



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRETENIMIENTO Y DESARROLLO PARA EL ADULTO MAYOR, COMUNA
SAN PEDRO DE LA PAZ”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

SAAVEDRA YAÑEZ, SILVIA FABIOLA

Profesor Guía: Castillo Morales, Eduardo

CONCEPCIÓN, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Plan de negocios de servicios de desarrollo y entretenimiento para personas de la tercera edad, en San Pedro de la Paz.

Este trabajo presenta un plan de negocios para la creación e implementación de un centro de desarrollo y entretenimiento para la tercera edad, de calidad, diferenciado e integrado. Esto se obtiene incluyendo actividades que logren su mayor satisfacción, dentro del área física y mental, las que serán entregadas por personal cuidadosamente seleccionado, así como altamente capacitado en atención y empatía al cliente.

La investigación que se realizó es exploratoria, de la que se obtuvo información a través de fuentes primarias y secundarias, el método utilizado en información primaria fue una encuesta aplicada a través de un cuestionario de 12 preguntas a una muestra de 70 personas, dicha muestra fue una combinación del tipo aleatoria intencionada, de ella se obtuvo información referente a sus gustos, preferencias, medios de comunicación y disposición de pago. Las fuentes secundarias utilizadas fueron bibliografía existente en libros, revistas, páginas web, Censo 2012 y primeros informes 2017, encuestas Adimark del adulto mayor 2015 y 2017.

Se determinó, que la mejor forma de llegar al cliente será a través de redes sociales, como Facebook, Instagram, grupos de WhatsApp, página web y fuerza de venta en dos lugares estratégicos, un módulo estará ubicado en clínica Sanatorio Alemán y otro en clínica Diagnomed.

Los talleres ofrecidos serán: manualidades, actividad física en sala, conversación y clases de baile. Las actividades podrán ser, por ejemplo, pintura al óleo, pintura acrílico, pintura batik, elaborar álbum digital, cocina típica internacional, diseñar su propio plan de yoga matutino, su propio plan de elongación matutina, laboratorio de ejercicios de memoria, clases de tango, vals, cueca y conversaciones

de temas de actualidad como, seguridad ciudadana, sexualidad del adulto mayor, alimentación saludable, etc.

La inversión del proyecto es de \$11.435.000.-, que contemplará la remodelación del lugar para funcionar de manera cómoda y segura mediante la ergonomía necesaria, espacios luminosos y acogedores.

Para la evaluación del proyecto se previó una valoración con fondos propios, bajo tres escenarios, normal, optimista y pesimista, además con financiamiento en el mismo número de escenarios, a una tasa de interés bancario del 14,2 por ciento anual, esto a través de las herramientas VAN Y TIR. En el escenario normal, el proyecto financiado por terceros obtuvo un VAN mayor a los \$23 MM y una TIR del 50 por ciento, presentando una estructura financiera estable, todo esto realizado en un horizonte de 5 años.

Con lo anteriormente expuesto, es posible señalar que el negocio tiene un gran atractivo y un gran desarrollo en el tiempo, basado en que es un segmento de la población que está creciendo a tasas del 3,5 por ciento anual. La mayor expectativa de vida, implica la emergencia de nuevas características y demandas para este sector, ya que, anhelan compartir con personas de su misma edad y círculo social, sintiéndose capaces de tener las capacidades físicas y psicológicas para enfrentar nuevos desafíos, a beneficio personal o como a beneficio de la sociedad, como ejemplo de ello es la implementación de plataformas de empleabilidad para adultos mayores, proyectos de voluntariado de adultos mayores profesionales en beneficio de la comunidad, fondos de financiamiento para emprendedores adultos mayores, etc.

Se considera que la mejor forma de envejecer, es a través del envejecimiento activo.

Es así como nace Terruño...sólo para los más grandes, un espacio pensado en darle vida a los años que la vida les regaló.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Antecedentes generales del estudio	3
Descripción	4
Justificación	4
Objetivo de la investigación	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Metodología y Tipo de Investigación.....	6
Alcances y Limitaciones	6
Capítulo I: Marco Teórico	7
1.1. Plan de Negocios	8
1.1.1. Definición de plan de negocio.....	8
1.1.2. Estructura del plan de negocios.....	9
1.1.3. Estructura del plan de negocios.....	10
1.2. Resumen Ejecutivo	11
1.3. La industria, tendencias, el negocio y el servicio	12
1.3.1. La industria y tendencias	12
1.3.2. Tendencias presentes y futuras.....	12
1.3.3. Descripción del negocio.....	13
1.3.4. Servicio	13
1.4. Estudio de Mercado	13

1.4.1.	Definición.....	13
1.4.2.	Objetivos del Estudio de Mercado	13
1.4.3.	Definición del problema de la investigación de mercado	14
1.4.4.	Competidores	14
1.4.5.	Cliente	14
1.4.6.	Mercado Potencial.....	15
1.4.7.	Investigación de Mercado.....	15
1.4.8.	Conclusiones generales de la investigación de mercado	16
1.5.	Análisis Estratégico.....	16
1.5.1.	5 fuerzas de porter.....	16
1.5.2.	FOda.....	18
1.6.	Modelo de Negocio	19
1.7.	Estrategias	20
1.8.	Plan de marketing	21
1.8.1.	Definición.....	21
1.8.2.	Objetivos del plan de marketing.....	21
1.8.3.	Estrategias de marketing.	21
1.8.4.	Marketing mix de servicios.	22
1.8.4.1.	Precio.....	22
1.8.4.2.	Política de producto y/o Servicio	22
1.8.4.3.	Comunicación Comercial	22
1.8.4.4.	Canal de Distribución	23
1.8.4.5.	Personas	23
1.8.4.6.	Procesos	23
1.8.4.7.	Evidencia Física	23

1.8.4.8. Servicio al cliente	23
1.9. Plan Financiero	24
CAPÍTULO II: MARCO EMPÍRICO	25
2.1. Adulto mayor en el mundo	26
2.1.1. Características generales del adulto mayor	26
2.1.2. Clasificación mundial del adulto mayor:.....	27
2.1.3. Demografía del envejecimiento mundial.....	27
2.2. Adulto mayor en Chile: Envejecimiento de la Población	32
2.3. Envejecimiento activo	36
CAPÍTULO III: DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS	40
3.1. La industria, tendencias, el negocio y el servicio	41
3.2. La industria, tendencias, el negocio y el servicio	42
3.2.1. La industria	42
3.2.2. Tendencias.....	44
3.2.2.1. Tasa de crecimiento Poblacional	44
3.2.2.2. Esperanza de vida	45
3.2.2.3. Índice de adulto mayor	46
3.2.2.4. Tasa de natalidad en Chile.....	47
3.2.3. Idea de negocio.....	49
3.2.4. Atributos del servicio.....	50
3.3. Estudio de mercado	50
3.3.1. Objetivos general y específico de la investigación de mercado.....	51
3.3.2. Definición del problema de la investigación de mercados.....	51
3.3.3. Mercado Objetivo.....	51
3.3.4. Segmentación de mercado.....	52

3.3.4.1.	Segmentación geográfica.....	52
3.3.4.2.	Segmentación Demográfica	54
3.3.4.3.	Segmentación Psicográfica.....	56
3.3.5.	Mercado objetivo	61
3.3.6.	Análisis competitivo.	63
3.3.7.	Encuesta.....	67
3.4.	Análisis estratégico	69
3.4.1.	Las 5 fuerzas de Porter.	69
3.4.1.1.	Amenaza de los nuevos competidores	70
3.4.1.2.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	71
3.4.1.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	71
3.4.1.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN de los CLIENTES.....	71
3.4.1.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	72
3.4.2.	Análisis FODA.	73
3.4.2.1.	Matriz Foda	74
3.5.	Modelo de negocio: Lean Canvas.....	76
3.5.1.	Segmento de clientes	76
3.5.2.	Problema	76
3.5.3.	Propuesta de valor.....	76
3.5.4.	Solución.....	77
3.5.5.	Canales de distribución	77
3.5.6.	Fuentes de ingreso	77
3.5.7.	Estructura de costos	77
3.5.8.	Métricas claves	77
3.5.9.	Ventaja especial	77

3.6. Estrategia	78
3.6.1. Estrategia corporativa: diferenciación.....	78
3.6.2. Estrategia competitiva: líder de mercado.....	78
3.6.3. Estrategia funcional: concentración.....	80
3.7. Plan de marketing	80
3.7.1. Objetivos del plan de marketing.....	80
3.7.2. Estrategia de marketing concentrado.....	80
3.7.3. Producto.....	81
3.7.4. Política de precios.....	85
3.7.5. Plan comunicacional.....	86
3.7.5.1. Publicidad.....	88
3.7.5.2. Marketing directo.....	89
3.7.5.3. Relaciones públicas	89
3.7.5.4. Fuerza de ventas	89
3.7.6. Canal de distribución	90
3.7.7. Servicio al cliente.....	90
3.7.8. Personas	91
3.7.9. Evidencia Física.....	91
3.7.10. Proceso	92
3.8. Plan financiero	92
3.8.1. Ingresos estimados.....	92
3.8.2. Definición del tamaño y capacidad de producción.....	94
3.8.3. Estimación de inversión.....	95
3.8.4. Estimación de costos fijos de la operación.....	96
3.8.5. Estimación de costos variables de la operación.....	97

3.8.6. Estimación de necesidades de capital de trabajo	98
3.8.7. Flujos de caja proyectados	98
3.8.8. Punto de equilibrio del proyecto.....	102
3.8.9. Análisis de rentabilidad.....	102
Conclusiones.....	104
Bibliografía	109
Anexos	112

ÍNDICE TABLA

Tabla N°1.1: Estructura del plan de negocios según diferentes autores.	9
Tabla N° 3.1: Clasificación sector económico de la empresa.....	42
Tabla N° 3.2: Población que declara trabajar según sector, región Biobío	42
Tabla N° 3.3: Evolución de la esperanza de vida de la población.....	46
Tabla N° 3.4: Evolución del IAM.....	46
Tabla N° 3.5: Número y porcentaje de adulto mayor por región.	52
Tabla N° 3.6: Cantidad de adultos mayores entre San Pedro de la Paz y Concepción	53
Tabla N° 3.7: Como viven los adultos mayores.....	56
Tabla N° 3.8: “Resultado atractivo del negocio”	72
Tabla N° 3.9: “Matriz FODA”	74
Tabla N° 3.10: Ingreso estimado para los próximos cinco años.....	93
Tabla N° 3.11 Horario de talleres y capacidad de producción.....	94
Tabla N° 3.12: Detalle de gastos relacionados a la inversión inicial.....	95
Tabla N° 3.13: Costos fijos.....	96
Tabla N° 3.14: Costos variables.....	97
Tabla N° 3.15: Flujo de caja puro optimista.....	99
Tabla N° 3.16: Flujo de caja puro normal	99
Tabla N° 3.17: Flujo de caja puro pesimista	100
Tabla N° 3.18: Flujo de caja financiado optimista.....	100
Tabla N° 3.19: Flujo de caja financiado normal	101
Tabla N° 3.20: Flujo de caja financiado pesimista.....	101
Tabla N° 3.21: VAN Y TIR para flujos puros y con financiamiento en tres escenarios posibles: normal, pesimista y optimista.	103

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfica N°2.1: Evolución de la estructura de la población por grupo de edad. Chile 1960-2020	33
Gráfica N°2.2: Cantidad de adultos mayores en Chile por género	35
Gráfica N°2.3: Cantidad de adultos mayores en Chile por género	35
Gráfico N° 3.1: Evolución de la población y tasa de crecimiento intercensal .Censo 1960-2017	44
Gráfico N° 3.2: Promedio de hijos por mujer de 15 a 49 años, Censos 2002-2017 ..	47
Gráfico N°3.3: Crecimiento adulto mayor país, región y comuna	53
Gráfico N° 3.4: “Población 60 años y más en Concepción y San Pedro de la Paz” ..	54
Gráfico N° 3.5: Distribución porcentual adulto mayor por grupo socio económico.	55
Gráfico N° 3.6: “Porcentaje de adultos mayores estresados”	61
Gráfico N° 3.7: Promedio IPC de los últimos años	93

INDICE ILUSTRACIONES

Figura N°1.1: Matriz de estrategias genéricas competitivas.....	20
Figura N°2.1: “Cambio en la estructura de la población mundial en países desarrollados y en desarrollo, 2015 y 2020”	29
Figura N°2.2: “Tendencia del envejecimiento mundial, Porcentaje de la población total de 60 años o más, 2012.”	31
Figura N°2.3: Tendencia del envejecimiento mundial, Porcentaje de la población total de 60 años o más, 2050.....	31
Figura N°2.4: Evolución pirámide poblacional Chilena (1960 a 2017).....	34
Figura N°2.5: Evolución pirámide poblacional Chilena (1960 a 2017).....	34
Figura N°2.6: Logo campaña ciudades amigables	38
Figura N° 3.1: Medios digitales más usados por adulto mayor	57
Figura N° 3.2: Adulto mayor más conectado	58
Figura N° 3.3: Adultos mayores más conservadores respecto a la población general	59
Figura N° 3.4: Actividades nacionales y locales que coordina el Municipio	65
Figura N° 3.5: “Las cinco fuerzas de Porter”	69
Figura N° 3.6: “Argumentos basados en atributos de servicio”	87
Figura N° 3.7: Argumentos basados en atributos de la empresa	87

INDICE ANEXOS

ANEXO A: Composición del ingreso adulto mayor.....	113
ANEXO B: Ingreso promedio.....	114
ANEXO C: Encuesta	115
ANEXO D: Resultados de la encuesta	117
ANEXO E: Información Municipalidad San Pedro de la Paz y Concepción.	128
ANEXO F: Lienzo Lean Canvas centro Terruño.....	132
ANEXO G: Diagrama de flujo de comercialización de servicios.....	133
ANEXO H: Diagrama de flujo atención post-inscripción.....	134

INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de la Salud se considera que un país ha envejecido cuando el porcentaje de la población mayor a 60 años es superior al 10% de la población total (Fundación Oportunidad Mayor, 2017) Chile, con una cifra de 16,2 por ciento de adultos mayores, ya se encuentra al nivel de países desarrollados como Corea del Sur e Irlanda. Las tendencias indican que la transición demográfica solo irá acelerando en los años venideros. Se estima que para el 2020 la población adulto mayor superará los 3,2 millones de personas, lo que corresponde a un crecimiento del 58% desde el 2002. Además, en la actualidad las personas adulto mayor son más saludables, viven más, se mantienen activos y participativos, disponen de más tiempo libre y comienzan a tener un importante rol como consumidores de bienes y servicios.

Este nuevo escenario demográfico plantea desafíos para el país y por supuesto, al mercado, debido a que este segmento etario posee demandas específicas que se traducen en nuevas oportunidades de negocio.

San Pedro de la Paz ha experimentado un extraordinario desarrollo comercial y residencial, que le ha significado contar con servicios médicos, educacionales, comerciales y todo aquello que una ciudad en vías de crecimiento necesita. Esta coyuntura incentiva y promueve iniciativas independientes de negocio, que buscan satisfacer demandas no cubiertas en el mercado.

Por esta razón, surge el plan de negocios para la creación y funcionamiento de un centro de desarrollo y entretenimiento para el adulto mayor en San Pedro de la Paz.

El informe se estructura en primer lugar, por antecedentes generales, con elementos como descripción del problema, justificación del estudio, objetivos de la investigación, metodología y tipo de investigación.

El primer capítulo, se establece el marco teórico sobre el cual se construye la investigación, para ello se define el plan de negocios, en base a información bibliográfica.

En el segundo capítulo llamado marco empírico, se detallan las características propias del adulto mayor, a nivel mundial, nacional y el llamado movimiento de envejecimiento activo, en base a información bibliográfica.

El tercer capítulo se el desarrollo del plan de negocios, definido en el marco teórico, comienza con un resumen ejecutivo, para luego describir la industria de servicios, tendencias demográficas, información del negocio y atributos del servicio. Le sigue un estudio de mercado que analizara la oferta, demanda permitiendo de esta manera estimar volumen de ventas y fijación de precios.

Un análisis estratégico de entornos destacará los principales factores internos y externos influyentes para la empresa y del negocio, mediante las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA. Luego se presenta el modelo de negocio que resume los aspectos más importantes del plan de negocios que son, clientes objetivo, problema, propuesta de valor, solución, canales de distribución, fuentes de ingresos, estructura de costos, métricas claves y ventaja especial. Con la información anterior se definen las estrategias tanto corporativa, competitiva y funcional. Acorde a las estrategias determinadas se definen los planes de marketing de servicios y plan financiero.

Al final del cuarto capítulo se entregan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO

DESCRIPCIÓN

Este informe incluye un plan de negocios, para un emprendimiento destinado a la tercera edad, mayores de 60 años, personas “Grandes” como lo denominaremos en este proyecto, que consistirá en un espacio físico donde convergerán actividades físicas, psicológicas, recreativas, entre otras, a cargo de personal altamente capacitado en su atención.

Esta idea surge al ver un segmento de la población que está creciendo, debido al aumento en las expectativas de vida, lo que implica la emergencia de nuevas características para este grupo por ende nuevas demandas, lo que hace imperiosa la creación de iniciativas destinadas a satisfacerlos, de esta manera pueden seguir manteniendo buenas condiciones físicas, mentales, de autonomía y actividad el mayor tiempo posible, y vivir experiencias en un lugar que sientan que está pensado en ellos, para la oferta de bienes y servicios.

JUSTIFICACIÓN

Si consideramos el creciente aumento de la población mayor a 60 años en Chile, nos encontramos con datos estadísticos que indican (INE, 2012) que el 11,4% de la población es mayor a esta edad.

Una proyección estima que el 2016 esta población llegó al 20,3% del total de la población, es decir, alrededor de 3.526.887 de personas, de acuerdo al resultado preliminar Censo 2017, 17.373.831 total habitantes en Chile. (INE, 2017). El Servicio del Adulto Mayor proyecta que el envejecimiento en Chile al 2030, será el mayor de Sudamérica cercano al 23 % de la población.

Este segmento etario en expansión, nos proporciona un sin número de enigmas y desafíos tanto para el país como para el mercado, en cuanto a sus necesidades, gustos, preferencias y disposición a pagar. Es por eso que, últimamente hemos visto ofertas relacionadas a productos alimenticios específicos,

viviendas, como la Residencia para adultos mayores construida camino a Santa Juana, cuya mensualidad base es de \$ 900.000 mensuales, programas de actividad física y talleres tanto de organizaciones Gubernamentales como de empresas privadas.

Pero consideramos que no existen suficientes plataformas que les entreguen instancias de desarrollo en el aprendizaje y goce personal, más aun teniendo en cuenta que el adulto mayor de hoy no es el mismo de ayer. Hoy en día este grupo etario es más activo, más saludable, disponen de más tiempo libre (antiguamente el cuidado de los nietos les demandaba mucho tiempo), y son más exigentes en el consumo de bienes y servicios, lamentablemente la oferta de éstos es escasa y no está concentrada en un punto determinado, que facilite su adquisición.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios, para una empresa de servicios de entretenimiento y desarrollo para el adulto mayor en San Pedro de la Paz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un marco teórico que sustente el proyecto.
- ✓ Construir un marco empírico entorno a la tercera edad y su relevancia actual.
- ✓ Realizar un análisis del mercado objetivo, determinando sus principales características, tamaño, proyecciones de crecimiento.
- ✓ Realizar una investigación de mercado para servicios de entretenimiento para la tercera edad.
- ✓ Elaborar un análisis estratégico del proyecto.
- ✓ Diseñar el modelo de negocio.

- ✓ Evaluar el proyecto desde la óptica comercial y financiera.

METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a utilizar es exploratoria, que nos ofrece un primer acercamiento a la problemática que se pretende estudiar y conocer. Esto, a través de datos de fuentes primarias y secundarias cuyo resultado nos da un panorama y conocimiento general del tema. La información primaria se considerara métodos como la entrevista, encuesta y observación directa, para ello se utilizaran herramientas tales como cuestionario, pautas de entrevista y pautas de observación.

El universo para este estudio serán los habitantes mayores de 60 años de San Pedro de la Paz, que son 12.816 según proyección censo 2012 (INE, 2012). El tipo de muestra será una combinación de aleatorio e intencionado. El tamaño de la muestra será de 70 adultos mayores, cuyo criterio para homologar será ubicación geográfica, rango etario y segmento socio económico.

La información secundaria se consultará en bibliografía existente en libros, revistas, página web, Censo 2012 primeros informes del 2017, encuestas ICARE GFK Adimark 2015 y 2017 etc., que será utilizada en el marco teórico y empírico.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Plan de marketing para la empresa con cobertura geográfica similar.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. PLAN DE NEGOCIOS

1.1.1. DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIO

Existen variadas definiciones para plan de negocios, entre ellas podemos encontrar “Es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneja adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener financiamiento” (Lambing & Kuehl, 1998).

Por otro lado, se dice que el plan de negocios engloba lo que se llama “Planes de Acción”, refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción. La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objetivo que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. (Rodríguez, 2001).

Por último, se define como un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha y así explotar una oportunidad comercial (Stevenson & Van Slyke, 1985).

Reuniendo la información de las propuestas anteriores, se ha confeccionado una definición que converge los pensamientos de los diferentes autores.

“Un plan de negocio es un documento que describe de manera general un negocio y el conjunto de lineamientos, estrategias que se implementarán para valorarlo, ponerlo en marcha y de esta forma explotar una oportunidad comercial”.

1.1.2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para la elección del plan de negocios se analizarán algunos ejemplos de autores que faciliten la elección del correcto, puesto que no existe un formato único de Plan de negocio, todo dependerá del tipo de negocio y de lo que el empresario busca en su desarrollo. Se utilizarán algunos elementos similares entre diferentes estructuras y se incluirán elementos que son importantes destacar.

Tabla N°1.1: Estructura del plan de negocios según diferentes autores.

Autor	Autor	Autor
(Nevada Small Business Development Center, 2010)	(Berry, 1998)	(Longenecker J. , 2012)
Concepto		Portada
Etapas previas		Contenido
Creación del plan de negocio		
Diseño del plan de negocio		
Etapas del plan de negocio propiamente tal		
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Selección de la idea de negocio		Declaración de Misión y Visión
Naturaleza de la empresa	Resumen de la compañía	
Descripción del negocio	Productos y/o servicios	Panorama general de la compañía
Estudio estructura legal		
Estudios técnicos		Plan de productos y servicios
Investigación de mercados	Resumen del análisis de mercado	Plan de mercadotecnia
Estudio de impacto ambiental		
Formalización de la empresa		
Plan de Marketing		
Plan de producción		
Plan de Purchasing		
Plan de recursos humanos	Resumen de las estrategias e implementación	
Administración estratégica y táctica de la empresa	Plan de administración	Plan de administración

Plan Financiero	Plan financiero	Plan de operaciones
Anexos del plan de negocios		Plan financiero
Presentación del plan de negocios		Apéndice de documentos de apoyo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla expuesta anteriormente, se ven tres planes de negocio, unos más extensos y otros resumidos, sin embargo tienen la mayoría de los elementos importantes en común, salvo el diseño de Longenecker que no incluye un análisis de mercado, fundamental para nuestro estudio,

Se destaca también en el diseño de Egaña la mención al estudio de impacto ambiental el que no se utilizará en este análisis, pero que sin duda, es imprescindible en otro tipo de negocio. Se incluirá un estudio de mercado tanto de fuente primaria como secundaria y un análisis estratégico así como un análisis de recursos y capacidades internas.

Finalmente decir que la estructura definitiva elegida, representa lo que se cree servirá de guía para el desarrollo de los sistemas del negocio.

1.1.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

- ✓ Resumen ejecutivo
- ✓ Contenido
- ✓ La industria el negocio y el servicio
- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Análisis estratégico
- ✓ Modelo de negocio
- ✓ Estrategia

- ✓ Plan de Marketing
- ✓ Plan financiero

1.2. RESUMEN EJECUTIVO

Es un resumen breve sobre el negocio en su totalidad, incluyendo una explicación de cuánto dinero se requiere (fondos) y para qué se necesitan. Esta sección es designada para crear interés en la persona que lea este plan, y seguir leyendo el plan en su totalidad. Las personas que leen planes de negocios y que decidan a quienes designan fondos, reciben muchos planes cada semana. El Resumen Ejecutivo necesita resaltar su negocio; es como una página de cubierta que una persona envía con un resumen a un posible lugar o fuente de empleo. Si no está bien hecho, el plan puede que nunca sea visto para ser candidato y obtener fondos.

Muchas veces, esta sección es conveniente elaborarla en última instancia, puesto que muchos aspectos van variando a medida que se avanza en el plan de negocio. De esta manera será más fácil englobar todos los puntos y aspectos importantes de dicho negocio.

Esta sección incluye las respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quién es el dueño del negocio? ¿Cuál es su estructura legal (dueño único, corporación, sociedad, etc.)?
- ✓ ¿En qué consiste el negocio? ¿Qué productos o servicios vende u ofrece el negocio?
- ✓ ¿Es un negocio existente (ya en operación) o un negocio a comenzar? ¿Cuándo es el día de abertura planeado? o ¿Cuánto tiempo ha estado en operación dicho negocio?
- ✓ ¿Dónde está o estará localizado el negocio? ¿Cuánto tiempo tiene de estar en su presente localización?

- ✓ ¿Qué necesidades o deseos satisface su negocio? ¿Por qué es una necesidad sus productos o servicios que ofrece para personas? Etc.
- ✓ ¿Cómo está distribuido su producto? ¿Un local? ¿Varios locales? ¿Internet? ¿Catálogos? ¿Personal de venta?
- ✓ ¿Cuánto dinero necesita? ¿En que se usará el dinero (específicamente)?

1.3. LA INDUSTRIA, TENDENCIAS, EL NEGOCIO Y EL SERVICIO

1.3.1. LA INDUSTRIA Y TENDENCIAS

Es importante entender la industria en que el emprendedor planea tener el negocio. Esta sección debería ser una explicación de la industria en su totalidad, con soporte estadístico, información de artículos relacionados al negocio, etc.

Deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Relatar un resumen de la historia de la industria.
- ✓ Incluir artículos o estadísticas que establezca “buenas noticias” o elementos positivos de esta industria.
- ✓ ¿Hay algo grande o impactante ocurriendo en esta industria que lo lleve a creer que el emprendedor del negocio encontrará éxito en esta industria?

1.3.2. TENDENCIAS PRESENTES Y FUTURAS

Es importante estar pendientes de las tendencias en la industria particular en la que se estará haciendo negocio. Esta sección necesita incluir lo siguiente:

- ✓ ¿Cuáles son las tendencias actuales? ¿Están abriendo estos negocios (o productos) a corto plazo? ¿Cuál es el plazo?
- ✓ ¿Cuáles son las tendencias presentes?
- ✓ ¿Dónde está este negocio o producto en el ciclo de vida del producto?

- ✓ ¿Se debería estar pendiente de algo o tener precaución? ¿Cuánto tiempo se ha preparado el emprendedor para esto?

Según (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002) el ciclo de vida del producto “es *un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte)*”

1.3.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Esta es una descripción general del negocio. Incluye el nombre del negocio, cuándo se planea abrir, o si ya es un negocio existente, dónde estará localizado, cuáles son sus productos y servicios, cuál es su mercado principal, entre otros aspectos. Esto no es muy detallado, es solamente una breve descripción.

1.3.4. SERVICIO

Esta sección consiste en explicar los atributos del servicio que se ofrecerá, y a modo general a quien está destinado este servicio, un listado abreviado de ellos, como se entregará y de qué forma se retribuirá por ellos.

1.4. ESTUDIO DE MERCADO

1.4.1. DEFINICIÓN

El estudio de mercado es una parte importante de la investigación de mercado que consiste en la medición de los sentimientos y las preferencias de los clientes en un mercado determinado. El estudio de mercado, el cual varía en tamaño, diseño y propósito, es una de las principales piezas de información que las empresas las organizaciones utilizan para determinar qué productos y servicios ofrecerán, y cómo los comercializarán.

1.4.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Es poder responder. ¿Qué quieres averiguar? ¿Quieres evaluar qué tan bien tu mercado aceptará un producto nuevo? Quizás quieras averiguar lo bien que funciona tu marketing o cuán bien llega al mercado meta. Se debe tener un objetivo claro en mente sin importar cuál sea.

