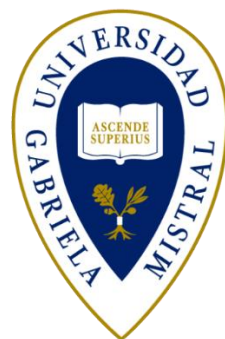


UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
FACULTAD DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



PROYECTO DE NEGOCIO DEL ESTABLECIMIENTO DE LARGA ESTADÍA DEL ADULTO
MAYOR (ELEM) "CASAXIÓN"

AUTORES:

Claudio Gatica Vergara

Karen Millas Carrasco

Pamela Salazar Faúndez

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ABRIL 2024

SANTIAGO – CHILE

© Claudio Gatica Vergara, Karen Millas Carrasco, Pamela Salazar Faúndez

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

AGRADECIMIENTOS

“A nuestro líder y apoyo Don Rene Leiva Bahamondes, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no se hubiese logrado tan fácil. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, por estar allí cuando nuestras horas de trabajo se hacían extensas. Muchas gracias por sus orientaciones.

A mis padres Paola Carrasco y Francisco Millas. ustedes siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada. A mis hermanos y mi cuñada y amiga Nicol Mardóñez, hoy culmina esta maravillosa aventura y no puedo dejar de recordar sus palabras de alientos y a su apoyo a no rendirme. Hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de vida y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles, por compartir conmigo. Gracias por estar siempre allí”

Karen Millas

“Doy gracias a Dios por este proyecto con un propósito superior; a mi mamá, quien fue la fuente de inspiración de este proyecto y que me alienta a que todos los adultos mayores reciban un buen trato a mi papá, que ya no está en la tierra, sin embargo, me impulsó a estudiar y a creer en mis habilidades, estarías orgulloso de mi. Finalmente, a mi amor, Felipe, quien siempre confía en mí y me ha ayudado en todo lo que puede y más, gracias por tu dedicación y amor”

Pamela Salazar

“Quiero agradecer a mis compañeras Pamela y Karen, y también a mi hermana Cecilia, quien siempre me ofreció su apoyo”

Claudio Gatica

RESUMEN

El trabajo expuesto dentro del proyecto de título tiene por finalidad establecer una empresa ligada al servicio de Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor, de forma que pueda convertirse en una empresa sustentable económicamente a través del tiempo.

La metodología usada para lograr lo anterior se verá sustentada a partir de un estudio de mercado generado a partir de búsqueda bibliográfica, entrevistas y consultas a diferentes agentes dentro de variadas áreas profesionales y una encuesta enfocada en caracterización de cliente y definición de un servicio óptimo, buscando qué esperan los futuros adultos mayores de un Establecimiento de Larga Estadía.

El enfoque para realizar el estudio se basa en un análisis estratégico que contemple las Fuerzas de Porter, PESTEL y FODA, de los cuales, en complemento con la información obtenida de las fuentes del párrafo precedente, generarían un modelo de negocios acorde a las necesidades de nuestro cliente.

En función de llevar a la realidad el modelo de negocio, es que se elaboran diversos planes funcionales, los cuales involucran aspectos de marketing, operacionales, recursos humanos y financieros. Por un lado, el análisis estratégico devela que la industria se encuentra en un potencial de rentabilidad medio, con costos de entrada elevados, más prometedor en vista del crecimiento de la población de adulto mayor.

Por otro lado, la investigación de mercado devela un mercado total de 74.642 posibles clientes, del cual, en función de disponibilidades de pago y contratación obtenidas a través de la encuesta, se decide apuntar a la capacidad de 24 cupos dentro de nuestra residencia inicial.

En vista del estudio del cliente a partir de entrevistas y la encuesta, sumado a las condiciones de la oferta actual del servicio, se define una propuesta de producto que contemple el desarrollo óptimo del adulto mayor en los ámbitos físicos, psicológicos y emocionales, mediante un servicio de alta calidad, que es el resultado del buen trato y profesionalismo brindado por el personal, una infraestructura acorde a las necesidades de un adulto mayor y un abanico de actividades de gran aporte no sólo para su bienestar físico, sino también anímico.

El segmento de cliente a apuntar a partir comprende en su mayoría al sector AB y C1a, pues éstos son los más dispuestos a efectuar contrataciones al precio definido de 45 UF para dependientes leves y moderados y 57 UF para dependientes severos, respaldando la factibilidad económica del proyecto.

CONTENIDO

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	11
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	11
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD Y OPORTUNIDAD	18
ELEAM	18
Cuidados del adulto mayor en el mundo	19
Autorización de funcionamiento de un ELEAM	20
Gestión de Calidad	21
Humanización	24
Ley integral de las personas mayores	25
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA VALOR DE SOLUCIÓN INNOVADORA	27
OBJETIVOS	27
Objetivo general	27
Objetivos específicos	27
Alcance	27
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	28
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTAL	28
Político	28
Económico	28
Social	29
Tecnológico	29
Ambiental	30
Legal	31
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO BASADO EN EL MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER	31
Amenaza de nuevos competidores	31
Amenaza de Sustitutos	31

Capacidad Negociadora de los Clientes	32
Capacidad Negociadora de los Proveedores	32
Rivalidad entre Competidores	33
Conclusión del análisis	33
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	35
ESTUDIO DE MERCADO	35
Objetivo general estudio de mercado	35
Objetivos específicos estudio de mercado	35
Metodología	35
Tipo de muestreo	35
Instrumentos	36
Resultados	38
Conclusiones del estudio de mercado	43
BENCHMARKING	44
ELEAM en la comuna de Colina	44
ELEAM Premium cercanos a Colina	46
CAPÍTULO IV: PROYECTO	54
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	54
Visión	54
Misión	54
Valores	54
Descripción del Servicio	54
ANÁLISIS FODA	56
Fortalezas	56
Oportunidades	57
Debilidades	57
Amenazas	58
Conclusión análisis FODA	59

PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO	60
Segmento de clientes	61
Propuesta de valor	62
Relación con el cliente	63
Canales	63
Actividades clave	63
Recursos clave	64
Aliados clave	64
Estructura de costos	65
Fuentes de ingresos	66
CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING	67
OBJETIVO DE MARKETING	67
Objetivo General	67
Objetivos Específicos	67
DEFINICIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO	68
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	70
Precio	71
Plaza	71
Promoción	71
Producto	72
Personas	73
PLAN DE MARKETING	73
Mix de medios	73
Mercados y comercios asociados	73
Tracking y auditorías	73
Relaciones Públicas	74
Marketing Relacional	74
Posicionamiento orgánico en buscadores de internet	74

Branding o Marca	74
Contenido	74
Encuestas de satisfacción y recomendación	74
PLAN DE FIDELIZACIÓN	75
Objetivo general	75
Objetivos específicos	75
Propuesta de valor del plan de fidelización	76
PRESUPUESTO DE MARKETING	77
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES	78
OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES	78
Objetivo general	78
Objetivos específicos	78
MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA	78
Procesos estratégicos	79
Procesos operacionales	79
Procesos complementarios	80
INSTALACIONES	81
EQUIPAMIENTO	82
ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	82
PRESUPUESTO DE OPERACIONES	82
CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	83
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	83
Organigrama	83
ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.	83
PERFILES DE CARGO	83
Enfermero o enfermera Jefe	83
TENS	84
Administrativa o administrativo	84

Anfitrión o Anfitriona	85
Cuidadores	85
Auxiliar de Aseo	86
Auxiliar de alimentos	87
Terapeuta Ocupacional	87
Kinesiólogo	88
CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO	89
OBJETIVOS FINANCIEROS.	89
MONEDA, HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN Y TASA DE DESCUENTO	89
PROYECCIONES DE INGRESOS.	89
COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.	90
Inversión	90
Inmueble	90
Suministros	90
Patente	91
Marketing	91
Personal fijo	92
Personal de transición	92
Gastos del recinto	92
PUNTO DE EQUILIBRIO	93
CAPITAL DE TRABAJO	93
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	94
VALOR DE DESECHO	95
FINANCIAMIENTO CON CAPITAL PROPIO	95
DETALLE DEL FINANCIAMIENTO CON DEUDA	95
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	97
Variación del precio	97
Variación en la tasa de descuento	98

ANALISIS BETA	99
EQUIPOS	99
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES	102
CONCLUSIONES	102
Recomendaciones	102
REFERENCIAS	103

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Nuestro proyecto de negocio es una residencia de larga estadía para el adulto mayor, llamada “Casaxión” ubicada en la comuna de Colina. Colina es una comuna que pertenece a la provincia de Chacabuco, actualmente es una comuna que tiene proporción de adultos sobre los 60 años – o, dicho de otra forma, “adultos mayores” – de 9,3% respecto del total comunal, lo que corresponde a la mitad respecto de las comunas con mayor proporción de adultos mayores, como lo son las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina y Pedro Aguirre Cerda. Por otra parte, Colina, de acuerdo con el Censo 2017 (Instituto Nacional de Estadística, 2017), tiene una proporción de población 30 años y más del 51,1%, un 10% aproximadamente por debajo del resto de comunas con mayor proporción de población sobre 30 años de la Región Metropolitana.

Si bien a simple vista, los números nos indicarían que debe invertirse en alguna de las 5 primeras comunas con mayor proporción de adultos mayores, estas influirían en las barreras de entrada del proyecto por el alto valor de venta del metro cuadrado de terreno, mientras que Colina es una de las 15 comunas con valor del metro cuadrado (m²) más bajas de Chile (65,7 UF/m²) y, adicionalmente, su ubicación geográfica es conlindante con las comunas de altos ingresos de la Región Metropolitana, ubicándose estratégicamente al lado de Lo Barnechea y Huechuraba y muy próximo a las comunas de Vitacura y Las Condes.

Tabla N°1: Listado de comunas de la Región Metropolitana, ordeadas por mayor proporción de personas de 60 años y más.

Comuna	Total	≥ 30 años	%	>60 años	%
VITACURA	85.384	52.981	62,1%	19.549	22,9%
LAS CONDES	294.838	181.145	61,4%	61.805	21,0%
PROVIDENCIA	142.079	93.381	65,7%	28.992	20,4%
LA REINA	92.787	55.658	60,0%	18.796	20,3%
PEDRO AGUIRRE CERDA	101.174	59.742	59,0%	20.404	20,2%
SAN JOAQUÍN	94.492	55.743	59,0%	18.925	20,0%
MACUL	116.534	70.421	60,4%	23.084	19,8%
SAN PEDRO	9.726	5.751	59,1%	1.926	19,8%
ÑUÑO A	208.237	134.306	64,5%	40.771	19,6%
LA CISTERNA	90.119	53.228	59,1%	17.484	19,4%
SAN RAMÓN	82.900	47.409	57,2%	15.997	19,3%
LO PRADO	96.249	56.030	58,2%	18.426	19,1%
LA FLORIDA	366.916	214.701	58,5%	67.840	18,5%

Comuna	Total	≥ 30 años	%	>60 años	%
CONCHALÍ	126.955	73.466	57,9%	23.440	18,5%
LA GRANJA	116.571	66.064	56,7%	20.790	17,8%
QUINTA NORMAL	110.026	64.045	58,2%	19.474	17,7%
SAN MIGUEL	107.954	65.538	60,7%	18.800	17,4%
RECOLETA	157.851	91.253	57,8%	27.397	17,4%
EL BOSQUE	162.505	90.294	55,6%	28.082	17,3%
LO ESPEJO	98.804	54.858	55,5%	16.706	16,9%
CERRO NAVIA	132.622	73.949	55,8%	22.410	16,9%
CURACAVÍ	32.579	18.586	57,0%	5.479	16,8%
MARÍA PINTO	13.590	7.754	57,1%	2.245	16,5%
ESTACIÓN CENTRAL	147.041	84.268	57,3%	24.035	16,3%
CERRILLOS	80.832	45.111	55,8%	13.211	16,3%
MELIPILLA	123.627	69.236	56,0%	20.098	16,3%
SAN JOSÉ DE MAIPO	18.189	11.026	60,6%	2.940	16,2%
ALHUÉ	6.444	3.820	59,3%	998	15,5%
INDEPENDENCIA	100.281	56.055	55,9%	15.103	15,1%
PIRQUE	26.521	14.879	56,1%	3.980	15,0%
PEÑALOLÉN	241.599	133.427	55,2%	35.741	14,8%
ISLA DE MAIPO	36.219	19.935	55,0%	5.331	14,7%
TILTIL	19.312	10.577	54,8%	2.831	14,7%
RENCA	147.151	79.450	54,0%	21.449	14,6%
EL MONTE	35.923	19.349	53,9%	5.205	14,5%
MAIPÚ	521.627	291.411	55,9%	75.439	14,5%
PAINE	72.759	39.799	54,7%	10.379	14,3%
PEÑAFLORES	90.201	49.156	54,5%	12.828	14,2%
CALERA DE TANGO	25.392	13.930	54,9%	3.601	14,2%
TALAGANTE	74.237	40.617	54,7%	10.506	14,2%
LA PINTANA	177.335	91.451	51,6%	24.830	14,0%
HUECHURABA	98.671	53.670	54,4%	12.829	13,0%
PUDAHUEL	230.293	125.417	54,5%	29.852	13,0%
PADRE HURTADO	63.250	33.972	53,7%	8.171	12,9%
SAN BERNARDO	301.313	158.074	52,5%	38.922	12,9%
BUIN	96.614	52.162	54,0%	12.347	12,8%
PUENTE ALTO	568.106	302.525	53,3%	69.286	12,2%
LO BARNECHEA	105.833	55.245	52,2%	12.604	11,9%
SANTIAGO	404.495	228.874	56,6%	42.839	10,6%
COLINA	146.207	74.642	51,1%	13.562	9,3%
QUILICURA	210.410	107.884	51,3%	18.967	9,0%
LAMPA	102.034	51.310	50,3%	9.195	9,0%

Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017.

el bienestar y la atención del residente, así como estar disponibles para abordar cualquier inquietud o pregunta.

- **Dignidad:** La privacidad y la preservación de la dignidad de las personas, y en específico la de nuestros residentes, son aspectos cruciales. Las instalaciones deben diseñarse y operarse de manera que respeten la autonomía y la privacidad de cada residente.
- **Cuidado Holístico:** Enfocarse en el cuidado holístico que abarca no solo las necesidades físicas, sino también las emocionales y sociales. La atención personalizada debe considerar el bienestar general del residente.
- **Participación:** es esencial involucrar a la red de apoyo en el proceso del cuidado y de vivir bien estas etapas del ciclo vital. Las instalaciones deben fomentar la asistencia y participación activa de la red de apoyo en nuestra residencia, sea esta red la familia, las amistades, la iglesia, compañeros de trabajo u otro grupo de importancia para nuestros residentes.
- **Comprensión:** Ayudar a los residentes y sus familias en el proceso de transición es crucial, especialmente al principio. Esto implica como base la comunicación fluida por parte de los colaboradores de la residencia, donde cada uno esté capacitado para dar apoyo emocional tanto al residente como a su red de apoyo y así poder facilitar la adaptación del residente, su red de apoyo y los colaboradores de Casaxxión.
- **Personalización:** los procesos están orientados a ofrecer servicios personalizados que se ajusten a las preferencias y necesidades de cada residente. Esto podría incluir opciones de menú, actividades recreativas, y consideración de las rutinas y hábitos personales, todo con el objetivo de que el residente quiera estar en Casaxxión.
- **Espacios agradables:** el diseño de Casaxxión debe prestar atención al diseño del entorno para crear espacios cómodos y agradables. Esto incluye áreas comunes acogedoras, jardines bien cuidados y habitaciones que reflejen un ambiente que se acerquen lo más posible a lugar donde los residentes quieran estar.
- **Vivir bien:** Ofrecer programas de actividades que se alineen con los intereses y pasatiempos individuales de los residentes es esencial. Esto contribuye a mantener una buena calidad de vida y a prevenir el aislamiento social.
- **Espacios “Pet Friendly”:** Existe relación entre tenencia de mascotas y grado de actividad y mejor estado de salud de las personas, estas despiertan la compañía, el afecto y la protección, por lo que las visitas pueden llevar a sus animales y se contará con una mascota adoptada de una fundación (León Kovacevic, 2001).
- **Responsabilidad social de la empresa:** en cuanto a participar activamente en la comunidad promoviendo un envejecimiento saludable en la población y visibilizando la tercera y cuarta

edad a etapas de ciclo vital adolescente, de tal forma de sensibilizar a la futura población adulto mayor.

- Compartir conocimiento: ser un campo clínico de universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica y colegios técnico-profesionales, que no sólo adquieran conocimientos técnicos, sino también aspectos del buen trato tanto a residentes como con los colaboradores.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

"Así como el siglo XX estuvo signado por la transición demográfica de América Latina, el siglo XXI estará marcado por el envejecimiento de la población" (Chackiel, "La dinámica demográfica en América Latina")

El envejecimiento de la población, junto con el crecimiento demográfico, la urbanización y la migración internacional, conforman las cuatro "mega tendencias" que caracterizan a la población mundial de hoy.

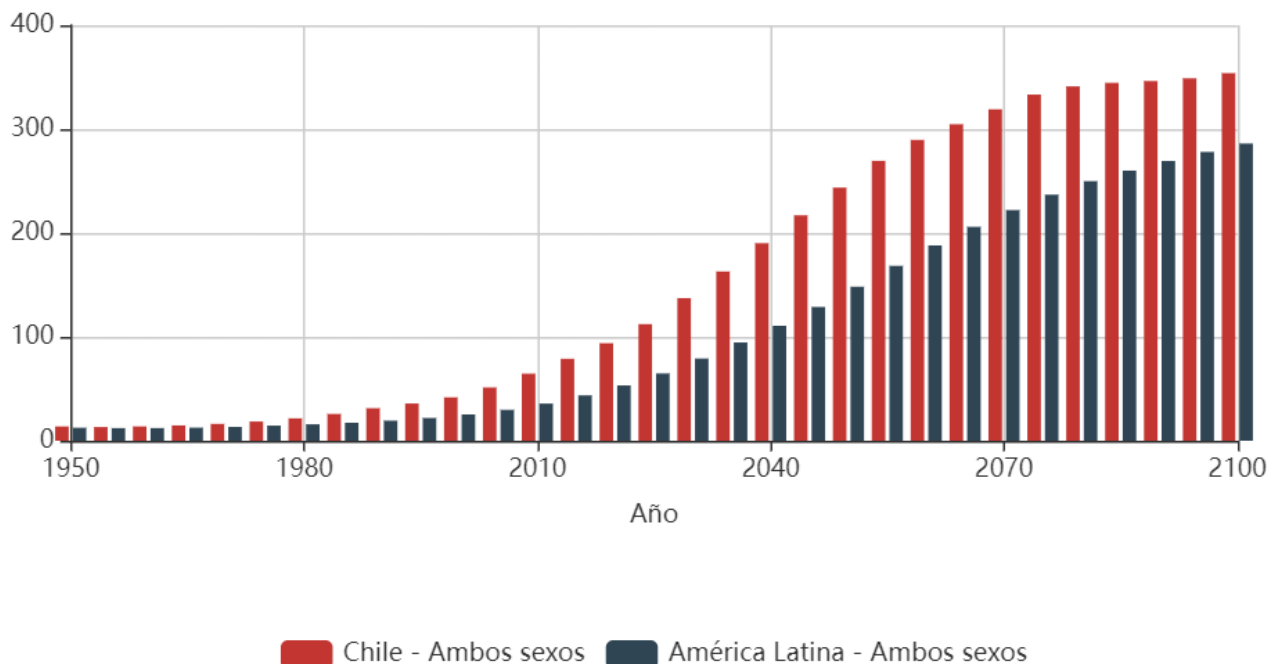
La Organización mundial de la salud (OMS) determina como tercera edad a las personas sobre los 60 años y a la cuarta edad a personas con más de 80 años. Con los octogenarios se relaciona una mayor prevalencia de enfermedades, de tipo físicas y psicológicas, así como también, el aumento de los trastornos neurocognitivos, como la Demencia de tipo Alzheimer, que impacta en la pérdida de la autonomía e independencia, así como la propia identidad de la persona (Revista Paula, 2023).

El fenómeno del envejecimiento de la población tiene lugar de forma natural cuando se prolonga la esperanza de vida y disminuyen las tasas de fecundidad. En Latinoamérica y el Caribe, la esperanza de vida ha aumentado alrededor de 4 años desde el año 2000 y la fecundidad ha disminuido de 2,6 a 2 hijos por mujer, por debajo de la tasa de reemplazo de 2,1, necesaria para mantener el número de población actual. Esto último se ha dado debido a la mayor accesibilidad a la salud reproductiva, principalmente a los distintos métodos, y una mayor integración al mercado laboral. El envejecimiento poblacional es una consecuencia de las exitosas políticas de salud y desarrollo de las últimas décadas, pero no está libre de plantear problemas propios (OECDiLibrary, 2019).

El Índice de envejecimiento (IAM) expresa la relación entre la cantidad de personas adultas mayores y la cantidad de niños y jóvenes existentes en un país. Representa la cantidad de adultos mayores (de 65 y más años) por cada 100 niños y jóvenes (menores de 15 años). De acuerdo con las estadísticas de las Naciones Unidas, al 2020 Chile se encontraba más envejecido que la región de

Latinoamérica y el Caribe, con un IAM de 93,9, versus un 53,85 de la región de Latinoamérica y el Caribe (CEPAL, 2024).

Gráfico N° 1: IAM de Chile en comparación con América Latina, periodo 1950 proyectado a 2100.



Fuente: cepal.org

Ante los datos expuestos, debemos aceptar que cada día vivimos en un Chile más viejo. Objetivamente, la edad promedio de chilenos ha aumentado en un 33% en últimos 35 años. Un recién nacido en Chile en 1920 tenía una expectativa de vida de solo 31,5 años; de 32 si era mujer y de 31 si era hombre. Al 2020, por cada mil nacidos vivos, fallecen 7 niños antes de cumplir un año y la EVN de una mujer es 81,8 años y para un hombre de 76,7 años. Mientras que a principios de la década de los ochenta la edad promedio de los chilenos se situaba en torno a los 26,9 años, en 2017 este número escaló hasta los 35,8 años promedio. Este aumento en la edad promedio de los chilenos refleja el acelerado proceso de envejecimiento que está experimentando la población de nuestro país (Centro de Políticas Públicas UDD, 2018).

Según el INE, al junio de 2023, en Chile, hay 71,6 Adultos mayores por cada 100 menores de 15 años, es decir, Chile se encuentra en una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, con una baja fecundidad de 1,3 hijos por mujer (La Tercera, 2023), y un bajo nivel de mortalidad, con un aumento sostenido de la esperanza de vida al nacer. Las proyecciones de población en base al Censo 2017 dan cuenta que estos fenómenos se acentuarán con el paso del tiempo, lo cual

conllevaría a que en 2050 en Chile se proyecten 176 mayores de 64 años por cada 100 menores de 15 años (INE, s.f.).

Actualmente, la población de adultos mayores en Chile bordea los 2,85 millones lo que equivale al 16,2% del total de habitantes, siendo la población más envejecida de América Latina junto a Cuba. Aun cuando esta cifra es baja en relación a los países de la OCDE, donde Chile aún se perfila como un país joven, el proceso de envejecimiento de la población y la proporción actual es un hecho in crescendo en el país (INE, s.f.).

En la Región del Maule, la tercera región más longeva en el país, existen cerca de 183 mil adultos mayores de los cuales 28.560, cerca de un 16%, corresponden a personas mayores de 80 años. En esta región aparece la comuna de Curepto, como la comuna más envejecida en términos de envejecimiento relativo. El 27,7% de los habitantes de la comuna de Curepto pertenecen a la tercera edad, siendo la tercera comuna más longeva del país. Por su parte, la tasa de envejecimiento indica que la comuna de Curepto posee una relación de 181 adultos mayores por cada 100 niños, similar a los niveles alcanzados por Japón. A su vez, la comuna de Maule (10,2%) aparece dentro de las 15 comunas con menor proporción de personas mayores del país (INE, s.f.).

Si bien los chilenos son cada vez más longevos, pero no necesariamente experimentan una mejor calidad de vida. La baja tasa de educación, los índices de dependencia y el trato injusto que perciben por parte de distintos actores de la sociedad, inciden directamente en su satisfacción vital.

Es relevante preguntarse cómo están envejeciendo las personas en Chile, cuáles son las percepciones en torno a su salud, autonomía, sexualidad, necesidades materiales y sociales, entre otros aspectos que afectan su bienestar. Por ejemplo, la población de más de 80 años en Chile, o también llamada “cuarta edad”, alcanza en promedio apenas 6,5 años de escolaridad (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023), lo que, a su vez, conlleva menores ingresos económicos, mayor presencia de enfermedades crónicas y, por ende, una menor calidad de vida. En cuanto al género, el 17% de las mujeres de más de 60 años, presenta algún grado de dependencia, versus un 11% de los hombres sobre esta edad.

El 75% de las personas mayores con dependencia funcional cuenta con ayuda constante, principalmente, de un familiar. A medida que aumenta el nivel de dependencia, también se incrementa la proporción de mujeres que ejercen labores de cuidado, pasando de un 75,8% para el caso de dependencia leve al 96,3% en casos de dependencia severa. Es aquí donde los establecimientos de larga estadía, o ELEAM, cobran gran importancia, pero el acceso de la población necesitada es dificultoso ya que, a la escasa oferta disponible, se suman otros problemas

como alta informalidad, falta de recursos y baja preparación profesional de los cuidadores, que en el 58% de los casos es autodidacta y ha aprendido de sus pares (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023).

Al 2023, existe un importante déficit de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM) en el país. Según el catastro de recintos, efectuado en pandemia, existen 1.223 centros, entre formales e informales, públicos y privados, con y sin fines de lucro, los cuales alcanzan a otorgar apenas 24 mil plazas para las 288.346 personas mayores con dependencia severa (Observatorio del Envejecimiento, 2023).

La región que concentra la mayor cantidad de ELEAM con subsidios del Estado es la Región Metropolitana, con 41 centros. Sin embargo, existen otras como Tarapacá, Atacama y Magallanes donde apenas se cuenta con 2 residencias estatales. El resto de la demanda es satisfecha por centros ELEAM privados o informales, cuya situación puede verse presionada en 2025 cuando entre en vigencia el nuevo Decreto N°20 del Ministerio de Salud, que reglamenta el funcionamiento de estas residencias con requisitos más estrictos.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

De acuerdo con los datos precedentes, existe una crisis de los cuidados que se incrementa principalmente por dos fenómenos sociales: el envejecimiento acelerado de la población y la reducción del tamaño familiar. La ecuación es simple: en 2050, el 32% de la población chilena tendría más de 60 años y con ello, habrá un aumento en la demanda de cuidados.

