización inicia en las entrevistas de selección pertinentes para el puesto en las cuales los candidatos empiezan a conocer sobre nuestra empresa ya sea visión, misión, valores para luego poder

presentar el futuro ambiente laboral, la cultura, los actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras.

Por otra parte está el contenido del puesto en donde al nuevo colaborador de nuestro hogar se le otorgan tareas bastante atractivas y suficientes para proporcionar su éxito al inicio de su carrera con nosotros, para posteriormente recibir tareas más desafiantes.

## **Evaluación del desempeño**

### **Objetivos**

- Definir mecanismos de evaluación de desempeño que permitan valorar la contribución que realiza el personal.
- Proporcionar una retroalimentación que permita la mejora en los trabajadores
- Aumentar la contribución que realiza el personal a la empresa, mediante un “programa” o ayuda para mejoras.
- Desarrollar y fortalecer las competencias del personal

### **Estrategias**

El método de evaluación será el modelo de evaluación d 360°.

### **Implementación**

Para medir el desempeño de los colaboradores se hará mediante el modelo de evaluación de 360° en donde todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño por ejemplo: jefes, compañeros y pares, subordinados, clientes internos y externos (todas las personas que estén a su alrededor). Como organización se cree que este es un buen método para evaluar el desempeño ya que aporta con información distinta, procedente de todas partes.

## **4.8 Objetivos y Estrategia de Capacitación**

### **Capacitaciones**

#### **Objetivos**

-Proporcionar capacitaciones que permita tener al mejor personal para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **Estrategias**

Los tipos de capacitaciones se realizaran dependiendo del cargo que se requiera realizar, para aumentar el desempeño y conocimiento del personal

#### **Implementación**

Se pretende realizar una capacitación anual al área de marketing, ya que son los que están en constante contacto con el público. Es por esto que el tema del cual se tratarán las capacitaciones será enfocado mayormente a la atención al cliente.

Se hará un previo análisis de la estructura de los puestos para tener claridad de cuáles son las habilidades y competencias a desarrollar para así mejorar la productividad en cada área.

#### **Método de evaluación de la capacitación**

La capacitación realizada al área de marketing será evaluada con relación al nivel de reclamos que experimenta la empresa con respecto a la atención que reciben personalmente, vía telefónica o por medio de la página web por parte del personal.

## **4.9 Objetivos y Estrategias de Higiene y Seguridad Industrial, y Desvinculación**

### **Higiene y Seguridad Industrial**

#### **Objetivos**

- Mantener las condiciones ambientales del trabajo.
- Garantizar la salud física, mental y las condiciones de salud y bienestar de los empleados.
- Velar por la seguridad en el trabajo.

#### **Estrategias**

Mantener relaciones humanas agradables.

Eliminación de posibles fuentes de estrés.

#### **Implementación**

En cuanto a la salud física se evitará la exposición de las personas a agentes externos. Esta organización se esforzará por mantener un entorno laboral saludable y poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

Por otro lado en el entorno laboral se dará gran importancia a las condiciones psicológicas y sociológicas para que así influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

En cuanto a la seguridad en el trabajo, la empresa cuenta con un sistema de alarma, cámaras y un sistema de prevención de incendios.

## **Desvinculación**

### **Objetivos**

- Definir los lineamientos para realizar la desvinculación de los colaboradores.
- Colaborar a un retiro o detención de funciones más satisfactorio para los colaboradores y la empresa.

### **Estrategias**

Para determinar las causales de despido se utilizará la disciplina progresiva, a fin de que las faltas leves vayan con medidas correctivas paulatinamente apelando e incentivando el cambio de actitud por parte del colaborador amonestado.

### **Implementación**

El método a utilizar dependerá del tipo de falta que el trabajador incurra. En el caso de las faltas leves el colaborador será notificado en primera instancia verbalmente por parte del jefe del área incentivando el cambio de actitud o conducta del colaborador, sin embargo, si la falta se repite se somete a una sanción más severa. En segunda instancia el colaborador será notificado, indicando que una repetición de la falta provocará el despido. En tercera instancia el colaborador es despedido de la empresa.

En el caso de faltas graves el colaborador es notificado inmediatamente de su despido de la empresa.

Faltas leves:

- Acumulación de tres retrasos en un mes
- Falta de atención al trabajo
- Violar las reglas de seguridad
- Agresión verbal
- Abandono del puesto de trabajo sin causa justificada

Faltas graves

- Agresión física
- Consumo de drogas en el trabajo
- Robo
- Desempeño precario
- Otras causales del art. 160 del código del trabajo.

#### **4.10 Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal**

##### **Motivación**

##### **Objetivos**

- Mantener al personal motivado para que puedan obtener el mayor rendimiento de sus actividades.
- Aumentar la satisfacción del personal y a la vez la productividad.

##### **Estrategias**

Se utilizará la estrategia de motivación integradora, por lo que si bien no se puede desestimar la importancia de que los empleados se sientan bien con lo que hacen y con el trato que reciben, esta preocupación no debe eclipsar la obligación que tiene la alta gerencia de responsabilizar a los individuos por sus resultados.

##### **Implementación**

Se realizarán constantes evaluaciones para mejorar las condiciones de trabajo y mejorar los procesos, tomando en cuenta la opinión de los empleados. Se hará un reconocimiento de los logros y responsabilidad de los empleados.

## **Desarrollo del Personal**

### **Objetivos**

- Aumentar el nivel de confianza entre los colaboradores de la empresa.
- Proporcionar instancias para fortalecer el trabajo en equipo.

### **Estrategias**

Se utilizará el proceso del desarrollo organizacional durante los primeros cinco años de funcionamiento. Las técnicas a utilizar serán: el entrenamiento de la sensibilidad y el desarrollo de equipos.

### **Implementación**

Se utilizará el proceso del desarrollo organizacional durante los primeros cinco años de funcionamiento. Las técnicas a utilizar en las áreas serán:

-El entrenamiento de la sensibilidad: Este se efectuará el segundo año de funcionamiento a fin de fortalecer la sensibilidad de las habilidades y dificultades que los colaboradores poseen con respecto a las relaciones interpersonales.

-El desarrollo de equipos: Este se efectuará al segundo año de funcionamiento con el fin de obtener una colaboración más fructífera en los equipos de trabajo.

#### **4.11 Objetivos y Estrategia de Compensaciones**

##### **Compensaciones**

##### **Objetivos**

-Fijar remuneraciones que sean equitativas para los colaboradores

##### **Estrategias**

Para determinar las remuneraciones del personal se utilizará el método de evaluación con puntos el cual permitirá según los factores que aplica cada trabajador determinar su salario.

##### **Implementación**

Para determinar las remuneraciones del personal se utilizará el método de evaluación con puntos lo cual permitirá definir con claridad cuál es el salario que le corresponde a cada trabajador según el grado que posean de cada factor.

#### **4.12 Costo de la estrategia de dirección de personas (detallado en anexos)**

#### **4.13 Complementario: Un ejemplo de liquidación de compensaciones y modelo de contrato de trabajo (detallado en anexos)**

## **5 Estrategia de operaciones.**

### **5.1 Objetivos de la Función de Operaciones**

- Recibir en promedio 2 ancianos mensualmente realizando esfuerzos de marketing mediante la promoción web, radial y contactando clientes por medio de llamados telefónicos.
- Comprobar el aumento o disminución de la productividad de la empresa por medio del uso de la página web el primer año calculando el número de clientes que visitan la página web dividido por el número total de personas que realmente acuden a Senior hotel.
- Incorporar 10 nuevas habitaciones en los próximos 5 años, realizando exhaustivos esfuerzos de marketing
- Incorporar nuevos servicios y actividades como clases de canto, clases de teatro, clases de jardinería, etc. en los próximos 2 años realizando encuestas para saber qué es lo que prefieren y necesitan los clientes.
- Incorporar nuevos servicios en los próximos 2 años creando alianzas estratégicas con gimnasios, restaurantes, etc. donde se pueda sacar a los ancianos a pasear y realizar otras actividades extra programáticas.
- Incorporar nueva tecnología renovable como paneles solares en los próximos 5 años mediante el contacto con empresas de cuidado ambiental.

## **5.2 Diseño del servicio**

### **5.2.1 Descripción del proceso de servicio general**

De primer momento llega la solicitud de ingreso por parte del cliente, la cual puede ser a través de correo electrónico, llamada telefónica o directamente en el recinto. Luego de esto el Director recibe la solicitud y la evalúa. Una vez hecha la evaluación el Director informa al cliente los resultados. El director recibe y da la bienvenida al adulto mayor que ingresa al hogar el cual debe elegir el plan que desea, el cual puede ser: Golden Premium o Premium entregándole toda la información correspondiente a las características de las habitaciones, servicios y actividades que se ofrecen. Una vez elegido el plan el cliente debe hacer pago de la primera mensualidad la cual puede ser en efectivo, cheque o tarjeta de débito y se debe pagar mensualmente. Una vez que el cliente ya ha pagado se recurre a la presentación del recinto incluida su habitación, donde podrá dejar sus pertenencias las que deberán ser registradas en su ficha individual.

### **5.2.2 Descripción del proceso de servicio detallado**

Propuesta:

- Presentación de solicitud de ingreso por parte del cliente.
- El Director recibe la solicitud y la evalúa.
- El Director informa al cliente los resultados.

Ingreso:

- El director recibe y da la bienvenida al adulto mayor que ingresa al hogar, el cual debe elegir el plan que desea.
- Una vez elegido el plan el cliente debe hacer pago de la primera mensualidad.
- Una vez que el cliente ya ha pagado se le indica la persona del equipo que hará la presentación del recinto incluida su habitación, donde podrá dejar sus pertenencias las que deberán ser registradas en su ficha individual.

- La persona designada por el director deberá atender al adulto mayor y su acompañante, en un espacio privado y acogedor designado para estas funciones.
- La persona designada deberá explicar claramente al adulto mayor y a su acompañante el funcionamiento de la residencia.
- La persona designada debe observar y conocer el estado de ánimo de la persona mayor, aprehensiones, temores o ansiedades que posea frente al cambio de vivienda, de manera de transmitir confianza y seguridad en su proceso de cambio e inserción en la residencia.
- La persona designada debe dar a conocer los derechos y deberes de la persona mayor en la residencia, es necesario que la persona designada aclare las dudas que el adulto mayor o su acompañante puedan tener.
- El adulto mayor debe firmar el consentimiento voluntario para el ingreso al Establecimiento de larga estadía para adulto mayor.
- Se invitará al adulto mayor a conocer los espacios comunes y la habitación que le será otorgada para su estadía en la residencia.

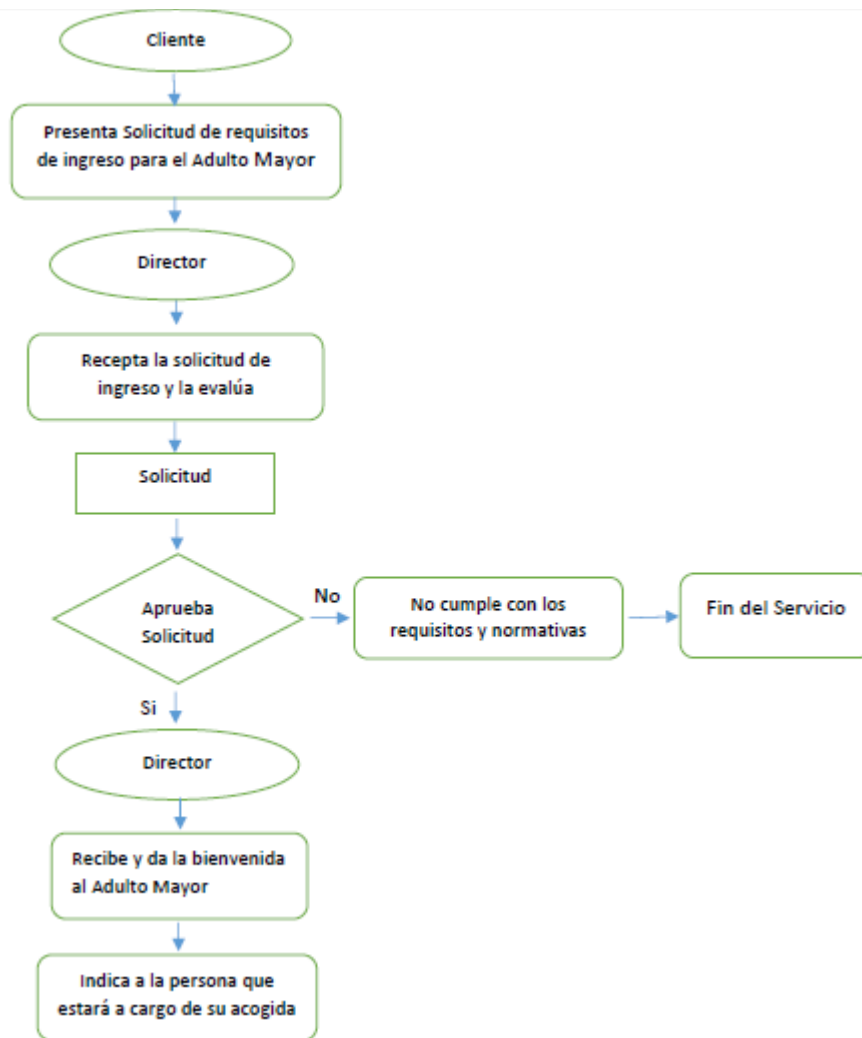
#### Presentación de espacios comunes y habitación de la persona mayor:

- Presentación del espacio personal del residente, es decir dormitorio y baño, podrá dejar sus pertenencias en el dormitorio, las que luego deberán ser registradas en un inventario y en su ficha individual.
- Se presentará a sus compañeros y personal de servicios.
- Se presentará al asistente de trato directo designado como referente para acompañar el proceso de adaptación y acompañamiento y se señalará algunas de sus principales funciones. Se le explicará que ante cualquier inquietud, se dirija a él/ella. Una vez finalizada la presentación de su espacio personal, se le mostrará a la persona mayor las instalaciones de la residencia (salas de estar, comedor, cocina, salas de terapias, jardines, etc.), presentando a los residentes que se encuentren en los espacios visitados.
- Será necesario que la persona designada genere un espacio de despedida entre la persona mayor y su acompañante, otorgándoles los tiempos necesarios para ello.

- Al cierre de la acogida al ingreso en la residencia, se deberá verificar el estado anímico de la persona mayor y si es necesario poder extender la estadía del acompañante.

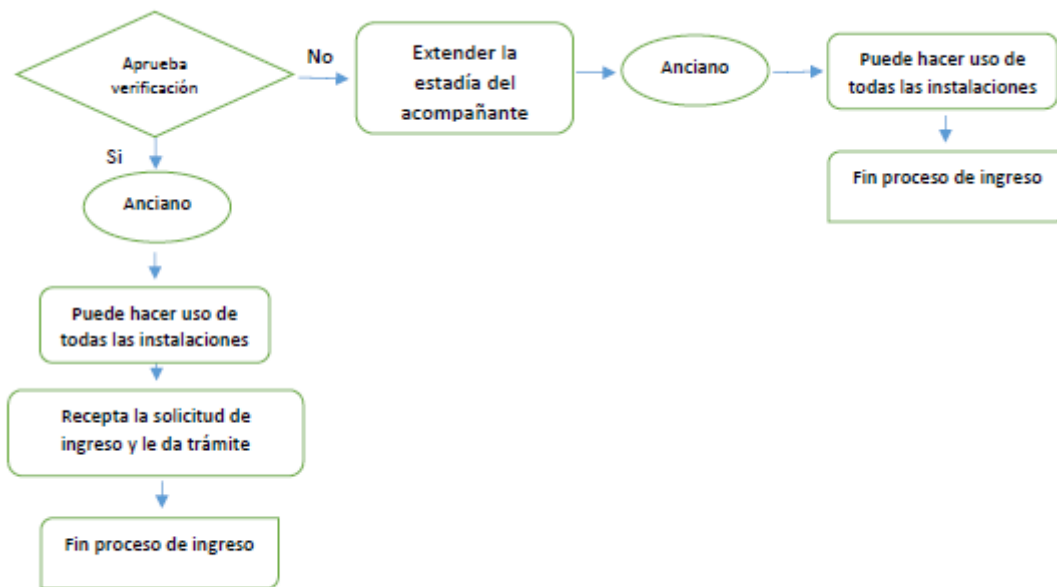
Estadía: El cliente puede hacer uso de todas las instalaciones del Hogar, además se realizaran actividades diarias de esparcimiento para compartir con las demás personas que se hospedan.

Permanencia:



**Figura 6.1.** Diagrama de Flujo proceso general

Fuente: Elaboración propia.



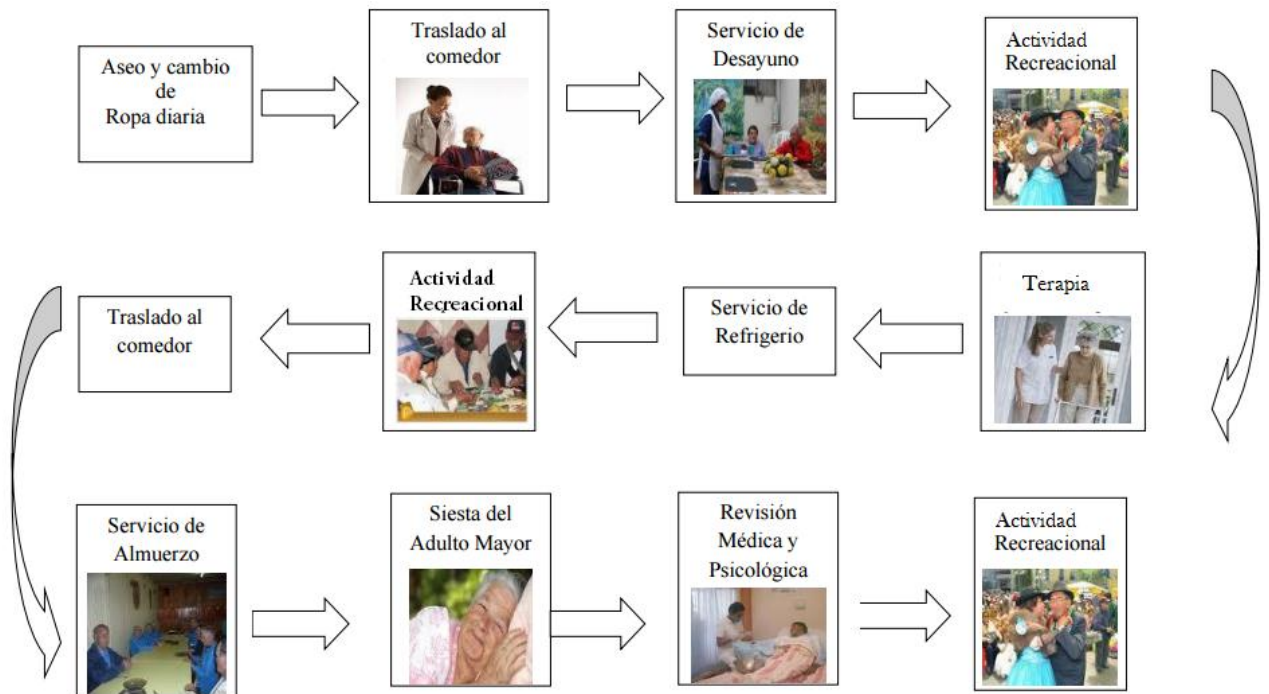
**Figura 6.2** Diagrama de Flujo proceso detallado

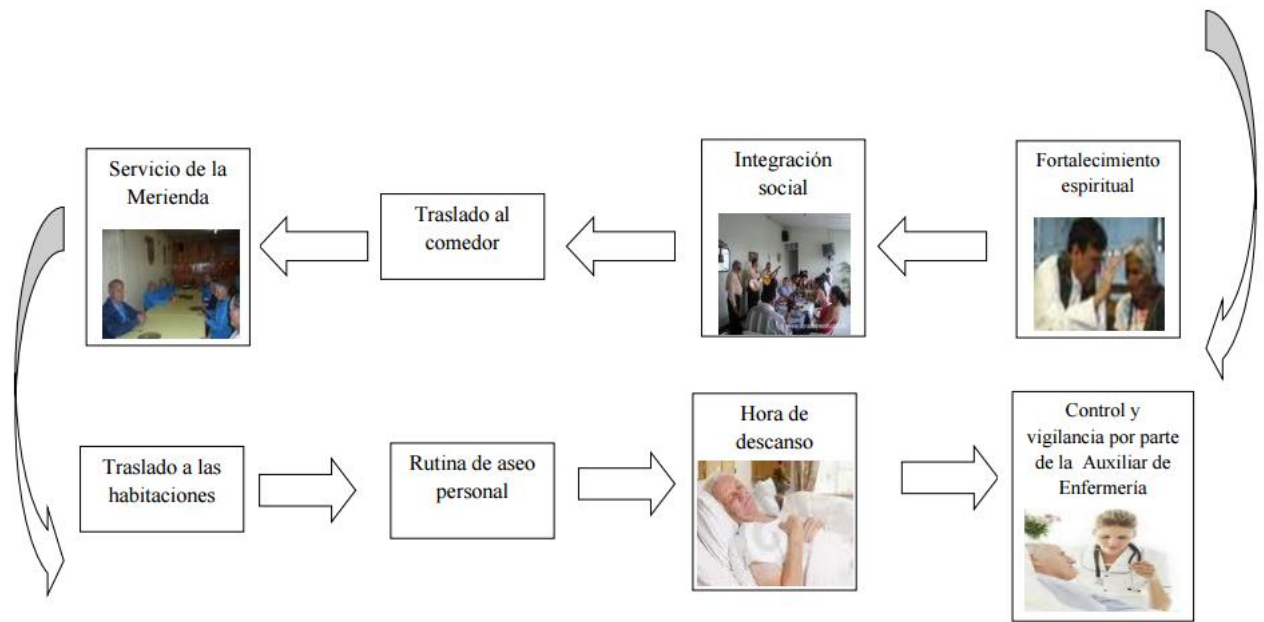
Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Actividades de atención y cuidado diario de un adulto mayor.