1.4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este punto se debe tener claro cuál fue la motivación que nos llevó a necesitar de este estudio.

1.4.4. COMPETIDORES

Se necesita reconocer, entender, y analizar a quienes serán los potenciales competidores. Al hacer un análisis del competidor es importante pensar en cualquier otra alternativa que un cliente tiene en vez de nuestro negocio. Por ejemplo, un restaurante que es muy único y original a nuestro parecer puede tener como competencia un restaurante que desarrollo la misma idea o similar sin que hayamos analizado previamente nuestros posibles competidores. Esta forma de actuar es incorrecta, este dueño de restaurante necesita pensar en la capacidad de cocinar la cena en casa, los locales de comida rápida, restaurantes casuales, restaurantes formales, etc. Todos éstos son, en alguna manera, un competidor. Su prestamista no va a creer si dice que no tiene ninguna competencia.

Por lo tanto, este dueño de restaurante de nuestro ejemplo deberá cuestionarse lo siguiente:

- ✓ ¿Quiénes son sus competidores más cercanos?
- ✓ ¿Quién considera que son sus competidores distantes?
- ✓ Describir brevemente a cada competidor

1.4.5. CLIENTE

Los clientes son el aspecto más importante a considerar al abrir un negocio. Sin ellos no hay negocio.

Definir el mercado meta. Es posible tener más de uno, si es así, debe hacerse una descripción de cada mercado meta. Por ejemplo: adultos jóvenes, edad 16-22, y personas mayores de 60 años o más. Incluye una descripción detallada con cada uno de estos segmentos indicados.

Incluye un análisis de la segmentación de mercado a través del análisis de criterios geográficos, demográficos, socioeconómicos, psicográficos, situacionales, personales, operativos y de compra. Tomando en cuenta algunas variables como; edad, género, renta, educación, etnia, ubicación geográfica, sexo, clase social, estilo de vida, actitudes, lealtad hacia una marca, hábitos de consumo, hábitos de uso de productos, entre otros. (Monferrer Tirado, 2013)

- ✓ ¿Dónde hacen compras los potenciales clientes?

1.4.6. MERCADO POTENCIAL

Esta sección es un análisis completo del potencial que se tiene en el mercado específico de que se trata el negocio. Ahora que ya se ha definido cuáles son sus clientes, es tiempo de observar la realidad de cuánto actualmente se puede vender. Para hacer esto, es importante ver su área comercial de intercambio, tendencias actuales del mercado, y su el potencial de ventas actual.

1.4.7. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- ✓ **Fuente de información primaria:** Es la información de primera mano. Está basada en datos cuantitativos y cualitativos que el investigador genera o recolecta.
- ✓ **Entrevista a expertos (Cualitativa):** Una entrevista con expertos es un dialogo directo con una persona conocedora de un tema específico con el fin de obtener información sobre el mismo.
- ✓ **Encuestas (Cuantitativa):** Esta consiste en un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población (segmento objetivo) y está diseñada para obtener información específica de los mismos acerca de un tema en especial.
- ✓ **Fuente de información secundaria:** Es la información obtenida de los datos y el análisis previo realizado por otra persona. Implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

Estos pueden ser datos gubernamentales, libros, revistas etc.

1.4.8. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

En esta etapa se obtendrán conclusiones tanto de la información cualitativa como cuantitativa de las fuentes primarias y secundarias que servirán de base para la elaboración de los planes y sistemas de negocio necesarios.

1.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico abarca de forma completa los diferentes componentes del entorno. Su objetivo es comprender las diferentes fuerzas que deben considerarse en el desarrollo de las estrategias. Esto, considerando factores tanto internos como externos, desde los más generales hasta los más específicos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

1.5.1. 5 FUERZAS DE PORTER

Un aspecto importante para la mayoría de las organizaciones será la competencia dentro de su industria o sector. La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector.

Las barreras de entrada son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Dentro de estos factores encontramos:

- ✓ Economías de escala
- ✓ Requisito de capital para la entrada
- ✓ Acceso a canales de abastecimiento y distribución
- ✓ Lealtad de consumidores o proveedores
- ✓ Experiencia, etc.

Los sustitutos reducen la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa.

La sustitución puede adoptar las siguientes formas:

- ✓ Sustitución de producto por producto
- ✓ Sustitución de la necesidad
- ✓ Sustitución general

Es probable que el poder de los compradores sea elevado cuando exista:

- ✓ Una concentración de compradores.
- ✓ El costo de cambiar el proveedor es reducido.
- ✓ Amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador y/o que el comprador cree un negocio que compita con el del proveedor.

Es probable que el poder de los proveedores sea elevado cuando exista:

- ✓ Concentración de proveedores.
- ✓ Elevados costos de cambiar de proveedor
- ✓ Posibilidad de que los proveedores compitan directamente con sus compradores.

Estas fuerzas competitivas determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva en una industria:

- ✓ El grado en que los competidores están equilibrados.

- ✓ Las tasas de crecimiento de la industria,
- ✓ Costos fijos elevados.

1.5.2. FODA

“El análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

FODA es el estudio de la situación de la empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

Es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia.

Factores externos

La identificación de las oportunidades y amenazas puede ser extremadamente útil cuando se reflexiona sobre las elecciones estratégicas del futuro. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Factores críticos de éxito

Son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por lo tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Factores internos

Fortalezas y debilidades

Las estrategias de éxito dependen de que la organización tenga la capacidad interna necesaria para la supervivencia y el éxito. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar. Esta puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Fundamentos de la capacidad estratégica:

Recursos y competencias

- ✓ Los recursos tangibles son los activos físicos de una organización, como la fábrica, la mano de obra y su financiación. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)
- ✓ Los recursos intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento.
- ✓ El término competencias se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de forma eficaz.

1.6. MODELO DE NEGOCIO

La función del modelo de negocio de una empresa consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cuál es la estrategia competitiva que permite sostener

en el tiempo el valor de los recursos de la empresa. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

1.7. ESTRATEGIAS

Basándose en los objetivos determinados en las secciones anteriores, a los recursos, estudio de mercado y análisis estratégico, puede definirse la o las estrategias competitivas que sean más adecuadas para el negocio, siempre siguiendo relación a la estrategia corporativa de la organización.

Existen herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de (Porter M. , 2009). Según este análisis, toda empresa deberá actuar en base a tres estrategias posibles:

Figura N°1.1: Matriz de estrategias genéricas competitivas



Fuente: (Persuadiendo, 2015)

- ✓ **Liderazgo en costos:** consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.
- ✓ **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, etc.
- ✓ **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado. (Porter M. , 1990).

1.8. PLAN DE MARKETING

1.8.1. DEFINICIÓN.

“Es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica como la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing” (Kotler & Gary, 2012)

1.8.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.

Se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo pre visto.

1.8.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING.

En esta sección se determinan las estrategias de marketing que se implementaran para el negocio, éstas se desarrollan en base a la investigación de

mercados que se realizó previamente Las estrategias de marketing permitirán alcanzar los objetivos planeados

1.8.4. MARKETING MIX DE SERVICIOS.

El marketing mix de servicios es una mezcla adaptada para la entrega de servicios, dado que los servicios son intangibles, los clientes necesitan algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia del servicio, es por eso que a las tradicionales 4 P (producto, precio, plaza, promoción) se le agregado, personas, proceso, evidencia física.

1.8.4.1. PRECIO

Se estructurara un plan de precios, donde se indica el precio que se planea cobrar por los productos y/o servicios, considerando precios de competidores y costos, gustos y necesidades del consumidor, etc.

1.8.4.2. POLÍTICA DE PRODUCTO Y/O SERVICIO

“El valor percibido por el cliente es la diferencia neta entre el valor total percibido y los costos totales percibidos. El valor total de los beneficios se concibe como una suma de los beneficios derivados de los aspectos físicos del producto, de los servicios de la empresa, y de la marca, mientras que el valor total de los costos percibidos lo integran el precio, las condiciones de pago y todo el conjunto de costos diferentes del precio” (Best, 2007)

Se delinearé la habilidad única de los productos o servicios de la compañía para satisfacer las necesidades del mercado, considerando beneficios específicos del producto, habilidad de cubrir las necesidades, ventajas competitivas, descripción de la posición actual del producto en su ciclo de vida, etc. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

1.8.4.3. COMUNICACIÓN COMERCIAL

Definirá cómo crear interés, conocimiento del producto/servicio, incentivos de compra a corto plazo, acercar el producto/servicio a clientes potenciales,

considerando tácticas como: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, sponsoring, marketing directo, merchandising y fuerza de ventas.

1.8.4.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

“Es un conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (Kotler & Armstrong, 2012)

En este punto se determinará dónde y cómo se venderá y distribuirá el producto/servicio, canales de distribución utilizados y requerimientos para ellos.

1.8.4.5. PERSONAS

Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación, y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio y la satisfacción del cliente, haciendo más intensa la experiencia.

1.8.4.6. PROCESOS

Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que tenga valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes y burocráticas. La entrega del mismo servicio a todos los clientes por igual, será determinante en el éxito del negocio.

1.8.4.7. EVIDENCIA FÍSICA

La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la urgente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

1.8.4.8. SERVICIO AL CLIENTE

Conseguir que el cliente se sienta satisfecho, con sus necesidades cubiertas es el gran desafío del marketing de hoy, esto es potenciar dentro de la empresa una cultura al cliente, es una útil y potente herramienta estrategia de marketing ya que

actúa como dispositivo de control, recolección y difusión tanto para la empresa como para el cliente.

1.9. PLAN FINANCIERO

La sección financiera del plan de negocios determinará la estimación de dinero requerido, como también obtendrá un estimado de ventas con su correspondiente.

Nivel de beneficios: Este proceso servirá para pensar a través de los distintos escenarios que pueden surgir a través del curso del negocio.

- ✓ Estructura de costos
- ✓ Estados de resultados
- ✓ Flujo de caja
- ✓ VAN
- ✓ TIR
- ✓ Periodo de recuperación de la inversión (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012)

CAPÍTULO II: MARCO EMPÍRICO

2.1. ADULTO MAYOR EN EL MUNDO

2.1.1. CARACTERISTICAS GENERALES DEL ADULTO MAYOR

La Organización Mundial de la Salud (OMS), define que el envejecimiento es un proceso fisiológico que se extiende por toda la vida y engloba una serie de transformaciones que inician en el momento de la concepción. Como toda etapa, esta implica cambios a nivel personal, familiar y social. El envejecimiento de una persona es el resultado de una compleja interacción de los procesos biológicos, psicológicos, sociales y ambientales. Al llegar los 60 o 65 años, dependiendo según el sexo, las personas comienzan una etapa marcada por la jubilación, que significa el término de su actividad productiva y que mantiene el estigma de la pasividad, dependencia y marginación.

Este cambio de clasificación conlleva variadas alteraciones desde cambios físicos, mentales y sociales; en los cambios físicos se presenta la disminución de movimientos y capacidad respiratoria, lo que implica un ritmo más pausado. Una disminución de los sentidos como problemas a la vista, sordera y alteraciones al metabolismo. Disminución en el grosor de la piel lo que genera en parte una baja en la temperatura corporal. Estas alteraciones obligan en muchos casos a la utilización de implementos como sillas de rueda, bastones o burritos.

Los cambios mentales, provocan alteraciones en la memoria, en la orientación y en la capacidad de percepción, concentración y atención. Demencia y enfermedades como el Alzheimer, producidas por alteraciones neuronales, esto implica una disminución y comprensión espacio temporal del entorno.

Los cambios sociales se manifiestan por la pérdida del papel productivo y de importancia familiar, además de una desconexión en las redes sociales, como, amigos y espacios públicos adecuados, implicando una auto-marginación y aumento de las inseguridades.

Tanto los cambios sociales como mentales pueden derivar en patologías depresivas y angustiosas. Que estas características aparezcan más temprano o más

tarde y el grado en que ellas pueden complicarle la calidad de vida, depende en muchos casos de medidas preventivas incitando a comportamientos saludables en todas las edades, pero también sin duda el mantenerse activo en esta etapa, sentirse útil, sentir que puede hacer, sentirse valorado, es una manera de mitigar y darle valor a estos años, esa es la tarea en que nos debemos enfocar hoy. Crear entornos y espacios físicos y sociales que promuevan la salud y la participación de las personas mayores.

2.1.2. CLASIFICACIÓN MUNDIAL DEL ADULTO MAYOR:

Según el grado de incidencia de las alteraciones y la dependencia asociadas a estas, los adultos mayores se clasifican en tres:

- ✓ **Autovalentes:** no necesitan ayuda externa para sus actividades cotidianas poseen capacidad de comprensión y asimilación de la realidad. Rara vez tienen pérdida de memoria.
- ✓ **Semivalentes:** necesitan algún tipo de apoyo y ayuda, principalmente sensación de seguridad. Presentan pérdidas de memoria inmediata, por lo que necesitan ciertos cuidados de vigilancia.
- ✓ **Postrados:** padecen de invalidez severa y necesitan de terceros para realizar sus necesidades básicas. Generalmente deben mantenerse en cama.

2.1.3. DEMOGRAFÍA DEL ENVEJECIMIENTO MUNDIAL.

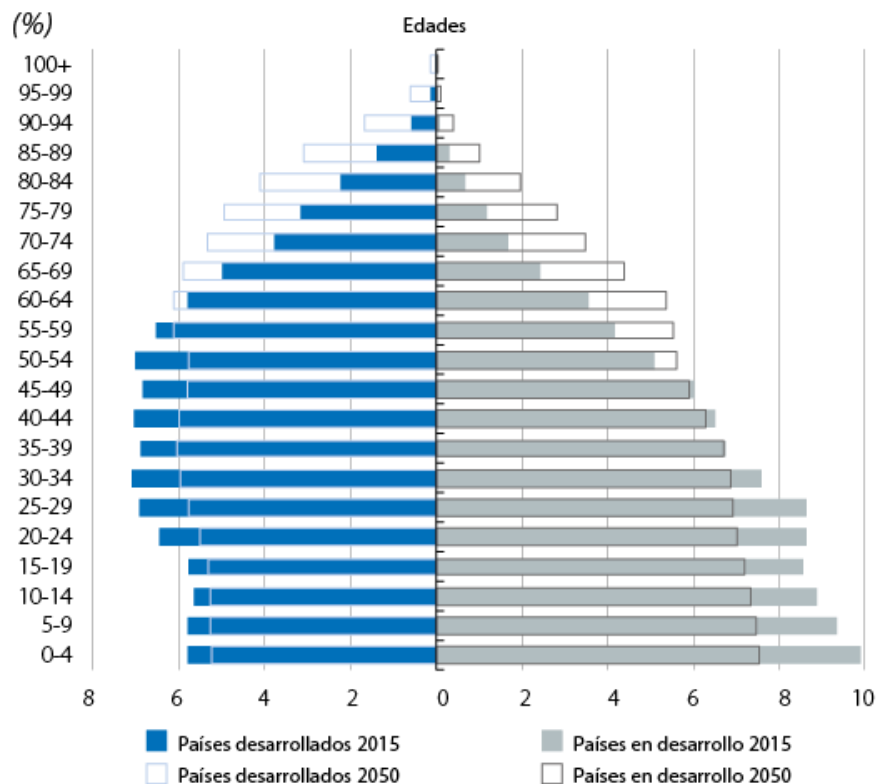
En muchos aspectos, el envejecimiento de la población puede considerarse como una consecuencia directa del desarrollo socioeconómico. Aunque la experiencia de cada país es distinta, pueden apreciarse algunos patrones comunes. A medida que mejoran las condiciones de vida y aumenta el acceso a la atención de salud, disminuye la mortalidad durante el parto y la infancia. Esto se acompaña normalmente de un descenso en las tasas de natalidad, porque las familias comprenden que es más probable que sus hijos sobrevivan y porque las mujeres adquieren un mayor control sobre su fecundidad. El desfase entre el descenso de la

mortalidad y el descenso de la fecundidad produce un incremento transitorio en la proporción de niños en la población. Conforme esta generación se adentra en las edades laborales tradicionales, refuerza el crecimiento económico. Pero esta eclosión de la población llega finalmente a edades avanzadas, y si las tasas de fecundidad se mantienen bajas, aumenta la proporción de personas mayores en la población. La supervivencia creciente de los ancianos acelera esta tendencia. En los países más desarrollados, las tasas de mortalidad materna e infantil se han estabilizado en niveles muy bajos, y su futuro envejecimiento estará determinado cada vez más por la mayor supervivencia de las personas ancianas. Esto dará lugar a una mayor proporción de personas mayores de 80 años en la población.

Estos cambios modifican drásticamente las estructuras de la población, de un patrón en el que predominan los grupos de edad más jóvenes a otro en el que todos los grupos de edad están representados de forma más igualada. Esto se puede ver gráficamente a través de la pirámide poblacional. Pasando de la forma triangular de base ancha, por altas tasas de natalidad y descenso rápido a la cima reflejando una esperanza de vida baja, al otro extremo de modelo piramidal de población llamado ojiva o jarrón que indica preeminencia de población adulta, con base moderada, pues se ha iniciado el descenso de la natalidad. La población disminuye lentamente hacia arriba, debido a una esperanza de vida alta, propio de países en vías de desarrollo.

Pirámide poblacional

Figura N°2.1: “Cambio en la estructura de la población mundial en países desarrollados y en desarrollo, 2015 y 2020”



Fuente: (United Nations Population Division, 2002)

Hechos:

- ✓ Personas de 60 años o más: alrededor de 600 millones en el año 2000, 1.200 millones en el 2025 y 2.000 millones en el 2050.
- ✓ Alrededor de dos tercios de las personas mayores viven en los países en desarrollo. Hacia el 2025 esta proporción se elevará al 75%.
- ✓ En los países desarrollados, la edad muy avanzada (+80 años) es el grupo de población que crece más rápidamente.

Virtualmente en todas las sociedades las mujeres viven más que los hombres. Consecuentemente, la proporción entre mujeres y hombres de edad muy avanzada es de 2:1

Tendencias mundiales

La población está envejeciendo en todos los países, aunque cada uno de ellos se encuentra en una etapa distinta de esta transición. La ilustración 3 muestra cómo está aumentando la proporción de personas mayores en todo el mundo.

Mientras que la evolución hacia poblaciones de mayor edad comenzó en las regiones ricas, como Europa y América del Norte, en la actualidad son los países de ingresos bajos y medianos los que están experimentando el cambio más acusado. En 2050, el 80% de las personas mayores vivirá en esos países. Chile, China y la República Islámica de Irán tendrán una mayor proporción de personas mayores que los Estados Unidos de América.

El envejecimiento está relacionado con otras importantes tendencias mundiales, tales como la urbanización, el cambio tecnológico y la globalización. Al igual que la migración y la urbanización están cambiando las estructuras y las relaciones sociales, el aumento de la esperanza de vida influirá en el modo en que la gente vive y planifica su vida.

El aumento de la longevidad, puede hacer que nos replanteemos el propio concepto de “vejez”. El hecho que haya gente que viva de 10 a 20 años más, ofrece toda una serie de opciones de vida que únicamente en raras ocasiones era posible en el pasado.

Figura N°2.2: “Tendencia del envejecimiento mundial, Porcentaje de la población total de 60 años o más, 2012.”



Fuente: (United Nations Population Division, 2002)

Figura N°2.3: Tendencia del envejecimiento mundial, Porcentaje de la población total de 60 años o más, 2050.



Fuente: (United Nations Population Division, 2015)

Ritmo de envejecimiento mundial

A diferencia de los países desarrollados que vivieron el proceso de envejecimiento de la población en un periodo de muchos años, por ejemplo la población Francesa demoro más de 100 años de pasar de tener 7 % a 14 % de población de 65 años a más. Hoy en día y principalmente los países en desarrollo,

este proceso discurre mucho más de prisa, es así como países como Brasil, China y Tailandia experimentan el mismo cambio demográfico en poco más de 20 años. Esto les concede mucho menos tiempo para establecer la infraestructura necesaria para abordar las necesidades de esta población.

Una estadística que se utiliza habitualmente al analizar el envejecimiento de la población es la “esperanza de vida al nacer”, que se define como el número promedio de años que cabría esperar que viviera un recién nacido si las tasas de mortalidad prevalentes en el momento de su nacimiento no cambiaran a lo largo de su vida. La esperanza de vida al nacer es una medida tanto de la supervivencia en las edades más tempranas como del tiempo que tienden a vivir los supervivientes. La disparidad de casi 20 años en la esperanza de vida al nacer entre los países de ingresos altos y los países de ingresos bajos pone de manifiesto en parte la mayor longevidad de la población en los países más ricos, pero también está fuertemente influida por el riesgo de fallecer a una edad temprana, generalmente por una enfermedad transmisible (infecciosa), en los países más pobres.

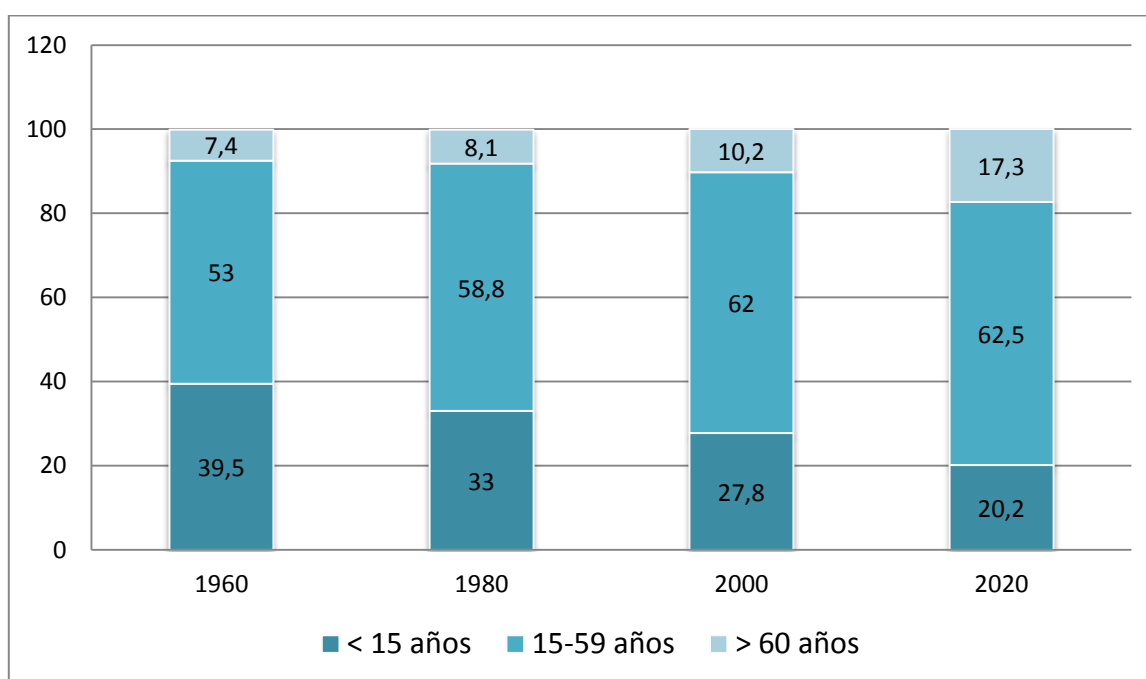
La esperanza de vida ha aumentado mucho, especialmente en los países en desarrollo. De un promedio de esperanza de vida de alrededor de 41 años a principio de los años 50 en los países en desarrollo, esta aumento a los 62 años en 1990 y llegara a los 80 en el año 2020. (OMS, 2015)

2.2. ADULTO MAYOR EN CHILE: ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Nuestro país, al igual que lo países desarrollados, está viviendo una etapa avanzada de transición al envejecimiento demográfico de su población. En los años 60 se produce una modificación de la estructura de la población, disminuyendo el aporte porcentual de los menores de 15 años y aumentando el de los adultos mayores. Según la Organización Mundial de la salud (OMS) “Un país envejecido es aquel que tiene un porcentaje de población mayor de 60 años, superior al 10 por ciento” esta cifra nos sitúa a la altura de los países desarrollados en cuanto a demografía. Pero carentes de la innovación e infraestructura necesaria para proporcionar las mejores condiciones de vida para esta población.

La distribución por grupos de edad ha variado significativamente desde mediados del siglo pasado hasta la actualidad. En 1960 los menores de 15 años representaban el 39,5% de la población total, los de 15 a 59 años eran el 53% y los mayores de 60 años alcanzaban al 7.4 %. Se estima que para el 2020 estos grupos representarían el 20,2%, 62,5% y 17,3% respectivamente, lo que supone un sostenido envejecimiento de la población Chilena.

Gráfica N°2.1: Evolución de la estructura de la población por grupo de edad. Chile 1960-2020



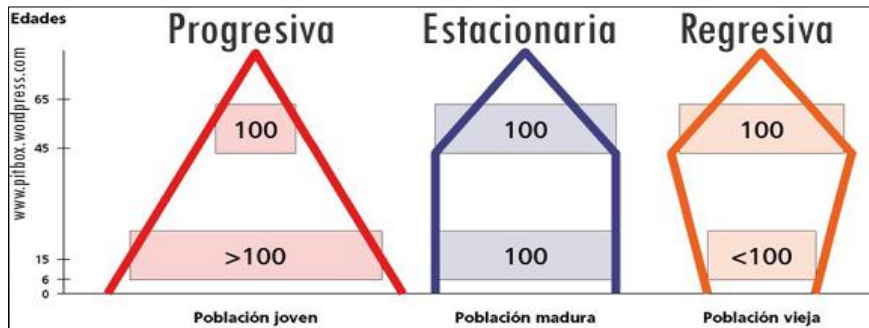
Fuente. Elaboración propia con datos INE 2015

Estas proyecciones son corroboradas, por el último informe Censo 2017, donde uno de cada 6 chilenos es adulto mayor.

Pirámide poblacional de Chile

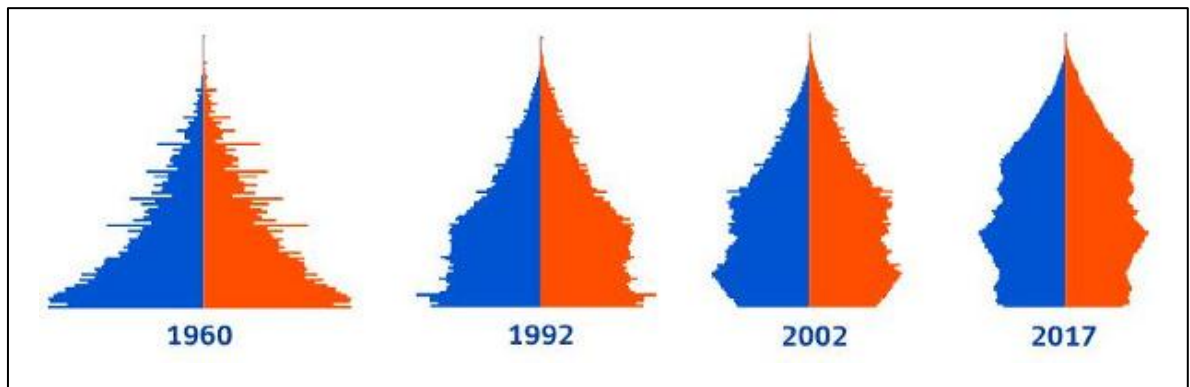
Esta pirámide es la evidencia del envejecimiento de la población en el tiempo, acercándonos rápidamente a fase regresiva, donde cada vez habrá menos niños y más adultos.