El 75% de las personas mayores con dependencia funcional cuenta con ayuda constante, principalmente, de un familiar. A medida que aumenta el nivel de dependencia, también se incrementa la proporción de mujeres que ejercen labores de cuidado, pasando de un 75,8% para el caso de dependencia leve al 96,3% en casos de dependencia severa.

Por ello, las residencias, o ELEAM, cobran gran importancia, pero el acceso de la población necesitada es dificultoso. A la escasa oferta disponible, se suman otros problemas como alta informalidad, falta de recursos de la red de apoyo y baja preparación profesional de los cuidadores, que en el 58% de los casos es autodidacta y ha aprendido de sus pares.

ELEAM

Los Establecimientos de Larga Estadía de Adulto Mayor son servicios residenciales y de cuidados especializados dirigidos a personas mayores de 60 años que presentan algún nivel de dependencia

física y/o cognitiva, es decir, que necesitan del apoyo de terceros para realizar actividades de la vida diaria tales como alimentarse, realizar su aseo personal, entre otras (SENAMA, s.f.).

Existen ELEAM públicos y privados. Los ELEAM públicos pueden ser administrados por municipios, servicios de salud u otras entidades públicas, mientras que los ELEAM privados pueden ser administrados por entidades con o sin fines de lucro. Cabe destacar que cuando un ELEAM obtiene la resolución sanitaria otorgada por la Seremi de salud correspondiente, certifica que cumple con lo estipulado en el Decreto N°14 que regula estos establecimientos, y que se encuentra autorizado para funcionar (Ministerio de Salud, 2010).

De acuerdo al catastro realizado por Servicio Nacional de Adultos Mayores (SENAMA), en 2021, durante la pandemia existían 24.178 plazas disponibles, el 50,3% de ellas eran entregadas por centros privados con fines de lucro y un 8,2% por privados sin fines de lucro; un 26,9% por residencias informales; y un 14,6% por centros provenientes con recursos del Estado, gestionados directamente por SENAMA o mediante el Fondo Subsidio ELEAM.

Este 2023 la oferta privada sigue sobrepasando a la estatal con 14 mil cupos, considerando aquellos con fines de lucro e informal, versus las 7.100 plazas que otorgan a nivel nacional aquellos con recursos públicos. La situación se vuelve más compleja si se considera que el total de personas con dependencia moderada o severa hoy asciende casi a 600 mil personas adultos mayores.

Cuidados del adulto mayor en el mundo

En diferentes países se han establecido Sistemas Nacionales de Cuidados (SNC), un ejemplo a seguir es el modelo japonés, país que tiene una esperanza de vida al nacer de 87,6 años para las mujeres y 81,5 años para los hombres y que, para 2060, se prevé que 1 de cada 2,5 japoneses tendrá 65 años o más, y uno de cada cuatro tendrá 75 años o más (población de edad avanzada). Las medidas de asistencia social para beneficio de los ancianos se llevan a cabo en base a la Ley de Servicio de Asistencia Social (Rojin Fukushi Ho), promulgada en 1963. También, son relevantes para mantener y proteger la salud física y mental de los ancianos las cláusulas contenidas en la Ley de Salud y Servicios Médicos para Ancianos (Rojin Hoken Ho) promulgada en 1982 (Japan Fact Sheet, 2020).

El Gobierno japonés instituyó en 1989 la Estrategia de Diez Años para la Promoción del Cuidado de la Salud y la Asistencia Social para Ancianos (conocido comúnmente como Plan de Oro). Este plan fue revisado en 1994 y recibió el nombre de Nuevo Plan de Oro. El Nuevo Plan de Oro introdujo varias mejoras en el año fiscal 1999, entre ellas, el incremento del número de asistentes a domicilio

para ancianos, mejoras en la capacidad de las instalaciones de corta estancia con objeto de acogerlos para periodos de descanso y cuidados especiales, la oferta de servicios diurnos (incluidos comidas y ejercicio físico) en los centros de servicio de día, y la ampliación de los servicios a domicilio, tales como visitas de médicos y enfermeras que proporcionan cuidados y consejos especiales sobre ejercicios físicos para recuperar funciones físicas deterioradas.

En diciembre de 1997 fueron aprobados por tres proyectos de ley para la creación de un sistema de seguro para el cuidado a largo plazo de los ancianos y el nuevo sistema entró en vigor en abril de 2000. En 2000 se introdujo otro nuevo plan, conocido como Plan de Oro 21. Las medidas específicas contempladas en este plan son:

- Mejora de las bases de los servicios de cuidado a largo plazo
- Promoción de medidas de apoyo para ancianos seniles
- Promoción de medidas para la revitalización de ancianos
- Desarrollo de un sistema de apoyo en las comunidades
- Desarrollo de unos servicios de ayuda a largo plazo que protejan a los usuarios y en los que puedan confiar éstos
- Establecimiento de una fundación social de apoyo a la salud y el bienestar del anciano.

En el caso de Japón, se vienen definiendo políticas públicas orientadas al envejecimiento saludable y a los cuidados universales ya hace 60 años, mientras, en nuestro país, el año 2002, mediante la promulgación de la Ley N°19.828, se crea el Servicio del Adulto Mayor o SENAMA (SENAMA, 2023), cuya tarea es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país. Si se considera que hoy en Chile un 12% de las personas son del segmento de 60 años o más, y se pronostica que al 2050 este porcentaje alcanzará el 30%, con una esperanza de vida de 83 años para las mujeres y de 77 años para los hombres, llevamos poco tiempo de enfoque en envejecimiento en comparación con Japón.

Autorización de funcionamiento de un ELEAM

En Chile, la SEREMI de Salud es la responsable de dar la autorización sanitaria de funcionamiento de un ELEAM, de acuerdo con el Decreto N°14 de 2010, que “Aprueba el reglamento de establecimientos de larga estadía para adultos mayores”. Este proceso refiere la verificación de normas e instrucciones que debe cumplir el ELEAM para su utilización, velando por la seguridad y respeto a la dignidad de los usuarios.

Los documentos solicitados por la autoridad sanitaria, para proceder con el proceso de autorización sanitaria del establecimiento, son:

- Reglamento interno del establecimiento, de acuerdo con lo señalado en el artículo 27 de este reglamento.
- Plan de evacuación para los distintos tipos de emergencias.
- Libro foliado de uso de los residentes o sus familiares, para sugerencias o reclamos, que será timbrado por la autoridad sanitaria.
- Programa de atención usuaria del ELEM diferenciado por nivel de valencia, el cual debe explicitar y describir:
 - Prestaciones de cuidados, mantención y rehabilitación que se entregarán.
 - Servicios que se brindarán de apoyo, alimentación, aseo personal, higiene, vestuario, lavado de ropa y demás, que se consideren pertinentes, consignando acciones y frecuencia.
 - Protocolos de ingreso e inducción de los residentes y sus familiares.
 - Instrumentos de valoración geriátrica integral utilizados en el establecimiento.
 - Programas de estimulación y recreación acorde con la funcionalidad de los residentes que se efectuarán.
- Plan de integración sociocomunitaria, que consigne estrategias y acciones para promover la mantención de los vínculos familiares, la integración a la red local de servicios y a la comunidad.

Si bien estos documentos son exigidos en los procedimientos de autorización sanitaria y de fiscalización, su exigencia radica sólo en su existencia, no siendo exigibles un modelo de control de gestión que mida la calidad de sus procesos, analice sus resultados y aplique planes de mejora de ser pertinente.

Gestión de Calidad

Un sistema de Gestión de Calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, de modo de establecer la política de calidad, sus objetivos y las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

La calidad es un objetivo de primera línea en cualquier actividad económica. Se está convirtiendo en una estrategia de competitividad, superando la acepción inicial de estrategia de marketing o de ventas. Para conseguir la calidad es necesario, conocer lo que la palabra calidad significa en su sentido más amplio y no solamente referida al producto o servicio al que se aplica. También es imprescindible conocer todos aquellos aspectos relevantes que permiten realizar una adecuada

planificación de todas las acciones y actividades de una organización, así como una correcta gestión de todos sus recursos materiales y humanos, encaminadas ambas a la consecución de la calidad (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra, & Carrión García, 2020).

Tabla N°2: Definiciones de Calidad

Norma ISO 9000-2015	La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (Secretaría Central de ISO, 2015).
Kaoru Ishikawa	Consiste en diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra, & Carrión García, 2020).
Genichi Taguchi	La calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto” y “La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo” (Jabaloyes Vivas, Carot Sierra, & Carrión García, 2020).
Jikotei Kanketsu	Asegurar que no se producen defectos en las líneas y que nunca se transmite ningún defecto al siguiente proceso (Toyota, 2021).
E.W. Deming	Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. El ciclo de mejora continua.
Harrington	El hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.
M. Juran	La calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes; la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”

Fuente: Elaboración propia

Podemos inferir que, mientras que la preocupación occidental es la de que los productos cumplan las especificaciones técnicas, los japoneses, de acuerdo con la filosofía de Taguchi, se preocupan por la uniformidad de sus productos alrededor del valor nominal tratando de conseguir que la variación sea cada vez menor.

Por otra parte, en la industria de la salud, Avedis Donabedian, médico libanés y una de las figuras referentes a nivel mundial en calidad y seguridad asistencial, definió en el año 1980 que “calidad en la atención es aquella que se espera que pueda proporcionar al usuario el máximo y más completo bienestar después de valorar el balance de ganancias y pérdidas que pueden acompañar el proceso en todas sus partes” (Ayanian, 2016).

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) La calidad de la atención es el grado en que los servicios de salud para las personas y los grupos de población incrementan la probabilidad de alcanzar resultados sanitarios deseados y se ajustan a conocimientos profesionales basados en datos probatorios. Esta definición de calidad de la atención abarca la promoción, la prevención, el tratamiento, la rehabilitación y la paliación, e implica que la calidad de la atención puede medirse y mejorarse continuamente mediante la prestación de una atención basada en datos probatorios que

tenga en cuenta las necesidades y preferencias de los usuarios de los servicios: los pacientes, las familias y las comunidades (Organización Mundial de la Salud, 2020).

En Chile, El Programa de Calidad y Seguridad de la Atención del Ministerio de Salud (MINSAL), es un programa que tiene como propósito contribuir a mejorar la calidad y seguridad del paciente mediante el desarrollo de planes, programas y políticas públicas aplicables a los procesos sanitarios de toda la red asistencial, lo que involucra a todos los prestadores de atención cerrada. Como crítica a este programa, este está enfocado sólo en prestadores de atención cerrada, entiéndase en clínicas privadas y hospitales públicos, dejando de lado otro tipo de prestadores ambulatorios. A su vez, el MINSAL no tiene injerencia técnica directa sobre los ELEAM.

La Ley N°20.584 del año 2012 reguló los derechos y deberes de las personas en relación con las acciones vinculadas con su atención de salud. Específicamente, en su artículo N°4°, reconoce el derecho de las personas a tener una atención segura, mandatando por una parte al Ministerio de Salud, a la elaboración de normas y protocolos en materia de seguridad del paciente, y por otra, a los prestadores de salud a su cumplimiento. A priori, debemos aclarar que, se define como prestadores institucionales de salud a aquellos que organizan en establecimientos asistenciales medios personales, materiales e inmateriales destinados al otorgamiento de prestaciones de salud, dotados de una individualidad determinada y ordenados bajo una dirección, cualquiera sea su naturaleza y nivel de complejidad. Si bien esta ley es transversal, aplicando a todo prestador institucional público, privado y de fuerzas armadas del país (MINSAL, 2013), no considera a los ELEAM como un prestador de salud, por lo que, toda la legislación vigente relacionada con estándares de calidad y protocolos de seguridad no son exigibles para un ELEAM.

Por otra parte, el 27 de julio de 2019, se promulga la ley 21.168, la que modifica la ley 20.584, a fin de crear el derecho a la atención preferente en los prestadores institucionales de salud, y en 21 de octubre de 2021, mediante la ley 21.380, se agrega en este alcance de la ley a los cuidadores. La atención preferente garantiza el acceso preferente en prestaciones de salud como consultas médicas, farmacia, interconsultas y otras prestaciones propias del área asistencial de salud, de tal forma de proteger los derechos de acceso y oportunidad de estos grupos definidos por ley. Si bien estas leyes son un avance en los últimos 10 años respecto de las políticas públicas relacionadas con el envejecimiento, estas sólo se acotan a prestaciones de salud en el contexto de una enfermedad, no a los derechos que en general podría gozar una persona de 60 años y más en la sociedad chilena.

Esta realidad de la ausencia de modelos de calidad exigibles y aplicables a ELEAM no es solo local. En España, a pesar de la existencia en la literatura científica española de textos que mencionan

indicadores de calidad, no existen abundantes artículos originales ni revisiones que hablen explícitamente de dicho tema. La mayoría de los artículos proponen métodos y técnicas de gestión concretas, pero no miden, ni evalúan su eficacia mediante indicadores de calidad (Montoya Juárez & Calero Martín de Villodres, s.f.).

En EE.UU. existe un mayor desarrollo en cuanto a indicadores de calidad, pero no existe un consenso en la medición, evaluación y comparación de la calidad en residencias de ancianos. Siguen surgiendo investigaciones cuyo principal objetivo es revisar y mejorar los métodos y técnicas de gestión y la precisión de los indicadores de calidad para aumentarla, y facilitar los sistemas de reembolso.

Los estudios actuales en las residencias de adulto mayor de España y EE.UU. se centran en la gestión de recursos humanos, de tiempo y recursos materiales y el desarrollo e implementación de registros y protocolos de actuación, mientras, con relación a los indicadores de calidad, existe gran variedad y se interrelacionan unos con otros. Las caídas y complicaciones derivadas de la inmovilidad, como las lesiones por presión o LPP, son los indicadores más destacados.

Otros autores, señalan que las residencias de adulto mayor constituyen igualmente un nivel asistencial de cuidados de larga duración, destinados de forma prioritaria a pacientes de edad avanzada, con dependencia física y/o psíquica, comorbilidad y problemática social. La asistencia en estos centros deberá ser planificada centrándose en la persona y en su seguridad. Los profesionales cualificados, implicados y en número suficiente son la piedra angular en la estructura de una atención de calidad, esta asistencia deberá monitorizarse y evaluarse de forma continua, implantando acciones innovadoras para mejorarla. La mejora en la calidad de la asistencia prestada deberá dar como resultado la mejora en la calidad de vida de sus residentes (Álvarez de Arcaya Vitoria, 2009).

Humanización

Si bien no existen datos sobre el tema en ELEAM, sí existen datos en lo relativo a la atención por parte de los profesionales médicos. En una publicación sobre la humanización de la medicina, refiere que La humanización en la atención médica se caracteriza por un conjunto de prácticas orientadas a lograr mejor atención y mayor cuidado. El proceso de humanización del quehacer contribuye a que este sea acogido por el otro, a mejorar la relación, la seguridad del paciente y a evitar errores médicos. Diversas normas, desde el Código de Hammurabi en Babilonia hasta regulaciones actuales sobre el ejercicio de las “artes medicas”, requieren dominio de conocimientos, actitudes y habilidades que incluyen componentes interpersonales, clínicos y técnicos, para que los médicos se desempeñen adecuadamente frente a sus pacientes (Rueda Castro, Gubert, & Duro, 2019).

La humanización de la medicina, y más ampliamente la de la salud, solo puede entenderse en un sentido relacional. No se trata de un concepto abstracto, monolítico y autoevidente, sino que sería una cualidad que emerge en el contexto de las relaciones sociales que se establecen en el ámbito de las profesiones y los servicios de salud y que tiene su fundamento en las características propias de la condición humana, previamente señaladas. La humanización, en este contexto, puede ser interpretada de una manera según la subjetividad del paciente y de otra manera, muy diferente, desde la perspectiva del profesional. La humanización de las profesiones de la salud también involucra las interrelaciones con los sistemas de salud. A diario se observan situaciones de abuso, descuido, explotación o maltrato que afectan a pacientes y a profesionales. Ese es un campo que también requiere nuestro foco para hacerlos visibles y propiciar la garantía y disposición de los derechos que las leyes propugnan. Estos principios son extrapolables a la atención de un ELEM, considerando que el servicio es otorgado por técnicos y profesionales de la salud (Rueda Castro, Gubert, & Duro, 2019).

Dentro de las políticas públicas chilenas, lo más cercano a la humanización que podríamos asociar a la atención en ELEM es el “Programa Buen Trato al Adulto Mayor”, que trata de una estrategia para prevenir el maltrato, promover los derechos y el buen trato a las personas mayores, mediante instancias de capacitación, sensibilización y/o articulación intersectorial y territorial.

En resumen, y dada la poca información, creemos que definir dentro de nuestra política el trabajo humanizado es un valor agregado a nuestra cadena de valor.

Ley integral de las personas mayores

El proyecto de Ley Integral de las personas mayores y de promoción del envejecimiento digno, activo y saludable del SENAMA propone un marco integral de protección de los derechos de las personas mayores, asegurando su participación y robusteciendo la institucionalidad de SENAMA.

En el título II de este borrador, se definen las acciones del Estado para la promoción del envejecimiento digno y el apoyo y cuidado integral de las personas mayores, entre las cuales se establece “Las acciones y medidas de apoyo y cuidado de la persona mayor que los órganos de la Administración del Estado y entidades privadas colaboradoras del Estado brinden a las personas mayores, sea que se ejecuten directamente o a través de terceros, deberán realizarse respetando la dignidad e integridad física y psíquica de la persona mayor, así como también el respeto de su autonomía, en condiciones de igualdad, considerando un enfoque preventivo, gerontológico, de género, de derechos humanos, de curso de vida, territorial, comunitario y biopsicosocial, que aborde

tanto las necesidades de salud como sociales de las personas mayores” (Comisión Personas Mayores y Discapacidad, 2023).

También, se describen programas relacionados con el cuidado del adulto mayor, entre los cuales se observa el Programa de apoyo y cuidado para personas mayores con dependencia que cuenten o no con cuidadores, buscando mejorar su calidad de vida y el resguardo de su autonomía, dignidad e independencia, considerando los recursos financieros disponibles y la elaboración de estándares de calidad de infraestructura pública específica para personas mayores, asistencia técnica y supervisión de dispositivos de atención para personas mayores, según corresponda. Debido a que el documento es un borrador, se desconocen detalles sobre la normativa que afecte el funcionamiento de un ELEAM, por lo que cabe esperar la promulgación de la ley con su respectiva norma técnica.

Los ELEAM son instituciones ligadas a servicios médicos y sociales de mayor complejidad. Dichos servicios se deben insertar en un ecosistema de cuidados, donde las personas mayores, así como los tipos de atención entregadas, son dispuestos de manera que respondan correctamente a sus necesidades. Esto es conocido como sistemas de cuidado de largo plazo, es decir, una gama de productos destinados a atender necesidades de la población en situación de dependencia. En este marco, los cuidados entregados por residencias para personas mayores son de tipo médico, debido a la naturaleza de las actividades ahí realizadas (por ejemplo, manejo de heridas, administración de medicamentos, asesoría en tratamientos de salud, incluyendo diagnósticos y cuidados paliativos, por mencionar algunas). A la vez, se entregan cuidados personales, entre ellos, ayuda con las tareas de la vida diaria, como apoyo en alimentación, uso del baño, bañarse y vestirse, levantarse y acostarse, entre otras. Con esto, es importante considerar que los ELEAM responden a la complementariedad entre los distintos niveles de servicios que son provistos en dichos sistemas, entre ellos, residencias, centros diurnos, apoyo en cuidados domiciliarios, por mencionar algunos. Un ejemplo de esto es Japón, país que establece Servicios de Bienestar Social para Personas Mayores desde 1963 y que cuenta actualmente con un sistema interconectado de servicios domiciliarios y residenciales, que parten desde visitas, pasando por subsidios para la compra de aparatos para mejoras de funcionalidad y adaptación del hogar, hasta oferta de residencias, todo esto gestionado por encargados de casos o centros de apoyo, lo que permite la correcta focalización de la persona mayor en el servicio que más se acomoda a su situación médica y socioeconómica.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA VALOR DE SOLUCIÓN INNOVADORA

Si bien existe un mercado de ELEAM en Chile, y existen organizaciones gubernamentales que supervisan su funcionamiento, como SEREMI de Salud, que supervisa su funcionamiento técnico, y SENAMA, que supervisa el trato hacia los residentes, no existe un modelo de negocio que se enfoque en un cuidado humanizado y de calidad, por lo que nuestra propuesta de valor es cuidar de tu vejez al más alto nivel, con un equipo de personas orientadas a cuidar de las personas con los más altos estándares de calidad y el trato humano que toda persona merece.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar la prefactibilidad del negocio de un ELEAM en la comuna de Colina.

Objetivos específicos

1. Determinar la situación actual de los ELEAM, las principales características epidemiológicas y sociodemográficas de los adultos mayores y percepciones de la población respecto de los ELEAM en la región metropolitana, a diciembre de 2023.
2. Realizar el análisis externo e interno para el proyecto ELEAM.
3. Definir el plan de marketing para el proyecto ELEAM
4. Definir el plan operacional y organizacional del proyecto ELEAM
5. Evaluar la prefactibilidad económica de la creación de un ELEAM en la región metropolitana.

Alcance

El presente estudio de desarrollará para la Región Metropolitana, en el mercado de los establecimientos de larga estadía para adultos mayores o ELEAM.

La factibilidad de este proyecto considera la definición de una comuna de la Región Metropolitana en donde se desarrollará el proyecto, considerando para el ELEAM un modelo de atención centrado en la persona, una política de calidad de cero errores en sus procedimientos y de máxima satisfacción de sus usuarios y la práctica de la responsabilidad social de la empresa desde sus inicios.

El segmento se orienta a las personas sobre 30 años, incluidos los actuales adultos mayores con algún grado de dependencia, la que, de acuerdo con las escalas aplicadas, puede ser dependencia leve, moderada o severa.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTAL

P	E	S	T	E	L
Existencia del SENAMA, ente difusor de políticas públicas del Ejecutivo. Proyecto de ley integral de las personas mayores en el Senado.	Negocio de residencias Aumento de la demanda por cupos en ELEAM. Segmento de residencias Premium.	Cerca de un tercio de la población de Chile en 2050 estaría compuesta por personas mayores. Aumento de la esperanza de vida al nacer. El 77% de los adultos de 50 años o más desea permanecer en sus hogares a largo plazo.	<i>Senior Tech</i>	Proximidad de prestadores de salud.	Decreto 14 que aprueba reglamento de ELEAM Para adultos mayores. SII Dirección del Trabajo

Político

Se debe considerar la existencia del SENAMA (SENAMA, 2023), servicio que ejecuta las políticas públicas emanadas del ejecutivo. SENAMA administra la página web ELEAM, no obstante, la información presentada en la página es obsoleta, por ejemplo, registra “1.482 ELEAM en Chile; de los cuales 23 son públicos (ninguno está en la Región Metropolitana). Los 429 ELEAM de la Región Metropolitana tienen un arancel promedio mensual desde \$60.000 a \$1.737.000” (SENAMA, s.f.), información que dista de la que esta institución proveyó al Observatorio del Envejecimiento para su publicación de diciembre de 2023 (Observatorio del Envejecimiento, 2023)

Además, se encuentra en tramitación para su promulgación Proyecto de ley integral de las personas mayores, que, en lo relevante a los ELEAM, supone la destinación de recursos para la creación de ELEAM públicos y la estandarización de protocolos de cumplimiento mínimo para las residencias (Comisión Personas Mayores y Discapacidad, 2023).

Económico

Un nuevo foco de negocios es la construcción y operación de residencias para personas mayores, de tipo “premium”. Dicho mercado ha experimentado un crecimiento anual promedio en m² del 10% en los últimos doce años y se espera un aumento del 19% en 2023. Actualmente, hay 33 de este

tipo de residencias en operación y seis en construcción o planificación en el país. Brindan servicios de alta calidad para personas con dependencia física o mental y/o para quienes buscan seguridad y disfrutar de sus últimos años. De acuerdo al reporte, el mercado está concentrado en manos de unos pocos operadores, ya que este negocio se destaca por tener pocos participantes en su operación, dadas las altas barreras de entrada que existen, como la gran inversión necesaria y el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que se requieren para iniciar la puesta en marcha de un centro de estas características. Cabe destacar que el público que se atiende en estos hogares consiste principalmente en dos segmentos: el primero son aquellos adultos mayores que buscan seguridad, ser atendidos en instalaciones de primer nivel y compartir con gente de su edad, con el propósito de disfrutar al máximo sus últimos años. El otro grupo se compone de personas con dependencia física o mental, con familiares ocupados que buscan tercerizar el cuidado diario del adulto mayor. (La Tercera, 2023)

Desde 2022 al menos, ya se registra un aumento de la demanda de ELEAM por parte de la población, por ejemplo, para los ELEAM sin fines de lucro existe una lista de espera de hasta 3 años (T13, 2022) y en general, la oferta es de 24.000 cupos en todos los ELEAM, en circunstancias que hay casi 600.000 personas mayores con algún grado de dependencia (Observatorio del Envejecimiento, 2023).

Social

Demográficamente, en Chile, al año 2050, 1 de cada 3 chilenos será adulto mayor. En lo que atañe a la esperanza de vida al nacer, para el 2023 fue de 81.2 años, cifra mayor al promedio de la Región de las Américas, esta cifra representa un incremento de 4.3 años respecto de lo informado en el 2000 (Panamerican Health Organization, 2023).