- Aseo diario adulto mayor
- Traslado al comedor para tomar desayuno
- Aseo diario por parte del personal a la habitación
- Actividad recreacional al Adulto mayor
- Terapia si es que lo necesita
- Servicio de colación o refrigerio

- Actividad recreacional
- Traslado al comedor para almorzar
- Siesta
- Revisión Médica y Psicológica si es que lo necesita
- Actividad Recreacional
- Fortalecimiento espiritual si lo desea
- Actividad de integración Social
- Traslado al comedor para Cena
- Traslado a las habitaciones
- Rutina de aseo personal
- Hora de descanso
- Control y vigilancia por parte de Enfermeras y técnicos en enfermería 24 hrs.





**Figura 6.3** Proceso de actividades de atención y cuidado diario de un adulto mayor.

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3 Aspectos técnicos del servicio**

#### **5.3.1 Especificaciones técnicas del servicio**

##### **5.3.1.1 Especificaciones técnicas del servicio en general**

- Una oficina o sala de recepción, que permita mantener entrevistas en forma privada con los residentes y sus familiares o visitas.
- Zonas de circulación con pasillos que permitan el paso de una silla de ruedas neurológica, bien iluminados, sin desniveles o con rampas, y pasamanos a una altura adecuada para los residentes al menos en uno de sus lados.
- Sala o salas de estar o de usos múltiples que, en conjunto, tengan capacidad para contener a todos los residentes en forma simultánea. Éstas deberán tener iluminación natural, mobiliario adecuado, medios de comunicación con el mundo exterior y elementos de recreación para los residentes, tales como música ambiental, juegos, revistas, libros, etc..
- Zonas exteriores para recreación: patio, terraza o jardín.
- Comedor con capacidad suficiente para el 50% de los residentes simultáneamente.
- Un timbre de tipo continuo por pieza.
- Catres clínicos para el 100% de los residentes que lo requieran.
- Vías de evacuación que permitan la salida fluida a un espacio exterior libre de riesgo, comunicado con la vía pública, con señalética e informado a los residentes.
- Los servicios higiénicos deben estar cercanos a los dormitorios, ser de fácil acceso y estar iluminados y debidamente señalizados.
- Deberá haber a lo menos un baño por cada cinco residentes que, a lo menos, cuente con:
  - puerta con barrido de apertura hacia el exterior
  - un inodoro y un lavamanos
  - ducha y receptáculos para ducha, que permita la entrada de silla de ruedas
  - pisos antideslizantes o con aplicaciones antideslizantes

- agua fría y caliente
- barras de apoyo a un costado del inodoro y de la ducha
- una ducha que permita el baño asistido y entrada de elementos de apoyo
- a lo menos un timbre de tipo continuo por baño
- Un lavamanos en los dormitorios de pacientes postrados.
- La cocina deberá cumplir con las condiciones higiénicas y sanitarias que aseguren una adecuada recepción, almacenamiento, preparación y manipulación de los alimentos. Su equipamiento, incluida la vajilla, estará de acuerdo al número de raciones a preparar.
- El piso y las paredes serán lavables; estará bien ventilada, ya sea directamente al exterior o a través de campana o extractor.
- Sala con elementos mínimos para la atención de salud, archivo de fichas clínicas y mantención de equipamiento; e insumos médicos y de enfermería mínimos tales como esfigmomanómetro, fonendoscopio, termómetros, medidor de glicemia, saturómetro, medicamentos, elementos e insumos de primeros auxilios.
- Mueble para mantener los medicamentos a resguardo, adecuado a las necesidades de conservación de éstos, que permanecerá cerrado, bajo la supervisión de un responsable determinado por la Dirección Técnica.
- Lugar cerrado y ventilado destinado a guardar los útiles de aseo en uso; un receptáculo para lavado de útiles de aseo.
- Zona de lavado, con un lugar de recepción y almacenamiento para la ropa sucia, lavadora adecuada al número de residentes e implementación para el secado y planchado de la ropa, además de un lugar para clasificar y guardar la ropa limpia. Si existe servicio externo de lavado, se asignarán espacios separados y diferenciados para clasificar y guardar ropa sucia y limpia.
- Dispositivo hermético y lavable de almacenamiento transitorio de basura, alejado de los espacios de circulación habitual de residentes y trabajadores
- Servicio telefónico con el exterior que cubra todas las necesidades de funcionamiento normal y emergencias, tanto del establecimiento como de los residentes. Este servicio deberá estar a disposición de los residentes para realizar y recibir llamadas.

### **5.3.2 Distribuidora**

El principal proveedor de alimentos, artículos de limpieza y artículos de oficina es Telemercados, es un supermercado en línea con más de 20 años de trayectoria el cual se ubica en la V región, específicamente en las comunas de Viña del Mar, Concón y Reñaca. Pedidos desde 1 UF con despacho gratis a domicilio.

Fono compra (02) 2730 9000

Email: [ventas@telemercados.cl](mailto:ventas@telemercados.cl)

El proveedor de Medicamentos y vacunas será Droguería Socosep la cual es una empresa distribuidora de medicamentos y vacunas, formada por profesionales Químicos Farmacéuticos hace más de una década.

Dirección: Rengo 175, oficina 2 - A, Concepción

Teléfono: 41 - 2854440

Sucursal Talcahuano: Avenida Colón 3288

Teléfono: 41 - 2856109

Sucursal Santiago: Av. Bosque Norte, 033 Of. 33 Las Condes

Teléfono: 2 - 22314656

Email: [contacto@socosep.cl](mailto:contacto@socosep.cl)

### **5.3.3 Dirección, teléfono y página web**

Dirección: Camino internacional Riñihue Viña del Mar, V región Valparaíso

Teléfono: +56973956655

Página Web: [www.seniorhotel.cl](http://www.seniorhotel.cl)

### **5.3.4 Permisos legales y certificados de calidad**

El proyecto debe contar con un marco legal particular en lo que respecta a un establecimiento de larga estadía de adultos mayores, el cual influirá directamente sobre la proyección de los costos y beneficios.

Para poner en práctica cualquier tipo de negocio se necesita previamente cumplir con una serie de requisitos legales como:

#### **5.3.4.1 Creación de sociedad**

Primero que todo se necesita crear e inscribir la sociedad en el Registro del Conservador y realizar la publicación en el Diario Oficial, esa inscripción tiene un valor de 2/1000 sobre el capital inicial más gastos en papelería (\$270.000 aproximadamente) más la publicación de la constitución de la sociedad la cual tiene un valor de aproximadamente \$90.000. Por concepto de notaria se calcula un 1/1000 del capital inicial más gastos estimados en \$300.000.

#### **5.3.4.2 Inicio de actividades**

Con el objetivo de iniciar legalmente actividades hay que recurrir al Servicio de Impuestos Internos en el cual será necesario llenar el formulario N° 4415 Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de actividades , N°4416 Anexo del formulario anterior y el N°3230 Declaración Jurada para Tímbrales de documentos y/o libros y Notificaciones.

#### **5.3.4.3 Contrato de arriendo**

Para cualquier arriendo de una propiedad se debe efectuar un contrato, el cual está establecido en la Ley N°18.101. El arriendo de la propiedad será por un periodo de 20 años prorrogables, estableciéndose dos cláusulas una donde se indique que se van a efectuar trabajos de construcción según la normativa de Obras de la Municipalidad de Viña del Mar, y otra cláusula donde se debe indicar una indemnización por parte del arrendador si este no cumpliera con el periodo de arriendo mínimo. El costo de dicho trámite es de \$8.000.

## Requisitos municipales

Los municipios son los encargados de aprobar o no aprobar los proyectos y otorgar los distintos tipos de permisos dentro de una comuna.

### **5.3.4.4.1 Patente Municipal**

Los Hogares para adultos mayores al igual que el resto de las actividades desarrolladas en un territorio están sujetas al pago de una contribución de patente Municipal, según lo establece el Decreto Ley sobre Rentas Municipales en su artículo N° 23.

El mismo reglamento establece que toda persona que inicie un giro o actividad gravada con patente municipal debe presentar, en conjunto con la solicitud de autorización, una declaración jurada acerca del monto del capital propio del negocio.

La municipalidad estará obligada a otorgar la patente respectiva, si el contribuyente o el municipio hubiere verificado el cumplimiento de las exigencias de orden sanitario como aquellas relativas al emplazamiento u otras leyes exigibles.

El valor de la patente comercial anual corresponde un porcentaje entre un dos y un cinco mil por ciento del capital propio declarado con un mínimo de una Unidad Tributaria Mensual y un máximo de 8.000 UTM.

En el caso específico de los Hogares de Adultos Mayores correspondería la presentación de los siguientes antecedentes:

- Informe de factibilidad de Otorgamiento de Patente
- Resolución Sanitaria de funcionamiento emitida por el SESMA
- Permiso de Edificación y Recepción Final de la edificación.
- Documento que acredite el título por el cual se ocupa el inmueble
- Iniciación de Actividades ante el SII

- Escritura de Constitución de Sociedad, Protocolización del Extracto y Publicación en el Diario Oficial.
- La aprobación de la solicitud será resuelta en un plazo de cinco días hábiles desde la fecha de recepción de la solicitud con los antecedentes completos, si corresponde

#### **5.3.4.4.2 Dirección de obras municipales**

Para la construcción de habitaciones del proyecto, la Dirección de obras municipales es la encargada de otorgar permiso de factibilidad de suelo. Con anterioridad a esta solicitud se debe verificar a la Dirección de Obras respectiva los datos sobre números, líneas de edificación, altura tipo de edificio y además exigencias de urbanización que rigen para el sector en que está ubicado el terreno arrendado.

#### **5.3.4.4.3 Requisitos para construcción**

Para la construcción de habitaciones del proyecto, la Dirección de obras municipales es la encargada de otorgar permiso de factibilidad de suelo. Con anterioridad a esta solicitud se debe verificar a la Dirección de Obras respectiva los datos sobre números, líneas de edificación, altura tipo de edificio y además exigencias de urbanización que rigen para el sector seleccionado siendo viable la construcción sobre el terreno donde se encuentra ubicada la propiedad a arrendar.

#### **5.3.4.5 Ministerio de salud**

La fiscalización del funcionamiento de este tipo de instituciones recae en la Secretaría Regional Ministerial de Salud, entre las muchas otras funciones que este organismo lleva a cabo.

Antes de hacer el trámite ante el Servicio de salud, se debe cumplir con la “Pauta de requisitos autorización de instalación y funcionamiento de establecimientos de larga estadía para el adulto mayor, casas de reposo, hogares de ancianos, asilos, hospicios y otros similares” (ANEXO 1). Comprobando ante la municipalidad de la comuna la posibilidad de implementación, de acuerdo al plano regulador, de obtener Patente Municipal.

Aprobación de planos de planta física del local o proyecto

Aprobación del local e instalación

Autorización de funcionamiento

Declaración del capital inicial

Cancelar aranceles estipulados por el Ministerio de Salud.

### **Disposiciones Generales**

Libro foliado de uso de los residentes o sus familiares, para sugerencias o reclamos que será timbrado por el servicio de salud.

### **Autorización del Ministerio de salud**

Los locales considerados por el SESMA para obtener autorización sanitaria son:” Cualquier establecimiento ubicado en la V región destinado a la producción, preservación, envasado, almacenamiento, distribución y consumo de platos preparados (aquellas elaboraciones culinarios que se expenden, listos para su consumo, sean fríos o calientes o que requieran solo de un proceso de calentamiento). Están dentro de esta categoría los llamados restaurantes, fuentes de soda, cafeterías, casinos, elaboradoras de platos preparados, de emparedados, pizzas y otros similares”

## **Registro de marcas**

Se deben considerar el costo asociado al registro la marca del establecimiento de larga estadía para adultos mayores, el que se realiza en el Departamento de propiedad industrial ubicado en la calle Moneda 970 piso 10 (fono: 698 0125).Pasos a realizar en el registro de marca:

- a) Acreditar que la marca no se encuentre registrada, esto se realiza en la página web: [www.dicom.cl](http://www.dicom.cl).
- b) Comprar un formulario (\$600) para presentar la marca y cancelar media UF.
- c) Publicar en el diario oficial la marca cancelando aproximadamente \$20.000d) Otorgamiento de la marca y número de registro, costo aproximado de \$42.000.e) Entrega certificación de la marca, posee una duración de 10 años. Costo aproximado \$10.000

Este trámite tendrá una duración de 5 meses.

## **Impuestos de la actividad**

Según el Servicio de Impuestos Internos (SII), esta actividad corresponde a “Servicios sociales con alojamiento” (Código 853100) y corresponden a una actividad que según señala el SII, su categoría tributaria y afectación al IVA depende del análisis de cada caso.

## **5.4 Estrategia de la cadena de suministros**

### **5.4.1 Estrategia**

Una cadena de suministro es una red de empresas, cada empresa incorporada a la cadena debe construir su propia cadena de suministro que brinde soporte a las prioridades competitivas del servicio. Existen dos diseños diferentes para lograr una ventaja competitiva: las cadenas de suministro eficaces y las cadenas de suministro con capacidad de respuesta. En este caso Senior hotel utilizará una combinación de estas dos estrategias. Unas de las prioridades competitivas de Senior hotel son servicio de calidad y alta velocidad del desarrollo, y alta capacidad de respuesta sobre los suministros, para así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

### **5.4.2 Prioridades competitivas**

- **Bajo costo:** Se es necesario tener en cuenta reducir costos para poder aumentar los márgenes de utilidad mejorando el proceso de entrega del servicio, siempre y cuando se tenga presente que al disminuir los costos esto no debe afectar la calidad.
- **Calidad superior:** La calidad superior será la característica que diferencie a Senior hotel de su competencia, entregando un servicio integral, profesional y personalizado.
- **Calidad consistente:** El servicio debe estar en línea con lo que se promete a los clientes cumpliendo ciertos estándares y requisitos de calidad.
- **Velocidad de Entrega:** El servicio debe cumplir con un tiempo mínimo en lo que respecta a la atención de los adultos mayores, ya que se puede ver afectada la salud de los clientes.
- **Entrega a tiempo:** Se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente, por lo tanto es necesario que se cumplan los tiempos prometidos, por ejemplo la hora de desayuno, almuerzo, cena, etc.
- **Personalización:** El cliente tiene la opción de personalizar su servicio, por ejemplo la decoración de las Suit, actividades extra programáticas, etc.

### **5.4.3 Elementos del Servicio**

#### **5.4.3.1 Instalaciones de apoyo**

Nuestro establecimiento cuenta con una bodega para el almacenamiento de las provisiones, computadores con los que se realizaran los pedidos y se mantendrá en contacto, ya sea con proveedores y clientes, y una persona encargada del correcto ordenamiento y almacenaje de las provisiones en las bodegas.

#### **5.4.3.2 Bienes facilitadores**

Productos comestibles, de aseo, medicamentos y todo lo necesario para el correcto funcionamiento del Hogar de ancianos de lujo en lo que respecta a activos tangibles.

#### **5.4.3.3 Servicios explícitos**

El servicio explícito que se entrega es el cuidado y protección de adultos mayores.

#### **5.4.3.4 Servicios implícitos**

Los servicios implícitos son la comodidad, seguridad y tranquilidad.

### **5.4.4 Descripción de la cadena de suministro**

La cadena de suministros del servicio se enfoca principalmente en: Suministro de alimentos, artículos de limpieza, artículos de oficina y medicamentos.

Con respecto a los Suministro de alimentos, artículos de limpieza y artículos de oficina el proveedor será solo uno llamado Telemercados, el cual es un supermercado en línea que se ubica en la V región, específicamente en las comunas de Viña del Mar, Concón y Reñaca. Los pedidos deben hacerse en un tiempo mínimo de 48 horas mediante internet. Luego son despachados en un camión a las dependencias del Hogar, en un tiempo máximo de 60 minutos, estas son recibidas y despachadas a la bodega, la cual se encuentra cercana a la

cocina y lavandería. Luego de hacer un registro quedan a disposición de las personas que lo necesiten.

Los Medicamentos y vacunas serán otorgados por un proveedor llamado Droguería Socosep la cual se encuentra situada en Santiago, Talcahuano y Concepción. Se realiza el pedido por internet en un tiempo mínimo de 48 horas, el proveedor revisa su catálogo y manda a pedir los productos necesarios a las demás sucursales si es que no se encuentran en las dependencias de la casa central. Una vez que tiene todos los productos solicitados se realiza el traslado hasta las dependencias Hogar tomando aproximadamente 1 hora y 30 minutos desde que el vehículo sale, hasta que llegan al Hogar. Los productos son despachados a la enfermería y almacenados para el uso de quienes los requieran.

#### **5.4.6 Proceso de relaciones con los clientes**

##### **5.4.6.1 Comercio Electrónico (E-commerce) y el Proceso de marketing**

En el caso de nuestro proyecto el uso de e-commerce se dará principalmente en el proceso de Promoción y venta (reservas) mediante la página web [www.seniorhotel.cl](http://www.seniorhotel.cl) y también se contará con Fanpage en redes sociales como Facebook y Twitter. El uso de estas plataformas nos otorgará comentarios, consultas, dudas y reclamos que tengan los clientes. Además a través de estas plataformas es posible realizar publicidad para que la gente conozca la marca.

##### **5.4.6.2 Comercio electrónico y el Proceso de colocación de pedidos**

Senior Suit, como se nombró anteriormente, hará uso de e-commerce principalmente en el proceso de Promoción y venta por la página web, esto se debe principalmente a que el recinto se encuentra en una ubicación bastante alejada para el cliente, por lo tanto es más fácil realizar las reservas mediante internet.

Durante 2015 las ventas on line aumentaron un 29,7%, en línea con el crecimiento de 2014 (29,3%), según el Índice de Ventas por Internet realizado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), en base a datos de Transbank. El sector servicios es el que registra los mayores niveles de participación dentro de las compras online, alcanzando un 24,3% el segundo semestre del año pasado. Esto se debe principalmente al pago de cuentas a través de internet.

#### **5.4.8 Proceso de relación con los proveedores**

##### **5.4.8.1 Selección y certificación de los proveedores**

La decisión sobre la selección de proveedores se tomó en cuanto a los suministros necesarios para el funcionamiento del servicio.

Con respecto a los Suministro de alimentos, artículos de limpieza y artículos de oficina los criterios utilizados fueron los de calidad y entrega puntual, el hecho de que este proveedor se encuentre ubicado en la región de Valparaíso hace más fácil la entrega de los productos. En lo que concierne a los alimentos la calidad es muy importante, por lo tanto se solicitaran solo productos etiquetados y en correcto vencimiento.

Los Medicamentos y vacunas deben ser de la más alta calidad y el tiempo de despacho debe ser rápido y seguro para que ningún producto resulte dañado

Ambos proveedores deben contar con la certificación ISO 9001, con el fin de saber que sus procesos de producción y administración cuentan con estándares de calidad exigidos.

## **5.5 Localización de las operaciones de la empresa**

### **5.5.1 Análisis preliminar**

Se hizo un análisis de dos posibilidades para la instalación de Senior Hotel, Santiago y Valparaíso. Santiago ofrece un mercado mucho mayor que Valparaíso, pero a la vez en esa ciudad se sitúa la mayor cantidad de competidores ya establecidos y con largos años de experiencia en el rubro. En cambio en Valparaíso se encuentran pocos competidores, a pesar de poseer un mercado más pequeño, posee buen clima y cercanía con el mar lo que lo hace ser más llamativo a la hora de la elección.

