



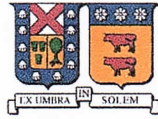
UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**Plan de negocio para la creación de una residencia
para adultos mayores autovalentes con enfoque
pet friendly en la provincia de Chacabuco.**

Memoria presentada por
CARLA VERDEJO ARCE
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

JULIO, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Plan de negocio para la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly en la provincia de Chacabuco

Nombre del candidato(a): Carla Alejandra Verdejo Arce

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Lionel Valenzuela Oyaneder, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 04-08-2025 ; Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 04-08-2025 ; Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE MEMORIA:

“Plan de negocio para la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly en la provincia de Chacabuco”

AUTORA:

CARLA VERDEJO ARCE

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.



Dr. Correferente Interno

.....

Santiago, julio 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Carla Verdejo

Firma:

Fecha: 14/07/2025

AGRADECIMIENTO

Hay una frase que me hizo mucho sentido cuando la escuché: *“Una gota perfora la roca no por su fuerza, sino por su constancia”*. Y siento que eso se aplica a cada circunstancia en la vida en la que uno le pone empeño y lo anhela de verdad. Porque gracias a la constancia y a la perseverancia, uno puede lograr muchas cosas. Ser inteligente no basta si uno espera que las cosas simplemente pasen, porque puede que ese “algo” nunca llegue. Pero si uno busca lo que quiere, lo intenta una y otra vez, en algún momento la vida te da esa oportunidad, y ahí entiendes que sí era para ti. Y es entonces cuando puedes sentirte orgulloso de lo que has alcanzado.

Es por eso que hoy quiero agradecer, en primer lugar, a mi familia. A mi hermana, quien me dio la fuerza para inscribirme en esta carrera y me entregó los ánimos necesarios para creer que sí podía lograrlo. A mi madre, por creer siempre en mí, porque gracias a todo tu esfuerzo, mamá, hoy soy quien soy.

Gracias también a mi padre, que sé que está orgulloso. Y por qué no, gracias a mí. Gracias por no rendirme, por hacer el esfuerzo de viajar dos horas cada día de ida y vuelta, y por encontrar en cada trayecto una nueva oportunidad de aprender. Porque hoy miro atrás y sé que valió la pena cada paso, cada duda, cada esfuerzo.

Este logro es la suma de todo aquello.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
2. INTRODUCCIÓN.....	10
3. OBJETIVOS	11
3.1 Objetivo general.....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	11
5. ESTADO DEL ARTE	11
5.1 Antecedentes	11
5.1.1 Contexto demográfico general: Envejecimiento poblacional	11
5.1.2 Situación del adulto mayor en la provincia de Chacabuco	12
5.1.3 Residencias de adultos mayores: modelos actuales en Chile.....	16
5.1.4 Nuevas tendencias en servicios para adultos mayores	18
5.1.5 Residencias pet friendly: una estrategia diferenciadora.....	20
5.1.6 Marco normativo y políticas públicas	21
5.2 Marco teórico.....	24
5.2.1 Envejecimiento activo.....	24
5.2.2 Teoría del bienestar subjetivo y emocional en la vejez	25
5.2.3 Enfoque centrado en la persona en el cuidado geriátrico	27
5.2.4 Teoría del vínculo humano-animal	28
5.2.5 Modelos innovadores de residencias para adultos mayores	29
5.2.6 Herramientas necesarias para un plan de negocio.....	30
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	41
6.1 Descripción del Proyecto o Negocio	43
6.2 Análisis de mercado	43
6.3 Propuesta de Valor y Modelo de Negocio	45
6.4 Plan de Marketing y Comercialización	46
6.5 Plan Operativo.....	47
6.6 Plan organizacional y legal	48
6.7 Plan económico – financiero	49
7. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	50
7.1 Descripción del proyecto.....	50

7.1.1 Nombre del proyecto	50
7.1.2 Descripción	50
7.1.3 Misión	50
7.1.4 Visión	51
7.1.5 Valores	51
7.2 Análisis de mercado	51
7.2.1 Segmentación del mercado objetivo	52
7.2.2 Segmentación demográfica.....	52
7.2.3 Segmentación geográfica	52
7.2.4 Segmentación psicográfica	52
7.2.5 Segmentación socio económica	53
7.2.6 Investigación de mercado – Método cualitativo.....	54
7.2.7 Análisis FODA.....	64
7.2.8 Análisis externo: Cinco fuerzas de PORTER.....	66
7.2.9 Análisis PESTA.....	67
7.3 Propuesta de valor y modelo de negocio	69
7.3.1 Análisis modelo CANVAS.....	70
7.4 Plan de marketing y comercialización	71
7.4.1 Producto (servicio ofrecido).....	72
7.4.2 Precio	72
7.4.3 Plaza (canales de distribución y acceso)	72
7.4.4 Promoción.....	73
7.4.5 Comunicación estratégica	73
7.4.6 Medición y seguimiento	73
7.5 Plan operativo.....	74
7.5.1 Localización.....	74
7.5.2 Habilitación	75
7.5.3 Plan de implementación del proyecto	78
7.5.4 Normativa técnica y regulatoria	80
7.5.5 Capacidad instalada.....	81
7.5.5 Recursos humanos requeridos	82
7.5.6 Equipamiento requerido.....	85
7.6 Plan económico financiero.....	86

7.6.1 Compra de terreno.....	86
7.6.2 Construcción y habilitación de infraestructura	87
7.6.3 Compra de mobiliario y equipamiento	87
7.6.4 Costos legales, permisos y licencias	91
7.6.5 Inversión – Activos.....	92
7.6.6 Tipo de cambio.....	93
7.6.7 Materias Primas	94
7.6.8 Gatos de administración	95
7.6.9 Demanda	96
7.6.10 Capital de trabajo.....	97
7.6.11 Amortización.....	98
7.6.12 Flujo de caja	99
8. RECOMENDACIONES.....	103
9. CONCLUSIONES.....	104
10. BIBLIOGRAFÍA.....	105
11. ANEXOS	108

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esperanza de vida Censo 2024	12
Ilustración 2: Adultos mayores por comuna.....	13
Ilustración 3: Distancia hacia servicios	14
Ilustración 4: Encuesta nacional de calidad de vida en la vejez 2019	15
Ilustración 5: Análisis FODA	32
Ilustración 6: 5 Fuerzas PORTER.....	34
Ilustración 7: Modelo CANVAS.....	37
Ilustración 8: Marketing MIX	38
Ilustración 9: Fórmula del VAN.....	39
Ilustración 10: Fórmula de la TIR	40
Ilustración 11: Cantidad de adultos mayores en la provincia de Chacabuco.....	52
Ilustración 12: Índice de prioridad social de comunas 2024.....	53
Ilustración 13: Perfil del encuestado	55
Ilustración 14: Autonomía de los adultos mayores	56
Ilustración 15: Tenencia de mascotas adultos mayores	57
Ilustración 16: Actividad diaria adultos mayores	58
Ilustración 17: Atributos residencia	59
Ilustración 18: Actividades más valoradas	60

Ilustración 19: ¿Interés centro diurno?	61
Ilustración 20: Disposición de pago	62
Ilustración 21: Consideración por pagar en actividades diurnas	63
Ilustración 22: Ingreso promedio imponible	68
Ilustración 23: Localización	75
Ilustración 24: Superficie estimada de construcción.....	77
Ilustración 25: Carta Gantt	80
Ilustración 26: Fórmula determinación cuota préstamo	98
Ilustración 27: Indicadores de dimensión de ingreso	108
Ilustración 28: Provincia de Chacabuco	109

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocio propone la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes, con un enfoque innovador pet friendly, ubicada en la provincia de Chacabuco, Región Metropolitana. El proyecto busca ofrecer una alternativa habitacional que combine seguridad, autonomía, bienestar emocional y convivencia significativa para personas mayores, incorporando como valor agregado la posibilidad de vivir con mascotas.

La propuesta se desarrolla a partir de un análisis demográfico, social y territorial que identifica una demanda creciente y desatendida de servicios residenciales para adultos mayores autovalentes, especialmente en sectores intermedios entre urbano y rural. A través de una metodología mixta, se diseña un modelo de negocio estructurado que incluye la propuesta de valor, modelo CANVAS, plan de marketing, plan operativo y evaluación financiera.

Los resultados del análisis económico-financiero reflejan un proyecto viable y rentable, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$316.904.040, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 24% y un período de recuperación (Payback) de 5,56 años. Estos indicadores, junto con el enfoque centrado en la persona y la integración del vínculo humano-animal, posicionan al proyecto como una alternativa innovadora, sostenible y socialmente significativa dentro del ecosistema de servicios para personas mayores en Chile

2. INTRODUCCIÓN

El acelerado proceso de envejecimiento poblacional en Chile y el cambio en las expectativas de vida de las personas mayores han generado una transformación en la demanda de servicios habitacionales y de cuidado. Mientras las residencias tradicionales se han orientado históricamente a personas en situación de dependencia, existe un segmento creciente de adultos mayores autovalentes que buscan mantener su independencia, acceder a espacios significativos y convivir en entornos que favorezcan su bienestar emocional.

Este proyecto surge como respuesta a dicha necesidad, planteando la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes en la provincia de Chacabuco que incorpore, como estrategia diferenciadora, un enfoque pet friendly. La posibilidad de mantener el vínculo con animales de compañía ha demostrado tener beneficios psicológicos, sociales y físicos para las personas mayores, siendo un elemento clave en su calidad de vida.

La presente memoria desarrolla un plan de negocio integral que abarca desde el análisis del contexto demográfico y normativo, hasta la evaluación de la viabilidad económica del proyecto. Se propone una residencia que no solo entregue servicios de alojamiento, alimentación y actividades recreativas, sino que promueva un envejecimiento activo, con autonomía y sentido de pertenencia.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan de negocio para la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes en la provincia de Chacabuco, incorporando como estrategia diferenciadora una zona pet friendly, con el fin de ofrecer una alternativa habitacional segura, activa y emocionalmente significativa.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar el contexto demográfico, social y económico de la provincia de Chacabuco, identificando las oportunidades y desafíos para la instalación de una residencia orientada a personas mayores autovalentes.
- Diseñar un modelo de negocio que contemple la estructura organizacional, operativa, de servicios y propuesta de valor, incluyendo un espacio pet friendly como elemento de diferenciación.
- Evaluar la viabilidad económica del proyecto mediante proyecciones financieras, estimación de costos e ingresos.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

Este estudio se centrará en el desarrollo de un plan de negocio para una residencia de adultos mayores autovalentes en la provincia de Chacabuco, Región Metropolitana. El proyecto busca ofrecer una alternativa habitacional segura y activa, incorporando una estrategia diferenciadora pet friendly como valor agregado dentro del modelo.

El análisis abordará el contexto territorial, el diseño del plan de negocio y la evaluación de su viabilidad económica. No se considera la ejecución del proyecto ni el diseño arquitectónico o clínico detallado.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 Antecedentes

5.1.1 Contexto demográfico general: Envejecimiento poblacional

El envejecimiento de la población es una tendencia demográfica global que representa uno de los principales desafíos sociales, económicos y sanitarios del siglo XXI. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024), entre 2015 y 2050, la proporción de personas de 60 años o más en el mundo se duplicará, pasando del 12% al 22%. Se estima que para el año 2050, habrá cerca de 2.100 millones de personas mayores de 60 años, con un crecimiento especialmente acelerado en los países en desarrollo.

En este escenario, América Latina y el Caribe experimentan un proceso de transición demográfica particularmente rápido. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la región está envejeciendo en un contexto de desigualdad estructural,

lo que genera una demanda urgente por políticas públicas que garanticen una vejez digna, activa y con acceso a servicios adecuados.

En Chile, este fenómeno se ha intensificado en las últimas décadas. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en 2022, la población de personas de 60 años o más representaba el 20,4% del total, y se proyecta que en 2050 este grupo etario constituirá más del 30% de la población nacional. Este crecimiento ha sido impulsado por el aumento en la esperanza de vida, que alcanza los 81,4 años promedio, (MINSAL, 2024), junto con la disminución de las tasas de natalidad.

La Región Metropolitana alberga la mayor proporción de la población nacional, con 7.400.741 habitantes, lo que representa el 40% de los residentes censados. (INE, 2025)

El siguiente gráfico muestra cómo la esperanza de vida ha aumentado de manera sostenida durante más de siete décadas, reflejando mejoras en salud pública, acceso a servicios médicos, condiciones de vida y avances en tecnología médica.

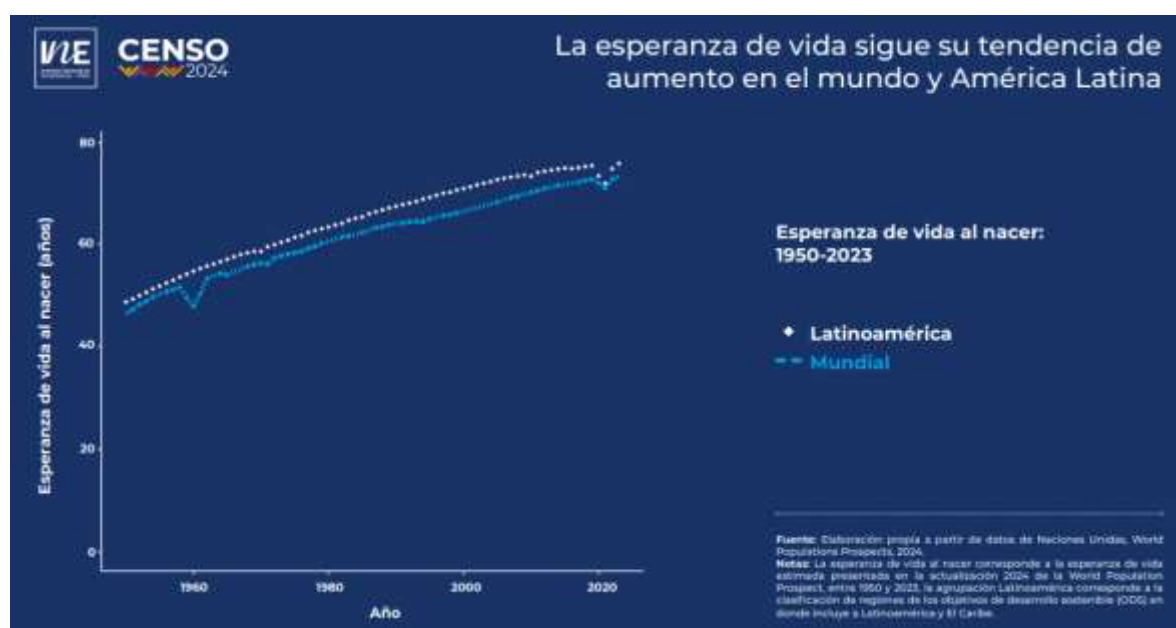


Ilustración 1: Esperanza de vida Censo 2024

A nivel global, la esperanza de vida pasó de aproximadamente 48 años en 1950 a cerca de 73 años en 2023. En América Latina, el aumento ha sido similar, aunque con algunas variaciones, alcanzando valores cercanos al promedio mundial en los últimos años. Esta evolución positiva se enmarca en los esfuerzos internacionales por mejorar la calidad de vida y responde también a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

5.1.2 Situación del adulto mayor en la provincia de Chacabuco

La provincia de Chacabuco, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago, está conformada por las comunas de Colina, Lampa y Tiltil. Según el Censo 2017, esta provincia presentaba una población total de aproximadamente 253.000 habitantes, y de acuerdo a

las proyecciones actualizadas del INE, en el año 2024 hay más de 25.600 adultos mayores de 60 años residiendo en el territorio, lo que representa alrededor del 10% de la población provincial.

Esta cifra, aunque inferior al promedio nacional de adultos mayores, presenta una tendencia creciente, en línea con el fenómeno nacional de envejecimiento poblacional. Particularmente, Colina es la comuna más densamente poblada y con mayor desarrollo urbano, lo que genera una mayor concentración de servicios, incluyendo aquellos orientados a personas mayores. En cambio, Lampa y Tiltil, con características más rurales y dispersas, enfrentan limitaciones de conectividad, infraestructura y servicios de cuidado formal para este grupo etario.

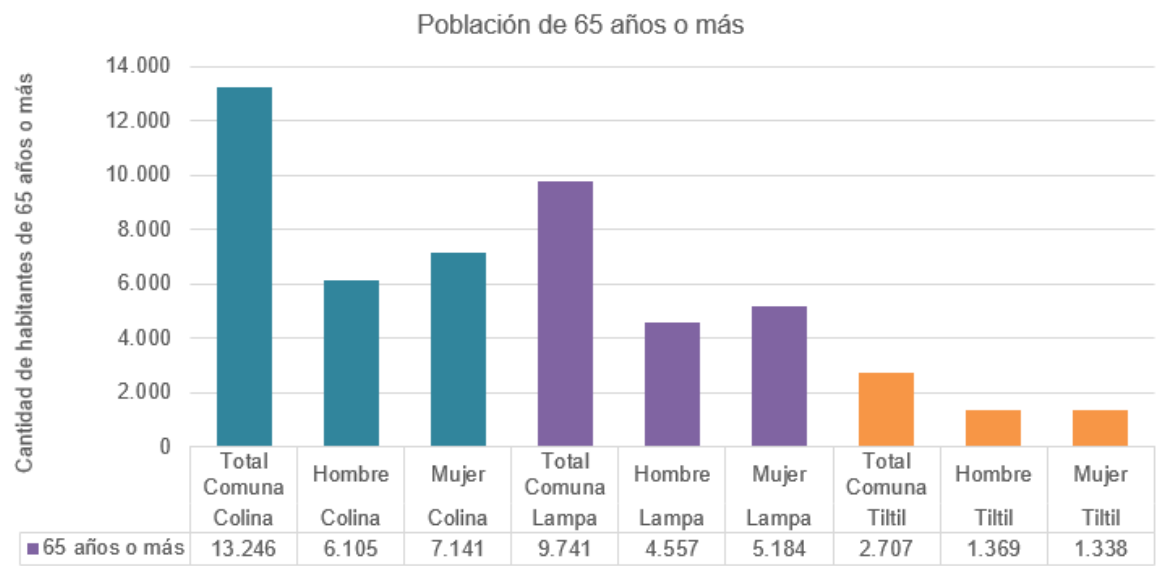


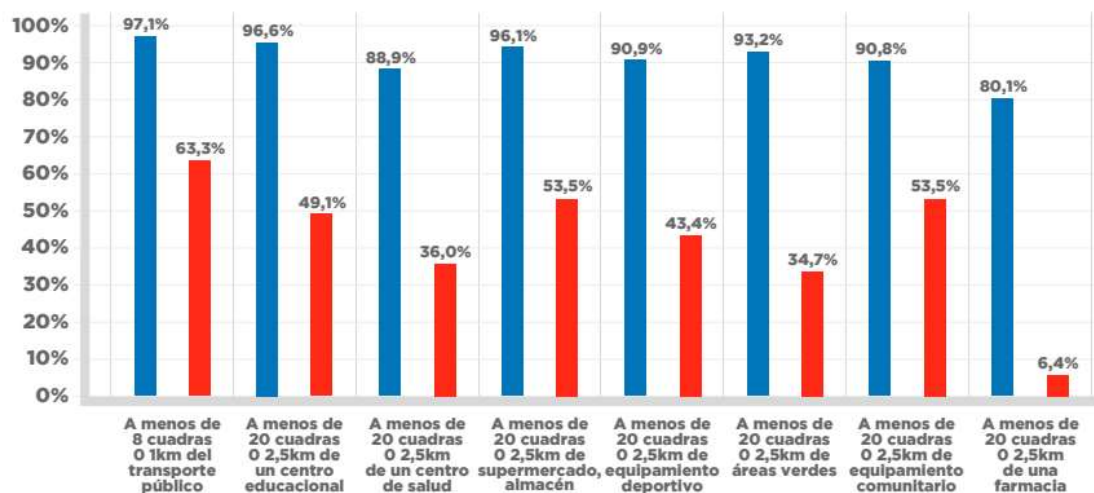
Ilustración 2: Adultos mayores por comuna

El gráfico muestra la cantidad de habitantes de 65 años o más en las comunas de Colina, Lampa y Tiltil, desglosados por sexo. La comuna de Colina concentra la mayor población adulta mayor, con 13.246 personas, seguida por Lampa con 9.741, y Tiltil con 2.707.