Figura N°2.4: Evolución pirámide poblacional Chilena (1960 a 2017)



Fuente: Censo 2017

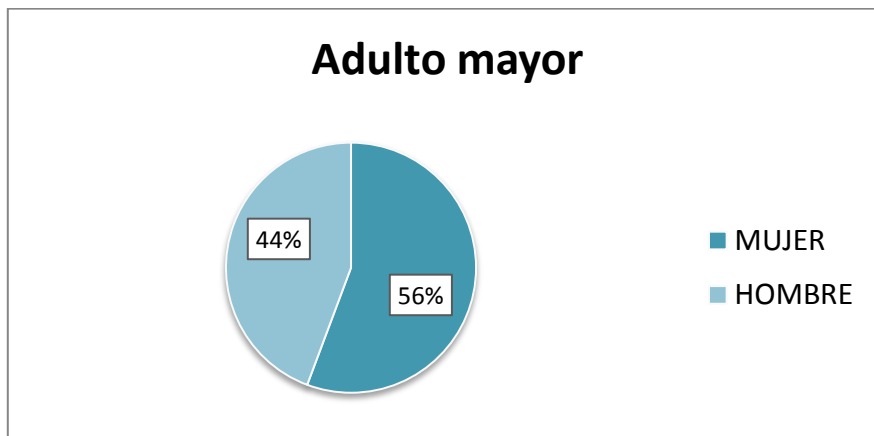
Figura N°2.5: Evolución pirámide poblacional Chilena (1960 a 2017)



Fuente: Censo 2017

Hoy, las personas mayores a 60 años superan los 2 millones 800 mil habitantes, correspondiente al 16,2 por ciento de la población, de los cuales 44,3 por ciento son hombres (1.261.216 habitantes) y 55,7 por ciento son mujeres (1.585.772 habitantes).

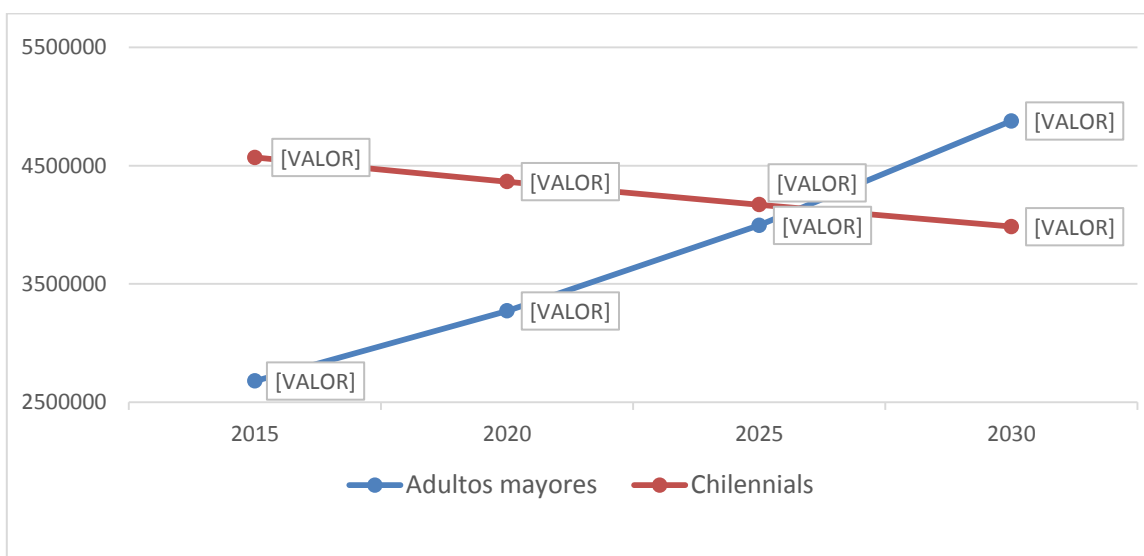
Gráfica N°2.2: Cantidad de adultos mayores en Chile por género



Fuente. Elaboración propia con datos de Censo 2017

Se estima que para el 2026 tendremos en Chile la misma cantidad de adultos mayores que Chilennials¹, cifra que en 15 años más, será superada por los adultos mayores.

Gráfica N°2.3: Cantidad de adultos mayores en Chile por género



Fuente: (GfKAdimark, 2017)

¹ Denominación que hace referencia a los nacidos entre el año 1982 y 1994, es decir, quienes hoy tienen entre 24 y 36 años

De este segundo informe del Censo 2017 es importante destacar, el incremento en adultos mayores en la Región del Biobío, ocupando actualmente el segundo lugar nacional con 352.637 personas, en primer lugar está la región Metropolitana y tercero Valparaíso con 342.035 adultos mayores.

2.3. ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Los estereotipos negativos asociados con la vejez comienzan a desaparecer cuando las personas de edad continúan siendo activas. Esto es esencial para crear una comunidad armoniosa e intergeneracional en la cual las personas de edad puedan contribuir plenamente en la sociedad. Tradicionalmente la vejez se asociaba con enfermedades, dependencia y falta de productividad. Sin embargo, en la actualidad, la realidad no coincide con esa opinión. Con la edad, la mayoría de las personas se adaptan al cambio y se convierten en recursos potenciales para la comunidad. Contribuyendo a través de actividades tanto remuneradas como voluntarias.

El envejecimiento es un privilegio y un logro de la sociedad. A su vez tendrá un gran impacto sobre todos los aspectos de la sociedad del siglo XXI. Es un desafío no solo para el sector público y privado aisladamente sino requiere un enfoque y estrategias comunes.

Cada individuo que puede tomar decisiones con respecto a un estilo de vida sana debería tomar medidas para envejecer activamente. Lo mismo podría hacer aquellos que deciden las políticas, quienes, a través de decisiones bien fundamentadas podrían contribuir para mantener a las personas productivas y sanas a una edad avanzada.

Vivir más años es a la vez un logro y un desafío perpetuo. El desafío por una mejor calidad de vida llama a las personas de edad a disfrutar de su independencia, tener relaciones sociales, participar en la vida comunitaria y tener acceso a servicios de salud. Se debe percibir el envejecimiento no como una catástrofe sino como un proceso natural.

Para la OMS², el envejecimiento activo es el proceso de aprovechar al máximo las oportunidades para tener un bienestar físico, psíquico y social durante toda la vida. El objetivo es extender la calidad y esperanza de vida a edades avanzadas.

Además de continuar siendo activo físicamente, es importante permanecer activo social y mentalmente participando en:

- ✓ Actividades recreativas.
- ✓ Actividades con carácter voluntario o remunerado.
- ✓ Actividades culturales y sociales.
- ✓ Actividades educativas.
- ✓ Vida diaria en familia y en la comunidad.

El Movimiento Mundial por un envejecimiento activo es una red de organizaciones y personas provenientes de diversas disciplinas, que tiene como objetivo influir en las políticas y prácticas hacia un envejecimiento activo y saludable.

El Movimiento Mundial por un envejecimiento activo logra:

- ✓ Sensibilizar sobre las contribuciones de las personas de edad en la sociedad.
- ✓ Promover costumbres beneficiosas para la salud durante toda la vida
- ✓ Mejorar la calidad de vida de personas de edad discapacitadas
- ✓ Abogar por políticas de envejecimiento activo a nivel local, regional, nacional e internacional

² Organización mundial de la salud

Se debe tomar conciencia que el envejecimiento activo es positivo para todos, sin importar las facultades psíquicas o físicas ni del estado socioeconómico o ubicación geográfica de las personas. Una forma de contribuir, es crear entornos físicos y sociales que promuevan la salud y la participación de ellos.

A pesar de que la atención de salud y la asistencia social son críticas para las personas mayores, numerosos factores determinantes de un envejecimiento saludable y activo quedan fuera del alcance del sistema de salud. Algunos de ellos influyen directamente en las personas mayores. Por ejemplo, vivir en un vecindario seguro, donde pueda verse por las calles a otras personas mayores, puede animarlas a participar con mayor frecuencia en actividades de la comunidad.

El envejecimiento activo es un proceso que se prolonga toda la vida, y estos mismos vecindarios también pueden aumentar la probabilidad de que las personas más jóvenes sean físicamente activas. Esto es positivo para su salud y ayuda a asegurar que cuando esos jóvenes también entren en la etapa de la vejez, lo hagan sobre una base más sólida.

Iniciativas muy innovadoras a nivel mundial, dan cuenta de la magnitud de este tema. Ciudades enteras están adaptando su infraestructura física y social, para satisfacer las demandas de este porcentaje de la población.

La organización mundial de la salud (OMS) de Ciudades amigables con las personas, está adoptando medidas prácticas para crear entornos físicos y sociales que promuevan un envejecimiento saludable y activo.

Figura N°2.6: Logo campaña ciudades amigables



Fuente: Organización mundial de la salud

Se han instaurado programas afiliados en muchos países, como Canadá, Eslovenia, España, los Estados Unidos de América, la Federación de Rusia, Francia, Irlanda y Portugal. También participan ciudades individuales como Ginebra, La Plata, Manchester y Nueva York. Cada uno de esos programas se ha comprometido con un ciclo de mejora continuada para ser más “amable con las personas mayores”. Esto incluye estrategias para mejorar los aspectos físicos y sociales del entorno, como la accesibilidad, el transporte, los vínculos intergeneracionales, las actitudes sociales y la prestación de servicios. Están apareciendo muchos modelos innovadores.

CAPÍTULO III: DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS

3.1. LA INDUSTRIA, TENDENCIAS, EL NEGOCIO Y EL SERVICIO

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2007) “Un país envejecido es aquel que tiene un porcentaje de población mayor de 60 años, superior al 10 por ciento” esta cifra nos sitúa a la altura de los países desarrollados en cuanto a demografía. Pero carentes de la innovación e infraestructura necesaria para proporcionar las mejores condiciones de vida para esta población. Según datos entregados por el Censo 2017 el 16,2 por ciento de población Chilena es adulto mayor, este segmento ha tenido un rápido crecimiento a través de los años pasando de ser un 7,4 por ciento de la población en 1960, a una proyección de cerca de 30 por ciento de la población para el 2050.

El aumento de la calidad y esperanza de vida que ellos tienen hoy, promueve una gran cantidad de demandas específicas, que el mercado no está leyendo o interpretando. Por esta razón se hace necesario investigar para obtener mayor información de este segmento en especial, más aún, porque esta información no existe.

La implementación de un centro de entretenimiento de desarrollo para el adulto mayor, requiere conocer detalladamente al cliente objetivo (gustos, preferencias, motivaciones, temores) y el entorno competitivo en que se desarrollara el negocio.

Para ello el presente plan de negocios será una herramienta fundamental para la implementación de este proyecto en San Pedro de la Paz llamado “Espacio Terruño”

En él, se detallan los factores determinantes a la hora de elegir las estrategias del negocio, posteriormente con ellas y la ayuda indispensable del estudio de mercado, se desarrolla los sistemas del negocio que permitirán el mejor desempeño de él.

3.2. LA INDUSTRIA, TENDENCIAS, EL NEGOCIO Y EL SERVICIO

3.2.1. LA INDUSTRIA

El proyecto se encuentra clasificado dentro de las llamadas actividades auxiliares o de servicios, según definición del Instituto Nacional de Estadísticas. Y cuyas actividades no han sido clasificadas ni en el sector primario ni secundario.

Tabla N° 3.1: Clasificación sector económico de la empresa.

Sección R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
División 90	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento
División 93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas

Fuente: Elaboración propia con datos de “Clasificador Chileno de Actividades Económicas, CIIU4”

Los resultados entregados del segundo informe censo 2017, confirma la importancia de este sector y que ella radica en la abundante fuerza laboral que este concentra y los efectos que de ahí se desprenden, crecimiento de la producción, consumo, inversión.

Tabla N° 3.2: Población que declara trabajar según sector, región Biobío

Sector económico	% Población
Primario	8%
Secundario	9%
Servicios	83%

Fuente: Elaboración propia con datos de “2° informe Censo 2017”

Por otro lado, el sector servicios tiene una participación relevante en el Producto Interno Bruto de las diversas economías, que también varía según su grado de desarrollo. Para el caso de las economías en vías de desarrollo, el sector servicios tiene una participación aproximada de un 51 por ciento del PIB, mientras que en los países desarrollados, esa cifra aumenta levemente por sobre un 70%. En el caso de Chile, el sector servicios representa un 74 por ciento del PIB de Chile. (INE, 2012).

Este sector tiene una importancia creciente en las economías en desarrollo puesto que es el encargado de satisfacer las nuevas demandas de los agentes económicos como son todas aquellas que tengan que ver con el ocio, entretención, actividad física etc.

Las tasas de crecimiento de la productividad de este sector son comparables o incluso mayores a la manufactura. Lo anterior indica que es un sector favorable y con buenos índices de crecimiento

En la mayoría de las economías desarrolladas y no desarrolladas, en la actualidad, se puede ver el peso del sector de los servicios. En la actividad económica Chilena se muestra una tendencia creciente en los últimos años y se prevé que la economía de los servicios siga creciendo por factores como lo son el incremento de la demanda, comercio internacional de servicios y los avances tecnológicos que hay hasta el momento, que con seguridad cada vez serán más.

Los resultados muestran que existe una relación fuerte y directa entre estas dos variables, lo que indica que el crecimiento del sector servicios contribuye también al crecimiento del PIB, concretamente cuando crece el ingreso de las familias lógicamente también se incrementa la demanda de servicios, y esto también conduce al incremento de empleo, ambas situaciones influyen en el crecimiento del PIB.

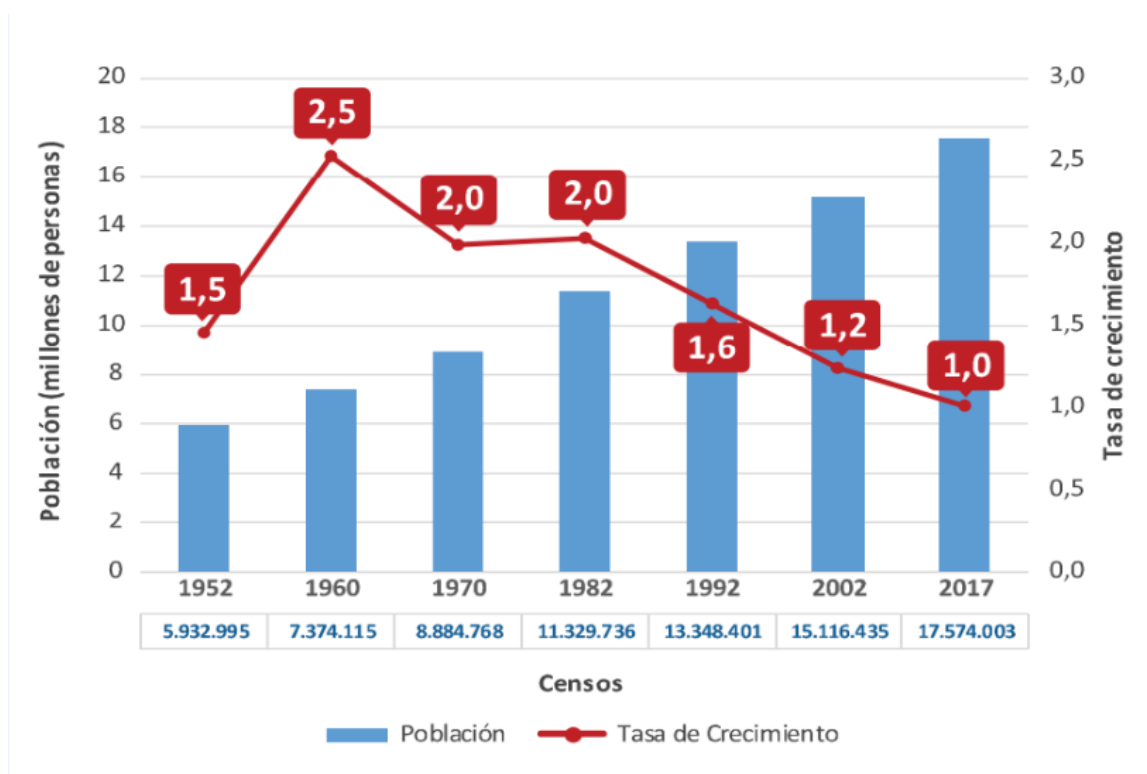
3.2.2. TENDENCIAS.

La población de adultos mayores está creciendo y nuestro país enfrenta una tendencia al envejecimiento acelerado.

3.2.2.1. TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

El primer indicador del envejecimiento de la población es la tasa de crecimiento poblacional, en el último Censo del 2017 la población efectivamente censada fue 17.574.003 personas, lo que corresponde a una tasa de crecimiento intercensal de 1,0 respecto de 2002, esto muestra que la población sigue creciendo pero, a un ritmo cada vez más lento.

Gráfico N° 3.1: Evolución de la población y tasa de crecimiento intercensal .Censo 1960-2017



Fuente: Censo, 2017

El proceso de transición demográfico que vive Chile se evidencia al cotejar cifras tales como que el 2015 existían 2.6 millones de adultos mayores de 60 años y para el 2020 se espera que supere los 3,2 millones, solo éste segmento desde el 2002 ha crecido un 58,82 por ciento.

3.2.2.2. ESPERANZA DE VIDA

El incremento en la esperanza de vida ha sido otro de los fenómenos más característicos de la población mundial desde la segunda mitad del siglo XX. Se está dando una revolución de la longevidad y esto repercute en que se están creando nuevos productos y servicios que satisfagan las demandas y exigencias de este segmento, que cada vez es más numeroso.

Aunque se han conseguido generalizar en los ámbitos gerontológico la convicción de que “educarse en la vejez” ayuda a procurar el envejecimiento exitoso y activo, que es el gran lema promulgado por la OMS, todavía no se cuenta con obras que aporten estrategias prácticas para la elaboración de proyectos educativos para mayores en las que se vinculen los conocimientos actuales de las Ciencias de la Educación y de la Gerontología (SENAMA, 2016)

El tiempo de vida de una persona, ha aumentado considerablemente, por ciertos factores como lo son la tecnología y la mejora en las condiciones de vida, por lo que enfocarse en un negocio que satisfaga a este mercado de las personas mayores, es una nueva oportunidad, ya que las tasas de crecimiento en el sector cada vez son mayores y donde Chile no es una excepción.

Para dimensionarlo, en Chile para 1950 la esperanza de vida era 55 años, actualmente es de 80 años lo que ha significado un aumento de 25 años (MINSAL, 2014).

Tabla N° 3.3: Evolución de la esperanza de vida de la población.

Esperanza vida nacer (años)	2002	2005	2010	2012	2015	2020
Ambos sexos	77,11	77,51	77,99	78,65	79,05	79,73
Hombres	74,07	74,65	75,23	76,13	76,52	77,38
Mujeres	80,28	80,53	80,85	81,27	81,69	82,18

Fuente: Proyecciones-de-poblacion-2014 INE

3.2.2.3. ÍNDICE DE ADULTO MAYOR

El Índice de Adulto mayor (IAM)³ actualmente es de 73,09 y para el 2020 se espera que sea 87,84.

Tabla N° 3.4: Evolución del IAM.

Estructura de la población	Año					
	2002	2005	2010	2012	2015	2020
Índice de Adultos Mayores	40,94	47,40	59,73	64,90	73,09	87,84

Fuente: Elaboración propia con datos de “Proyecciones de población INE, 2014”

El fenómeno de transición demográfica comienza en países con alta fertilidad y una alta mortalidad, explica Sarah Harper, directora del Instituto de Envejecimiento de la U. de Oxford. Añade que cuando la mortalidad comienza a bajar, crece la población porque la gente no muere. Sin embargo, junto con esto comienza a bajar la tasa de fertilidad, ya que las mujeres tienen menos hijos porque estos ya no mueren a temprana edad. Esta es la etapa en donde se encuentra Chile actualmente.

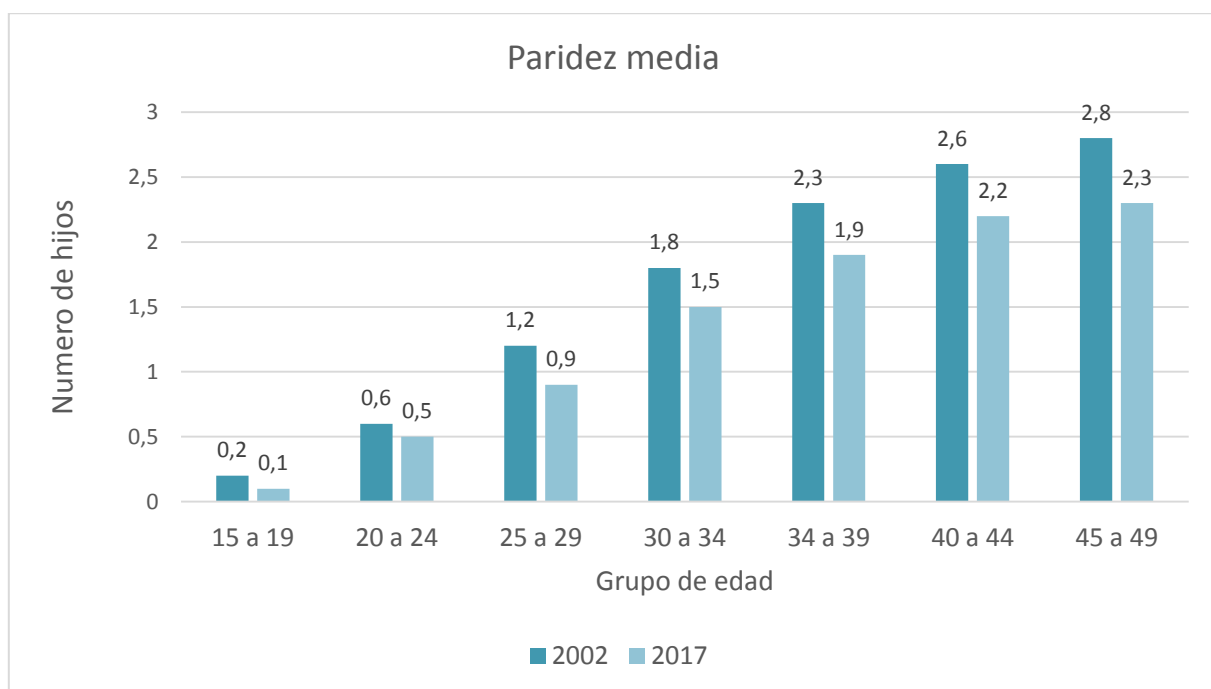
³ Es una medida demográfica del envejecimiento y representa el número de adultos mayores, 60 años o más por cada cien niños entre 0 y 14 años

Entre los motivos que justifican este fenómeno se encuentra el desarrollo de los países, el acceso a la medicina y a la planificación familiar. En Europa el proceso de envejecimiento demográfico tomo cerca de 150 años, mientras que en Latinoamérica y Asia se ha desarrollado en solo 25, finaliza Harper.

3.2.2.4. TASA DE NATALIDAD EN CHILE

“En Chile el promedio de hijos que las mujeres han tenido a lo largo de su vida fértil (15 a 49años) se ha reducido en el tiempo .En el Censo 2017 la paridez media fue 1,3 mientras que en el Censo 2002 se situó en 1,6 hijos por mujer”

Gráfico N° 3.2: Promedio de hijos por mujer de 15 a 49 años, Censos 2002-2017



Fuente: 2° entrega de resultados Censo 2017

El servicio del adulto mayor en Chile estima que en 18 años más, un 23 % de la población tendrá más de 60 años. Lo que convertirá a nuestro país en el más envejecido de Sudamérica

El envejecimiento de una persona está marcado principalmente por el término de su actividad productiva, marcada por la jubilación normalmente y que trae como estigma la pasividad, dependencia y marginación.

Este cambio de clasificación conlleva variadas alteraciones desde cambios físicos, mentales y sociales.

Los que a su vez se traducen en nuevas necesidades, por ejemplo en los cambios físicos es necesario fortalecer la musculatura cuidando la respiración y a un ritmo pausado.

Considerar en sus actividades la disminución de la vista, la necesidad de espacios más calefaccionados producto que la delgadez de la piel mantiene el cuerpo a menor temperatura. Considerar que en algunos casos la alteración de la memoria hace necesario realizar ciertos ejercicios que la mantengan en práctica constantemente.

Y finalmente para este estudio la más importante es la desconexión de las actividades sociales producto que muchas veces el retiro del ámbito productivo los aleja inevitablemente de sus círculos sociales, puede provocar patologías depresivas y angustiosas lo que hace necesario trabajar en este ámbito.

“Millones de personas, nacidas justo después de la Segunda Guerra Mundial (la llamada generación del “baby boom”) y que en la actualidad están pasando a ser sexagenarias, cuentan con una expectativa de vida mayor y más activa que las generaciones precedentes. Su número aumenta día a día en los países desarrollados y, con él, su importancia como integrantes de un mercado potencial. Esta generación ha empezado a reinventar sus vidas: encuentran nuevos trabajos, nuevos lugares adonde viajar, nuevas maneras de pasar su tiempo de ocio, nuevas modas, nuevos modelos de ahorro o cualquier otra actividad que les permita preservar la vitalidad mientras envejecen. Los empresarios, los directores de marcas, los inversores y los ejecutivos de las ONG necesitan saber cómo desarrollar los productos y servicios que mejor satisfagan las nuevas necesidades de este creciente

segmento de la población. Según las investigaciones realizadas por la autora, Mary Furlong, la clave del éxito en este nuevo mercado se encuentra en el “marketing de las edades de vida”, ya que la entrada en la tercera edad crea para las empresas oportunidades de negocio centradas alrededor de la familia (independencia de los hijos, desaparición de los padres, llegada de los nietos), la salud (menopausia, enfermedades del corazón, pérdida de visión y audición), la vivienda (adaptación, reforma, búsqueda de segunda residencia), las finanzas, la jubilación, las actividades diarias y la búsqueda de sentido vital. En este contexto, la acumulación de las posesiones materiales será mucho menos importante que la búsqueda de experiencias que satisfagan la mente, el cuerpo y el espíritu.” (Furlong)

3.2.3. IDEA DE NEGOCIO.

Se implementara un centro de entretenimiento y desarrollo para el adulto mayor en la ciudad de San Pedro de la Paz. Este lugar contara con talleres y actividades de diferente índole en distintas áreas:

- ✓ Área del desarrollo personal
- ✓ Área del conocimiento
- ✓ Área artística
- ✓ Área de la actividad física

Ejemplo de algunas actividades son : taller de fotografía,, taller de memoria, taller de computación y redes sociales, juegos de salón, taller de cocina internacional, pintura al óleo, pintura acrílico, pintura batik, aprender a elaborar álbum digital, aprender a cocinar comida típica internacional, diseñar su propio plan de yoga matutino, su propio plan de elongación matutina, clases de tango, vals, cueca y conversaciones de temas de actualidad como, seguridad ciudadana, sexualidad del adulto mayor, alimentación saludable, etc.

El objetivo de estas actividades será fortalecer el desarrollo físico, mental y social logrando un envejecimiento activo y saludable.

Es por esto que nace la idea de este negocio donde los adultos mayores podrán encontrar varios servicios de distracción en un mismo lugar físico, compartiendo con personas de su misma edad y círculo social, llenando sus vidas de vitalidad en la mejor etapa de sus vidas ya que esta es la etapa en la que pueden darse el lujo de descansar y darse los gustos que antes por tiempo u ocupaciones no lo hacían.

3.2.4. ATRIBUTOS DEL SERVICIO.

El centro de entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor, en San Pedro de la Paz, permitirá realizar diversas actividades que lo acompañaran en su proceso de envejecimiento activo y saludable, logrando cambios en sus estilos de vida, y mantenerse varias horas del día ocupados.

La vejez es una etapa de plenitud, es una época valiosa para el desarrollo integral de la persona y por ello no se debe aislar a este grupo poblacional.

Se cobrara a través de planes mensuales, semestrales y anuales, para hacer uso de los diversos servicios que se ofrecerán en este centro.

La atención será personalizada para que este segmento se sienta mimado y con ganas de volver cada día.

Habrán dos horarios, 3 horas en la mañana y 3 horas en la tarde, para realizar las diversas actividades, algunas tendrán horarios establecidos y otras permanecerán abiertas en horario continuado salvo tiempo colación del personal.

3.3. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se procederá con la información tanto cuantitativa como cualitativa del mercado, determinando, por medio de los resultados que se obtengan si existe o no la oportunidad de negocio.

3.3.1. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Objetivo general

De si hay o no aceptación del negocio por parte de los adultos mayores, conociendo el porcentaje de aceptación del mismo.

Objetivos específicos

- ✓ Determinar el mercado objetivo
- ✓ Identificar las actividades que prefieren realizar los adultos mayores
- ✓ Determinar la demanda del servicio
- ✓ Identificar cuanto están dispuestos a pagar por este tipo de servicio
- ✓ Conocer los medios de comunicación más efectivos para este servicio
- ✓ Reconocer la competencia

3.3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

No se tiene toda la información necesaria acerca del mercado objetivo al que se enfoca el negocio, siendo indispensable conocer su perfil, hábitos, deseos, así como tampoco hay información sobre el nivel de demanda, promoción y precios para este servicio.