### **5.5.2 Análisis específico**

Debido a las características antes mencionadas la opción elegida fue Valparaíso. La ubicación elegida fue un sitio en arriendo ubicado en Camino Internacional Riñihue, Viña del Mar, el cual es un terreno plano de 10.000 mts<sup>2</sup> con una excelente ubicación a orillas de camino el cual posee amplias posibilidades industriales y comerciales, además posee salida hacia el interior con Bosques de Montemar, Con-Con.

Factores usados en la toma de decisión de Localización:

- Proximidad a los clientes: Este servicio conlleva una alta interacción con los clientes, por lo tanto es el factor más importante a la hora de la elección del lugar. La elección del lugar se centró en la facilidad con la que el cliente puede acudir a Senior Home. El lugar se encuentra en una carretera de fácil acceso para nuestros clientes, los cuales vienen de Santiago y Viña del Mar, por lo que tiene buena proximidad.
- Proximidad de los mercados: La localización del terreno se encuentra en el Camino Internacional, Riñihue, Viña del Mar, debido a que el mercado elegido fueron las regiones de Valparaíso y Metropolitana, es cercano al mercado objetivo. La localización de

este edificio es clave, debido a que debe ubicarse en un lugar tranquilo, libre de ruidos molestos y smog, y en contacto con la naturaleza; y no tan alejado de la ciudad debido a que tiene que existir cercanía con algún centro hospitalario en caso de una emergencia mayor.

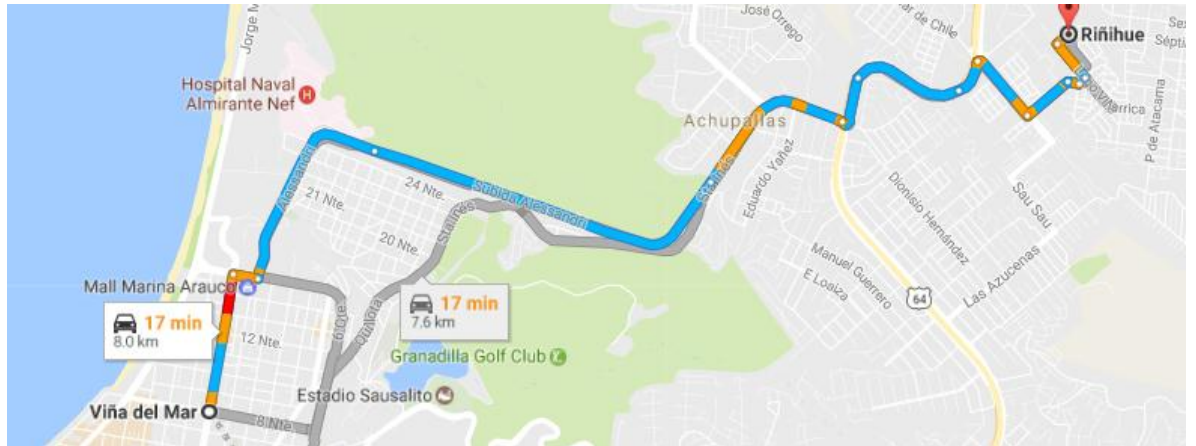


Figura 6.5 Desde comuna de Valparaíso a Camino Internacional

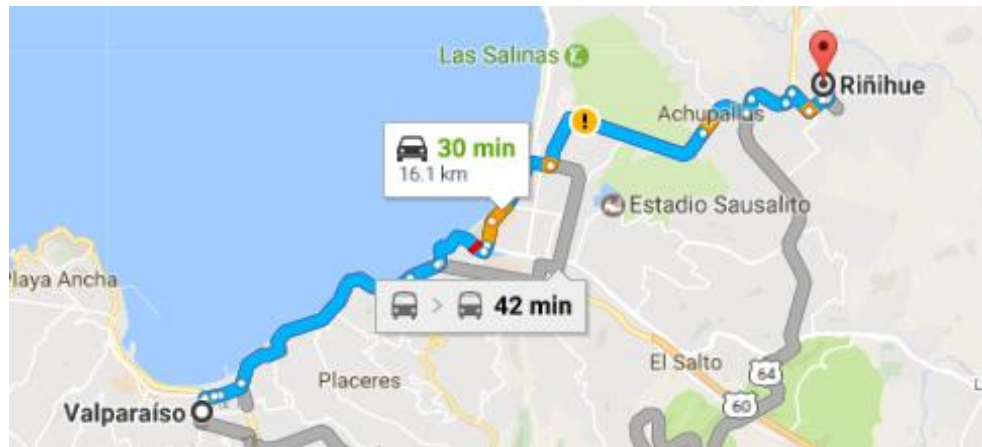


Figura 6.6 Desde comuna de Santiago a Camino Internacional

<b>20 COMUNAS CON MAYOR POBLACION DE ADULTOS MAYORES</b>					
COMUNA	TOTAL POBLACION	TOTAL ADULTOS MAYORES	HOMBRES	MUJERES	% DE LA POBLACION DE ADULTOS MAYORES
Viña del Mar	286.931	43.377	17.268	26.109	15,12
Las Condes	249.893	38.743	15.303	23.440	15,50
Valparaíso	275.982	38.481	15.506	22.975	13,94
La Florida	365.674	34.895	14.527	20.368	9,54
Santiago	200.792	32.161	12.127	20.034	16,02
Maipú	468.390	32.065	13.386	18.679	6,85
Puente Alto	492.915	31.527	13.090	18.437	6,40
Nuñoa	163.511	31.509	11.337	20.172	19,27
Antofagasta	296.905	27.628	12.108	15.520	9,31
Talcahuano	250.348	26.709	11.225	15.484	10,67
Providencia	120.874	25.996	8.897	17.099	21,51
Temuco	245.347	25.393	10.244	15.149	10,35
Concepción	216.061	25.297	10.258	15.039	11,71
Rancagua	214.344	21.630	9.366	12.264	10,09
Talca	201.797	21.129	8.949	12.180	10,47
San Bernardo	246.762	20.895	9.073	11.822	8,47
Recoleta	148.220	20.567	8.397	12.170	13,88
Conchalí	133.256	19.903	8.424	11.479	14,94
Arica	185.268	19.173	8.934	10.239	10,35
Estación Central	130.394	19.024	7.896	11.128	14,59

Tabla 6.5 Comunas con la mayor cantidad de adultos mayores

- Costos de servicios públicos, impuestos y bienes raíces: Se tomó en cuenta la disponibilidad, y el precio del arriendo del terreno, además posee 10000 m2 los necesarios para el buen funcionamiento del proyecto.



Figura 6.7 Terreno

- Localización de los competidores: La localización de los competidores también es un factor importante en cuanto a la localización del proyecto, los competidores de Senior Hotel se ubican en Santiago, por lo tanto nuestro proyecto no se encuentra cercano a estos. Viña del Mar es una clara oportunidad para un mercado no abarcado. Los principales competidores son Senior suites, Seniority, Ambar Residence, Living La Dehesa, Villa Soleares, Hogares Alemanes S.A., todos ubicados en Santiago.

## 5.6 Diseño y distribución de las instalaciones

### 5.6.1 Tipo de distribución

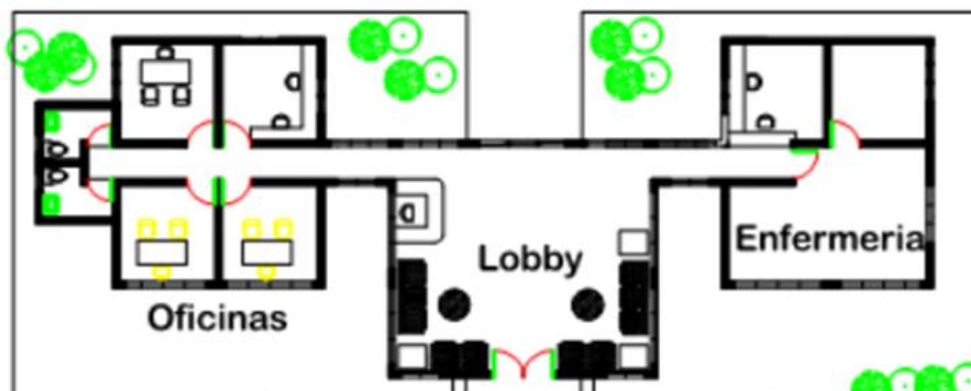
El tipo de distribución que se eligió es por proceso, ya que todos los servicios se llevan a cabo en lugares específicos del recinto, a la vez las estaciones de trabajo o departamentos están dispuestos en una trayectoria lineal.

El cliente llega directamente a la recepción desde donde es derivado a la oficina para conversar con el Director del Hogar, luego es derivado a su departamento dependiendo del plan elegido y se le muestra las dependencias.

### 5.6.2 Descripción de la distribución

El Hogar de ancianos cuenta con una distribución pensada en la comodidad de los clientes, es por esto que las instalaciones son solo de un piso, haciendo que el traslado de los adultos mayores sea más expedito y tengan un buen acceso a todas las dependencias del Hogar. Al comienzo de las instalaciones se encuentra la recepción, las oficinas y la enfermería.

Figura 6.9: Plano Senior Hotel



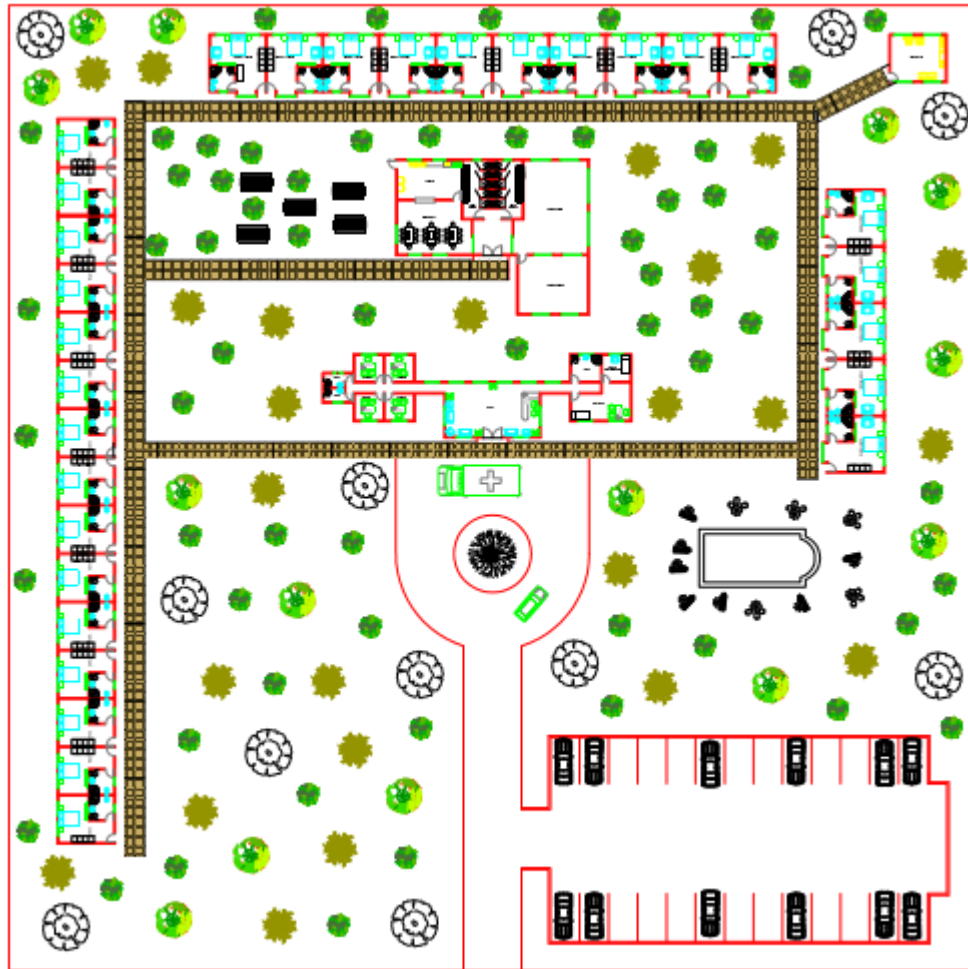
### **5.6.2.1 Senior hotel**

El Proyecto cuenta con amplios espacios comunes, extensos jardines y áreas verdes, piscina temperada, diversos servicios de apoyo y departamentos y piezas individuales. Además cuenta con estacionamientos y áreas verdes dotadas con mesas, sillas, pérgolas, piscinas, mecedoras y bancas en un entorno natural en el cual se produce un ambiente de tranquilidad y seguridad a los adultos mayores al estar en pleno contacto con la naturaleza. En esta área tendrán la oportunidad de esparcimiento y recreación teniendo ciertas actividades al aire libre.

En caso de alguna emergencia, el Hogar de ancianos cuenta con su zona de seguridad ubicada en las áreas verdes cerca de la entrada al recinto y además en caso de corte de energía eléctrica cuenta con Generador de electricidad. Posee cámaras de seguridad en todo el recinto y alarmas contra incendio, además de extintores.

Existirán 2 planes diferentes que contarán con distintas comodidades para el adulto mayor, en donde mediante un timbre están en contacto todo el día con una enfermera en caso de emergencia.

El Hogar de ancianos cuenta con 30 habitaciones de las cuales 15 son Premium y 15 Golden Premium.



### Golden Premium

- Cuenta con un departamento personal de 36 mts<sup>2</sup>
- Jacuzzi
- Internet y televisor con tv cable
- Cama de dos plazas y cómoda
- Clóset
- Sillón cama y da la opción de alojar visitas (familiares)
- Bowindow.
- También puede contar con la ayuda de una persona especialista en caso de requerirla, durante todo el día.

- Baño completo especialmente diseñado para personas mayores y habilitado con barandas de seguridad

### **Premium**

- Departamento que mide 32 mts<sup>2</sup>
- Ducha
- Internet y televisor con tv cable
- Cama de dos plazas y cómoda
- Clóset
- Baño completo especialmente diseñado para personas mayores y habilitado con barandas de seguridad

El edificio cuenta con solo un piso en el cual se encuentran:

- Lobby
- Oficina
- Cocina
- Comedor
- Lavandería
- Baño
- Enfermería
- Sala multitaller
- Habitaciones
- Sala multiuso

### **Servicios y actividades**

- Limpieza diaria de la habitación
- Alimentación Completa
- Asistencia en los quehaceres de la vida diaria

- Médico Permanente
- Transporte
- TV Cable
- Internet
- Lavandería
- Peluquería y podología
- Kinesiología
- Servicios espirituales
- Alarma de Asistencia
- Enfermería
- Estacionamiento
- Seguridad
- Sala de Cine
- Actividades Recreativas

## **5.7 Administración de inventarios**

### **5.7.1 Tipo de inventario**

Se debe tener en cuenta que para la rápida entrega de un servicio es necesario tener a disposición la cantidad exacta de insumos. Los inventarios que se deben manejar en el servicio de Hogar de ancianos son:

- Alimentos
- Útiles de aseo
- Suministros de oficina
- Remedios y suministros de salud

#### **5.7.1.1 Inventario de Ciclo**

Este tipo de inventario varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote y a pesar de que esta fórmula es exacta solamente cuando la tasa de demanda es constante y uniforme también proporciona una estimación razonablemente satisfactoria cuando las tasas de demanda no son constantes, en este caso se necesita mantener un inventario de ciclo para las existencias de Alimentos, Útiles de aseo, Remedios y suministros de salud. Mantener un inventario de este tipo, permite responder de manera rápida y eficaz a las solicitudes diarias necesarias, ya que el tiempo de entrega de nuestro servicio es de 24 horas.

#### **5.7.1.2 Inventario de Seguridad**

Para evitar problemas de falta de suministros en el desarrollo del servicio se recomienda mantener un inventario de seguridad, el cual es un excedente de inventario que protege contra la incertidumbre de la demanda, el tiempo de espera y los cambios en el abastecimiento.

### **5.7.2 Niveles de inventario**

En primer lugar hay que tener en cuenta los siguientes datos para calcular los niveles de inventario de ciclo:

Demanda estimada: 30552 Número de habitantes Adultos mayores en las regiones Metropolitana y Quinta:  $669.543 + 206.872=876.415$ , de este total se pretende abarcar el 17,6%.

Demanda Potencial Actual “Mensual” = 154.249

Demanda Potencial Actual “Anual”= 1.850.988

$$\text{Inventario promedio de ciclo} = \frac{Q+0}{2} = \frac{Q}{2}$$

$$1850988/2= 925494$$

## **5.8 Control de calidad y Servicio al cliente**

### **5.8.1 Control de calidad**

Se debe solicitar la obtención de la certificación de calidad ISO 9001, esta es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad del servicio. También es necesario que los proveedores cuenten con esta acreditación, porque así el cliente se asegura de que la empresa seleccionada dispone de un buen sistema de gestión de calidad (SGS).

Además se debe establecer una política de calidad interna, la cual se encargue de asegurar la correcta calidad de los productos que son comprados y utilizados por el personal y clientes.

## **5.9 Servicio al Cliente**

El servicio al cliente se medirá mediante la realización de una encuesta, la cual puede ser respondida por los clientes en las mismas dependencias del Hogar y a la vez será enviada a sus correos electrónicos. Esta encuesta buscara analizar los puntos en los cuales el servicio se encuentra deficiente.

## 5.10 Presupuesto de las Operaciones

	0	1	2	3	4	5
Arriendo	\$56.856.146	\$56.856.146	\$56.856.146	\$56.856.146	\$56.856.146	\$56.856.146
Infraestructura	\$500.000.000					
Furgón	\$24.728.200					
Internet	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000
Tv cable	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000
Extintor	\$163.980					
Cámara	\$329.990					
Piscina	\$6.000.000					
Mantención piscina	\$456.000	\$456.000	\$456.000	\$456.000	\$456.000	\$456.000
Comedor exterior	\$499.950					
Pérgola	\$749.950					
Living terraza	\$2.499.950					
Mecedora	\$1.199.940					
Calefont	\$2.699.700					
Lavadora - secadora	\$839.970					
Canastos	\$599.700					
Plancha a vapor	\$99.980					
Lavavajillas	\$599.980					
Cocina industrial	\$1.015.800					
Lavaplatos	\$225.340					
Bandeja	\$79.500	\$79.500	\$79.500	\$79.500	\$79.500	\$79.500
Platos	\$151.950	\$151.950	\$151.950	\$151.950	\$151.950	\$151.950
Servicio	\$117.500	\$117.500	\$117.500	\$117.500	\$117.500	\$117.500
Mueble	\$137.970					

Mantel	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000
Refrigeración	\$288.890					
Microondas	\$75.980					
Vasos y copas	\$37.000	\$37.000	\$37.000	\$37.000	\$37.000	\$37.000
Cacerola profesional	\$119.980					
Fondos profesionales	\$279.960					
Sartén profesional	\$56.700					
Hervidor eléctrico	\$138.000					
Tenaza multiuso	\$3.180					
Colador	\$16.170					
Cuchillos cocineros	\$99.950					
Tazón consomé	\$59.500					
Compotera postre	\$24.500					
Azucarero	\$29.800					
Salero	\$25.800					
Pocillos	\$7.500					
Chaffers Buffet	\$790.000					
Bowl	\$25.340					
Dispensador jabón	\$6.900					
Fuentes	\$40.000					
Wc	\$1.727.640					
Papelero	\$89.640					
Vanitorio	\$80.020					
Cubre pies ducha	\$134.700					
Portacepillo	\$77.700					
Vaso	\$83.700					

Jabonera	\$64.440					
Dispensador jabón	\$100.440					
Camilla	\$462.900					
Oxigeno	\$965.000					
Máquinas	\$1.739.400					
Sillón	\$1.079.980					
Mesa	\$79.990					
Televisor	\$3.365.680					
Radio	\$40.000					
Mesón recepción	\$1.309.990					
Teléfono	\$112.450					
Computador	\$900.000					
Silla	\$295.450					
Calefacción	\$2.100.000					
Adorno	\$150.000					
Mesón	\$150.000					
Comedor	\$1.499.900					
Alcuzas	\$116.000	\$116.000	\$116.000	\$116.000	\$116.000	\$116.000
Jacuzzi	\$7.499.850					
Ducha	\$2.999.850					
Cama	\$6.449.700					
Sillón cama	\$2.849.850					
Sábanas	\$637.500	\$637.500	\$637.500	\$637.500	\$637.500	\$637.500
Cobertor	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Frazadas	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$750.000
Cojín	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000

Clóset	\$2.099.700					
Televisor 65 pulgadas	\$1.749.990					
Butacas	\$3.850.000					
Barras de seguridad	\$2.950.920					
Timbre	\$389.700					
Lámpara	\$164.700					
Bajadas de cama	\$269.700					
Cortina	\$329.700					
Pileta	\$1.500.000					
Generador eléctrico	\$2.990.000					
<b>Marketing</b>						
Diseño logo	\$100.000					
Flyers	\$2.500.000					
Merchandising	\$2.300.000					
Publicidad Radial	\$3.000.000					
Publicidad diarios	\$3.600.000					
Comunity Manager Promoción Lanzamiento	\$1.800.000					
Otros ( Actividades recreativas )	\$1.500.000					
Inscripción de NIC	\$53.000					
Desarrollo Pag Web	\$200.000					
Hosting ilimitado	\$150.000					
Remuneraciones	\$69.166.756	\$503.508.894	\$503.428.894	\$503.428.894	\$503.428.894	\$503.428.894
Total	\$743.112.582	\$565.070.490	\$564.990.490	\$564.990.490	\$564.990.490	\$564.990.490

## **6 Estrategia de finanzas**

### **6.1 Objetivos financieros**

Crear valor:

El conseguir el incremento del valor de la firma es uno de los objetivos que toda empresa pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo, ya que una empresa se puede llegar a identificar con la generación de la utilidad con respecto a una situación de partida. El origen de la creación de valor está siempre en la empresa y sus expectativas.