En Colina y Lampa, las mujeres superan en número a los hombres dentro de este grupo etario, lo que refleja la tendencia nacional de mayor esperanza de vida femenina. Sin embargo, en Tiltil ocurre lo contrario: los hombres mayores (1.369) superan levemente a las mujeres mayores (1.338), lo que representa una excepción en el patrón general.

En términos funcionales, una proporción significativa de los adultos mayores en Chacabuco se encuentra en situación de autovalencia, es decir, no requieren cuidados permanentes ni supervisión médica constante. Este segmento, sin embargo, muchas veces enfrenta una oferta insuficiente de alternativas habitacionales que les permitan mantener su independencia, pertenecer a una comunidad y acceder a actividades significativas, según lo indica el Observatorio del Envejecimiento de la Universidad Católica (2024).

Distancia hacia servicios de hogares con al menos una integrante persona mayor, según zona urbana o rural. ¿Su hogar se encuentra a...? (Porcentaje Sí)



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo a partir de CASEN 2022.

Urbano Rural

Ilustración 3: Distancia hacia servicios

Los datos evidencian una importante brecha de acceso a servicios básicos entre personas mayores que viven en zonas urbanas y aquellas que habitan en zonas rurales. Mientras más del 90% de los hogares urbanos con adultos mayores se encuentran a menos de 20 cuadras o 2,5 km de servicios como transporte público, centros de salud, supermercados y farmacias, en el mundo rural los porcentajes son significativamente menores. Destacan especialmente las dificultades de acceso a farmacias (solo un 6,4% en zonas rurales), centros de salud (36%) y áreas verdes (34,7%).

Estas desigualdades territoriales reflejan una vulnerabilidad estructural que afecta directamente la calidad de vida y autonomía de las personas mayores en sectores rurales, limitando su acceso a salud, recreación, abastecimiento y redes de apoyo. Este escenario plantea un desafío urgente para el desarrollo de soluciones habitacionales más equitativas en zonas rurales.

Según el Observatorio del Envejecimiento de la Universidad Católica (2024), las personas mayores manifiestan una marcada preferencia por envejecer en entornos seguros, activos y socialmente conectados. Valoran especialmente la posibilidad de mantener sus rutinas diarias, conservar su autonomía y fortalecer sus vínculos afectivos, incluyendo, en algunos casos, el cuidado y la compañía de sus mascotas.

No obstante, a nivel provincial, la oferta de residencias para personas mayores es limitada y se enfoca principalmente en atender a quienes presentan dependencia moderada o severa. Esto genera un vacío relevante en el mercado para los adultos mayores autovalentes, que si bien no requieren cuidados intensivos, sí demandan alternativas residenciales que favorezcan su bienestar físico, emocional y social. Esta brecha ha sido

identificada por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) y confirmada en los análisis del Observatorio del Envejecimiento de la Universidad Católica (2024), que destacan la necesidad de diversificar la oferta habitacional para este segmento creciente de la población.

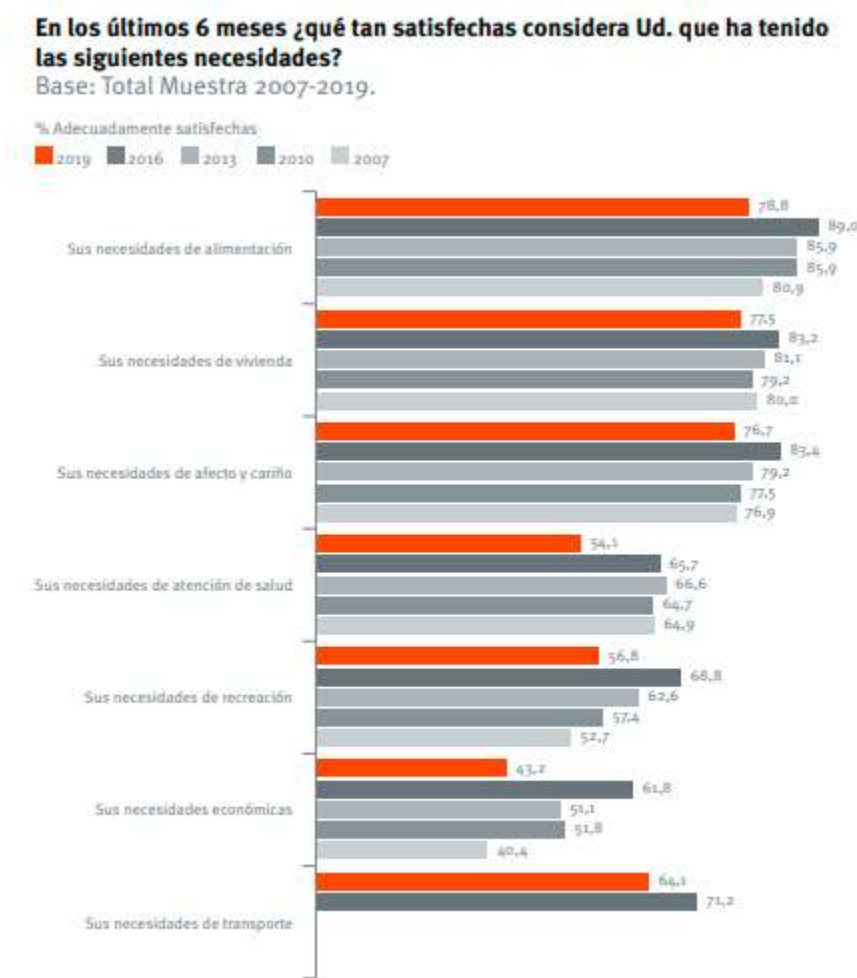


Ilustración 4: Encuesta nacional de calidad de vida en la vejez 2019

Según la Quinta Encuesta Nacional de Calidad de Vida en la Vejez 2019, elaborada por la Pontificia Universidad Católica de Chile y Caja Los Andes, las personas mayores se declaran mayoritariamente satisfechas con sus necesidades básicas como la alimentación (78,8%) y el afecto o cariño (76,7%). No obstante, se observa una disminución sostenida en la satisfacción con la vivienda, que bajó de un 83,2% en 2013 a un 77,5% en 2019, lo que refleja una creciente percepción de desajuste en las condiciones habitacionales actuales.

A esto se suman importantes brechas en áreas clave del bienestar, como la atención en salud (65,7%), la recreación (56,4%), el transporte (46,1%) y las condiciones económicas (51,0%). Estos datos refuerzan la urgencia de desarrollar modelos residenciales para

adultos mayores autovalentes que integren autonomía funcional con entornos habitacionales adecuados, conectividad territorial, acceso a servicios y actividades significativas.

Este contexto evidencia la oportunidad de desarrollar soluciones innovadoras en la provincia de Chacabuco, especialmente en zonas limítrofes entre Colina, Lampa y Tiltil, donde confluyen tanto población urbana como rural y donde una residencia diseñada para adultos mayores autovalentes —con énfasis en la vida activa y el bienestar emocional— puede cubrir una necesidad insatisfecha.

5.1.3 Residencias de adultos mayores: modelos actuales en Chile

En Chile, la oferta de residencias para personas mayores ha crecido de forma gradual, impulsada por el envejecimiento poblacional y la necesidad creciente de cuidados prolongados o acompañamiento social. No obstante, según SENAMA (2023) y el Observatorio del Envejecimiento UC (2022), el sistema sigue siendo fragmentado y presenta importantes desigualdades en el acceso y cobertura, especialmente entre personas mayores que carecen de redes familiares o recursos económicos suficientes.

Actualmente, según el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA, 2023), se pueden identificar tres grandes tipos de establecimientos residenciales en el país:

a) Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM)

Son instituciones que entregan cuidados integrales, tanto médicos como sociales, a personas mayores con distintos grados de dependencia. Estos pueden ser:

- Públicos, como los administrados por el SENAMA (Servicio Nacional del Adulto Mayor), cuyo acceso es gratuito o subsidiado para personas en situación de vulnerabilidad.
- Privados con o sin fines de lucro, que ofrecen servicios con distintos niveles de calidad y costos variables según ubicación, personal e infraestructura.

Ejemplos:

- **ELEAM Maipú (Región Metropolitana)** – Administrado por SENAMA.
- **ELEAM de La Serena (Región de Coquimbo)** – Público y gratuito.
- **Fundación Las Rosas** (varias sedes en Chile) – Privado, sin fines de lucro, con atención integral.
- **Casa de Reposo Santa Marta de Peñalolén** – Privado, con autorización sanitaria.

b) Hogares privados o residencias particulares

Estos establecimientos son emprendimientos privados que funcionan como casas adaptadas, ofreciendo atención personalizada en un ambiente más reducido. Están dirigidos principalmente a personas mayores con dependencia leve o moderada, y son

altamente variables en cuanto a estándar, profesionalización del personal y cumplimiento normativo.

Ejemplos:

- **Residencia Vivendi – Las Condes, Santiago**
 - Residencia privada con más de 40 años de trayectoria, orientada al cuidado integral de adultos mayores, con programas de estimulación cognitiva y atención personalizada.
- **Villa Soleares – Ñuñoa, La Reina y Las Condes**
 - Red de hogares privados con enfoque en bienestar, vida activa y entorno familiar, dirigidos tanto a adultos mayores autovalentes como dependientes leves.
- **Acalis Montahue – Concepción, Región del Biobío**
 - Parte de una cadena internacional de residencias, ofrece servicios médicos, actividades recreativas y atención diferenciada según nivel de dependencia.
- **Residencial Seniority Magna – Santiago (sector oriente)**
 - Hogar particular enfocado en el trato personalizado, con espacios confortables, terapias ocupacionales y acompañamiento emocional.
- **Hogar Santa Marta – Chiguayante, Región del Biobío**
 - Residencia privada que promueve un ambiente acogedor y atención diaria para personas mayores, con énfasis en el bienestar físico y emocional.

c) Viviendas tuteladas y modelos de co-housing

Aunque menos comunes, existen experiencias de viviendas independientes o compartidas que promueven el envejecimiento activo y la autonomía. Estas iniciativas, a menudo impulsadas por ONG o proyectos piloto del Estado, están aún en etapa inicial en Chile, sin una implementación masiva.

Ejemplos:

- **Condominio de Viviendas Tuteladas de SENAMA en Buin y San Bernardo** – Departamentos individuales con apoyo social básico.
- **Viviendas Tuteladas de Osorno** (convenio MINVU-SENAMA) – Destinadas a mayores autovalentes con bajo ingreso.
- **Modelos emergentes de cohousing en Ñuñoa y La Reina** – Proyectos piloto privados donde personas mayores comparten espacios comunes pero viven en unidades independientes.

A pesar de la existencia de diversas alternativas residenciales en Chile, la mayoría de las residencias se enfocan en personas mayores con niveles de dependencia moderada o severa, lo que deja un vacío considerable en la oferta destinada a adultos mayores autovalentes. Este segmento, que no requiere cuidados intensivos, busca opciones habitacionales que favorezcan la independencia, la vida en comunidad, el acceso a

actividades significativas y espacios adaptados a sus intereses y estilos de vida. Esta brecha ha sido identificada tanto por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA, 2023) en sus informes de cobertura de ELEAM, como por el Observatorio del Envejecimiento UC (2022), que destaca la urgencia de diversificar la oferta habitacional para este grupo etario en crecimiento.

Las personas mayores autovalentes, aunque funcionalmente autónomo, puede requerir acompañamiento, seguridad y servicios básicos (alimentación, limpieza, actividades recreativas y apoyo emocional). Sin embargo, las opciones actuales para este perfil son limitadas y suelen no cumplir con expectativas crecientes de calidad, flexibilidad y sentido de pertenencia.

Adicionalmente, muchas residencias tradicionales no consideran variables clave para el bienestar emocional del adulto mayor, como la convivencia con mascotas, el acceso a espacios naturales, la vida social activa o la participación en decisiones cotidianas. Esto abre un espacio para propuestas diferenciadoras y centradas en el bienestar integral, que ofrezcan más que cuidado: experiencias significativas de vida para personas mayores.

5.1.4 Nuevas tendencias en servicios para adultos mayores

A medida que la población envejece y se transforma, también lo hacen sus expectativas respecto al tipo de vida que desean llevar en la vejez. En contraste con los modelos asistenciales tradicionales —centrados en el cuidado de la dependencia—, en la actualidad se promueve un enfoque más integral, centrado en la autonomía, la participación social y el bienestar emocional de las personas mayores (OMS, 2002; ONU, 2021)

a) Envejecimiento activo y saludable

El concepto de "envejecimiento activo", promovido por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002), plantea que las personas mayores deben tener oportunidades de participación plena en lo social, económico, cultural y cívico, no solo en la ausencia de enfermedad. Esta visión reconoce que el bienestar en la vejez depende no solo de la salud física, sino también de factores como la interacción social, el propósito vital y el entorno físico y emocional.

Este enfoque ha comenzado a influir en el diseño de servicios y residencias para adultos mayores, incorporando:

- Programas de actividad física adaptada.
- Talleres culturales, artísticos y recreativos.
- Espacios de socialización y participación comunitaria.
- Promoción de la autonomía en la vida diaria.

b) Bienestar emocional y sentido de pertenencia

Cada vez más investigaciones subrayan la importancia del bienestar emocional en la calidad de vida de los adultos mayores. Sentimientos como la soledad, el aislamiento o la falta de propósito afectan directamente su salud mental y física. Por ello, las residencias modernas están incorporando enfoques que buscan generar:

- Conexión emocional entre residentes.
- Ambientes familiares y acogedores.
- Rutinas significativas y con sentido.
- Personal capacitado en contención emocional y escucha activa.

c) Diseño centrado en la persona y espacios significativos

Una de las principales tendencias emergentes es el desarrollo de modelos habitacionales centrados en la persona, que consideran los intereses, historias de vida y preferencias individuales de cada residente. Esto incluye:

- Habitaciones personalizables.
- Espacios comunes integrados y naturales.
- Zonas verdes, terrazas y lugares para actividades comunitarias.
- Áreas adaptadas a distintas capacidades funcionales.

Algunos modelos exitosos a nivel internacional —como las “residencias con pequeños grupos” o los “hogares por afinidad”— demuestran que el diseño del entorno puede tener un impacto directo en el bienestar, la salud mental y la participación social de los adultos mayores.

d) Inclusión de nuevas experiencias y estrategias diferenciadoras

El nuevo perfil de personas mayores exige servicios diferenciados, flexibles y personalizados. Entre las innovaciones que están ganando terreno se encuentran:

- Residencias temáticas o por afinidades (artísticas, espirituales, culturales).
- Espacios pet friendly, que permiten a los residentes vivir con sus mascotas.
- Tecnologías asistivas¹ y domótica, para favorecer la autonomía y seguridad.
- Vinculación intergeneracional, mediante proyectos que unen a jóvenes y mayores.

Estas estrategias responden a la demanda creciente de un segmento de adultos mayores que no se identifica con el modelo asistencial clásico, sino que desea envejecer con propósito, compañía, dignidad y estilo de vida activo.

En este contexto, la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes, que incorpore elementos innovadores como espacios pet friendly, se alinea con las tendencias globales del envejecimiento digno y activo, al mismo tiempo que responde a una demanda

¹ Tecnologías asistivas (también llamadas tecnologías de asistencia o *assistive technologies* en inglés) son dispositivos, herramientas o sistemas diseñados para mejorar la funcionalidad, autonomía o calidad de vida de personas con alguna limitación física, sensorial o cognitiva.

insatisfecha en la provincia de Chacabuco, especialmente en zonas urbanas en expansión como Colina y Lampa.

5.1.5 Residencias pet friendly: una estrategia diferenciadora

En los últimos años, ha emergido una tendencia creciente hacia la integración de mascotas en espacios habitacionales para adultos mayores, como parte de un enfoque de bienestar integral. El modelo pet friendly no solo responde al apego emocional que muchas personas mayores tienen con sus animales de compañía, sino que también ofrece beneficios medibles en términos de salud física, mental y emocional (Levine et al., 2013; Stanley et al., 2014; OPS, 2017)

a) Beneficios del vínculo humano-animal en la vejez

Diversas investigaciones han demostrado que la convivencia con mascotas tiene efectos positivos directos e indirectos en la salud física, mental y emocional de las personas mayores. Entre los beneficios más destacados se encuentran:

- Reducción de la ansiedad, estrés y síntomas depresivos.
- Mejora del estado de ánimo y del sentido de propósito.
- Fomento de la actividad física, especialmente en el caso de los perros.
- Disminución de la sensación de soledad y aislamiento.
- Mayor interacción social, ya que las mascotas facilitan el contacto con otras personas.

De acuerdo con investigaciones de instituciones como el National Institutes of Health (NIH) y la American Heart Association, la interacción con animales está asociada con una mejor salud cardiovascular, niveles más bajos de presión arterial y mayor bienestar general, especialmente en personas mayores.

b) Experiencias internacionales de residencias pet friendly

A nivel global, países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Japón y Australia han desarrollado modelos exitosos de residencias que permiten y fomentan la convivencia con mascotas. En estos casos, los establecimientos han adecuado sus instalaciones, protocolos de ingreso y normativas internas para:

- Asegurar el bienestar de los animales.
- Resguardar la seguridad y comodidad de todos los residentes.
- Establecer reglas claras de tenencia responsable (vacunación, control veterinario, alimentación, etc.).

Algunos centros han ido más allá, incorporando programas de terapia asistida con animales, adiestramiento básico dentro del recinto y convenios con clínicas veterinarias locales, integrando el componente pet friendly como parte del enfoque integral del cuidado.

c) La situación en Chile y el potencial de innovación

En Chile, la incorporación de mascotas en residencias para adultos mayores es aún incipiente. No existe una regulación específica que lo prohíba, pero tampoco hay

lineamientos claros para implementarlo, lo que genera incertidumbre o resistencia en los gestores de estos espacios. A la fecha, son muy escasas las residencias que permiten mascotas, y en la mayoría de los casos, esto se evalúa de forma excepcional y sin condiciones estructuradas.