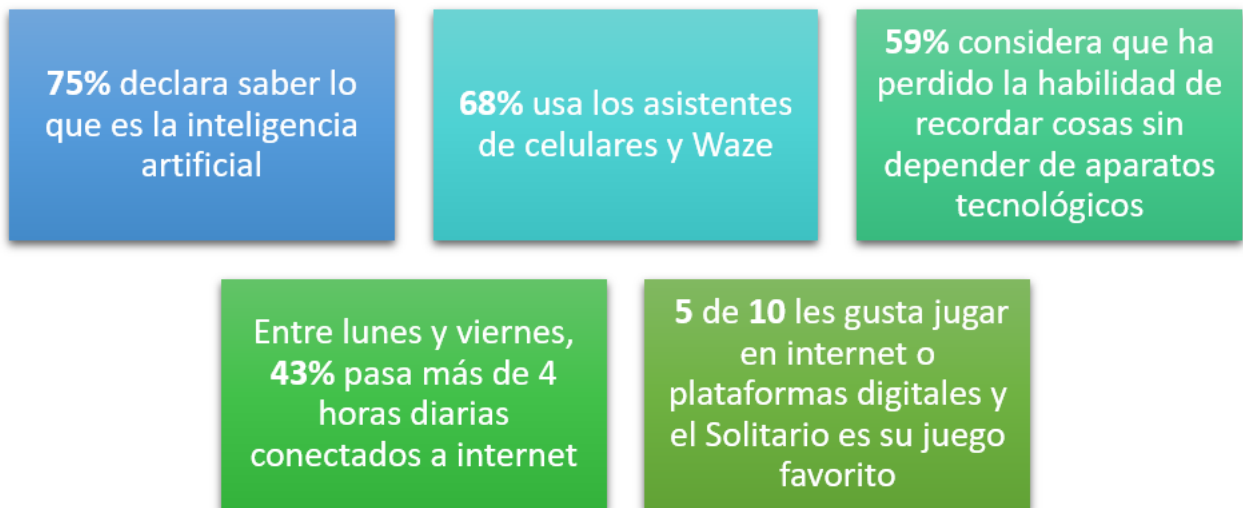
Del punto de vista social el 77% de los adultos de 50 años o más desea permanecer en sus hogares a largo plazo, una cantidad que se ha mantenido constante durante más de una década (AARP, 2022). Algunos consideran dejar su hogar y mudarse a uno que les permita envejecer de manera independiente, en particular si cuesta menos o es físicamente más fácil de mantener (Aranco, 2020)

Tecnológico

Los *Senior Tech* o adultos mayores tecnológicos, revela la revolución digital que está transformando la vida de nuestras queridas personas mayores. En un estudio realizado a 1003 adultos entre 60 y 90 años de todo el país, reveló que el comportamiento de los y las mayores de 60 años durante la pandemia y cómo frente a la restricción de movilidad fueron capaces de adaptarse al uso de tecnología y utilizar Internet a su favor como una herramienta de conectividad que les ha permitido

sentirse acompañados y autónomos (VTR, 2023), lo que es una oportunidad para cualquier ELEM. Según los datos, en promedio, los encuestados tuvieron su primer celular a los 42 años, y un 63% recibió ayuda para aprender a usarlo, al igual que otros aparatos tecnológicos, mientras que en la actualidad las personas nacen con la tecnología aún durante su gestación.

Imagen N°2: Comportamiento de los *Senior Tech*, 2023



Fuente: Elaboración propia, basada en Radiografía digital *Senior Tech* 2023

Ambiental

En Chile, ha aumentado la esperanza de vida paulatinamente desde el año 1990 hasta el 2006, de 73.5 a 80.3 años. Sin embargo, los años que la persona vive con discapacidad también se han incrementado, específicamente en 1.16 años. Entre 1990 y 2016, el promedio de esperanza de vida era de 77 años, y el promedio de años que se vive con discapacidad son 10 años.

En el 2017, el 84% de las muertes se debieron a enfermedades crónicas, cifra que asciende a 86% en 2019. Adicionalmente, en este último año mencionado, las enfermedades transmisibles toman el valor más bajo desde 1990, con un 6.8% de las causas de muerte. Para el rango etario 60+, las enfermedades cardiovasculares fueron la principal causa de muerte, seguida de las enfermedades del sistema respiratorio y las neoplasias (Observatorio del Envejecimiento, 2021).

Debido a los factores de riesgo y a la morbilidad de las personas sobre 60 años, es importante que el ELEM se ubique cerca de accesos a autopistas que faciliten la llegada de ambulancias o el traslado a un centro asistencial.

Legal

A la fecha, todo establecimiento debe contar con la autorización sanitaria para funcionamiento por parte de la SEREMI de Salud. Adicionalmente, debe contar con los permisos municipales para funcionar, cumplir con los compromisos fiscales en cuanto a impuestos y cumplir con el Código del Trabajo vigente.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO BASADO EN EL MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos competidores

Media: Dado el gran crecimiento de la población adulta mayor en nuestro país, se espera que este mercado se vaya expandiendo, por lo que el mercado de residencias es atractivo para nuevos entrantes.

- El mercado residencias “Premium” tiene un crecimiento anual promedio en m2 del 10% en los últimos doce años y se proyecta un crecimiento del 19% al 2023.
- El aumento de cupos de los últimos años fue de 695 (2015), 556 (2017) y 234 (2018).
- Hay 33 de este tipo de residencias en operación y seis en construcción o planificación en el país, aunque concentradas fuertemente en la RM.

	Baja	Media	Alta
La existencia de barreras a la entrada	X		
Valor de la marca		X	
Economías de escala			X
Requisitos de inversión			X
Acceso a la distribución		X	
Políticas gubernamentales		X	
Amenaza de nuevos competidores		X	

Amenaza de Sustitutos

Media. En este caso se pretende con nuestro proyecto que el consumidor sienta la misma satisfacción y comodidad de estar en casa, más un surtido de beneficios y servicios integrales en pro de su bienestar y goce; sin tener que preocuparse del manejo del hogar ni de la exposición que implica estar sin compañía (caídas, olvido de cierre de gas, cuidado de animales, entre otros) además del servicio de enfermería integral a aquellos consumidores que tengan un alto nivel de dependencia y necesiten de cuidados profesionales de enfermería de forma continua. No obstante,

Si el consumidor no percibe el servicio como superior, no existirá una necesidad percibida del uso de este servicio por parte del consumidor, pudiendo optar por volver a la casa y pagar por un servicio a domicilio o bien, optando a uno de los 429 hogares que existen en la RM a la fecha, esto, sin considerar la lista de espera que comienza a asomarse y toma hasta 3 años encontrar un ELEAM.

	Baja	Media	Alta
Los costos relativos al cambio		X	
Percepción del nivel de diferenciación del servicio	X		
Tendencia del usuario hacia la búsqueda de entrega de servicios alternativos		X	
Amenazas de Servicios Sustitutos		X	

Capacidad Negociadora de los Clientes

Es baja ya que ninguno accede a grandes volúmenes de este servicio con relación a los ingresos totales, y no representan una amenaza real de integración hacia atrás, por el contrario, el cliente obtiene beneficios que no frecuentemente están disponibles de forma integral.

Por otro lado, si bien hoy en día el cliente dispone de información sobre la oferta de ELEAM ya sea por contacto directo con los centros por buscadores en Google o en la página eleam.cl, pudiendo contactarse con los ELEAM y revisar los precios, la oferta sigue siendo baja en relación con la demanda creciente que se tiene sobre este mercado.

	Baja	Media	Alta
Rotación de clientes.	X		
Negociación en aspectos del ámbito operacional.	X		
Disponibilidad de información para el usuario.	X		
Existencia de servicios sustitutos.		X	
Sensibilidad del usuario al precio.		X	
Capacidad de integración vertical atrás.	X		
Capacidad Negociadora de los Clientes	X		

Capacidad Negociadora de los Proveedores

Es baja ya que existe un gran número de proveedores para el sector, y, dada la cantidad de proveedores de insumos médicos, al menos unos 67 proveedores inscritos en el Instituto de Salud Pública (ISP) (Instituto de Salud Pública, 2021), de hotelería e infraestructura, el costo de cambio de proveedor es muy bajo.

De todas formas, no se puede olvidar que existen algunos artículos que no tienen una gran diversidad de proveedores, como por ejemplo los profesionales especializados en geriatría, podrían encontrar otro trabajo con mejores remuneraciones, aun así, estos aspectos organizacionales pueden ser trabajados anticipadamente en Casaxión, posicionando así a la empresa como un buen lugar de trabajo, agregando valor no sólo al trabajo remunerado y al buen ambiente laboral, sino también al sentido social que recae en este tipo de función, pero debido a lo mínimo que son estos, podemos concluir que la capacidad negociadora de los proveedores en general es baja.

	Baja	Media	Alta
Costos de cambio de proveedor.	X		
Facilidad de productos y/o de servicios alternativos	X		
Grado de concentración del proveedor	X		
Prevención y reactivos para el adulto mayor.		X	
Poder de negociación de los proveedores	X		

Rivalidad entre Competidores

Media: es posible afirmar que la industria está sufriendo en la actualidad un profundo proceso de cambio, desde la "casa de reposo" tradicional a la "comunidad integral" para el adulto mayor, lo cual representa una gran oportunidad el invertir en este tipo de proyectos.

Al enfocarse en un nicho específico del mercado se disminuye la cantidad de competidores, siendo baja la rivalidad entre ellos, debido al exceso de demanda existente. Sin embargo, la creciente exigencia de los consumidores por mayores y mejores servicios hace que tienda a existir una creciente competitividad en el rubro.

	Baja	Media	Alta
Nº de competidores		X	
Tasa de crecimiento de la industria		X	
Segmento de oferta		X	
Barreras de salida	X		
Diferenciación competidores	X		
Rivalidad entre competidores existentes		X	

Conclusión del análisis

Se define el nivel de competencia a nivel global como medio, traduciéndose en que la empresa deberá enfrentar moderadas dificultades para poder rentabilizar dentro del mercado, como lo son el

hacerse reconocida rápidamente para llegar al conocimiento del cliente. Por otra parte, la capacidad negociadora de proveedores y de clientes es baja, mientras que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media; provocando una alta rentabilidad esperada.

En vista de la dificultad de ingreso al rubro, no se ve como una gran amenaza el crecimiento de la oferta, más al ser ésta una empresa no establecida, se ve como un obstáculo el entrar y mantenerse en el mercado por aspectos de inversión inicial y economías de escala.

El factor de que el cliente disponga de una amplia variedad de servicios y su rotación dentro de éstos sea bajo, es importante además de poder captarlo oportunamente, el fidelizarlo mediante un servicio acorde a lo establecido y que cumpla con la calidad exigida. En función de la gama a apuntar existen métodos de competición diferentes, si se busca el éxito dentro alguno de éstos, es necesario aportar con una propuesta de valor atingente a la gama en cuestión, siendo factores como el precio, infraestructura adecuada y buen servicio las variables a considerar.

Imagen N°3: Resumen del análisis de las Fuerzas de Porter para Casaxxión



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo general estudio de mercado

Identificar la percepción de un establecimiento de larga estadía para adultos mayores en las personas residentes en Chile.

Objetivos específicos estudio de mercado

1. Determinar la proporción de edad de la población encuestada.
2. Identificar las asociaciones de la población encuestada en torno a la vejez.
3. Identificar las asociaciones de la población encuestada en torno a los ELEM.
4. Identificar la tendencia de la población encuestada a utilizar los servicios de un ELEM.
5. Enlistar los atractivos de un ELEM según la población encuestada.
6. Identificar la disposición a pago de un ELEM de la población encuestada.

Metodología

Se realiza una encuesta, utilizando la herramienta *Google forms*, que se aplica al universo de redes sociales personales de los autores *Facebook, LinkedIn, WhatsApp*.

Tipo de muestreo

- No se tiene certeza del tamaño del universo en redes sociales, por lo que se utilizará la fórmula para población desconocida
- Se realiza un muestreo aleatorio simple, para estimar una proporción poblacional, con un intervalo de confianza de 95%, un error esperado del 10%.
- Respecto de la probabilidad de que el encuestado sea relevante para la investigación, ya que es un valor desconocido, asumimos a $P = 0,5$

$$n \geq \frac{z^2 \cdot 1 - \alpha/2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{0,1^2}$$

El tamaño de muestra obtenido es de > 96 individuos a entrevistar.

Instrumentos

Se utilizó una encuesta, que contiene un enunciado explicativo y las siguientes preguntas:

“Los ELEAM son servicios residenciales y de cuidados especializados dirigidos a personas mayores de 60 años que presentan algún nivel de dependencia física y/o cognitiva. Queremos recabar algunos datos relacionados con este tema, por lo que su participación es muy importante, ¡desde ya agradecemos tu valioso tiempo!

Los datos serán usados anónimamente para un proyecto de empresa, conducente al título de Ingeniero Comercial de la UGM”.

1. ¿Cuántos años tienes?
 - a. Menos de 19 años
 - b. 20 a 24 años
 - c. 25 a 59 años
 - d. 60 años o más
2. Alguna vez, ¿has pensado en lo que sería tu vejez?
 - a. Sí
 - b. No
3. Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), el término adulto mayor alude a personas mayores de 60 años, por ser la edad promedio de expectativa de vida en el mundo. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) sobre la evolución y características del grupo etario de adultos mayores, Chile avanza a un envejecimiento poblacional y se espera que en 2050 las personas mayores de 60 años sean el 32,1% de la población, es decir, 1 de cada 3 chilenos. ¿Qué se te viene a la mente al pensar en la vejez?, marca al menos cinco (5) conceptos.

a. Natural	j. Muerte
b. Dependencia	k. Tristeza
c. Incomprensión	l. Viajes
d. Cansancio	m. Alegría
e. Abandono	n. Maltrato
f. Familia	o. Mascotas
g. Compañía	p. Deporte
h. Ayuda	q. Tranquilidad
i. Cariño	r. Enfermedad

4. En Chile, hay en total 874 ELEAM registrados (fuente: elearnchile.cl). El Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) cuenta con 20 Establecimientos de Larga Estadía en funcionamiento a lo largo del país, estos son administrados por municipios o fundaciones sin fines de lucro (fuente: senama.gob.cl). En Chile existen varios ELEAM tales como: SENIOR SUITE, ACALIS, VIDA BELLA, FUNDACIÓN LAS ROSAS, entre otros. Queremos que pienses unos minutos en lo que es un ELEAM. Luego de esto, ¿qué emociones se te vienen a la mente? (Respuesta corta)
5. Alguna vez, ¿has pensado cómo serían los cuidados de tu vejez?
 - a. Sí
 - b. No
6. En 2021, el 13% de la población sobre 60 años (491.429 personas) tenía algún grado de dependencia y un 63% de la población chilena cree que las personas sobre 60 años no pueden valerse por sí mismas. (fuente: <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl>). Pensando en las posibilidades que enfrentaremos en la vejez, ¿optarías por vivir en una residencia de adulto mayor a futuro?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
7. Sólo en el caso que hayas respondido NO o NO SÉ, ¿cuál es la razón de tu respuesta? (Si respondiste SÍ previamente, solo anota "sí") (Respuesta corta)
8. De los servicios que pudiera tener un ELEAM, ¿cuáles serían para tí fundamentales a la hora de elegir irte a vivir a un ELEAM?
 - a. Que tengan una mascota
 - b. Servicio de Kinesiología
 - c. Servicio de Terapia Ocupacional
 - d. Áreas verdes
 - e. Posibilidad de salir
 - f. Taller de Teatro
 - g. Taller Folclórico
 - h. Taller de Tejido
 - i. Taller de Macramé
 - j. Taller de Pintura
 - k. Servicio de Manicure
 - l. Servicio de Podología
 - m. Taller de Lectura
 - n. Vinculación con Iglesias

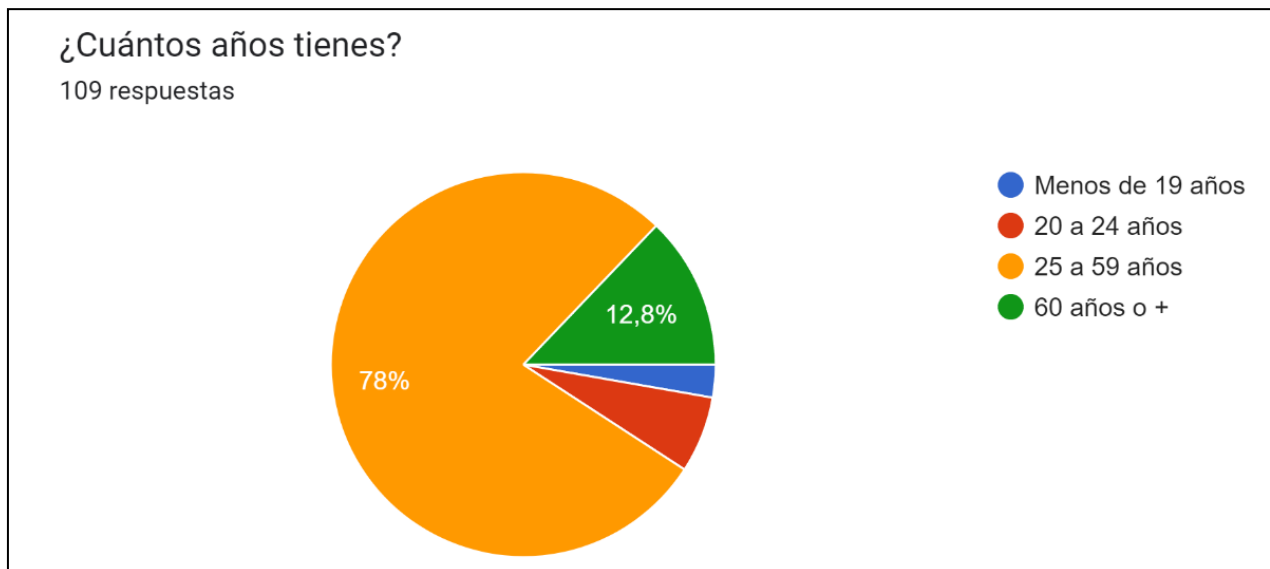
- o. Vinculación con Colegios
 - p. Taller de Música
 - q. Taller de Baile
 - r. Otro:
9. Coméntanos en breves palabras, cuál sería el ELEM ideal para ti. Considera como ELEM IDEAL aquel al cual tu sí te irías a vivir (Respuesta corta)
10. Considerando todo lo que has escuchado y lo que te hemos relatado sobre la vejez y los ELEM, ¿cuánto crees tú que debería cobrar un ELEM mensualmente? (Respuesta corta)

Resultados

Se aplica la encuesta desde el 20 de diciembre de 2023 al 07 de enero de 2024, obteniéndose un total de 109 respuestas.

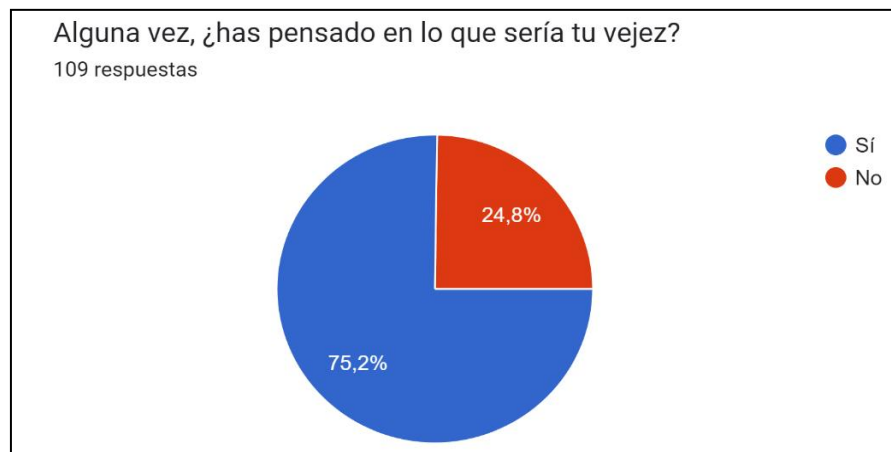
1. Respecto del perfil de edad de los individuos de la muestra, se obtiene que en su mayoría pertenecen al ciclo vital adulto (85 encuestados, 78%), seguido del grupo adulto mayor (14 encuestados, 12,8%), adolescentes (3 encuestados, 2,8%) y jóvenes (7 encuestados, 6,4%).

Gráfico N°2: Distribución de los encuestados, según edad



2. Se observa que, de los 109 encuestados, la mayoría (82/75,2%) ha pensado en su vejez.

Gráfico N°3: Distribución de los encuestados, según si han pensado en su vejez



3. Respecto de la percepción de los encuestados sobre la vejez, el concepto que más se repite es “natural”, seguido de “cansancio” y “dependencia”. En los últimos tres lugares se observan los conceptos de “deporte”, “maltrato” y “mascotas”. Esta tendencia se repite en los 3 grupos etarios más jóvenes, mientras que, en el grupo de 60 años, los conceptos más frecuentes son “cansancio” y “dependencia”

Tabla N°3: Frecuencia de conceptos asociados a la vejez en el total de encuestados v/s el grupo de 60 años y más

Frec.	Concepto	Frec	Concepto
52	Natural	26	Muerte
50	Cansancio	25	Tristeza
47	Dependencia	24	Abandono
47	Tranquilidad	20	Incomprensión
47	Enfermedad	19	Cariño
39	Familia	19	Alegría
37	Compañía	16	Mascotas
34	Ayuda	15	Maltrato
29	Viajes	14	Deporte

Frec.	Concepto	Frec	Concepto
7	Cansancio	5	Abandono
7	Dependencia	4	Tranquilidad
6	Incomprensión	4	Familia
6	Maltrato	4	Cariño
5	Natural	2	Muerte
5	Enfermedad	2	Alegría
5	Compañía	1	Viajes
5	Ayuda	1	Mascotas
5	Tristeza	1	Deporte

4. Sobre las emociones de los encuestados sobre un ELEAM, se repiten los conceptos de tristeza (13), soledad (11), incertidumbre (11), abandono (9), preocupación (6), miedo (4). También hay encuestados que redactaron frases que pueden ayudar a la empresa a entender a los consumidores, como:

- En base a mi experiencia como prácticas en ELEAM siempre trate de brindar el mejor trato posible a los residentes y ellos devolvían sus sentimientos en base a gratitud.

- Es inevitable pensar en los maltratos cometidos en los asilos de ancianos, me gustaría creer que estos establecimientos logran una estadía feliz para sus pacientes, fuera de maltratos, por lo que yo considero que los empleados a contratar componen una pieza fundamental.
- Acompañamiento, cuando está bien planificado y enfocado ya que actualmente no es la realidad de muchos ELEM.
- Creo que depende mucho del nivel socioeconómico, ya que *Senior Suite* me produce la sensación de comodidad, confianza, calidad, pero Fundación las Rosas me provoca tristeza, desolación, despreocupación, mala calidad de vida.
- Siento que son descuidados, con malas instalaciones, sin personal capacitado.
- Un lugar en que vivir cuando el adulto mayor ya no puede o no quiere vivir solo, donde estar bien atendido sin ser infantilizado o tratado como una persona inválida.
- Temor, un cambio drástico en la vida, una decisión dolorosa, inseguridad, capacidad del trabajo en equipo, trabajo informal, migrantes, des Suele venir a la mente que es como dejar botado a tu familiar anciano, casi como que le estás haciendo un daño a alguien si lo dejas en un “asilo”.
- Se me vienen a la cabeza dudas, ¿serán buenos?, ¿cuidarán bien a los abuelitos?, ¿habrá maltrato?

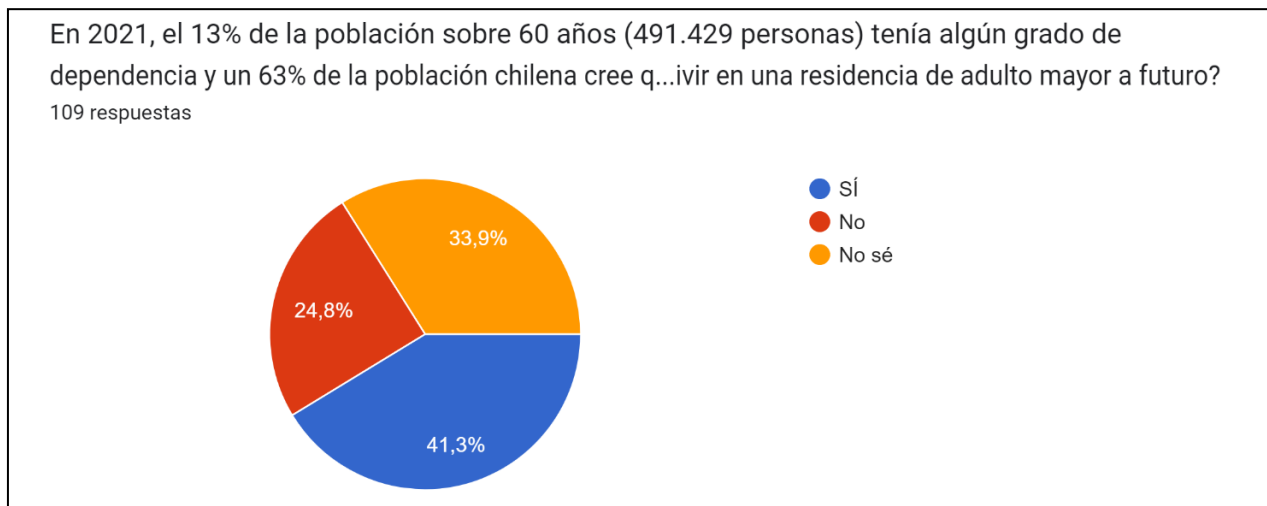
5. Respecto de si los encuestados han pensado en los cuidados de su vejez, la mayoría (75/68,8%) afirma haber pensado cómo serían los cuidados en su vejez.

Grafico N°4: Distribución de los encuestados, según si han pensado en cómo serían sus cuidados en su vejez



6. Sobre si los encuestados optarían por vivir en una residencia de adulto mayor a futuro, 45 encuestados (41,3%) afirman que sí, mientras que hay un grupo no menor de 37 encuestados (33,9%) que no lo sabe.