Crecimiento de ingresos:

El aumento de los ingresos es el objetivo financiero más básico y fundamental de cualquier negocio. Nuestro objetivo es aumentar los ingresos en un 20% cada año durante los primeros cinco años de operaciones de nuestra nueva empresa,

Márgenes de ganancia:

El beneficio o línea de fondo de ganancias, se puede utilizar en un número de maneras, incluyendo en invertirlo en el negocio para la expansión y distribuirlo entre los empleados en un acuerdo de reparto de utilidades. Por otro lado el mantener los costos bajos mediante la búsqueda y construcción de relaciones con los proveedores de confianza sería de gran ayuda para ir reduciendo costos sin bajar la calidad de los productos.

Sostenibilidad

El mantener la empresa en el tiempo es una tarea difícil, pero es el gran objetivo que toda empresa pretende ejecutar, debido que una gran inversión espera su retorno en un mayor tiempo, es por esto que el atravesar el “el valle de la muerte” es determinante para la sobrevivencia de la empresa, es aquí donde las características del entorno condicionan la funcionalidad de la empresa en el futuro.

## 6.2 Inversion inicial

### Activo fijo tangible

	Caetgoría	Activo	Precio Unitario	Unidades Requeridas	Total	Iva	Vida útil SII
1	<b>Articulos Oficina</b>	Mesas	\$ 34.990	4	\$ 139.960	\$ 26.592,40	10
2		Computadores	\$ 229.990	2	\$ 459.980	\$ 87.396,20	10
3		Impresoras	\$ 21.990	2	\$ 43.980	\$ 8.356,20	10
4		Escritorios	\$ 199.900	4	\$ 799.600	\$ 151.924,00	10
5		Sillas oficina	\$ 52.590	6	\$ 315.540	\$ 59.952,60	10
6		Teléfono oficinas	\$ 16.990	3	\$ 50.970	\$ 9.684,30	10
7		Router	\$ 39.990	1	\$ 39.990	\$ 7.598,10	10
8		Útiles varios (lapices, resmas, etc.)	\$ 25.000	1	\$ 25.000	4750	
9	<b>Automóviles</b>	Furgon	\$ 24.728.200	1	\$ 24.728.200	\$ 4.698.358,00	7
10	<b>Muebles y Enseres</b>	Delantal	\$ 9.900	2	\$ 19.800	\$ 3.762,00	7
12		Comedor exterior	\$ 99.990	5	\$ 499.950	\$ 94.990,50	7
13		Pergola	\$ 149.990	5	\$ 749.950	\$ 142.490,50	7
14		Mesedora	\$ 199.990	6	\$ 1.199.940	\$ 227.988,60	7
15		calefont	\$ 89.990	4	\$ 719.920	\$ 136.784,80	7
16							
17							
18	<b>Lavandería</b>	Lavadora - secadora	\$ 279.990	2	\$ 559.980	\$ 106.396,20	10
19		Canastos	\$ 19.990	10	\$ 199.900	\$ 37.981,00	10
20		Plancha a vapor	\$ 49.990	2	\$ 99.980	\$ 18.996,20	10
21	<b>Cocina</b>	ollas	\$ 120.000	8	\$ 960.000	\$ 182.400,00	7
22		Lavavajillas	\$ 599.980	2	\$ 1.199.960	\$ 227.992,40	7
23		Cocina industrial	\$ 1.015.800	2	\$ 2.031.600	\$ 386.004,00	10
24		Lavaplatos	\$ 225.340	2	\$ 450.680	\$ 85.629,20	7
25		Bandeja	\$ 79.500	50	\$ 3.975.000	\$ 755.250,00	7
26		Platos	\$ 151.950	50	\$ 7.597.500	\$ 1.443.525,00	7
27		Servicio	\$ 117.500	50	\$ 5.875.000	\$ 1.116.250,00	7
28		Mueble	\$ 137.970	3	\$ 413.910	\$ 78.642,90	7
29		Mantel	\$ 40.000	20	\$ 800.000	\$ 152.000,00	7
30		Refrigeración	\$ 288.890		\$ -	\$ -	7
31		Microondas	\$ 75.980	2	\$ 151.960	\$ 28.872,40	7
32		Vasos y copas	\$ 37.000	50	\$ 1.850.000	\$ 351.500,00	7
33		Cacerola profesional	\$ 59.990	2	\$ 119.980	\$ 22.796,20	7
34		Fondos profesionales	\$ 69.990	4	\$ 279.960	\$ 53.192,40	7
35		Sarten profesional	\$ 18.900	3	\$ 56.700	\$ 10.773,00	7
36		Hervidor electrico	\$ 69.000	2	\$ 138.000	\$ 26.220,00	7
37		Tenaza multiuso	\$ 1.590	2	\$ 3.180	\$ 604,20	7
38		Colador	\$ 5.390	3	\$ 16.170	\$ 3.072,30	7
39		Cuchillos cocineros	\$ 19.990	5	\$ 99.950	\$ 18.990,50	7
40		Tazon consome	\$ 1.190	50	\$ 59.500	\$ 11.305,00	7
41		Computera postre	\$ 490	50	\$ 24.500	\$ 4.655,00	7
42		Azucarero	\$ 1.490	20	\$ 29.800	\$ 5.662,00	7
43		Salero	\$ 1.290	20	\$ 25.800	\$ 4.902,00	7
44		Pocillos	\$ 250	30	\$ 7.500	\$ 1.425,00	7
45		Chaffers Buffet	\$ 79.000	10	\$ 790.000	\$ 150.100,00	7
46		Bowl	\$ 25.340	6	\$ 152.040	\$ 28.887,60	7
47		Dispensador jabon	\$ 6.900	1	\$ 6.900	\$ 1.311,00	7
48		Fuentes	\$ 2.000	20	\$ 40.000	\$ 7.600,00	7

49	Baño	Wc	\$ 47.990		\$ 47.990	\$ 9.118,10	10
50		Papelero	\$ 2.490		\$ 2.490	\$ 473,10	7
51		Vanitorio	\$ 79.990		\$ 79.990	\$ 15.198,10	7
52		Cubre pies ducha	\$ 4.490	25	\$ 112.250	\$ 21.327,50	7
53		Portacepillo	\$ 2.590	25	\$ 64.750	\$ 12.302,50	7
54		Vaso	\$ 2.790	25	\$ 69.750	\$ 13.252,50	7
55		Jabonera	\$ 1.790	26	\$ 46.540	\$ 8.842,60	7
56		Dispensador jabón	\$ 2.790	26	\$ 72.540	\$ 13.782,60	7
57	Enfermería	Camilla	\$ 462.900		\$ 462.900	\$ 87.951,00	10
58		Artículos de primeros auxilios	\$ 550.000		\$ 550.000	\$ 104.500,00	10
59		Oxígeno	\$ 965.000		\$ 965.000	\$ 183.350,00	10
60		Máquinas	\$ 1.739.400		\$ 1.739.400	\$ 330.486,00	10
61	Sala Multitaler	Sillón	\$ 279.990		\$ 279.990	\$ 53.198,10	10
62		Mesa	\$ 79.990		\$ 79.990	\$ 15.198,10	10
63		Televisor	\$ 182.990		\$ 182.990	\$ 34.768,10	10
64		Radio	\$ 40.000		\$ 40.000	\$ 7.600,00	10
65	Recepción	Sillón	\$ 799.990		\$ 799.990	\$ 151.998,10	10
66		Televisor	\$ 182.990		\$ 182.990	\$ 34.768,10	10
67		Mesón recepción	\$ 1.309.990		\$ 1.309.990	\$ 248.898,10	10
68		Teléfono	\$ 22.490	3	\$ 67.470	\$ 12.819,30	10
69		Computador	\$ 180.000	3	\$ 540.000	\$ 102.600,00	10
70		Silla	\$ 59.090	3	\$ 177.270	\$ 33.681,30	10
71		Adorno	\$ 150.000		\$ 150.000	\$ 28.500,00	10
72	Comedor	Mesón	\$ 150.000		\$ 150.000	\$ 28.500,00	10
73		Comedor	\$ 149.990	10	\$ 1.499.900	\$ 284.981,00	10
74		Alcuza	\$ 290	10	\$ 2.900	\$ 551,00	10
75	Habitación	Jacuzzi	\$ 499.990	15	\$ 7.499.850	\$ 1.424.971,50	10
76		Wc	\$ 47.990	30	\$ 1.439.700	\$ 273.543,00	10
77		Papelero	\$ 2.490	30	\$ 74.700	\$ 14.193,00	10
78		Ducha	\$ 199.990	30	\$ 5.999.700	\$ 1.139.943,00	10
79		Vanitorio	\$ 79.990	30	\$ 2.399.700	\$ 455.943,00	10
80		Cama	\$ 214.990	30	\$ 6.449.700	\$ 1.225.443,00	10
81		Sillón cama	\$ 189.990	15	\$ 2.849.850	\$ 541.471,50	10
82		Sábanas	\$ 12.750	50	\$ 637.500	\$ 121.125,00	10
83		Cobertor	\$ 20.000	50	\$ 1.000.000	\$ 190.000,00	10
84		Frazadas	\$ 15.000	50	\$ 750.000	\$ 142.500,00	10
85		Cojín	\$ 8.000	50	\$ 400.000	\$ 76.000,00	10
86		Clóset	\$ 79.990	30	\$ 2.399.700	\$ 455.943,00	10
87		Televisor	\$ 99.990	30	\$ 2.999.700	\$ 569.943,00	10
88		Lámpara	\$ 5.490	30	\$ 164.700	\$ 31.293,00	10
89		Bajadas de cama	\$ 8.990	30	\$ 269.700	\$ 51.243,00	10
90		Cortina	\$ 10.990	30	\$ 329.700	\$ 62.643,00	10
91	Sala multiuso	Televisor	\$ 1.749.990		\$ 1.749.990	\$ 332.498,10	10
92		Butacas	\$ 3.850.000		\$ 3.850.000	\$ 731.500,00	10
93	Jardín	Pliegues de pasto (1000 mts cuadrad)	\$ 1.547.000		\$ 1.547.000	\$ 293.930,00	10
94		Pileta de agua	\$ 500.000		\$ 500.000	\$ 95.000,00	10
95		Escaños sillones plaza	\$ 150.000	4	\$ 600.000	\$ 114.000,00	10
96		Riego automatico	\$ 35.000	2	\$ 70.000	\$ 13.300,00	10
97		Arboles varios	\$ 120.000		\$ 120.000	\$ 22.800,00	10
98	INFRAESTRUCTURA	Construcción completa	\$ 500.000.000		\$ 500.000.000	\$ 95.000.000,00	50

## Depreciación

Utensilio	Precio	Sin iva	unidades	vida Util Real	Valor Residual
Patentes (1 año)	\$ -			1	\$ -
Permiso Municipal (1 año)	\$ -			1	\$ -
Infraestructura	\$ 500.000.000	\$ 420.168.067		50	\$ 10.000.000,00
Muebles y enseres	\$ 36.794.160	\$ 30.919.462		7	\$ 1.000.000,00
Hornos microondas, refrigeradores, cor	\$ 1.380.670	\$ 1.160.227		9	\$ -
Equipos de aire y cámaras de refrigerac	\$ 2.100.000	\$ 1.764.706		10	\$ 1.000,00
computadores	\$ 540.000	\$ 453.782		6	\$ 1.000,00
Equipos médicos en general.	\$ 3.167.300	\$ 2.661.597		8	\$ -
Equipos de vigilancia y detección y cont	\$ 2.000.000	\$ 1.680.672		7	\$ -
Furgon	\$ 24.728.200	\$ 20.780.000		7	\$ 1.500.000,00
Publicidad (logo, página webb, rrss)	\$ 1.100.250	\$ 924.580	1	10	\$ -

Deprec. 1 Año	Deprec. 2 Año	Deprec. 3 Año	Deprec. 4 Año	Deprec. 5 Año	Valor Libro Al 5to
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 8.203.361,34	\$ 9.635.932,77	\$ 9.443.214,12	\$ 9.254.349,84	\$ 9.069.262,84	\$ 454.393.879,09
\$ 4.274.208,88	\$ 4.502.850,16	\$ 3.859.585,85	\$ 3.308.216,44	\$ 2.835.614,09	\$ 18.013.684,57
\$ 128.914,10	\$ 139.083,99	\$ 123.630,21	\$ 109.893,52	\$ 97.683,13	\$ 781.465,05
\$ 176.370,59	\$ 192.262,94	\$ 173.036,65	\$ 155.732,98	\$ 140.159,68	\$ 1.262.437,16
\$ 75.463,59	\$ 77.256,07	\$ 64.380,06	\$ 53.650,05	\$ 44.708,37	\$ 224.541,87
\$ 332.699,58	\$ 354.325,05	\$ 310.034,42	\$ 271.280,12	\$ 237.370,10	\$ 1.661.590,72
\$ 240.096,04	\$ 251.414,85	\$ 215.498,44	\$ 184.712,95	\$ 158.325,39	\$ 949.952,33
\$ 2.754.285,71	\$ 2.924.844,90	\$ 2.507.009,91	\$ 2.148.865,64	\$ 1.841.884,83	\$ 12.551.309,00
\$ 92.457,98	\$ 100.779,20	\$ 90.701,28	\$ 81.631,15	\$ 73.468,04	\$ 661.212,34
\$ 16.277.857,82	\$ 18.178.749,94	\$ 16.787.090,95	\$ 15.568.332,69	\$ 14.498.476,48	\$ 490.500.072,12

## Activos fijo intangibles

Tipo	Precio	Periodo	Amortización
Patente Municipal	\$ 550.000	2	\$ 275.000
Constitución sociedad	\$ 150.000	5	\$ 30.000
Publicación diario oficial	\$ 20.000	5	\$ 4.000
Notario	\$ 80.000	5	\$ 16.000
Inscripción de marca	\$ 30.000	5	\$ 6.000
Creación sitio web	120000	5	\$ 24.000
TOTAL	\$ 400.000		

### 6.3 Inversión en capital de trabajo

UNIDADES	CLASE GOLDEN PREMIU	5	6	7	8	8	8	10	12
VENDIDAS	CLASE PREMIUM	8	10	10	12	12	13	14	15
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
Ingresos Mensual	\$ 15.500.000,00	\$ 19.000.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 25.000.000,00	\$ 29.000.000,00	\$ 33.000.000,00	
Egreso Mensual	-\$ 43.896.070	-\$ 43.666.020	-\$ 43.772.670	-\$ 44.092.620	-\$ 44.092.620	-\$ 44.199.270	-\$ 44.519.220	-\$ 44.839.170	
Saldo Mensual	-\$ 28.396.069,94	-\$ 24.666.019,94	-\$ 23.272.669,94	-\$ 20.092.619,94	-\$ 20.092.619,94	-\$ 19.199.269,94	-\$ 15.519.219,94	-\$ 11.839.169,94	
Saldo Acumulado	-\$ 28.396.069,94	-\$ 53.062.089,87	-\$ 76.334.759,81	-\$ 96.427.379,74	-\$ 116.519.999,68	-\$ 135.719.269,62	-\$ 151.238.489,55	-\$ 163.077.659,49	

### Continuación saldo acumulado

14	15	15	15
15	15	15	15
Sep	Oct	Nov	Dic
\$ 36.000.000,00	\$ 37.500.000,00	\$ 37.500.000,00	\$ 37.500.000,00
-\$ 45.052.470	-\$ 45.159.120	-\$ 45.159.120	-\$ 45.159.120
-\$ 9.052.469,94	-\$ 7.659.119,94	-\$ 7.659.119,94	-\$ 7.659.119,94
-\$ 172.130.129,42	-\$ 179.789.249,36	-\$ 187.448.369,29	-\$ 195.107.489,23

Proyeccion de egresos mensuales								
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Remuneraciones	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358
materiales	\$ 1.386.450	\$ 1.706.400	\$ 1.813.050	\$ 2.133.000	\$ 2.133.000	\$ 2.239.650	\$ 2.559.600	\$ 2.879.550
Servicio Basicos	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Arriendos	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012
Mantenciones	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000
Seguros	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000
Publicidad	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250
Patente Municipal	\$ 550.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Varios	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000
<b>Egreso Mensual</b>	<b>\$ 43.896.070</b>	<b>\$ 43.666.020</b>	<b>\$ 43.772.670</b>	<b>\$ 44.092.620</b>	<b>\$ 44.092.620</b>	<b>\$ 44.199.270</b>	<b>\$ 44.519.220</b>	<b>\$ 44.839.170</b>

## Continuación egresos

Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 34.612.358	\$ 415.348.295
\$ 3.092.850	\$ 3.199.500	\$ 3.199.500	\$ 3.199.500	\$ 29.542.050
\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 4.738.012	\$ 56.856.144
\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 3.240.000
\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 264.000
\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 1.100.250	\$ 13.203.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000
117000	117000	117000	117000	\$ 1.404.000
<b>\$ 45.052.470</b>	<b>\$ 45.159.120</b>	<b>\$ 45.159.120</b>	<b>\$ 45.159.120</b>	<b>\$ 533.607.489</b>

## 6.4 Beneficios del proyecto

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		338.500.000,00	389.275.000,00	428.202.500,00	449.612.625,00	450.000.000,00
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables		-\$ 29.542.050,00	-\$ 31.461.750,00	-\$ 33.381.450,00	-\$ 34.874.550,00	-\$ 35.727.750,00
Fijos		-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50
Depreciación		-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33
Resultado Antes Impuesto		120.537.987,09	73.577.905,05	35.185.318,10	14.055.719,68	503.506.452,55
Impuesto (20%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después Impuesto		-\$ 120.537.987,09	-\$ 73.577.905,05	-\$ 35.185.318,10	-\$ 14.055.719,68	-\$ 503.506.452,55
Depreciación		\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM		-\$ 5.077.500,00	-\$ 5.839.125,00	-\$ 6.423.037,50	-\$ 6.744.189,38	-\$ 6.750.000,00
IVA por compras		\$ 147.080.517,32	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32
Inversiones						
Intangible		400000				
Fija Tangible		-\$ 495.385.065,00				
Capital de Trabajo		-\$ 208.203.378,25				
Flujo de Caja Neto		-\$ 703.588.443	\$ 37.679.842	-\$ 28.508.218	\$ 9.835.369	\$ 30.924.342
20%		-\$ 703.588.443	-\$ 665.908.601	-\$ 694.416.820	-\$ 684.581.450	-\$ 653.657.108
						-\$ 622.351.201