Este vacío representa una oportunidad estratégica para diferenciar una nueva residencia en el mercado, especialmente si se orienta a personas autovalentes que valoran la independencia y el vínculo emocional con sus animales.

d) Viabilidad y aportes a un modelo integral

La implementación de una zona o política pet friendly en una residencia para adultos mayores no implica convertir el centro en un refugio de animales, sino crear condiciones estructurales y normativas que permitan la convivencia armónica y segura con mascotas, como:

- Diseño de espacios exteriores y zonas de paseo.
- Áreas comunes delimitadas para animales.
- Reglas de convivencia claras y acuerdos previos con los residentes.
- Apoyo ocasional de servicios veterinarios y alimentación.
- Incorporar esta característica en el modelo de negocio no solo representa un valor agregado para un segmento específico de adultos mayores, sino que refuerza el enfoque humanizado, activo y emocionalmente significativo que distingue esta propuesta de residencia.

Con esta propuesta, se busca no solo ofrecer un lugar donde vivir, sino un hogar emocionalmente significativo, donde la autonomía, el afecto, la compañía y el bienestar sean elementos centrales. En un contexto donde las residencias tradicionales tienden a priorizar la eficiencia y el cuidado físico, esta iniciativa plantea un cambio de paradigma hacia el cuidado centrado en la persona, con un enfoque ético, innovador y profundamente humano.

5.1.6 Marco normativo y políticas públicas

La creación y operación de residencias para adultos mayores en Chile se encuentra regulada por un conjunto de normativas sanitarias, sociales y urbanísticas que buscan asegurar condiciones dignas, seguras y adecuadas para sus residentes. Este marco legal es especialmente relevante al momento de diseñar un modelo de negocio sostenible y alineado con los estándares del país.

a) Normativa sanitaria y de funcionamiento

○ **Decreto N°14 del Ministerio de Salud (MINSAL) (2010)**

Este decreto establece el Reglamento sobre Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), que es la norma principal en este ámbito. Define los requisitos de infraestructura, servicios, personal mínimo, alimentación, higiene, seguridad y atención

de salud. También estipula que se debe inscribir la residencia en el Registro Nacional de ELEAM.

- **Ley N°20.584**

Esta ley regula los derechos y deberes de los pacientes en relación con acciones vinculadas a su atención en salud. Aplica específicamente a los adultos mayores residentes, especialmente aquellos que reciben algún tipo de cuidado médico o asistencial.

- **Ley N°19.828**

Esta ley crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), que es el organismo encargado de coordinar políticas públicas para personas mayores y fiscaliza muchos de los programas de apoyo a residencias.

- **Ordenanzas Municipales y Normativas de Urbanismo y Construcción**

Es necesario revisar el plan regulador comunal para verificar si se puede instalar un ELEAM en la zona donde se desea construir o habilitar. Además, se deben cumplir normas de accesibilidad, como rampas, baños adaptados y señaléticas. Se requiere obtener un permiso de edificación y funcionamiento, al igual que cualquier establecimiento comercial.

- **Normas sobre accesibilidad universal (Ley N°20.422)**

Esta ley establece normas para la igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. Las residencias deben ser accesibles para personas con movilidad reducida, lo que implica tener pasillos anchos, ascensores y rampas, entre otros.

- **Normativas Sanitarias Generales**

- **Código Sanitario de Chile**

Este es la norma general de salud pública en Chile y regula aspectos fundamentales como las condiciones de infraestructura sanitaria, el control de infecciones y el saneamiento ambiental, que incluye la gestión de basura, aguas servidas y ventilación.

- **Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA)**

Establecido por el Decreto Supremo N° 977/96 del Ministerio de Salud, este reglamento se aplica a las residencias que preparan o entregan alimentos. Obliga a contar con cocinas habilitadas sanitariamente, a aplicar buenas prácticas de manipulación de alimentos, y a mantener registros de control de temperatura, limpieza y abastecimiento.

- **Decreto Supremo N°594/99: Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo**

Aunque este decreto fue diseñado para empresas, también es aplicable a establecimientos como los ELEAM en temas de higiene general, calidad del agua potable, ventilación e iluminación, así como el control de residuos peligrosos, como medicamentos vencidos o material médico.

- **Normativa de Control de Plagas y Desinfección**

Se establecen exigencias específicas para el control periódico de plagas en las residencias, incluyendo fumigaciones y sanitizaciones certificadas.

- Ley de Accesibilidad Universal (Ley N° 20.422)

Aunque no es una normativa sanitaria en sí, regula que los espacios sean accesibles para adultos mayores con movilidad reducida. Esta accesibilidad es un requisito que también se verifica durante las inspecciones de la SEREMI de Salud.

b) Supervisión e institucionalidad

La Seremi de Salud de cada región es la entidad encargada de otorgar la autorización sanitaria, fiscalizar las condiciones de funcionamiento y aplicar sanciones en caso de incumplimientos. También pueden participar otras instituciones públicas en su rol de supervisión o apoyo, como:

- SENAMA: puede actuar como articulador y orientar la implementación de buenas prácticas en la atención de adultos mayores.
- Municipalidades: a través de sus departamentos sociales y de salud comunal, pueden apoyar la derivación de usuarios y colaborar en programas de envejecimiento activo.

c) Política pública y planes estratégicos

Chile cuenta con diversas iniciativas gubernamentales orientadas al bienestar de las personas mayores, entre ellas:

- Política Integral de Envejecimiento Positivo para Chile 2012-2025, elaborada por SENAMA, que promueve la inclusión, participación y autonomía de las personas mayores.
- Plan Nacional de Demencias, que refuerza la necesidad de adecuar los espacios residenciales y comunitarios para el envejecimiento con apoyo.
- Plan Nacional de Envejecimiento Positivo 2023-2027 (en fase de implementación), que refuerza la visión de un envejecimiento activo, participativo y saludable.

Estas políticas entregan lineamientos para el desarrollo de modelos habitacionales que integren criterios de autovalencia, pertenencia y enfoque de derechos, lo cual se alinea con la visión innovadora del proyecto.

d) Vacíos normativos y desafíos regulatorios

Actualmente no existe una regulación específica para residencias privadas exclusivamente dirigidas a adultos mayores autovalentes, ni tampoco para iniciativas pet friendly. Este vacío normativo genera tanto desafíos como oportunidades:

- Desafíos, porque se requiere interpretar y adaptar normativas pensadas para ELEAM o viviendas colectivas generales.
- Oportunidades, porque el modelo propuesto puede influir en el desarrollo de futuras normativas, y al operar en un marco híbrido, permite innovar en diseño, servicios y convivencia sin estar limitado por criterios asistenciales estrictos.

5.2 Marco teórico

5.2.1 Envejecimiento activo

El concepto de envejecimiento activo fue desarrollado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a fines de los años 90, como una respuesta al cambio demográfico global y a la necesidad de redefinir la forma en que las sociedades enfrentan el envejecimiento. Esta perspectiva propone un enfoque integral que va más allá del tratamiento de enfermedades y que busca potenciar la calidad de vida en la vejez, a través de la participación, la autonomía y el bienestar general.

Según la OMS (2002), el envejecimiento activo se define como:

“El proceso de optimizar las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen”.

Este enfoque parte del reconocimiento de que muchas personas mayores, especialmente aquellas que mantienen su autovalencia, desean y pueden seguir siendo activas, autónomas y socialmente involucradas. Por lo tanto, la vejez no debe ser comprendida exclusivamente como una etapa de deterioro, sino como un periodo en el que se puede seguir aprendiendo, aportando y disfrutando de la vida en plenitud.

a) Dimensiones del envejecimiento activo

El envejecimiento activo se basa en tres pilares fundamentales:

- Salud: Implica no solo la ausencia de enfermedad, sino también el mantenimiento de capacidades físicas y mentales, el acceso a servicios preventivos y el autocuidado.
- Participación: Refiere al involucramiento de las personas mayores en actividades sociales, culturales, económicas y comunitarias, según sus intereses y capacidades.
- Seguridad: Abarca la protección frente a riesgos físicos, sociales y económicos, incluyendo vivienda segura, ingresos estables y entornos sin violencia ni discriminación.

A estos tres pilares, la OMS ha sumado en años recientes un cuarto componente: el aprendizaje a lo largo de la vida, reconociendo el valor de la educación continua y el desarrollo personal en todas las edades.

b) Envejecimiento activo en el contexto chileno

Chile ha adoptado el marco del envejecimiento activo en su Política Integral de Envejecimiento Positivo para Chile 2012-2025, impulsada por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA). Este plan establece estrategias para promover la participación de las personas mayores en sus comunidades, fomentar la autonomía funcional, y garantizar el acceso a entornos y servicios amigables con la vejez.

No obstante, la implementación de esta política ha sido desigual a nivel territorial. En muchas comunas, especialmente fuera del radio urbano metropolitano, la oferta de

espacios, programas y servicios orientados al envejecimiento activo es aún limitada, lo que dificulta que las personas mayores autovalentes encuentren opciones habitacionales y sociales que se alineen con sus intereses y estilos de vida. Esta brecha ha sido ampliamente documentada por el Observatorio del Envejecimiento UC (2022) y los informes de cobertura territorial de SENAMA (2023).

c) Aplicación del enfoque en residencias para adultos mayores

En el ámbito de las residencias, el envejecimiento activo plantea un desafío importante: pasar de un modelo asistencialista centrado en el déficit, a uno que promueva la independencia, la toma de decisiones, la conexión emocional y la vida significativa.

Esto implica que una residencia no solo debe ser un lugar de cuidado, sino también:

- Un espacio que promueva rutinas saludables.
- Un entorno donde las personas mayores se sientan valoradas y escuchadas.
- Un lugar donde puedan desarrollar actividades físicas, culturales o afectivas (como el cuidado de una mascota, en el caso de una estrategia pet friendly).

En resumen, el enfoque de envejecimiento activo constituye una base conceptual sólida para el desarrollo de un modelo de residencia orientado a adultos mayores autovalentes, ya que pone en el centro de la propuesta no solo el cuidado, sino el proyecto vital y el bienestar emocional de quienes envejecen. Incorporar este paradigma permite crear entornos que respeten la dignidad, la autonomía y el deseo de permanecer activos, lo que representa un diferencial clave en la oferta residencial en Chile.

5.2.2 Teoría del bienestar subjetivo y emocional en la vejez

El bienestar subjetivo es un concepto central en el estudio del envejecimiento positivo y en el diseño de servicios orientados a mejorar la calidad de vida de las personas mayores. A diferencia de indicadores objetivos como el estado físico o la situación económica, el bienestar subjetivo se refiere a la forma en que cada individuo evalúa su vida, su estado emocional y su nivel de satisfacción personal.

Este enfoque reconoce que una persona puede experimentar bienestar incluso frente a condiciones adversas, siempre que mantenga recursos psicológicos, afectivos y sociales que le permitan afrontar los desafíos del envejecimiento con sentido y propósito.

a) Componentes del bienestar subjetivo

De acuerdo con la psicología positiva (Diener, 1984; Ryff, 1989), el bienestar subjetivo se compone de dos grandes dimensiones:

- **Dimensión afectiva:** presencia de emociones positivas (alegría, tranquilidad, gratitud) y ausencia relativa de emociones negativas (ansiedad, tristeza, soledad).
- **Dimensión cognitiva:** evaluación general de satisfacción con la vida, autorrealización y percepción de control sobre el propio entorno.

En el caso de los adultos mayores, estos componentes están fuertemente influenciados por:

- La calidad de las relaciones interpersonales.
- La posibilidad de mantener rutinas significativas.
- El acceso a entornos seguros y estimulantes.
- La oportunidad de expresar emociones, creencias y afectos.

b) Bienestar emocional en la vejez: factores protectores

Diversos estudios, como los que se presentan a continuación, han identificado una serie de factores que contribuyen significativamente al bienestar emocional de las personas mayores:

- **Redes de apoyo social:** contar con vínculos afectivos cercanos (familiares, amigos o vecinos) reduce el riesgo de depresión, aislamiento y deterioro cognitivo (World Health Organization, 2015)
- **Participación activa:** formar parte de actividades recreativas, culturales o comunitarias mantiene el sentido de pertenencia y utilidad social (Observatorio del Envejecimiento UC & Fundación Conecta Mayor, 2022).
- **Autonomía y toma de decisiones:** la capacidad de decidir sobre la propia vida se asocia a mayores niveles de autoestima y resiliencia (Organización Panamericana de la Salud, 2021).
- **Conexiones afectivas no humanas:** la relación con mascotas ha demostrado ser un soporte emocional importante, especialmente para quienes viven solos (Stanley et al., 2014)

c) Bienestar subjetivo y modelo residencial

En el diseño de residencias para adultos mayores, incorporar el enfoque de bienestar subjetivo implica superar el modelo biomédico tradicional, que se centra únicamente en el cuidado físico, y avanzar hacia un enfoque integral y humanizado.

Esto se traduce en:

- Ambientes cálidos, personalizados y no institucionalizados.
- Actividades que promuevan la autoexpresión, el ocio significativo y la interacción social.
- Espacios de intimidad, respeto y libertad emocional.
- Permitir que las personas mantengan elementos de su historia de vida, como objetos personales, costumbres o mascotas.

Este enfoque se alinea con el modelo "atención centrada en la persona", ampliamente promovido por organismos internacionales como la OMS y adoptado en residencias de países con sistemas geriátricos más avanzados.

d) Importancia para el proyecto

El bienestar subjetivo y emocional no solo mejora la experiencia de vida de los residentes, sino que también aumenta la sostenibilidad del modelo de negocio, al reducir problemas como la rotación, el deterioro funcional y los costos asociados a atenciones médicas innecesarias.

En el caso de una residencia para adultos mayores autovalentes con un enfoque pet friendly, este marco teórico refuerza la idea de que la convivencia con mascotas puede ser un factor protector del bienestar emocional, contribuyendo al desarrollo de un entorno seguro, afectivo y emocionalmente significativo.

5.2.3 Enfoque centrado en la persona en el cuidado geriátrico

El enfoque centrado en la persona constituye una transformación profunda en la forma de entender el cuidado de personas mayores, especialmente en contextos residenciales. Esta perspectiva, promovida por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015) y adoptada por numerosos países con políticas geriátricas avanzadas, busca ir más allá del modelo tradicional asistencial, el cual suele tratar a las personas mayores como sujetos pasivos que requieren cuidados físicos, dejando en segundo plano sus necesidades emocionales, sociales y existenciales.

Desde este enfoque, cada persona es reconocida como un ser único, con una historia de vida, intereses, valores, afectos y capacidades que deben ser respetados. En lugar de imponer rutinas estandarizadas, el modelo propone adaptar los servicios y entornos a las preferencias de los residentes, brindando espacios de expresión, autonomía y participación activa en las decisiones cotidianas. La personalización de los espacios, la flexibilidad en los horarios, la posibilidad de mantener relaciones afectivas significativas y la elección sobre su estilo de vida, son elementos clave que definen este tipo de atención.

Aplicado a las residencias para adultos mayores, este enfoque se traduce en una convivencia más humana y significativa, donde el residente no es visto como “paciente”, sino como un miembro activo de una comunidad que respeta sus tiempos, emociones y proyectos personales. Esto implica transformar tanto la cultura organizacional como el diseño físico del espacio, creando ambientes cálidos, accesibles, con áreas comunes diseñadas para la interacción social, así como actividades que tengan sentido para quienes las realizan.

Diversas investigaciones han demostrado que el enfoque centrado en la persona mejora significativamente la calidad de vida de los residentes, reduciendo los niveles de ansiedad y depresión, favoreciendo la autoestima, y fortaleciendo el sentido de identidad. Además, tiene un impacto positivo en el personal de cuidado, al generar relaciones más cercanas y colaborativas entre cuidadores y personas mayores, lo que también mejora el clima organizacional y reduce la rotación de trabajadores.

En el contexto del presente proyecto, este enfoque entrega el sustento teórico para desarrollar una residencia para adultos mayores autovalentes que, además de ofrecer seguridad y servicios básicos, se oriente hacia la experiencia emocional de vivir bien. En este sentido, integrar una estrategia pet friendly responde directamente a esta lógica: permitir que los residentes mantengan vínculos afectivos relevantes, como el que tienen con sus mascotas, refuerza su identidad, continuidad biográfica y bienestar emocional. En definitiva, una residencia centrada en la persona no solo cuida, sino que acompaña con respeto, escucha y sentido.

5.2.4 Teoría del vínculo humano-animal

El vínculo entre seres humanos y animales, conocido como vínculo humano-animal, ha sido ampliamente abordado por disciplinas como la psicología, la medicina y las ciencias sociales, debido a sus efectos positivos en la salud emocional, social y física. Este vínculo se define como una relación dinámica y recíproca que proporciona beneficios mutuos, y ha sido reconocido formalmente por la American Veterinary Medical Association (AVMA, 2021).

En el caso de las personas mayores, esta relación adquiere una relevancia especial. Diversos estudios han demostrado que la compañía de animales de compañía contribuye a mitigar la soledad, generar rutinas estructuradas, fomentar el sentido de propósito y fortalecer los vínculos afectivos (Stanley et al., 2014). La literatura también señala que estas interacciones promueven el bienestar emocional, reducen síntomas de depresión y ansiedad, y favorecen una mejor calidad de vida, especialmente en contextos residenciales (Fine, 2019).

Diversos estudios han evidenciado que la convivencia con animales puede reducir síntomas de depresión, ansiedad y estrés, además de fomentar la actividad física —por ejemplo, a través de caminatas regulares— y ofrecer compañía constante, especialmente en personas que viven solas. Para muchos adultos mayores, la presencia de una mascota actúa como un vínculo emocional fuerte, que les permite mantener una rutina estructurada, experimentar afecto diario y sentirse útiles al tener la responsabilidad de cuidar a otro ser vivo. Estos factores impactan directamente en la autoestima, la motivación y el bienestar subjetivo. En contextos donde pueden presentarse pérdidas afectivas, enfermedades crónicas o limitaciones funcionales, la figura de una mascota puede ser un soporte emocional profundamente significativo.

Desde la psicología y la medicina, autores como Levinson (1969), quien introdujo el concepto de “terapia asistida con animales”, y organizaciones como el Human-Animal Bond Research Institute (HABRI), han generado evidencia empírica que respalda la incorporación de animales en estrategias de cuidado, prevención y acompañamiento emocional. En el caso de los adultos mayores, se ha observado que quienes viven con mascotas presentan menores niveles de deterioro cognitivo, mejor adherencia a tratamientos médicos y mayor disposición a socializar. Incluso en personas con enfermedades neurodegenerativas, el

contacto con animales puede tener efectos positivos en el estado de ánimo, el comportamiento y la comunicación.

En el ámbito residencial, sin embargo, la inclusión de mascotas ha sido históricamente limitada por razones operativas, sanitarias o normativas. La mayoría de las residencias tradicionales en Chile no permiten el ingreso o permanencia de animales, lo que obliga a muchas personas mayores a separarse de sus mascotas al momento de mudarse. Esta situación puede generar rupturas afectivas profundas, aumentar el sentimiento de pérdida y afectar negativamente el proceso de adaptación. Frente a esta realidad, algunas experiencias internacionales han comenzado a demostrar que es posible implementar modelos *pet friendly* en entornos geriátricos, siempre que se diseñen espacios adecuados y se establezcan normas claras de convivencia.