Grafico N°5: Distribución de los encuestados, según la opción de vivir en un ELEAM a futuro

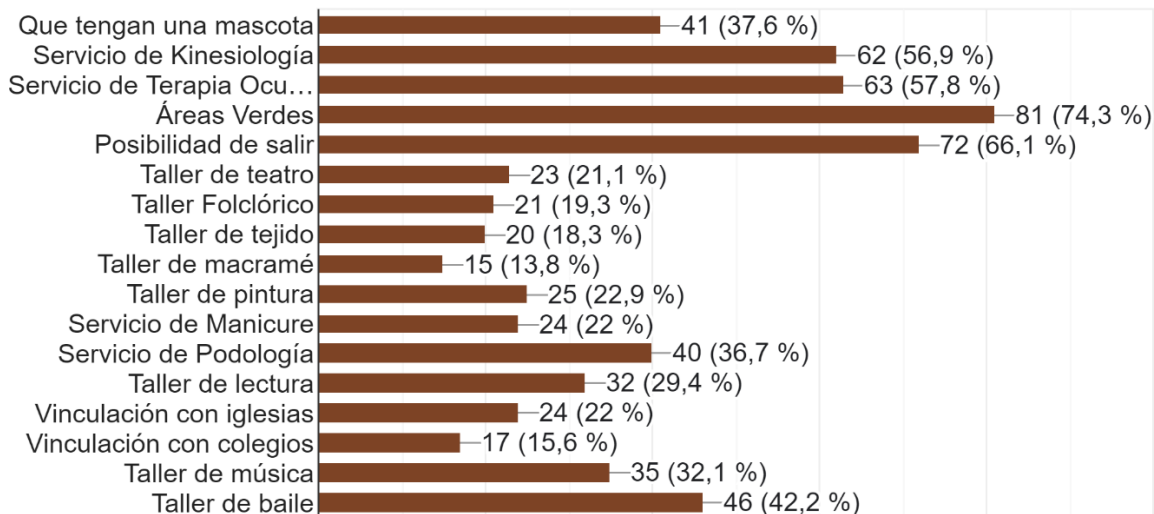


7. Sobre los motivos por los cuales los encuestados no optarían por usar un ELEAM o aún no lo saben, se extraen los siguientes comentarios.
- Pretendo llegar funcional a la vejez, no me visualizo en una residencia.
 - La mala imagen de los ELEAM en Chile, temor al maltrato, que no sean cubiertas las necesidades de ocio.
 - Aún no lo planifico o no me genera preocupación
 - Quiero que me cuiden mis hijos.
8. Sobre los servicios que los encuestados refieren serían fundamentales a la hora de elegir un ELEAM, se destacan los diez primeros, en orden descendente: las áreas verdes, la posibilidad de salir, los servicios de terapia ocupacional, los servicios de kinesiología, taller de baile, que tengan una mascota, servicio de podología, taller de música, taller de lectura y taller de pintura.

Grafico N°6: Porcentaje de preferencias de los servicios que pudiera ofrecer un ELEM

De los servicios que pudiera tener un ELEM, ¿cuáles serían para tí fundamentales a la hora de elegir irte a vivir a un ELEM?

109 respuestas



9. Respecto de cuál sería el ELEM ideal para los encuestados, se extraen los siguientes comentarios.

- Uno que sea limpio, cálido, entretenido.
- Áreas verdes, talleres, lectura y ejercicio
- Que los adultos mayores sean tratados con amor y comprensión
- Atendido por profesionales de nivel. Empáticos y preocupados del bienestar. Instalaciones funcionales y de excelencia.
- Sentirme como en mi propio hogar.
- Seguro, acogedor y cercano
- En que haya actividades diarias para la diversión del adulto mayor y con cuidados apropiados para cada usuario
- Abierto a la comunidad, con actividades de los AM en otras instituciones
- Con contacto con la naturaleza
- Que tuvieran salidas a terreno con fines terapéuticos y educacionales como una granja o un huerto
- Lugar de cuidados donde uno pueda llevar una vida normal, pero con las comodidades y cuidados que necesita un adulto
- Tener una pieza con baño individual, personas amables y cariñosas que asistan a los adultos mayores, buena comida.

10. Finalmente, sobre la disposición a pago de los encuestados, los valores fluctúan entre 200.000 y 2.000.000 pesos chilenos.

Conclusiones del estudio de mercado

- Cerca de un 78% de la población encuestada tiene una edad entre 25 y 59 años.
- Las primeras 10 asociaciones de los encuestados en torno a la vejez corresponden a los términos de: natural, cansancio, dependencia, tranquilidad, enfermedad, familia, compañía, ayuda, viajes y muerte. Esto se suma a que el 75,2% de los encuestados ha pensado en su vejez y un 68,8% ha pensado, en específico, sobre cómo serían los cuidados en su vejez. Efectivamente, el envejecimiento es un proceso natural ineludible, una parte del ciclo vital de ser humano, donde nuestras actividades de la vida diaria podrían verse como un desafío diario para nosotros cuando enfrentemos esa etapa de nuestras vidas; también a medida que se envejece más frecuente es la aparición de enfermedades crónicas y aumenta la mortalidad a medida que avanza la edad, por lo que podríamos concluir que los encuestados comprenden, al menos, de qué trata esta etapa de la vida.
- Respecto de las aprensiones de los encuestados hacia los ELEM, predominan impresiones negativas como tristeza, soledad, incertidumbre, abandono, preocupación y miedo. Se expresan abiertamente sentimientos de temor hacia el trato a los adultos mayores y las percepciones positivas respecto de residencias como “Senior Suite” y negativas respecto de residencias tipo “Fundación Las Rosas”
- Un 41,3 % de los encuestados optaría por vivir en un ELEM en su vejez, mientras que un 33,9% no lo sabe y un 24,8% no optaría por un ELEM. Estos últimos dos datos son relevantes, ya que se obtienen de este grupo las apreciaciones por las cuales no optarían o dudan de estar en un ELEM y nos proporciona interesante información del segmento al cual debemos enfocarnos y de las expectativas que tienen las personas sobre los ELEM. Por ejemplo, se citan los deseos de llegar “funcional” a la vejez, la “mala imagen” de los ELEM en Chile, respecto del “maltrato” denunciado múltiples veces en prensa y el deseo de ser cuidado por sus hijos, lo que puede orientarnos a futuro en diferenciar a las personas con y sin hijos.
- Los servicios considerados como fundamentales a la hora de elegir un ELEM, según los encuestados, son: las áreas verdes, la posibilidad de salir, los servicios de terapia ocupacional, los servicios de kinesiología, taller de baile, que tengan una mascota, servicio de podología, taller de música, taller de lectura y taller de pintura. Esto también nos orienta y confirma los servicios que Casaxión debe ofrecer.

- Respecto de la disposición a pago de un ELEAM de la población encuestada, y como veremos más adelante, se encuentra por debajo de los valores del servicio de la actual oferta en la Región Metropolitana.

BENCHMARKING

Hay muchos aspectos de las empresas competidoras que pueden evaluarse, no obstante, nuestro benchmarking se enfoca en la experiencia del cliente, ya que nuestra propuesta de valor se centra en dar la mejor calidad de servicio al cliente.

ELEAM en la comuna de Colina

De acuerdo con los registros de SENAMA, existen 2 ELEAM con autorización sanitaria para funcionar, estos son “Buonavita Chicureo” y “La Familia”, esta última, corresponde a una organización sin fines de lucro, motivo por el cual nos centraremos en nuestro único potencial, y actual, competidor: Buonavita Chicureo.

a. Buonavita, Clínica de reposo

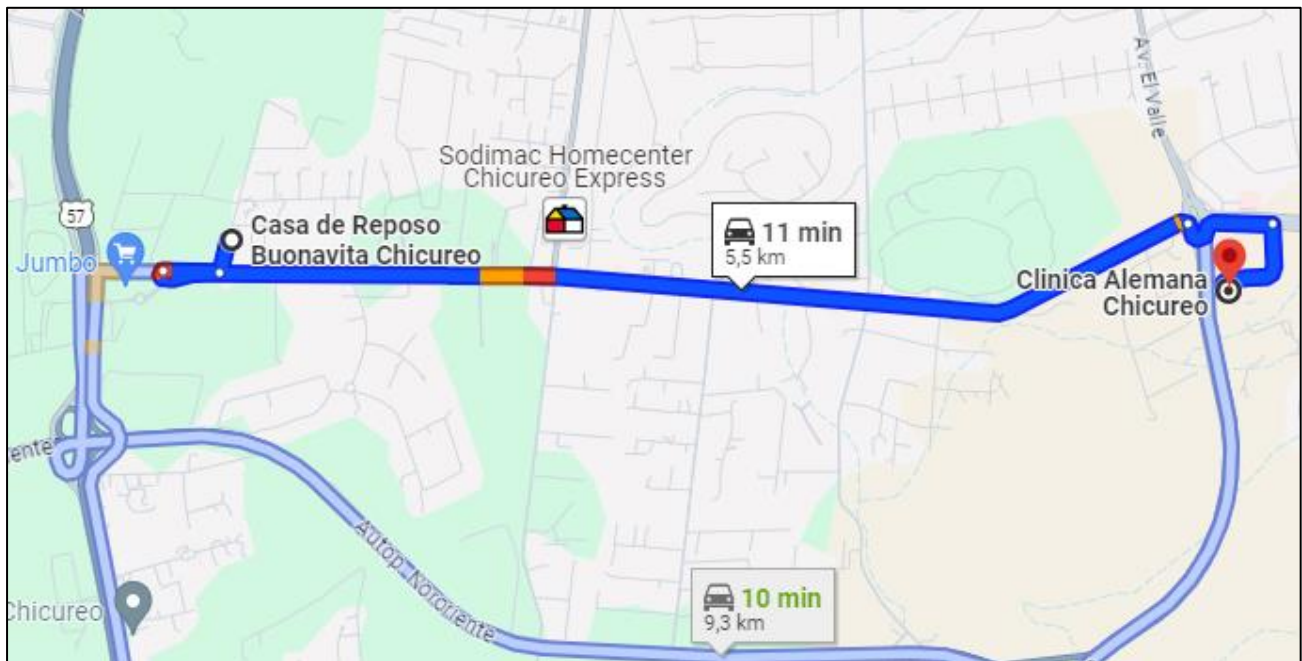
Casa de Reposo Buonavita Chicureo es una empresa familiar de 17 años de trayectoria. El edificio está diseñado específicamente para las necesidades de una casa de reposo de “primer nivel”. Con amplias puertas, pasillos, ascensores y áreas comunes. Reciben adultos mayores autovalentes y de todo grado de dependencia, quienes quedan bajo el cuidado especializado de un staff formado por médico, kinesiólogo, fonoaudiólogo, psicólogo, nutricionista, técnicos en enfermería, cuidadoras.

El principal objetivo de Buonavita es otorgar bienestar, cubriendo todas las necesidades que debe ofrecer una residencia para adultos mayores, con atención personalizada las 24 horas. Además, todo el personal está capacitado en el cuidado de personas mayores con Alzheimer.

Ubicación y conectividad: la sucursal se ubica en el sector de Chicureo, calle San Pedro N°8, Colina, Región Metropolitana.

La residencia está frente a un futuro centro comercial, muy próximo a la autopista Los Libertadores y autopista Nororiente, a 11 minutos en auto de la Clínica Alemana Chicureo.

Imagen N°3: Ubicación residencia “Buonavita, Clínica de reposo”



Fuente: Google Maps

Infraestructura: la residencia se emplaza en un terreno de 5000 m² con un edificio de 2 pisos, con habitaciones dobles con baño privado. Consta de 2 salas de estar, una para los residentes con dependencia leve, y otra para los dependientes moderados, a su vez, estas salas se transforman en el comedor de diario de estos residentes.

Customer experience: la residencia ofrece espacios con baño privado, televisión satelital y aplicaciones de programación pagada y ocupación doble donde, a criterio del personal, se agrupan los residentes. El gerente general del recinto explica que su abuela es residente del hogar, por lo que argumenta que el estándar del trato y la calidad del servicio se basan en los cuidados que su abuela recibe.

El recinto no cuenta con enfermera, ya que para ellos la propuesta de valor es que el Director Técnico sea un médico, por ello también su nombre de “Clínica” de reposo. Este médico realiza visitas diarias a sus residentes, mientras que los cuidados de enfermería son planificados por TENS y ejecutados por cuidadoras. Se realizan pautas de supervisión de la calidad de los cuidados de los residentes, cuyo resultado se envía a los tutores, a modo de obtener información para la mejora continua, sumado a esto se realizan encuestas de satisfacción a los tutores para ver en qué pueden mejorar el servicio.

Los tutores de los residentes pueden ir en el horario que deseen a visitar a los residentes, las áreas verdes se ponen a disposición para la celebración de cumpleaños, actividades ecuménicas, picnic e incluso juegos inflables.

En lo que respecta a la alimentación, a los residentes se les preparan comidas de temporada como calzones rotos, sopaipillas, pancutras y otro plato que sea de su preferencia.

En lo que respecta a actividades de ocio, cuentan con actividades ejecutadas por kinesiólogo y terapeuta ocupacional, también asisten cantantes a cantar boleros u otra música que quieran los residentes. Cuenta con árboles frutales y huerta, donde se permite a los residentes poder cosechar.

Colaboradores: la residencia está a cargo de un ingeniero civil industrial y una psicóloga, ambos son hermanos y administran la empresa. El equipo se compone de médico cirujano general TENS, nutricionista, kinesiólogo, terapeuta ocupacional y cuidadoras.

La residencia tiene un sistema de bonos a sus colaboradores, en base a los resultados de la supervisión de los cuidados. También cuentan con el bono “celular”, que trata de un bono asociado al no uso de este artefacto mientras se está cuidando a los residentes.

Valores: 50 UF + reajuste mensual del 1%. Se ofrecen servicios adicionales como arriendo de catre clínico, \$50.000, y servicios de kinesioterapia o terapia ocupacional individual.

ELEAM Premium cercanos a Colina

a. Ácalis Candil, Lo Barnechea

Ácalis es una marca que lleva 11 años en Sudamérica y que es parte del Grupo Domus VI, líder europeo en el cuidado de adultos mayores, del consorcio internacional belga Senior Assist, y de la Corporación Financiera Internacional (IFC), filial del Banco Mundial, con amplia experiencia en el cuidado de personas mayores. En Chile, cuenta con nueve residencias en la Región Metropolitana, una en Viña del Mar y una en la región del Biobío. Son 4 las residencias Ácalis ubicadas en la comuna de Las Condes: Las Tranqueras, Jardines de Valle Alegre, Los Domínicos, y Errázuriz. Todas cuentan con cuidadas áreas verdes, amplias habitaciones y espacios comunes, además de un equipo de profesionales dedicados al bienestar y cuidado integral de las personas mayores de la familia.

Su misión es “Promover el cuidado integral, activo, digno y cálido en nuestra comunidad, a través de una cultura de atención centrada en la persona y su entorno, en las distintas etapas de la vida

adulta” y su visión es “Ser reconocidos a nivel mundial por nuestra experiencia en el cuidado integral de las personas mayores, entendiendo la vejez como una etapa activa de la vida”.

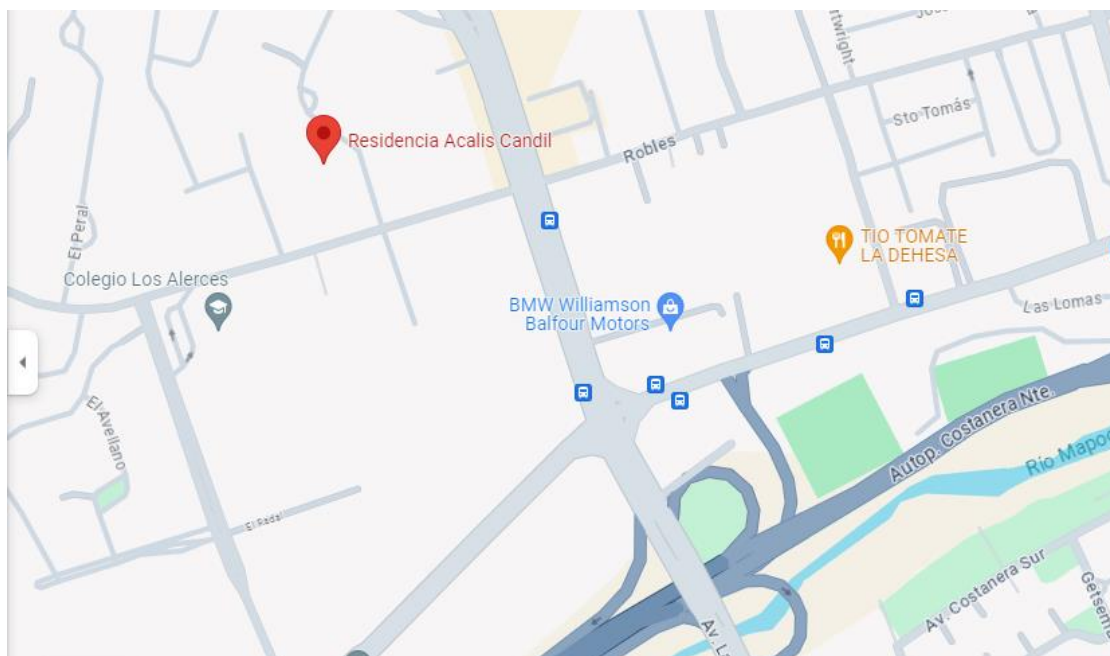
Sus valores son:

- Saber cuidar
- Espíritu pionero
- Empatía innata
- Sinceridad de las emociones
- Confianza compartida

Ubicación y conectividad: la sucursal se ubica en calle Del Candil 560, Lo Barnechea, Región Metropolitana.

La sucursal Candil, se ubica estratégicamente muy cerca de Avenida La Dehesa y del empalme con la autopista Costanera Norte.

Imagen N°4: Ubicación residencia “Ácalis”, Lo Barnechea



Fuente: Google Maps

Infraestructura: consta de un edificio de 4 pisos y 1 subterráneo, el que se encuentra rodeado de áreas verdes, lo suficientemente amplios para que los residentes del ELEM pueda desplazarse, además, su capacidad es de 114 residentes. La distribución es la siguiente:

- Subterráneo: estacionamientos, salones de actividades y oficinas de personal del ELEAM.
- Piso 1: áreas verdes, recepción, cocina, comedor, salas de manicure, peluquería, podología, cafetería. Habitaciones de residentes autovalentes o con dependencia leve.
- Piso 2 y 3: habitaciones de residentes con dependencia moderada y severa. Estación de enfermería en cada piso.
- Piso 4: Habitaciones de residentes autovalentes o con dependencia leve. Estación de enfermería en cada piso.

Imagen N°5: Vista de la fachada de la residencia Ácalis, sucursal Candil



Fuente: acalis.cl

Customer experience: posee una infraestructura de habitaciones de 20 a 30 m², todas con luz natural, calefacción por losa radiante y baño incluido, que tiene incorporado barras de seguridad y timbre de llamado de Enfermería. El o la residente pueden decorar y amoblar la habitación a su manera, con las restricciones de ingresar alfombras o artículos como hervidor, tostador u otro artefacto que pudiera conllevar riesgo de accidentes y caídas. Respecto de la ocupación de las habitaciones, estas son individuales, salvo casos excepcionales como matrimonios que ingresan a la misma residencia. En caso de necesitar catre clínico, este se puede arrendar en la residencia por un valor de \$50.000 mensuales.

Además, destaca el programa de actividades, que funciona de lunes a domingo en horario diurno, con actividades de diferente índole como: talleres de bisutería, cocina, coctelería, huerta, gimnasia, cine, música, entre otras actividades que promuevan en la estimulación física y cognitiva de manera lúdica, todas estas actividades están incluidas en el precio.

La alimentación consta de un menú con 2 platos de fondo a elección, cada menú tiene entrada, consomé, plato de fondo, postre, jugo y pan. La asistencia al comedor se realiza en 2 grupos, los cuales a su vez se agrupan en comedores de 4 sillas.

Tiene servicios adicionales, es decir, son de costo adicional, tales como: manicure, podología, peluquería, kinesiterapia o terapia ocupacional individual, toma de muestras para exámenes de laboratorio, lavandería de ropa de cama y personal.

Colaboradores: el recinto tiene una Enfermera universitaria como Directora Técnica, la que a su vez, es la jefa del recinto. Los medicamentos están a cargo de Técnicos de Enfermería (TENS) y los cuidados directos de aseo y confort lo realizan las cuidadoras, las que atienden entre 7-8 residentes cada una. El equipo multidisciplinario lo constituyen una terapeuta ocupacional, un kinesiólogo. Los servicios médicos, en caso de emergencia, son externos y son provistos por empresas de rescate como HELP o UCM, las cuales son requisito de ingreso para cada residente.

Valores: el precio del servicio parte desde 51 UF para dependientes leves, 57 UF para dependientes moderados. El medio de pago es el PAC, más una garantía mediante pagaré o cheque de 3 meses de servicio.

a. Senior Suite San Damián, Las Condes.

Senior Suites cuenta en la Región Metropolitana con seis residencias que brindan cuidado y protección a más de 800 residentes, con un equipo humano y técnico calificado para promover la mejor calidad de vida posible, a través de un programa de envejecimiento activo, programa “Vive”, el cual incluye actividad física, bienestar mental, participación social y alimentación saludable.

Senior Suite declara que su enfoque de calidad en constante evolución y la implementación de mejoras continuas de todos los servicios que entregamos, está arraigado en su historia y ha dado forma a lo que hoy son.

Más de 4000 familias ya han utilizado los servicios de Senior Suite, transformándolos en pioneros y referentes de las residencias para personas mayores en Chile y Sudamérica.

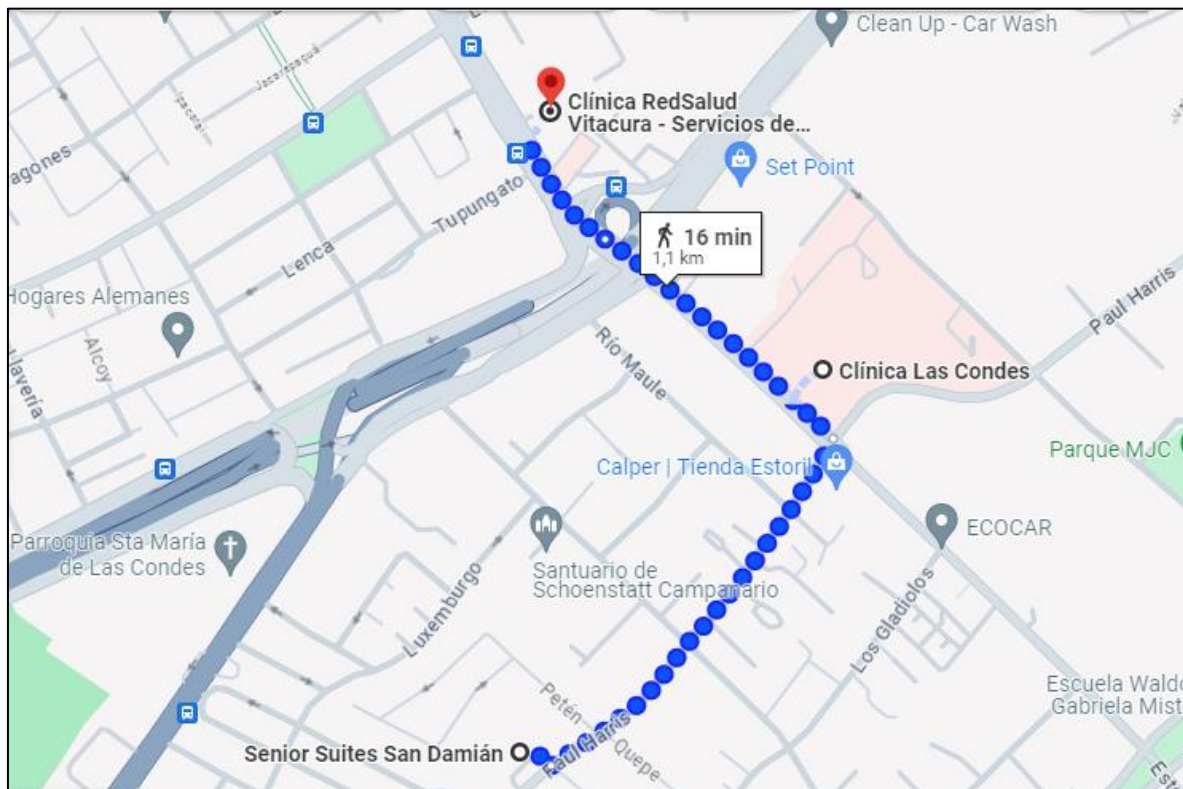
Sus valores son:

- Cercanía y cariño
- Alegría
- Profesionalismo
- Protección
- Integridad

Ubicación y conectividad:

La sucursal San Damián, se ubica Paul Harris 9574, 7591099 Las Condes, Región Metropolitana, muy cerca de Avenida Las Condes y Avenida Kennedy y a 7 minutos en auto de la Clínica Las Condes y de la Clínica Redsalud Vitacura.

Imagen N°6: Ubicación residencia “Senior Suites”, Las Condes



Fuente: Google Maps

Infraestructura: Senior Suite San Damián consta de 2 edificios de 3 pisos cada uno, conectados por un túnel en el primer piso. El edificio “Care” que alberga a los residentes con dependencia moderada y severa, y el edificio “Suite” que alberga a los residentes autovalentes o con dependencia leve. Su capacidad es de 140 residentes en total.

Cuenta con espacios comunes como el comedor principal, living, sala de juegos, sala de cine, cafetería, biblioteca, huerto, peluquería, sala especialmente equipada para talleres de cocina y gimnasio. Además, cuenta con áreas verdes con jardines y terrazas.

Imagen N°7: Vista trasera del edificio de la sucursal



Fuente: seniorsuites.cl

Customer experience: esta residencia cuenta con departamentos de 32 a 50m² en el edificio “Suite” y habitaciones de 16 a 26m² en el edificio “Care”, todas equipadas con un baño privado adaptado especialmente para sus necesidades. Closets ergonómicos, detectores de humo, ventanas termopanel y calefacción por losa radiante con termostato individual, además, sistema de alarma en cada habitación conectado a enfermería para ser activado por los residentes en caso de emergencia. El o la residente pueden decorar y amoblar la habitación a su manera, con las restricciones de ingresar alfombras o artículos como hervidor, tostador u otro artefacto que pudiera conllevar riesgo de accidentes y caídas. En caso de necesitar catre clínico, este se puede arrendar en la residencia por un valor de \$65.000 mensuales.

A diferencia del edificio “Care”, los departamentos del edificio “Suite” corresponden a departamentos de 1 dormitorio, con baño, sin cocina, pero con un sector con lavatorio, microondas y refrigerador.

La residencia ofrece, incluido en el precio, el modelo “Vive senior”, un programa integral que promueve el envejecimiento activo y saludable, el que se transmite a los residentes mediante diversos estímulos y actividades, según necesidades e intereses de cada persona.