VA \$ 84.287.637,47 Al año 5

## 6.5 Desembolsos por costos de operación.

1.- Costos Producción			
Tipo	Descripción Costo	Con Iva	Sin Iva
<b>Variables</b>			
<b>Desayuno</b>	té/café	\$ 30,00	24,3
	pan/tostadas	\$ 70,00	56,7
	huevos	\$ 60,00	48,6
	jugo/bebida	\$ 150,00	121,5
	cecinas	170	137,7
<b>Almuerzo</b>	bebida/jugo	\$ 50,00	40,5
	arroz	\$ 40,00	32,4
	papas/puré	\$ 40,00	32,4
	salsas	\$ 20,00	16,2
	Hamburguesas	\$ 80,00	64,8
	carnes	\$ 250,00	202,5
	legumbres	\$ 40,00	32,4
	ensaladas varias	\$ 850,00	688,5
	aderezos	\$ 200,00	162
	pescado	\$ 650,00	526,5
	pastas	\$ 130,00	105,3
<b>Once</b>	té/café	\$ 30,00	
	pan/tostadas	\$ 70,00	
	huevos	\$ 60,00	48,6
	cecinas	\$ 170,00	137,7
	aderezos	\$ 350,00	283,5
	quesos	\$ 45,00	36,45
<b>Remuneraciones</b>	Profesor Ed. Física	\$ 894.970,8	-
	Personal de aseo	\$ 516.313,1	-
	Guardias	\$ 836.262,2	-
	Chef	\$ 1.178.729,0	-
	Manipulador de alimentos	\$ 738.414,6	-
	Peluquero	\$ 718.845,0	-
	Podólogo	\$ 789.295,3	-
	Jardineros	\$ 609.255,7	-
	Doctor	\$ 1.781.470,6	-
	Enfermera	\$ 1.487.927,6	-
	Técnico en enfermería	\$ 1.000.646,3	-
	Chofer	\$ 613.169,6	-
	Fisioterapeuta	\$ 1.071.096,6	-
	Nutricionista	\$ 1.188.513,8	-
	total	\$ 13.428.465,2	-

Fijos Mensual			
Tipo	Descripción Costo	Con Iva	Sin Iva
	Publicidad	\$ 150.000,00	\$ 121.500,00
	Seguros Furgon	\$ 22.000,00	\$ 17.820,00
Arriendos y mantenciones	Mantención piscina	\$ 55.000,00	\$ 44.550,00
	Mantención Furgon	\$ 175.000,00	\$ 189.000,00
	Mantencion jardín	\$ 40.000,00	\$ 32.400,00
	Arriendo terreno	\$ 4.738.012,20	\$ 3.837.789,88
otros	Combustible	\$ 90.000,00	\$ 72.900,00
	Agua	\$ 500.000,00	\$ 405.000,00
	Luz	\$ 350.000,00	\$ 283.500,00
	Gas	\$ 250.000,00	\$ 202.500,00
	cable	\$ 25.000,00	\$ 20.250,00
	Telefonia	\$ 37.000,00	\$ 29.970,00
	internet	\$ 55.000,00	\$ 44.550,00

2.-Costos Comercialización			
Fijos Mensual			
Tipo	Descripción Costo	Con Iva	Sin Iva
Remuneraciones	Jefe de marketing	\$ 1.581.861	\$ 1.581.861
Publicidad	Publicidad	\$ 1.100.250	\$ 924.580
Permisos	Permiso Municipal	\$ 550.000,00	\$ 550.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.232.111</b>	<b>\$ 3.056.441</b>

3.-Costos Administración Mensual			
Fijos Mensual			
Tipo	Descripción Costo	Con Iva	Sin Iva
Remuneraciones	Gerente general	\$ 2.289.574	\$ 2.289.574
	Secretaria general	\$ 670.410	\$ 670.410
	Jefe RRHH	\$ 1.352.898	\$ 1.352.898
	Cajero/Recepcionista	\$ 1.167.966	\$ 1.167.966
	Jefe de finanzas	\$ 1.489.395	\$ 1.489.395
	Asistente contable	\$ 1.295.657	\$ 1.088.787
	Jefe de operaciones	\$ 1.427.751	\$ 1.199.791
Serv. Básicos Casa Matriz	Telefonia	\$ 37.000	\$ 31.092
	internet	\$ 10.990	\$ 9.235
	Articulos Sanitarios Limpieza	\$ 5.000	\$ 4.202
	Software Varios	\$ 50.000	\$ 42.017
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.796.642</b>	<b>\$ 5.576.519</b>

## Costos fijos

Planilla de Remuneraciones Mensuales			
Tipo Personal	Cantidad	Remuneración	Total
Gerente general	1	\$ 2.289.574,0	\$ 2.289.574,0
Secretaria general	1	\$ 670.410,4	\$ 670.410,4
Jefe RRHH	1	\$ 1.352.897,9	\$ 1.352.897,9
Encargado de marketing	1	\$ 1.581.861,4	\$ 1.581.861,4
Cajero/Recepcionista	1	\$ 1.167.965,8	\$ 1.167.965,8
Jefe de finanzas	1	\$ 1.489.395,3	\$ 1.489.395,3
Asistente contable	1	\$ 1.295.657,0	\$ 1.295.657,0
Jefe de operaciones	1	\$ 1.427.751,3	\$ 1.427.751,3
Profesor Ed. Física	1	\$ 894.970,8	\$ 894.970,8
Personal de aseo	7	\$ 516.313,1	\$ 3.614.191,4
Guardias	2	\$ 836.262,2	\$ 1.672.524,4
Chef	1	\$ 1.178.729,0	\$ 1.178.729,0
Manipulador de alimentos	1	\$ 738.414,6	\$ 738.414,6
Peluquero	1	\$ 718.845,0	\$ 718.845,0
Podólogo	1	\$ 789.295,3	\$ 789.295,3
Jardineros	1	\$ 609.255,7	\$ 609.255,7
Doctor	1	\$ 1.781.470,6	\$ 1.781.470,6
Enfermera	3	\$ 1.487.927,6	\$ 4.463.782,9
Técnico en enfermería	4	\$ 1.000.646,3	\$ 4.002.585,1
Chofer	1	\$ 613.169,6	\$ 613.169,6
Fisioterapeuta	1	\$ 1.071.096,6	\$ 1.071.096,6
Nutricionista	1	\$ 1.188.513,8	\$ 1.188.513,8
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>Total Remuneraciones</b>	<b>\$ 34.612.357,9</b>

Costos Fijos Mensuales				
Tipo Costo Fijo	Cantidad	Costo Neto	Total Iva	Total Sin Iva
Permiso Municipal	1	\$ 550.000,00	\$ 550.000,00	\$ 445.500,00
Publicidad	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 121.500,00
Seguros Furgon	1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 17.820,00
Mantenición piscina	1	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 44.550,00
Mantenición Furgon	1	\$ 175.000,00	\$ 175.000,00	\$ 141.750,00
Mantencion jardín	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 32.400,00
Arriendo terreno	1	\$ 4.738.012,20	\$ 4.738.012,20	\$ 3.837.789,88
Combustible	1	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 72.900,00
Agua	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 405.000,00
Luz	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 283.500,00
Gas	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 202.500,00
cable	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 20.250,00
Telefonia	1	\$ 37.000,00	\$ 37.000,00	\$ 29.970,00
internet	1	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 44.550,00
	<b>Total CF</b>	\$ 7.037.012,20	\$ 7.037.012,20	\$ 5.699.979,88

COSTO FIJO ANUAL	
Planilla de Remuneracion	\$ 415.348.295,23
Costos Fijos Anual	\$ 68.399.758,58
<b>TOTAL CIF</b>	<b>\$ 483.748.053,81</b>

## Costos variables

### Variables

Desayuno		
Tipo	Precio unit	sin iva
té/café	\$ 30,00	\$ 24,30
pan/tostadas	\$ 70,00	\$ 56,70
huevos	\$ 60,00	\$ 48,60
jugo/bebida	\$ 150,00	\$ 121,50
cecinas	\$ 170,00	\$ 137,70
<b>total</b>	<b>\$ 480,00</b>	<b>\$ 388,80</b>
Mensual	\$ 14.400,00	
Max capacidad	\$ 432.000,00	

Almuerzo		
Tipo	precio unit.	Sin iva
bebida/jugo	\$ 50,00	\$ 40,50
arroz	\$ 40,00	\$ 32,40
papas/puré	\$ 40,00	\$ 32,40
salsas	\$ 20,00	\$ 16,20
Hamburguesas	\$ 80,00	\$ 64,80
carnes	\$ 250,00	\$ 202,50
legumbres	\$ 40,00	\$ 32,40
ensaladas vari	\$ 850,00	\$ 688,50
aderezos	\$ 200,00	\$ 162,00
pescado	\$ 650,00	\$ 526,50
pastas	\$ 130,00	\$ 105,30
<b>total</b>	<b>\$ 2.350,00</b>	<b>\$ 1.903,50</b>
Mensual	\$ 70.500,00	
Max capacidad	\$ 2.115.000,00	

Once		
Tipo	precio unit.	Sin iva
té/café	\$ 30,00	\$ 24,30
pan/tostada	\$ 70,00	\$ 56,70
huevos	\$ 60,00	\$ 48,60
cecinas	\$ 170,00	\$ 137,70
aderezos	\$ 350,00	\$ 283,50
quesos	\$ 45,00	\$ 36,45
<b>total</b>	<b>\$ 725,00</b>	<b>\$ 587,25</b>
Mensual	\$ 21.750,00	
Max capacidad	\$ 652.500,00	

	MAX CAPACIDAD
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.199.500,00      38394000

costo total comidas por persona mensual      \$ 106.650,00

## Punto de equilibrio

Costo Fijo	\$ 483.748.053,81
Precio	\$ 1.500.000,0
Costo Variable	\$ 3.199.500,00
Punto Equilibrio Anual	-\$ 284,6
Punto Equilibrio Mensual	-\$ 23,7

Costo Fijo	\$ 483.748.053,81
Precio	\$ 1.000.000,0
Costo Variable	\$ 3.199.500,00
Punto Equilibrio Anual	-\$ 219,9
Punto Equilibrio Mensual	-\$ 18,3

## 6.6 Flujo de caja

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		338.500.000,00	389.275.000,00	428.202.500,00	449.612.625,00	450.000.000,00
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables		-\$ 29.542.050,00	-\$ 31.461.750,00	-\$ 33.381.450,00	-\$ 34.874.550,00	-\$ 35.727.750,00
Fijos		-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81
Depreciación		-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33
Resultado Antes Impuesto		- 191.004.915,41	- 144.044.833,37	- 105.652.246,42	- 84.522.648,00	- 573.973.380,87
Impuesto (20%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después Impuesto		-\$ 191.004.915,41	-\$ 144.044.833,37	-\$ 105.652.246,42	-\$ 84.522.648,00	-\$ 573.973.380,87
Depreciación		\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM		-\$ 5.077.500,00	-\$ 5.839.125,00	-\$ 6.423.037,50	-\$ 6.744.189,38	-\$ 6.750.000,00
IVA por compras		\$ 147.080.517,32	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32
Inversiones						
Act, intangible	-\$ 400.000,00					
Fija Tangible	-\$ 495.385.065,00					
Capital de Trabajo	-\$ 195.107.489,23					
Flujo de Caja Neto	-\$ 690.492.554	-\$ 32.787.086	-\$ 98.975.146	-\$ 60.631.559	-\$ 39.542.586	-\$ 39.161.021
20%	-\$ 690.492.554	-\$ 723.279.641	-\$ 822.254.787	-\$ 882.886.346	-\$ 922.428.932	-\$ 961.589.954

VAN	-\$ 856.443.045,00
TIR	-55%

## 6.7 Fuentes de financiamiento

Se mantendrá un capital propio de \$100.000.000, para luego necesariamente financiarse con un porcentaje asignado a inversionistas Ángeles. Por otro lado también se espera obtener préstamos de familiares y amigos para no mantener tasas de interés en préstamos requeridos.

INVERSIÓN
<b>\$ 495.385.065,00</b>

CAPITAL PROPIO	\$ 100.000.000,00	20%
INVERSIONISTAS	\$ 395.385.065,00	80%
	\$ 495.385.065,00	100%

### Costo de capital

Al ser una empresa sin cotización bursátil en nuestro país, se estimó un costo de capital aproximado al 20% en base a las tasas entregadas por CORFO.

Se realizó una simulación fuera de la realidad para realizar el ejercicio de búsqueda del WACC.

INVERSIÓN INICIAL	\$495.385.065		
FUENTES DE FINANCIAMIENTO		%	K
CAPITAL PROPIO	\$100.000.000	65%	10,00%
DEUDA	\$395.385.065	35%	25,50%
<b>WACC</b>		<b>100%</b>	<b>13,19%</b>

VALORES WACC	
BETA	1,00
PROMEDIO DE MERCADO	20,00%
PRIMA POR RIESGO	5,50%

La tasa real que se utilizará de WACC será del 20%, para realizar un cálculo más cercano a la realidad

## Análisis de sensibilidad

Se realizaron 3 análisis en 3 variables diferentes las cuales son:

- El flujo de caja neto
- El resultado antes de impuesto
- Los ingresos por ventas.

En los cuales se igualó el VAN a cero y se encontró el valor correcto en cada uno de estos puntos para que haga el van=0 y se pueda probar el punto de ganancia de la empresa

- Poniendo a prueba el flujo de caja neto

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		338.500.000,00	389.275.000,00	428.202.500,00	449.612.625,00	450.000.000,00
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables		-\$ 29.542.050,00	-\$ 31.461.750,00	-\$ 33.381.450,00	-\$ 34.874.550,00	-\$ 35.727.750,00
Fijos		-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50	-\$ 413.281.125,50
Depreciación		-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33
Resultado Antes Impuesto		- 120.537.987,09	- 73.577.905,05	- 35.185.318,10	- 14.055.719,68	- 503.506.452,55
Impuesto (20%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después Impuesto		-\$ 120.537.987,09	-\$ 73.577.905,05	-\$ 35.185.318,10	-\$ 14.055.719,68	-\$ 503.506.452,55
Depreciación		\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM		-\$ 5.077.500,00	-\$ 5.839.125,00	-\$ 6.423.037,50	-\$ 6.744.189,38	-\$ 6.750.000,00
IVA por compras		\$ -	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32
IVA por ventas						
Inversiones	-\$ 400.000,00					
Fija Tangible	-\$ 495.385.065,00					
Capital de Trabajo	-\$ 208.203.378,25					
Flujo de Caja Neto	-\$ 703.588.443,25	\$ 769.843.283	\$ 12.378.396	\$ 12.214.065	\$ 54.223.382	\$ 50.359.983
20%	-\$ 208.203.378	\$ 561.639.905	\$ 574.018.301	\$ 586.232.366	\$ 640.455.748	\$ 690.815.731

Kd	20,00%
----	--------

VAN	\$	0,00
TIR		20%

b) Poniendo a prueba el resultado antes de impuesto

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		338.500.000,00	389.275.000,00	428.202.500,00	449.612.625,00	450.000.000,00
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables		-\$ 29.542.050,00	-\$ 31.461.750,00	-\$ 33.381.450,00	-\$ 34.874.550,00	-\$ 35.727.750,00
Fijos		-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81
Depreciación		-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33
Resultado Antes Impuesto		89.587.018,62	27.817.031,62	5.300.998,36	704.952,13	753.845.370,43
Impuesto (20%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después Impuesto		\$ 89.587.018,62	\$ 27.817.031,62	\$ 5.300.998,36	\$ 704.952,13	\$ 753.845.370,43
Depreciación		\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM		-\$ 5.077.500,00	-\$ 5.839.125,00	-\$ 6.423.037,50	-\$ 6.744.189,38	-\$ 6.750.000,00
IVA por compras		\$ -	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32
IVA por ventas						
Inversiones						
Fija Tangible	-\$ 495.385.065,00					
Capital de Trabajo	-\$ 208.203.378,25					
Flujo de Caja Neto	-\$ 703.588.443	\$ 100.724.330	\$ 72.886.718	\$ 50.321.686	\$ 45.685.014	\$ 1.288.657.730
20%	-\$ 703.588.443	-\$ 602.864.113	-\$ 529.977.395	-\$ 479.655.709	-\$ 433.970.695	\$ 854.687.035

Kd	20,00%
----	--------

VAN	-\$	0,00
TIR		20%

c) Cambiando los ingresos por ventas

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		612.585.709,81	699.614.626,59	746.346.296,32	744.391.117,18	697.085.463,65
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables		-\$ 29.542.050,00	-\$ 31.461.750,00	-\$ 33.381.450,00	-\$ 34.874.550,00	-\$ 35.727.750,00
Fijos		-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81
Depreciación		-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33
Resultado Antes Impuesto		83.080.794,40	166.294.793,22	212.491.549,91	210.255.844,18	326.887.917,22
Impuesto (20%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Después Impuesto		\$ 83.080.794,40	\$ 166.294.793,22	\$ 212.491.549,91	\$ 210.255.844,18	\$ 326.887.917,22
Depreciación		\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM		-\$ 9.188.785,65	-\$ 10.494.219,40	-\$ 11.195.194,44	-\$ 11.165.866,76	-\$ 10.456.281,95
IVA por compras		\$ 147.080.517,32	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32
IVA por ventas						
Inversiones						
Fija Tangible	-\$ 495.385.065,00					
Capital de Trabajo	-\$ 195.107.489,23					
Flujo de Caja Neto	-\$ 690.492.554	\$ 237.187.338	\$ 206.709.386	\$ 252.740.080	\$ 250.814.229	\$ 204.218.160
20%	-\$ 690.492.554	-\$ 453.305.217	-\$ 246.595.831	\$ 6.144.250	\$ 256.958.478	\$ 461.176.639

Kd	20,00%
----	--------

VAN	-\$	0,00
TIR		20%



**ESCENARIO NEUTRO**

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		\$ 338.500.000,00	\$ 383.500.000,00	\$ 395.000.000,00	\$ 410.000.000,00	\$ 417.000.000,00
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables	-\$ 29.542.050,00	-\$ 31.461.750,00	-\$ 33.381.450,00	-\$ 34.874.550,00	-\$ 35.727.750,00	
Fijos	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81
Depreciación	-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33	
Resultado Antes Impuesto	- 191.004.915,41	- 149.819.833,37	- 138.854.746,42	- 124.135.273,00	- 606.973.380,87	
<b>Impuesto (20%)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Resultado Después Impuesto	-\$ 191.004.915,41	-\$ 149.819.833,37	-\$ 138.854.746,42	-\$ 124.135.273,00	-\$ 606.973.380,87	
Depreciación	\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33	
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM	-\$ 5.077.500,00	-\$ 5.752.500,00	-\$ 5.925.000,00	-\$ 6.150.000,00	-\$ 6.255.000,00	
IVA por compras	\$ 147.080.517,32	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32	
Inversiones						
Fija Tangible	-\$ 495.385.065,00					
Capital de Trabajo	-\$ 208.203.378,25					
Flujo de Caja Neto	-\$ 703.588.443	-\$ 32.787.086	-\$ 104.663.521	-\$ 93.336.021	-\$ 78.561.021	-\$ 71.666.021
20%	<b>-\$ 703.588.443</b>	<b>-\$ 736.375.530</b>	<b>-\$ 841.039.051</b>	<b>-\$ 934.375.073</b>	<b>-\$ 1.012.936.094</b>	<b>-\$ 1.084.602.116</b>

VAN -\$ 924.295.179,50  
TIR -58%

20,00%

Posee una demanda anual progresiva basada en el estudio de mercado

**ESCENARIO OPTIMISTA**

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		338.500.000,00	450.000.000,00	450.000.000,00	450.000.000,00	450.000.000,00
Venta Activos						
Valor Libro						-\$ 490.049.197,72
Costos Operación						
Variables	-\$ 29.542.050,00	\$ 35.194.500,00	\$ 35.194.500,00	\$ 35.194.500,00	\$ 35.194.500,00	\$ 35.194.500,00
Fijos	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81	-\$ 483.748.053,81
Depreciación	-\$ 16.214.811,60	-\$ 18.110.029,56	-\$ 16.725.242,60	-\$ 15.512.669,19	-\$ 14.448.379,33	
Resultado Antes Impuesto	- 191.004.915,41	- 16.663.583,37	- 15.278.796,42	- 14.066.223,00	- 503.051.130,87	
<b>Impuesto (20%)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Resultado Después Impuesto	-\$ 191.004.915,41	-\$ 16.663.583,37	-\$ 15.278.796,42	-\$ 14.066.223,00	-\$ 503.051.130,87	
Depreciación	\$ 16.214.811,60	\$ 18.110.029,56	\$ 16.725.242,60	\$ 15.512.669,19	\$ 14.448.379,33	
Valor Libro						\$ 490.049.197,72
PPM	-\$ 5.077.500,00	-\$ 6.750.000,00	-\$ 6.750.000,00	-\$ 6.750.000,00	-\$ 6.750.000,00	-\$ 6.750.000,00
IVA por compras	\$ 147.080.517,32	\$ 32.798.782,32	\$ 34.718.482,32	\$ 36.211.582,32	\$ 37.064.782,32	
IVA por ventas						
Inversiones						
Fija Tangible	-\$ 495.385.065,00					
Capital de Trabajo	-\$ 208.203.378,25					
Flujo de Caja Neto	-\$ 703.588.443	-\$ 32.787.086	\$ 27.495.229	\$ 29.414.929	\$ 30.908.029	\$ 31.761.229
20%	<b>-\$ 703.588.443</b>	<b>-\$ 736.375.530</b>	<b>-\$ 708.880.301</b>	<b>-\$ 679.465.373</b>	<b>-\$ 648.557.344</b>	<b>-\$ 616.796.116</b>

VAN -\$ 667.124.961,04  
TIR -38%

20,00%

Nuestro escenario optimista se basa en el éxito al segundo año ocupando todos los cupos posibles hasta el 5 año manteniendo un máximo ingreso por venta durante 4 años

kd 20,0%

VAN  
PROMEDIO - 837.540.366

	Prob	VAN posibles	VAN*prob	(VAN-VANP)^2*prob	
Escenario optimista Escenario neutro Escenario pesimista	Expansion	37% - 667.124.961	- 246.836.236	325.474.932.963.532	
	Normal	48% - 924.295.180	- 443.661.686	39.490.106.729.580.600	
	Recesion	15% - 921.200.958	- 138.180.144	12.075.840.455.353.900	
	1,000			51.891.422.117.898.100	Varianza
				227.796.888	Desv. Est
Promedio	- 637.465.865				

VAN>	Expansion	44,8%
VAN>	Normal	10,4%
VAN>	Recesion	10,6%

## **Conclusión**

En síntesis, el plan de negocios realizado sobre un hogar de ancianos Premium, nos lleva a concluir que este proyecto no es rentable en el horizonte de 5 años, debido a que posee una gran inversión en infraestructura (500.000.000) y por otra parte tiene un alto grado de apalancamiento, dado que lleva consigo altos niveles de costos fijos en remuneraciones.