Países como Canadá, Alemania, Estados Unidos y Australia han desarrollado iniciativas exitosas de residencias que permiten o incluso fomentan la convivencia con mascotas, reconociendo su valor como parte integral de la vida emocional de las personas mayores. Estas experiencias suelen incorporar espacios abiertos, zonas de paseo, áreas comunes adaptadas y protocolos para la tenencia responsable dentro del recinto. En Chile, sin embargo, este modelo aún no ha sido adoptado de manera estructural, lo que representa una oportunidad clara de innovación y diferenciación.

Incorporar una estrategia *pet friendly* en una residencia orientada a adultos mayores autovalentes no solo implica un sello distintivo, sino que se alinea con una visión más amplia de envejecimiento positivo, participación activa y bienestar integral, tal como promueven los marcos actuales de la Década del Envejecimiento Saludable 2020–2030, impulsada por la Organización Mundial de la Salud. En este modelo, la mascota no es vista como un problema a gestionar, sino como un vínculo emocional significativo que enriquece la vida diaria del residente, fortalece su identidad y mejora su adaptación al entorno residencial. Estudios recientes han demostrado que la convivencia con animales contribuye a reducir la soledad, aumentar la motivación diaria y reforzar el sentido de propósito en la vejez (Stanley et al., 2014; Fine, 2019). De este modo, el componente *pet friendly* no debe entenderse como un agregado decorativo, sino como una expresión concreta del enfoque centrado en la persona y del derecho a envejecer acompañado, con dignidad, afecto y autonomía.

5.2.5 Modelos innovadores de residencias para adultos mayores

La transformación demográfica y cultural de las sociedades modernas ha impulsado el desarrollo de nuevos modelos habitacionales para adultos mayores, que se alejan del enfoque tradicional institucionalizado y buscan responder a las expectativas de independencia, participación y bienestar emocional de una población envejecida cada vez más diversa. En lugar de estructuras rígidas orientadas solo al cuidado, emergen propuestas residenciales que valoran la autonomía, la comunidad, la personalización del entorno y el sentido de pertenencia.

Uno de los modelos más destacados a nivel internacional es el cohousing senior, desarrollado originalmente en países escandinavos y posteriormente replicado en diversas partes de Europa y América del Norte (Durrett, 2009; AGE Platform Europe, 2013). Este

modelo se basa en la conformación de comunidades autogestionadas donde personas mayores viven en unidades privadas dentro de un entorno compartido que fomenta la vida social, la ayuda mutua y la participación en decisiones colectivas. A diferencia de las residencias tradicionales, el cohousing pone énfasis en la horizontalidad de las relaciones, el empoderamiento de los residentes y el diseño arquitectónico que facilita la interacción cotidiana.

Otra experiencia innovadora es la de los hogares por afinidad, donde grupos de personas mayores con intereses comunes —como el arte, la espiritualidad, la vida rural o el cuidado de animales— comparten una residencia que se adapta a sus valores y estilos de vida. Estos modelos han sido particularmente exitosos en Estados Unidos, Alemania y España, donde han permitido crear espacios significativos que refuerzan el sentido de identidad y comunidad en la vejez (Glass & Vander Plaats, 2013; Domínguez-Mujica & Parreño-Castellano, 2021). Además, existen iniciativas de comunidades intergeneracionales, que promueven la convivencia entre personas mayores y jóvenes, generando vínculos solidarios y contrarrestando el aislamiento generacional.

Según Rabig et al. (2006) y el Green House Project (Estados Unidos), desde una perspectiva arquitectónica y funcional, también han surgido modelos como el Green House Project en Estados Unidos, que rompe con el diseño institucional y propone pequeñas unidades de convivencia (entre 8 y 12 personas) con atención personalizada, cocinas compartidas, espacios verdes y una vida cotidiana similar a la de un hogar común. Este tipo de iniciativas ha mostrado resultados positivos en la salud emocional, la calidad de vida y la satisfacción de los residentes, incluso en contextos donde existen grados moderados de dependencia.

En Latinoamérica, la innovación en modelos residenciales para adultos mayores aún es incipiente. En Chile, la oferta está dominada por establecimientos asistenciales tipo ELEAM, los cuales atienden principalmente a personas con dependencia funcional, en tanto que las alternativas para personas autovalentes son escasas, poco diferenciadas y, en muchos casos, inaccesibles para sectores medios. Esto genera una brecha significativa entre las nuevas expectativas de envejecimiento activo y los servicios disponibles en el mercado habitacional.

5.2.6 Herramientas necesarias para un plan de negocio

Para estructurar un plan de negocio sólido y fundamentado, es indispensable contar con herramientas metodológicas que permitan analizar, organizar y proyectar de manera coherente los distintos componentes del proyecto. Estas herramientas facilitan la toma de decisiones estratégicas, reducen la incertidumbre y permiten una evaluación rigurosa de la viabilidad técnica, comercial y financiera del emprendimiento.

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran matrices de análisis estratégico como el FODA, marcos de diagnóstico del entorno como el análisis PESTEL o el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, así como esquemas de diseño de modelo de negocio como el Business Model Canvas. Complementariamente, en la dimensión económica-financiera, el

uso de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el punto de equilibrio, permite estimar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

El uso conjunto de estas herramientas no solo aporta rigurosidad técnica, sino que también permite al emprendedor o inversionista contar con una visión integral del negocio, sus riesgos y sus oportunidades, fortaleciendo así las posibilidades de éxito en su implementación.

Análisis FODA

El análisis FODA (también conocido como DAFO, por sus siglas en español: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en la planificación de negocios. Su propósito principal es identificar y clasificar los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo y éxito de un proyecto o empresa, proporcionando una visión integral de la situación actual y potencial del negocio.

Desde el punto de vista interno, el FODA permite identificar las fortalezas, es decir, aquellos recursos, capacidades o ventajas competitivas que diferencian positivamente al negocio, así como las debilidades, que representan limitaciones, carencias o aspectos que deben ser mejorados para asegurar un funcionamiento eficiente. En cuanto al análisis externo, se examinan las oportunidades, que corresponden a elementos del entorno que pueden ser aprovechados para el crecimiento o posicionamiento, y las amenazas, que son factores del entorno que pueden poner en riesgo la sostenibilidad o el rendimiento del proyecto.

El uso del análisis FODA en la formulación de un plan de negocio resulta altamente beneficioso, ya que:

- Permite tomar decisiones informadas al considerar tanto los recursos internos como las condiciones del entorno.
- Facilita el diseño de estrategias realistas, alineadas con las capacidades del negocio y las condiciones del mercado.
- Ayuda a anticipar riesgos y prepararse para escenarios adversos, fortaleciendo la capacidad de adaptación.
- Sirve como base para el planteamiento de objetivos estratégicos y tácticos, en función del cruce de variables (por ejemplo, maximizar oportunidades a partir de fortalezas).
- Fomenta una visión crítica y reflexiva sobre el estado actual del emprendimiento.

Además, se trata de una herramienta sencilla, visual y de bajo costo, lo que la convierte en una opción accesible tanto para grandes empresas como para pequeños emprendedores. En síntesis, el análisis FODA es un instrumento clave para el diagnóstico estratégico, esencial para diseñar un plan de negocio coherente, sostenible y con mayor probabilidad de éxito en el entorno competitivo actual.

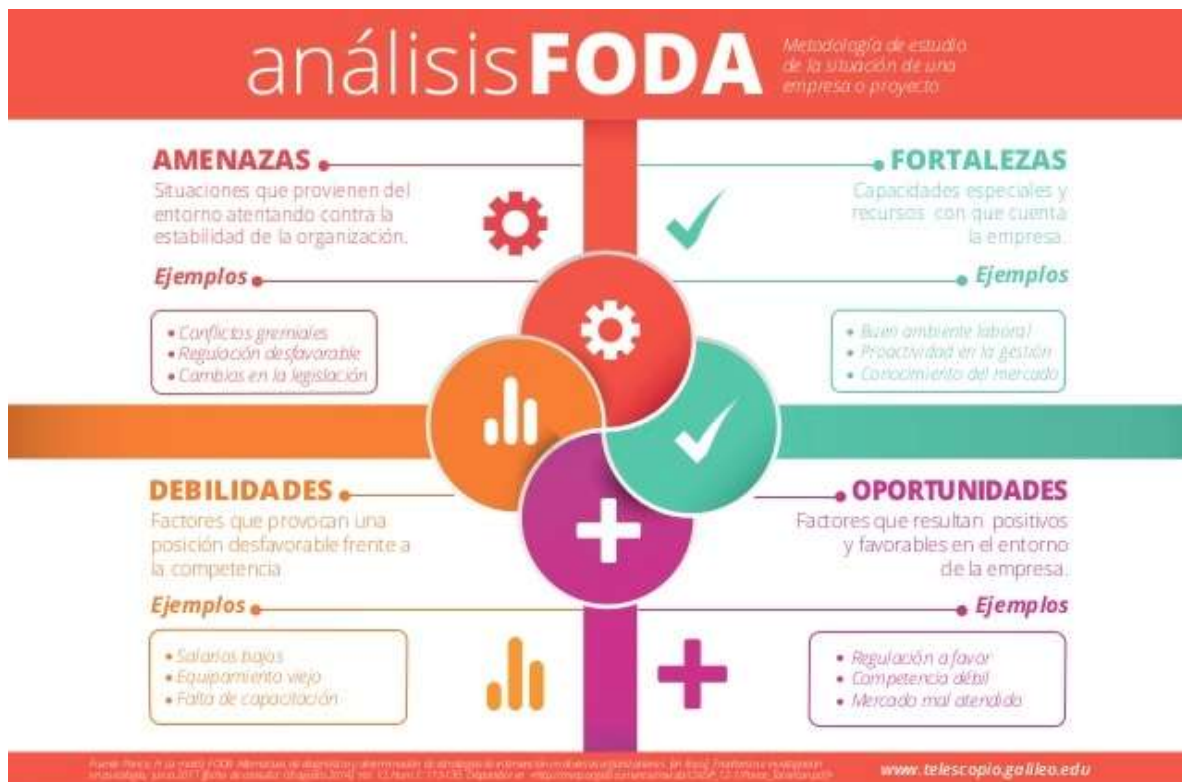


Ilustración 5: Análisis FODA

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por el economista Michael E. Porter en 1979, es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la **competitividad y rentabilidad potencial de una industria o mercado**. Su objetivo es ayudar a comprender la estructura del sector y los factores que determinan el nivel de competencia, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas en la formulación de un plan de negocio.

Este modelo se basa en el análisis de cinco fuerzas que influyen directamente en la dinámica competitiva:

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** analiza el nivel de competencia entre empresas que ya operan en el mercado. Una rivalidad intensa puede reducir la rentabilidad del sector.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** evalúa la capacidad que tienen los proveedores para imponer condiciones, como precios más altos o menor calidad en los insumos.
3. **Poder de negociación de los clientes:** se refiere a la influencia que los consumidores pueden ejercer sobre los precios, calidad y condiciones del servicio.

4. **Amenaza de nuevos entrantes:** estudia cuán fácil o difícil es para nuevos competidores ingresar al mercado, lo que puede afectar la participación de mercado de las empresas ya establecidas.
5. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** considera la existencia de alternativas que puedan reemplazar el producto o servicio ofrecido, reduciendo su demanda.

El uso de este modelo en el desarrollo de un plan de negocio ofrece múltiples beneficios:

- **Permite comprender el contexto competitivo real** del mercado en el que se desea ingresar o crecer.
- **Identifica barreras de entrada** y factores críticos que pueden representar ventajas o desventajas estratégicas.
- **Facilita la detección de oportunidades** de posicionamiento diferenciador frente a la competencia.
- **Ayuda a anticipar movimientos del mercado**, lo que mejora la capacidad de reacción y adaptación del negocio.
- **Contribuye al diseño de estrategias competitivas sostenibles**, alineadas con las condiciones estructurales del sector.

En definitiva, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter no solo es útil para conocer el atractivo de una industria, sino que también permite diseñar una propuesta de valor diferenciada y estratégica, aumentando las probabilidades de éxito en la implementación de un nuevo negocio o proyecto empresarial.



Ilustración 6: 5 Fuerzas PORTER

Análisis PESTA

El análisis PESTA es una herramienta estratégica de diagnóstico externo que permite estudiar los factores del entorno macroeconómico que pueden afectar el desarrollo y éxito de un negocio. Su nombre corresponde a las iniciales de cinco dimensiones clave: **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales**. Este enfoque permite al emprendedor o gestor anticipar riesgos, detectar oportunidades y diseñar estrategias alineadas con las condiciones del entorno.

El objetivo del análisis PESTA es proporcionar una visión integral y estructurada del contexto donde se desarrollará el proyecto, identificando aquellos factores que, aunque no dependen directamente del control del negocio, influyen significativamente en sus posibilidades de éxito o fracaso.

Las dimensiones del análisis PESTA se detallan a continuación:

1. **Factores Políticos:** incluyen la estabilidad del gobierno, las políticas públicas, los programas de apoyo al emprendimiento, regulaciones sectoriales, y las relaciones entre instituciones públicas y privadas.
2. **Factores Económicos:** se relacionan con el comportamiento general de la economía, tales como la inflación, tasas de interés, niveles de empleo, crecimiento del PIB, poder adquisitivo y acceso a financiamiento. Estos influyen en la capacidad de consumo y en la rentabilidad del negocio.
3. **Factores Sociales:** abordan las características demográficas, estilos de vida, valores culturales, envejecimiento poblacional, nivel educativo, y preferencias del consumidor. En proyectos orientados a adultos mayores, como residencias o servicios especializados, estos factores son especialmente relevantes.
4. **Factores Tecnológicos:** consideran el avance de las tecnologías, la digitalización, el acceso a internet, la innovación en servicios, y la disponibilidad de herramientas que puedan mejorar la eficiencia y calidad de los procesos.
5. **Factores Ambientales (territoriales o contextuales):** hacen referencia a las condiciones geográficas, disponibilidad de infraestructura, servicios urbanos, transporte, y elementos físicos del entorno local que puedan incidir en la operación del negocio.

El uso del análisis PESTA aporta numerosos beneficios en el diseño de un plan de negocio:

- Permite **identificar oportunidades y amenazas externas** que podrían incidir en el éxito del proyecto.
- Favorece la **adaptación del modelo de negocio** a las condiciones reales del entorno.
- Proporciona una **base objetiva para la toma de decisiones estratégicas**.
- Mejora la capacidad de **anticipación ante cambios del entorno político, económico o tecnológico**.
- Ayuda a construir un negocio más **resiliente y contextualizado**, ajustado a las condiciones sociales y territoriales del mercado objetivo.

En resumen, el análisis PESTA es una herramienta fundamental para comprender el contexto macro que rodea a una iniciativa empresarial. Su aplicación dentro del plan de negocio permite diseñar estrategias más informadas, reducir incertidumbre y aumentar las posibilidades de éxito a largo plazo.

Modelo canvas

El **Modelo de Negocio Canvas**, propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para diseñar, visualizar y analizar modelos de negocio de forma clara y estructurada. Su propósito es representar gráficamente los elementos clave que permiten que una empresa cree, entregue y capture valor, facilitando la planificación y comprensión integral del negocio.

Este modelo se compone de **nueve bloques fundamentales**, organizados en una plantilla visual que favorece la reflexión estratégica y la coherencia entre las distintas áreas del proyecto:

1. **Segmentos de clientes:** define los distintos grupos de personas u organizaciones a los que la empresa pretende servir.
2. **Propuesta de valor:** describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
3. **Canales:** son los medios a través de los cuales la empresa se comunica y entrega la propuesta de valor a sus clientes.
4. **Relación con los clientes:** establece el tipo de vínculo que la empresa mantiene con cada segmento de clientes (atención personalizada, autoservicio, etc.).
5. **Fuentes de ingresos:** identifica cómo y por qué medios la empresa genera ingresos a partir de cada segmento de cliente.
6. **Recursos clave:** son los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione (humanos, físicos, intelectuales, financieros).
7. **Actividades clave:** son las tareas fundamentales que debe realizar la empresa para entregar su propuesta de valor.
8. **Socios clave:** contempla las alianzas estratégicas necesarias para operar (proveedores, aliados, instituciones).
9. **Estructura de costos:** refleja todos los costos relevantes relacionados con la operación del modelo de negocio.

El Modelo Canvas es ampliamente valorado por su **carácter visual, práctico y flexible**, lo que permite que emprendedores, empresas y organizaciones puedan:

- Tener una **visión global del negocio** en una sola página, facilitando la toma de decisiones.
- Identificar rápidamente **inconsistencias o vacíos estratégicos**.
- **Validar ideas** de forma temprana, antes de invertir grandes recursos.
- **Fomentar el trabajo colaborativo**, al ser una herramienta comprensible y accesible para todos los miembros del equipo.
- Servir como base para posteriores análisis más profundos, como planes de marketing, planes operativos o estudios financieros.

En síntesis, el Modelo Canvas constituye una herramienta poderosa para estructurar el funcionamiento interno y externo de un emprendimiento. En el contexto de un plan de negocio, permite traducir ideas en modelos claros, viables y orientados al valor, contribuyendo significativamente a la planificación estratégica y a la posterior implementación del proyecto.

MODELO CANVAS



Ilustración 7: Modelo CANVAS

Marketing Mix

El **Marketing Mix**, también conocido como la teoría de las **4P** (Producto, Precio, Plaza y Promoción), es una herramienta estratégica fundamental para el diseño y ejecución de planes de marketing eficaces. Propuesta inicialmente por **Jerome McCarthy en 1960** y popularizada por **Philip Kotler**, esta herramienta permite estructurar las decisiones comerciales de una empresa en torno a cuatro dimensiones clave que inciden directamente en la forma en que un producto o servicio es percibido y adquirido por los consumidores.

Las **cuatro variables** del Marketing Mix son:

1. **Producto (Product):** se refiere a los bienes o servicios ofrecidos por la empresa para satisfacer una necesidad o deseo del consumidor. Aquí se consideran aspectos como calidad, diseño, funcionalidades, marca, empaque, servicios complementarios y diferenciación.
2. **Precio (Price):** abarca las decisiones relacionadas con el valor monetario del producto, las estrategias de fijación de precios, descuentos, formas de pago y percepción de valor. El precio influye directamente en la rentabilidad y en el posicionamiento del producto en el mercado.
3. **Plaza o distribución (Place):** implica las decisiones sobre cómo hacer llegar el producto al cliente final. Incluye la elección de canales de distribución, logística, cobertura territorial, ubicación del punto de venta y accesibilidad del servicio.

4. **Promoción (Promotion):** hace referencia a las estrategias de comunicación utilizadas para dar a conocer el producto, persuadir al cliente e incentivar su compra. Incluye publicidad, promociones, relaciones públicas, marketing digital y venta personal.