3.3.3. MERCADO OBJETIVO.

Este negocio está dirigido a las personas adultas mayores de 60 años y más de las ciudades de San Pedro de la Paz y Concepción, que quieran mantenerse activos, saludables y entretenidos.

3.3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.

3.3.4.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Este negocio se enfocara en adultos mayores de las ciudades de San Pedro de la Paz y Concepción, por la cercanía geográfica entre las ciudades y poseer buena conectividad.

Tabla N° 3.5: Número y porcentaje de adulto mayor por región.

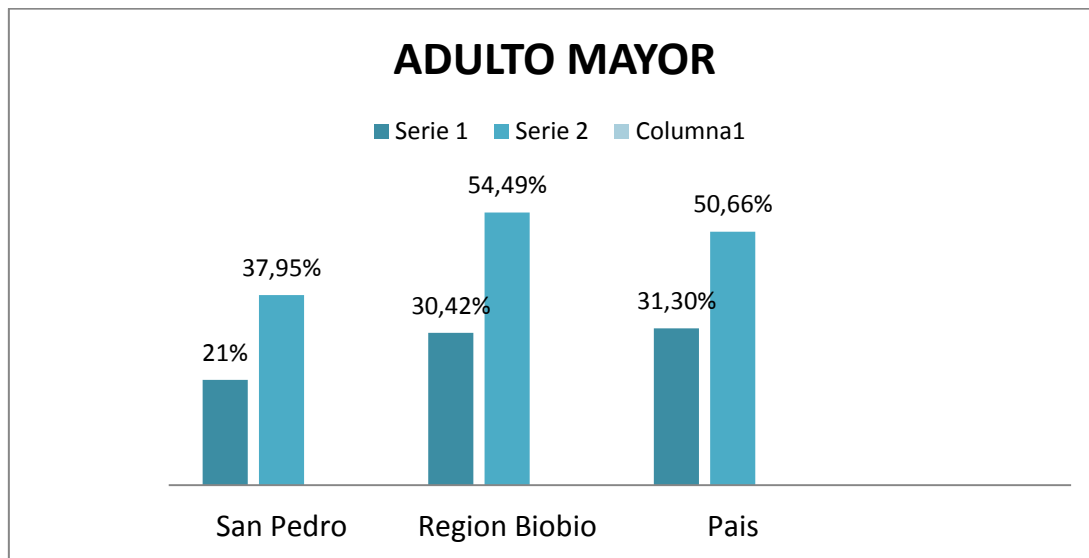
Región	2009		2011		2013		2015	
	Numero	Porcentaje	Numero	Porcentaje	Numero	Porcentaje	Numero	Porcentaje
Arica y <u>Parinacota</u>	20.771	11.6	25.322	14.4	25.066	14.6	29.305	17.5
Tarapacá	28.795	9.9	40.512	13.4	38.428	12.2	40.467	12.4
Antofagasta	71.149	13.2	66.976	12.1	62.499	11.1	72.367	12.6
Atacama	25.756	9.5	42.797	15.6	37.371	13.5	39.328	14.0
Coquimbo	108.982	15.6	109.318	15.2	115.456	15.6	133.593	17.6
Valparaíso	267.514	15.7	329.857	18.8	328.332	18.3	376.326	20.6
O'Higgins	142.537	16.5	137.382	15.6	146.948	16.3	162.171	17.7
Maule	149.359	15.1	162.005	16.2	190.931	18.7	191.884	18.6
Biobío	291.825	14.7	314.013	15.6	348.361	17.0	389.191	18.8
La Araucanía	146.221	15.6	165.659	17.4	172.212	17.8	189.076	19.2
Los Ríos	52.398	14.4	63.615	17.3	72.428	19.7	71.990	19.5
Los Lagos	117.570	14.8	127.827	15.5	146.564	17.4	150.241	17.4
Aysén	12.021	12.8	12.890	13.0	14.580	14.4	15.325	14.8
Magallanes	20.242	13.8	28.940	19.2	25.087	16.7	29.298	19.4
Metropolitana	1.031.093	15.3	1.011.238	14.7	1.160.894	16.5	1.185.041	16.6
Total	2.486.233	15.0	2.638.351	15.6	2.885.157	16.7	3.075.603	17.5

Fuente: Elaboración propia con datos INE, 2017

Interesante para este análisis es ver la diferencia Estadística significativa para la región del Biobío en relación al aumento de este rango etario en otras Regiones hasta el 2015, teniendo un interesante y favorable crecimiento de 4,1 por ciento en 6 años lo que corresponde a un total de 97.366 personas y que se traduce en una oportunidad para el negocio.

El siguiente gráfico muestra el crecimiento comparativo entre la comuna de San Pedro de la Paz, región del Biobío y el país.

Gráfico N°3.3: Crecimiento adulto mayor país, región y comuna



Fuente: elaboración propia con datos de CASEN, 2015

- ✓ Crecimiento país: 19,36%
- ✓ Crecimiento Región Biobío: 24,07%
- ✓ Crecimiento Comuna San Pedro de la Paz. 16,95%

Tabla N° 3.6: Cantidad de adultos mayores entre San Pedro de la Paz y Concepción

Población de 60 años y más	Hombres	Mujeres	Total
Concepción	13.463	19.513	32.976
San Pedro de la Paz	5.564	7.252	12.816
Total	19.027	26.765	45.792

Fuente: Elaboración propia según datos Censo, 2012

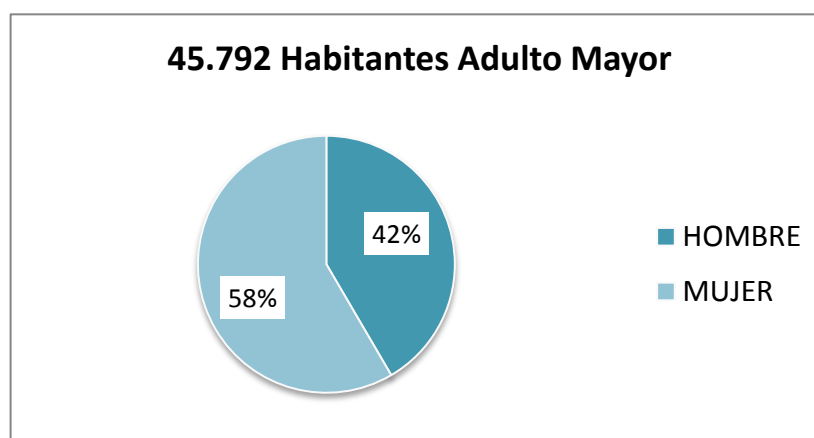
El cuadro anterior muestra la población de personas mayores de 60 años en la ciudad de San Pedro de la Paz y Concepción, censada el 2012, población total 45.792 personas.

Esta segmentación geográfica incluye zonas con buenas proyecciones de distribución de personas mayores de 60 años.

3.3.4.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

En relación a la segmentación demográfica este plan de negocios está dirigido a hombres y mujeres mayores de 60 años. Con un nivel socio económico medio y medio alto.

Gráfico N° 3.4: “Población 60 años y más en Concepción y San Pedro de la Paz”



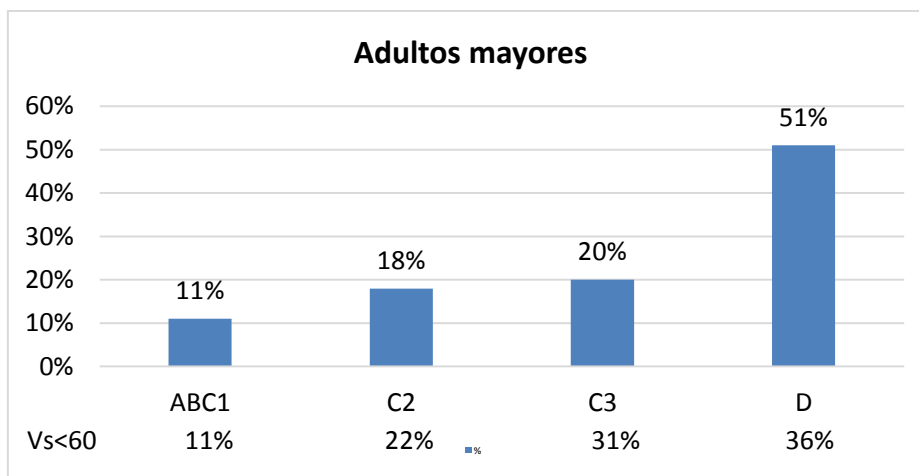
Fuente: Elaboración propia, en base a datos INE, Censo 2012

Se destaca que este segmento está integrado mayoritariamente por mujeres donde el 58,40 por ciento se traduce en 26.765, ellas tienen una esperanza de vida mayor y se jubilan cinco años antes.

Grupo socio económico ABC1, C2, C3

Este grupo etario en nuestro país está fuertemente concentrado en el grupo socio económico D, el cual integra sobre el 51 por ciento de los mayores de 60 años., de estos el 37 por ciento corresponde al estrato más bajo .Por lo que se calcula que el 49por ciento de 45.792 adultos mayores sean nuestro mercado objetivo, lo que corresponde a 22.438 personas. (GfKAdimark, 2014)

Gráfico N° 3.5: Distribución porcentual adulto mayor por grupo socio económico.



Fuente: Elaboración propia con datos Censo, 2012

Según Casen 2015, ver **ANEXO A**, la composición del ingreso de personas de 60 años y más, por quintil de ingreso autónomo per cápita (Porcentaje, pesos Noviembre 2015) en promedio proviene en un 45,6 por ciento de ingreso del trabajo, puesto que aún lo hacen y un 45,2 por ciento de otro ingreso autónomo, donde se incluyen jubilaciones, pensiones de vejez, viudez u otro tipo de pensiones.

Esta misma fuente, ver **ANEXO B**, indica que para aquellos adultos mayores de la región del Biobío, el ingreso promedio mensual para esta región es de \$350.762.- respecto de los ocupados y a su ocupación principal, es decir aquellos que siguen trabajando. En cuanto al ingreso promedio nacional de los diferentes quintiles en relación a la jubilación o pensión esta alcanza a los \$ 221.956.-

3.3.4.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En cuanto a sus pensamientos, conductas, personalidad y estilo de vida, podemos decir que el 57 por ciento de ellos vive en pareja, el 92 por ciento tiene al menos un hijo, 89 por ciento tiene nietos, en el 67 por ciento de sus hogares tienen mascota, y el 53 por ciento está casado. Declaran enfrentar la vida con la misma alegría, optimismo, amabilidad, generosidad y sociabilidad que los menores de 60 años. (GfKAdimark, 2017)

Pero si existen formas de ver la vida que se van haciendo más intensas con el cambio en la edad. Aumenta la introversión, el conformismo, el evitar tomar riesgos, tener conflictos y sobre todo ven que aumenta su conservadurismo.

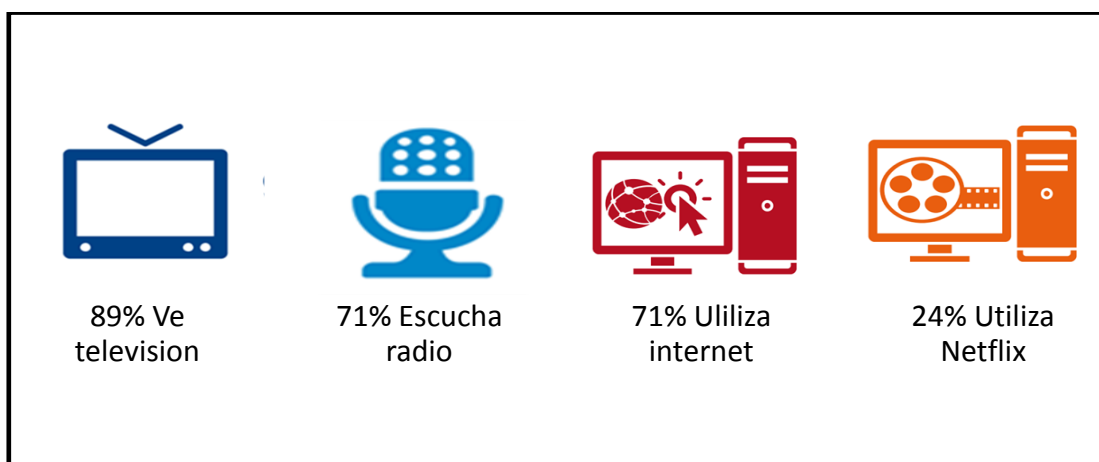
Tabla N° 3.7: Como viven los adultos mayores

Viven con	57% Pareja
	42% Hijo
	21% Nieto
	16% Solo
Tiene hijos	92% Tiene al menos un hijo
	89% Tiene nietos
Estado Civil	10% Soltero sin pareja estable
	53% Casado
	10% Separado/divorciado
	21% Viudo
Tiene mascotas	67% Si tiene

Fuente: Elaboración propia con datos de “Vivir hasta los 100 años”Adimark,2017

Usan más los medios tradicionales, pero los medios digitales van aumentando progresivamente en el segmento.

Figura N° 3.1: Medios digitales más usados por adulto mayor



Fuente:Elaboracion propia con datos de “ Vivir hasta los 100”Adimark, 2017

El aumento por el uso de los medios de comunicación se ve reflejado en los porcentajes que a continuación se señalan. En la semana el 89 por ciento de ellos ve televisión con frecuencia, el 71 por ciento escucha radio, el 71 por ciento utiliza internet y el 24 por ciento utiliza Netflix. Dado que las familias hoy son más pequeñas y la migración de los hijos a otras ciudades o países, hace frecuente ver personas mayores que vivan solas. Para ellos la tecnología se ha convertido en su principal forma de comunicarse con sus familias y amigos .Como muestra la figura siguiente los adultos mayores no se han quedado atrás.

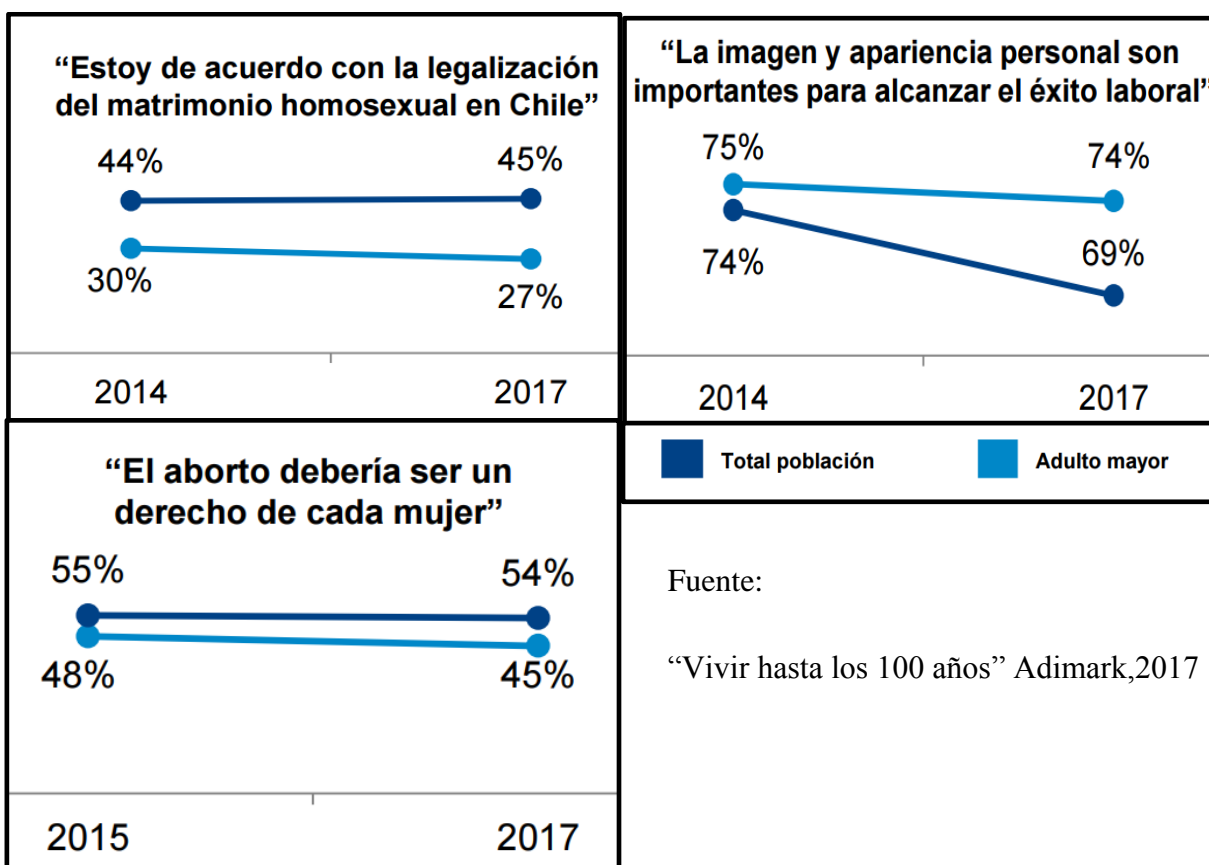
Figura N° 3.2: Adulto mayor más conectado



Fuente: Elaboración propia con datos de “Ojos puestos en el futuro” (GfKAdimark, 2014)

A continuación se mostrara parte de una encuesta aplicada por Adimark 2017, a los adultos mayores, donde se puede ver el grado de conservadurismo, concluido de las respuestas

Figura N° 3.3: Adultos mayores más conservadores respecto a la población general



El estudio también constata que en la medida que aumenta la edad, se incrementa también la insatisfacción con la vida. Si bien las temáticas que les generan estrés son casi las mismas que a los más jóvenes, en este segmento aparecen dos grandes preocupaciones estado de salud y jubilación.

En su rol de ciudadanos los adultos mayores son mucho más activos: Votan más y se identifican en mayor medida con sectores y partidos. Y si bien son bastante más conservadores que los jóvenes, han ido adaptándose, en la misma medida que lo ha ido haciendo el país.

Los temas que hoy más le preocupan son la salud y las drogas (a diferencia de la educación y la violencia de género, que cobra mayor relevancia en los más jóvenes).

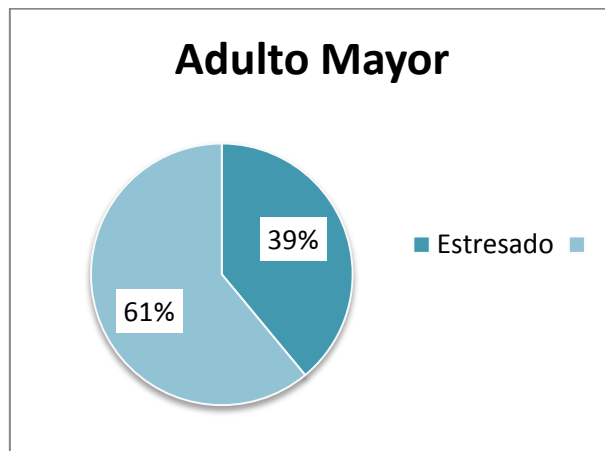
Basados en las encuestas realizadas por GFK Adimark, radiografía de un adulto mayor, vivir hasta los 100. Nos parece importante señalar que el idealismo de vivir hasta los 100 años tiene factores no considerados como disminución en las condiciones biológicas, psicológicas, sociales, disminución del círculo de amistades, y reuniones familiares en definitiva las oportunidades de participación bajan.

En lugar de animar, mediante atractivas frases de marketing, a vivir una dilatada cantidad de años, la propuesta que hacemos es lograr vivir esos años de manera positiva y trabajar para ello. Así como se prepara para el sueño de la casa propia y ahorrar para ello, se prepara para casarse y se planifican todos los ritos asociados y se prepara la llegada de los hijos, así uno debe prepararse para la vejez, para que este proceso sea paulatino, planificado previendo las nuevas condiciones físicas, sociales y económicas.

Dentro de las características sociales generales les gusta estar en comunidad y sociabilizar, de preferencia actividades de conversación y al aire libre. El acceso y uso de la tecnología es prácticamente el mismo nivel que el resto de la población, y el uso de las redes sociales va en aumento. Dentro de sus intereses destacan; los arreglos a sus hogares, jardinería, caminar, cocinar, leer, entre otras

La mayoría de los adultos mayores declara ser feliz con su apariencia física son muy optimistas en el futuro, se sienten libres para tomar decisiones y están satisfechos con la disponibilidad de sus tiempos libres, no así con las actividades que hace en su tiempo libre, en cuanto a eso declara no sentirse satisfecho. El 39 por ciento de ellos dice estar estresados.

Gráfico N° 3.6: “Porcentaje de adultos mayores estresados”



Fuente: Elaboración propia con datos de Adimark, 2015

Este estrés se debe principalmente a la falta de actividades interesante por desarrollar. Puesto que las que hoy día realizan son principalmente, 78 por ciento ver televisión, 39 por ciento conversar por teléfono, 33 por ciento hacer reparaciones en casa, 34 por ciento salir a caminar, 35 por ciento ver a familiares y 25 por ciento cocinar (GfKAdimark, 2017). Tienen capacidades de ahorro y están dispuestos a gastar en viajar o darse un gusto.

3.3.5. MERCADO OBJETIVO

Para determinar el mercado potencial, como ya hemos manifestado consideraremos a las personas hombres y mujeres mayores de 60 años.

Según el último Censo 2017, a través de su segundo informe, el país tiene 2.846.988 adultos mayores, de los cuales 45.792 viven dentro de la región del Biobío y específicamente de la ciudad de Concepción y San Pedro de la Paz, al cruzar estos datos con los de segmentación por estrato socio económico:

$$45.792 * 49\% = \mathbf{22.438}$$

Este sería nuestro mercado potencial en términos de cantidad de personas.

Según datos de la encuesta Casen del 2015, el ingreso de los mayores está constituido de la siguiente forma:

- ✓ 45,6 por ciento ingreso del trabajo
- ✓ 45,2 por ciento pensión y/o jubilación
- ✓ 9,2 por ciento subsidios monetarios

Y los ingresos provenientes de jubilación y/o pensiones están distribuidos de la siguiente forma:

- ✓ 56,5 por ciento corresponde a jubilación
- ✓ 25,8 por ciento a una pensión dada por el estado
- ✓ 17,7 por ciento ninguno

Por último, según Casen 2015, el ingreso promedio de los diferentes quintiles, en relación a los ocupados alcanza a los **\$ 350.762.-**

Si solo consideramos el ingreso por los ocupados, el mercado potencial en términos monetarios es **de \$ 7.870.397.756.-** calculado de la siguiente forma:

$$\$350.762 * 22.438 = 7.870.397.756$$

Existen varios estudios para, determinar qué porcentaje de los ingresos de los chilenos, son destinados a la entretención, Casen, Sernatur, encuestas de Adimark, para el presente análisis usaremos la VIII EPF del 2018.

El gasto promedio de los hogares chilenos es de \$1.121.925.-, incluyendo servicios, básicos, transporte, salud, etc.

En relación a la entretención son dos los conceptos relacionados.

Recreación y cultura	\$ 76.167.-
Restaurantes y hoteles	\$ 73.096.-
Total	\$ 149.263.-

Lo que representa un 13.3 por ciento gasto en entretención del total de ingresos.

Al considerar la variable del gasto en entretención, el mercado potencial en términos monetarios será de \$1.046MM, calculado de la siguiente forma:

$$0,133 * \$ 350.762 * 22.438$$

3.3.6. ANÁLISIS COMPETITIVO.

La oferta de servicios y actividades de entretención para el adulto mayor en San Pedro de la Paz está dada principalmente por la Municipalidad, puesto que no existe oferta de otro organismo destinada solo a este segmento. Por esta razón analizaremos la información entregada por la institución para conocer un poco más de los servicios entregados, los gustos y preferencias de las personas mayores a 60 años.

Municipalidad



Las municipalidades son organismos sin fines de lucro, es decir no buscan obtener beneficios a través de la oferta de actividades entregadas a las personas. Para analizar estas ofertas tomaremos como referencia la comuna de San Pedro de la Paz .El departamento de Organizaciones Comunitarias área adulto mayor de la Municipalidad, es la encargada de canalizar todas aquellas actividades dirigidos a

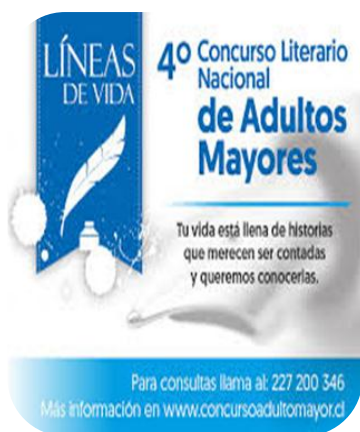
ellos, ella actúa de intermediario entre los clubes organizados y monitores, para lo que ellos cuentan con una base de datos.

En los registros de la municipalidad de San Pedro de la Paz figuran 10.350 adultos mayores se estima que para el 2018 la cifra ascenderá a 15.000, de los cuales 6.000 corresponden a adultos mayores organizados. Los servicios que entrega la municipalidad si bien dicen, son para todos los ciudadanos mayores de 60 años que acrediten residencia en la comuna, en la realidad no es tan así puesto que los fondos municipales deben ser postulados a través de clubes de adulto mayor organizados por medio de una solicitud de financiamiento ingresada al departamento de Organización comunitario, área adulto mayor. Posterior a eso si la municipalidad aprueba la solicitud, selecciona dentro de su lista de proveedores registrados, quien pueda impartir las actividades que están siendo solicitadas. Dichas postulaciones son financiadas en un 100 por ciento por parte de la alcaldía.

Según datos entregados por la (Municipalidad San Pedro de la Paz, 2017), las principales solicitudes requeridas por los clubes son, ver **ANEXO E**:

- ✓ 29 por ciento para manualidades, actividad física, folclore
- ✓ 6.5 por ciento para canto
- ✓ 3,3 por ciento para yoga y baile latinoamericano

Figura N° 3.4: Actividades nacionales y locales que coordina el Municipio



Concurso Literario



Campeonato de Cueca



Evento de Tango

Fuente: Elaboración propia

Gimnasio Body Mind



El gimnasio Body Mind, ubicado en San Pedro de la Paz, a diferencia de otros gimnasios de San Pedro, como el Sportlife, que posee un público más joven, cuenta con un gran número de adultos mayores o cercanos a esa edad. Aproximadamente el 40 por ciento de sus clientes bordean los 50 años.

Las clases más solicitadas por este público son las de Pilates y Yoga junto con las de Baile entretenido y sala de máquinas para hombres.

Los precios son por planes trimestrales, semestrales y anuales, siendo los más económicos los anuales:

- ✓ Plan Semestral \$ 138.750 \$ 23.125 mensual
- ✓ Plan Anual \$ 209.300 \$ 17.442 mensual

En relación a esta oferta es importante destacar que está destinada a todo público, lo que se traduce en falta de condiciones apropiadas para nuestros clientes, por ejemplo música estridente y de gusto diferente, falta de ergonomía en los espacios comunes, falta de adaptabilidad a los esfuerzos e intensidades de los ejercicios.

Por último, solo cubre alguna de las actividades de interés dejando otras insatisfechas.

Cajas de compensación

En San Pedro de la Paz estas instituciones no posee infraestructura para impartir talleres para el adulto mayor, estos están en Concepción.

El modelo consiste principalmente en repartir los beneficios obtenidos en sus afiliados, es por eso que muchas de sus actividades están subvencionadas, permitiendo el acceso a todos sus afiliados, ya que el valor de cada actividad es bajo y en algunos casos gratuitos. Destinado principalmente a los GSE más bajos como C3 y D.



Residencia Acalis Montahue

Desde el 2017 funciona en la comuna de San Pedro de la Paz en sector Montahue al costado del santuario de Schoenstatt, Acalis, una residencia jornada 24 horas para adultos mayores proveniente de un consorcio Belga presente en Chile desde el 2010.

Emplazada en un moderno edificio de cuatro pisos con 109 habitaciones. Cuenta con servicios integrales y personalizados donde se realizan diversas actividades exclusivamente para ellos, destinada el estrato social más alto. Su mensualidad base es de \$900.000.-.