La idea de este hogar es poseer personal capacitado para el cuidado y atención de los clientes (adultos mayores), por lo que no se ve con buenos ojos el reducir la paga del personal, ya que el objetivo es entregar calidad en todo momento.

El grado de la inversión también es alto, ya que al ser un hogar Premium debe presentar una gran infraestructura con grandes comodidades y capacidades.

Es por esto que este proyecto sería rentable, pero en un plazo mucho mayor a los 5 años. Según el estudio del payback proyectado, nos arrojó una recuperación de la inversión sobre los 8 años de funcionamiento. Por lo que el problema sería si la empresa está capacitada para poder sobrellevar estos años de pérdidas.

Si se buscara la viabilidad del proyecto en 5 años, éste tendría q poseer un mucho más bajo nivel de remuneraciones, ya que al contar con personal de alta gama su paga debe ser alta. Es por esto que si se bajan las remuneraciones no se asegura una entrega de servicio de calidad, solo contaríamos con una buena infraestructura. Pero si se busca una ganancia financiera pronta, lo mejor sería no contar con este personal de alto costo.

## **Bibliografía**

[http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2010/1.2estdemograficas.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2010/1.2estdemograficas.pdf)

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf)

<http://www.senama.cl/filesapp/boletin%20Unidad%20de%20EstudiosOK.pdf>

<http://www.ine.cl/cd2002/sintesis censal.pdf>

[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Casen2013\\_Adultos\\_mayores\\_13mar15\\_publicacion.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Casen2013_Adultos_mayores_13mar15_publicacion.pdf)

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf)

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf)

<http://www.senama.cl/filesapp/boletin%20Unidad%20de%20EstudiosOK.pdf>

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf)

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf)

Fuente: Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/09/11/619291/con-sala-de-cine-gimnasio-y-peluqueria-asi-se-vive-en-un-asilo-de-ancianos-premium.html>

## Anexos

### Anexos entorno y estrategia general.

#### Anexo 1

##### I. Antecedentes

Según la datos entregados por la CASEN 2011 en Chile la población de personas mayores de 60 años asciende a 2.638.351, siendo las regiones Metropolitana (1.011.238), Valparaíso (329.857) y Bío Bío (314.013) las que concentran la mayor parte de la población.

Respecto a cómo y dónde viven, 60,6% son jefes/as de hogar en la vivienda que habitan, mientras el 25,2%, corresponden a esposo/a o pareja del jefe/a de hogar. El 7,9% corresponde a la madre, padre o suegro/a del jefe de hogar y el 2.0% a hermano/a del jefe de hogar. Tal como se ve en la siguiente tabla:

Tabla N °1: Adultos Mayores, según parentesco con el jefe de hogar		
Parentesco	Población	Porcentaje
Jefe/a de hogar	1.597.972	60,6%
Esposo/a o Pareja	665.961	25,2%
Hijo/a	23.231	0,9%
Madre, padre o suegros	209.998	7,9%
Hermano/a	52.628	2,0%
Yerno/nuera	3.521	0,1%
Cuñado/cuñada	9.309	0,4%
Otro familiar	58.035	2,2%
No familiar	14.264	0,5%

Servicio domestico puertas adentro	3.420	0,1%
Total	2.638.351	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta CASEN 2011, Ministerio de Desarrollo Social

## II. Establecimientos de estadía para adultos mayores

Una de las formas de cuidado de los adultos mayores es su internación en establecimientos acondicionados para el efecto. Dichas actividades pueden ser de distinta magnitud y entregar distintos tipos de prestaciones.

Según datos entregados por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), en la actualidad se encuentran dentro de su registros 786 establecimientos dedicados a hogares de adultos mayores. El 55,22% en la región Metropolitana, el 22,39% en la quinta región y el 3,82% en la región Libertador Bernardo O'Higgins. Tal como se observa en la siguiente tabla: Tabla N° 2: Número de establecimientos por región

Región	N° de Establecimientos	Porcentaje
Tarapacá	4	0,51%
Antofagasta	9	1,15%
Atacama	NI	NI
Coquimbo	23	2,93%
Valparaíso	176	22,39%
Libertador Bernardo O'Higgins	30	3,82%

Maule	25	3,18%
Bíobío	21	2,67%
La Araucanía	13	1,65%
Los Lagos	16	2,04%
Aysén	4	0,51%
Magallanes	9	1,15%
Región Metropolitana	434	55,22%
Los Ríos	17	2,16%
Arica y Parinacota	5	0,64%
<b>Total</b>	<b>786</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos informados por SENAMA, en mayo de 2014.

Respecto a los cupos, la información no se encuentra disponible para todos los establecimientos. Sin embargo, la información recabada muestra que en la región de Tarapacá habría 119 cupos, en la región de Valparaíso 3.002, en la región de la Araucanía 403 y en la de Magallanes 157.

Finalmente, en relación al tamaño de los establecimientos y la población que podría albergar, tanto en la región de Valparaíso, como en La Araucanía, la mayoría de los establecimientos son de capacidad media, de 10 a 19 cupos. Mientras en Tarapacá, los pocos establecimientos que existen tienden a ser de mayor tamaño, pudiendo albergar más de 30 adultos mayores. Tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla N° 3 Número de cupos por establecimientos				
<b>Región</b>	<b>Hasta 9 cupos</b>	<b>De 10 a 19 cupos</b>	<b>De 20 a 29 cupos</b>	<b>30 o más cupos</b>
Tarapacá	0	1	1	2
Valparaíso	33	95	23	17
La Araucanía	2	7	0	4
Magallanes	2	4	1	2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>107</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos informados por SENAMA, en mayo de 2014.

## **Anexo 2**

### **Encuesta**

#### **1.- Género**

- A. Femenino
- B. Masculino

#### **2.- Usted tiene entre**

- A. Menor a 60 años
- B. 60-64
- C. 65-69
- D. 70-74
- E. 75-79
- F. 80 Y MAS

#### **3.- Marque con una X los medios de comunicación que usa con mayor frecuencia, en caso de usar diario mencione cual.**

- A. Radio
- B. Televisión
- C. Diario, ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
- D. Internet
- E. Otro, ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

#### **4.- En una escala del 1 al 5 evalúe si grado de independencia para realizar tareas en el hogar, siendo 1 totalmente independiente y 5 totalmente dependiente.**

- A. 1
- B. 2
- C. 3
- D. 4
- E. 5

**5.- ¿Recibe algún aporte económico?**

- A. Si (Grupo familiar, estado, entre otros)
- B. No

**6.- ¿Asistiría a un hogar de adultos mayores?**

- A. Si
- B. No

**7.- ¿Qué hogares de adultos mayores conoce usted?**

- A. Hogares Alemanes S.A.
- B. Senior Suites
- C. Villa Soleares
- D. Living La Dehesa
- E. Ambar Residence
- F. Seniority
- G. Otra, ¿cuál?: \_\_\_\_\_

**8.- Marque con una X los parámetros que usted escogería para asistir a un hogar de adultos mayores**

- A. Infraestructura
- B. Tecnología
- C. Servicios ( alimentación, médicos, entre otros)
- D. Trato personal
- E. Otros, ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

**9.- ¿Entre que rangos estaría dispuesto a pagar en un hogar de adultos mayores?**

- A. \$600.000-\$800.000
- B. \$800.001-\$1.000.000
- C. \$1.000.001-\$1.200.000
- D. \$1.200.001-\$1.500.000
- E. Otro ¿Cuánto? \_\_\_\_\_

**10.- ¿Cuál de los siguientes nombres considera a su juicio más apropiado para un hogar de adulto mayor?**

- A. Parque Senior Hotel
- B. Jardín Senior Hotel
- C. Senior Hotel
- D. Parque Senior

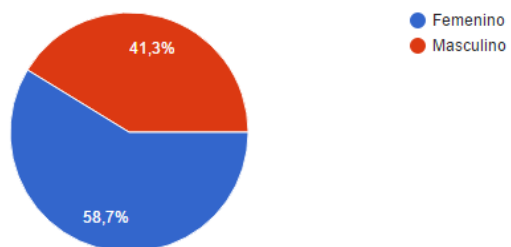
Otros ¿Cuál?\_\_\_\_\_

## Anexo 3

### Gráficos de la encuesta

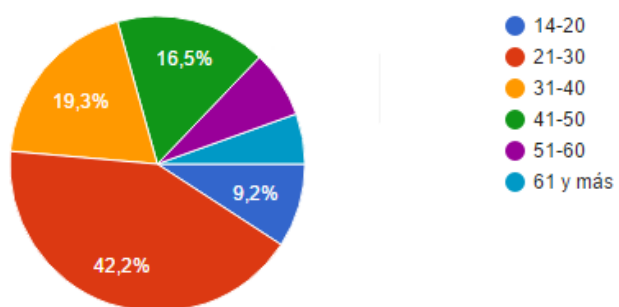
#### 1. Género

Género



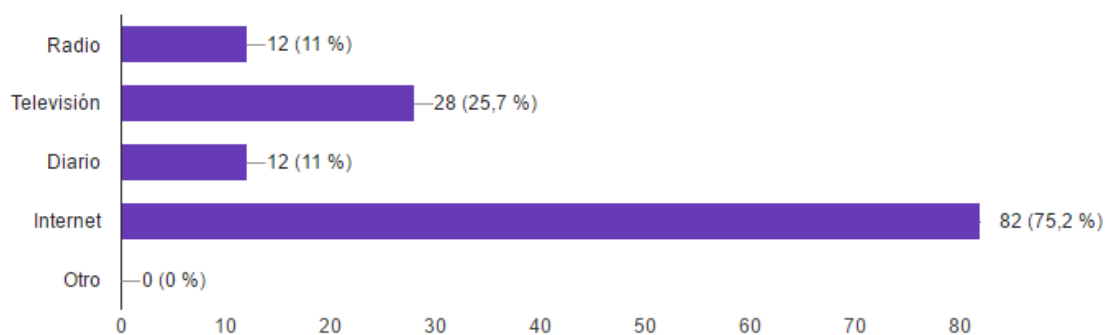
#### 2. Rango de edad

Su rango de edad esta entre



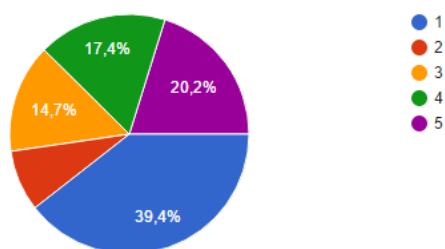
### 3. Medios de comunicación que usa con mayor frecuencia

Seleccione los medios de comunicación que usa con mayor frecuencia.



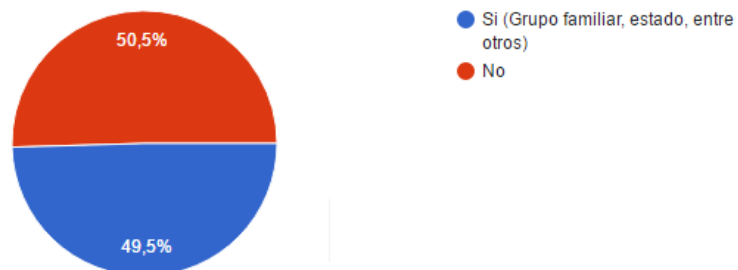
### 4. Escala de grado de dependencia frente a la realización de tareas

En una escala del 1 al 5 evalué su grado de dependencia para realizar tareas en el hogar, siendo 1 totalmente independiente y 5 totalmente dependiente.



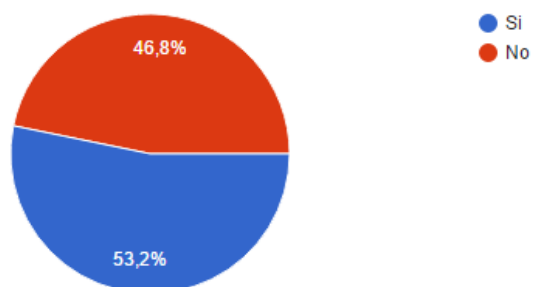
## 2. Aporte económico

¿Recibe algún aporte económico?



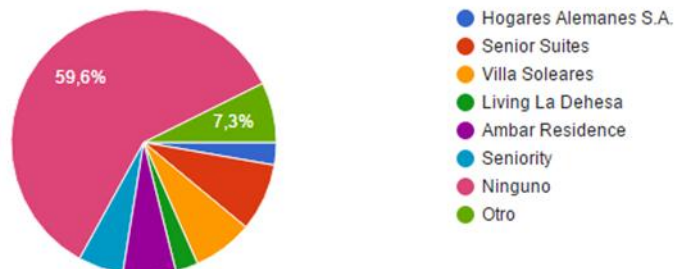
## 3. Asistirías a un hogar de adultos mayores

¿Vivirías en un hogar de adultos mayores?



#### 4. Competencia

¿Qué hogares de adultos mayores conoce usted?

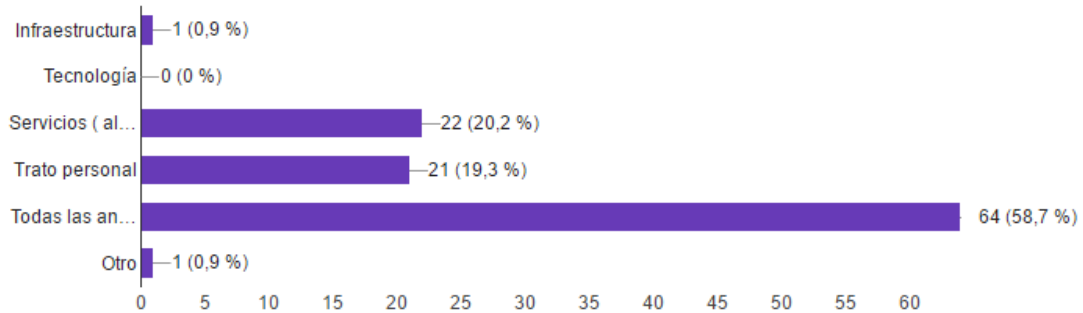


Porcentajes:

- Hogares Alemanes S.A.= 2,8 %
- Senior Suites= 8,3 %
- Villa Soleares= 7,3%
- Living La Dehesa= 2,8%
- Ambar Residence= 6,4%
- Seniority= 5,5%
- Ninguno= 59,6%
- Otro=7,3%

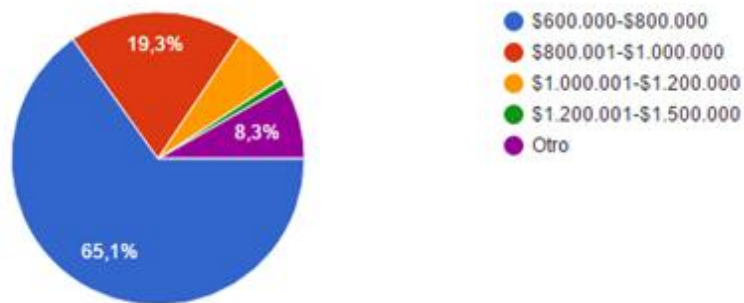
#### 5. Parámetros para la elección

Marque con una X los parámetros que usted escogería para asistir a un hogar de adultos mayores



## 6. Precio

¿Entre que rangos estaría dispuesto a pagar en un hogar de adultos mayores de lujo?

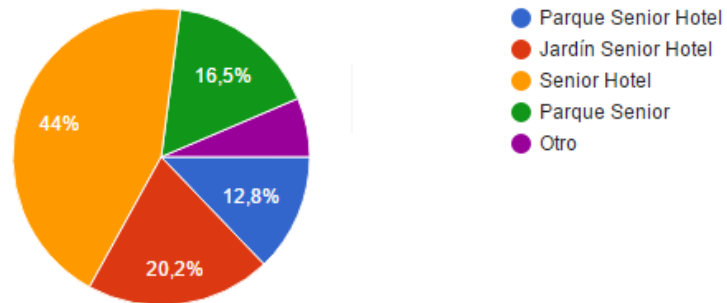


### Porcentajes:

- \$600.000-\$800.000= 65,1%
- \$800.001-\$1.000.000= 19,3%
- \$1.000.001- \$1.200.00= 6,4%
- \$1.200.001-\$1.500.000= 0,9%
- Otro= 8,3 %

## 7. Nombre Hogar de adulto mayor

¿Cuál de los siguientes nombres considera a su juicio más apropiado para un hogar de adulto mayor?



## Anexos de Estrategias de Dirección de Personas

### Anexo 1

#### Descripción y análisis de puestos.

Título del puesto	Gerente General
Departamento	Gerencia general
Superior inmediato	No tiene
Resumen de obligaciones	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
Calificaciones profesionales	<p>Habilidad técnica: Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Poseer una capacidad analítica en los problemas.</p> <p>Habilidad humana: Poseer la capacidad para trabajar de manera efectiva como miembro de un equipo y aportar con sabiduría. Poder relacionarse con otras</p>

	<p>personas y trabajar para poder cumplir los objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.</p> <p>Habilidad conceptual: Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización.</p>
Equipamientos	Útiles de oficina
Responsabilidades	<p>Evaluar el desempeño del hogar para el adulto mayor.</p> <p>Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que puedan afectar a la empresa.</p>
Contactos	Tiene contacto directo con la secretaria y los jefes de cada área, ya sea para supervisar, controlar o dar indicaciones.

Supervisión ejercida	Posee supervisión directa hacia la secretaria general, jefe de recursos humanos, jefe de marketing, jefe de operaciones y jefe de finanzas.
Supervisión recibida	No tiene.
Decisiones	Decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Debe poseer título relacionado con la medicina, y contar con conocimientos en administración.  Poseer experiencia de 2 años en el rubro.

Título del puesto	Secretaria general
Departamento	Gerencia general
Superior inmediato	Gerente general

Resumen de obligaciones	Brindar apoyo a todos los departamentos. Seguir las indicaciones dadas por el gerente general.
Calificaciones profesionales	Facilidad de expresión verbal y escrita. Ser una persona proactiva, y organizada. Tener dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.
Equipamientos	Útiles de oficina
Responsabilidades	Registrar y distribuir la correspondencia del gerente y jefes de cada área.
Contactos	Realiza contacto con todos los departamentos, ya que lleva un registro de cada uno.
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del gerente general
Decisiones	Tomar decisiones respecto a la agenda del gerente general.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se

	merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Se le exige poseer con un curso de secretariado y contar con años de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Jefe de recursos humanos
Departamento	Recursos humanos
Superior inmediato	Gerente general
Resumen de obligaciones	<p>Identificar y gestionar las plantillas de personal: Identificar las necesidades que tiene la empresa. Una vez identificadas las necesidades de la empresa debe elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos del hogar de ancianos</p> <p>Administrar el personal existente: Ser capaz de dar soluciones a los problemas</p>

	<p>que se presenten entre el personal y la empresa o entre el personal. Esto puede darse a través de la búsqueda e incorporación del personal, el mantenimiento y capacitación del mismo y finalmente el término de la relación laboral.</p>
Calificaciones profesionales	<p>Ser capaz de sobrellevar los distintos tipos de personalidad, entender a cada persona como un ser individual que tiene distintas metas y características diversas.</p>
Equipamientos	<p>Útiles de oficina</p>
Responsabilidades	<p>Supervisar y controlar descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. Velar por un buen ambiente de trabajo</p>
Contactos	<p>Tiene contactos directo con el gerente general y el asistente de recursos humanos.</p>
Supervisión ejercida	<p>Supervisión directa hacia el asistente de recursos humanos.</p>

Supervisión recibida	Recibe supervisión del gerente general
Decisiones	Debe tomar decisiones de reclutamiento, selección.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Debe tener el título de ingeniería en administración de recursos humanos o carreras similares. Tener 2 años de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Jefe de marketing
Departamento	Marketing
Superior inmediato	Gerente general
Resumen de obligaciones	Implementar objetivos y estrategias de marketing a corto y largo plazo. Desarrollar la marca.