El uso del Marketing Mix en un plan de negocio es esencial porque:

- **Permite alinear la propuesta de valor** con las necesidades y expectativas del mercado objetivo.
- Ayuda a **diferenciar el producto o servicio**, destacando atributos relevantes para el consumidor.
- Facilita el diseño de **estrategias coherentes y equilibradas** que consideren simultáneamente el producto, su precio, su forma de distribución y su comunicación.
- Contribuye a **posicionar correctamente el negocio en el mercado**, generando ventajas competitivas sostenibles.
- Sirve como base para la toma de decisiones tácticas y para el desarrollo del plan de marketing operativo.

En el contexto de un proyecto orientado a servicios, como una residencia de adultos mayores, el Marketing Mix debe adaptarse considerando variables intangibles, como la experiencia del usuario, la confianza en el equipo profesional y la personalización del servicio. Por ello, algunos autores han propuesto ampliaciones del modelo tradicional (por ejemplo, las 7P del marketing de servicios), aunque las 4P siguen siendo la base estructural más difundida.

En conclusión, el Marketing Mix es una herramienta clave para planificar cómo se ofrecerá, valorará y posicionará un producto o servicio en el mercado, siendo un componente indispensable dentro de cualquier plan de negocio bien estructurado.



Ilustración 8: Marketing MIX

5.2.6.1 Indicadores de rentabilidad: VAN y TIR

En la evaluación económico-financiera de un proyecto, el análisis de rentabilidad es fundamental para determinar si una inversión resulta viable y atractiva. Dentro de las herramientas más utilizadas para este fin se encuentran dos indicadores clave: el **Valor**

Actual Neto (VAN) y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**. Ambos permiten estimar la conveniencia de emprender un proyecto a partir de los flujos de caja que este generará en el tiempo.

Valor Actual Neto (VAN)

El **VAN** mide la diferencia entre el valor actual de los ingresos futuros esperados del proyecto y el valor actual de los costos o inversiones iniciales, descontados a una tasa determinada (normalmente la tasa de costo de capital o tasa mínima requerida de rentabilidad).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Ilustración 9: Fórmula del VAN

Donde:

- VAN: Valor Actual Neto.
- F_t : Flujo de caja neto en el período t .
- r : Tasa de descuento (o tasa mínima de retorno esperada).
- t : Número de período (año 1, 2, ..., n).
- I_0 : Inversión inicial.
- n : Número total de períodos evaluados.

Interpretación:

- Si **VAN > 0**, el proyecto es **rentable**.
- Si **VAN = 0**, el proyecto **cubre sus costos**, pero no genera ganancia adicional.
- Si **VAN < 0**, el proyecto **no es rentable**.

Ventajas:

- Considera el valor del dinero en el tiempo.
- Permite comparar distintas alternativas de inversión.
- Entrega un resultado monetario concreto (cuánto se ganará o perderá).

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La **TIR** es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. En otras palabras, representa la **rentabilidad esperada del proyecto**. Se interpreta como la tasa de interés máxima que se podría pagar por los recursos invertidos sin incurrir en pérdidas.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + \text{TIR})^t} - I_0$$

Ilustración 10: Fórmula de la TIR

Donde:

- Ft: Flujo de caja neto en el período t.
- TIR: Tasa Interna de Retorno.
- I0: Inversión inicial.
- t: Número de período.
- n: Número total de períodos.

Interpretación:

- Si la TIR es **mayor** que la tasa de corte o tasa mínima aceptable de retorno, el proyecto es **viable**.
- Si la TIR es **menor**, el proyecto **no es recomendable**.

Ventajas:

- Es un indicador porcentual fácil de comparar con tasas de mercado.
- Permite estimar el rendimiento del proyecto sin necesidad de definir previamente una tasa de descuento.

Consideraciones generales

Ambos indicadores son complementarios y se recomiendan utilizar en conjunto para una evaluación más robusta. Mientras el VAN entrega un resultado absoluto (en valor monetario), la TIR entrega un resultado relativo (en porcentaje), lo cual es útil para analizar distintas opciones de inversión o escenarios financieros.

En el contexto del plan de negocio para una residencia de adultos mayores, el uso del VAN y la TIR permite **estimar si la inversión inicial estará justificada por los ingresos proyectados**, considerando la duración esperada del proyecto y los flujos operacionales estimados. Esto resulta fundamental para respaldar la viabilidad económica del emprendimiento ante potenciales socios, inversionistas o entidades financiadoras.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La presente investigación se enmarca dentro de una **metodología de tipo aplicada**, ya que tiene como finalidad el desarrollo de un instrumento práctico —un plan de negocio— orientado a evaluar la factibilidad y estructuración de un proyecto empresarial específico. El enfoque general es de carácter **descriptivo-analítico**, pues busca identificar y analizar en detalle los factores internos y externos que afectan el desarrollo del proyecto, así como proponer estrategias concretas para su implementación. Se opta por un enfoque **mixto**, combinando técnicas cualitativas (análisis estratégico, revisión documental y normativas del sector) con herramientas cuantitativas (proyecciones financieras, cálculos de rentabilidad y evaluación de escenarios).

La elaboración del plan de negocio se basa principalmente en la propuesta metodológica de **Enrique Zorita Lloreda (2013)**, quien plantea un modelo estructurado en etapas que permiten desarrollar una visión integral del negocio, abarcando desde la definición del concepto hasta la evaluación económica-financiera. Esta metodología será complementada con herramientas analíticas ampliamente reconocidas en la literatura especializada, que permitirán profundizar en el entorno competitivo, las condiciones del mercado y el diseño estratégico del modelo de negocio.

En concreto, se abordarán las siguientes etapas metodológicas:



6.1 Descripción del Proyecto o Negocio

La **descripción del proyecto o negocio** representa el punto de partida esencial para la elaboración de un plan de negocio, ya que establece el marco conceptual y estratégico desde el cual se desarrollarán los análisis posteriores. En esta sección se expone de manera clara y detallada la idea emprendedora, explicando su origen, su propósito, su contexto y sus elementos constitutivos fundamentales.

Uno de los primeros aspectos que se debe definir es el **nombre del proyecto**, el cual debe tener coherencia con la identidad de la iniciativa, ser recordable, representativo y alineado con el público objetivo al que se dirige.

A nivel estratégico, se presentan tres elementos clave de la identidad organizacional: la **misión**, la **visión** y los **valores institucionales**.

- La **misión** define el propósito actual del proyecto, es decir, para qué existe y qué necesidad o problema busca resolver.
- La **visión** establece una proyección futura deseada, indicando hacia dónde se dirige el proyecto y cuál es su aspiración a largo plazo.
- Los **valores institucionales**, en tanto, representan los principios éticos y culturales que guiarán la toma de decisiones, la relación con los clientes, colaboradores, proveedores y el entorno social.

Este apartado no solo permite contextualizar la propuesta emprendedora, sino que también entrega **las bases identitarias y estratégicas sobre las cuales se construyen las demás áreas del plan**, como el análisis del mercado, el modelo de negocio, el plan operativo y la proyección financiera. Una descripción completa y coherente de esta etapa facilita la comprensión integral del proyecto tanto para los autores del plan como para posibles inversionistas, socios estratégicos o instituciones que evalúen su factibilidad.

Asimismo, según lo propuesto por **Zorita Lloreda (2013)**, esta fase inicial es indispensable para **delimitar el alcance y los objetivos del emprendimiento**, aportando claridad sobre su posicionamiento dentro del ecosistema económico y social. La claridad en esta etapa inicial contribuye directamente a la **viabilidad estructural del negocio**, ya que orienta la toma de decisiones y la asignación de recursos en función de una identidad empresarial bien definida.

6.2 Análisis de mercado

El **análisis del mercado** es una etapa crítica dentro del desarrollo de un plan de negocio, ya que proporciona una comprensión profunda del entorno en el cual se insertará el proyecto. Esta fase busca recopilar, interpretar y utilizar información relevante para **identificar oportunidades, amenazas, tendencias y características del mercado objetivo**, permitiendo así tomar decisiones estratégicas más informadas, realistas y coherentes con la realidad del entorno.

Uno de los principales objetivos de este análisis es determinar con precisión el **perfil del mercado objetivo**, es decir, el conjunto de clientes potenciales a quienes estará dirigido el producto o servicio. Para ello, se investigan variables **sociodemográficas**, como la edad, el sexo, el nivel educativo, el ingreso promedio, la situación familiar, entre otros factores que permitan segmentar adecuadamente al público. En el caso de proyectos orientados a adultos mayores, como una residencia o centro de atención, este análisis debe considerar también **el grado de autonomía funcional (autovalencia), el estado de salud general, y el rol de las personas cuidadoras o familiares**, ya que muchas decisiones de consumo son tomadas por ellos.

Además del análisis del cliente, es imprescindible estudiar el comportamiento de la **competencia directa e indirecta**, identificando actores relevantes del sector, sus características, precios, propuesta de valor y posicionamiento. Esto permite detectar espacios no cubiertos, diferenciarse de forma efectiva y evitar una sobreoferta en segmentos saturados.

Para sistematizar este análisis y entregar mayor rigurosidad al estudio del entorno, se aplican herramientas metodológicas ampliamente reconocidas en el ámbito de la planificación estratégica:

- **Análisis FODA (o DAFO):** permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto, evaluando tanto factores internos (controlables) como externos (no controlables), lo que facilita el diseño de estrategias ofensivas, defensivas o de mejora.
- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980):** ayuda a comprender el grado de rivalidad competitiva dentro de la industria, evaluando elementos como la amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de los clientes y la competencia actual.
- **Análisis PESTA (Aguilar, 1967):** permite estudiar los factores del macroentorno que podrían incidir en el proyecto, considerando variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales, especialmente relevantes en sectores regulados o de alta sensibilidad social, como el cuidado de personas mayores.

Este conjunto de herramientas no solo enriquece el análisis, sino que también permite **reducir los niveles de incertidumbre inherentes al emprendimiento**, facilitando la detección de segmentos de mercados viables y sostenibles. Asimismo, fortalece la capacidad del plan de negocio para adaptarse a contextos cambiantes y responder de manera eficiente a las condiciones externas que puedan afectar su desarrollo.

Según Zorita Lloreda (2013), el análisis del mercado no debe limitarse a una descripción del entorno, sino que debe **transformarse en una fuente concreta de información estratégica** que sirva de base para diseñar la propuesta de valor, definir la estrategia de marketing y proyectar los ingresos del negocio.

En definitiva, esta etapa permite fundamentar con datos reales y enfoques estratégicos la viabilidad comercial del proyecto, garantizando que la oferta esté alineada con las demandas reales y actuales del mercado.

6.3 Propuesta de Valor y Modelo de Negocio

La formulación de la **propuesta de valor** y el diseño del **modelo de negocio** son componentes fundamentales en la planificación estratégica de cualquier emprendimiento. Esta etapa busca dar forma a la lógica mediante la cual el proyecto generará, entregará y capturará valor para su mercado objetivo, alineando los recursos, actividades y relaciones clave que permitirán que la iniciativa sea sostenible y diferenciadora.

La propuesta de valor no se limita a describir el producto o servicio ofrecido, sino que debe responder a la pregunta central: **¿qué necesidad específica del cliente se resuelve y cómo se resuelve mejor que otras alternativas?** En este sentido, el valor se entiende como el conjunto de beneficios percibidos por el cliente en relación con sus expectativas, necesidades y problemas no resueltos. En proyectos orientados a la atención de personas mayores, este valor puede estar asociado a aspectos como la calidad del cuidado, la confianza, la seguridad, la cercanía emocional o el bienestar integral.

Para representar de manera integral el funcionamiento del negocio, se utiliza el **modelo de negocio Canvas**, desarrollado por **Osterwalder y Pigneur (2010)**. Esta herramienta metodológica permite estructurar visualmente los componentes estratégicos del proyecto, integrando elementos clave como los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con el cliente, los recursos y actividades críticas, los socios estratégicos, las fuentes de ingreso y la estructura de costos.

El uso del Canvas facilita la coherencia interna del plan, permitiendo al equipo emprendedor identificar las interdependencias entre las distintas áreas funcionales del negocio, detectar posibles inconsistencias y realizar ajustes de forma ágil. Además, favorece la comunicación del modelo a actores externos, tales como inversionistas, organismos públicos o colaboradores clave.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), una de las principales ventajas del modelo Canvas es su capacidad de adaptación a distintos contextos, lo que lo convierte en una herramienta especialmente útil en fases tempranas de desarrollo, cuando aún se está validando la propuesta de valor y ajustando la estrategia. En este caso, su aplicación ha permitido visualizar cómo la residencia para adultos mayores —con un enfoque diferenciado y centrado en la calidad de vida, la autonomía funcional y el bienestar emocional— puede posicionarse competitivamente en el mercado, abordando tanto aspectos operativos como financieros.

En resumen, la propuesta de valor y el modelo de negocio constituyen el **núcleo estructural del proyecto**, ya que integran los aprendizajes obtenidos del análisis del

entorno y el mercado, proyectando una forma viable, sostenible y estratégica de convertir una idea en una oferta real con impacto social y retorno económico.

6.4 Plan de Marketing y Comercialización

El **plan de marketing y comercialización** constituye una parte fundamental dentro del plan de negocio, ya que permite definir la forma en que la organización se relacionará con su mercado objetivo, posicionará su propuesta de valor y alcanzará sus objetivos de captación y fidelización de clientes. En este sentido, el marketing no solo se concibe como una función promocional, sino como un conjunto de decisiones estratégicas que afectan directamente la viabilidad comercial del proyecto.

Una adecuada planificación de marketing parte por comprender profundamente a los **clientes potenciales**, sus necesidades, comportamientos, valores y criterios de decisión. Esto permite diseñar una estrategia orientada al cliente, en la cual cada acción comunicacional, comercial o relacional tenga coherencia con el perfil del mercado objetivo definido en el análisis anterior.

Para organizar esta estrategia, se utiliza la herramienta conocida como **Marketing Mix**, o las **4P** del marketing: **Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción**, desarrollada originalmente por **Jerome McCarthy** y popularizada por **Philip Kotler**. Esta herramienta permite estructurar de forma integral la oferta comercial, considerando tanto el diseño del servicio, su forma de entrega, la política de precios y las acciones de comunicación. En el caso de una residencia de adultos mayores, por ejemplo, estas variables deben adaptarse a las particularidades del servicio asistencial, el perfil de los residentes y la participación activa de los familiares en la toma de decisiones.

Además, en contextos modernos, se hace cada vez más relevante integrar elementos del **marketing relacional** y del **marketing digital**, especialmente en sectores donde la confianza, la reputación y el acompañamiento son determinantes para la decisión de compra. Esto incluye estrategias como la gestión de redes sociales, testimonios de clientes, creación de contenido informativo, alianzas con instituciones de salud o bienestar, y el desarrollo de canales de atención eficientes y empáticos.

Por otro lado, la comercialización implica definir los mecanismos a través de los cuales se ejecutarán las acciones de venta, incluyendo la planificación de la fuerza comercial (en caso de existir), la gestión de alianzas estratégicas, las políticas de seguimiento a interesados y la formalización de contratos o procesos de admisión.

Según **Kotler y Keller (2012)**, un plan de marketing efectivo debe estar alineado con la propuesta de valor del negocio, ser coherente con los recursos disponibles y medirse mediante indicadores concretos que permitan evaluar su efectividad y realizar ajustes continuos.

En resumen, el plan de marketing y comercialización no solo permite **posicionar el negocio en la mente del consumidor**, sino también **crear y mantener relaciones sostenibles** con los clientes, fortalecer la identidad del proyecto y generar las condiciones necesarias para lograr un flujo constante de usuarios, ingresos y recomendaciones positivas. En el caso particular de este proyecto, dicho plan será clave para conectar con un público sensible y exigente, generando confianza, visibilidad y compromiso social.

6.5 Plan Operativo

El **plan operativo** constituye la traducción práctica de la estrategia del negocio en acciones concretas y coordinadas que permiten su puesta en marcha y funcionamiento diario. En esta etapa se detallan los aspectos técnicos, logísticos y funcionales que hacen posible la entrega efectiva del producto o servicio, asegurando que cada componente de la operación esté alineado con los objetivos estratégicos y con la propuesta de valor definida previamente.

Uno de los primeros elementos que se considera es la **localización geográfica del negocio**, ya que esta influye directamente en el acceso del público objetivo, en la logística de funcionamiento y en la relación con proveedores, instituciones públicas y socios estratégicos. En el caso de una residencia para personas mayores, factores como la conectividad, la tranquilidad del entorno, la accesibilidad para familiares y la cercanía a centros de salud pueden representar ventajas competitivas relevantes.

En paralelo, se definen los **procesos principales de prestación del servicio**, es decir, todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento eficiente y seguro del negocio: ingreso de residentes, atención diaria, actividades terapéuticas y recreativas, gestión de alimentación, servicios de limpieza, seguridad, y protocolos ante emergencias, entre otros. Estos procesos deben diseñarse con criterios de eficiencia, calidad del servicio y sostenibilidad en el tiempo.

También se considera la **gestión de proveedores** y recursos materiales, incluyendo la identificación y selección de empresas o actores que proveerán insumos clave como alimentación, lavandería, medicamentos, mobiliario, dispositivos tecnológicos y artículos de cuidado personal. Esta gestión debe contemplar criterios de confiabilidad, costos, tiempos de entrega y cumplimiento normativo.

Otro componente esencial es la **planificación del capital humano necesario para operar**, especificando la dotación requerida según perfiles profesionales y funciones específicas: personal de cuidado, auxiliares, enfermeros(as), administrativos, personal de limpieza, terapeutas ocupacionales, entre otros. Esta planificación incluye la calendarización de turnos, requisitos legales y formales (contratos, previsión, capacitaciones), y condiciones laborales que aseguren un entorno de trabajo adecuado y sostenible.

Asimismo, se elabora un **cronograma de implementación**, el cual establece las etapas y tiempos para la puesta en marcha del negocio, desde la habilitación de la infraestructura

hasta el inicio de las operaciones. Este cronograma permite anticipar tiempos críticos, coordinar tareas y prever contingencias.

Según **Zorita Lloreda (2013)**, el plan operativo no solo debe describir “qué se hará”, sino también “cómo, con qué y en qué momento se hará”, asegurando así la **coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución real del proyecto**. Además, permite identificar necesidades específicas de inversión, definir prioridades de implementación y anticipar posibles cuellos de botella operativos.

En definitiva, el plan operativo es el puente entre la planificación conceptual y la ejecución práctica del negocio. Su correcta elaboración y articulación con el resto de los componentes del plan permite asegurar una operación eficiente, una experiencia positiva para los clientes (en este caso, adultos mayores y sus familias), y un uso responsable de los recursos disponibles.

6.6 Plan organizacional y legal

El Plan Organizacional y Legal tiene como objetivo establecer la **estructura interna y formal del negocio**, definiendo cómo se organizarán los recursos humanos y cuál será el marco legal bajo el cual operará el proyecto. Esta etapa es esencial para garantizar una gestión eficiente, transparente y en conformidad con las normativas vigentes en Chile.