3.3.7. ENCUESTA.

En los capítulos y análisis anteriores se obtuvieron conclusiones significativas para desarrollar servicios de entretención para la tercera edad, los cuales sean diferenciadores y que satisfagan las necesidades reales de estos. Para el óptimo desarrollo de nuestro servicio es que se elaboró una encuesta de 12 preguntas, con la finalidad de ver intención de participar, percepción de un nuevo servicio, intención a pagar, actividades de preferencia y rango de edad de los participantes. En el **ANEXO C**, se puede observar la herramienta utilizada para encuestar a los participantes, la cual incluye un cuestionario de 11 preguntas.

Los hallazgos de la encuesta se encuentran en el **ANEXO D**. El 100 por ciento de los encuestados responde que si estaría dispuesto a participar de una iniciativa como ésta, lo que indica que este negocio es viable y aceptado por el segmento al que va dirigido.

Un 80 por ciento de los encuestados manifiesta no conocer un lugar que ofrezca servicios integrados para este segmento de la población, esto abre una gran oportunidad para ingresar a este mercado.

Las actividades con mayor aceptación por ambos sexos fueron:

- ✓ 24,72 por ciento actividades físicas en sala
- ✓ 19,66 por ciento clases de baile
- ✓ 15,73 por ciento taller manualidades
- ✓ 14,61 por ciento grupos de conversación

De las actividades anteriores por ambos sexos, tres de ellas fueron, además las preferidas de los hombres (Clases de baile, actividad física en sala, grupos de conversación).

Por lo tanto las actividades sugeridas para los talleres son las cuatro con mayor aceptación: Un 43 por ciento manifestó iría 3 veces a la semana y un 34 por ciento lo haría 2.

Y en cuanto al tiempo que pasarían en el lugar, lo adecuado sería un máximo de 4 horas, según las encuestas.

Que el centro cuente con servicio de transporte es poco importante en un 56 por ciento de los encuestados.

En cuanto a la disposición de pago, la preferencia fue el límite de \$ 60.000

El 66 por ciento de los encuestados prefiere modalidad de pago mensual seguido de semestral en un 17 por ciento. Por lo tanto se implementaran descuentos por pagos semestrales y anuales para de esta forma resguardarnos de cubrir costos fijos en periodos de ausentismo. Los medios adecuados para promocionar y comunicar los servicios son: Crear instrumentos de redes sociales tales como Facebook, WhatsApp, página web, correo electrónico, complementado con anuncios en diario El Sur y radio Biobío. Existió un porcentaje de encuestados interesados en pagar por actividad, esto abre la posibilidad de dictar cursos complementarios bajo esta modalidad. La importante preferencia de contar con paseos por el día⁴, hace necesario evaluar la viabilidad de este tipo de actividades, como complemento a ésta o simplemente como una nueva área de negocios.

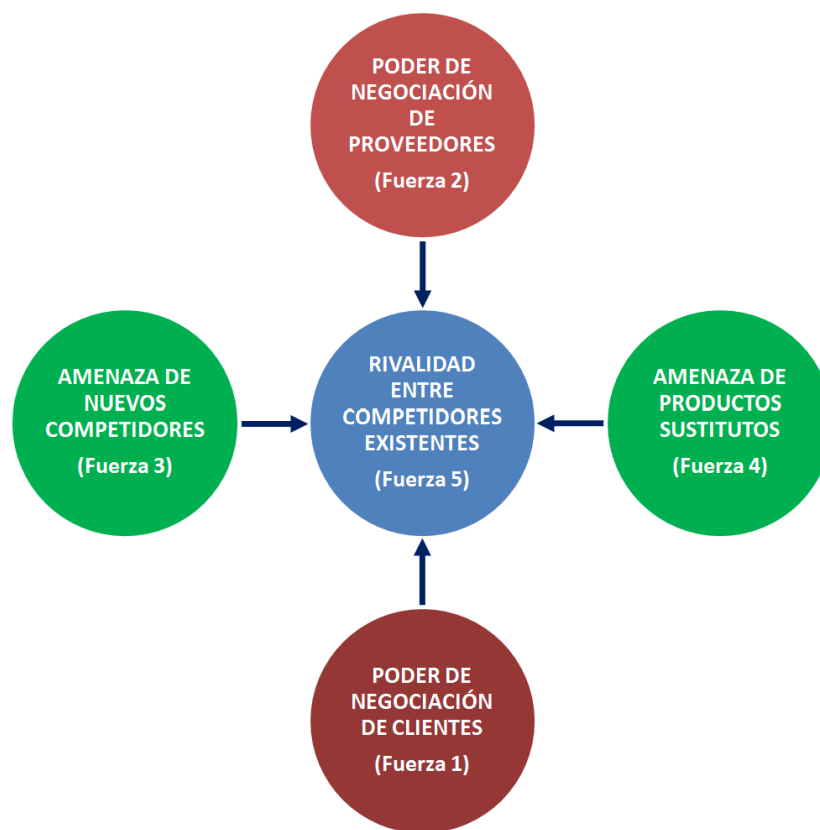
⁴ 79 por ciento

3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.4.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Porter expresa que las cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto.

Figura N° 3.5: “Las cinco fuerzas de Porter”



Fuente: Elaboración propia

3.4.1.1. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

En este tipo de negocios, la amenaza de nuevos competidores es media alta, ya que al ver que un negocio está obteniendo rentabilidad y está siendo de gran acogida por los usuarios, muchas personas con poder adquisitivo alto podrían querer participar de este mercado con algo similar, pero no es tan atractivo ya que requiere de muchos cuidados, atenciones y responsabilidad el trabajar con adultos mayores.

Al intentar entrar a competir una nueva empresa, esta podría tener barreras de entrada tales como:

- ✓ La falta de experiencia
- ✓ Lealtad del cliente
- ✓ Capital requerido

Sin embargo también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con servicios de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. El segmento al que se dirige es medio y medio alto por lo que el proyecto es exclusivo, esto hará difícil que ya posicionado el “Espacio Terruño” entre un nuevo competidor y le quite el posicionamiento y prestigio ya logrado. Gran potencial de este segmento.

MEDIA ALTA

3.4.1.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este caso podríamos considerar a la municipalidad como un organismo que entrega servicios para la tercera edad en forma gratuita, pero son intermitentes en el tiempo y muy estacionales. Por otro lado un organismo con fines de lucro como el gimnasio BodyMind también ofrece servicios de entretención, pero solo cubre los de actividad física.

Estos tipos de sustitutos son un peligro para el desarrollo del negocio, sin embargo en el Espacio Terruño se ofrecerán variadas actividades en un solo lugar y poseerán un espacio físico donde reunirse.

El trato y servicio brindado será exclusivo para su edad.

MEDIA ALTA

3.4.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación con los proveedores es relativamente bajo ya que hay muchos negocios que ofrecen los suministros y materiales que se necesitan para el centro de entretención, ya que al haber tanta oferta de insumos se puede negociar con los que ofrezcan precios más bajos.

BAJA

3.4.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El negocio se caracteriza por la diferenciación, es decir la capacidad de negociación de los clientes es baja ya que al ser un servicio diferenciado y especializado la empresa establece los precios y los clientes al reconocer la marca y el servicio que brindan lo pagaran.

Sin embargo es muy importante que haya un equilibrio en las negociaciones donde ambas partes salgan beneficiadas por lo que se establece un precio que va a satisfacer las expectativas de los usuarios sin causar ningún tipo de molestia por lo que se está cobrando por el servicio.

BAJA

3.4.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Después de una previa investigación, se pudo observar que competencia directa con los factores diferenciadores y exclusividad del negocio propuesto, no hay en el mercado, este tipo de servicios solo los hay gubernamentales, por lo que no es para el segmento al que se dirige la empresa.

Determinado esto se puede concluir con la suposición de que este negocio es viable, carece de competencia y se va a enfocar en un mercado no explotado totalmente.

MEDIA BAJA

El análisis del atractivo del negocio, fundamentado por las cinco fuerzas de Porter, lo resumimos en la siguiente tabla:

Tabla N° 3.8: “Resultado atractivo del negocio”

VARIABLE	INTENSIDAD DE LA VARIABLE			
	ALTA	MEDIA ALTA	MEDIA BAJA	BAJA
Rivalidad entre competidores existentes			x	
Amenaza nuevos competidores		x		
Amenaza de sustitutos		x		
Negociación clientes				X
Negociación proveedores				x

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis realizado y resumido en la tabla se concluye que el negocio de entretenimiento para la tercera edad es **atractivo**.

3.4.2. ANÁLISIS FODA.

Fortalezas

Por los análisis realizados tanto a la competencia como a los clientes, se puede declarar que una de las fortalezas de nuestra empresa es el conocimiento de los gustos, preferencias y necesidades de nuestro segmento objetivo.

Personalización del servicio y un claro enfoque de la empresa orientado al cliente.

Innovación constante en el servicio haciendo que no sea monótono o aburrido para el cliente.

Oportunidades

La oportunidad es muy amplia, por un lado tenemos el gran crecimiento de este segmento en los últimos años, las proyecciones indican que esta tendencia no cambiara. Además los servicios de entretenimiento entregados son deficientes sin un foco claro a la tercera edad, este segmento esta poco atendido y se encuentra insatisfecho. En muchos casos solo lo tienen para cumplir con la comunidad. Pocos productos sustitutos y pocos competidores.

Debilidades

Al ser una empresa nueva, no es conocida por los clientes potenciales.

Segmento limitado y vulnerable (requiere muchos cuidados).

Amenazas

Las barreras de entrada para este tipo de servicio de entretenimiento son bajas, y su gran potencial generador de valor, tiene atractivo para ser imitado a mediano plazo por alguna empresa en riesgo financiero y capacidad de reconversión rápida, que pueda ser adquirida por un tercero para competir.

El clima en la región es irregular lo que afecta a las personas de la tercera edad. A nivel país el nivel socio económico del adulto mayor es bajo en comparación a otros segmentos.

3.4.2.1. MATRIZ FODA

Tabla N° 3.9: “Matriz FODA”

Factores Internos	Listado de Fortalezas	Listado de Debilidades
	1.- Conocimiento de los gustos, necesidades segmento objetivo.	1.- Al ser una empresa nueva no es conocida por los clientes potenciales.
	2.- Personalización en cada servicio.	2.- El capital es limitado para iniciar las operaciones.
	3.- Innovación constante en el servicio, evitando ser monótono o aburrido para el cliente.	3.- Los precios no son asequibles para todos.
	4.- La empresa tiene un claro enfoque al cliente.	4.- Segmento limitado.
Factores Externos		5.- Segmento vulnerable (necesita muchos cuidados).
Lista de Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1.- La industria se encuentra en etapa de crecimiento	1.- Desarrollas propuestas creativas para el segmento basándose en estudios previos del cliente (F1,O1)	1.- Darse a conocer como la empresa que satisface las necesidades de entretenimiento de este grupo etario, así se atraerá a clientes potenciales (D1,O2)

2.- Segmento poco atendido e insatisfecho	2.- Satisfacer al segmento mediante la personalización y atención en cada actividad propuesta (F2,O2)	2.- Crear base de datos de cada cliente detallando gustos y preferencias (D4,O2)
3.- Pocos sustitutos	3.- Aprovechar que hay pocos sustitutos en el mercado, y sabiendo lo que buscan, complacerlos (F4,O3)	3.- En un inicio se implementaran aquellas actividades de su interés pero más rentables, para mejorar cada vez más (D2,O2)
4.- Pocos competidores	4.- Realizar constante innovación para mantener liderazgo en el mercado y limitar la entrada de posibles competidores (F3,O4)	4.- Enfocarnos, en poco pero muy diferenciado (D4,O4)
Lista de Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1.- Barreras de entrada bajas	1.- Mantener a los clientes satisfechos fidelizándolos para que no se vayan con potenciales competidores (F2,A1)	1.- Utilizar los medios de comunicación adecuados para dar a conocer el servicio (D1,A1)
2.- El clima en la región es irregular lo que afecta a las personas de la tercera edad	2.- Implementar actividades especiales de invierno, como transporte, degustaciones calientes, etc. (F3,A2)	2.- Mantener ergonomía en los espacios físicos del centro de entretenimiento. Para tener un ambiente seguro y agradable (D5,A2)
3.- A nivel país el nivel socioeconómico del adulto mayor es bajo	3.- Ofrecer este servicio como un regalo de hijos o nietos a sus padres o abuelos, para que realicen talleres a elección (F1,A3)	3.- Ampliar servicios en la medida que se necesiten y se estudia aceptación, mantener control de costos que permitan ofrecer precios aceptables para la mayoría de nuestro mercado objetivo (D3,A3)

Fuente: Elaboración propia

3.5. MODELO DE NEGOCIO: LEAN CANVAS

Para definir el modelo de negocio a seguir por el centro de entretenimiento utilizaremos el lienzo Lean Canvas, ver **ANEXO F**. Esta eficaz y rápida herramienta nos permitirá visualizar en forma gráfica los principales conceptos para la posterior elaboración e implementación de un modelo de negocio viable, el cual cree, entregue y capture valor.

Las diferentes conclusiones obtenidas en capítulos anteriores las representamos en el lienzo Lean Canvas distribuidas dentro de sus 9 pilares fundamentales los cuales interactúan entre sí.

El modelo de negocio que nace de este análisis es bastante sencillo, pero no por eso menos eficiente y eficaz. Daremos inicio a una empresa que ofrezca servicios de entretenimiento para los adultos mayores, un servicio diferenciador e integrado.

3.5.1. SEGMENTO DE CLIENTES

Nuestros servicios están dirigidos a hombres y mujeres mayores de 60 años, residentes de Concepción y San Pedro de la Paz del estrato socio económico ABC1, C2, C3, que deseen ser parte de una comunidad que vive esta etapa de la vida a través del llamado proceso de envejecimiento activo.

3.5.2. PROBLEMA

No existen plataformas que entreguen al adulto mayor instancias de aprendizaje, desarrollo y goce personal, las existentes son para el público general sin ningún tipo de diferenciación. Organismos gubernamentales como municipalidades las entregan, pero no cumplen con las expectativas del segmento objetivo.

3.5.3. PROPUESTA DE VALOR

Entregar servicios de entretenimiento integrados a la tercera edad, es decir con una amplia variedad de talleres en las áreas de: desarrollo personal, del conocimiento, artísticas y de actividad física, con la ergonométrica necesaria.

3.5.4. SOLUCIÓN

Ofrecer servicios diferenciados y enfocados en las demandas específicas de la tercera edad. Entregados por personal altamente capacitado.

3.5.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La entrega de los servicios será en su infraestructura ubicada en San Pedro de la Paz .Esta se realizará a través de venta directa.

3.5.6. FUENTES DE INGRESO

El ingreso de dinero será principalmente a través de la venta de planes mensuales, trimestrales y semestrales, que deberán ser pagados de forma anticipada. A través de diferentes formas de pago. Dinero efectivo, cheques, tarjeta de crédito y débito por sistema transbank.

3.5.7. ESTRUCTURA DE COSTOS

Esta estructura está compuesta por costos fijos y costos variables. Dentro de los costos fijos más relevantes estará el arriendo de la infraestructura, cercano a \$ 800.000, salarios fijos de al menos 3 empleados, incluido un administrador y gastos de administración. En relación a los costos variables estos estarán compuestos principalmente por salario de monitores, fuerza de venta e insumos.

3.5.8. MÉTRICAS CLAVES

Medir el nivel de aprobación de mis clientes, respecto de las actividades que se ofrecen, junto con evaluar la relación entre clientes y personal capacitado.

Seleccionar correctamente las actividades de los talleres en función de gustos y preferencia de los clientes es sin duda indispensable para el éxito del negocio.

3.5.9. VENTAJA ESPECIAL

Ofrecer un servicio de entretenimiento, creado para satisfacer las demandas de la tercera edad, con personal y ambiente idóneo.

3.6. ESTRATEGIA

A continuación, se definirán las estrategias empresariales utilizadas, que ayuden a desarrollar y acentuar una ventaja en un entorno cambiante, satisfacer expectativas y alcanzar los objetivos.

3.6.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: DIFERENCIACIÓN

Es una guía general para la empresa que indica donde competir, y seleccionar un conjunto de actividades distintas a las que otras han seleccionado para ofrecer un valor único.

La estrategia corporativa a desarrollar por la empresa será de diferenciación en enfoque, debido a que existe un mercado, del adulto mayor con grandes demandas que no han sido satisfechas y tiene mucho potencial para ofertar productos y servicios muy diferenciados acorde a sus características. El valor económico se generará a través de la especialización en el segmento de mercado en que nos enfocaremos, personas mayores de 60 años de San Pedro de la Paz y Concepción. Se hará entregando talleres de actividades recreativas cuidadosamente elegidos de acuerdo a sus gustos y preferencias tales como lectura, grupos de conversación, actividad física, manualidades, paseos etc.

3.6.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA: LÍDER DE MERCADO.

Trata de cómo debemos competir con éxito en determinados mercados, en este nivel se desarrolla el producto o servicio que dé mejor valor al cliente.

Se evaluó la competencia y se determinó que la oferta de servicios de entretenimiento para la tercera edad es escasa y si existe no es permanente, ni específica para nuestro segmento objetivo.

Por lo anterior la estrategia competitiva a utilizar en el centro de entretenimiento es de líder de mercado.

El papel de líder de mercado nos abre muchas oportunidades, también nos trae grandes desafíos, puesto que el éxito del negocio implicará nuevos competidores al mercado.

Del resultado de la encuesta se detectó la importancia dada a la especificación de los servicios de entretenimiento, es decir talleres pensados en sus verdaderos gustos, talleres de mejor calidad por los que sí están dispuestos a pagar.

Ampliar mercado

Debemos ampliar el mercado, aumentando la demanda de nuestros servicios, para ello debemos llegar en esta primera etapa de introducción a cada uno de nuestros posibles clientes, entregando información detallada y convincente de nuestros servicios, para esto será necesario:

- ✓ Generar una estructurada base de datos, de clientes potenciales obtenida de alguna fuente del mercado.
- ✓ Ofrecer los servicios que más importancia y puntuación obtuvieron en la encuesta, y ser entregados por personal cuidadosamente seleccionado y altamente capacitado en cuanto al taller o servicio en sí, como en la atención, amabilidad y empatía con nuestro cliente, acompañado de la ergonomía necesaria en la infraestructura.
- ✓ Tener una orientación a la fidelización de nuestros clientes, a través del profundo conocimiento de ellos, así proteger nuestra participación de mercado a través de innovación, que tengas por objeto mantenerlos siempre interesados.

Una mejora constante de nuestro servicio, a través del desarrollo de estrategias que integren las características de nuestros clientes con productos y servicios que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas. Se posibilitarán instancias para que sean escuchadas sus sugerencias sobre nuestros productos y/o servicios que desearían recibir, y así, hacerlos partícipe del mejoramiento continuo.

3.6.3. ESTRATEGIA FUNCIONAL: CONCENTRACIÓN.

Es la también llamada estrategia operativa porque es el último nivel dentro de la estrategia empresarial, guiará cada una de las estrategias operativas de las diferentes áreas del negocio.

La estrategia funcional a utilizar en el centro de entretenimiento para el adulto mayor será de alta segmentación llamada estrategia de Concentración.

Cada una de estas estrategias se definen en los posteriores sistemas del negocio desarrolladas en las áreas de marketing, administración, operaciones y finanzas en coherencia con los recursos que posee la empresa, las competencias y el entorno.

3.7. PLAN DE MARKETING

Determinaremos las estrategias de marketing que se implementarán para el negocio, las que permitirán alcanzar los objetivos planeados, desarrolladas en base a la investigación de mercados que se realizó previamente.

3.7.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.

- ✓ Posicionarse en la mente del consumidor como el único centro integral de entretenimiento para el adulto mayor de San Pedro de la Paz y Concepción, en donde podrá disfrutar de variadas actividades de diferente índole en un mismo lugar, en un periodo de tres años..
- ✓ Alcanzar un número suficiente de clientes, que garantice la viabilidad del proyecto, se abarcará el 0,25 por ciento el primer año; 0,3 por ciento el segundo año y 0,4 por ciento el tercer año.
- ✓ Apertura dentro de un año de nuevos canales de distribución tales como cajas de compensación o municipalidades.

3.7.2. ESTRATEGIA DE MARKETING CONCENTRADO.

Se utilizará esta estrategia de alta segmentación, para centrarse únicamente en el segmento de la población que interesa. De esta forma obtener una ventaja

competitiva con un producto y/o servicio diseñado cuidadosamente para capturar los gustos, preferencias y requerimientos únicos de un grupo reducido y bien definido de compradores. Se considerara que esta estrategia es la más adecuada para el servicio a ofrecer, porque el negocio se dirige a un segmento de mercado que busca exclusividad y diferenciación.

3.7.3. PRODUCTO.

Los servicios entregados tienen por objetivo promover la autonomía del adulto mayor, la permanencia en su entorno habitual, el mejoramiento de su calidad de vida, además de continuar siendo activo física, social y mentalmente.

El servicio que se entrega es una integración de actividades donde se mezclará el conocer, aprender y hacer, a través de talleres cuidadosamente elegidos, y desarrollados en cuatro distintas áreas, pudiendo ser:

- ✓ Área del desarrollo personal
- ✓ Área del conocimiento
- ✓ Área artística
- ✓ Área de la actividad física

Como nuestros clientes pertenecen a un segmento socio económico de la población con mayor poder adquisitivo, y es un segmento que se encuentra insatisfecho en demandas de entretención y desarrollo, por tanto nuestra empresa asumirá como misión satisfacer la mayor parte de las necesidades asociadas a ellos.

Se incorporará, a futuro, una tienda en el establecimiento la que tendrá a la venta artículos de regalo pensado solo en ellos, complementos alimenticios, ropa deportiva, artículos de belleza, calculadoras senior, controles remoto senior, etc. Por otro lado, un atractivo que complementará los talleres es la posibilidad de generar una instancia social con personas que atraviesan por el mismo ciclo de vida. Para esto de dispondrá de un espacio confortable con una pequeña cafetería para socios

y no socios que quieran visitar nuestras instalaciones, donde se ofrecerán productos bajos en sodio, azúcares, calorías y grasa, pero no por eso de menor sabor. Como servicio complementario mediante pago adicional, pero con descuento para socios, se dictarán por expertos, charlas educativas de vida saludable en la tercera edad, seminarios de motivación y autoestima que beneficiarán el equilibrio emocional de nuestros socios, que pasan por una etapa especial en el ciclo de vida. En esta materia, mediante marketing relacional, se realizará un proceso continuo de detección de temas que sean de gran interés para nuestros socios.

La oferta inicial será de cuatro talleres distintos, cada uno con un nombre que identifique claramente la actividad, quincenalmente se realizará una encuesta de satisfacción y sugerencias, con dicha información se elaborarán los talleres futuros. Cada taller contará con: Insumos básicos para el taller y un líder especialista a cargo de la actividad.

Estos se impartirán en la mañana y en la tarde, el horario y frecuencia dependerá de la demanda y preferencia de los clientes.

Las cuatro actividades iniciales que se ofrecerán fueron seleccionadas de la encuesta aplicada, **ver ANEXO C**, siendo estas las de mayor preferencia por los adultos mayores encuestados.

Taller de acondicionamiento físico

El servicio consistirá en proporcionar herramientas para que los adultos mayores realicen ejercitación en las condiciones más resguardadas posibles, con el objeto que ésta sea una contribución a la salud y no un riesgo de lesiones. El proceso partirá con el diseño e implementación de rutinas creadas por especialistas del área de la salud y kinesiología, adaptadas para las condiciones físicas especiales que presenta nuestro mercado meta.

Este servicio se otorgará en condiciones ambientales apropiadas para el mejor aprovechamiento de la actividad, en una sala de trabajo no demasiado amplia que genere la sensación de calidez y cercanía

Para lograr los parámetros de calidad trazados por la empresa, se contará con instructores expertos en este rango etario. Los instructores son fundamentales para lograr mantener bajos y controlados los niveles de deserción, puesto que ellos también buscan una relación interpersonal y esta relación es tan o más importante que el servicio en sí.

Taller de baile: Tiempo de bailar

Qué mejor manera y más divertida de mantenerse activo que bailando. Al bailar todo el cuerpo se ejercita y también la mente. Moverse al ritmo de una canción entrega más energía, pone contento, relaja y brinda la oportunidad de compartir con otras personas. Además con el baile se fortalece el sistema inmunológico, se mejora la circulación sanguínea, la flexibilidad, la resistencia y la coordinación; y previene el envejecimiento, la ansiedad y la depresión. Por si fuera poco el baile ayuda a contrarrestar los grandes males de la modernidad que son: la obesidad, el colesterol y la hipertensión.

Estas clases serán impartidas en un salón de las dependencias, por profesores con experiencia en adultos mayores, para que las exigencias y coreografías sean acordes a sus posibilidades físicas, de esta forma evitar la frustración de no poder realizar los movimientos, si es necesario se utilizarán vestimentas temáticas traídas por los socios.

Las clases no excederán los 45 minutos y se darán los tiempos de espera y descansos necesarios, la idea principal es pásalo bien.

Dichas clases pueden ser ritmos latinos, tango, danza contemporánea, bailes nacionales, bailes de salón, etc.

Taller de conversación

La conversación, aunque no parezca a priori, es un gran ejercicio de envejecimiento activo, lo es a nivel cognitivo e intelectual. Mantenerse actualizado de la información, poder ordenar ideas, exponerlas o debatirlas, es una actividad que no demanda esfuerzo físico pero entrega una enorme cantidad de beneficios para mantener la mente en forma.

Estos talleres serán guiados por un moderador quien a partir de leer una noticia, citar un texto o contar una historia, iniciará una conversación grupal, donde el principal objetivo del taller es compartir experiencias, ser escuchados, compartir temas de interés común, lograr diferentes opiniones que permitan aportes que pueden cambiar la percepción de cómo ver y enfrentar algunas situaciones. Por ejemplo: temas biológicos, psicológicos, sociales de seguridad o actualidad por decir algunos. No son charlas de expertos, son conversaciones para dar su opinión y conocer la de los otros.

Estos talleres serán de no más de una hora con un descanso para ir al baño o revisar teléfonos. Se realizarán en círculo, con una presentación de cada integrante al inicio de ellos.

En cada taller se pedirán sugerencias de los temas de interés para preparar futuros talleres.

Taller de manualidades

Los beneficios de las actividades manuales están asociadas a la prevención o reducción de enfermedades como la artrosis, ya que son tareas que se realizan con las manos y mejoran los movimientos de las mismas, evitando que pierdan fuerza, elasticidad, y movilidad.

Fomentan los aspectos cognitivos, ya que son tareas en las que se requiere concentración, y atención. También proporcionan beneficios psicológicos ya que

mejoran la autoestima y el ánimo, al ver que a pesar de cumplir años se sigue siendo útil y se es capaz de realizar trabajos manuales de forma correcta y satisfactoria.

El objetivo de este taller es favorecer el trabajo psico-motriz y cognitivo de los participantes, mediante la realización de trabajos de destreza manual. Fomentar espacios recreativos y de encuentro que fomenten las relaciones interpersonales entre los socios.

Estos talleres serán realizados por expertos en la actividad, la duración de ellos dependerá del tipo de taller, se entregará un kit básico de materiales, y se repetirán en niveles superiores aquellos que tengan más demanda.

Esto en un ambiente acogedor, con la luz necesaria, música de fondo apropiada, temperatura de acuerdo a la estacionalidad

Se iniciará con un taller de tejido a crochet moderno para hacer cojines, pieceras de cama y atrapa sueños.

3.7.4. POLÍTICA DE PRECIOS.

Considerando que el servicio de entretenimiento está dirigido a los estratos ABC1, C2 Y C3 y en que se han considerado sus gustos, costumbres y preferencias, se ha pensado proporcionar un servicio que hará que el cliente sienta que se le está dando algo acorde a su nivel; el satisfacer necesidades de ese nivel, implica incurrir en costos altos y eso hace que el precio del servicio sea más alto, con lo cual se tiene un doble beneficio, tener un buen margen de rentabilidad y un posicionamiento basado en la percepción de que el servicio con precio alto es de mejor calidad.