	<p>Dirigir las relaciones con los medios internos o externos y de profesionales de la publicidad para la implementación de la marca, la producción de comunicados de prensa, anuncios y otros materiales promocionales.</p> <p>Mantener la competitividad en el mercado.</p> <p>Hacer estudios de mercado para evaluar la expansión del hogar.</p> <p>Promover nuevos productos, servicios o iniciativas.</p>
Calificaciones profesionales	<p>Habilidades interpersonales y de comunicación.</p> <p>Debe tener la capacidad de redactar</p> <p>Conocimientos avanzados de informática utilizando Microsoft Office.</p>
Equipamientos	Útiles de oficina
Responsabilidades	<p>Realizar estudios de mercado.</p> <p>Supervisar y controlar al encargado de promoción de ventas y cajero/recepcionista</p>
Contactos	Mantiene contacto directo con el gerente

	general, secretaria, encargado de publicidad y ventas y cajero/recepcionista.
Supervisión ejercida	Supervisa al encargado de publicidad y promoción de ventas, cajero/recepcionista.
Supervisión recibida	Recibe supervisión del gerente general.
Decisiones	Estrategia de precios Desarrollo del producto Investigación de mercado
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Tener título profesional en ingeniería en marketing o carreras afines. Contar con 2 años de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Cajero/ Recepcionista
Departamento	Marketing
Superior inmediato	Jefe de marketing
Resumen de obligaciones	Recibir dinero en caja.  Llevar un registro del ingreso y salida de las personas.
Calificaciones profesionales	Debe ser una persona con agilidad para los procesos de caja.  Manejo de Microsoft office
Equipamientos	Útiles de oficina
Responsabilidades	Responsable del dinero recibido.
Contactos	Tiene contacto con el jefe de marketing
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de marketing
Decisiones	Exento

Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Tener un curso de cajero. Contar con 1 año de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Jefe de finanzas
Departamento	Finanzas
Superior inmediato	Gerente general
Resumen de obligaciones	Controlar la contabilidad de la empresa Realizar objetivos y estrategias financieras Crear valor a la empresa
Calificaciones profesionales	Dominar a la perfección las técnicas financieras y contables para poder aplicarlas
Equipamientos	Útiles de oficina

Responsabilidades	Velar por el financiamiento adecuado para poder solventarse en el mercado
Contactos	Tiene contacto directo con el gerente general y el asistente contable
Supervisión ejercida	Realiza supervisión al asistente contable
Supervisión recibida	Recibe supervisión del gerente general
Decisiones	Toma decisiones respecto al financiamiento del hogar.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Título de ingeniería comercial con especialidad financiera.  Tener 2 años de experiencia en el rubro de fianzas.

Título del puesto	Asistente contable
-------------------	--------------------

Departamento	Finanzas
Superior inmediato	Jefe de finanzas
Resumen de obligaciones	Realizar la contabilidad del hogar  Trabajar en conjunto con el jefe de finanzas para tomar las mejores decisiones respecto al financiamiento.
Calificaciones profesionales	Facilidad para solucionar eventuales problemas que se generen.
Equipamientos	Útiles de oficina
Responsabilidades	Mantener la contabilidad del hogar
Contactos	Tiene contacto con el jefe de finanzas
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de finanzas
Decisiones	Tomar decisiones en cuanto a la contabilidad del hogar.

Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Poseer título de contador auditor.  Se pide que el candidato tenga 2 años de experiencia.

Título del puesto	Jefe de operaciones
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Gerente general
Resumen de obligaciones	Realizar los costos de operación  Localización
Calificaciones profesionales	Tener una capacidad analítica y de resolución de problemas.
Equipamientos	Útiles de oficina
Responsabilidades	Supervisar que las operaciones se hagan de

	la mejor manera. Mejorar los procesos
Contactos	Mantiene contacto con el gerente general, secretaria, educación física, doctor, personal de aseo, jardinero, guardia, chofer, peluquera, podólogo, chef.
Supervisión ejercida	Realiza supervisión hacia profesor de educación física, cuidadores, doctor, personal de aseo, jardinero, guardia, chofer, peluquera, podólogo, chef
Supervisión recibida	Recibe supervisión del gerente general
Decisiones	Tomar decisiones de producción
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Título de ingeniería comercial, Ingeniería civil industrial o carreras relacionadas.  Contar con 2 años de experiencia.

Título del puesto	Chef
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	<p>Velar por que la elaboración y condimentación de las comidas, siguiendo los regímenes de alimentación propuestos por la nutricionista.</p> <p>Vigilar el almacenamiento y control de los alimentos.</p> <p>Supervisar que el manipulador de alimentos cumpla con su actividad programada.</p> <p>Mantener la higiene en la cocina.</p>
Calificaciones profesionales	Debe mantener organizada la cocina, ser apasionado e innovadores en sus platos elaborados.
Equipamientos	<p>Cocina amplia para poder realizar las comidas.</p> <p>Mercadería.</p> <p>Utensilios de cocina.</p>
Responsabilidades	Preparar los alimentos para cada anciano,

	siguiendo la minuta realizada por la nutricionista.
Contactos	Realiza contacto con la nutricionista para la entrega de la minuta para cada adulto mayor en caso de que padezca de alguna enfermedad que le impida ingerir algún tipo de alimentación.
Supervisión ejercida	Supervisa directamente al manipulador de alimentos.
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones.
Decisiones	Toma decisiones respecto a los métodos de elaboración de los alimentos
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Debe contar con un título de gastronomía profesional.  Contar con 2 años de experiencia.

Título del puesto	Manipulador de alimentos
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Chef
Resumen de obligaciones	Realizar las tareas asignadas por el chef
Calificaciones profesionales	Actuar con compromiso, higiene y ser proactivo.
Equipamientos	Útiles de cocina
Responsabilidades	Colaborar con la preparación de los alimentos
Contactos	Mantiene contacto con el chef
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del chef
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se

	merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Estudios de manipulador de alimentos terminados.  1 año de experiencia

Título del puesto	Personal de aseo
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	Realizar las tareas de limpieza de las habitaciones (camas, baños, ventanales, etc.) y zonas comunes.
Calificaciones profesionales	Personal calificado para realizar las labores que se le asignen y ser proactivo todo el tiempo.
Equipamientos	Útiles de aseo
Responsabilidades	Mantener la limpieza del recinto.

Contactos	Mantiene contacto con el jefe de operaciones
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Enseñanza media terminada.  3 meses de experiencia.

Título del puesto	Peluquero
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	Realizar cortes, teñidos de cabello y temas

	de estética.
Calificaciones profesionales	Habilidad para realizar de manera eficiente el trabajo para que el residente se sienta conforme.
Equipamientos	Útiles de peluquería
Responsabilidades	Realizar los pedidos de estética que cada residente necesite.
Contactos	Tiene contacto con el jefe de operaciones
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Título de peluquería profesional. Tener 2 años de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Podólogo
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	Tratar las dolencias y deformidades de los pies, cuando dicho tratamiento no sobrepasa los límites de la cirugía menor.
Calificaciones profesionales	Mediante un diagnóstico ser capaz de averiguar cuál es la causa de los dolores o problemas surgidos para determinar el tratamiento más adecuado y ponerlo en práctica.
Equipamientos	Implementos para realizar el diagnóstico de podología
Responsabilidades	Realizar un buen diagnóstico y tratamiento para el cuidado de los pies.
Contactos	Tiene contacto con el jefe de operaciones
Supervisión ejercida	No tiene

Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Tomar decisiones respecto al diagnóstico que se realice, ya sea recetando medicamentos o derivando a cirugía.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Carrera profesional de podología.  Contar con 2 años de experiencia.

Título del puesto	Doctor
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	Atender a cada residente y establecer un tratamiento en caso de ser necesario, proporcionando una atención integral y

	continua.
Calificaciones profesionales	<p>Utilizar adecuadamente herramientas informáticas, inglés u otros idiomas extranjeros con el fin de acrecentar su capacidad de continuo aprendizaje.</p> <p>Ejercer la medicina de una manera integral de la salud, definida por el conjunto de acciones de protección, prevención, recuperación y rehabilitación que desarrollan el equipo de salud.</p>
Equipamientos	Kit de medicina
Responsabilidades	<p>Debe llevar una ficha de historial médico de cada paciente.</p> <p>Realizar una medicina preventiva con cada adulto mayor.</p> <p>Proporcionar información sobre el estado de salud de los pacientes a los familiares</p>
Contactos	Mantiene contacto con el jefe de operaciones, también con el nutricionista, fisioterapeuta enfermeras y técnicos en enfermería.

Supervisión ejercida	Realiza supervisión a las enfermeras, fisioterapeuta y nutricionista.
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Luego de realizar exámenes médicos, diagnósticos, debe prescribir los tratamientos más acordes en cada caso para llevar a cabo las terapias preventivas, asistenciales y de rehabilitación de los diagnósticos clínicos y funcionales de los residentes del hogar.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Debe poseer título de medicina general, con especialidad geriátrica.  Contar con 2 años de experiencia.

Título del puesto	Enfermera
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Doctor

Resumen de obligaciones	<p>Su labor es cuidar de las necesidades de los pacientes</p> <p>Asistir al residente en todo lo relacionado a su salud física y mental, llevando una vigilancia continua en colaboración con los técnicos de enfermería.</p>
Calificaciones profesionales	<p>Enfrentarse a situaciones sin preferencia y sin perjuicios.</p> <p>Habilidades de comunicación: Deben contar con una buena capacidad de escuchar y comunicación verbal, para evaluar las necesidades de los residentes del hogar.</p>
Equipamientos	Artículos de primeros auxilios
Responsabilidades	<p>Asegurarse de cumplir las necesidades médicas de cada paciente.</p> <p>Ofrecer asistencia constante a cada paciente</p>
Contactos	Tiene contacto directo con el doctor y los técnicos en enfermería.
Supervisión ejercida	Realiza supervisión hacia los técnicos en

	enfermería.
Supervisión recibida	Recibe supervisión del doctor.
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece
Requisitos exigidos por el puesto	Deben contar con el título profesional de enfermería.  Contar con 2 años de experiencia.

Título del puesto	Fisioterapeuta
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Doctor
Resumen de obligaciones	Realizar los tratamientos y técnica rehabilitadora que se prescriban. Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación de tratamiento que realice.

Calificaciones profesionales	Ser capaz de realizar un programa único de rehabilitación para cada residente en caso de ser necesario.
Equipamientos	Útiles para realizar terapias.
Responsabilidades	Dar conocimiento a los enfermeros a cerca de los tratamientos que requiera adulto mayor.
Contactos	Tiene contacto directo con el doctor para informar sobre el proceso de rehabilitación del adulto mayor.
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del doctor.
Decisiones	Encontrar la mejor terapia de rehabilitación para cada residente que lo requiera.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Carrera profesional de fisioterapia o carreras relacionadas.

	Se piden 2 años de experiencia.
--	---------------------------------

Título del puesto	Nutricionista
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Doctor
Resumen de obligaciones	Realizar minutas de alimentación para cada residente
Calificaciones profesionales	Debe ser capaz de realizar el mejor plan de alimentación para cada residente.
Equipamientos	Útiles de oficina, pesa
Responsabilidades	Tener en cuenta el diagnóstico médico de cada paciente y sus necesidades fisiológicas, para determinar cuál será la mejor opción de alimentación para cada caso en particular. Realizar supervisiones y control de las normas de salud, con el fin de velar que estas se cumplan. Realizar supervisiones en la cocina para

	que los alimentos estén preparados de la forma correcta.
Contactos	Tiene contacto directo con el doctor y también con el chef para indicar cuales son las preparaciones que debe realizar.
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del doctor.
Decisiones	Preparar la minuta adecuada para cada residente.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Contar con título profesional de nutrición y dietética, con 2 años de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Profesor de educación física
Departamento	Operaciones

Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	Realizar clases de yoga, baile entretenido, zumba, pilates y ejercicios en la piscina.
Calificaciones profesionales	Debe ser capaz de practicar las clases en una forma en que los residentes se sientan a gusto y capaces de poder llevarla a cabo.
Equipamientos	Equipo de música, colchonetas, pelotas
Responsabilidades	Realizar las clases en los horarios asignados y brindar satisfacción en los residentes.
Contactos	Tiene contacto con el jefe de operaciones
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Debe decidir si el paciente puede realizar la actividad física que el brindará.
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se

	merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Contar con un título profesional de pedagogía en educación física, con 3 meses de experiencia.

Título del puesto	Técnico en enfermería
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Enfermera
Resumen de obligaciones	<p>Deberán ayudar a los residentes en caso de ser necesario y seguir los tratamientos que algunos pacientes posean.</p> <p>Administrar medicamentos y efectuar procedimientos indicados por las enfermeras.</p> <p>Apoyar la atención de primeros auxilios en caso de urgencias, cumplir con las instrucciones del doctor o enfermeras, apoyando la labor en general.</p> <p>Realizar todas las acciones de apoyo correspondientes a vacunación,</p>

	<p>tratamiento, toma de muestras etc., garantizando los registros fidedignos.</p> <p>Transportar al anciano por las dependencias del hogar en caso de ser necesario.</p> <p>Acompañar en las necesidades básicas de las personas.</p> <p>Ayudar a levantarse y acostarse en la cama.</p> <p>Ocuparse de la higiene personal (bañarse, peinarse, vestirse, etc)</p> <p>Supervisan la toma de medicamentos (controlar los horarios y las dosis)</p>
Calificaciones profesionales	<p>Deberá tratar a los enfermos con mucha amabilidad, como también con sus familiares y compañeros.</p> <p>Tiene que ser delicada, paciente y con discreción.</p> <p>Apoyar al adulto mayor en las labores que sea necesario.</p>
Equipamientos	<p>Artículos de primeros auxilios</p> <p>Productos de higiene.</p>
Responsabilidades	<p>Ayudar al adulto mayor en caso de ser necesario a lavarse o a bañarse, vestirse, comer, tomar medicamentos, ir al baño,</p>

	<p>desplazarse, etc.</p> <p>Colaborar con los enfermeros y médicos preparando el material que haya de ser utilizado</p> <p>Velar por el bienestar del adulto mayor dependiente.</p>
Contactos	Tiene contacto directo con los enfermeros
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión de los enfermeros.
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Contar con la carrera técnica en enfermería. Con 1 año de experiencia.

Título del puesto	Jardineros
-------------------	------------

Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	<p>Cortar el pasto</p> <p>Podar las flores</p> <p>Preocuparse que el sistema de riego se haga las veces que sea necesario</p>
Calificaciones profesionales	Debe ser una persona con buena disposición para cumplir con las labores que se le asignen brindando una buena imagen del parque.
Equipamientos	Útiles de jardinería
Responsabilidades	Mantener el parque en perfectas condiciones.
Contactos	Tiene contacto con el jefe de operaciones
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones

Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Enseñanza media terminada, contar con 3 meses de experiencia en el rubro.

Título del puesto	Guardias
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones
Resumen de obligaciones	Velar por la seguridad del recinto Vigilar el sistema de alarmas.
Calificaciones profesionales	Debe ser una persona íntegra sin antecedentes penales. Preocuparse por la seguridad del hogar.
Equipamientos	Sistema de alarma, uniforme

Responsabilidades	Mantener la seguridad en el hogar.
Contactos	Tiene contacto con el jefe de operaciones
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Haber realizado un curso de guardia.  Con 3 meses de experiencia.

Título del puesto	Chofer
Departamento	Operaciones
Superior inmediato	Jefe de operaciones

Resumen de obligaciones	Estar a disposición del hogar para las eventualidades que puedan requerir algún tipo de viaje.
Calificaciones profesionales	Debe estar disponible para realizar viajes en caso de ser requeridos.
Equipamientos	Automóvil
Responsabilidades	Llevar a los empleados como residentes del hogar a los viajes que sean necesarios.
Contactos	Tiene contacto directo con el jefe de operaciones.
Supervisión ejercida	No tiene
Supervisión recibida	Recibe supervisión del jefe de operaciones
Decisiones	Exento
Condiciones de trabajo	Se ofrece un buen ambiente laboral, con condiciones óptimas que todo empleado se merece.
Requisitos exigidos por el puesto	Contar con licencia clase B.

	Tener 3 meses de experiencia en el rubro.
--	---

## Anexo 2

### Método de valuación por puntos, cálculo de las remuneraciones

Para la construcción del método de valuación por puntos se identificaron los factores que comparten los colaboradores de “Senior hotel” previo análisis de los cargos. Los factores arrojados fueron los siguientes:

Factor	Ponderación
Requisitos mentales	40%
Requisitos físicos	20%
Responsabilidad	30%
Condiciones de trabajo	10%
	100%

Posteriormente se identificaron los sub-factores, los cuales se les asignó un peso relativo como resultado de la multiplicación del porcentaje asignado al factor con respecto al porcentaje asignado al sub-factor.

Factores	Ponderación	Peso
<b>Requisitos mentales</b>	<b>40%</b>	
Instrucción necesaria	50%	20%
Experiencia anterior	20%	8%
Iniciativa	30%	12%

<b>Requisitos físicos</b>	<b>20%</b>	
Esfuerzo físico	40%	8%
Concentración visual o mental	60%	12%
<b>Responsabilidad</b>	<b>30%</b>	
Supervisión de personal	30%	9%
Material, equipamiento o herramientas	20%	6%
Dinero, títulos o documentos	25%	8%
Datos confidenciales y contactos	25%	8%
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>10%</b>	
Riesgo de accidentes	10%	10%

Luego se asignan grados a los sub-factores junto con su puntuación.