Desde el punto de vista organizacional, se define la **estructura jerárquica y funcional** del proyecto, identificando los **cargos clave, roles, funciones específicas y niveles de responsabilidad** dentro del equipo de trabajo. Esto incluye tanto al personal administrativo como al operativo (cuidadores, personal de apoyo, coordinadores de actividades, etc.), considerando la necesidad de contar con **perfiles profesionales capacitados** y acordes a los requerimientos de un entorno residencial para personas mayores.

En paralelo, se establece la forma jurídica del emprendimiento, que en este caso podría corresponder a una empresa individual, sociedad de responsabilidad limitada (SpA o Ltda.) o sociedad por acciones, dependiendo de factores como el nivel de inversión, número de socios y proyecciones de crecimiento. La elección de la figura legal afecta directamente aspectos tributarios, de responsabilidad, de relación con terceros y de formalización ante organismos públicos.

Asimismo, se identifican los requisitos normativos y legales específicos para el funcionamiento de una residencia de personas mayores autovalentes, lo que incluye regulaciones sanitarias, municipales, laborales y de infraestructura, conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Salud (principalmente el Decreto N.º 14/2010) y la legislación chilena vigente.

También se consideran las obligaciones administrativas necesarias para constituir legalmente el negocio, como la obtención de patentes, permisos de edificación y funcionamiento, seguros, registros ante la autoridad sanitaria, entre otros.

En resumen, este plan permite dotar al proyecto de una base sólida desde el punto de vista organizativo, legal y normativo, lo cual es indispensable para su operación formal, cumplimiento regulatorio y sostenibilidad a largo plazo.

6.7 Plan económico – financiero

El **plan económico-financiero** es un componente clave en la evaluación de la viabilidad de cualquier proyecto, ya que permite proyectar, cuantificar y analizar los flujos económicos del negocio con el fin de tomar decisiones informadas y sustentadas. En este caso, el enfoque estará centrado exclusivamente en la elaboración de un **flujo de caja proyectado**, el cual servirá como base para calcular los principales indicadores de rentabilidad del proyecto: el **Valor Actual Neto (VAN)** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**.

El **flujo de caja** permite observar, mes a mes o año a año, los ingresos estimados por concepto de ventas o prestación de servicios, así como los egresos asociados a la operación del proyecto (costos fijos, variables y amortizaciones de inversión inicial). Esta herramienta entrega una visión clara de la **liquidez del negocio**, es decir, de su capacidad para cubrir sus obligaciones operativas y generar excedentes.

A partir del flujo de caja proyectado, se utilizarán dos indicadores fundamentales para medir la rentabilidad:

- **Valor Actual Neto (VAN):** representa el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa determinada, menos la inversión inicial. Si el VAN es mayor a cero, se concluye que el proyecto genera valor y es financieramente viable.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** es la tasa de descuento que iguala a cero el VAN. Es decir, indica la rentabilidad esperada del proyecto. Si la TIR es superior al costo de oportunidad o a la tasa de interés exigida por los inversionistas, el proyecto se considera aceptable.

La elección de trabajar exclusivamente con el flujo de caja responde a una lógica de **simplificación técnica y claridad metodológica**, adecuada para proyectos en etapa de formulación y para casos en los que no se requiere reportabilidad contable completa, como estados financieros tradicionales. Esta decisión metodológica también permite focalizar el análisis en la **generación y sostenibilidad de efectivo**, que es el principal indicador de salud financiera en negocios de servicios.

Según **Zorita Lloreda (2013)** y autores como **Gitman y Zutter (2012)**, el uso del flujo de caja como fuente primaria para el análisis de rentabilidad es una práctica válida, especialmente en estudios de prefactibilidad, evaluación de inversiones y emprendimientos de tamaño medio.

En resumen, este plan económico-financiero se apoyará en la **proyección realista de ingresos y egresos**, y en el cálculo de VAN y TIR, con el objetivo de sustentar la **viabilidad**

económica del proyecto, evaluar distintos escenarios y respaldar decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad y el retorno esperado de la inversión.

7. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

7.1 Descripción del proyecto

El envejecimiento de la población en Chile plantea nuevos desafíos y oportunidades en materia de cuidado, vivienda y bienestar para las personas mayores. En este contexto, surge Viventi: Raíces y Huellas, una propuesta innovadora de residencia para adultos mayores autovalentes, ubicada en la Provincia de Chacabuco, que incorpora un modelo de vida centrado en la autonomía, la conexión emocional y la convivencia con mascotas. Este proyecto busca transformar la forma en que se concibe el cuidado de la vejez, integrando afectividad, naturaleza y vínculo humano-animal como pilares fundamentales de una vida digna y activa.

7.1.1 Nombre del proyecto

- Viventi: Raíces y Huellas
- Eslogan: “Donde cada historia florece y cada huella acompaña.”

7.1.2 Descripción

Viventi: Raíces y Huellas es una residencia privada para adultos mayores autovalentes, ubicada en la Provincia de Chacabuco, que busca redefinir el modelo tradicional de cuidado, incorporando un enfoque centrado en la autonomía, el bienestar emocional y la convivencia con animales de compañía. Este proyecto nace con la misión de ofrecer un entorno digno, afectivo y activo, donde cada residente pueda continuar su vida con sentido, conexión y compañía.

La residencia será un espacio cálido, accesible y diseñado para fomentar la independencia y la calidad de vida, integrando zonas comunes, áreas verdes, servicios de salud básica, actividades de desarrollo personal, y una infraestructura especialmente adaptada para recibir y cuidar a las mascotas que acompañan a los residentes. El concepto pet friendly no será un añadido, sino un pilar central del modelo de atención, reconociendo el valor terapéutico y emocional de los vínculos humano-animal.

“Viventi: Raíces y Huellas” se proyecta como una alternativa innovadora en la oferta de residencias para personas mayores en la Región Metropolitana, especialmente en Chacabuco, una zona con creciente necesidad de soluciones habitacionales dignas y accesibles. La residencia estará dirigida a adultos mayores autovalentes de nivel socioeconómico medio, que buscan una propuesta que respete su estilo de vida, sus afectos y su independencia, sin renunciar a una vida plena y acompañada.

7.1.3 Misión

Brindar un hogar digno, cálido y seguro para personas mayores autovalentes, donde puedan vivir plenamente, en compañía de sus mascotas, promoviendo el bienestar físico,

emocional y social a través de un modelo de atención innovador, afectivo y centrado en la autonomía, el respeto y la conexión con la naturaleza y los vínculos afectivos.

7.1.4 Visión

Ser reconocida como la residencia líder en la Provincia de Chacabuco y un referente a nivel nacional por ofrecer un modelo de vida innovador y afectivo para adultos mayores autovalentes, que integra la convivencia con mascotas como parte fundamental del bienestar, fomentando la autonomía, el envejecimiento activo y el respeto por la diversidad de vínculos y estilos de vida.

7.1.5 Valores

- **Respeto por la autonomía**
 - Viventi promueve la independencia y autodeterminación de cada persona mayor, reconociendo y valorando sus decisiones, trayectoria y estilo de vida.
- **Bienestar integral**
 - La residencia fomenta un enfoque holístico del cuidado, considerando el bienestar físico, emocional y social como pilares fundamentales para una vida plena.
- **Vínculo humano-animal**
 - Viventi integra activamente la convivencia con mascotas como parte esencial del modelo de atención, reconociendo su valor afectivo y terapéutico en la calidad de vida de los residentes.
- **Cuidado con calidez**
 - El equipo de Viventi entrega una atención cercana, empática y personalizada, construyendo un ambiente acogedor donde cada residente se sienta escuchado y acompañado.

7.2 Análisis de mercado

El análisis de mercado es una etapa fundamental para evaluar la viabilidad del proyecto Viventi: Raíces y Huellas, ya que permite comprender el entorno en el cual se desarrollará la residencia, identificar las características y necesidades del público objetivo, y analizar la oferta existente de servicios similares en la Provincia de Chacabuco y zonas aledañas.

Este apartado examina tanto las tendencias demográficas y sociales asociadas al envejecimiento de la población, como la evolución del concepto de residencia para adultos mayores en Chile, incorporando además una revisión de las preferencias emergentes que valorizan el bienestar emocional, la autonomía y la compañía de mascotas como elementos diferenciadores en la toma de decisión.

A partir de este análisis, se busca sustentar estratégicamente la propuesta de valor del proyecto, detectar oportunidades, y establecer ventajas competitivas que posicionen a Viventi como una alternativa única, coherente con los cambios culturales y las nuevas demandas del segmento senior.

7.2.1 Segmentación del mercado objetivo

El presente proyecto está orientado exclusivamente a **personas mayores autovalentes**, es decir, adultos mayores de 60 años que conservan la capacidad funcional para desenvolverse en su vida diaria sin requerir asistencia permanente. Para comprender y definir con mayor precisión el público objetivo del proyecto, se realiza una segmentación integral a través de los siguientes criterios:

7.2.2 Segmentación demográfica

- **Edad:** personas de **60 años o más**, con especial foco entre los **65 y 80 años**.
- **Condición funcional:** exclusivamente **autovalentes**, es decir, sin dependencia moderada o severa, y con estado de salud general compatible con una vida comunitaria activa.

7.2.3 Segmentación geográfica

El proyecto se emplaza en la **Provincia de Chacabuco**, ubicada al norte de la **Región Metropolitana de Santiago**, e integrada por las comunas de **Colina, Lampa y Tiltil**. Esta zona se caracteriza por un crecimiento urbano sostenido, buena conectividad con la ciudad de Santiago, mayor disponibilidad de terrenos, y condiciones ambientales favorables para el desarrollo de una residencia orientada al bienestar de personas mayores autovalentes.

Además, esta ubicación permite ofrecer una alternativa habitacional **fuera del centro urbano**, con entornos más tranquilos, espacios naturales y menor contaminación, lo cual responde a las preferencias de quienes buscan calidad de vida y seguridad en la etapa de envejecimiento activo.

Región	Provincia	Población censada	Adulto mayor
Metropolitana de Santiago	Chacabuco	Colina	13.246
Metropolitana de Santiago	Chacabuco	Lampa	9.741
Metropolitana de Santiago	Chacabuco	Tiltil	2.707
Total adulto provincia de Chacabuco			25.694

Ilustración 11: Cantidad de adultos mayores en la provincia de Chacabuco

7.2.4 Segmentación psicográfica

El segmento objetivo comparte intereses y valores asociados a la **autonomía, el bienestar emocional, el envejecimiento activo y la vida en comunidad**. Se trata de personas que valoran la estabilidad, la seguridad, la rutina y el entorno afectivo. Muchos presentan afinidad por las mascotas, el contacto con la naturaleza y la participación en actividades

recreativas y culturales. Esta dimensión resulta clave para diseñar una propuesta de valor diferenciadora y significativa.

7.2.5 Segmentación socio económica

El proyecto está orientado a personas mayores pertenecientes principalmente a los **estratos socioeconómicos medios y medio-altos**, con capacidad de financiar una mensualidad mediante ingresos propios (como pensiones o rentas) o con apoyo de familiares directos. Este segmento demanda un servicio **de calidad, confiable y accesible**, con una adecuada **relación precio–valor**, sin necesariamente pertenecer al grupo de mayores ingresos que accede a residencias premium o clínicas geriátricas de alto costo.

A continuación, se presenta una revisión del **Índice de Prioridad Social 2024** elaborado para las comunas de la Región Metropolitana. Según este instrumento, las comunas de **Tiltil y Lampa** se clasifican dentro del tramo de **prioridad social media baja**, mientras que **Colina** figura con un índice de **baja prioridad social**. Esta clasificación implica que dichos territorios presentan **niveles relativamente bajos de vulnerabilidad social**, según los criterios definidos por el Estado de Chile para orientar la focalización de recursos y programas públicos. En otras palabras, son comunas con **mejores condiciones de desarrollo social** en comparación con otras zonas del país, lo cual refuerza la viabilidad de implementar un proyecto residencial en este territorio, considerando tanto la **capacidad de pago del público objetivo** como el entorno socioeconómico.

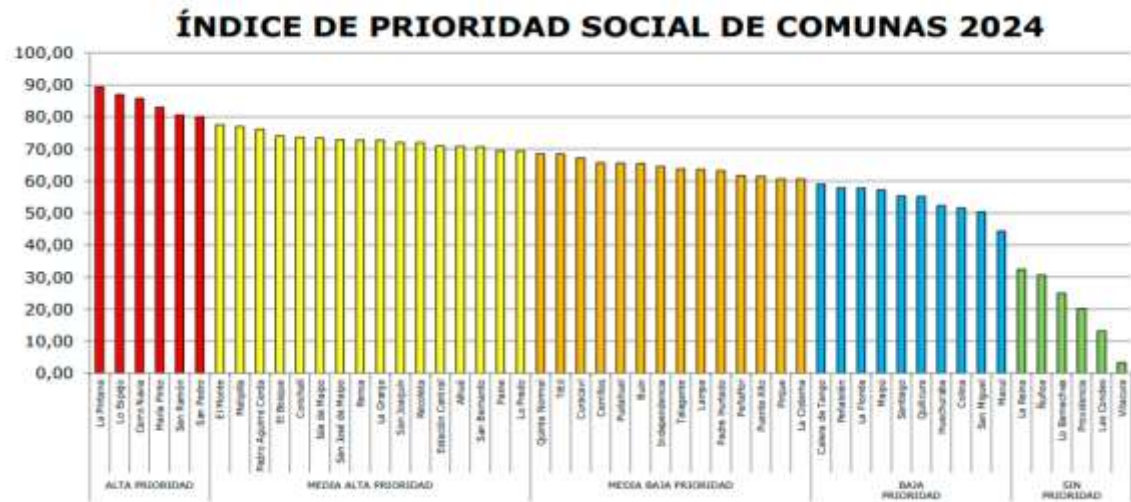


Ilustración 12: Índice de prioridad social de comunas 2024

En complemento, los ingresos promedios por hogar reportados para estas comunas también respaldan el perfil socioeconómico objetivo del proyecto. Según el documento oficial del Índice de Prioridad Social 2024 (Nube Inversiones, 2024), el ingreso promedio en **Colina** por hogar alcanza los **\$1.498.330**, seguido por **Lampa** con **\$1.136.903**, y **Tiltil** con

\$1.116.308. Estas cifras confirman que el territorio presenta un nivel de ingresos compatibles con una oferta residencial privada de mediana gama, accesible y diferenciada.

7.2.6 Investigación de mercado – Método cualitativo

Con el objetivo de complementar el análisis del mercado y profundizar en la comprensión de las preferencias, percepciones y necesidades del público objetivo, se realizó una investigación de carácter cualitativo basada en la aplicación de una encuesta estructurada (incluida en los anexos). Esta herramienta permitió recopilar información directamente desde potenciales usuarios del servicio o sus familiares, permitiendo validar supuestos del proyecto, identificar patrones de comportamiento y detectar elementos clave para el diseño de la propuesta de valor.

La encuesta fue diseñada para conocer aspectos relevantes tales como el nivel de interés por una residencia orientada exclusivamente a adultos mayores autovalentes, la valoración de servicios complementarios (como la posibilidad de convivir con mascotas), las expectativas respecto a precios, y la importancia asignada a factores como la ubicación, la seguridad o el acompañamiento social. Asimismo, se recogieron observaciones abiertas que permitieron captar matices cualitativos sobre los temores, deseos y barreras percibidas frente a este tipo de oferta residencial.

Esta fase exploratoria de tipo cualitativo, si bien no pretende ofrecer resultados estadísticamente representativos, sí aporta insumos estratégicos valiosos para la formulación del modelo de negocio, ya que refleja percepciones reales del segmento objetivo y permite ajustar la propuesta en función de sus preferencias y expectativas.

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de los resultados de la encuesta, junto con su respectivo análisis interpretativo.

La primera pregunta de la encuesta — ¿Usted es...?— tuvo como propósito identificar el perfil de quien responde, con el fin de distinguir si la percepción sobre la residencia corresponde a una persona mayor autovalente o a un familiar/cuidador, que en muchos casos cumple un rol clave en la toma de decisiones respecto a soluciones habitacionales.

Esta distinción es fundamental para el análisis, ya que permite comprender desde qué punto de vista se interpreta la necesidad de este tipo de servicio. En contextos reales, especialmente en proyectos residenciales dirigidos a personas mayores, la decisión suele ser influida, acompañada o completamente gestionada por familiares cercanos, lo cual impacta directamente en la estrategia de comunicación y comercialización del proyecto.

A continuación, se presenta el gráfico que muestra la distribución de los perfiles de las 42 personas que participaron en la encuesta.

Perfil de los encuestados



Ilustración 13: Perfil del encuestado

Como se observa, un 57,5% de las respuestas provienen de familiares o cuidadores de personas mayores, lo que confirma que este grupo cumple un rol activo en la búsqueda de alternativas residenciales para sus seres queridos. En segundo lugar, un 32,5% corresponde a personas mayores, lo que otorga un valor adicional a los resultados, ya que también se recoge directamente la opinión del público beneficiario.

En menor medida participaron adultos jóvenes y personas interesadas en la temática aunque no tengan actualmente a su cuidado a un adulto mayor. Este grupo, si bien representa un porcentaje reducido, también aporta una perspectiva proyectiva y de interés social en el modelo de cuidado.

En conclusión, los resultados reflejan que la decisión sobre residencias para personas mayores no recae exclusivamente en los propios adultos mayores, sino que es altamente influenciada o gestionada por sus redes familiares o de apoyo. Esta información es clave para el diseño de estrategias de comunicación, comercialización y validación de servicios, ya que la propuesta debe considerar tanto las expectativas del residente como la confianza y percepción del entorno familiar.

Uno de los aspectos relevantes levantados en la encuesta fue la edad de la persona mayor a la que hacían referencia los y las encuestadas. Este dato permite delimitar con mayor precisión el rango etario predominante del público objetivo del proyecto.

Según los resultados obtenidos, la edad promedio de los adultos mayores mencionados es de 72 años. Esta cifra se encuentra dentro del tramo definido para este proyecto (60 años y más)

La tercera pregunta de la encuesta estuvo orientada a conocer el grado de autonomía e independencia funcional de la persona mayor referida por los encuestados. Este aspecto es fundamental para el diseño del proyecto, ya que la propuesta está dirigida

exclusivamente a adultos mayores autovalentes, es decir, que pueden desenvolverse sin requerir asistencia permanente para realizar sus actividades básicas.

Según los resultados obtenidos, reflejados en el siguiente gráfico, un 65% de las personas mayores fueron descritas como completamente autovalentes, mientras que un 27,5% requiere apoyo leve y solo un 7,5% necesita apoyo permanente.



Ilustración 14: Autonomía de los adultos mayores

Este dato respalda la coherencia entre el público objetivo definido en el plan de negocio y la realidad de las personas mayores consideradas por los encuestados. La alta proporción de adultos autovalentes confirma la existencia de un segmento que, si bien mantiene su independencia, podría beneficiarse de una residencia que le ofrezca comodidad, seguridad, actividades significativas y un entorno social estimulante, sin caer en el modelo asistencial tradicional.