Balanceando lo anterior con la información obtenida en la encuesta, en cuanto a disposición a pagar y precios de sustitutos, se concluye que, por hacer uso de las instalaciones y de las actividades básicas propuestas, cada adulto mayor debe pagar una mensualidad de \$60.000.-

Existirán planes semestrales y anuales los que optarán a un descuento de un 10 por ciento.

Se establece una cuota de incorporación de \$10.000.- la que permitirá al socio recibir su credencial, la que le dará acceso a los beneficios que establezca para sus socios la empresa y un regalo de bienvenida.

Tanto para la cuota de incorporación como para las mensualidades se aceptará todo medio de pago, es decir, tarjeta de crédito, cheques, red compra, transferencias y/o efectivo.

3.7.5. PLAN COMUNICACIONAL.

Segmento objetivo: adulto mayor residente en las ciudades de Concepción y San Pedro de la Paz, mayor a 60 años, estrato socio económico ABC1, C2, C3.

Nombre de la empresa: **Espacio Terruño**

Marca

Se ideó una marca que evoque un pedazo de su vida, terruño proviene del latín, es un concepto que se emplea para indicar terreno, tierra, pueblo natal. Marca que busca entregar tranquilidad, sentirse en casa, acogidos y regaloneados como cuando eran niños.

Eslogan

Se utilizará esta herramienta para atraer clientes potenciales, la empresa definió el slogan: **solo para los más Grandes**, haciendo alusión a lo diferenciador del servicio, puesto que está pensado exclusivamente para aquellos que tienen más años.

Figura N° 3.6: “Argumentos basados en atributos de servicio”



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 3.7: Argumentos basados en atributos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En Espacio Terruño sorprenderemos a nuestros clientes utilizando recursos didácticos y actividades que faciliten la integración, la socialización (resocialización) y una concepción de sí mismos, dentro de un clima de actividades lúdico, alegre y participativo. Les presentamos el tiempo libre no como un tiempo para pasarlo en solitario o en casa inactivo, sino como un tiempo para aprovechar y compartir, que los prepare para mantenerse integrados en sus familias y en la sociedad a plenitud de sus capacidades.

Comenzaremos la campaña de comunicación de “Espacio Terruño” previo a su inauguración y apertura, para anunciar la llegada del primer centro de entretención integral para el adulto mayor. En esta primera etapa se pretende llegar no solo al mercado objetivo sino también a las personas que constituyen el núcleo de influencias en la decisión de compra de ellos y a posicionarnos como un centro diferenciado. Una segunda etapa contempla focalizar el gasto, apuntando a aquellos medios digitales que más se aproximan a nuestro segmento de adulto mayor, de acuerdo a datos obtenidos en encuesta. **Ver ANEXO D.**

3.7.5.1. PUBLICIDAD

Como primera estrategia, durante 2 fines de semana anteriores de su apertura se publicará en el diario El Sur de Concepción información respecto de los servicios ofrecidos, bondades, beneficios con el objetivo de difundir el centro de entretención y sus características, con esto captar la atención y provocar interés por conocer el centro, en los clientes potenciales y su entorno de influencias.

Una vez inaugurado el centro y estando en funcionamiento, publicar un reportaje en la revista Nos aprovechando su circulación permanente y reparto en las principales clínicas, isapres y centros de atención medica local. Dando a conocer las características distintivas de nuestros servicios.

3.7.5.2. MARKETING DIRECTO

Dentro de este ítem se creará Facebook como red social, la que se actualizará constantemente con reportajes, datos de interés, aviso de las actividades y servicios.

Página Web operativa del centro, es importante que ésta cuente con un diseño limpio y atractivo que presente información clara y útil para el cliente. Con el objeto de captar la atención y provocar interés por conocer el centro en los clientes potenciales y su entorno de influencias, de esta forma, capturar datos para base de contactos de clientes potenciales.

3.7.5.3. RELACIONES PÚBLICAS

Se realizará evento de lanzamiento antes de la inauguración, para ello se realizarán invitaciones estratégicas a nuestro mercado potencial y entorno de influencias, tales como hijos y nietos. Este evento contará con pequeñas charlas de expertos en cuanto a la importancia del envejecimiento activo, algunas actividades artísticas, paseo por dependencias y palabras de invitación a ser parte de nuestro Espacio Terruño.

3.7.5.4. FUERZA DE VENTAS

Otra forma de llegar a nuestros clientes es a través de la fuerza de venta directa, constituida por mayores de 55 años, cuyo perfil será tener las características del adulto mayor que nosotros queremos potenciar, activos, con ganas de enfrentar nuevos desafíos, sociables, de manera que constituyan un referente del modelo que se quiere establecer como argumento de venta, un modelo de gestión de desarrollo para el mejor vivir.

Dos vendedores serán los encargados de esta fuerza de venta, en módulos de 2 metros cuadrados, ubicados estratégicamente. Uno en el Sanatorio Alemán por la alta circulación de personas, dentro de las cuales está el adulto mayor de nuestro segmento objetivo y el segundo módulo estará ubicado en clínica Diagnomed.

Figura N° 3.8 Modulo de ventas



Fuente: Internet

Esta estrategia de ventas estará complementada con la visita de estos vendedores, a actividades para adultos mayores de nuestro segmento objetivo, donde se repartirá información del Espacio Terruño y se invitará cordialmente a visitar nuestras dependencias, por ejemplo actividades de algún artista en el casino Marina del Sol, teatro, universidades, etc.

3.7.6. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Esta se realizará a través de venta directa en el local y a través de lo especificado en fuerza de ventas.

A futuro se estudiará utilizar algún intermediario como caja de compensación o municipalidad para ofrecer servicios a través de nuestros proveedores en sus dependencias.

3.7.7. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio tendrá un enfoque en el cliente, donde el bienestar de ellos será nuestra máxima prioridad, a través de una atención personalizada en todos los servicios que se ofrecerá. El buen ánimo, la alegría y buena atención se promoverán en cada uno de los rincones del Espacio Terruño.

3.7.8. PERSONAS

Hacer sentir a los socios que son parte de un grupo con los mismos intereses y que cada uno de ellos es importante para Espacio Terruño, a través de una bien implementada estrategia de atención al cliente, donde las principales características que transmitirá todo el personal son:

- ✓ Energía positiva
- ✓ Inteligencia emocional y espiritual
- ✓ Ser empático con el cliente
- ✓ Tener buen humor
- ✓ Disposición para resolver problemas de los clientes, en todo momento.

3.7.9. EVIDENCIA FÍSICA

Espacio Terruño, implementará la ergonomía necesaria en cada uno de los rincones, desde la entrada, la que contará con acceso para minusválidos, tanto para el local como para el café. El lugar será luminoso de agradable aroma al entrar con fácil accesibilidad para llegar y movilizarse dentro de él, pisos seguros, manillas de seguridad donde sea necesario, colores alegres que proyecten ánimo y alegría, sillas y sillones cómodos, fáciles de utilizar sin objetos innecesarios que puedan ser motivo de caídas. Tamaño y tipología de letra legible en cada letrero e instructivo del local. Según protocolo en la recepción, lo saludarán, preguntarán su nombre para referirse a ellos por su nombre en adelante, lo harán tomar asiento y atenderán sus consultas, con una gran sonrisa.

En Espacio Terruño lo más importante es hacer sentir a cada persona que llegue la necesidad de querer ser parte de él y que ese lugar está pensado exclusivamente para ellos y donde esta experiencia vale la pena vivirla.

3.7.10. PROCESO

Este método se refiere a la forma como serán atendidos los clientes en Espacio Terruño, no solo contarán con el mejor servicio sino también se garantizará que este servicio de excelencia sea el mismo para todos. A continuación se mostrarán 2 flujos de atención al cliente, el primero de Comercialización del Servicio el que contará con 8 pasos que indicarán el modo abordar al posible socio desde determinar al inicio las necesidades hasta como llenar la hoja de inscripción en el evento que se haga socio y el segundo de Atención Post Inscripción, el cual contará con 4 pasos fundamentales desde un chequeo general para medir su condición física hasta definir las actividades adecuadas para ellos. **Ver ANEXO G y H**

3.8. PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera se realizará en un horizonte de 5 años, para esto se realizarán cuadros estimativos de costos fijos, variables e ingresos, posteriormente a través de las herramientas VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) se determinará el atractivo financiero del proyecto.

3.8.1. INGRESOS ESTIMADOS

Para la estimación de ingresos se definió el precio de venta mensual para cada socio en \$60.000.- de acuerdo a resultados de la encuesta aplicada referente a disposición de pago por un servicio de entretenimiento y desarrollo integrado para la tercera edad, se consideró un ajuste en los precios basado en el promedio del IPC de los últimos 8 años, siendo un 3,03 por ciento.

Como se definió anteriormente la población de adultos mayores entre San Pedro de la Paz y Concepción del segmento socio económico ABC1, C2, C3, que corresponde a nuestro mercado objetivo es de 22.438 habitantes, según datos estadísticos locales Censo 2012 y Censo 2017.

Ayudados en cifras Censo 2017, se estimó un crecimiento del sector en un 3% anual, determinando para el primer año un mercado de 27.596 adultos mayores, de

los cuales abarcará un 0,25 por ciento el primer año, 0,3 por ciento para el segundo y 0,4 por ciento los años restantes.

Los ingresos esperados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 3.10: Ingreso estimado para los próximos cinco años

Ingreso por ventas proyectado

Evolución de adulto mayor (zona san pedro de la paz, nivel económico ABC1)

	Objetivo de captura del mercado potencial					
	Censo 2012	2019 *	2020 *	2021 *	2022*	2023 *
Hombres **	9873	12143	12507	12882	13268	13667
Mujeres	12565	15453	15917	16394	16886	17393
Total	22438	27596	28424	29277	30155	31059
Objetivo de venta		69	85	117	121	124
Precio Talleres /mes ***		\$60,000	\$61,818	\$63,691	\$65,621	\$67,609
Ingreso total mensual		\$4,140,000	\$5,254,530	\$7,451,857	\$7,940,132	\$8,383,546
Ingreso anual x ventas (full prod.)		\$33,120,000	\$63,054,360	\$89,422,284	\$95,281,584	\$100,602,548

8 meses de trabajo

Cuota captura de mercado 0.25% 0.3% 0.4% 0.4% 0.4%

* % crecimiento anual población adulto mayor

: 3%^d año

** % hombres v/s mujeres

: 44%

*** crecimiento de acuerdo al IPC promedio de los últimos 8 años

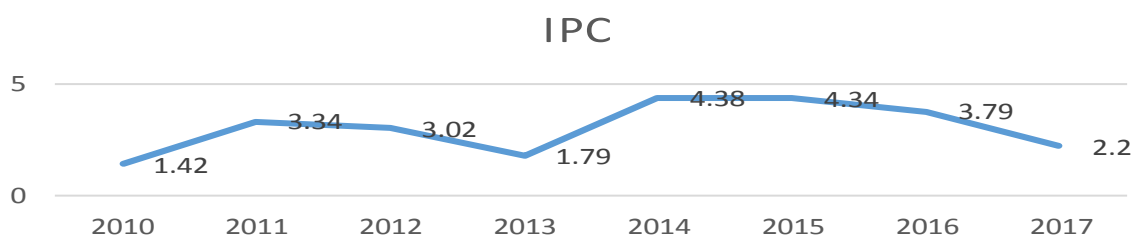
: 3.03

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3.7: Promedio IPC de los últimos años

Promedio del IPC de los últimos años

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
IPC	1.42	3.34	3.02	1.79	4.38	4.34	3.79	2.2



Tendencia al alza del IPC

Fuente: Elaboración propia

3.8.2. DEFINICIÓN DEL TAMAÑO Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.

De acuerdo a los servicios ofrecidos, y a la calidad de ellos se ha determinado la capacidad de producción óptima.

Tabla N° 3.11 Horario de talleres y capacidad de producción.

Definición del tamaño y capacidad de producción					
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9 A 10					
10 A 11					
11 A 12	GIM	BAI	GIM	BAI	MAN
12 A 13	GIM	BAI	GIM	BAI	MAN
Colación					
15 A 16	MAN	GIM	BAI	GIM	BAI
16 A 17	MAN	GIM	BAI	GIM	BAI
17 A 18	CON	CON	MAN	CON	CON
18 A 19	CON	CON	MAN	CON	CON

		HH / Taller / Mes	n° clientes por clase	total HH / clientes mes	
GIM	: Gimnasia	34	12	408	n° clientes full capacidad
MAN	: Manualidades	26	12	306	
CON	: Conversación	34	12	408	
BAI	: Baile temático	34	12	408	
		128	12	1530	120

Fuente: Elaboración propia

3.8.3. ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN.

La inversión inicial del proyecto es moderada, en la que se consideran los gastos de remodelación del local, publicidad (lanzamiento), permisos sanitarios, seguros, patentes municipales, maquinarias y equipos, los que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla N° 3.12: Detalle de gastos relacionados a la inversión inicial.

Inversión inicial del proyecto

Maquinaria y Equipos	Unidades	Cantidad	valor unit.	Total	Depreciación en años	Depreciación anual
Máquina de dulce café	Unidades	1	\$50,000	\$50,000	2	\$25,000
Equipo de música	Unidades	1	\$100,000	\$100,000	2	\$50,000
Climatizador	Unidades	1	\$250,000	\$250,000	5	\$50,000
Refrigerador	Unidades	1	\$120,000	\$120,000	3	\$40,000
Subtotal				\$520,000		
Otros activos fijos						
Otros activos fijos	Unidades	Cantidad	valor unit.	Total	Depreciación en años	Depreciación anual
Equipo de Oficina				\$650,000		
Computador	Unidades	2	\$200,000	\$400,000	2	\$200,000
TV 42"	Unidades	1	\$250,000	\$250,000	2	\$125,000
Mobiliario general				\$540,000		
Escritorios	Unidades	2	\$100,000	\$200,000	2	\$100,000
Sillas giratorias	Unidades	2	\$30,000	\$60,000	2	\$30,000
Sillas	Unidades	12	\$20,000	\$240,000	2	\$120,000
Mesones	Unidades	2	\$20,000	\$40,000	2	\$20,000
Construcciones				\$9,300,000		
Mejoramiento construccione	Unidades	1	\$6,000,000	\$6,000,000		
Habilitación General	Unidades	1	\$3,000,000	\$3,000,000		
Lanzamiento	Unidades	1	\$300,000	\$300,000		
Subtotal				\$10,490,000		
Activos intangibles	Unidades	Cantidad	valor unit.	Total	Depreciación en años	Depreciación anual
Registro Sanitario	1	1	\$200,000	\$200,000		
patente municipal	1	2	\$50,000	\$100,000		
Seguros	1	1	\$100,000	\$100,000		
Constitución de sociedad y varios relacionados	1	1	\$25,000	\$25,000		
Subtotal				\$425,000		
Total inversión inicial				\$11,435,000	Depreciación	\$760,000

Fuente: Elaboración propia

3.8.4. ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS DE LA OPERACIÓN.

Se detallará a continuación los costos fijos en que se incurrirán para mantener el funcionamiento de la empresa, independiente de la cantidad de talleres que se realicen.

Tabla N° 3.13: Costos fijos.

Estimación de costos fijos de la operación

Descripción	Costo Empresa	Costo Total Anual	IPC = 3.03%				
			2019	2020	2021	2022	2023
Arriendos	\$800,000	\$9,600,000	\$9,600,000	\$9,890,880	\$10,190,574	\$10,499,348	\$10,817,478
Subtotal		\$9,600,000	\$9,600,000	\$9,890,880	\$10,190,574	\$10,499,348	\$10,817,478
Mano de Obra							
(1) Administrador	\$653,086	\$7,837,037	\$7,837,037	\$8,074,499	\$8,319,157	\$8,571,227	\$8,830,935
(1) Aux. aseo	\$261,235	\$3,134,815	\$3,134,815	\$3,229,800	\$3,327,663	\$3,428,491	\$3,532,374
(1) Contador	\$30,000	\$360,000	\$360,000	\$370,908	\$382,147	\$393,726	\$405,655
(1) Anfitriona / recepcionista	\$391,852	\$4,702,222	\$4,702,222	\$4,844,700	\$4,991,494	\$5,142,736	\$5,298,561
Subtotal		\$16,034,074	\$16,034,074	\$16,519,907	\$17,020,460	\$17,536,180	\$18,067,526
Gastos Generales							
Agua potable	\$80,000	\$960,000	\$960,000	\$989,088	\$1,019,057	\$1,049,935	\$1,081,748
Teléfono y Wifi	\$25,000	\$300,000	\$300,000	\$309,090	\$318,455	\$328,105	\$338,046
Luz eléctrica	\$150,000	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,854,540	\$1,910,733	\$1,968,628	\$2,028,277
Subtotal		\$3,060,000	\$3,060,000	\$3,152,718	\$3,248,245	\$3,346,667	\$3,448,071
Gastos varios							
Vestuario corporativo	\$60,000	\$120,000	\$120,000	\$123,636	\$127,382	\$131,242	\$135,218
Articulos de aseo	\$15,000	\$180,000	\$180,000	\$185,454	\$191,073	\$196,863	\$202,828
Subtotal		\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000
Total			\$28,994,074	\$29,863,505	\$30,759,279	\$31,682,195	\$32,633,075

Fuente: Elaboración propia

3.8.5. ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES DE LA OPERACIÓN.

El detalle de estos costos se refiere a los que tienen relación con la cantidad de talleres que se realicen. Los salarios de los profesores de taller son variables.

Tabla N° 3.14: Costos variables.

Estimación de costos variables de la operación

Concepto	Cantidad HH/mes	Unidad	Costo	Costo	HH/clientes
		Medida	Unit \$	Total	
Item 2.- Taller de gim					
instructor	34	1	\$11,000	\$374,000	408
Subtotal item 2.-				\$374,000	
Item 3.- Taller de baile					
instructor	34	1	\$11,000	\$374,000	408
Subtotal item 3.-				\$374,000	
Item 4.- Taller de conversación					
moderador	34	1	\$11,000	\$374,000	408
Subtotal item 4.-				\$374,000	
Item 5.- Taller de manualidades					
moderador	25.5	1	\$11,000	\$280,500	306
Kit	25.5	1	\$1,500	\$38,250	
Subtotal item 5.-				\$318,750	
Total costos variables				\$1,440,750.00	
					1530

						Por taller
						max. min.
						capacidad esperada
						12 6

Costo promedio talleres por HH / cliente		\$942	
Costo variable promedio por cliente a máxima capacidad	120	\$12,006	100%
Costo variable promedio por cliente a 50% de capacidad	60	\$24,013	50%

Fuente: Elaboración propia

3.8.6. ESTIMACIÓN DE NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO

Para realizar los cálculos se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Meses de desfase } (x)}{12 \text{ meses}} * \text{Costo Operacional}$$

Donde x se considerará con un valor de 4 meses de desfase, debido a la habilitación y promoción. Por lo que el cálculo resultará:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{4 \text{ meses}}{12 \text{ meses}} * \$30.533.200$$

Obteniendo de esta forma un Capital de trabajo de un total de **\$10.177.733.- pesos**.

3.8.7. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

Para la evaluación del proyecto se presentan flujos de caja puros, es decir, sin deuda y financiados en un horizonte temporal de cinco años bajo tres escenarios: normal, optimista y pesimista. Para los flujos financiados se utilizó una tasa de interés bancario del 14,2 por ciento anual.

Tabla N° 3.15: Flujo de caja puro optimista

Flujo de caja del proyecto= Maximización de la producción con capital propio

Proyecto: Implementación y Operación de centro del adulto mayor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$33,120,000	\$63,054,360	\$89,422,284	\$95,281,584	\$100,602,548
Venta activo						
(-)Costos Fijos		-\$28,994,074	-\$29,863,505	-\$30,759,279	-\$31,682,195	-\$32,633,075
(-)Costos Variables		-\$11,526,000	-\$17,812,857	-\$18,352,586	-\$18,908,670	-\$19,481,602
(-) Publicidad y marketing		-\$950,000	-\$669,695	-\$689,987	-\$710,893	-\$732,433
(-)Interés préstamo						
(-)Depreciación		-\$760,000	-\$760,000	-\$90,000	-\$50,000	-\$50,000
Utilidad antes de impto.		-\$8,160,074	\$14,617,999	\$40,220,419	\$44,640,719	\$48,437,870
(-)Impuesto a la Renta		\$0	-\$3,654,500	-\$10,055,105	-\$11,160,180	-\$12,109,468
Utilidad Neta		-\$8,160,074	\$10,963,499	\$30,165,314	\$33,480,539	\$36,328,403
Depreciación		\$760,000	\$760,000	\$90,000	\$50,000	\$50,000
Amortización intang.						
Valor libro						
(-)Inversión inicial		-\$11,435,000				
Inversión de remplazo						
Inversión de ampliación						
(-)Cap. Trabajo		-\$10,177,733				\$10,177,733
Préstamo						
(-)Amortización deuda.						
Valor de desecho						
Flujo de Caja. 1	-\$21,612,733	-\$7,400,074	\$11,723,499	\$30,255,314	\$33,530,539	\$46,556,136

TIR: 51%

VAN total = \$50,387,560

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.16: Flujo de caja puro normal

Flujo de caja del proyecto = Escenario moderado al 80% de la capacidad con capital propio

Proyecto: Implementación y Operación de centro del adulto mayor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$26,496,000	\$50,443,488	\$71,537,827	\$76,225,267	\$80,482,038
Venta activo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Costos Fijos		-\$28,994,074	-\$29,863,505	-\$30,759,279	-\$31,682,195	-\$32,633,075
(-)Costos Variables		-\$9,220,800	-\$14,250,285	-\$14,682,069	-\$15,126,936	-\$15,585,282
(-) Publicidad y marketing		-\$950,000	-\$669,695	-\$689,987	-\$710,893	-\$732,433
(-)Interés préstamo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Depreciación		-\$760,000	-\$760,000	-\$90,000	-\$50,000	-\$50,000
Utilidad antes de impto.		-\$12,478,874	\$5,569,698	\$26,006,479	\$29,366,136	\$32,213,681
(-)Impuesto a la Renta		\$0	-\$1,392,425	-\$6,501,620	-\$7,341,534	-\$8,053,420
Utilidad Neta		-\$12,478,874	\$4,177,274	\$19,504,860	\$22,024,602	\$24,160,261
Depreciación		\$760,000	\$760,000	\$90,000	\$50,000	\$50,000
Amortización intang.						
Valor libro						
(-)Inversión inicial		-\$11,435,000				
Inversión de remplazo						
Inversión de ampliación						
(-)Cap. Trabajo		-\$10,177,733				\$10,177,733
Préstamo						
(-)Amortización deuda.						
Valor de desecho						
Flujo de Caja. 1	-\$21,612,733	-\$11,718,874	\$4,937,274	\$19,594,860	\$22,074,602	\$34,387,994

TIR: 28%

VAN total = \$19,348,665

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.17: Flujo de caja puro pesimista

Flujo de caja del proyecto = Escenario pesimista al 70% de la capacidad con capital propio
 Proyecto: Implementación y Operación de centro del adulto mayor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$23,184,000	\$44,138,052	\$62,595,599	\$66,697,108	\$70,421,784
Venta activo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Costos Fijos		-\$28,994,074	-\$29,863,505	-\$30,759,279	-\$31,682,195	-\$32,633,075
(-)Costos Variables		-\$8,068,200	-\$12,469,000	-\$12,846,810	-\$13,236,069	-\$13,637,122
(-) Publicidad y marketing		-\$950,000	-\$669,695	-\$689,987	-\$710,893	-\$732,433
(-)Interés préstamo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Depreciación		-\$760,000	-\$760,000	-\$90,000	-\$50,000	-\$50,000
Utilidad antes de impto.		-\$14,638,274	\$1,045,548	\$18,899,510	\$21,728,845	\$24,101,587
(-)Impuesto a la Renta		\$0	-\$261,387	-\$4,724,877	-\$5,432,211	-\$6,025,397
Utilidad Neta		-\$14,638,274	\$784,161	\$14,174,632	\$16,296,634	\$18,076,190
Depreciación		\$760,000	\$760,000	\$90,000	\$50,000	\$50,000
Amortización intang.						
Valor libro						
(-)Inversión inicial		-\$11,435,000				
Inversión de replazo						
Inversión de ampliación						
(-)Cap. Trabajo		-\$10,177,733				\$10,177,733
Préstamo						
(-)Amortización deuda.						
Valor de desecho						
Flujo de Caja. 1		-\$21,612,733	-\$13,878,274	\$1,544,161	\$14,264,632	\$16,346,634

TIR: 15%
 VAN total = \$3,829,217

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.18: Flujo de caja financiado optimista

Flujo de caja del proyecto = Maximización de la producción con financiamiento externo
 Proyecto: Implementación y Operación de centro del adulto mayor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$33,120,000	\$63,054,360	\$89,422,284	\$95,281,584	\$100,602,548
Venta activo						
(-)Costos Fijos		-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074
(-)Costos Variables		-\$11,526,000	-\$17,812,857	-\$18,352,586	-\$18,908,670	-\$19,481,602
(-) Publicidad y marketing		-\$950,000	-\$669,695	-\$689,987	-\$710,893	-\$732,433
(-)Interés préstamo		-\$3,041,123	-\$2,582,871	-\$2,059,548	-\$1,461,913	-\$779,414
(-)Depreciación		-\$760,000	-\$760,000	-\$90,000	-\$50,000	-\$50,000
Utilidad antes de impto.		-\$11,201,197	\$12,904,558	\$39,926,076	\$45,866,927	\$51,297,458
(-)Impuesto a la Renta		\$0	-\$3,226,140	-\$9,981,519	-\$11,466,732	-\$12,824,364
Utilidad Neta		-\$11,201,197	\$9,678,419	\$29,944,557	\$34,400,195	\$38,473,093
Depreciación		\$760,000	\$760,000	\$90,000	\$50,000	\$50,000
Amortización intang.						
Valor libro						
(-)Inversión inicial		-\$11,435,000				
Inversión de replazo						
Inversión de ampliación						
(-)Cap. Trabajo		-\$10,177,733				\$10,177,733
Préstamo		\$21,416,358				
(-)Amortización deuda.		-\$3,227,123	-\$3,685,374	-\$4,208,697	-\$4,806,332	-\$5,488,831
Valor de desecho						
Flujo de Caja. 1		-\$196,375	-\$13,668,320	\$6,753,045	\$29,643,863	\$43,211,995

TIR: 113%
 VAN total = \$54,724,448

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.19: Flujo de caja financiado normal

Flujo de caja del proyecto = Escenario moderado al 80% de la capacidad con financiamiento externo
 Proyecto: Implementación y Operación de centro del adulto mayor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$26,496,000	\$50,443,488	\$71,537,827	\$76,225,267	\$80,482,038
Venta activo						
(-)Costos Fijos		-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074
(-)Costos Variables		-\$9,220,800	-\$14,250,285	-\$14,682,069	-\$15,126,936	-\$15,585,282
(-) Publicidad y marketing		-\$950,000	-\$669,695	-\$689,987	-\$710,893	-\$732,433
(-)Interés préstamo		-\$3,041,123	-\$2,582,871	-\$2,059,548	-\$1,461,913	-\$779,414
(-)Depreciación		-\$760,000	-\$760,000	-\$90,000	-\$50,000	-\$50,000
Utilidad antes de impto.		-\$15,519,997	\$3,856,258	\$25,712,136	\$30,592,344	\$35,073,269
(-)Impuesto a la Renta		\$0	-\$964,064	-\$6,428,034	-\$7,648,086	-\$8,768,317
Utilidad Neta		-\$15,519,997	\$2,892,193	\$19,284,102	\$22,944,258	\$26,304,951
Depreciación		\$760,000	\$760,000	\$90,000	\$50,000	\$50,000
Amortización intang.						
Valor libro						
(-)Inversión inicial	-\$11,435,000					
Inversión de replazo						
Inversión de ampliación						
(-)Cap. Trabajo	-\$10,177,733					\$10,177,733
Préstamo	\$21,416,358					
(-)Amortización deuda.		-\$3,227,123	-\$3,685,374	-\$4,208,697	-\$4,806,332	-\$5,488,831
Valor de desecho						
Flujo de Caja. 1	-\$196,375	-\$17,987,120	-\$33,181	\$15,165,405	\$18,187,926	\$31,043,853

TIR: 50%

VAN total = \$23,685,553

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3.20: Flujo de caja financiado pesimista

Flujo de caja del proyecto = Escenario pesimista al 70% de la capacidad con financiamiento externo
 Proyecto: Implementación y Operación de centro del adulto mayor

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$23,184,000	\$44,138,052	\$62,595,599	\$66,697,108	\$70,421,784
Venta activo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Costos Fijos		-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074	-\$28,994,074
(-)Costos Variables		-\$8,068,200	-\$12,469,000	-\$12,846,810	-\$13,236,069	-\$13,637,122
(-) Publicidad y marketing		-\$950,000	-\$669,695	-\$689,987	-\$710,893	-\$732,433
(-)Interés préstamo		-\$3,041,123	-\$2,582,871	-\$2,059,548	-\$1,461,913	-\$779,414
(-)Depreciación		-\$760,000	-\$760,000	-\$90,000	-\$50,000	-\$50,000
Utilidad antes de impto.		-\$17,679,397	-\$667,893	\$18,605,166	\$22,955,053	\$26,961,174
(-)Impuesto a la Renta		\$0	\$0	-\$4,651,292	-\$5,738,763	-\$6,740,293
Utilidad Neta		-\$17,679,397	-\$667,893	\$13,953,875	\$17,216,289	\$20,220,880
Depreciación		\$760,000	\$760,000	\$90,000	\$50,000	\$50,000
Amortización intang.						
Valor libro						
(-)Inversión inicial	-\$11,435,000					
Inversión de replazo						
Inversión de ampliación						
(-)Cap. Trabajo	-\$10,177,733					\$10,177,733
Préstamo	\$21,416,358					
(-)Amortización deuda.		-\$3,227,123	-\$3,685,374	-\$4,208,697	-\$4,806,332	-\$5,488,831
Valor de desecho						
Flujo de Caja. 1	-\$196,375	-\$20,146,520	-\$3,593,267	\$9,835,178	\$12,459,957	\$24,959,782

TIR: 24%

VAN total = \$8,032,995

Fuente: Elaboración propia

3.8.8. PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO.

Para calcular el punto de equilibrio del proyecto se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{\% \text{ margen de contribución}}$$

Donde el margen de contribución será obtenido de la siguiente forma:

$$\text{Margen de Contribución} = \$63.054.360 - \$17.812.857$$

Lo que nos da como resultado un total de \$45.241.503.- correspondiente a un 0.7175.