Factores	Ponderación	Grados				
		A	B	C	D	E
<b>Requisitos mentales</b>	<b>40%</b>					

Instrucción necesaria	50%	40	130	220	310	400
Experiencia anterior	20%	16	52	88	124	160
Iniciativa	30%	24	78	132	186	240
<b>Requisitos físicos</b>	<b>20%</b>					
Esfuerzo físico	40%	16	52	88	124	160
Concentración visual o mental	60%	24	78	132	186	240
<b>Responsabilidad</b>	<b>30%</b>					
Supervisión de personal	30%	18	59	99	140	180
Material, equipamiento o herramientas	20%	12	48	84	120	
Dinero, títulos o documentos	25%	15	49	83	116	150
Datos confidenciales y contactos	25%	15	49	83	116	150
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>10%</b>					
Riesgo de accidentes	10%	20	80	140	200	

De la tabla anterior se realiza la asignación de puntos:

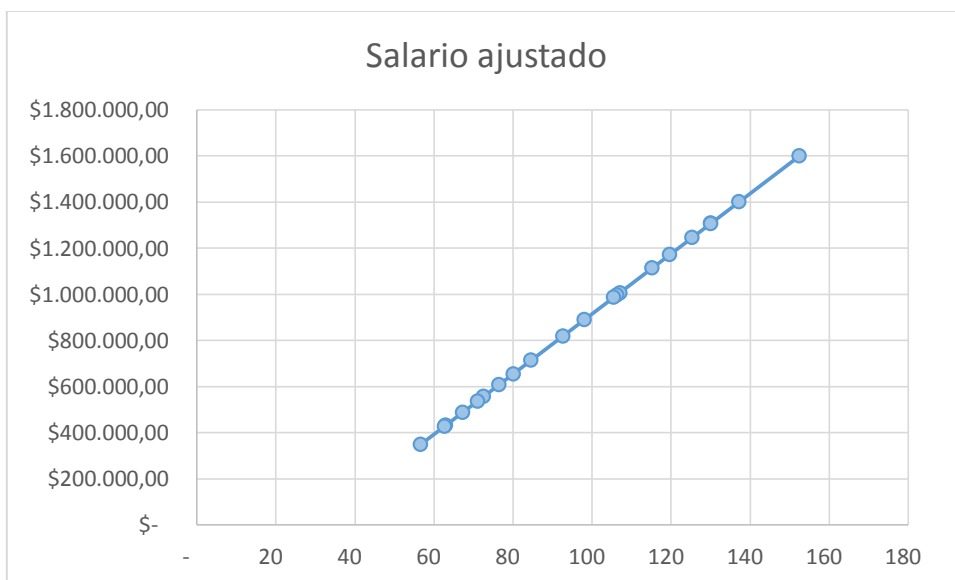
Nombre del cargo	Requisitos mentales			Requisitos físicos			Responsabilidades			Accidentes
	Instrucción	Experiencia	Iniciativa	Esfuerzo	Concentración	Supervisión	Material	Dinero	Datos	Riesgo
Gerente general	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
Secretaria	220	52	78	16	24	18	12	48,75	15	20
Jefe de RRHH	400	52	132	16	186	58,5	12	15	150	20
Jefe de marketing	400	52	186	16	132	180	12	48,75	116,3	20
Cajero/recepcionista	310	52	132	16	186	18	12	116,3	116,3	20
Jefe de finanzas	400	52	186	16	132	58,5	12	116,3	150	20
Asistente contable	310	52	186	16	186	18	12	116,3	150	20
Jefe de operaciones	400	52	132	16	186	99	12	48,75	150	20
Profesor educación física	400	52	24	16	24	18	12	15	15	20
Personal de aseo	130	52	78	16	78	18	48	15	15	20
Guardias	310	16	78	52	186	18	12	15	15	20
Chef	310	52	132	16	132	58,5	84	15	15	80
Manipulador de alimentos	310	16	24	16	78	18	48	15	15	80
Peluquero	310	52	24	16	24	18	12	15	15	20
Podólogo	220	52	132	16	78	18	12	15	15	20
Jardineros	130	52	78	16	78	18	48	15	15	80
Doctor	400	88	240	16	240	139,5	84	15	15	20
Enfermeras	400	88	186	16	186	58,5	12	15	15	20
Técnicos en enfermería	310	52	132	16	132	18	12	15	15	20
Chofer	220	52	24	16	24	18	120	15	15	20
Fisioterapeuta	310	52	186	16	78	18	12	15	15	20
Nutricionista	310	88	186	16	78	18	12	15	15	20

Para determinar el salario, se utilizó la fórmula de los mínimos cuadrados, de la cual se obtiene lo siguiente:

Nombre del cargo	Total Puntos	Salario promedio			Salario ajustado
Gerente general	X	Y	x*y	x^2	
Secretaria	67,29	548.669,00	36.918.565,34	4.527,61	488.483,36

Jefe de RRHH	119,60	1.393.409,00	166.651.716,40	14.304,16	1.170.970,78
Jefe de marketing	137,15	1.443.284,00	197.946.400,60	18.810,12	1.399.934,30
Cajero/recepcionista	105,43	580.369,00	61.185.401,83	11.114,43	986.038,70
Jefe de finanzas	130,06	1.778.509,00	231.317.326,81	16.916,25	1.307.468,26
Asistente contable	115,21	508.376,00	58.571.269,90	13.273,92	1.113.729,89
Jefe de operaciones	125,34	1.718.842,00	215.435.359,18	15.709,49	1.245.824,23
Profesor educación física	84,50	697.051,00	58.900.809,50	7.140,25	713.043,73
Personal de aseo	56,60	315.000,00	17.829.000,00	3.203,56	349.050,44
Guardias	80,00	304.217,00	24.337.360,00	6.400,00	654.335,14
Chef	106,25	595.211,00	63.241.168,75	11.289,06	996.801,94
Manipulador de alimentos	72,50	504.482,00	36.574.945,00	5.256,25	556.487,48
Peluquero	71,00	435.736,00	30.937.256,00	5.041,00	536.917,95
Podologo	76,40	1.046.974,00	79.988.813,60	5.836,96	607.368,26
Jardineros	62,60	504.482,00	31.580.573,20	3.918,76	427.328,57
Doctor	152,45	2.211.650,00	337.166.042,50	23.241,00	1.599.543,52

Enfermeras	129,95	970.209,00	126.078.659,55	16.887,00	1.306.000,54
Técnicos en enfermería	92,60	627.995,00	58.152.337,00	8.574,76	818.719,20
Chofer	62,90	527.053,00	33.151.633,70	3.956,41	431.242,48
Fisioterapeuta	98,00	846.553,00	82.962.194,00	9.604,00	889.169,52
Nutricionista	107,00	1.046.974,00	112.026.218,00	11.449,00	1.006.586,71
<b>SUMA</b>	<b>2.053</b>	<b>18.605.045</b>	<b>2.060.953.051</b>	<b>216.454</b>	<b>18.605.045</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>98</b>	<b>885.955</b>	<b>98.140.621</b>	<b>10.307</b>	<b>885.955</b>



### Gasto de personal y gastos aspectos legales

Nombre del cargo	SUELDO LÍQUIDO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	27.474.888	27.474.888	27.474.888	27.474.888	27.474.888	27.474.888
Secretaria		6.598.892	6.598.892	6.598.892	6.598.892	6.598.892
Jefe de RRHH	12.928.979	12.928.979	12.928.979	12.928.979	12.928.979	12.928.979
Jefe de marketing		15.028.292	15.028.292	15.028.292	15.028.292	15.028.292
Cajero/repcionista		11.233.379	11.233.379	11.233.379	11.233.379	11.233.379
Jefe de finanzas		14.180.492	14.180.492	14.180.492	14.180.492	14.180.492
Asistente contable		12.404.150	12.404.150	12.404.150	12.404.150	12.404.150
Jefe de operaciones		13.615.293	13.615.293	13.615.293	13.615.293	13.615.293
Profesor educación física		8.730.352	8.730.352	8.730.352	8.730.352	8.730.352
Personal de aseo		35.889.971	35.889.971	35.889.971	35.889.971	35.889.971
Guardias		16.365.818	16.365.818	16.365.818	16.365.818	16.365.818

Chef		11.332.065	11.332.065	11.332.065	11.332.065	11.332.065
Manipulador de alimentos		7.248.386	7.248.386	7.248.386	7.248.386	7.248.386
Peluquero		7.061.481	7.061.481	7.061.481	7.061.481	7.061.481
Podólogo		7.734.338	7.734.338	7.734.338	7.734.338	7.734.338
Jardineros		6.014.815	6.014.815	6.014.815	6.014.815	6.014.815
Doctor		16.870.832	16.870.832	16.870.832	16.870.832	16.870.832
Enfermeras		42.501.106	42.501.106	42.501.106	42.501.106	42.501.106
Técnicos en enfermería		38.797.063	38.797.063	38.797.063	38.797.063	38.797.063
Chofer		6.052.196	6.052.196	6.052.196	6.052.196	6.052.196
Fisioterapeuta		10.345.208	10.345.208	10.345.208	10.345.208	10.345.208
Nutricionista		11.421.779	11.421.779	11.421.779	11.421.779	11.421.779
<b>TOTAL</b>	40.403.867	339.829.776	339.829.776	339.829.776	339.829.776	339.829.776

Descuento AFP plan vital						
Nombre del cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	-	-	-	-	-	-
Secretaria		737.541	737.541	737.541	737.541	737.541
Jefe de RRHH	1.590.104	1.590.104	1.590.104	1.590.104	1.590.104	1.590.104
Jefe de marketing		1.876.125	1.876.125	1.876.125	1.876.125	1.876.125
Cajero/recepcionista		1.359.087	1.359.087	1.359.087	1.359.087	1.359.087
Jefe de finanzas		1.760.617	1.760.617	1.760.617	1.760.617	1.760.617
Asistente contable		1.518.599	1.518.599	1.518.599	1.518.599	1.518.599
Jefe de operaciones		1.683.611	1.683.611	1.683.611	1.683.611	1.683.611
Profesor educación física		1.018.062	1.018.062	1.018.062	1.018.062	1.018.062
Personal de aseo		3.815.296	3.815.296	3.815.296	3.815.296	3.815.296
Guardias		1.889.446	1.889.446	1.889.446	1.889.446	1.889.446
Chef		1.372.532	1.372.532	1.372.532	1.372.532	1.372.532

Manipulador de alimentos		822.491	822.491	822.491	822.491	822.491
Peluquero		798.045	886.052	886.052	886.052	886.052
Podólogo		886.052	661.146	661.146	661.146	661.146
Jardineros		661.146	2.125.477	2.125.477	2.125.477	2.125.477
Doctor		2.125.477	2.125.477	2.125.477	2.125.477	2.125.477
Enfermeras		5.276.350	5.276.350	5.276.350	5.276.350	5.276.350
Técnicos en enfermería		4.600.285	4.600.285	4.600.285	4.600.285	4.600.285
Chofer		666.035	666.035	666.035	666.035	666.035
Fisioterapeuta		1.238.078	1.384.755	1.384.755	1.384.755	1.384.755
Nutricionista		1.384.755	1.384.755	1.384.755	1.384.755	1.384.755
<b>TOTAL</b>	1.590.104	37.079.734	38.553.843	38.553.843	38.553.843	38.553.843

Descuento Seguro cesantía						
Nombre del cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	-	-	-	-	-	-
Secretaria		212.548	212.548	212.548	212.548	212.548
Jefe de RRHH	458.243	458.243	458.243	458.243	458.243	458.243
Jefe de marketing		540.670	540.670	540.670	540.670	540.670
Cajero/recepcionista		391.668	391.668	391.668	391.668	391.668
Jefe de finanzas		507.382	507.382	507.382	507.382	507.382
Asistente contable		437.637	437.637	437.637	437.637	437.637
Jefe de operaciones		485.190	485.190	485.190	485.190	485.190
Profesor educación física		293.389	293.389	293.389	293.389	293.389
Personal de aseo		1.099.509	1.099.509	1.099.509	1.099.509	1.099.509
Guardias		544.509	544.509	544.509	544.509	544.509
Chef						

		395.542	395.542	395.542	395.542	395.542
Manipulador de alimentos		237.029	237.029	237.029	237.029	237.029
Peluquero		229.984	229.984	229.984	229.984	229.984
Podólogo		255.346	255.346	255.346	255.346	255.346
Jardineros		190.532	190.532	190.532	190.532	190.532
Doctor		612.529	612.529	612.529	612.529	612.529
Enfermeras		1.520.562	1.520.562	1.520.562	1.520.562	1.520.562
Técnicos en enfermería		1.325.731	1.325.731	1.325.731	1.325.731	1.325.731
Chofer		191.941	191.941	191.941	191.941	191.941
Fisioterapeuta		356.795	356.795	356.795	356.795	356.795
Nutricionista		399.065	399.065	399.065	399.065	399.065
<b>TOTAL</b>	458.243	10.685.802	10.685.802	10.685.802	10.685.802	10.685.802

	<b>Descuento Fonasa</b>					
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente general	-	-	-	-	-	-
Secretaria		495.945	495.945	495.945	495.945	495.945
Jefe de RRHH	1.069.234	-	-	-	-	-
Jefe de marketing		1.261.564	1.261.564	1.261.564	1.261.564	1.261.564
Cajero/recepcionista		913.891	913.891	913.891	913.891	913.891
Jefe de finanzas		1.183.892	1.183.892	1.183.892	1.183.892	1.183.892
Asistente contable		1.021.152	1.021.152	1.021.152	1.021.152	1.021.152
Jefe de operaciones		1.132.111	1.132.111	1.132.111	1.132.111	1.132.111
Profesor educación física		684.575	684.575	684.575	684.575	684.575
Personal de aseo		2.565.521	2.565.521	2.565.521	2.565.521	2.565.521
Guardias		1.270.521	1.270.521	1.270.521	1.270.521	1.270.521
Chef						

		922.932	922.932	922.932	922.932	922.932
Manipulador de alimentos		553.068	553.068	553.068	553.068	553.068
Peluquero		536.630	536.630	536.630	536.630	536.630
Podólogo		595.808	595.808	595.808	595.808	595.808
Jardineros		444.575	444.575	444.575	444.575	444.575
Doctor		1.429.235	1.429.235	1.429.235	1.429.235	1.429.235
Enfermeras		3.547.978	3.547.978	3.547.978	3.547.978	3.547.978
Técnicos en enfermería		3.093.372	3.093.372	3.093.372	3.093.372	3.093.372
Chofer		447.862	447.862	447.862	447.862	447.862
Fisioterapeuta		832.521	832.521	832.521	832.521	832.521
Nutricionista		931.152	931.152	931.152	931.152	931.152
<b>TOTAL</b>	458.243	10.685.802	10.685.802	10.685.802	10.685.802	10.685.802

Descuento Impuesto 2° categoría						
Nombre del cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	-	-	-	-	-	-
Secretaria		-	-	-	-	-
Jefe de RRHH	188.214	188.214	188.214	188.214	188.214	188.214
Jefe de marketing		275.686	275.686	275.686	275.686	275.686
Cajero/recepcionista		117.564	117.564	117.564	117.564	117.564
Jefe de finanzas		240.361	240.361	240.361	240.361	240.361
Asistente contable		166.346	166.346	166.346	166.346	166.346
Jefe de operaciones		216.811	216.811	216.811	216.811	216.811
Profesor educación física		13.271	13.271	13.271	13.271	13.271
Personal de aseo		-	-	-	-	-
Guardias		-	-	-	-	-
Chef						

		121.676	121.676	121.676	121.676	121.676
Manipulador de alimentos		-	-	-	-	-
Peluquero		-	-	-	-	-
Podólogo		-	-	-	-	-
Jardineros		-	-	-	-	-
Doctor		339.573	339.573	339.573	339.573	339.573
Enfermeras		719.400	719.400	719.400	719.400	719.400
Técnicos en enfermería		214.571	214.571	214.571	214.571	214.571
Chofer		-	-	-	-	-
Fisioterapeuta		80.557	80.557	80.557	80.557	80.557
Nutricionista		125.414	125.414	125.414	125.414	125.414
<b>TOTAL</b>	188.214	2.819.445	2.819.445	2.819.445	2.819.445	2.819.445

<b>Aguinaldo fiestas patrias</b>						
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente general	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Secretaria		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Jefe de RRHH	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Jefe de marketing		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Cajero/recepcionista		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Jefe de finanzas		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Asistente contable		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Jefe de operaciones		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Profesor educación física		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Personal de aseo		350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Guardias		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Chef						

		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Manipulador de alimentos		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Peluquero		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Podólogo		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Jardineros		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Doctor		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Enfermeras		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Técnicos en enfermería		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Chofer		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Fisioterapeuta		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Nutricionista		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>TOTAL</b>	100.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000

Aguinaldo fin de año						
Nombre del cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Secretaria		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jefe de RRHH	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jefe de marketing		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Cajero/recepcionista		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jefe de finanzas		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Asistente contable		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jefe de operaciones		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Profesor educación física		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Personal de aseo		700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Guardias		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Chef						

		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Manipulador de alimentos		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Peluquero		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Podólogo		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jardineros		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Doctor		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Enfermeras		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Técnicos en enfermería		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Chofer		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Fisioterapeuta		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Nutricionista		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>TOTAL</b>	200.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Consultoría	25.000.000	-	-	-	-	-
Capacitaciones	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Total	25.000.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000



## Modelo de contrato de trabajo

### CONTRATO DE TRABAJO

Hoy: 05/01/2017 entre el trabajador Sr(a). XIMENA DEL CARMEN ARAVENA MENARES Nacionalidad : CHILENA , Estado Civil : CASADA , Rut: 09533896-8 , Fecha de Nacimiento: , Domicilio: BOSQUES DE BELLAVISTA N°178 LA LIGUA, LA LIGUA y el Empleador: LUIS ALBERTO MENARES TAPIA, Domiciliado en PORTALES 445 OFICINA 13 LA LIGUA LA LIGUA , se ha establecido lo siguiente:

- 1.- El trabajador se compromete a ejecutar la labor de: SECRETARIA. En la sección CONTABILIDAD o en cualquier otro lugar en que la Empresa tenga un establecimiento o faena, que ahora está ubicada en el siguiente lugar de trabajo : PORTALES 445 OFIICINA 13
- 2.- La jornada de trabajo será la siguiente: de LUNES A VIERNES, El horario será de: 09:00 13:00 14:00 18:30 El sueldo mensual de \$ 1,400,000
- 3.- Se deja constancia que el Empleado Sr(a) XIMENA DEL CARMEN ARAVENA MENARES entró a nuestro servicio el 01/10/2011.
- 4.- La Remuneración se cancelará Mensualmente por periodos vencidos, en dinero efectivo con moneda Nacional y del monto de ellas el Empleador hará las deducciones que establecen las leyes vigentes.

El presente contrato queda renovado hasta el : 01/06/2015.

Este contrato queda indefinido.

Este contrato caduca al no cumplir con las estipulaciones del mismo y cuando concurren para ello causas justificadas en conformidad a las leyes vigentes, o sea permitido dar al empleado el aviso de desahucio con 30 dias de anticipación a lo menos

Firma Trabajador  
XIMENA DEL CARMEN ARAVENA ME  
09533896-8

Firma Empleador  
LUIS ALBERTO MENARES TAPIA  
8797380-8

Firman en señal de acuerdo

Entre las partes arriba individualizadas que fijan su domicilio en la ciudad de LA LIGUA, donde se suscribe el presente contrato de trabajo.

### **CONTRATO DE TRABAJO**

Hoy: 05/01/2017 entre el trabajador Sr. ALFREDO VICTOR FUENTES SAGREDO Nacionalidad : CHILENA , Estado Civil : SOLTERO , Rut: 09341590-6 , Fecha de Nacimiento: 28/09/1964, Domicilio: PSJE. ANTOFAGASTA N° 3 EL MIRADOR LA LIGUA, LA LIGUA y el Empleador: LUIS ALBERTO MENARES TAPIA, Domiciliado en PORTALES 445 OFICINA 13 LA LIGUA LA LIGUA , se ha establecido lo siguiente:

- 1.- El trabajador se compromete a ejecutar la labor de: SECRETARIO. En la sección CONTABILIDAD o en cualquier otro lugar en que la Empresa tenga un establecimiento o faena, que ahora está ubicada en el siguiente lugar de trabajo : PORTALES 445 OFICINA 13
- 2.- La jornada de trabajo será la siguiente: de LUNES A VIERNES, El horario será de: 09:00 13:00 14:00 18:30 El sueldo mensual de \$ 400,000
- 3.- Se deja constancia que el Empleado Sr(a) ALFREDO VICTOR FUENTES SAGREDO entró a nuestro servicio el 01/11/2012.
- 4.- La Remuneración se cancelará Mensualmente por períodos vencidos, en dinero efectivo con moneda Nacional y del monto de ellas el Empleador hará las deducciones que establecen las leyes vigentes.

Este contrato caduca al no cumplir con las estipulaciones del mismo y cuando concurran para ello causas justificadas en conformidad a las leyes vigentes.

\_\_\_\_\_  
Firma Trabajador  
ALFREDO VICTOR FUENTES SAGRE  
09341590-6

\_\_\_\_\_  
Firma Empleador  
LUIS ALBERTO MENARES TAPIA  
8797380-8

\_\_\_\_\_  
Firman en señal de acuerdo

Entre las partes arriba individualizadas que fijan su domicilio en la ciudad de LA LIGUA, donde se suscribe el presente contrato de trabajo.

## Anexos finanzas

	Ventas
<b>GOLDEN PREMIUM</b>	22500000
<b>PREMIUM</b>	15000000
Total	37500000
Total Anual	450000000

Maxima ganancia en un mes

HABITACIONES OCUPADAS EN EL AÑO			
	PREMIUM	GOLDEN PREMIUM	TOTAL
Enero	8	5	13
Febrero	10	6	16
Marzo	10	7	17
Abril	12	8	20
Mayo	12	8	20
Junio	13	8	21
Julio	14	10	24
Agosto	15	12	27
Septiembre	15	14	29
Octubre	15	15	30
Noviembre	15	15	30
Diciembre	15	15	30
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>123</b>	<b>277</b>

	PREMIUM	GOLDEN PREMIUM	TOTAL
Primer año	154.000.000	184.500.000	338.500.000

## Respaldo costos

Vvastreet Hace 16 días

### Arriendo terreno industrial - viña del mar

Valparaíso, Valparaíso

**\$4.730.000**

#### Descripción

Arriendo Terreno 10.000 metros cuadrados, pasos Camino Internacional, Plano, acceso por 2 calles, sector ideal para variados usos. Precio Arriendo UF 180,00.- Mensuales Más datos solicitar vía email

#### Prestaciones

Reportar

Tipo de anuncio

Terrenos en venta

[Ver propiedad](#)



### Ford Transit

Precio desde  
**\$24.728.200**

Toda la información del equipamiento, colores, precios, datos técnicos y fotos de las versiones de Ford Transit disponibles en el mercado. Contáctate con las concesionarias de todo el país para recibir más información.

[SOLICITA COTIZACIÓN](#)