Desarrollado en base a cuatro pilares de trabajo, en los ámbitos físico, social, espiritual y también intelectual; todas las actividades propuestas y realizadas por Senior Suites en el marco del programa “Vive Senior”, necesariamente deben cumplir siempre tres requisitos básicos:

1. Deben ser de Interés y convocantes para generar una alta participación de los residentes

2. Deben ser Significativas, en el sentido de generar un impacto de los residentes y sumarle valor a su experiencia diaria.
3. Deben ser Funcionales -Cognitivas, reportando beneficios a corto plazo funcional o cognitivos para los residentes.

Imagen N°8: Programa de abril 2024 “Vive Senior”

Actividades y Talleres programados		
Lunes		
Taller de Bachillerato	11:00 hrs.	Centros de día
Taller de canto	12:00 hrs.	Living Suites
Documental	16:30 hrs.	Sala de cine
Cine	17:45 hrs.	Sala de cine
Martes		
Conversando con teté	11:00 hrs.	Centro de día
Gimnasia	12:00 hrs.	Centro de día
Música en vivo	12:15 hrs.	Living Suites
Bisutería	16:30 hrs.	Centro de día
Cine	17:45 hrs.	Sala de cine
Miércoles		
¡Vive tu mente!	11:00 hrs.	Centro de día
Gimnasia	12:00 hrs.	Centro de día
Música en vivo	12:15 hrs.	Living Suites
Decoupage	16:30 hrs.	Centro de día
Cine	17:45 hrs.	Sala de cine
<i>*Sujeto a modificación</i>		
Jueves		
Taller de actualidad y análisis	11:00 hrs.	Centro de día
Gimnasia	12:00 hrs.	Centro de día
Música en vivo	12:15 hrs.	Living Suites
¡Yoga!	16:30 hrs.	Centro de día
Cine	17:45 hrs.	Sala de cine
Viernes		
Bachillerato	11:00 hrs.	Centro de día
Gimnasia	12:00 hrs.	Centro de día
Música en vivo	12:15 hrs.	Living Suites
Café literario	16:30 hrs.	Centro de día
Cine	17:45 hrs.	Sala de cine
Sábado		
Documental	11:00 hrs.	Sala de cine
Música en vivo	12:15 hrs.	Living Suites
Cine	17:00 hrs.	Sala de cine
Domingo		
Documental	11:00 hrs.	Sala de cine
Cine	17:00 hrs.	Sala de cine

Fuente: Obtenido de visita a Senior Suites San Damián

Destaca que, en el edificio “Care” los residentes tienen prohibido bajar al primer piso sin la compañía de una cuidadora particular o de un tutor o visita externa, por lo que todas sus actividades del programa “Vive Senior” se realizan en el mismo piso.

La alimentación consta de 4 comidas diarias, con un menú según refieren, variado y control de peso mensual del residente.

Tiene servicios adicionales, es decir, son de costo adicional, tales como: manicure, podología, peluquería, kinesiología o terapia ocupacional individual, toma de muestras para exámenes de

laboratorio. La lavandería de ropa de cama y toallas está incluida en el precio, pero el lavado de ropa personal es opcional.

Colaboradores: el recinto tiene una Enfermera universitaria como Directora Técnica, la que a su vez, es la jefa del recinto. Los medicamentos están a cargo de Técnicos de Enfermería (TENS) y los cuidados directos de aseo y confort lo realizan las cuidadoras, las que atienden entre 7-8 residentes cada una. El equipo multidisciplinario lo constituyen una terapeuta ocupacional, un kinesiólogo. Los servicios médicos, en caso de emergencia, son externos y son provistos por empresas de rescate como HELP o UCM, las cuales son requisito de ingreso para cada residente.

Destaca, a diferencia de la residencia Ácalis, que este posee un “anfitrión”, el que corresponde a un adulto mayor autovalente, cuya función es recibir e interactuar con los residentes del edificio “Suite”, compartiendo con ellos las actividades de “Vive Senior”, también a veces, asume el rol de acompañante de cotizantes, mostrando la planta física y las actividades que se realizan en la residencia.

Valores: el precio del servicio cotizado fue de 76 UF mensuales, para una persona con dependencia moderada que debe vivir en el edificio “Care”. Además, se señala que, si el o la residente tiene incontinencia urinaria, este debe usar catre clínico, por lo que al valor de 76 UF se debe sumar el arriendo de este equipo por \$65.000.

CAPÍTULO IV: PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Visión

Ser la mejor residencia de personas mayores referente en Chile y Latinoamérica, en cuanto a la excelencia y humanidad de nuestros cuidados, y un excelente ambiente laboral.

Misión

Proporcionar a los residentes de Casaxión una atención de la más alta calidad, en el entorno más adecuado en función de sus necesidades y gustos, respetando su individualidad, independencia y dignidad.

Valores

- Calidad
- Transparencia
- Dignidad
- Cuidado Holístico
- Participación
- Comprensión
- Personalización
- Espacios agradables
- Vivir bien
- Espacios “Pet Friendly”
- Responsabilidad social de la empresa
- Compartir conocimiento

Descripción del Servicio

Entregamos una experiencia de cuidados especializados dirigidos a personas que presentan algún nivel de dependencia física y/o cognitiva, es decir, que necesitan del apoyo de terceros para realizar actividades de la vida diaria. Este cuidado no solo trata de los cuidados de enfermería, sino que considera a la persona en todo su enfoque biopsicosocial, incorporando las prácticas que mantengan en alto su espíritu y autoestima, todo esto, a cargo de un excelente equipo de profesionales, técnicos y cuidadores constantemente capacitados. Nuestro servicio incluye:

Cuidados:

- Enfermera universitaria de lunes a viernes en horario diurno.
- Cuidados otorgados por TENS y cuidadores capacitados.
- Administración de medicamentos realizado por TENS y supervisados por Enfermera
- Aseo y confort realizado por cuidadores especializados.
- Control de signos vitales mensuales. Incluye toma de presión arterial, glicemia, peso, talla.
- Evaluación nutricional semestral.
- Actividades de kinesiterapia motora grupal diarias.
- Talleres de baile y deportes impartidos por kinesiólogo
- Actividades de terapia ocupacional grupal diarias, como talleres de pintura, tejido, orfebrería, juegos de salón, taller de lectura, taller de cocina.
- Personal de aseo 24/7
- Todo el personal capacitado en reanimación cardiopulmonar básica y en prevención de infecciones asociadas a atención de salud, anualmente.
- Registros de los cuidados otorgados en ficha clínica electrónica.
- Aplicación de Smartphone para los tutores del residente, que utiliza el circuito cerrado de TV para ver en vivo los recintos de Casaxión y en qué actividades está su residente.

Alimentación:

- Alimentación controlada por nutricionista.
- Menú considerando opciones vegetarianas, veganas, gluten free.
- Menú temático semanal (criollo, sureño, italiano, etc.)
- Torta el día del cumpleaños, como postre en el almuerzo.

Habitaciones:

- Aire acondicionado
- Baño dentro de la habitación
- Vista al jardín
- Cortinas roller black out
- Ventanas termopanel

Actividades lúdicas y eventos:

- Biblioteca abierta 24/7.
- Salón de Cine diurno, de lunes a domingo.

- Cena musical semanal.
- Cuidados de la mascota de la residencia.
- “Huertaxión” con talleres semanales.
- Salidas, acompañadas de una cuidadora, para personas autovalentes o dependientes leves.
- Actividades ecuménicas los domingos.
- Celebraciones como cumpleaños, día de la mamá, del profesor, etc.
- Espacio “pet friendly”: pueden llevar a su mascota a la visita de residentes.
- Convenios con iglesias y escuelas, para asistir a actividades en pro de destacar el aporte de los adultos mayores.

Control de calidad:

- Publicación de indicadores de calidad trimestrales en la página web de Casaxión.
- Supervisión del estado de aseo y confort del residente, al menos una vez al mes, con reporte al residente.
- Encuesta de satisfacción usuaria anual.
- Reunión anual abierta a la comunidad, de transparencia de procesos.

ANÁLISIS FODA

Para complementar además los análisis anteriores, es que se confecciona un estudio de los componentes internos de la empresa, como lo son las fortalezas y debilidades además de los componentes externos, oportunidades y amenazas. Esto para establecer direcciones de mejora y aprovechamiento de recursos que se puedan traducir en un distintivo para el negocio y así, adentrarse en el mercado.

Fortalezas

Para aumentar las probabilidades de éxito del negocio, la empresa se basará en aprovechar, mantener y potenciar factores como:

- El conocimiento del mercado en la comuna de Colina: Se maneja información detallada sobre los servicios, precios, carencias y enfoques en el mercado, la cual surge a partir de los estudios in Situ de las residencias Premium de comunas aledañas a Colina y la residencia de Colina que se ubica en este mercado.
- Lo anterior permite a la empresa el tener un esquema de la oferta y demanda actuales, de forma que pueda definir un posicionamiento adecuado dentro del mercado. De

acuerdo con lo observado, las residencias se encuentran con una ocupación de 100%, incluso con una lista de espera en el caso del recinto Ácalis.

- **Distintivo tecnológico:** Como distintivo principal frente al mercado, se propone la integración de la tecnología en función de poder brindar feedback claro, fidedigno y actualizado para el cliente en relación con la satisfacción obtenida por el usuario y aspectos del servicio, esto por medio del uso de aplicaciones para supervisar en vivo la residencia y las actividades del residente.
- **Infraestructura y servicio:** Por otro lado, se pretende tener cimientos basados en la infraestructura apropiada para el inmueble y acorde a la normativa técnica vigente, junto a un servicio enfocado en el buen trato hacia el adulto mayor, basado en un equipo multidisciplinario a cargo de las actividades recreacionales, en pos de mejorar la calidad de vida de residente, con un buen envejecer.

Oportunidades

El envejecimiento de la población proyecta aumento en la demanda para el rubro de ELEAM, generando constantemente mercado aprovechable por la empresa.

- Aumento de la demanda de ELEAM por parte de la población, mencionada al inicio del informe, con una lista de espera de ELEAM de hasta 3 años (T13, 2022), con una oferta de la industria de ELEAM es de 24.000 cupos y una demanda que corresponde al 2.500% de los cupos actuales.
- Poca oferta, apoyado en los mismos argumentos del punto precedente, y también a que en la comuna de Colina hay sólo 2 residencias con autorización sanitaria y sólo 1 de ellas se asemeja a los servicios ofrecidos por Casaxxión.
- Alto desarrollo inmobiliario, la ocupación en Colina entre 2010 y 2021 aumentó de 3.422 Ha a 8.089, lo que corresponde a un aumento de 236,4% (Palma Avello & Quintana Jara, 2022)

Debilidades

Dentro de aspectos internos de la empresa de los cuales se requieren fortalecer y mejorar se encuentra:

- **Capital necesario:** Para iniciar el negocio se requiere de inyección de recursos para la inversión inicial y capital de trabajo. Para la obtención de éstas se plantea solicitudes de préstamos a entidades financieras, siendo de relevancia un análisis financiero que verifique la rentabilidad del negocio.

- Presencia en el mercado: La empresa no cuenta con renombre dentro de la oferta de ELEAM, es por esto por lo que se plantea como una dificultad inicial el hacerse conocido y abarcar clientes. Por ende, se busca penetrar el mercado mediante una propuesta de valor diferenciada, además de invertir en el marketing de la empresa junto a publicidad y difusión en redes sociales.

Amenazas

Dentro de aspectos de las amenazas que dificultarían el desarrollo previsto de la empresa se encuentra:

- Regulaciones políticas: si bien el plan de negocios actual contempla todos los requisitos legales para la instauración de un servicio acorde a los niveles exigidos, existe la posibilidad para un futuro estas exigencias aumenten en cantidad o complejidad, traduciéndose en cambios operativos, de inversión y/o estratégicos. Para poder preverlo, se propone mantener estrecho contacto a las autoridades de SEREMI con el objetivo de conocer la visión de esta organización y sus planes a futuro en el ámbito regulatorio, de forma que los cambios se vean enfrentados con anticipación.
- Disposición clientes: los apoderados de los residentes podrían generar resistencia al uso de servicio debido a la percepción que existe dentro del servicio en general, lo cual dificultaría el crecimiento de demanda en el mercado. Además, se considera el no pago de los servicios por parte de los tutores, lo que afectaría el flujo de caja de Casaxión, por lo que los procesos de nuestra residencia deben garantizar el pago de los servicios otorgados.
- Contingencia nacional: los acontecimientos relacionados a movilizaciones sociales dentro de Chile, iniciadas en octubre de 2019, se presentan como un factor que genera alta incertidumbre para diversas áreas, puesto que lo buscado es un cambio en el sistema general del país, existe gran probabilidad de una reestructuración del funcionamiento en aspectos de impuestos, sistema de contratos, condiciones laborales, entre otros.
- Frente a los diversos cambios que puedan surgir, la empresa deberá ajustarse al nuevo sistema, teniendo en cuenta posibles modificaciones en horarios de trabajo, pagos de impuestos, exigencias laborales, de acuerdo con los nuevos decretos de ley que puedan surgir.

Conclusión análisis FODA

Para poder penetrar de forma efectiva dentro del mercado es de vital importancia distinguirse del resto de la oferta mediante una propuesta de valor, la cual se basa en clarificar el servicio brindado, de forma que el cliente tenga total certeza de lo que ocurre con familiar y cómo éste percibe los tratos entregados.

Para lo anterior se requiere un especial énfasis en el uso de las herramientas tecnológicas actuales, de forma que, mediante aplicaciones o sistemas de información en línea, se le envíe *feedback* constante y actualizado al cliente.

Para garantizar la buena perspectiva del usuario frente al servicio, aspectos relacionados a la infraestructura y el trato son de vital importancia, por ende, la empresa debe poner recursos en diseñar y construir un centro que se adapte a las necesidades y gustos del adulto mayor.

En relación con las tendencias demostradas por el gobierno, el enfoque del ELEAM debe estar relacionado a mantener y promover la auto valencia del adulto mayor, en vista de su afluencia dentro la población y los beneficios propios de promover este estado, junto a un desarrollo por parte de éste en conjunto a su familia, en función de reducir el abandono.

Para iniciar actividades, la empresa requeriría una inversión inicial, la cual es recepcionada mediante un préstamo financiero, es por esto, que la elaboración de un plan financiero es de vital importancia en relación con demostrar los futuros flujos y promover la inversión de terceros (a contemplar)

Al no contar con clientes inicialmente, se requiere de una fuerte campaña publicitaria a través de redes sociales, además de la elaboración de un sitio web que disponga de la información de los servicios ofertados.

La empresa debe además entender cuáles son los principales motivos de rechazo al uso de servicio por parte de los apoderados y hacerse cargo de éstos mediante una propuesta que garantice al cliente la ausencia de los factores negativos que caracterizan al mercado actual.

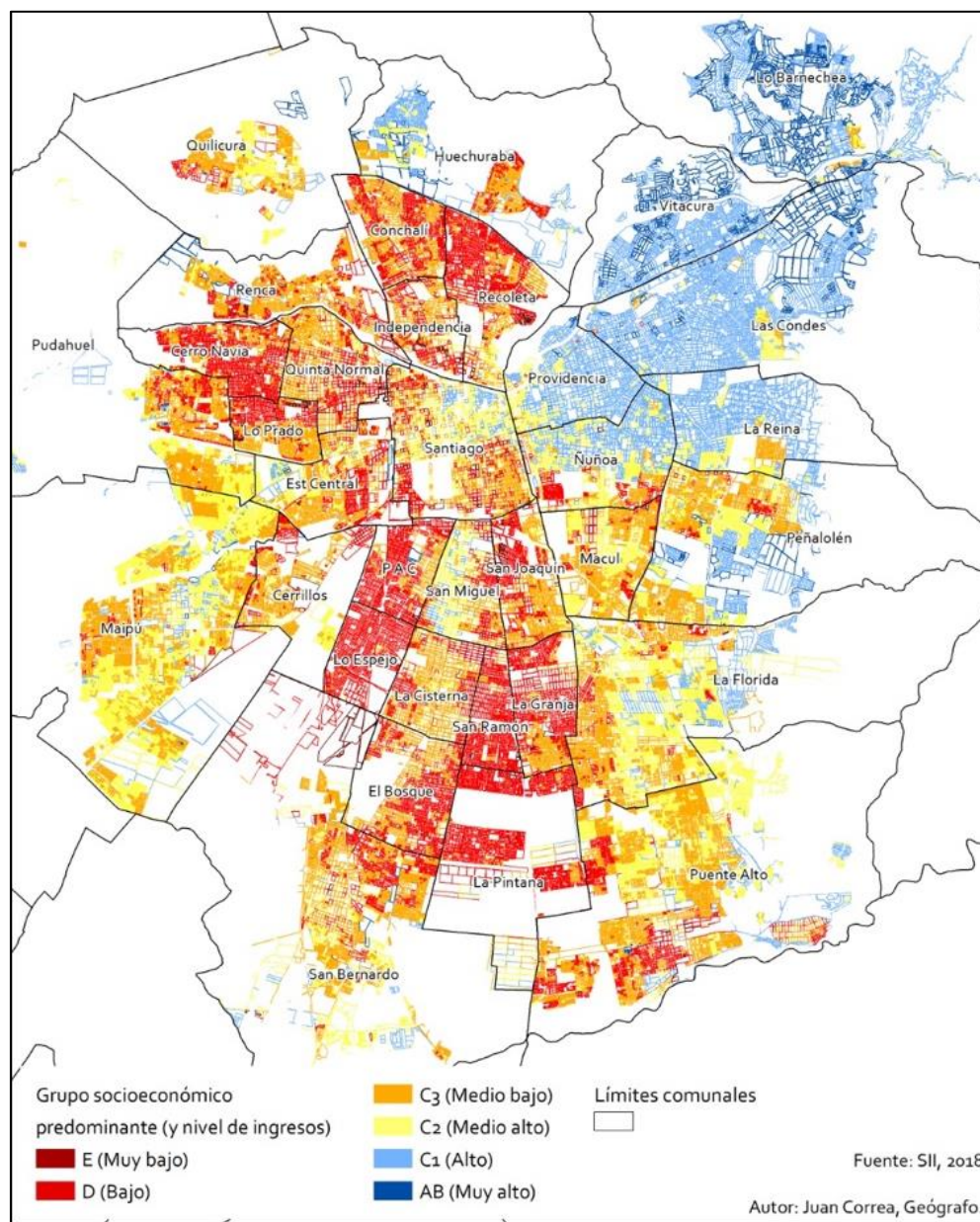
PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO

<p>ALIADOS CLAVE</p> <p>Alianza estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Municipalidad ✓ Iglesias ✓ Jardines infantiles ✓ Colegios <p>Buena relación con los proveedores.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación estratégica ✓ Política de calidad ✓ Estandarización de todos los procesos ✓ Control de gestión ✓ Mejora continua 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Modelo Boutique Calidad y humanidad para cuidar Excelencia para entretener</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia personal ✓ Personal accesible a cada duda ✓ Jefaturas atentas a cada felicitación, reclamo y sugerencia ✓ Comunidad Casaxxión 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Nivel socio económico: AB y C1a</p> <p>Mujeres y Hombres mayores de 30 años, con necesidad de residencia para adultos mayores.</p>
<p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Las personas son nuestro recurso más importante. Programas anuales de capacitación e incentivos</p>			<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información directa con Director Técnico ✓ Contrato notarial directo ✓ Entrega de servicios sin tercerización. 	<p>Todos los grados de dependencia.</p> <p>Comunas del sector Nororiente de la Región Metropolitana.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos: Infraestructura, mantención preventiva, remuneraciones. Costos variables: insumos, mantenciones correctivas</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Cuota por uso</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarifa Home Care ✓ Tarifa Weekly ✓ Tarifa Holidays ✓ Arriendo de equipamiento 		

Segmento de clientes

- ABC1: segmentos AB y C1a.
 - El grupo AB corresponde al 1,8% de los hogares de mayor poder adquisitivo del país. El ingreso promedio del hogar es de \$7.177.530. El 98% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 100% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel (Asociación de Investigadores de Mercado, 2022).
 - Un 6,0% de los hogares pertenece al grupo C1a. El ingreso promedio del hogar es de \$3.010.391. El 93% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 91% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel (Asociación de Investigadores de Mercado, 2022).
- Comunas del sector nororiente, incluida la comuna de Colina, en la Región Metropolitana. En tales comunas se distribuye geográficamente el segmento socio económico antes señalado.
- Pensando en un futuro, no sólo se contemplará a los actuales adultos mayores, sino a la población que en 2050 formará parte de este ciclo vital.

Imagen N°8: Distribución grupos socio económicos en Santiago



Fuente: aimchile.cl

Propuesta de valor

El buen envejecer: nuestra propuesta de valor diferenciadora de la competencia radica en un modelo de residencia “premium boutique”, es decir, ofrecemos una cartera de prestaciones mejorada respecto de la competencia y, además, al contar con 24 cupos, la atención es más personalizada, al tener menos carga para cada profesional, esto garantiza una experiencia más exclusiva.

La gestión de calidad de nuestros procesos, caracterizado por un modelo de mejora continua, con supervisión de procesos, análisis de resultados para poder intervenir oportunamente en las

oportunidades de mejora observadas y referidas por nuestros clientes garantizan un servicio ajustado a las expectativas de nuestros usuarios.

La calidad y trato humano está a cargo de nuestros colaboradores, ya que la calidad no sólo trata de no tener errores en los procesos, sino también de la satisfacción que nuestros clientes perciben del servicio, por lo que el buen trato, la empatía, la conversación y las risas son elementos que nuestros colaboradores ofrecen.

Para culminar un servicio excelente, la entretención es parte de la rutina de Casaxión, las cuales son voluntarias, respetando los tiempos de descanso y el ánimo de cada uno, siempre supervisados por profesionales universitarios. Creemos en que a nuestros residentes se les trate como personas adultas, no como niños, en el sentido de darles grados de libertad en la medida de lo físicamente posible, promoviendo actividades extraprogramáticas de salidas y relación con la comunidad como: paseos, misas, cine, circo, entre otras que la comunidad pueda ofrecer.

Relación con el cliente

- **Asistencia personal dedicada:** por cada solicitud de cotización se asignará un agente comercial. Habrá un protocolo de captación con visitas a las instalaciones y promoción de las actividades realizadas en redes sociales. Además, se contará con un anfitrión de la tercera edad, quien es nuestro cliente encubierto, para conversar con los residentes, participar en las actividades y ser uno más en pos de contribuir a nuestra excelencia y calidad de servicio.
- **Comunidades:** para Casaxión es muy importante la colaboración desde y hacia la comunidad en que se encuentra. De forma de retribuir a la comunidad el permitirnos estar acá, se harán actividades de capacitación a cuidadores por medio del municipio.

Canales

Casaxión cuenta con canales propios de otorgación de servicios, todo el personal es contratado directamente por Casaxión, dado que creemos que el vínculo contractual ayuda a la pertenencia a la empresa de nuestros colaboradores.

Actividades clave

- **Planificación estratégica:** a cargo del directorio, con participación del equipo de colaboradores de Casaxión. Esta se realizará los primeros 10 años, cada 5 años.
- **Gestión de calidad:** basada en el ciclo de la mejora continua de Deming.

- **Procedimientos de solicitudes ciudadanas:** se programa una encuesta anual de satisfacción usuaria, un desayuno participativo semestral con representantes de la comuna como funcionarios municipales, grupos de adultos mayores, etc. Y se incorpora el sistema de gestión de reclamos y solicitudes ciudadanas, de tal forma de obtener pasivamente una retroalimentación de nuestros procesos, dichas solicitudes son leídas y respondidas por el Director Técnico, de acuerdo a la forma y plazos definidos por la autoridad (Ministerio de Salud, 2012).
- **Estandarización de procesos:** todos nuestros procesos trabajados en equipo, protocolizados y supervisados, de acuerdo con el ciclo de la mejora continua de Deming.
- **Control de gestión:** supervisión y revisión continua de los indicadores de proceso.
- **Capacitación del personal:** proceso vital para garantizar la excelencia de nuestros servicios.

Recursos clave

Nuestro recurso clave son nuestros colaboradores. En la medida que vibren con los valores de Casaxión, sentirán la importancia y trascendencia del valor del cuidado que entregan. Nuestras principales estrategias:

- Renta acorde al mercado
- Incentivos por felicitaciones: Gift card, días de Spa, reconocimiento en la comunidad, difusión de su labor en RRSS
- Incentivos por buenas prácticas: se supervisan aseo y confort de los residentes, aseo de las habitaciones y baños, no uso de teléfono móvil durante el trabajo directo con los residentes. Las buenas prácticas se traducen en un bono grupal anual.
- Capacitación formal 1 vez al año en: IAAS, RCP básico, Derechos y Deberes de los pacientes, Prevención de eventos adversos. Con certificado y cóctel de graduación.
- Reuniones de equipo, administrativos y clínicos, 2 veces al año.
- Presencia rotativa de nuestros colaboradores en la comunidad: capacitar a cuidadores en iglesias, colaboración con CESFAM de la comuna, compartir experiencias en Colegios, actividades que, en resumen, explican el sentido y la gran labor de cuidar a una persona.

Aliados clave

- Municipalidad: por los programas de actividades de adulto mayor y por su relación directa con los CESFAM de la comuna, quienes son los responsables del despacho de

medicamentos, programa de Atención Domiciliaria para Personas con Dependencia Severa, programas de vacunación, entre otros.

- Iglesias: se facilita la realización de actividades religiosas en las dependencias de Casaxión y se permite la ida de grupos de iglesia a compartir con los adultos mayores de la residencia.
- Jardines infantiles: ofrecer Casaxión para estrechar el vínculo entre los extremos del ciclo vital humano: la infancia y la vejez. La gestión conlleva dentro del proceso la autorización firmada de los apoderados de los menores del jardín infantil.
- Colegios: charlas educativas sobre adultez mayor a cursos de educación media, al mismo tiempo que se facilita la visita de los colegios a compartir y exponerles temas a los adultos mayores.
- Carabineros: por medio de plan cuadrante, se acordarán rondas y también aprovechar la visita de su unidad canina al centro.

Estructura de costos

Costos fijos:

- Luz, agua, gas, WIFI, telefonía móvil.
- Alarmas de seguridad y sistema de cámaras
- Jardinería
- Artículos Escolares y otros artículos para las actividades lúdicas.
- Equipamiento médico necesario y su respectiva mantención preventiva.
- Mobiliario necesario
- Insumos clínicos y de alimentos
- Colaboradores: Enfermera/o, Kinesióloga/o, TENS, Terapeuta ocupacional, Cuidadores, Auxiliares de Aseo, Auxiliares de Cocina.
- Mantención preventiva de equipo no clínico e infraestructura.