La cuarta pregunta de la encuesta abordó un aspecto central del proyecto: el vínculo emocional y cotidiano de las personas mayores con las mascotas. Esta dimensión es especialmente relevante dado que la residencia propuesta incorpora un enfoque pet friendly como elemento diferenciador, orientado a favorecer el bienestar emocional, la compañía y el sentido de pertenencia de los residentes.

Los resultados, presentados en el gráfico a continuación, muestran que un 56,4% de los adultos mayores actualmente tiene mascotas, mientras que un 25,6% tuvo anteriormente y solo un 17,9% nunca ha tenido.

Situación de tenencia de mascotas en personas mayores

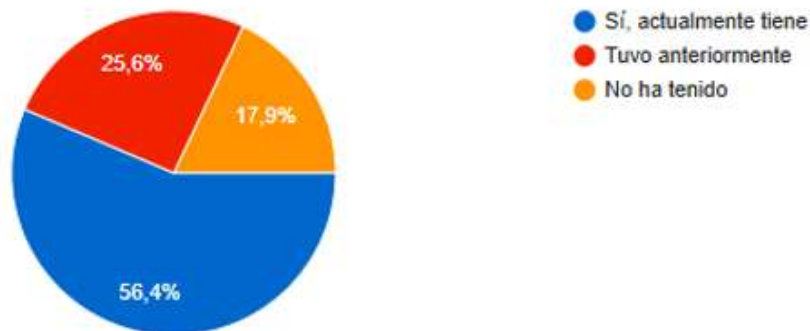


Ilustración 15: Tenencia de mascotas adultos mayores

Estos datos reflejan que más del 80% de las personas mayores encuestadas tienen o han tenido mascotas a lo largo de su vida, lo que valida la pertinencia y el atractivo de una residencia que no solo permita la convivencia con animales de compañía, sino que también promueva una cultura de cuidado y respeto hacia los vínculos afectivos que estas relaciones generan.

La quinta pregunta de la encuesta tuvo por objetivo conocer cómo es la rutina diaria de las personas mayores referidas, lo cual permite evaluar su nivel de actividad, autonomía cotidiana y grado de participación social. Este aspecto es clave para diseñar una residencia que se ajuste a sus ritmos, intereses y necesidades reales.

Según los resultados obtenidos, ilustrados en el siguiente gráfico, un 43,6% de los adultos mayores lleva una rutina activa, con actividades regulares fuera del hogar. En tanto, un 41% mantiene una rutina poco activa, permaneciendo la mayor parte del tiempo en casa, y un 15,4% participa en actividades sociales programadas por familiares o centros comunitarios.



Ilustración 16: Actividad diaria adultos mayores

Estos datos revelan una diversidad de estilos de vida dentro del segmento objetivo. Por un lado, existe una proporción significativa de personas mayores que se mantienen activas y podrían integrarse de forma natural a una residencia con programación diaria. Por otro, hay un grupo relevante con rutinas más sedentarias, que podría beneficiarse significativamente de una propuesta que les brinde estructura, motivación y acceso permanente a actividades significativas y socializadoras.

En síntesis, el diseño del modelo de atención y actividades de la residencia debe contemplar una oferta flexible, que permita tanto mantener los hábitos activos de algunos residentes, como incentivar la participación progresiva de quienes llevan una vida más aislada o inactiva, promoviendo así el bienestar integral en todas sus dimensiones.

La sexta pregunta de la encuesta indagó en los elementos que los encuestados consideran más relevantes al momento de elegir una residencia para personas mayores, permitiendo identificar cuáles son los atributos más valorados y, por tanto, fundamentales para el diseño de la propuesta de valor del proyecto.

Como se observa en el siguiente gráfico, los tres aspectos más mencionados —con un 75% de las respuestas cada uno— fueron:

- Que tenga espacios seguros y tranquilos.
- Que respete la independencia del adulto mayor.

Les sigue con un 67,5% de menciones la necesidad de que la residencia ofrezca alimentación y atención integral, y un 57,5% señaló como prioritario que incluya actividades recreativas.

En paralelo, un 55% valoró que la residencia permita vivir con mascotas, confirmando nuevamente el interés por un enfoque pet friendly, y en menor proporción aparecieron otras opciones como “espacio acogedor” y “deporte” (ambas con 2,5%).

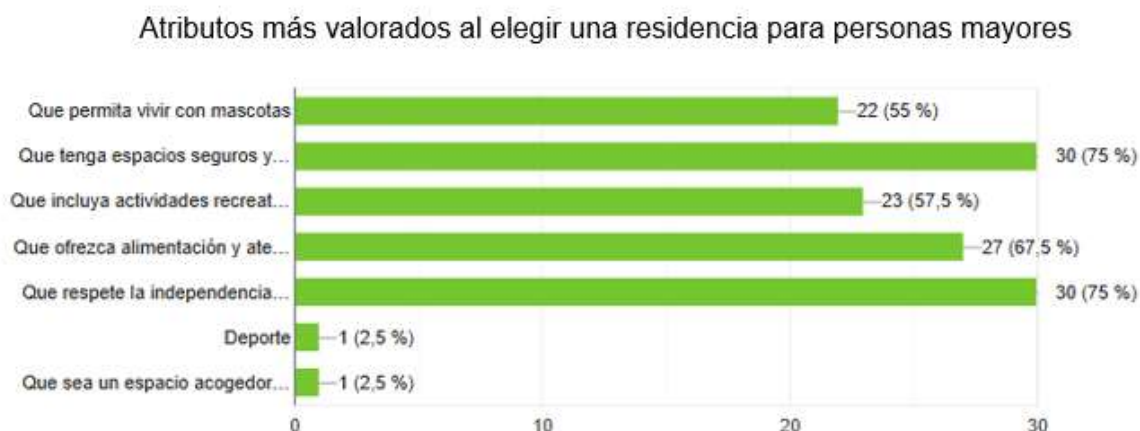


Ilustración 17: Atributos residencia

La séptima pregunta de la encuesta se enfocó en identificar qué tipo de actividades son percibidas como valiosas para mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Este insumo es clave para la definición del programa de actividades que ofrecerá la residencia, en concordancia con los intereses y necesidades reales del público objetivo.

Según se aprecia en el gráfico a continuación, las actividades más valoradas por los encuestados fueron:

- Ejercicio físico adaptado (62,5%)
- Actividades al aire libre o en grupo (57,5%)
- Apoyo emocional o psicológico (47,5%)
- Interacción con animales (mascotas) (45%)

También se destacó la relevancia de los talleres culturales/artísticos (37,5%), mientras que actividades como jardinería y cultivo de huertas fueron mencionadas por un porcentaje menor (2,5%).

Actividades percibidas como valiosas para mejorar la calidad de vida en personas mayores

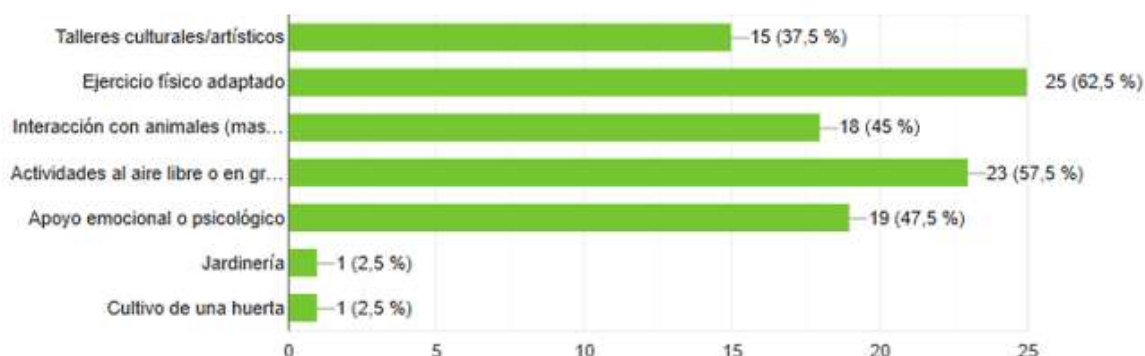


Ilustración 18: Actividades más valoradas

Estos resultados evidencian una clara preferencia por actividades que promuevan el bienestar físico, emocional y social, favoreciendo tanto la salud como el sentido de pertenencia, el autocuidado y la interacción significativa con otros. En particular, la alta valoración del ejercicio físico adaptado refleja una conciencia del envejecimiento activo, mientras que el interés por actividades al aire libre y el contacto con animales refuerza la validez del enfoque pet friendly y el diseño de espacios naturales integrados en el entorno residencial.

La octava pregunta de la encuesta indagó en la percepción de utilidad o interés respecto a la existencia de un espacio diurno, donde las personas mayores pudieran asistir durante el día a actividades recreativas, sociales o terapéuticas, sin necesidad de residir permanentemente en el lugar. Este modelo, conocido como centro diurno, representa una alternativa complementaria a la residencia, permitiendo ampliar la cobertura del proyecto a personas que desean mantener su residencia habitual, pero buscan espacios de acompañamiento y estimulación diaria.

Como se observa en el gráfico siguiente, un contundente 87,5% de los encuestados respondió que sí, totalmente, considera útil o de interés esta opción. Solo un pequeño porcentaje indicó que no lo considera necesario.

Interés en la existencia de un centro diurno para personas mayores

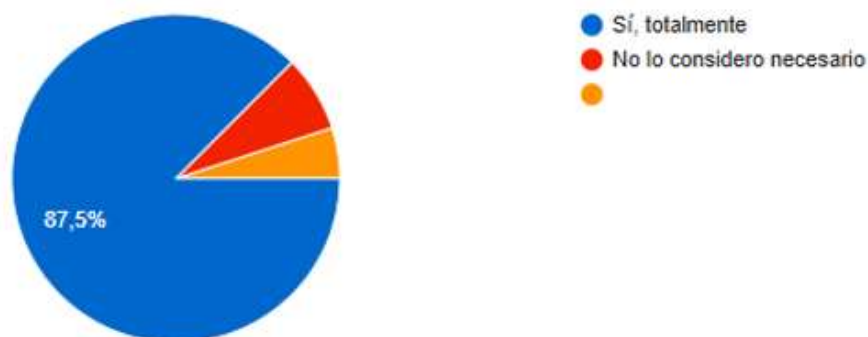


Ilustración 19: ¿Interés centro diurno?

Este resultado demuestra una alta aceptación y valoración del modelo de atención diurna, lo que abre la posibilidad de integrar este componente como una línea de servicios adicional dentro del proyecto, ya sea en paralelo al modelo residencial o como fase previa para futuros residentes. Además, esta alternativa permite fortalecer la relación con la comunidad, generar ingresos adicionales y diversificar el impacto social del emprendimiento.

La novena pregunta de la encuesta tuvo como objetivo conocer la percepción del público respecto a un valor mensual razonable para una residencia orientada a adultos mayores autovalentes, con enfoque pet friendly y servicios integrales. Esta información resulta clave para establecer una estrategia de precios realista y alineada con la capacidad de pago del mercado objetivo.

Según lo ilustrado en el siguiente gráfico, el 35% de los encuestados considera razonable un valor mensual entre \$600.000 y \$800.000, seguido por un 30% que sugiere entre \$400.000 y \$600.000. En tanto, un 25% estaría dispuesto a pagar más de \$800.000, mientras que solo un 10% espera valores inferiores a los \$400.000.

Disposición de pago mensual por una residencia con servicios integrales

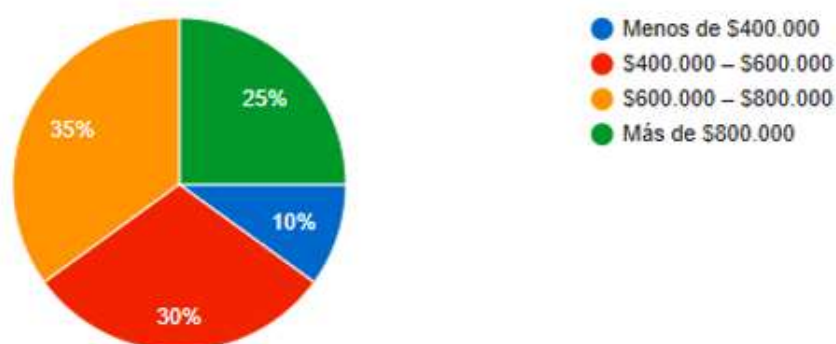


Ilustración 20: Disposición de pago

Estos resultados permiten identificar un rango de disposición de pago promedio situado entre los \$400.000 y \$800.000 mensuales, lo cual valida la viabilidad de una propuesta de gama media, con servicios diferenciadores pero accesibles para adultos mayores o familias de clase media. Asimismo, el 25% que aceptaría valores superiores a \$800.000 abre espacio para considerar modelos escalonados o servicios premium complementarios dentro del mismo recinto.

La décima y última pregunta de la encuesta tuvo por objetivo identificar la disposición a pagar por participar en actividades diurnas —como talleres, alimentación o recreación— sin que esto implique residir permanentemente en la institución. Este modelo responde a una tendencia creciente de servicios abiertos a la comunidad, que permiten a las personas mayores mantenerse activas y acompañadas, sin necesidad de dejar su hogar.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados manifestó que sí estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicio, mientras que un 20% respondió “tal vez” y otro 20% indicó que no lo haría.

¿Consideraría pagar por asistir algunas veces a la semana a actividades diurnas (talleres, alimentación, recreación) sin residir en el lugar?

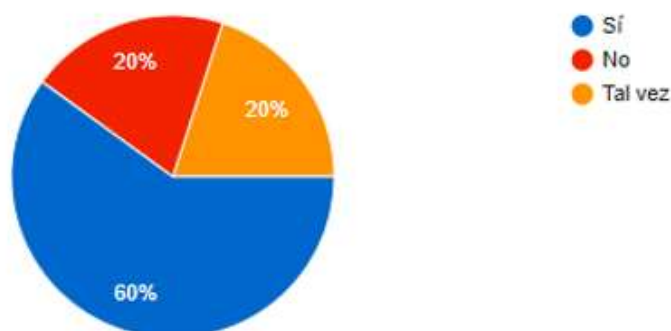


Ilustración 21: Consideración por pagar en actividades diurnas

Este resultado es altamente significativo, ya que revela una demanda potencial real para un modelo de atención mixta, en el cual la residencia funcione también como espacio comunitario abierto durante el día. Esto no solo diversifica la oferta de servicios, sino que además puede constituir una fuente de ingresos adicional para el proyecto, mejorar la utilización de los recursos físicos disponibles, y fortalecer el vínculo con el entorno local.

Finalmente, se ofreció un espacio abierto para que los participantes pudieran expresar comentarios adicionales respecto a la propuesta de residencia para personas mayores autovalentes con enfoque pet friendly. De un total de 40 encuestados, 8 entregaron observaciones voluntarias que permiten complementar y contextualizar cuantitativamente los resultados anteriores.

Entre los comentarios más representativos destacan valoraciones positivas sobre la idea general del proyecto, expresadas en frases como: *“Me parece una muy buena iniciativa”* y *“Excelente iniciativa, un gran aporte social”*, lo cual refleja una recepción favorable del enfoque planteado.

Por otro lado, surgieron observaciones que refuerzan elementos clave para el diseño del modelo, como la necesidad de:

- Accesibilidad económica, indicando que *“sería ideal que fuera accesible económicamente”*.
- Ampliación de la oferta residencial, como se refleja en la frase *“que se abran más residencias para adulto mayor”*.
- Calidad del personal y de la atención, a través de comentarios como *“personal capacitado”* o *“que existan más lugares y los que hay sean mejorados”*.

Uno de los aportes más ilustrativos fue la mención a una residencia tipo guardería, como volver al colegio, entendida como un espacio de socialización, contención emocional y estímulo positivo para las personas mayores, lo que refuerza la necesidad de ambientes integradores, dinámicos y afectivos.

7.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en la formulación de planes de negocio, ya que permite examinar de manera integral tanto los factores internos (positivos y negativos) como las condiciones externas que pueden influir en el desarrollo, posicionamiento y sostenibilidad del proyecto.

En el contexto de la presente propuesta de una residencia para personas mayores autovalentes con enfoque pet friendly, el análisis FODA cumple un rol clave al proporcionar una visión estructurada y crítica del entorno en que se inserta el proyecto. Este diagnóstico no solo permite identificar ventajas competitivas y áreas de mejora interna, sino también anticiparse a posibles riesgos del entorno y capitalizar tendencias y oportunidades emergentes del mercado gerontológico.

La construcción de esta matriz estratégica se basa en el levantamiento de información secundaria (análisis territorial, normativo y demográfico), junto con evidencia primaria obtenida mediante encuestas aplicadas al público objetivo. A partir de este cruce de datos, se identifican elementos diferenciadores como la originalidad del enfoque, el contexto geográfico favorable y la creciente conciencia social sobre el bienestar emocional en la vejez, así como también se reconocen desafíos asociados a la inversión inicial, la normativa sanitaria y la competencia del sector.

De este modo, el FODA no solo aporta insumos para el diseño estratégico del modelo de negocio, sino que constituye una herramienta de análisis clave para la toma de decisiones, la planificación por etapas y la proyección de sostenibilidad del emprendimiento en el mediano y largo plazo.

MATRIZ DAFO / FODA

OPORTUNIDADES

- **O1.** Crecimiento sostenido de la población adulta mayor en Chile.
- **O2.** Mayor valoración del envejecimiento activo y del rol emocional de las mascotas.
- **O3.** Baja competencia directa en el segmento pet friendly.
- **O4.** Posibilidades de alianzas con centros de salud, universidades y organizaciones sociales.

AMENAZAS

- **A1.** Competencia de residencias tradicionales consolidadas.
- **A2.** Cambios en normativa que afecten la tenencia de mascotas.
- **A3.** Volatilidad económica que impacte la capacidad de pago del segmento objetivo.
- **A4.** Barreras socioculturales frente a nuevos modelos de atención residencial.

FORTALEZAS

- **F1.** Enfoque diferenciador pet friendly poco desarrollado en el país.
- **F2.** Ubicación estratégica en zona tranquila, cercana a Santiago.
- **F3.** Modelo orientado a adultos mayores autovalentes, con bajo nivel de dependencia.
- **F4.** Propuesta personalizada, centrada en el bienestar emocional y la autonomía.

ESTRATEGIA FO

- **F1 + O1 + O2:** Posicionar el modelo pet friendly como una alternativa innovadora para el envejecimiento activo
- **F4 + O4:** Generar convenios con instituciones académicas y de salud para fortalecer la oferta de valor y validación del modelo
- **F2 + O2 + O3:** Promover la ubicación natural y tranquila como valor agregado para el bienestar integral del adulto mayor

ESTRATEGIA FA

- **F1 + F4 + A1:** Diferenciar el proyecto a través de una propuesta humanizada, flexible y afectiva, frente a la oferta tradicional consolidada
- **F1 + A2:** Implementar protocolos claros de tenencia responsable para anticipar y cumplir posibles exigencias regulatorias
- **F3 + A3:** Comunicar el enfoque en autonomía y bienestar como una alternativa más asequible que clínicas geriátricas de alto costo

DEBILIDADES

- **D1.** Ausencia de posicionamiento previo en el mercado.
- **D2.** Alta inversión inicial en habilitación y operación.
- **D3.** Dependencia de personal calificado y con enfoque humanizado.
- **D4.** Rentabilidad limitada en la fase inicial del proyecto.