Por lo que, al calcular el punto de equilibrio queda de la siguiente forma:

$$PE = \frac{\$29.533.200}{0.7175} = \$41.161.254$$

Con este valor, podremos calcular el número de clientes tanto mensuales como anuales:

$$\text{Clientes mensuales: } \frac{\$41.161.254/\$60.000}{12}$$

Obteniendo de esta forma un total de: 57 socios mensuales y 686 socios anuales.

3.8.9. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

Los indicadores que se utilizaron para determinar la rentabilidad del negocio fueron VAN, TIR, este tipo de negocio no se transa en la bolsa de valores, por lo que para determinar la tasa de descuento se utilizó el juicio de expertos, ya que además corresponde a una tasa estándar del 12 por ciento para este tipo de negocios.

Tabla N° 3.21: VAN Y TIR para flujos puros y con financiamiento en tres escenarios posibles: normal, pesimista y optimista.

Resumen	Puro		Financiado	
	VAN	TIR (%)	VAN	TIR (%)
Normal	\$ 19.348.665	28	\$ 23.685.553	50
Optimista	\$ 50.387.560	51	\$ 54.724.448	113
Pesimista	\$ 3.829.217	15	\$ 8.032.995	24

Fuente: Elaboración propia

El proyecto con financiamiento y sin financiamiento en las seis situaciones presenta VAN positivo, siendo mayores los con financiamiento. Las diferencias significativas se visualizan en los valores de las TIR, siendo en particular los escenarios financiados normal y óptimo los que presentan mayores tasas internas de retorno.

CONCLUSIONES

La estructura definida al inicio de este trabajo, realizada gracias a la revisión bibliográfica, permitió desarrollar este plan de negocios, que a mi criterio, contempla los ámbitos de mayor relevancia para poder desarrollar un sistema de negocio eficiente.

Los antecedentes generales del proyecto entregan la descripción de la idea de negocio a desarrollar, esta es, un centro de entretenimiento y desarrollo para el adulto mayor en San Pedro de la Paz, justificado porque el creciente aumento de la población mayor a 60 años en Chile y la región, la que ha generado la aparición de nuevas demandas específicas para este sector, las que no están siendo atendidas por el mercado. En términos generales el objetivo es entregar servicios que destaquen por su diferenciación y servicio al cliente. Su determinación se realiza en base al análisis de las tendencias, estudio de mercado y el análisis estratégico.

Posterior a esto a través del marco empírico desarrollado, se obtuvo información respecto a las características y demandas del adulto mayor de hoy en día, y como esta tendencia mundial al envejecimiento de la población, provocado principalmente por el desarrollo socio económico, lleva a modificar drásticamente la estructura de la población, de un patrón en el que predominan los grupos de edad más jóvenes a otro en el que todos los grupos de edad están representados de forma más igualada. Esto se puede ver gráficamente a través de la pirámide poblacional. Pasando de la forma triangular de base ancha, por altas tasas de natalidad y descenso rápido a la cima reflejando una esperanza de vida baja, al otro extremo de modelo piramidal de población llamado ojiva o jarrón que indica preeminencia de población adulta, con base moderada, pues se ha iniciado el descenso de la natalidad. La población disminuye lentamente hacia arriba, debido a una esperanza de vida alta, propio de países en vías de desarrollo. Cifras como, que en el año 2000 eran 600 millones los adultos mayores en el mundo y proyecciones de 1.200 millones para el 2025 y 2.000 millones para el 2050 lo corroboran.

De dicha tendencia Chile no está al margen, hoy las personas mayores a 60 años superan los 2 millones 800 mil habitantes correspondiente al 16,2 por ciento de la población, y se espera que para el 2026 tendremos en Chile la misma cantidad de adultos mayores que personas entre 24 y 36 años que son los llamados generación Millennial. Este aumento de longevidad hace que nos replanteemos el concepto de vejez. El hecho que gente viva 10 a 20 años más ofrece toda una serie de opciones de vida que en raras ocasiones era posible ver en el pasado. Al final de este marco empírico se concluye que mantener dentro de lo posible la actividad física, mental y social es la mejor manera de vivir este proceso.

A continuación en base a la investigación de mercado, se especifica el mercado objetivo y potencial y se obtuvo información en cuanto a que la región del Biobío está situada dentro del país según últimas cifras del censo 2017 en la segunda región con mayor cantidad de adultos mayores, después de la región metropolitana. De esta investigación además se logró determinar gran interés en un proyecto como este, los posibles clientes mostraron mayor inclinación por preferir talleres que realicen actividades muy específicas, de tendencia actual y con niveles avanzados en distintas áreas, las con mayor preferencia fueron actividad física, baile y manuales. Se obtuvo aceptación, respecto a la disposición a pagar por un servicio que cumpla sus expectativas, la frecuencia máxima de visitas se inclina por 3 veces por semana, horario máximo que disponen por día es 3 a 4 horas, respecto a la forma de comunicar el servicio, fueron las plataformas de redes sociales las preferidas y finalmente un 80 por ciento dijo no conocer un lugar con éstas características de segmentación e integrabilidad.

Cabe destacar, la importancia que ha tenido esta ciudad en cuanto a facilitar nuevas iniciativas de negocio, gracias al auge económico que ha tenido últimamente, en especial productos y servicios altamente diferenciados. Es así que este año se inauguró una residencia Premium para adultos mayores, llamada Acalis en el sector de Montahue San Pedro de la Paz, cuyo valor básico mensual es de \$ 900.000.

A pesar de este entorno y en relación a nuestro mercado objetivo, de entretenimiento solo diurna, la evaluación indicó que existe una escasa oferta de bienes y servicios destinados al adulto mayor, la oferta encontrada correspondió a la entregada por organismos gubernamentales como la municipalidad de San Pedro de la Paz, donde para utilizar los servicios se debe pertenecer al sector vulnerable de la comunidad. Por otro lado están las cajas de compensación, en estas para acceder a sus servicios se debe pertenecer a ellas desde el periodo productivo. En cuanto a los servicios ofrecidos no tienen continuidad en el tiempo y no cumplen a cabalidad con las expectativas del mercado objetivo, que busca personalización, exclusividad y enfoque. Los talleres ofrecidos no entregan las últimas tendencias en artes manuales como por ejemplo talleres de fieltro y telar, pintura al óleo, Patchwork y Quilt. En actividad física buscan actividades como Yoga, Pilates, Tai-Chi y Chi-Kung entre otros. Y finalmente en temas de desarrollo personal le interesan actividades como autoconocimiento, reactivación de la memoria, meditación y resiliencia en el adulto mayor, taller fotográfico, etc. De esta forma se determina que existe una parte de la población de adulto mayor con demandas muy específicas de entretenimiento y desarrollo que aún están insatisfechas.

Respecto del análisis estratégico, en primera instancia se concluye que el negocio de entretenimiento para la tercera edad es atractivo, basándose en el resultado de la intensidad de las variables. Se establece como resultado desarrollar propuestas creativas e innovadoras para el cliente, basándose en estudios previos del segmento, enfocarse en poco pero muy diferenciado, utilizar ergonomía en toda la infraestructura e implementar actividades de invierno. Además es de suma importancia realizar un trabajo de fidelización del cliente para evitar se vaya con posible competencia y utilizar medios de comunicación digital a través de un plan de marketing concentrado.

Con la información hasta ahora obtenida se puede indicar que si es factible de implementar este proyecto.

En la definición del modelo de negocio, donde se definen los aspectos más relevantes de este, se determina lo siguiente: Los servicios ofrecidos están dirigidos a hombres y mujeres mayores de 60 años, residentes de Concepción y San Pedro de la Paz, del grupo socio económico ABC1, C2, C3, Que deseen ser parte de una comunidad que vive esta etapa de la vida a través del llamado proceso de envejecimiento activo. Respecto a la problemática, no existe lugar de entretención para el adulto mayor que sea integral y diferenciado. Por lo tanto nuestra propuesta es ofrecer servicios de entretención en las áreas tales como artística, desarrollo personal, actividad física y del conocimiento.

La entrega de los servicios será en la infraestructura ubicada en San Pedro de la Paz a través de venta directa. El ingreso de dinero será principalmente a través de la venta de planes mensuales, trimestrales y semestrales, que deberán ser pagados de forma anticipada, a través de diferentes formas de pago tales como, dinero efectivo, cheques, tarjeta de crédito y débito por sistema Transbank. La estructura de costos está compuesta por costos fijos y costos variables, dentro de los costos más relevantes estará el arriendo de la infraestructura y los costos variables compuestos principalmente por salario de monitores, fuerza de venta e insumos. Las métricas claves serán medir el nivel de aprobación de mis clientes, respecto de las actividades que se ofrecen, junto con evaluar la relación entre clientes y personal de la empresa. La ventaja especial será integrabilidad de la propuesta y enfoque.

Se determina como estrategia corporativa la de diferenciación en enfoque debido a que existe un mercado, del adulto mayor con grandes demandas específicas que no han sido satisfechas y tiene mucho potencial para ofertar productos y servicios diferenciados de alta segmentación.

La estrategia competitiva será de líder de mercado, debido a que se evaluó la competencia y se determinó que la oferta de servicios de entretención para la tercera edad es escasa y si existe no es permanente, ni específica para nuestro segmento objetivo. El papel de líder de mercado nos abre muchas oportunidades pero también nos trae grandes desafíos, puesto que el éxito del negocio traerá nuevos

competidores al mercado. Conservar la ventaja que nos da el liderazgo servirá para generar barreras de entrada, que hagan más tardía el ingreso de competidores. La estrategia funcional a utilizar en el centro de entretenimiento para el adulto mayor será de alta segmentación llamada estrategia de Concentración, que será usada en cada una de las áreas del negocio en coherencia con los recursos y competencias que posee la empresa y el entorno.

Lo interesante de concluir en esta investigación de tipo exploratoria, es que las expectativas a las que hace referencia el cliente encuestado, no se refieren solo al producto, sino que también tiene relación con el servicio al cliente, el trato y el ambiente ofrecido. Para cumplir con estas expectativas el plan comercial diseñó talleres altamente atractivos. Promovidos a través de fuerza de venta en puntos estratégicos como Sanatorio Alemán, clínica Diagnomed, y Publicaciones en revista Nos, la que tiene presencia permanente, en los principales centros de salud privada local.

La evaluación del proyecto se calculó de dos maneras, con fondos propios y con fondos de terceros bajo tres escenarios, normal, optimista y pesimista a una tasa de interés bancario del 14,2 por ciento anual, esto a través de las herramientas VAN y TIR.

El mejor escenario es el normal con financiamiento de terceros, obtuvo un VAN mayor a los \$ 23 MM, y una TIR del 50 por ciento, presentando una estructura financiera estable. El que fue realizado en un horizonte temporal de 5 años.

BIBLIOGRAFÍA

- Berry, T. (1998). *The Book on Business Planning*. Palo Alto.
- Best, J. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Prentice-Hall.
- Chesbrough, H. Q., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation; evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Universia Business Review*, 12-39.
- Fundación Oportunidad Mayor. (Junio de 2017). *Fundación Oportunidad Mayor*.
Obtenido de <http://omayor.cl/es/2017/06/12/casen-2015-poblacion-de-adultos-mayores-aumenta-llegando-al-175/>
- Furlong, M. S. (s.f.). *El nuevo mercado de la tercera edad*. Financial Times Press.
- GfKAdimark. (2014). *Adimark*. Obtenido de Ojos puestos en el futuro:
<http://www.adimark.cl/estudios/documentos/adultos%20mayores.pdf>
- GfKAdimark. (2017). *Adimark*. Obtenido de Adultos mayores: su relación con la sociedad:
http://www.adimark.cl/estudios/documentos/2017_gfk%20chile_adultos%20mayores.pdf
- INE. (2012). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de
http://estudios.anda.cl/recursos/censo_2012.pdf
- INE. (2012). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de
<http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2014/ciiu4-2012.pdf?sfvrsn=4>
- INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Person Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing*.

- Kotler, P., & Gary, A. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.
- Lambing, P., & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*.
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning, 165-168.
- MINSAL. (2014). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Programa nacional de salud de las personas adultas mayores:
http://www.minsal.cl/sites/default/files/files/Borrador%20documento%20Programa%20Nacional%20de%20Personas%20Adultas%20Mayores-%2004-03_14.pdf
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana : Universitat Jaume .
- Municipalidad San Pedro de la Paz. (2017). Departamento de la Organización Comunitaria. *Área adulto mayor*.
- Nevada Small Business Development Center. (2010). *www.nsbdc.org*. Obtenido de http://nsbdc.org/wp-content/uploads/2010/11/b_plans_made_simple.pdf
- OMS. (2007). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.ine.cl/docs/default-source/FAQ/enfoque-estad%C3%ADstico-adulto-mayor-en-chile.pdf?sfvrsn=2>
- OMS. (2015). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/envejecimiento-y-salud>
- Persuadiendo. (2015). *Persuadiendo.com*. Obtenido de Como hacer un plan de marketing online: <https://www.persuadiendo.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-online-infografia/>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de Piramide:
<http://www.gobookee.net/estrategia-competitiva-michael-porter/>

Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*.

SENAMA. (2016). *Servicio Nacional del Adulto Mayor*. Obtenido de Cuenta Publica Participativa 2016: <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/CtaPublica2016.pdf>

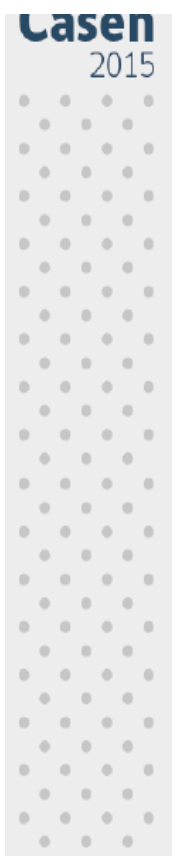
Stevenson, H., & Van Slyke, J. (1985). *Pre-Start Analysis: Un marco para pensar sobre emprendimientos comerciales..* Obtenido de Harvard Business School.

United Nations Population Division. (2002). *World Population Prospects*. Obtenido de <http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2002/WPP2002-HIGHLIGHTSrev1.PDF>

United Nations Population Division. (2015). *World Population Prospects*. Obtenido de <http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2002/WPP2002-HIGHLIGHTSrev1.PDF>

ANEXOS

ANEXO A: Composición del ingreso adulto mayor



Composición del ingreso de personas mayores de 65 años, por sexo y quintil de ingreso autónomo per cápita (2015)

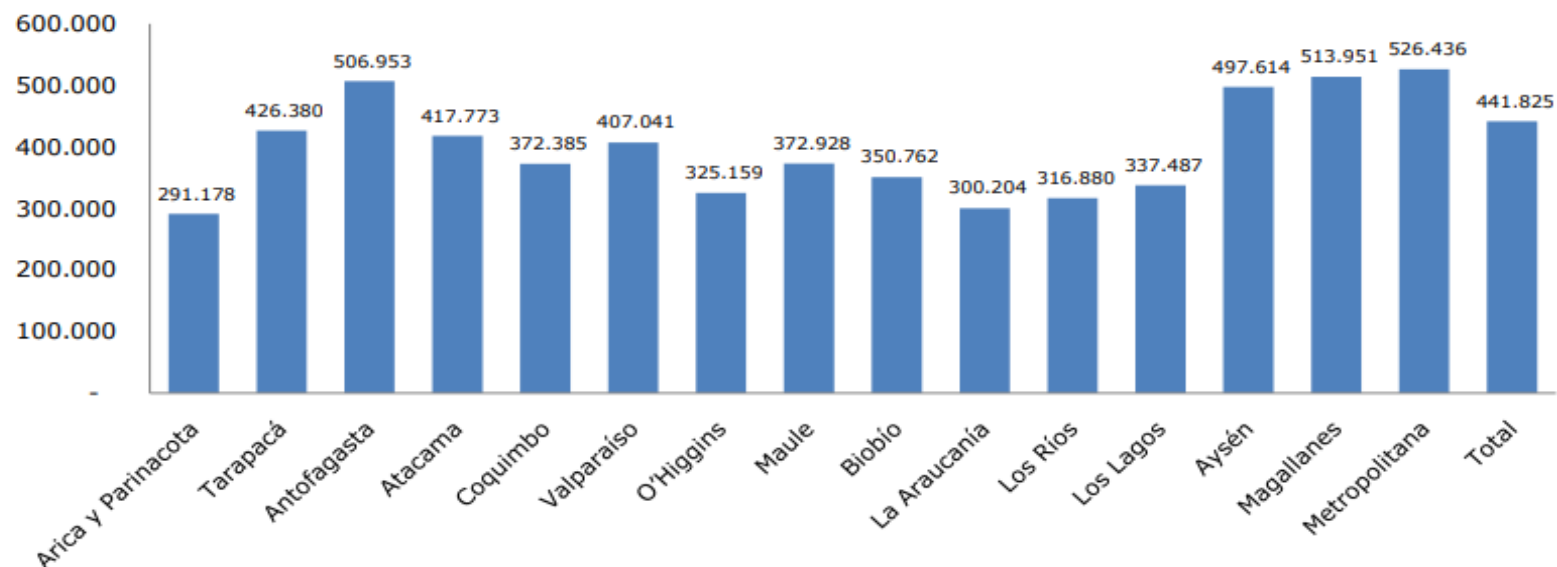
(Porcentaje, Pesos de Noviembre de 2015)

Sexo	Ingresos	Quintil de ingreso autónomo nacional per cápita					Total
		I	II	III	IV	V	
Hombre	Ingreso del Trabajo	22,2	41,6	49,1	53,6	65,5	55,9
	Otro Ingreso Autónomo	39,1	47,0	44,7	43,7	33,9	38,8
	Ingreso autónomo	61,3	88,6	93,8	97,4	99,4	94,7
	Subsidios monetarios	38,7	11,4	6,2	2,6	0,6	5,3
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Mujer	Ingreso del Trabajo	8,0	14,7	19,8	28,5	42,8	28,7
	Otro Ingreso Autónomo	30,0	57,1	63,7	62,5	55,3	55,7
	Ingreso autónomo	38,0	71,8	83,5	91,0	98,2	84,5
	Subsidios monetarios	62,0	28,2	16,5	9,0	1,8	15,5
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total	Ingreso del Trabajo	15,2	29,4	36,1	43,7	58,3	45,6
	Otro Ingreso Autónomo	34,6	51,6	53,1	51,2	40,7	45,2
	Ingreso autónomo	49,8	81,0	89,3	94,8	99,0	90,8
	Subsidios monetarios	50,2	19,0	10,7	5,2	1,0	9,2
	Ingreso total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANEXO B: Ingreso promedio

Ingreso promedio mensual de la ocupación principal de personas de 60 años y más ocupadas, por región (2015)

(Pesos de Noviembre de 2015, personas de 60 y más años ocupadas por región)



Notas: Diferencias entre regiones y promedio nacional: Al 95% de confianza, las diferencias entre la estimación nacional y las regionales SON estadísticamente significativas, EXCEPTO: las regiones Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Valparaíso, Maule, Aysén y Magallanes.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2015.

ANEXO C: Encuesta

ENCUESTA

El presente cuestionario tiene por finalidad recaudar información para el desarrollo de mi habilitación profesional para optar al título de Ingeniería Comercial en la Universidad del Bío Bío, dicha información solo se utilizará para efectos académicos. El proyecto en evaluación es un centro de entretenimiento para la tercera edad.

Espacio Terruño

Solo para los más Grandes.....

Ayúdenos a crear un nuevo espacio para usted.

P1.- ¿Le gustaría participar de una iniciativa donde pueda divertirse y recrearse con personas de su edad y características similares?

SI ___ NO ___

P2.- ¿Con qué servicios debería contar este lugar?

___ Actividad física en sala ___ Grupos de conversación

___ Clases de baile ___ Taller de lectura

___ Curso de computación básico ___ Taller manualidades

___ Otros ¿Cuáles? _____

P3.-¿Cuántas veces a la semana le gustaría asistir a este lugar?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___

P4.- ¿Es importante que exista un servicio de transporte puerta a puerta?

___ Nada importante ___ Importante

___ Poco importante ___ Muy importante

P5.- ¿Cuántas hora al día le gustaría pasar en este centro de entretenimiento?

1a 2 horas___ 3 a 4 horas___ 5 a 6 horas___

P6.- ¿Le gustaría realizar paseos por el día?

SI___ NO___ ¿Dónde? _____

P7.- ¿Cómo preferiría contratar los servicios en el centro de entretenimiento?

___ Por hora ___ Mensual

___ Diario ___ Semestral

___ Semanal ___ Por actividad

P8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por mes?

Hasta 10.000___ Hasta 30.000___ Hasta 60.000 ___

Hasta 100.000___ Otro monto _____

P9.- ¿Conoce usted otro lugar que ofrezca un servicio integral como este?

Si___ ¿Cuál? _____-

No___

P10.- ¿Por qué medio le gustaría enterarse de este servicio y obtener mayor información?

Radio _____ ¿Cuál? _____

Facebook _____

Correo electrónico _____

Letreros en vía pública _____

Grupos de WhatsApp _____

Página Web _____

Revistas _____ ¿Cuál? _____

Periódico _____ ¿Cuál? _____

P11.- Índice de rango etario

___Entre 60 y 65 ___Entre 70 y 75

___Entre 65 y 70 ___Entre 75 a 80

___Otro (especificar)_____

P12.- Género

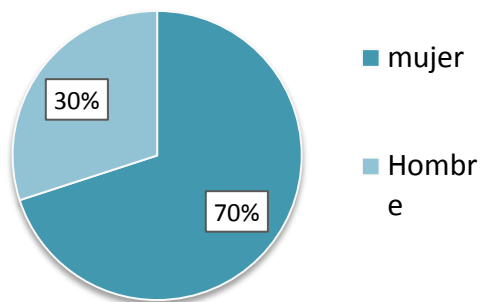
Mujer_____ Hombre_____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO D: Resultados de la encuesta

Género

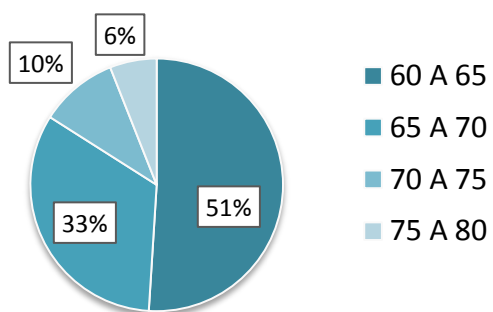
Adultos mayores encuestados



Género	Personas	Porcentajes
Hombres	21	30%
Mujeres	49	70%

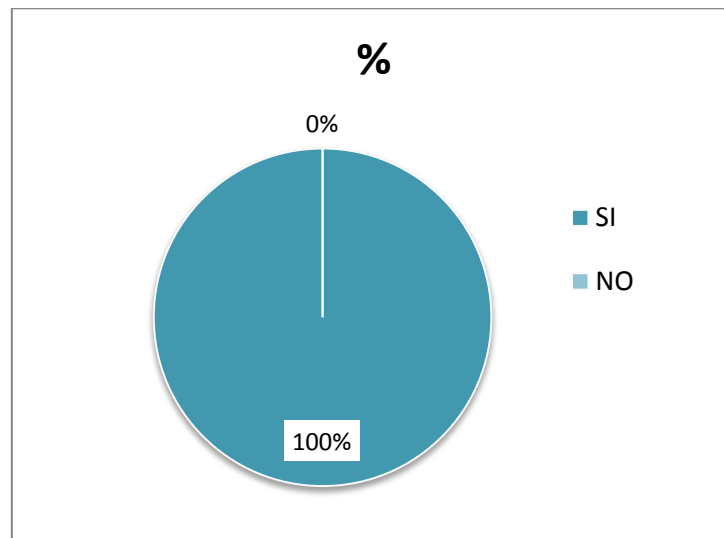
Edad

Edad



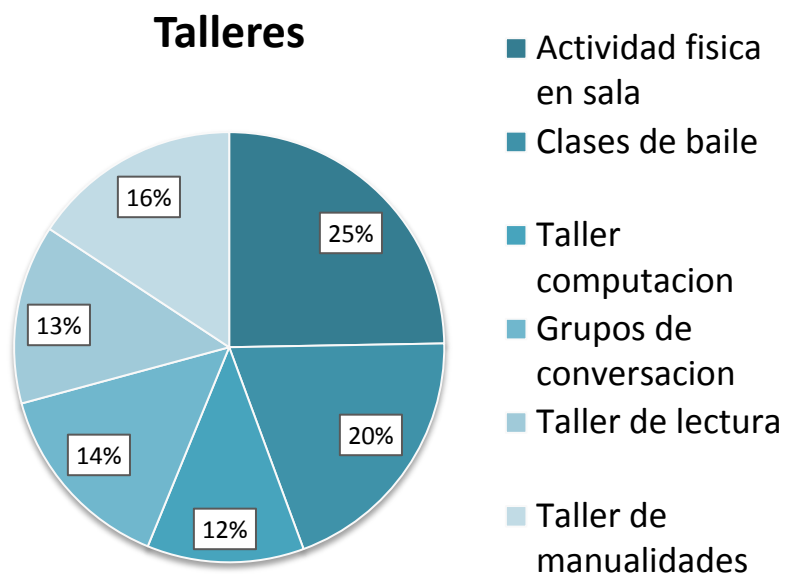
Edad	Cantidad	%
60 A 65 AÑOS	36	51
65 A 70 AÑOS	23	33
70 A 75 AÑOS	7	10
75 A 80 AÑOS	4	6

P1.- ¿Le gustaría participar de una iniciativa donde pueda divertirse y recrearse con personas de su edad y características similares?



El 100% de los encuestados, si participarían de un centro de entretenimiento para la tercera edad.