Costos variables:

- Lavandería: externalizada, dependiendo del estado de los residentes.
- Mantenciones correctivas de equipamiento clínico, no clínico e infraestructura.
- Cobertura de licencias médicas, vacaciones, renunciaciones u otro tipo de ausencias del personal.

Fuentes de ingresos

- **Tarifa Home Care:** residencia 24/7, en habitación doble con baño privado y aire acondicionado y todas las actividades, incluidas la alimentación y las sesiones grupales de kinesiología, terapia ocupacional, actividades deportivas. También incluyen procedimientos de enfermería ejecutados por enfermera, tales como curaciones simples, avanzadas, cuidados de estomas.
- **Tarifa Weekly:** asistencia diaria de lunes a viernes, de 09:00 a 19:00, excepto festivos. Incluye: alimentación y las sesiones grupales de kinesiología, terapia ocupacional, actividades deportivas.
- **Tarifa Holidays:** alojamiento para AM por periodos breves ya sea que su red esté de vacaciones o en viaje de trabajo.
- **Arriendo de equipos:** la residencia ofrece el arriendo mensual de catres clínicos, en los casos de dependencia severa, como alternativa a que los tutores deban comprar este equipo.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE MARKETING

OBJETIVO DE MARKETING

Tal como fue explicado en los capítulos anteriores la demanda del servicio ofrecido es alta en el mercado de los establecimientos de larga estadía, por esto el objetivo principal del plan de Marketing es posicionar nuestra propuesta de Valor, de forma orgánica, es decir, sin tener que invertir muchos recursos para que nuestros clientes nos encuentren en la web. En primer lugar, descubrir las necesidades de nuestros clientes, para diseñar, poner en práctica y controlar todas las actividades de comercialización más oportunas para nuestra empresa. Luego, atraer nuevos clientes y fidelizar para que nos elijan una y otra vez. Lograr el *Top of Mind*, como un lugar de preferencia para la estadía y el descanso, ya sea por las recomendaciones o por las capacidades adicionales y diferenciadoras a las existentes en el mercado, para que esta preferencia se mantenga en el tiempo.

Objetivo General

Lograr visibilizar y mantener en el tiempo a la marca CASAXXION como la preferencia número uno al momento de elegir un ELEAM.

Objetivos Específicos

Objetivos cuantitativos:

1. Generar la cantidad de tráfico necesario por nuestro canal web y presenciales por las activaciones realizadas en lugares estratégicos como centros de salud, comunidad en general.
2. Determinar el tamaño de la inversión para manejar un embudo de ventas acorde a la cantidad de clientes determinados para nuestro servicio.
3. Determinar el presupuesto necesario para realizar las actividades de fidelización para nuestros usuarios existentes.

Objetivos cualitativos:

1. Calcular calidad percibida, valor percibido y asociación con el medio mediante entrevistas o encuestas realizadas mensualmente.
2. Determinar la satisfacción de nuestros clientes y sus familias por medio de herramientas como el *Net Promoter Score* que determina la recomendación de nuestro servicio a familiares y amigos, además de analizar los comentarios descritos por ellos para realizar las mejoras necesarias.

3. Estudiar la calidad de los leads (personas que cotizan) generados en los distintos canales como página web, activaciones en lugares estratégicos y redes sociales.
4. Documentar y analizar el proceso de ventas paso a paso para el posterior análisis y optimización.
5. Documentar el proceso de fidelización de nuestro servicio para realizar mejoras continuas.

DEFINICIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

El segmento se orienta a las personas adultas del sector oriente de Santiago, de los segmentos socioeconómicos AB y C1a. Género femenino y masculino, rango de edad entre 60 y 80 años, adultos que en el año 2050 se ubiquen en ese segmento etario. Nivel educacional no relevante con afinidad a la tecnología, hábitos de autocuidado, de autoinformación, actividades al aire libre, recreativas, sociales. Búsqueda del beneficio familiar y propio, ya sea en la frecuencia de uso o la utilización del servicio, así como otros requerimientos personales.

En términos demográficos es posible recopilar información para hacer una segmentación a través de la información, que pueden proveer las redes sociales, encuestas en el sitio web, *focus group* y/o el seguimiento de páginas visitadas, aprovechando las herramientas tecnológicas con el fin de llegar a los consumidores que cumplen con la descripción anterior y que se encuentren no sólo en la comuna de Colina, sino en las otras comunas del sector Nororiente de la Región Metropolitana.

En una construcción ficticia de nuestro cliente ideal, utilizamos la herramienta del *buyer persona* para ayudarnos a entender a este cliente potencial, acercarnos un poco más a sus verdaderas necesidades y preocupaciones, para comprender mejor cómo nuestro servicio puede ayudar a nuestro cliente.

Imagen N°9: Buyer persona Casaxxión

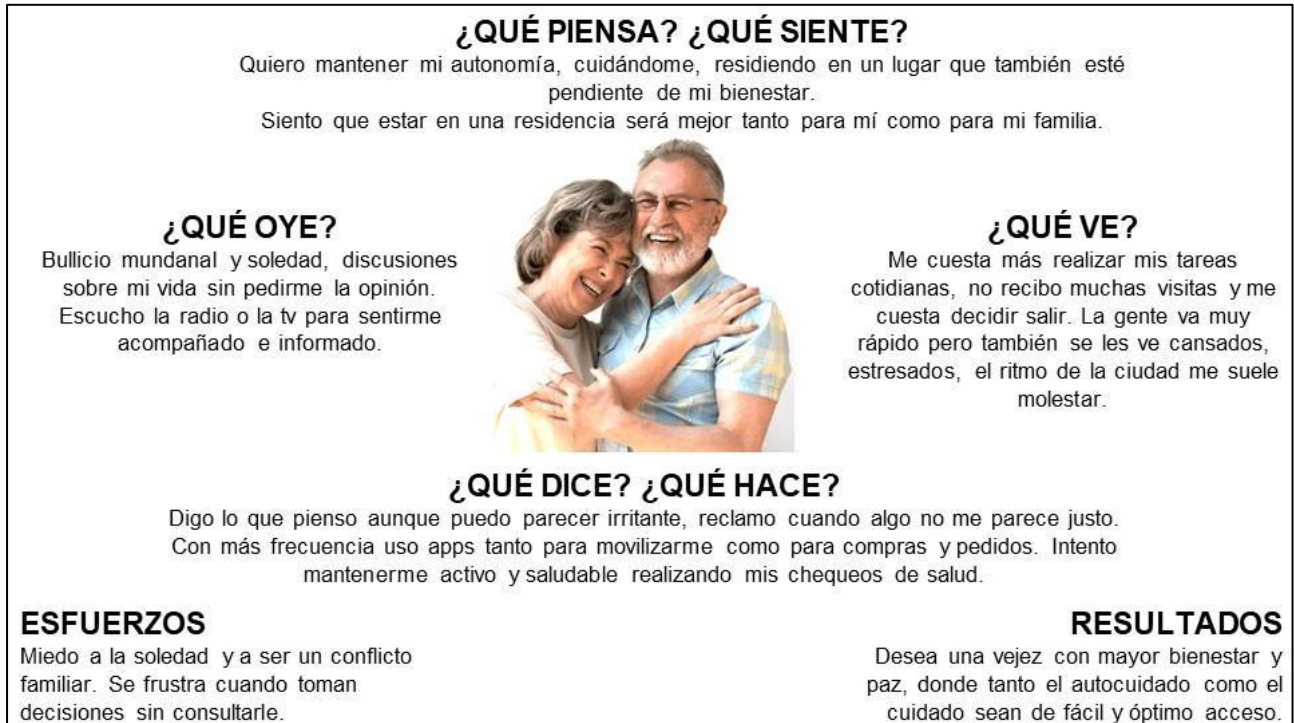
	Biografía Ha sabido mantenerse actualizada con la tecnología, es autónoma e independiente y le gusta disfrutar su día cumpliendo sus quehaceres e incluyendo algún paseo por la naturaleza o un parque. No tiene problemas de socialización, pero enuncia que se siente un poco solitaria.	Canales preferidos de comunicación    
<p>Mujer u Hombre, Chileno o extranjero 60 o más años Trabajadora independiente, jubilada o por jubilar. Educación media completa a universitaria completa. Soltera, casada, separada o viuda. Vive en zona urbana de Santiago. NSE: AB y C1</p>	Hábitos Escucha las noticias desayunando, ordena sus finanzas y quehaceres del día. En la tarde llama a algún familiar o amistad durante su paseo o después. Le gusta andar en bicicleta y escuchar música. Realiza rutinas de belleza y cuida siempre su piel con bloqueador. Sale siempre con agua y semillas para aves.	Necesidad: autocuidado y mayor interacción social. Le motiva encontrar: Un lugar acogedor en un entorno natural donde pueda realizar diferentes actividades, mantener y/o mejorar su calidad de vida y compartir con otros. Cree que Casaxxión es un excelente espacio cerca de su familia, pero con más facilidades para su vida. La competencia: no tiene la misma calidad versus precio.
Personalidad Activa, curiosa, optimista, disciplinada.		

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que, en un futuro no muy lejano, el adulto mayor de nuestro segmento es independiente, con educación superior y altamente tecnologicado, tiene su rutina de ocio y autocuidado, usa las redes sociales para informarse y comunicarse y, de utilizar una residencia, esta debe tratar de mantener esta autonomía y estilo de vida.

Con la definición del *buyer persona*, sumando además la información proporcionada por el estudio de mercado, elaboramos el mapa de empatía de nuestro cliente, de tal forma de conocer las motivaciones de los clientes y a explorar diferentes caminos para la toma de decisiones.

Imagen N°10: Mapa de empatía Casaxxión



Fuente: Elaboración propia

En base a nuestro mapa de empatía creemos que, el servicio comprometido por Casaxxión, comprende la manera de pensar de nuestro potencial cliente, por lo que cobra relevancia tratar al adulto mayor como persona, no como un niño ni como un enfermo, sino que facilitando su vida en esta etapa del ciclo vital.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de la empresa está vinculado a la percepción que tiene el público objetivo de ésta, la cual se moldea a partir del servicio a entregar, recomendaciones entre los agentes comerciales del mercado de residencias y la publicidad en medios digitales, redes sociales, buscar la recomendación de nuestro servicio diferenciador de alta calidad. Ante esto, se plantea alcanzar que el cliente vea las diferencias esenciales entre el servicio brindado por la empresa en comparación al encontrado dentro del mercado, estableciendo como objetivo el lograr que la empresa sea reconocida por las cualidades tecnológicas y de transparencia en su servicio, además de un servicio basado en la mantención y mejora de la salud física y mental, un desarrollo en conjunto a la familia y una estadía cómoda complementada con actividades acordes al gusto de los clientes.

Para obtener información relevante que mejore nuestro servicio, se propone la realización de *focus group* propio, realizado por funcionarios dirigidos por el administrador del establecimiento, con la participación de no más de 10 personas entre clientes, sus familiares y personas del equipo. La idea es descubrir algunas fugas de procedimientos y propuestas de mejoramiento, para cumplir las expectativas resaltadas.

Precio

En función de la decisión relacionada al mercado existente de residencias y la cantidad de usuarios necesaria, revisan la oferta existente comparándola con la demanda, tomando en cuenta la disposición al pago entregada por los resultados de la encuesta, es que se determina el precio a cobrar, en pagos mensuales con una variación dependiendo del grado de dependencia, prefiriendo estar bajo el valor más alto ofrecido para lograr entrar al mercado y dar a conocer el servicio de excelencia brindado. Este valor se encontrará entre los 45-57 UF mensual durante los primeros dos años de funcionamiento.

Posterior a la adquisición de una nueva planta y en vista del futuro reconocimiento de la empresa a través de los años, se puede evaluar también los valores del servicio. También revisando el mercado según la oferta y demanda que vaya teniendo durante el año en curso.

Es así como se define primeramente el costo de mensualidad de 45-57UF para los inicios del servicio y un alza dependiendo de estudios del mercado, aumento del valor de los insumos, sueldos y otros gastos que pudieran variar durante el tiempo.

Plaza

El alineamiento estratégico para definir lugares a instauración se basa principalmente en 4 factores, siendo éstos el capital estimado para la adquisición del lugar, el segmento de cliente a apuntar (AB y C1a), la cercanía a centros de emergencia móvil y una cercanía relativa a conglomerados densos de población. En los puntos anteriores determinamos que Colina es la comuna con mayor posibilidad de preferencia entendiendo también que la competencia no se encuentra disponible en este lugar.

Promoción

Es de vital importancia que el hogar ofrecido por la empresa sea de público conocimiento y, además, esté reconocido por su alto estándar de calidad. Si bien se estima la disponibilidad para recomendar el servicio es alta dentro de la población, se debe apoyar su difusión con métodos complementarios

como activaciones en lugares estratégicos, asociación con comercios del rubro y referencias de usuarios.

Para dar a conocer el servicio dentro del mercado, se usaría un sitio web propio de la empresa, en el cual se disponga al público las características del servicio, aspectos del personal y testimonios de adultos mayores que sean residentes, para mostrar de forma dinámica las actividades disponibles, el entorno y el excelente trato de los equipos de trabajo.

Además, es necesario enfocar esfuerzos relacionados a informar a la familia sobre los aspectos positivos del servicio, a través del software de relación con el cliente ocupado por la empresa y la constante invitación a participación dentro de las actividades que surjan en el establecimiento. Lo anterior se justifica ya que, según lo indicado por el experto, es la propia familia del residente quien publicita dentro de su círculo los aspectos positivos del hogar.

El cliente de ELEAM cuando busca un hogar de residencia, realiza un muestreo a través de internet sobre los servicios disponibles, por lo que se requiere difusión atractiva mediante redes sociales como Instagram, Facebook, entre otras. Por otro lado, se ve como una opción realizar alianzas de difusión con empresas de equipamientos geriátricos, ya que éstas interactúan con clientes que presentan alta probabilidad de necesitar cuidados para el adulto mayor.

Resulta de vital relevancia estar inscrito dentro de los hogares autorizados por la SEREMI, puesto que es un indicador de certificación y, además, publicita a clientes que averiguan sobre los locales autorizados.

Producto

El servicio consiste en el hospedaje del residente incluyendo, cuidados de monitoreo, 4 comidas y dos colaciones, asistencias en aseo personal, lavandería, cuidado de la salud preventivas mediante disciplinas kinesiológicas, nutricionales y medicinales, además del aporte a su desarrollo cognitivo y físico mediante diversas actividades recreacionales.

El personal del hogar está capacitado tanto en habilidades técnicas como habilidades blandas, presentando entre sus principales lineamientos el ser respetuoso, amable y cercano.

El hogar acoge al residente de forma que éste se sienta dentro de una comunidad formada por los residentes, con un permanente apoyo del personal y un compromiso de relacionamiento constante con su familia.

Personas

“Somos Personas cuidando a personas”: Las personas son lo más importante para el funcionamiento de la residencia, los colaboradores son los que interactúan directamente y que están involucrados en la creación del servicio a entregar. La residencia asegurará las competencias técnicas y la comprensión profunda de sus trabajadores sobre la visión, misión y valores de Casaxión. Tener al equipo capacitado, motivado y alineado en los valores de alta calidad es un trabajo constante para brindar la mejor experiencia a los clientes que elijan el servicio.

PLAN DE MARKETING

Mix de medios

Implementar una estrategia de medios ON-OFF, conectada, con foco principal en ampliar presencia en canales digitales, creciendo en canales Google.

- **On:** Creación e implementación de Sitio Web y Redes Sociales, Facebook e Instagram; Google Ads, Meta, que detecte la ubicación y le asigne territorialmente una zona para transmitir la información de nuestra residencia.
- **Off:** Se opta por los canales digitales, mostrando siempre el valor agregado de la calidad de nuestro servicio. Otro medio off utilizado es la vinculación con la comunidad, con distintas actividades dentro de la zona de micro localización, plazas, colegios, centros de salud, iglesias.

Mercados y comercios asociados

Comunicación de campaña con pendones en comercios claves, tales como, centros de salud familiar, farmacias, supermercados, formalizando alianzas claves con ellos para hacer activaciones regulares, para invitar a clientes a conocer y realizar visitas virtuales guiadas por el proyecto.

Tracking y auditorías

Trabajaremos con una agencia digital, que es *Google Partner Premier*, distinción más alta que entrega Google a sus socios avisadores, asegurando conocimientos al día y la mejor performance en campañas en beneficios de sus clientes. Realizando seguimiento diario y detallado de la inversión, para que con este análisis vayamos tomando decisiones tácticas sobre la estrategia principal de visibilizar la marca. Revisaremos con un *Community Manager*, gestor de comunidades

en la web, proporcionado por la misma agencia, todas las campañas de nuestra competencia y del mercado en general.

Relaciones Públicas

La misma agencia de medios nos brindará el apoyo para darnos a conocer, generando un plan de comunicación, posicionándonos principalmente en los comercios asociados. Contactos con figuras públicas, líderes de opinión, personas importantes del medio de la salud. Relación directa con la comunidad del sector elegido.

Marketing Relacional

Con un nuevo software de relación con nuestros clientes, trabajaremos a los clientes cotizando de manera consistente con nuestra fuerza de ventas. El mismo programa nos permitirá realizar actividades de promoción, fidelización, tener una buena relación con los clientes y que no olvidemos información importante, no dejar de comunicarnos con ellos.

Posicionamiento orgánico en buscadores de internet

La agencia nos ayudará a asegurar con un conjunto de técnicas de optimización de la página web, un posicionamiento top 10 para las búsquedas más relevantes, para tomar mayor relevancia y para quitar presión a la inversión de pago digital en la generación de oportunidades.

Branding o Marca

Invertiremos en el nombre de nuestra marca apalancado en las mismas estrategias digitales, para generar tráfico a nuestro sitio web, con campañas de casos de éxito, *influencers*, idealmente de la tercera edad, para dar a conocer nuestra atención y la experiencia Casaxión.

Contenido

Comenzaremos a generar contenido audiovisual, con mensajes de un minuto, que nos apoye en la generación de audiencia, marca, personas que cotizan y tráfico web. Para dar mayor dinamismo a nuestros propios canales y buscar mejor desempeño en medios pagados. Acompañado de generación de contenidos en el sitio web, YouTube, Instagram y otros medios de difusión.

Encuestas de satisfacción y recomendación

Realizaremos encuestas anuales para nuestros clientes y familias para revisar el cumplimiento de nuestra misión. Ocuparemos las herramientas NPS (Net Promoter Score) para medir la

recomendación de nuestro servicio y revisar los comentarios para seguir mejorando y aumentando la fidelización.

PLAN DE FIDELIZACIÓN

Objetivo general

Conseguir el compromiso, entusiasmo y lealtad con el cliente de tal forma que Casaxión sea su primera opción, en todo su ciclo vital incluyendo la renovación del servicio.

Objetivos específicos

a. Retención

- Adoptar herramientas del servicio al cliente, un buen servicio al cliente se traduce en credibilidad y percepción de marca. Cuanto más presente estemos en la vida de quienes nos compran, más crecerá nuestra comunidad.
- Ofrecer descuentos exclusivos, el mismo se aplica con la finalidad de promover el sentido de valor que otorgamos a nuestros nuevos y antiguos clientes.
- Incluir regalos de nuestra marca, aumenta el recuerdo de la marca y nos permite diferenciarnos de la competencia, ropa con distintivos especiales de buena calidad que les guste usar.
- Agregar un toque personal, pueden activar algunas emociones como la gratitud, el sentido de pertenencia, el compromiso con la marca.

b. Recuperación

- Estudiar a la competencia, analizar la oferta, las características de sus servicios, su estrategia de precios, los servicios adicionales que ofrecen y el funcionamiento del servicio al cliente para poder identificar qué aspectos en concreto están haciendo que algunos de nuestros clientes prefieran la competencia.
- Encuesta de opinión, en este sentido, la opción más efectiva suele ser acompañar la disculpa o email de despedida con una encuesta de opinión, ya que debemos realizar el diagnóstico antes de actuar.
- Solución de problemas, solucionar los errores que han sido identificados gracias al feedback procedente de los clientes que se han perdido. Es decir, si los clientes perdidos hablan del precio como una de las razones para irse, es posible optimizar la estrategia de precio, cada problema se debe tratar y no pasar por alto.

- Beneficios y/o recompensas, un incentivo puede convertirse en la forma más eficaz de conseguir recuperar a un cliente perdido. Por incentivo, podemos entender un descuento, una promoción, una oferta, un regalo por volver a ser cliente, etc.

c. Fidelización

- Ofrecer un servicio excelente, debemos centrarnos en ofrecer el mejor servicio posible para que los clientes se sientan a gusto. Si además de sentirse cómodos, reciben una buena atención y el producto cumple sus expectativas, los clientes se encontrarán satisfechos, por lo que es vital para Casaxión tener capacitados y felices a sus colaboradores primero.
- Tanto crear como sostener un grato ambiente en el local es fundamental. Debemos intentar crear experiencias únicas en las cuales el cliente se sienta especial. Aspectos como la decoración, comodidad, iluminación influyen en el entorno.
- Innovación y diferenciación: buscar la manera de diferenciarse, por ejemplo, mediante el uso de la página web, donde los clientes puedan ver y comentar imágenes, fecha de lanzamiento de nuevos productos, etc.
- Marketing personalizado, cuanto más conozcamos a nuestros clientes, más personalizada puede ser su experiencia. Si obtenemos datos de nuestros clientes que aporten valor, es posible felicitarlos el día de su cumpleaños o de sus familiares, enviarles campañas personalizadas, con el fin de mantener un trato y canal de comunicación cercano.

Propuesta de valor del plan de fidelización

- Alta calidad del servicio: nuestro personal y nuestras instalaciones son de excelencia.
- Consecuencia: cumplimos con lo que ofrecemos y sostenemos un compromiso con la calidad y comunicación con nuestros clientes.
- Excelencia en todo el proceso: donde es vital la relación de nuestro equipo con nuestros clientes.
- Días especiales: establecer días especiales en los que los clientes fieles obtengan algún regalo por participar en nuestros programas.
- Reconocimiento y agradecimiento: no debemos olvidar expresar gratitud hacia nuestros clientes fieles. Algunas formas de hacerlo son: reconocimiento en redes sociales, ya sea destacando a los clientes fieles en las redes sociales, compartiendo fotos de ellos disfrutando de los beneficios de los productos o mencionándolos en publicaciones especiales.

- Agradecimiento personalizado: enviar correos electrónicos o mensajes de agradecimiento personalizados a los clientes fieles, expresando nuestra gratitud por su apoyo continuo.
- Regalos sorpresa: de vez en cuando, sorprender a los clientes fieles con pequeños regalos o muestras gratuitas como muestra de aprecio.

PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto está considerado en 162 UF anual, con revisión mensual de cumplimiento y de avance de lo pronosticado, a fin de ir identificando resultados y generar las tácticas necesarias para llegar al objetivo, si fuese necesario cambiando las ponderaciones de gasto de los puntos del presupuesto según la necesidad en el momento analizado.

Como puntos clave es la estrategia de externalización de la promoción de Casaxión con una agencia de marketing especializada en medios digitales, lo que nos permitirá enfocar todos los recursos en sobresalir nuestra propuesta de valor, para poder llegar de manera orgánica, sin tener que invertir recursos, a nuestro público objetivo. Siendo lo más importante la retroalimentación de los mismos usuarios, medidos a través de espacios en la web donde puedan interactuar con otros servicios similares ofrecidos. Pruebas concretas, testimonios de clientes, premios, datos de rendimiento.

Por otra parte, bajo la misma línea de nuestra propuesta de valor es de vital importancia que una vez que tengamos cubiertos los cupos disponibles, el presupuesto vaya cambiando en ponderación a fidelizar a los usuarios que ya están comprometidos con el servicio ofrecido, utilizando las tecnologías disponibles para ser eficiente con los recursos.

La propuesta de valor es nuestro elemento clave ya que comunicamos de manera concisa y clara que nuestro servicio es único y valioso para nuestros clientes, servicio de excelencia puesto a prueba en cada momento del día que nuestros usuarios nos necesiten. Resaltando esto sobre la competencia, que es por lo cual los clientes deberían elegirnos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES

Objetivo general

Definir las operaciones mínimas requeridas para que Casaxión ejecute los servicios en concordancia con la propuesta de valor definida

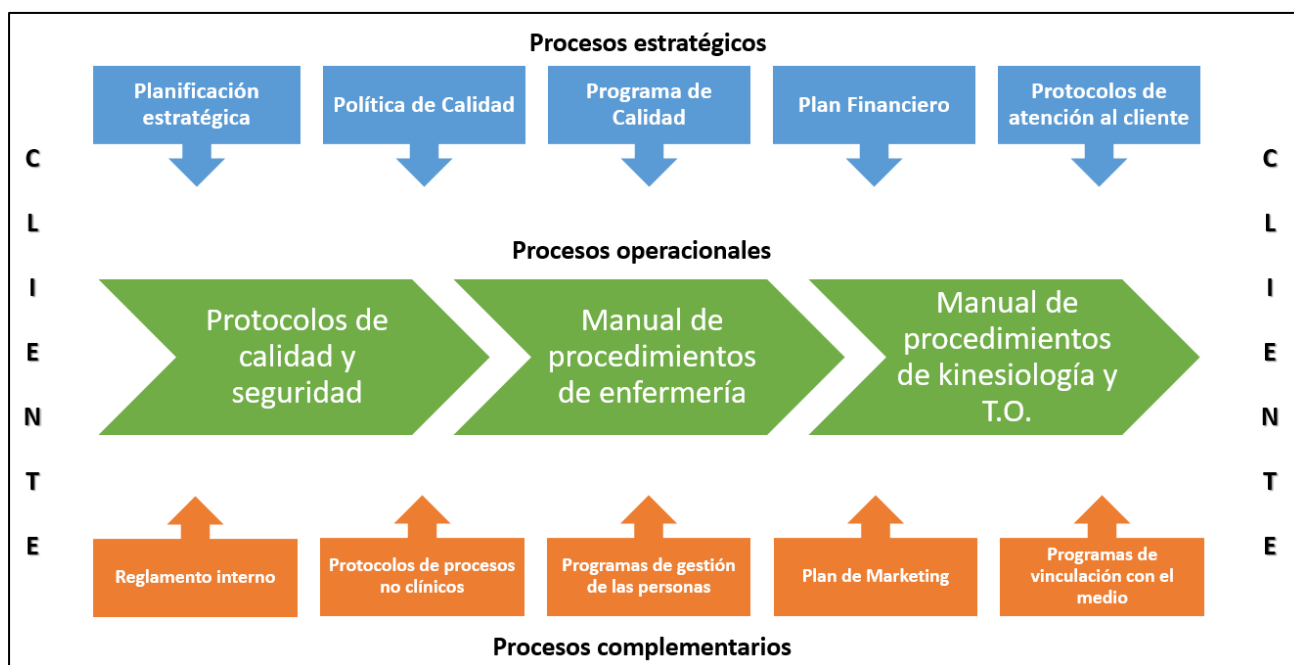
Objetivos específicos

1. Elaborar el mapa de procesos del proyecto de empresa.
2. Elaborar los protocolos de los procesos estratégicos, operacionales y complementarios del proyecto de empresa.
3. Definir y adquirir las instalaciones requeridas del proyecto de empresa.
4. Definir y adquirir el equipamiento requerido del proyecto de empresa.
5. Reclutar y seleccionar el personal
6. Capacitar al personal reclutado

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Los procesos de la empresa van alineados con nuestras misión, visión y valores, en concordancia con la normativa vigente y las recomendaciones de organismos gubernamentales (SENAMA, 2019)

Imagen N°11: Mapa de procesos de Casaxión



Fuente: Elaboración propia

Procesos estratégicos

Para el funcionamiento adecuado del establecimiento en la directa responsabilidad de la dirección de Casaxión, se identifican las operaciones estratégicas de Casaxión, estas son las que nos diferencian en el mercado.

- Planificación estratégica
- Política de calidad
- Programa anual de calidad
- Plan financiero
- Protocolos de atención al cliente
 - Protocolo de gestión de reclamos, sugerencias, felicitaciones y consultas
 - Manual gráfico de afiche de derechos y deberes de las personas que reciben atención de salud y atención preferente

Procesos operacionales

Para el funcionamiento adecuado del establecimiento en lo que respecta al cuidado de las personas, se identifican las operaciones claves de Casaxión, de las que elaboraremos los flujos de acción.

- Protocolos de calidad y seguridad
 - Protocolo de prevención de eventos adversos
 - Protocolo de notificación y vigilancia de eventos adversos
 - Norma de prevención de infecciones asociadas a la atención de salud IAAS
 - Protocolo de reanimación cardiopulmonar básica
 - Protocolo de derivación de residentes
 - Protocolo de almacenamiento de medicamentos y material estéril
 - Protocolo de prevención y manejo de extravío de residentes
 - Protocolo de manejo de ficha clínica
- Manual de procedimientos de enfermería
 - Procedimiento de escala Katz
 - Procedimiento de escala Pfeiffer
 - Administración de medicamentos
 - Alimentación oral y enteral
 - Curaciones básicas y avanzadas
 - Manejo de estomas
 - Aseo y confort

- Prevención y manejo de agitación de residentes
- Protocolo de cuidados paliativos y fin de vida
- Protocolo de manejo de fallecimiento de residente
- Manual de procedimientos de kinesiología y terapia ocupacional
 - Actividades internas de recreación
 - Actividades externas de recreación
 - Pausas activas para el personal

Procesos complementarios

Son los que complementan nuestros procesos operacionales, permitiéndonos operar de acuerdo a nuestros lineamientos. En esta etapa destacan los procesos con nuestro recurso más valioso: las personas.

- Reglamento interno
- Protocolos de procesos no clínicos
 - Ingreso y egreso del residente permanente
 - Ingreso y egreso del residente *Weekly*
 - Ingreso y egreso del residente *Holidays*
 - Protocolo de aseo y limpieza de la residencia
 - Protocolo de Lavandería
 - Protocolo de Jardinería
 - Programa de mantención preventiva de equipos
 - Programa de Mantención preventiva de infraestructura
 - Plan de prevención de incendios
 - Plan de evacuación del recinto
 - Programa de cuidado de la mascota del recinto
- Programas de gestión de las personas
 - Programa de inducción y orientación del personal
 - Programa de capacitación del personal
 - Protocolo de prevención y manejo de accidentes laborales
 - Programa de beneficios e incentivos del personal
- Plan de marketing
- Programas de vinculación con el medio
 - Protocolo de atención de visitas
 - Protocolo de voluntariado en la residencia
 - Protocolo de salidas fuera de la residencia

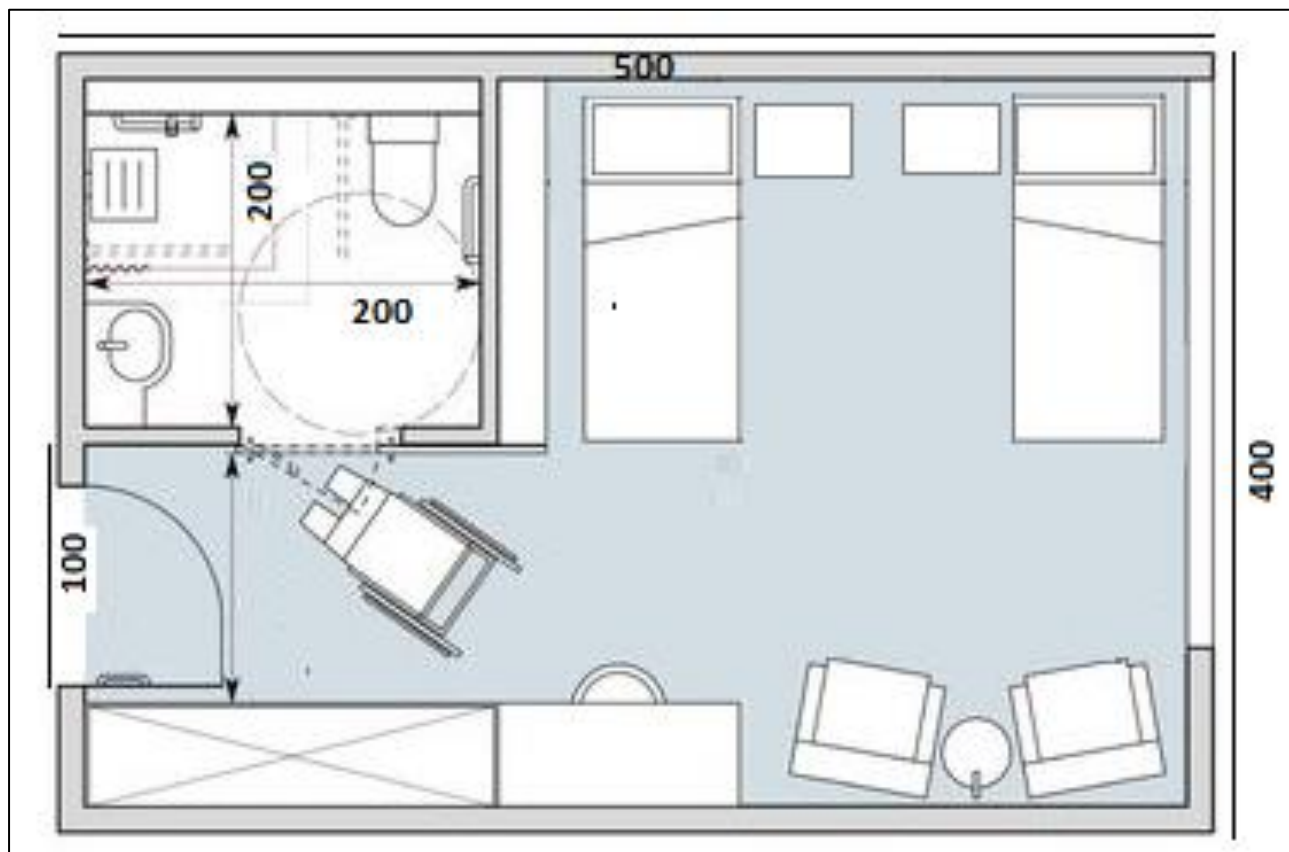
- Programa de actividades docentes de pregrado y carreras técnicas
- Comité de desarrollo social de Casaxión

INSTALACIONES

Para el funcionamiento de Casaxión, se cotiza un terreno de aproximadamente 1.500 m², en el cual se remodelará una construcción de 1 piso, de tal forma que cumpla con los estándares mínimos establecidos por la autoridad sanitaria.

Las habitaciones de los residentes medirán 20 m², tamaño suficiente que permite la ocupación doble y la deambulación en silla de ruedas, de estos 20 m², 16 m² corresponden a habitación, estar y closet y 4 m² al baño privado universal. Cada habitación además cuenta con aire acondicionado, cortinas *black out*, ventanas de termopanel e iluminación con luces empotradas.

Imagen N°11: Mapa de procesos de Casaxión



Fuente: Elaboración propia

Con un total de 240 m² de ocupación de espacio para habitaciones, se proyecta al menos unos 460 m² en la implementación de los espacios comunes para la alimentación, los talleres, gimnasio y salas de cine.

EQUIPAMIENTO

Para cumplir con el servicio proyectado, se debe considerar al menos los siguientes grupos de Equipos (Ver detalle en Capítulo VII Plan Financiero)

- Oficina
- Cuarto de estar y comedor
- Cocina
- Enfermería
- Aseo
- Personal
- Patio
- Actividades
- Deportivos
- Baño
- Pieza
- Climatización

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN

Se planifica la implementación en base a los objetivos específicos definidos, con indicadores mensuales de avance.

Tabla N°4: Carta Gantt de las actividades de implementación de Casaxxión

(Año 0)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Elaborar el mapa de procesos del proyecto de empresa.	100%											
Elaborar los protocolos de los procesos del proyecto de empresa.		20%	40%	60%	80%	90%	95%	100%				
Definir las instalaciones requeridas del proyecto de empresa.	100%											
Definir el equipamiento requerido del proyecto de empresa.	100%											
Reclutar y seleccionar el personal									25%	50%	75%	100%
Capacitar al personal reclutado											50%	100%

PRESUPUESTO DE OPERACIONES

El presupuesto anual está considerado para el año 0 del proyecto alcanza las 9.722,68 UF, y se desglosa de la siguiente manera:

- Inmueble: 8.705 UF
- Equipamiento: 899,68 UF
- Patente: 118 UF

A su vez, desde el año 1, se debe incorporar el presupuesto anual para los gastos del recinto y el personal fijo y de transición:

- Gastos del recinto: 55,44 UF + costos variables
- Personal fijo: 5.232,264 UF
- Personal de transición: 348 UF

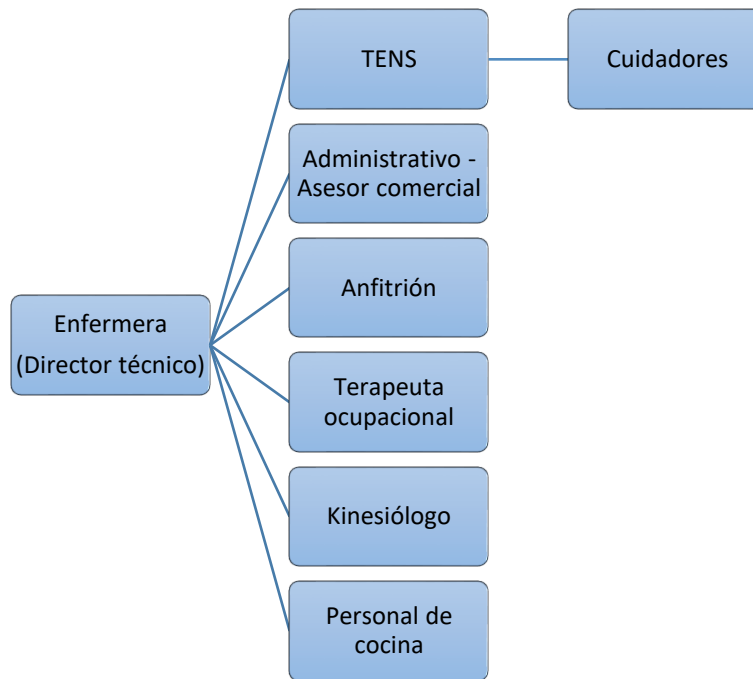
CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Para el funcionamiento diario del establecimiento, es necesario contar con personal adecuado para desempeñar las funciones operativas, es por esto por lo que a continuación se presentan los recursos humanos requeridos, junto a sus principales características, funciones y estructura organizacional.

Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama que determina las relaciones formales entre los trabajadores, junto a la estructura administrativa en la cual se basa un módulo de hogar.



ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.

PERFILES DE CARGO

Enfermero o enfermera Jefe

Su principal objetivo es planificar una atención de enfermería integral, de tal forma de gestionar los cuidados de los residentes de forma humanizada, eficiente y oportuna a los residentes, supervisando

que estos cuidados se ejecuten por personal cuidador y TENS con los altos estándares de calidad de la institución. Requisitos:

Excluyente:

- Título de Enfermero Universitario, inscrito en la Superintendencia de Salud.
- Experiencia certificada de al menos 1 año como Enfermero en algún prestador institucional de salud del país.

Deseable:

- Curso ACLS, de antigüedad menor a 5 años
- Curso IAAS 80 horas, de antigüedad menor a 5 años
- Post título en Gestión o Calidad Asistencial.

TENS

Es aquel responsable de ejecutar las actividades de enfermería, tales como administración de medicamentos, de acuerdo con los planes de enfermería desarrollados por la Enfermera Jefa.

Requisitos:

Excluyente:

- Título de TENS, inscrito en la Superintendencia de Salud o de Técnico de Enfermería Nivel Intermedio, extendido por el MINEDUC.

Deseable:

- Experiencia certificada de al menos 1 año como TENS o Técnico de Enfermería Nivel Intermedio.

Para brindar un servicio que pueda garantizar óptima atención a los residentes, tomando en cuenta la variabilidad del estado de dependencia al que se desea atender, se determina una cantidad de 2 TENS en total, en turnos rotativos diurnos de tal manera de cubrir 12 horas diurnas de 08:00 a 20:00.

Administrativa o administrativo

Su principal objetivo es colaborar en forma oportuna y eficiente en los procesos administrativos y en la atención de clientes internos y externos de la institución, brindando a su Jefe y equipo de trabajo, apoyo en el cumplimiento de las tareas y procesos propios de las distintas Unidades o Áreas que

apoya. Sus funciones principales son: respaldo o vigilancia del archivo, atención de público, recepción de reclamos, felicitaciones y/o sugerencias, derivación de público al Enfermero Jefe, gestión de la correspondencia y otros trámites administrativos relacionados con las remuneraciones del personal. Requisitos:

Excluyente:

- Enseñanza media completa
- Experiencia laboral certificada de al menos 2 años.

Deseable:

- Técnico nivel medio egresado de Liceo comercial, o Centro de formación Técnica del área administrativa o de secretariado.

Anfitrión o Anfitriona

Su principal objetivo es ser nuestro “cliente incógnito”, participando como un residente más. Sus principales actividades son:

- Participar de los talleres grupales
- Invitar a los residentes a participar en los talleres grupales
- Conversar con los residentes
- Acompañarlos en las comidas del comedor
- Participar de las visitas de los posibles clientes de Casaxión, mostrando el recinto y las actividades.

Requisitos: sólo pertenecer a la tercera edad, ser autovalente y contar con habilidades blandas para socializar con los residentes.

El horario de trabajo del anfitrión es de lunes a viernes, con horario flexible de ingreso y horario reducido en el invierno.

Cuidadores

Su función es brindar los cuidados pertinentes al residente, encargándose de administración de medicamentos, asistencia en baño, alimentación y aseo según necesario, monitoreo del estado de salud, toma de signos vitales varios y velar por la seguridad del adulto mayor en todo momento.

En vista de la relevancia de este actor dentro del servicio, es necesario poner especial énfasis en el proceso de entrevista hacia éste, en el cual se debe comprobar que cumple con las características de brindar un trato amable, profesional y respetuoso, además de presentar un currículum que acredite su grado de profesionalismo y buen historial de conducta. Requisitos:

Excluyente:

- Enseñanza media completa
- Curso de cuidador primario o de adulto mayor, certificado por alguna OTEC o similar.
- Experiencia certificada de al menos 2 años en el cuidado de adulto mayor.

Deseable:

- Título Técnico de Enfermería nivel superior o intermedio.

Para brindar un servicio que pueda garantizar óptima atención a los residentes, tomando en cuenta la variabilidad del estado de dependencia al que se desea atender, se determina una cantidad de 1 cuidador por cada 8 residentes, en turnos rotativos diurnos y nocturnos (largo, noche, 2 libres) de tal manera de cubrir las 24 horas del día.

Auxiliar de Aseo

Las funciones principales corresponden a brindar el aseo de los espacios comunes, habitaciones, baños, cocina y jardín, además del manejo de basuras, limpieza de sábanas y ropa. Se caracteriza por:

- Abierta disponibilidad para ayudar en casos de limpieza no prevista, esto por la alta probabilidad de ensuciar en vista de la incontinencia urinaria de algunos adultos mayores, manipulación errónea de alimentos por parte de residentes, entre otros factores.
- Ser cordial, responsable y amable mientras realice su labor, de forma que pueda desarrollar un vínculo de confianza con el residente y la institución.

Requisitos

Excluyente:

- Enseñanza media completa
- Experiencia certificada de al menos 1 año continuo en cargos de auxiliar de aseo, cualquiera sea el área.

Deseable:

- Experiencia certificada de al menos 1 año continuo en cargos de auxiliar de aseo en prestadores de salud.

Para brindar un servicio que pueda garantizar óptima atención a los residentes, tomando en cuenta la variabilidad del estado de dependencia al que se desea atender, se determina una cantidad de 1 auxiliar de aseo, en turnos rotativos diurnos y nocturnos (largo, noche, 2 libres) de tal manera de cubrir las 24 horas del día.

Auxiliar de alimentos

Su principal función es preparar y distribuir las minutas establecidas por el nutricionista, de forma que elabore de manera eficiente, las 4 comidas diarias junto a las 2 colaciones, tomando en cuenta factores de nutrición de los residentes. Sus habilidades deben ir orientadas a trabajar en función de las necesidades nutricionales y fisiológicas de los residentes, definidas por un profesional nutricionista, y la capacidad de organización en relación con colaborar en el cálculo de raciones y mejoras en el menú de los residentes. Requisitos:

Excluyente:

- Enseñanza media completa
- Experiencia certificada de al menos 1 año continuo en cargos de manipulador de alimentos, cualquiera sea el área.

Deseable:

- Experiencia certificada de al menos 1 año continuo en cargos de manipulador de alimentos en prestadores de salud.

Para brindar un servicio que pueda garantizar óptima atención a los residentes, tomando en cuenta la variabilidad del estado de dependencia al que se desea atender, se determina una cantidad de 3 manipuladores de alimentos en total, en turnos rotativos diurnos de tal manera de cubrir 12 horas diurnas de 08:00 a 20:00.

Terapeuta Ocupacional

Su función recae, principalmente, en organizar, elaborar y efectuar las actividades para el tiempo de esparcimiento para el adulto mayor. Por otro lado, debe desarrollar índices evolutivos por residente

y velar por la constante integración del adulto mayor a las actividades realizables a través de evaluaciones cognitivas e intervenciones según necesidades. Sus habilidades radican en la capacidad de ajustarse al esquema de actividades determinadas como relevantes para el adulto mayor y organizarse en relación con horario de éstas y método de desempeño y en un carácter motivador hacia los residentes. Requisitos:

Excluyente:

- Título de Terapeuta Ocupacional, inscrito en la Superintendencia de Salud.

Deseable:

- Experiencia certificada de al menos 1 año como Terapeuta Ocupacional.

Tipo de contrato: 45 horas semanales, lunes a viernes, horario diurno en rotación diurna con el kinesiólogo, de tal manera de cubrir 12 horas diurnas de 08:00 a 20:00.

Kinesiólogo

Su función es velar por el bienestar físico y motriz del residente, estableciendo una serie de rutinas que promuevan a la mejora o mantenimiento de las capacidades de movilidad del adulto mayor, además de actuar activamente frente a diferentes enfermedades asociadas a esta área. Requisitos:

Excluyente:

- Título de Kinesiólogo, inscrito en la Superintendencia de Salud.

Deseable:

- Experiencia certificada de al menos 1 año como Kinesiólogo.

Tipo de contrato: 45 horas semanales, lunes a viernes, horario diurno en rotación diurna con el o la terapeuta ocupacional, de tal manera de cubrir 12 horas diurnas de 08:00 a 20:00.

CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

OBJETIVOS FINANCIEROS.

Para sustentar la rentabilidad del proyecto en términos financieros se recurre a la obtención de dos principales indicadores, siendo estos el VAN y la TIR.

Considerado que existen diferentes estimaciones usadas para los cálculos empleados ya que contienen componentes de variación, se pretende simular tres escenarios posibles para el proyecto, los cuales presentan diferencias en la demanda y precio de forma que se plantean casos optimistas, moderados y pesimistas.

MONEDA, HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN Y TASA DE DESCUENTO

La unidad de cuenta por utilizar dentro de la evaluación financiera corresponde a la UF.

El proyecto en cuestión comprenderá un análisis de flujos estimados para 20 años, en vista de comparaciones a proyectos similares relacionados a establecimientos de larga estadía.

Para la obtención de la tasa a descuento a utilizar, se utiliza la tasa libre de riesgo, impuestos y a betas asociados a rubros similares, determinantes obtenidos gracias a la elaboración del estudio de mercado (LarraínVial, 2024).

Finalmente es posible determinar una tasa de descuento real del 6.09% aplicable para el proyecto en cuestión (Véase Análisis Beta)

PROYECCIONES DE INGRESOS.

Los ingresos provienen de las mensualidades canceladas por los residentes, por ende, la proyección de éstos se calcula a partir del producto entre el precio fijado y la predicción de demanda, estableciendo una proyección de ingresos determinada para cada escenario.

	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO REALISTA		ESCENARIO PESIMISTA	
Mes	N° Residente	Ingreso UF	N° Residente	Ingreso UF	N° Residente	Ingreso UF
Enero	2	102	1	51	1	51
Febrero	4	204	2	102	2	102
Marzo	6	306	3	153	3	153
Abril	8	408	4	204	4	204
Mayo	20	1.020	5	255	5	255

Junio	12	612	7	357	6	306
Julio	14	714	9	459	7	357
Agosto	16	816	11	561	8	408
Septiembre	18	918	13	663	10	510
Octubre	21	1.071	15	765	12	612
Noviembre	24	1.224	18	918	14	714
Diciembre	24	1.224	21	1.071	19	969

COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Inversión

Para el inicio de las operaciones en la residencia, se requiere una primera inversión inicial que involucra diferentes aspectos vistos en el plan de negocios, como lo son la inversión relacionada al inmueble, el equipamiento, la patente, entre otros.

Inmueble

En base al estudio de mercado realizado en nuestro macroentorno, contemplamos costos de mano de obra y materiales, junto a las variadas cotizaciones de terrenos en las zonas tentativas determinadas para nuestra residencia, la que conforman el costo inicial de inmueble y costo aproximado de terreno.

Inversión Inmueble UF	
Terreno (1.100 m ²) ¹	2.632
Construcción	6.073
Inversión total	8.705

Suministros

Los implementos establecidos dentro del proyecto en cuestión representan un gasto necesario en los inicios del proyecto, esta inversión en suministros se apertura en suministros generales y por residente detallados en el plan operacional.

Inversión equipamiento UF	
Equipamiento general	609
Equipamiento residentes (Leve – Moderado)	1,68
Equipamiento por residente (Severo)	108
Número de residentes	24

¹ yapo.cl https://www.yapo.cl/inmuebles/quilapalun-sitio-62-colina_88393852

Inversión equipamiento UF	
Instalación de Cámaras	157
Inversión total	899,68

Patente

En relación con los requerimientos políticos detallados en el análisis PESTEL, se contemplan gastos involucrados a una patente, los cuales se desglosan en la siguiente tabla.

Inversión patente UF	
Permiso de obra $(0.01 * C)^2$	118
Factibilidad uso de suelo 0.15 UTM	0,21
Inversión total	118

Marketing

Dada la relevancia de los esfuerzos para la difusión del servicio dentro del mercado, se planifica además inversiones en aspectos publicitarios, asignando una cantidad utilizable previamente a la instauración del servicio.

Inversión Fidelización UF	
Regalos	4
Actividades	7
Agencia	26
Inversión total	37

Escenario Optimista (Inversión Inicial) UF	
Inversión Inmueble	8.705
Inversión equipamiento	899,68
Inversión publicitaria	37
Inversión Patente	118
Capital de trabajo	216
Inversión total	9.975,68

² Fuente de búsqueda: MINVU, Solicitud permiso de edificación ampliación mayor a 100 m2, formulario 2-3.2.

Personal fijo

A continuación, se presentan los gastos involucrados al personal fijo dentro del hogar, cuyos sueldos se cotizaron de acuerdo con la realidad del sector para cada profesional, y cuya cantidad a emplear es determinada en la sección de recursos humanos.

Personal fijo	Sueldo Bruto UF	Cantidad empleados	Costo mensual UF
Administrador (Enfermero/a)	39,48	1	39,48
Cuidadores	15,8	12	189,6
Terapeuta ocupacional	26,32	1	26,32
TENS	18,42	2	36,84
Personal administrativo	17,37	1	17,37
Kinesiólogo	26,32	1	26,32
Cocinero - Ayudante	13,17	2	26,34
Personal aseo	13,17	4	52,68
Anfitriona	13,17	1	13,17
Jardinero	7,9	1	7,9
Costo mensual personal fijo	191,12	26	436,022

Personal de transición

Para poder brindar los servicios de nutrición, enfermería, kinesiología, entre otros, se recurre a contratos part time, que eventualmente se podrían establecer a modo fijo, el cual dependerá de la cantidad de residentes, número de sesiones al mes y la comparación entre el costo de sesión y recaudación.

Personal de transición	Sueldo Bruto UF	Cantidad empleados	Costo Provisión (Mensual) UF
Podología	18	1	18
Nutricionista	5	1	5
Trabajadores de Actividades Recreativas	2	3	6
Costo mensual personal part-time por residente	25	5	29

Gastos del recinto

A continuación, se detallan los gastos relacionados a servicios básicos, obtenidos a partir de promedio de gastos en la comuna de Colina, evaluando cada uno de éstos en un componente fijo y variable.

Por otro lado, el consumo de agua, gas y luz presentan costos fijos asociados al contrato y variables de producción y distribución, cuyo cálculo realizado se desprende a partir de bibliografía sobre promedios manejados a nivel nacional y local de la comuna de Colina (Municipalidad de Colina, 2016).