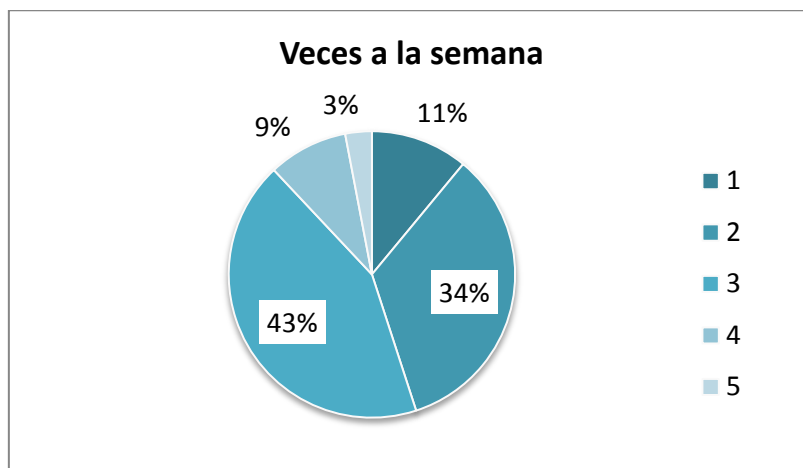
P2.- ¿Con que servicios debería contar este lugar?



Actividad	Personas	Porcentaje (%)
Actividad física en sala	44	25
Clases de baile	35	20
Taller de computación	21	12
Grupos de conversación	26	14
Taller de lectura	24	13
Taller de manualidades	28	16

Las actividades con mayor preferencia fueron, actividad física en sala con un 25% seguida de Clases de baile con 20%, luego taller de manualidades 16% y finalmente taller de conversación 14 %. Estas serán las actividades que se implementaran en primera instancia, siguiendo sus gustos y preferencias. Otras actividades sugeridas: clases de cocina, juegos de salón.

P3.- ¿Cuántas veces a la semana le gustaría asistir a este lugar?

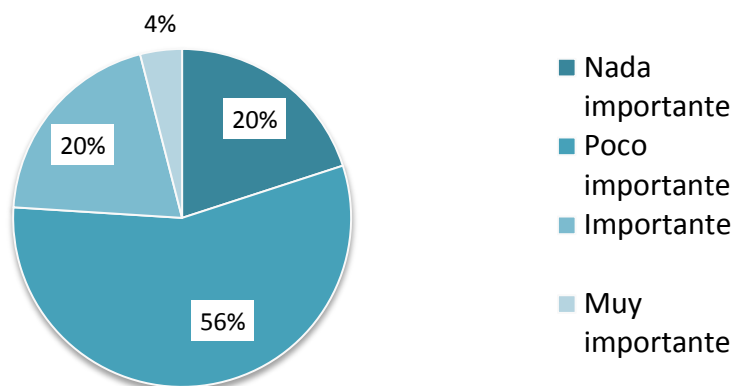


Veces a la semana	Personas	Porcentaje (%)
1	8	11
2	24	34
3	30	43
4	6	9
5	2	3

Hay una clara preferencia para asistir por parte del adulto mayor entre 2 a 3 veces por semana. Es conveniente hacer esfuerzos para aumentar las visitas a mínimo 3 en promedio, y determinar cuáles son los días y horarios preferidos por los clientes.

P4.- ¿Es importante un servicio de transporte puerta a puerta?

Transporte puerta a puerta

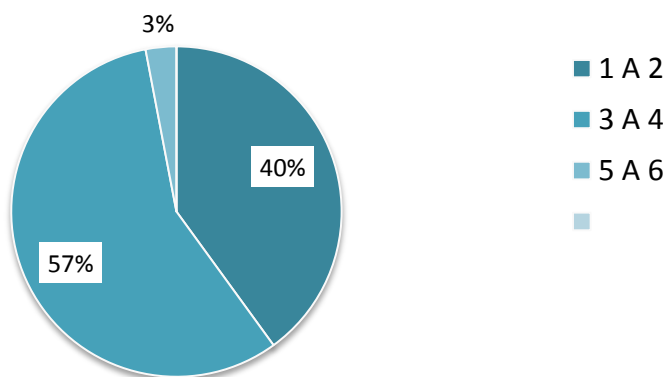


Transporte puerta a puerta	Personas	Porcentaje (%)
Nada importante	14	20
Poco importante	39	56
Importante	14	20
Muy importante	3	4

Un 56% indica que es poco importante el servicio de transporte puerta a puerta, esto fundamentado, porque la mayoría de los encuestados no superan los 70 años, en un rango etario mayor debería ser más importante.

P5.- ¿Cuántas horas al día le gustaría pasar en este centro de entretenimiento?

HORAS AL DIA

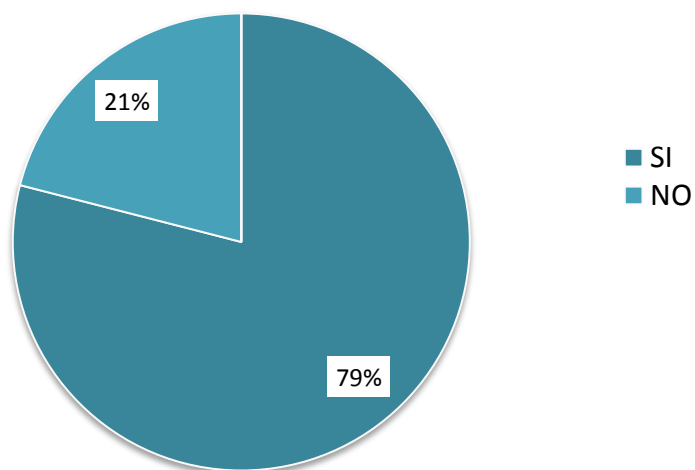


Horas al día	Personas	Porcentajes (%)
1 A 2	28	40
3 A 4	40	57
5 A 6	2	3

Un 57% estaría entre 3 a 4 horas, por esta razón se deben mantener actividades que puedan cubrir estas horas en actividad.

P6.- ¿Le gustaría realizar paseos por el día?

Paseos por el día

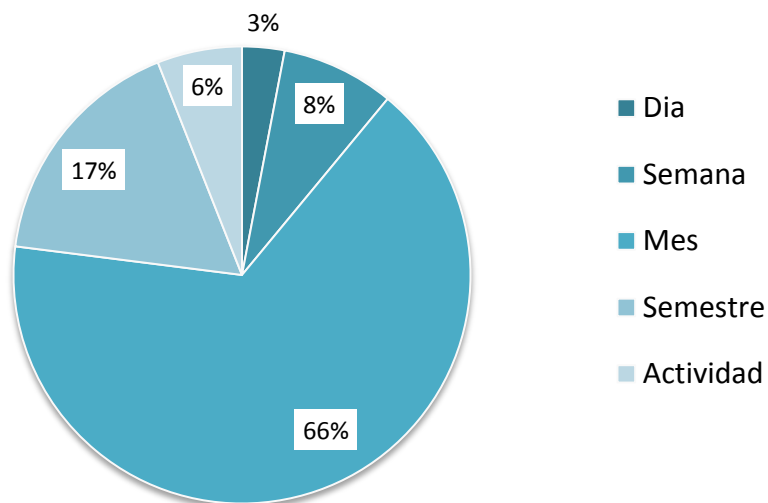


Paseos por el día	Personas	Porcentaje (%)
SI	55	79
NO	15	21

Claramente hay un gran interés por realizar paseos por el día fuera del centro de entretenimiento, 79% de aprobación. Esto se puede analizar como una nueva unidad de negocios que también puede ofrecerse a otras instituciones.

P7.- ¿Cómo preferiría contratar los servicios en el centro de entretenimiento?

Contratar servicios

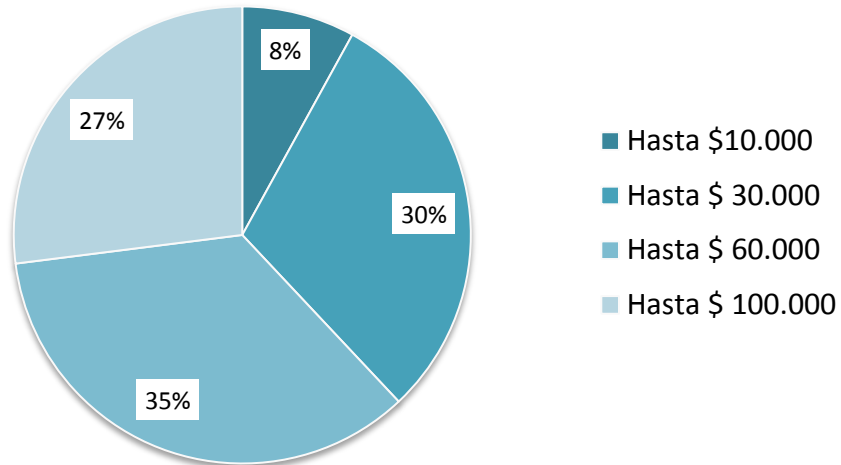


Contratar servicios	Personas	Porcentaje (%)
Día	2	3
Semana	6	8
Mes	46	66
Semestre	12	17
Actividad	4	6

La mayoría de los esfuerzos debería ser a lograr planes al menos trimestrales, para asegurar ingresos en los meses más lentos.

P8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por mes?

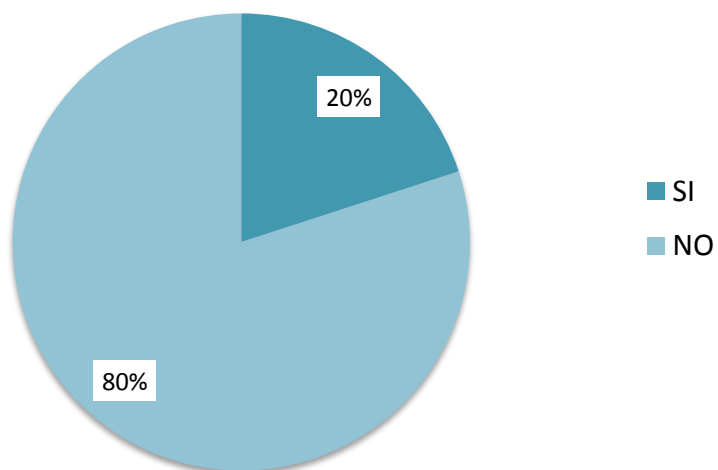
Disposicion de pago



Hasta cuanto	Personas	Porcentaje (%)
Hasta \$ 10.000	6	8
Hasta \$ 30.000	21	30
Hasta \$ 60.000	25	35
Hasta \$ 100.000	18	18

P9.- ¿Conoce usted otro lugar que ofrezca un servicio integral como este?

Conoce otro lugar así

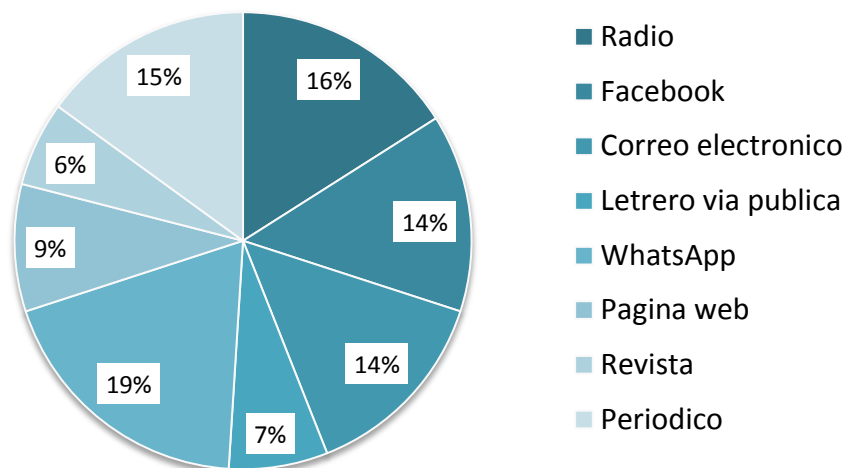


Conoce otro lugar	Personas	Porcentaje (%)
SI	14	20
NO	56	80

Los resultados de la encuesta indican que un 80% de los encuestados no conocen otro lugar que ofrezca estos servicios en un mismo lugar, lo que es una gran oportunidad para este negocio.

P10.- ¿Por qué medio le gustaría enterarse de este servicio y obtener mayor información?

Por que medio sea saber mas



Saber más por:	Personas	Porcentaje (%)
Radio	22	16
Facebook	19	14
Correo electrónico	19	14
Letrero vía pública	10	7
WhatsApp	27	19
Página web	12	9%
Revista	8	6%
Periódico	21	15%

ANEXO E: INFORMACIÓN MUNICIPALIDAD SAN PEDRO DE LA PAZ Y CONCEPCIÓN.

ENTREVISTA SAN PEDRO DE LA PAZ.

Con el objetivo de obtener mayor información del servicio de entretención para adultos mayores por la Municipalidad de San Pedro de la Paz, es que se realizó una visita a esta entidad, específicamente al departamento de organización comunitaria, área Adulto Mayor. Dicha entrevista se efectuó con la Srta. Valentina Cabello el día martes 19 de Junio a las 15:30 horas. La que se ha resumido en 8 preguntas que se consideraron las más relevantes.

1.- ¿Cuántos adultos mayores tienen registrados?

En los registros de la municipalidad de San Pedro de la Paz figuran 10.350 Adultos Mayores, se estima que para el 2018 la cifra ascenderá a 15.000

2.- ¿Cuáles son los tipos de talleres más demandados por los Adultos Mayores?

Los talleres más demandados son manualidades, actividad física, folclore, estos primeros con 29 por ciento de preferencias cada uno, luego Canto con 6,5 por ciento y baile latinoamericano y Yoga con un 3,3 por ciento cada uno.

3.- ¿Qué requisitos debe cumplir el Adulto Mayor para participar de estos talleres?

Pertenecer a algún club de adulto mayor organizado y con residencia acreditada en San Pedro de la Paz.

4.- ¿Cómo funciona el sistema de servicios de entretención para el adulto Mayor?

El Club postula a fondos municipales a través de una solicitud de financiamiento ingresada al departamento de Organización comunitario, área adulto mayor. Posterior a eso si la municipalidad aprueba la solicitud, selecciona dentro de

su lista de Staff registrados, quien pueda impartir las actividades que están siendo solicitadas.

Estos talleres son impartidos desde Abril a noviembre de cada año y los meses restantes entran en receso.

5.- ¿Tienen algún costo para el Adulto Mayor?

No, se financia al Club en un 100 por ciento

6.- ¿En los talleres de Acondicionamiento Físico se solicita algún chequeo médico previo como requisito?

No es necesario cheque previo, puesto que son actividades pausadas y de acuerdo a sus posibilidades físicas.

7.- ¿El Adulto Mayor puede participar en varias actividades?

Puede participar en las actividades deseadas dentro del Club al que pertenece.

Nota: La amable entrevistada, de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, indica saber de mucho interés de este segmento por actividades más específicas, principalmente el cuadrante ⁵ y asegura existe disposición a pagar por ellas, más si esto significara poder tener disposición inmediata a talleres de su interés y no tener que pertenecer a un Club .donde tienen que asumir cargos y responsabilidades.

Información Municipalidad de Concepción.

⁵ Cuadrante 8 : Cumbre de Andalué, El Venado, Cumbres de Andalué Oriente, Península de Andalué, Luis Acevedo, Villa el Recodo, San Pedro Viejo, Villa Pedro de Valdivia Sur, Idahue, Parque Residencial Laguna Grande, San Pedro del Valle, Bayona, Laguna Grande, Los Sauces, Los Acacios, Los Arrayanes, Villa San Pedro.

Conversación realizada el 21 de Junio 2018 con la Sra. Gladis Rebolledo, del departamento de desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Concepción, área Adulto Mayor. Cuenta que este departamento trabaja con dos modalidades, sistema abierto y cerrado, estos últimos talleres se entregan solo a través de postulaciones de Clubes organizados tal como en la Municipalidad de San Pedro de la Paz y parten en febrero, a esta altura del año dice están completos, por lo tanto no pueden atender hasta el próximo año ninguna solicitud de Club Adulto Mayor, y los abiertos son impartidos en puntos específicos sin restricción de pertenecer a un Club, solo acreditar residencia, estos talleres son muy demandados y están siempre llenos.

MONITORIAS ADULTO MAYOR AÑO 2017



TIPO DE MONITORIA	AGRUPACIÓN	DIA	Desde	Hasta	SECTOR	DIRECCIÓN
Baile Latinoamericano	Danza de Baile Latinoamericano Adulto Mayor	Miércoles	16:00:00	18:00:00	Candelaria	Escuela artística Enrique Soro, Las Garzas, s/n.
Canto	Conjunto coral y folclórico "Voces de Llacolén".	Miércoles	15:30:00	17:30:00	Villa San Pedro	Escuela diferencial f-665 Pierre Méndez France, Los Escalopios N° 1751 Villa San Pedro.
Canto	Tuna de profesores jubilados "San Pedro de la Paz".	Martes	16:00:00	18:00:00	Villa San Pedro	Escuela Miguel José Zañartu Santa María, calle Pedro Esteban N° 145. Villa San Pedro.
Folclore	Unión Comunal Adulto Mayor "Llacolén de la Paz"	Martes	11:00:00	13:00:00	Villa San Pedro	Centro Adulto Mayor villa San Pedro. Pedro Benavente Roa N° 54.
Folclore	Club Adulto Mayor "Los años felices".	Sábado	16:00:00	18:00:00	Boca Sur	Pasaje 1 N° 203 sede Nuevo Amanecer, sector antiguo consultorio Boca Sur.
Folclore	Grupo folclórico Adulto Mayor "Gabriela Mistral".	Lunes	18:00:00	20:00:00	Candelaria	Capilla Santa Rita. Avenida Central s/n. Candelaria
Folclore	Club Adulto Mayor "Amigas Viajeras".	Viernes	15:00:00	17:00:00	Lomas Coloradas	Calle Vicente Huidobro s/n. Sede JJVV Villa Los Escritores.
Folclore	Club de cueca de Adultos Mayores de San Pedro de la Paz.	Miércoles	19:00:00	21:00:00	Villa San Pedro	Escuela diferencial f-665 Pierre Méndez France. Los Escolapios N° 1751 Villa San Pedro.
Folclore	Grupo folclórico Adulto Mayor "Violeta Parra".	Viernes	17:30:00	19:30:00	Candelaria	Avda Costanera pasaje 1 N° 607, sector aldeaño al gimnasio Candelaria.
Folclore	Grupo Folclórico Nuevo Loncomillan	Sábado	18:00	20:00	Villa San Pedro	Centro Adulto Mayor villa San Pedro. Pedro Benavente Roa N° 54.



MONITORIAS ADULTO MAYOR AÑO 2017

Gimnasia	Club de Adulto Mayor Los Conquistadores	Viernes	15:30:00	17:30:00	Candelaria	Las Torcazas 1987
Manualidades	Grupo Adulto Mayor "Los Copihues de Villa Victoria".	Jueves	16:30:00	18:30:00	Michaihue	Pasaje N° 95 interior, Población Villa Victoria.
Manualidades	Grupo Adulto Mayor "Juventud Eterna".	Miércoles	16:30:00	18:30:00	Michaihue	Sede comunitaria La Estrella. Arcas Verdes N° 226, La Estrella.
Manualidades	Centro Adulto Mayor "Nuevo Amanecer".	Jueves	14:00:00	16:00:00	Boca Sur	Pasaje 1 N° 203 sede Nuevo Amanecer, sector antiguo consultorio Boca Sur.
Manualidades	Club de Adulto Mayor "El condominio".	Miércoles	15:00:00	17:00:00	Michaihue	Calle nueva 1 N° 964. A un costado del CECOSF.
Manualidades	Grupo Adulto Mayor "Las chicas súper poderosas".	Miércoles	14:00:00	16:00:00	Boca Sur	Sede Chicas súper poderosas. Pasaje 15 N°671. Frente a "Fotos Poveda".
Manualidades	Taller de Manualidades Adulto Mayor Las Magnolias	Lunes	15:00:00	17:00:00	Villa San Pedro	UCAM, Los Acacios N° 8 Villa San Pedro.
Manualidades	Club de Adulto Mayor Los Copihues de Michaihue	Miércoles	15:00:00	17:00:00	Michaihue	Avda Michaihue N° 971 Sede 9 R
Manualidades	Taller de Mujeres Adulto Mayor Horizontes	Miércoles	15:30:00	17:30:00	Villa San Pedro	Sede Los Sauces N° 1511
Manualidades	Club de Adulto Mayor Soles de Otoño	Miércoles	18:30:00	20:30:00	Candelaria	Las Torres N° 575 Candelaria



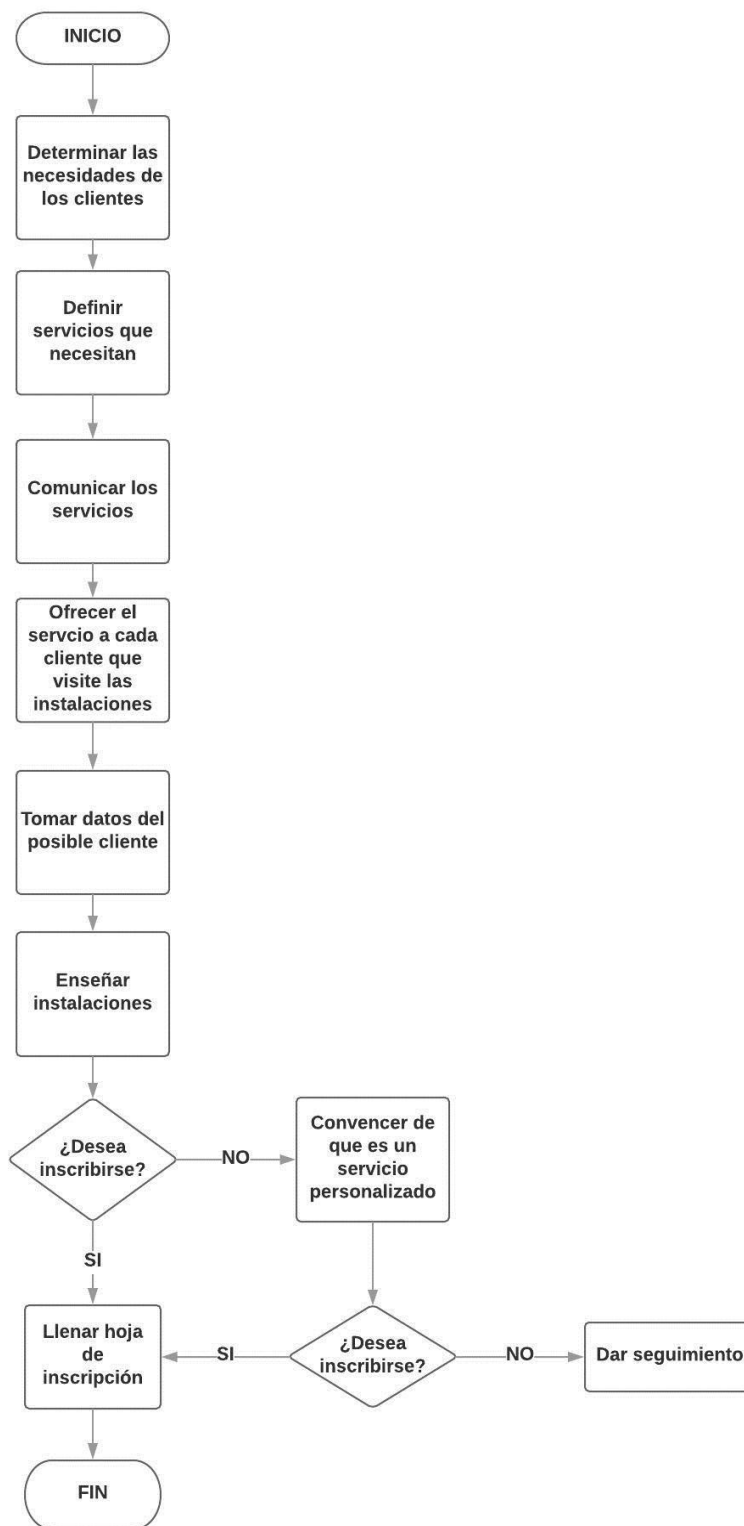
MONITORIAS ADULTO MAYOR AÑO 2017

Folclore	Grupo Folclórico Tierra Morena	Jueves	15:30	17:30	Villa San Pedro	Parroquia el buen pastor, calle los Acacios N° 1718
Folclore	Club Folclórico de Adulto Mayor "Arco Iris".	Martes	10:00:00	12:00:00	Candelaria	Capilla Santa Rita , Avenida Central s/n. Candelaria
Folclore	Grupo folclórico Adulto Mayor "Entre aguas".	Miércoles	19:00:00	21:00:00	Villa San Pedro	Centro Adulto Mayor villa San Pedro. Pedro Benavente Roa N° 54.
Gimnasia	Grupo Adulto Mayor de gimnasia "Alegria de vivir"	Martes y Jueves	10:30:00	11:30:00	Boca Sur	Sede Social 8 R Coronel Patiño N° 664. Boca Sur
Gimnasia	Grupo de gimnasia Adulto Mayor "Villa San Pedro".	Lunes y Miércoles	10:00:00	11:00:00	Villa San Pedro	Gimnasio Municipal Los Boldos N°1835 Villa San Pedro.
Gimnasia	Club de gimnasia Adulto Mayor "Salud y vida".	Miércoles y Viernes	11:30:00	12:30:00	Boca Sur	Sede Social 8 R Boca Sur Coronel Patiño N°664
Gimnasia	Grupo Adulto Mayor "Los Héroe".	Lunes y Miércoles	17:00:00	18:00:00	Candelaria	Luis Uribe N°440 sector Candelaria. Cerca a ferretería La Marina.
Gimnasia	Club de Adulto Mayor "Villa Springhill".	Lunes y miércoles	10:00:00	11:00:00	Villa Springhill	Enrique Soro N° 1530, Templo Asamblea de Dios
Gimnasia	Club de Adulto Mayor "Esperanza joven".	Lunes y Miércoles	16:00:00	17:00:00	Portal de San Pedro	Sede JJVV "Portal de San Pedro", avenida Bosque mar, esquina Vicente Huidobro s/n.
Gimnasia	Grupo de deporte Adulto Mayor Añoranza	Lunes y miércoles	12:00:00	13:00:00	Villa San Pedro	Los Boldos N° 1835, Villa San Pedro.
Gimnasia	Grupo de deporte Adulto Mayor Los Caminantes	Martes	15:00:00	17:00:00	Villa San Pedro	Centro Adulto Mayor villa San Pedro. Pedro Benavente Roa N° 54.
Gimnasia (Yoga)	Agrupación Adulto Mayor Profesores Jubilados PROJUSAN	Jueves	15:30:00	17:30:00	Villa San Pedro	Los Escolapios 1750 V. San Pedro

ANEXO F: LIENZO LEAN CANVAS CENTRO TERRUÑO

Problema 1.-No existen plataformas que entreguen, al adulto mayor aprendizaje, desarrollo y goce personal. 2.- Los servicios de entretención no son diferenciados.	Solución 1. Ofrecer servicios diferenciados y enfocados al adulto mayor 2. Entregados por personal calificado.	Propuesta de Valor 1. Entregar servicios de entretención integrados en áreas : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De desarrollo personal ▪ Del conocimiento ▪ Artística ▪ De actividad física 	Ventaja especial 1. Integridad de la propuesta y enfoque.	Segmentos de Clientes 1.- Hombres y mujeres mayores a 60 años, residentes en Concepción y San Pedro de la Paz. 2.-Que deseen envejecer activamente 3.- Segmento socio económico ABC1, C2, C3
	Métricas Clave 1.-Medir aprobación de las actividades ofrecidas. 2.-Evaluar la relación entre clientes y personal. 3.-Selección correcta de las actividades de preferencias por clientes.		Canales de distribución 1. La entrega de los servicios será en un lugar físico, en San Pedro de la Paz. 2. Publicidad en revista. 3. Marketing digital.	
Estructura de Costes Más relevantes: 1.-Fijo por arriendo. 2.-Variable por RRHH que dictan los talleres. Costos insumos de actividades asociadas.		Estructura de Ingresos 1.- El ingreso de dinero será por planes mensuales, trimestrales pagados anticipadamente en dinero efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de débito, a través del sistema de Transbank.		

ANEXO G: Diagrama de flujo de comercialización de servicios



ANEXO H: Diagrama de flujo atención post-inscripción