Gastos Residencia	Costo Fijo	Costo Variable
Telefonía e internet	0,69	-
Seguro	3,58	-
Consumo de agua	0,06	0,17
Consumo gas	0,04	0,23
Consumo de luz	0,25	0,04
Costo recinto	4,62	0,45

PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el precio, nos basaremos en la pregunta (cuanto estaría dispuesto a pagar) de la encuesta realizada al mercado objetivo, complementado con una evaluación del precio de mercado para este tipo de residencias.

El precio de venta variará dependiendo del nivel de equipamiento y servicio de cada opción. Los precios fluctuarán aproximadamente entre los 45 UF y 57 UF respectivamente (variable aludido según el tipo de servicio que ofrece cada alternativa).

En relación con el manejo operativo del precio; se hará una evaluación periódica, la cual estará en función de los costos incurridos, la demanda, el posicionamiento, la inflación y las estrategias utilizadas por la competencia.

- Los costos fijos totales son constantes por el periodo de un año.
- Los costos variables permanecen constantes por unidad de producción por el periodo de un año.
- El punto de equilibrio del proyecto es mayor a 20 usuarios por mes considerados en la etapa de crecimiento.

CAPITAL DE TRABAJO

Es aquel monto de capital que requiere la empresa para su funcionamiento a corto plazo, obtenido mediante la sumatoria de las utilidades negativas en los inicios del proyecto una suma de 216 UF para el escenario optimista:

ESCENARIO REALISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos operacionales	32	64	95	127	159	222	286	349	413	476	540	603
Costos operacionales	172	181	190	199	208	226	239	301	314	327	337	348
Utilidades negativas	140	117	95	72	49	4						
Capital de trabajo = 378												

ESCENARIO PESIMISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos operacionales	32	64	95	127	159	191	222	254	254	381	445	508
Costos operacionales	172	181	190	199	208	217	226	233	239	246	24.51	21.91
Utilidades negativas	140	117	95	72	49	27	4					
Capital de trabajo = 504												

ESCENARIO OPTIMISTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos operacionales	64	127	191	254	635	381	445	508	572	635	635	635
Costos operacionales	181	199	217	233	246	308	322	332	343	353	353	353
Utilidades negativas	117	72	27									
Capital de trabajo = 216												

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

El método de depreciación utilizado en este trabajo es el lineal. Se realizará de acuerdo con las normas del Servicio de Impuestos interno, según sea la vida útil de los activos. Los activos fijos se deprecian linealmente por periodos según el tipo de activo conforme lo reglamenta el Servicio de Impuestos Internos, en la ley del S.I.I. artículo 31, letra e.

	Periodos	Costo Anual UF
Depreciación	1 a 3	412
Depreciación	4 a 5	404
Depreciación	6	398
Depreciación	7	378
Depreciación	8	254
Depreciación	9	232
Depreciación	10	225

VALOR DE DESECHO

Para calcular el valor de desecho se utilizó el método contable, el que se calcula en base a la utilidad neta partida por la tasa de impuesto a las utilidades considerada como un 17% definida sobre la base de la normativa tributaria vigente y común para toda la industria, la cual se contempla según el siguiente detalle:

1.159	6.816
17%	

FINANCIAMIENTO CON CAPITAL PROPIO

Para analizar el proyecto puro y así sólo los efectos del propio proyecto, no los relativos al financiamiento de este excluimos de los flujos los ingresos por toma de préstamos financieros, pagos de intereses, cancelaciones de préstamos, etc. De esta forma pudimos analizar de manera independiente, si conviene o no hacer el proyecto suponiendo que lo financiamos totalmente con capital propio a una Tasa de descuento del 14,3%. Obteniendo los siguientes resultados del VAN y la TIR.

PROYECTO PURO TASA DE DESCUENTO AL 14,3%

V.A.N	10.982
T.I.R	30,53%

Visualizamos el VAN positivo, lo que quiere decir que el proyecto rinde a una rentabilidad superior a la del costo de oportunidad, en consecuencia, el proyecto está ganando una renta por encima de la rentabilidad típica.

Mientras que la TIR es mayor que la tasa de costo de capital propio, lo que nos dice que el rendimiento que obtendría la inversionista sería mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa (FFMM, Pólizas de Vida, entre otros).

DETALLE DEL FINANCIAMIENTO CON DEUDA

Para el crédito se considerará una tasa de interés bancaria tope del 13%, esta tasa es una estimación del escenario futuro dada la actual Política del Banco Central y finalmente establecida por los bancos para colocaciones marcando una clara tendencia al alza. El crédito será de largo plazo con pago de cuotas fijas en un periodo de 10 años. Los montos del crédito requeridos para financiar cada una de las alternativas se visualizan a continuación

Monto de Crédito:	7.119
Tasa de interés bancaria	13%
Valor cuota anual	771

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Final
1	7.119	771	940	-169	7.287
2	7.287	771	962	-191	7.478
3	7.478	771	987	-216	7.694
4	7.694	771	1.016	-245	7.939
5	7.939	771	1.048	-277	8.216
6	8.216	771	1.085	-314	8.529
7	8.529	771	1.126	-355	8.884
8	8.884	771	1.173	-402	9.286
9	9.286	771	1.226	-455	9.741
10	9.741	771	1.286	-515	10.256

Escenario Pesimista						
Año	Ingresos	Costos	Gasto Periódico	Depreciación	Impuestos	U-I
0		15.835				-15.835
1	2.981	2.719	175	126		97
2	6.733	4.089	175	126	586	1.884
3	7.623	4.238	175	126	753	2.384
4	7.623	4.238	175	126	771	2.439
5	7.623	4.238	175	126	771	2.438
6	7.623	4.238	175	126	750	2.375
7	7.623	4.238	175	126	730	2.316
8	7.623	4.238	175	126	706	2.243
9	7.623	4.238	175	126	753	2.384
10	7.623	4.238	175	126	771	2.438
Escenario Realista						
Año	Ingresos	Costos	Gasto Periódico	Depreciación	Impuestos	U-I
0		15.808				-15.808
1	3.844	3.043	175	126	125	502
2	7.623	4.238	175	126	771	2.439
3	7.623	4.238	175	126	753	2.384
4	7.623	4.238	175	126	771	2.439
5	7.623	4.238	175	126	771	2.438
6	7.623	4.238	175	126	750	2.375
7	7.623	4.238	175	126	730	2.316
8	7.623	4.238	175	126	706	2.243
9	7.623	4.238	175	126	753	2.384

10	7.623	4.238	175	126	771	2.438
Escenario Optimista						
Año	Ingresos	Costos	Gasto Periódico	Depreciación	Impuestos	U-I
0		15.547				-15.547
1	4.980	3.439	175	126	310	1.056
2	7.623	4.238	175	126	771	2.439
3	7.623	4.238	175	126	753	2.384
4	7.623	4.238	175	126	771	2.439
5	7.623	4.238	175	126	771	2.438
6	7.623	4.238	175	126	750	2.375
7	7.623	4.238	175	126	730	2.316
8	7.623	4.238	175	126	706	2.243
9	7.623	4.238	175	126	753	2.384
10	7.623	4.238	175	126	771	2.438

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en determinar la dirección del cambio en el VAN al realizar cambios en determinadas variables. Las variables que se utilizaron son la demanda, el precio y la tasa de descuento.

Variación del precio

Se presentan los escenarios correspondientes a precios 5% más altos y 5% más bajos:

ESCENARIO	VAN	TIR
OPTIMISTA (+5% PRECIO)	5.437	65,27%
NORMAL	2.385	38,74%
PESIMISTA (-5% PRECIO)	-638	0,17%

Se puede apreciar que escenario pesimista da un VAN negativo, dejando de ser un negocio interesante:

ESCENARIO	VAN	TIR
OPTIMISTA (+10% DEMANDA)	7.616	64,17%
NORMAL	2.385	38,74%
PESIMISTA (-10% DEMANDA)	-530	5,64%

Se puede apreciar que al disminuir la demanda un 10%, en un escenario pesimista, el VAN es negativo y pierde su atractivo económico.

Variación en la tasa de descuento

Se observa la diferencia del VAN con otras tasas de descuento más altas:

ESCENARIO	VAN
10,49%	2.385
15%	1.789
20%	1.255

Se puede apreciar que el resultado continúa siendo positivo con una tasa de 20%. El análisis de sensibilidad realizado especifica que el precio y la demanda son variables críticas que podrían afectar al proyecto, ya que, ante pequeñas variaciones porcentuales de estos valores, los indicadores de evaluación del proyecto se mueven de manera drástica. Entonces, es trascendental enfocarse en mantener las variables dentro de los parámetros deseados.

Detalle	AÑO										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos		4.598	4.528	3.780	4.114	4.482	4.886	2.700	3.189	3.728	4.320
(-) Costos Fijos		-1.032	-1.032	-1.032	-1.032	-1.032	-1.032	-1.032	-1.032	-1.032	-1.032
(-) Marketing		-37	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-37
(-) Gastos Administración		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
(-) Depreciación		-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225
(-) Interés (Préstamo)		-771	-787	-755	-717	-675	-627	-572	-509	-438	-356
(+) Utilidades afectas a impuesto		784	958	1.162	1.534	1.812	2.265	2.765	3.186	3.796	4.470
(-) Amortización		-204	-233	-265	-302	-345	-393	-448	-511	-582	-664
(+) Depreciación		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Inversión con Préstamo	-7.119										
Capital de Trabajo	-216										216
Flujo de Caja	-7.335	3.053	3.112	2.568	3.274	3.920	4.778	3.091	4.001	5.150	6.632

V.A.N	10.932
T.I.R	30,53%

Visualizamos el VAN positivo, lo que quiere decir que el proyecto rinde a una rentabilidad superior a la del costo de oportunidad, en consecuencia, el proyecto está ganando una renta por encima de la rentabilidad típica.

Mientras que la TIR es mayor que la tasa de costo de capital propio, lo que nos dice que el rendimiento que obtendría el inversionista sería mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa (FFMM, Pólizas de Vida, entre otros).

ANALISIS BETA

Tasa Descuento	Promedio	Spot	Fuentes
Tasa Libre de Riesgo (USD Nominal)	2.62%	1.69%	UST 10 YR (Promedio & Spot) Thomson Reuters
Beta Desapalancado	0.48	0.94	Compañías Comparables
D/E	0.11	0.11	Compañías Comparables
Tasa de Impuesto	27.00%	27.00%	PwC worldwide tax summaries
Beta Apalancado	0.52	1.02	
Premio por Riesgo	5.96%	5.96%	Damodaran ERP
CDS/EMBI	1.05%	1.05%	10 years CDS, Thomson Reuters
Ke Nominal (USD)	6.75%	8.79%	
Tasa Libre de Riesgo (USD Nominal)	2.62%	1.69%	UST 10 YR (Promedio & Spot) Thomson Reuters
CDS/EMBI	1.05%	1.05%	10 years CDS, Thomson Reuters
Debt Spread	1.50%	1.50%	Damodaran
Tasa de Impuesto	27.00%	27.00%	PwC worldwide tax summaries
Kd Nominal (USD)(1-Tax)	3.77%	3.09%	
D/E	0.11	0.11	Compañías Comparables
WACC Nominal (USD)	6.45%	8.21%	
Inflación LP US	2.00%	2.00%	IMF proyección hasta 2023
Inflación LP Chile	3.00%	3.00%	IMF proyección hasta 2023
WACC Nominal (CLP)	7.49%	9.27%	
WACC Real (CLP/USD)	4.36%	6.09%	

EQUIPOS

Equipamiento	Cantidad	Precio	Total	Descripción	Vida útil
Equipamientos de Oficina	3	27,72	27,72		
Escritorio (Mueble de recepción)	1	14,34	14,34		7
Impresora multifuncional	1	5,23	5,23		3
Computador	1	8,15	8,15		6
Equipamientos de Cuarto de estar / comedor	12	16.39	55,55		
Sillón (3 cuerpos)	3	6,31	19,93		7
Televisor	3	4,42	13,26		6
Juegos de comedor	4	5,52	22,08	1 mesa y 6 sillas	7
Basurero	2	0,14	0,28		3

Equipamiento	Cantidad	Precio	Total	Descripción	Vida útil
Equipamientos de Cocina	11	26,31	27,96		
Mesa	1	4,14	4,14	Combo cocina	7
Refrigerador	1	6,35	6,35		9
Horno empotrado	1	6,90	6,90		9
Cocina	1	4,14	4,14		9
Ollones	2	1,10	2,20	Combo ollas y sartén	7
Hervidor	1	0,28	0,28		3
Vajilla	2	0,55	1,10	Juego 30 piezas (6 persona)	3
Licuadora	1	0,36	0,36		3
Cubiertos	1	2,49	2,49	Set 101 piezas 4 tipos	3
Equipamientos Enfermería	21	266,79	118,462		
Armario medicamentos	1	1,93	1,93		7
Desfibrilador	1	54,45	54,45		8
Tabla espinal	1	4,23	4,23		8
Caja Fuerte (Medicamentos controlados)	1	1,24	1,24		
Inmovilizador Torácico	1	4,3	4,3		8
Inmovilizador Extremidad	8	0,074	0,592		
Silla ruedas	4	2,42	9,68		8
Monitor de Signos - SPACELABS Sensor Temperatura PIEL/ADULTO	3	14	42		
Resucitador Manual "AMBU" Adulto	1	0,04	0,04		3
Equipamiento de Aseo	25	22,71	78,72		
Lavadora Industrial	2	13,11	26,22		9
Dispensador alcohol gel	10	0,35	3,5		3
Trapeador Giratorio 360° Rotary	2	0,94	1,88		6
Señalética piso húmedo	5	0,14	0,7		9
Kit pala y escoba	4	0,64	2,56		6
Secador industrial	2	21,93	43,86	Mabe - Secadora Mabe	9
Equipamientos Personal	27	2,99	80,73		
Uniforme	27	2,99	80,73		3
Equipamientos de Patio	12	9,37	43,51		
Comedor patio	3	0,22	0,66		5

Equipamiento	Cantidad	Precio	Total	Descripción	Vida útil
Manguera – Rociador	5	7,70	38,5		3
Basurero exterior	3	1,45	4,35		6
Otros equipamientos	14	6,90	96,6		
Climatización	14	6,90	96,6		
Equipamientos de Actividades	2	2,86	2,86		
Parlante Karaoke	1	1,48	1,48		
Manualidades (Juego Salón)	1	1,38	1,38	Artículos varios de manual	
Equipamientos deportivos	19	3,01	6,61		
Colchoneta	6	0,25	1,5		
Balón terapéutico	3	0,55	1,65		
Pack multibandas	1	0,55	0,55		
Rueda ejercicio abdominal	3	0,14	0,42		
Balón medicinal 1kg	3	0,28	0,84		
Tonificador muslos y brazos	2	0,41	0,82		
Mancuernas 1 y ½ kg	1	0,83	0,83	Mancuernas cubiertas con	
Equipamientos de Baño	45	0,46	4,5		
Basurero baño	9	0,09	0,81	kit	
Timbre	9	0,14	0,81		
Dispensador jabón	18	0,09	1,62	kit	
Cortina ducha	9	0,14	1,26		
Equipamientos de Pieza	30	18,03	110,7		
Catre clínico eléctrico (Anti escara)	6	17,89	107,34		
Timbre	24	0,14	3,36		

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre los establecimientos de larga estadía para adultos mayores en la Región Metropolitana arrojó resultados positivos en términos de rentabilidad financiera, y creemos que socialmente seremos un aporte al contribuir al buen envejecer de las personas.

El estudio demuestra que Casaxión sería una inversión rentable, de paso, estaríamos dando solución a un problema de actualidad mundial, siempre enfocados en la máxima calidad del servicio ofrecido que es la propuesta de valor del proyecto.

Es necesario tomar todas las medidas necesarias para garantizar la sostenibilidad a largo del ELEM, sin olvidar las reflexiones sobre las perspectivas futuras, como posibles expansiones a otras comunas o regiones del país, mejoras en los programas educativos o colaboraciones con otras instituciones.

Recomendaciones

En base a los resultados del estudio, se recomienda que el gobierno de Chile fomente el desarrollo de establecimientos de larga estancia para adultos mayores en la Región Metropolitana. Estas medidas podrían incluir la creación de incentivos fiscales para los inversores, la regulación de la industria y la promoción de la construcción de nuevos establecimientos.

Además, se recomienda que las autoridades locales colaboren con las organizaciones sociales para desarrollar programas de apoyo a los adultos mayores que viven en sus comunidades. Estos programas podrían incluir servicios de asistencia domiciliaria, transporte y actividades sociales.

Con estas medidas, se podría contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores de la Región Metropolitana y a crear oportunidades de empleo para las personas de la comunidad.

REFERENCIAS

- AARP. (21 de 11 de 2022). *A pesar de la pandemia, el porcentaje de adultos mayores que quiere envejecer en su hogar se mantiene constante*. Obtenido de <https://www.aarp.org/espanol/hogar-familia/casa-jardin/info-2021/encuesta-adultos-mayores-prefieren-envejecer-en-casa.html>
- Álvarez de Arcaya Vitoria, M. (06 de 01 de 2009). *Calidad asistencial en centros gerontológicos*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-pdf-S0211139X07735904>
- Aranco, N. (31 de 08 de 2020). *Envejecer en casa: la opción preferida de los adultos mayores*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/salud/es/envejecer-en-casa/>
- Asociación de Investigadores de Mercado. (2022). *Percepciones económicas: Los grupos socioeconómicos en Chile*. Obtenido de <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- Ayanian, J. Z. (2016). *Donabedian's Lasting Framework for Health Care Quality*.
- Centro de Políticas Públicas UDD. (09 de octubre de 2018). *gobierno.udd.cl*. Obtenido de <https://gobierno.udd.cl/cpp/noticias/2018/10/09/chile-cada-vez-mas-viejo-edad-promedio-suba-a-36-anos-y-valparaiso-lidera-como-la-region-mas-longeva-diario-financiero/>
- CEPAL. (01 de 04 de 2024). *Indicadores demográficos interactivos*. Obtenido de Índice de envejecimiento: <https://cepal.org/es/subtemas/proyecciones-demograficas/america-latina-caribe-estimaciones-proyecciones-poblacion/indicadores-demograficos-interactivos>
- Comisión Personas Mayores y Discapacidad. (19 de 01 de 2023). *Proyecto de ley integral de las personas mayores y de promoción del envejecimiento digno, activo y saludable*. . Obtenido de https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=285307&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION
- Computrabajo. (19 de 03 de 2024). *cl.computrabajo.com*. Obtenido de <https://cl.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-tens-gerontologico-las-condes-en-santiago-las-condes-78B52B6B5386B10961373E686DCF3405>

- Computrabajo. (18 de 03 de 2024). *Maestro de Cocina - Los Dominicos*. Obtenido de <https://cl.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-maestro-de-cocina-los-dominicos-en-santiago-las-condes-8DFF062F4E6EFD9561373E686DCF3405>
- Computrabajo. (19 de marzo de 2024). *TENS Farmacia - San Pedro de la Paz*. Obtenido de [cl.computrabajo.com: https://cl.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-tens-farmacia-san-pedro-de-la-paz-en-san-pedro-de-la-paz-C36768B6913CBF1361373E686DCF3405](https://cl.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-tens-farmacia-san-pedro-de-la-paz-en-san-pedro-de-la-paz-C36768B6913CBF1361373E686DCF3405)
- INE. (s.f.). *ine.gob.cl*. Obtenido de Demografía y Vitales: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>
- Instituto de Salud Pública. (2021). *Lista de Empresas Fabricantes, Exportadoras, Importadoras y/o Distribuidoras de Dispositivos Médicos inscritas en el Instituto de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2021/08/Lista-de-Empresas-Inscritas-en-el-ISP.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (19 de 04 de 2017). *Censo 2017*. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Cantidad-de-Personas-por-Sexo-y-Edad.xlsx>
- Jabaloyes Vivas, J., Carot Sierra, J. M., & Carrión García, A. (2020). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Japan Fact Sheet. (01 de 01 de 2020). *Sistema de asistencia social para personas de la tercera edad*. Obtenido de https://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es43_welfare.pdf
- La Tercera. (14 de 08 de 2023). *latercera.com*. Obtenido de Alarmante: Tasa de fecundidad llega al nivel más bajo de su historia en Chile y población comenzará a reducirse: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/alarmante-tasa-de-fecundidad-llega-al-nivel-mas-bajo-de-su-historia-en-chile-y-poblacion-comenzara-a-reducirse/UAV2SV6KY5H4RIP2ZZDHUSUAFM/>
- La Tercera. (20 de 02 de 2023). *Residencias premium para la tercera edad: dónde se concentran y cuánto es su valor mensual*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/residencias-premium-para-la-tercera-edad-donde-se-concentran-y-cuanto-es-su-valor-mensual/EBZ3AHAQWZDCDGAKB44PYKZXZA/>
- LarraínVial. (2024). *Tabla de riesgos por producto*. Obtenido de <https://chile.larrainvial.com/informacion-a-clientes/tabla-de-riesgos-por-producto>

León Kovacevic, M. A. (12 de 12 de 2001). *La relación con los animales de compañía en una comuna de Santiago*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130746/La-Relacion-del-Adulto-Mayor-con-los-Animales-de-Compania-en-una-Comuna-de-Santiago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Salud. (05 de 08 de 2010). *Aprueba Reglamento de ELEAM*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1015936>

Ministerio de Salud. (26 de noviembre de 2012). *Aprueba reglamento sobre el procedimiento de reclamo de la ley nº 20.584, que regula los derechos y deberes que tienen las personas en relación con acciones vinculadas a su atención en salud*. Obtenido de bcn.cl: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1046010>

MINSAL. (12 de 09 de 2013). *minsal.cl*. Obtenido de Norma General Técnica N°154 Sobre Programa Nacional de Calidad y Seguridad en la atención en Salud: <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2023/11/2013.-Norma-Tecnica-Programa-Nacional-de-Calidad-y-Seguridad-de-la-Atencion-en-Salud-1.pdf>

Montoya Juárez , R., & Calero Martín de Villodres, P. (s.f.). *Gestión e indicadores de calidad en residencias de ancianos. Una revisión bibliográfica*. Obtenido de <https://gerokomos.com/wp-content/uploads/2015/01/15-3-2004-147-rincon.pdf>

Municipalidad de Colina. (2016). *Estrategia energética local Colina*. Obtenido de <https://www.colina.cl/pdfs/documentos-ambientales/estrategia-energetica-local.pdf>

Observatorio del Envejecimiento. (13 de 06 de 2021). *Envejecimiento, enfermedades crónicas y factores de riesgo: una mirada en el tiempo*. Obtenido de <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/06/Reporte-Envejecimiento-enfermedades-cro%CC%81nicas-y-factores-de-riesgo.pdf>

Observatorio del Envejecimiento. (29 de 12 de 2023). *Dependencia en las personas mayores y cuidados institucionales*. Obtenido de <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2023/12/Reporte-Observatorio-Envejecimiento-Dependencia-y-Cuidados-Institucionales.pdf>

Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo. (24 de marzo de 2023). *Observatorio del Envejecimiento: Chile tendrá a 3 de cada 10 personas por sobre los 80 años en 2050*. Obtenido de www.uc.cl: <https://www.uc.cl/noticias/observatorio-del-envejecimiento-chile-tendra-a-3-de-cada-10-personas-por-sobre-los-80-anos-en-2050/>

- OECDiLibrary. (2019). *Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020*. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4caca848-es/index.html?itemId=/content/component/4caca848-es>
- Organización Mundial de la Salud. (11 de 08 de 2020). *Servicios sanitarios de calidad*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- Palma Avello, W., & Quintana Jara, R. (2022). Estudio geomático de la expansión urbana en la comuna de Colina (2010-2021). *Revista Geográfica de Chile Terra Australis*, 118-136. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.revistaterraaustralis.cl%2Findex.php%2Frgch%2Farticle%2Fdownload%2F137%2F63%2F1502&psig=AOvVaw0xyCrySgIH_sXtXcb13HBS&ust=1712883828787000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAcQrpoMahcKEwjIkeHI-7iF
- Panamerican Health Organization. (31 de 12 de 2023). *Salud en las Américas: Perfil de Chile*. Obtenido de <https://hia.paho.org/es/paises-2022/perfil-chile>
- Revista Paula. (16 de enero de 2023). *La 4ta edad y por qué tenemos que estar preparados*. Obtenido de <https://www.latercera.com/paula/la-4ta-edad-y-por-que-tenemos-que-estar-preparados/#>
- Rueda Castro, L., Gubert, I., & Duro, E. (27 de 12 de 2019). *NIH National Library of Medicine*. Obtenido de Humanizar la medicina: un desafío conceptual y actitudinal: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6934261/#:~:text=La%20humanizaci%C3%B3n%20en%20la%20atenci%C3%B3n,paciente%20y%20a%20evitar%20errores%20m%C3%A9dicos>.
- Secretaría Central de ISO. (15 de 09 de 2015). *Norma Internacional ISO 9000 - Traducción oficial, 4ªEd*. Obtenido de https://dai.uas.edu.mx/pdfs/NORMA_ISO_9000-2015_FyV.pdf
- SENAMA. (2019). *Estándares de calidad para Establecimientos de larga estadía para adultos mayores*. Obtenido de https://www.senama.gob.cl/storage/docs/Libro_Estandares_de_Calidad_ELEAM_2019_FIN_AL.pdf
- SENAMA. (01 de 01 de 2023). *Servicio Nacional del Adulto Mayor*. Obtenido de <https://www.senama.gob.cl/servicio-nacional-del-adulto->



Autorización de publicación




Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

 <p>Karen Millas Carrasco 16320087-2</p>  <p>Claudio Gatica Vergara 14201462-9</p>  <p>Pamela Salazar Faúndez 16154224-5</p>		
Autorización total	<p style="text-align: center;">Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo</p> <p>6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___</p>	No autorizo

Título	PROYECTO DE NEGOCIO DEL ESTABLECIMIENTO DE LARGA ESTADIA DEL ADULTO MAYOR (ELEAM) "CASAXXIÓN"
Nombres del o los integrantes	Karen Millas Carrasco Claudio Gatica Vergara Pamela Salazar Faúndez
Carrera o programa	Ingeniería Comercial Advance
Profesor guía	Orlando Rojas Rauque

fecha: 26 de mar. de 24