ESTRATEGIA DO

- **D1 + O2 + O3:** Implementar una estrategia de comunicación y marketing educativo que posicione el valor emocional del modelo y genere confianza en el público
- **D3 + O4:** Establecer alianzas con instituciones formadoras para asegurar disponibilidad de personal capacitado y sensibilizado
- **D2 + O1 + O4:** Postular a fondos públicos o líneas de inversión social para apoyar la fase inicial del proyecto

ESTRATEGIA DA

- **D2 + D4 + A3:** Diseñar una estructura operativa escalonada que permita controlar costos y adaptarse a la demanda real en fases iniciales
- **D3 + A1:** Incorporar estrategias de formación y capacitación continua para el personal, fortaleciendo competencias y fidelización
- **D1 + A4:** Realizar acciones de sensibilización comunitaria y familiar para superar resistencias culturales al modelo pet friendly

7.2.8 Análisis externo: Cinco fuerzas de PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980) permite analizar el grado de competitividad de una industria, evaluando la presión ejercida por cinco dimensiones clave del entorno. En el caso del presente plan de negocio, su aplicación resulta fundamental para comprender el contexto estratégico en el que se insertará la residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly, y así definir una propuesta de valor sólida y diferenciadora.

1. Amenaza de nuevos entrantes

La industria de residencias para adultos mayores presenta barreras de entrada moderadas, debido a factores como la alta inversión inicial en infraestructura, la necesidad de cumplir exigencias sanitarias y legales, y la demanda de personal calificado. Sin embargo, la creciente demanda por servicios para personas mayores y el bajo desarrollo del enfoque pet friendly podrían atraer a nuevos actores interesados en replicar modelos diferenciadores. Por tanto, aunque las barreras legales y de capital actúan como freno, la amenaza de nuevos entrantes no es despreciable, especialmente si el modelo demuestra ser exitoso.

2. Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes es alto, ya que las familias o los adultos mayores autovalentes evalúan múltiples factores al momento de elegir una residencia: precio, calidad de atención, ubicación, servicios complementarios, etc. Dado que se trata de una inversión emocional y económica significativa, los clientes tienden a investigar y comparar opciones. Esto obliga a los oferentes a entregar propuestas atractivas, flexibles y transparentes. En este contexto, una diferenciación clara, como el enfoque pet friendly, puede reducir el poder de negociación de los clientes si perciben un alto valor en el servicio.

3. Poder de negociación de los proveedores

El proyecto requiere de proveedores diversos: servicios alimentarios, de salud, de mantención, equipamiento, insumos clínicos y personal capacitado. En este sentido, el poder de negociación es moderado, dependiendo del rubro. En el caso del personal calificado —como cuidadores con formación en geriatría o terapeutas ocupacionales—, el poder puede ser mayor, dada su escasez relativa en ciertas zonas. Para mitigar este riesgo, es recomendable establecer alianzas con instituciones formadoras, implementar programas de capacitación interna y mantener relaciones contractuales estables con proveedores estratégicos.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existen alternativas de cuidado distintas a una residencia, como cuidadores a domicilio, centros de día, programas municipales o familiares que asumen el cuidado en el hogar.

Estas opciones pueden sustituir parcialmente la necesidad de institucionalización, especialmente si se perciben como más económicas o emocionalmente más cercanas. Sin embargo, el modelo pet friendly y el enfoque en actividades significativas ofrece un valor agregado difícil de replicar por estos sustitutos, lo que reduce su nivel de amenaza si se logra comunicar efectivamente.

5. Rivalidad entre competidores existentes

En la provincia de Chacabuco y alrededores existe un número limitado de residencias para adultos mayores, muchas de las cuales se enfocan en adultos con dependencia moderada o severa y no cuentan con servicios pet friendly. Por tanto, la rivalidad competitiva directa es moderada a baja en el segmento específico de adultos autovalentes que desean mantener su independencia y convivir con sus mascotas. Sin embargo, a nivel general, la industria es altamente sensible al precio y a la reputación, por lo que será clave construir una imagen de confianza y diferenciación desde el inicio.

El análisis mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter evidencia que el proyecto se inserta en un entorno **competitivo pero con oportunidades claras de diferenciación**. La principal amenaza radica en la entrada de competidores futuros si el modelo demuestra ser exitoso, así como en el poder de los clientes exigentes. No obstante, la **propuesta de valor centrada en la autovalencia, la afectividad y el acompañamiento de mascotas** ofrece una ventaja competitiva que reduce la presión de los sustitutos y competidores actuales, posicionando al proyecto en un nicho aún poco explorado dentro del mercado nacional.

7.2.9 Análisis PESTA

El análisis PESTA es una herramienta estratégica que permite examinar el entorno macro en el cual se desarrollará un proyecto o negocio, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Su aplicación permite anticipar riesgos, identificar oportunidades y contextualizar adecuadamente el modelo de negocio en su realidad territorial y nacional. A continuación, se detallan los principales factores relevantes para el desarrollo del proyecto de residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly.

1. Factores Políticos

El contexto político chileno en materia de salud y cuidado de personas mayores ha experimentado un creciente interés institucional en el envejecimiento digno y en el desarrollo de políticas públicas enfocadas en esta población. El Ministerio de Desarrollo Social y Familia junto al Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) han impulsado programas como el “Plan Nacional de Envejecimiento Positivo”, que promueven iniciativas privadas que amplíen la oferta de servicios. Sin embargo, también existe una alta regulación normativa en el ámbito sanitario y habitacional, lo que exige que el proyecto se ajuste rigurosamente a los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud y autoridades municipales, lo cual puede generar tiempos y costos adicionales.

2. Factores Económicos

Chile ha enfrentado en los últimos años una desaceleración económica y aumento en el costo de vida, lo que ha repercutido en la capacidad de pago de muchas familias. No obstante, la propuesta está dirigida a segmentos socioeconómicos medios y medio-altos, los cuales, si bien sensibles a variaciones económicas, aún cuentan con capacidad de gasto en servicios diferenciados para sus familiares mayores. Asimismo, las comunas de Colina, Lampa y Tiltil presentan ingresos promedio familiares mensuales entre \$1.116.000 y \$1.498.000, lo cual respalda la viabilidad de un modelo pagado directamente o con apoyo familiar. Adicionalmente, la disponibilidad de financiamiento vía programas de emprendimiento o alianzas público-privadas podría apoyar la fase inicial del proyecto.

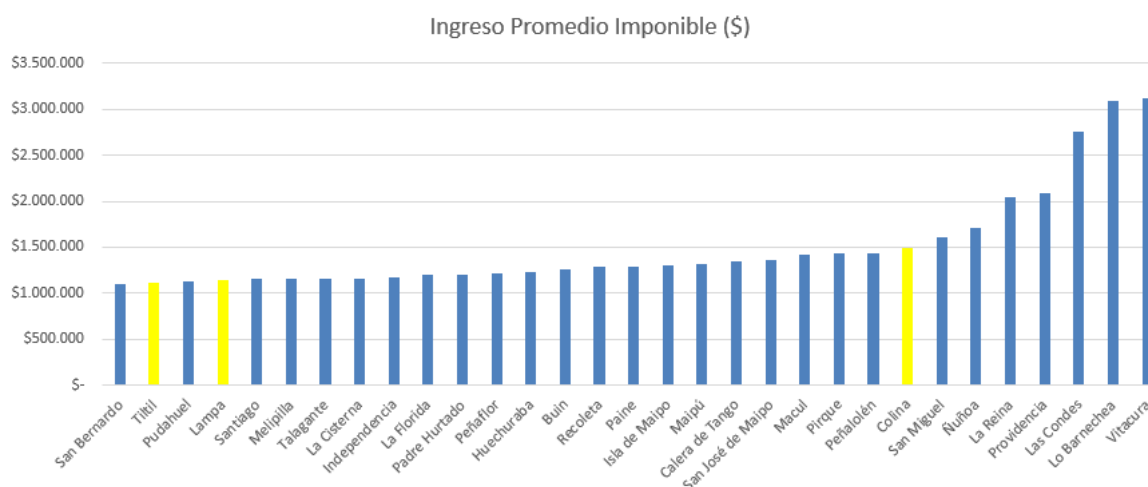


Ilustración 22: Ingreso promedio imponible

3. Factores Sociales

Chile vive un proceso de transición demográfica avanzada, con una población envejecida que en 2022 alcanzó el 20,4 % de personas mayores de 60 años, proyectándose que este grupo supere el 30 % hacia 2050. Este fenómeno ha generado una nueva demanda social por espacios de cuidado que promuevan la autonomía, la dignidad y el bienestar emocional. Además, existe una creciente valoración del rol afectivo de las mascotas en la vida de las personas mayores, siendo cada vez más aceptado el acompañamiento animal como factor protector de la salud mental. Este contexto sociocultural genera un marco favorable para un modelo de residencia con enfoque pet friendly, diferenciado, cercano y emocionalmente significativo.

4. Factores Tecnológicos

El avance tecnológico en el ámbito del cuidado de personas mayores ha permitido la implementación de soluciones para el monitoreo remoto, gestión de citas, seguimiento de tratamientos y actividades recreativas digitales. Si bien este proyecto no tiene un

componente tecnológico como eje central, se pueden incorporar herramientas simples de gestión digital (agendamiento de visitas, contacto con familiares, fichas clínicas electrónicas), lo que mejora la trazabilidad del servicio y la experiencia del usuario. La digitalización también puede facilitar la promoción del proyecto a través de plataformas web y redes sociales, permitiendo mayor alcance y posicionamiento en segmentos más jóvenes, como hijos o nietos cuidadores.

5. Factores Ambientales

El enfoque ambiental cobra cada vez más relevancia en los proyectos residenciales, especialmente aquellos que integran naturaleza, animales y sostenibilidad. En este sentido, la provincia de Chacabuco ofrece un entorno favorable en términos de espacio, tranquilidad y menor contaminación, lo que resulta beneficioso para la salud emocional y física de las personas mayores. Además, existe una creciente valoración por proyectos que minimizan su huella ambiental, lo cual puede integrarse a futuro mediante el uso de energías renovables, gestión eficiente del agua y reciclaje de residuos. Si bien el componente ambiental no es el eje central del modelo, sí puede sumar valor reputacional y atraer a un segmento con conciencia ecológica.

El análisis PESTA evidencia un **entorno general favorable para la implementación del proyecto**, con tendencias demográficas, sociales y territoriales que respaldan su pertinencia. Si bien existen desafíos económicos y regulatorios, estos pueden ser abordados con una adecuada planificación y un modelo de negocio realista. La integración del enfoque pet friendly, la segmentación autovalente y el uso responsable del entorno natural permiten que el proyecto se posicione estratégicamente en un nicho emergente, coherente con las transformaciones actuales de la sociedad chilena.

7.3 Propuesta de valor y modelo de negocio

La propuesta de valor es el eje central del modelo de negocio, ya que permite definir el conjunto de beneficios diferenciales que una organización ofrece al mercado objetivo. En el caso de este proyecto, la propuesta se orienta a cubrir una necesidad creciente y aún poco atendida en el sector de servicios gerontológicos: ofrecer un espacio residencial centrado en la autonomía de las personas mayores, que integre el acompañamiento afectivo de mascotas como parte esencial del bienestar emocional.

A diferencia de las residencias tradicionales que suelen estar orientadas a adultos mayores con dependencia o con necesidades clínicas permanentes, esta propuesta se focaliza en un perfil autovalente, es decir, personas que mantienen funcionalidad e independencia en sus actividades básicas de la vida diaria, pero que requieren o desean vivir en un entorno protegido, activo, socialmente estimulante y emocionalmente significativo.

El componente pet friendly no se plantea como un valor accesorio, sino como parte integral del modelo de bienestar, entendiendo que la relación afectiva con animales representa una

fuerza de apego, estabilidad emocional y motivación cotidiana para muchos adultos mayores. Esta diferenciación constituye una ventaja competitiva relevante, considerando que actualmente existe escasa o nula oferta institucionalizada en Chile que permita la convivencia estructurada con mascotas en contextos residenciales para personas mayores.

Desde una perspectiva estratégica, la lógica del negocio se estructura utilizando el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), herramienta que permite organizar visualmente los principales componentes que dan vida al modelo de negocio

7.3.1 Análisis modelo CANVAS

Segmentos de clientes

El proyecto está dirigido principalmente a personas mayores de 60 años autovalentes, pertenecientes a los estratos socioeconómicos medios y medio-altos, residentes o con vínculos familiares en la provincia de Chacabuco y comunas aledañas. Asimismo, se considera como cliente indirecto a los familiares y cuidadores, quienes participan activamente en la toma de decisiones respecto del traslado y permanencia de adultos mayores en residencias.

Propuesta de valor

Se ofrece un modelo habitacional innovador, centrado en la autonomía, afectividad y bienestar integral de las personas mayores, que integra como valor diferencial la convivencia estructurada con mascotas, en un entorno natural, seguro, acogedor y socialmente activo. Se incorpora también una modalidad de centro diurno abierto a la comunidad, para adultos mayores que no residen permanentemente, pero desean participar en actividades diarias, generando así un enfoque inclusivo y con múltiples niveles de acceso.

Canales

La captación de usuarios se realizará mediante una combinación de marketing digital, redes sociales, sitio web institucional, alianzas con centros de salud, clínicas, veterinarias, fundaciones y derivación directa por recomendación. Asimismo, se proyecta participación en ferias comunitarias, charlas educativas y presencia en medios locales.

Relación con los clientes

Se fomentará una relación cercana, cálida y profesional, con énfasis en el acompañamiento activo de las familias mediante visitas programadas, informes de bienestar, contacto digital y espacios participativos. La transparencia y confianza serán elementos claves para generar fidelización y reputación positiva.

Fuentes de ingreso

El modelo contempla ingresos derivados de:

- Mensualidades de residencia permanente, con tarifas diferenciadas según habitación y servicios.
- Pagos por asistencia a programas diurnos (sin pernoctación).

Recursos clave

Infraestructura residencial habilitada, personal calificado (técnicos, terapeutas, cuidadores, facilitadores de actividades), espacios adaptados para adultos mayores y mascotas, red de proveedores de servicios, manuales operativos, alianzas estratégicas y protocolo sanitario-veterinario validado.

Actividades clave

Gestión residencial, atención diaria de residentes y sus mascotas, coordinación de actividades recreativas y terapéuticas, supervisión de salud física y emocional, comunicación con familias, cumplimiento normativo y control de calidad del servicio.

Socios clave

- Instituciones de salud (consultorios, CESFAM, clínicas).
- Veterinarias y profesionales del área animal.
- Universidades y centros de formación técnica.
- Organizaciones sociales y comunitarias.
- Municipalidades y SENAMA.

Estructura de costos

Costos fijos: remuneraciones del personal, servicios básicos, alimentación, mantención de instalaciones, seguros, depreciación de infraestructura. Costos variables: materiales de actividades, insumos clínicos y veterinarios, eventos especiales, provisión de alimentación especial o acompañamiento personalizado.

7.4 Plan de marketing y comercialización

El plan de marketing y comercialización tiene como objetivo central diseñar y aplicar estrategias que permitan posicionar efectivamente el proyecto en el mercado, atraer a los segmentos de clientes definidos y asegurar su sostenibilidad comercial en el tiempo. Dado que se trata de una propuesta innovadora dentro del rubro gerontológico —una residencia para adultos mayores autovalentes que permite la convivencia con mascotas—, el enfoque de marketing debe centrarse en educar, diferenciar, emocionar y generar confianza en el público objetivo y sus redes familiares.

Este plan se elaboró tomando como base los lineamientos de Kotler y Keller (2006), aplicando el enfoque del marketing mix (4P): producto, precio, plaza (distribución) y promoción, integrando además el uso de herramientas digitales, alianzas estratégicas y técnicas de fidelización.

7.4.1 Producto (servicio ofrecido)

El proyecto ofrece un servicio residencial con valor agregado, centrado en la atención de personas mayores autovalentes, integrando:

- Acompañamiento emocional.
- Actividades recreativas y significativas.
- Alimentación y asistencia básica.
- Convivencia estructurada con mascotas bajo normas de tenencia responsable.
- Espacios naturales, seguros y adaptados.
- Modalidad de **centro diurno** para personas que no residen pero participan en actividades, ampliando así el alcance del modelo.

Se prioriza un enfoque cálido, personalizado y profesional, con foco en la **autonomía, el bienestar afectivo y la calidad de vida**.

7.4.2 Precio

La política de precios considera un equilibrio entre el **valor percibido** por el cliente y la **capacidad de pago del segmento socioeconómico medio y medio-alto** de la provincia de Chacabuco y alrededores. Según la encuesta aplicada, los rangos aceptables para la mayoría de los consultados oscilan entre **\$400.000 y \$800.000 mensuales**, por lo que se establecerán distintos planes tarifarios según tipo de habitación, permanencia y servicios complementarios.

Se ofrecerá además:

- Tarifas diferenciadas para talleres diurnos.
- Planes con descuentos por permanencia prolongada o por convenios con instituciones.
- Modalidad de servicios opcionales (acompañamiento, actividades privadas, atención veterinaria).

7.4.3 Plaza (canales de distribución y acceso)

Dado que se trata de un servicio presencial y de alto involucramiento emocional, la captación y atención al cliente se realizará principalmente de manera directa, complementada con canales digitales:

- Contacto presencial en la residencia.

- Página web informativa con formulario de contacto y visitas agendadas.
- Redes sociales activas (Instagram, Facebook, YouTube).
- Publicidad local en radios comunitarias, ferias de adultos mayores y centros de salud.
- Alianzas con CESFAM, veterinarias, clínicas, municipios y universidades para referencias o derivaciones.

7.4.4 Promoción

La estrategia promocional busca generar confianza, educar al público y visibilizar los atributos diferenciadores del modelo, con énfasis en:

- Campañas de concientización sobre el rol de las mascotas en el bienestar del adulto mayor.
- Testimonios reales de usuarios o referentes sociales.
- Videos cortos con actividades, experiencias y rutinas diarias.
- Visitas guiadas para familias interesadas (previa inscripción).
- Creación de una red de aliados (médicos, veterinarios, líderes sociales) que actúen como embajadores del proyecto.
- Programas de fidelización y seguimiento personalizado post-contacto.

Además, se desarrollarán actividades de lanzamiento, tales como:

- Jornadas informativas abiertas a la comunidad.
- Eventos para profesionales del área de salud y adultos mayores.
- Participación en ferias comunales o exposiciones geriátricas.

7.4.5 Comunicación estratégica

Se desarrollará una identidad gráfica coherente (nombre, logotipo, colores, tono comunicacional) que refleje los valores del proyecto: **calidez, respeto, libertad, compañía y naturalidad**. Toda la comunicación será clara, empática, y orientada a resolver temores comunes asociados a la institucionalización, promoviendo una imagen de hogar activo y afectivo.

7.4.6 Medición y seguimiento

Se implementarán herramientas de medición como:

- Indicadores de captación mensual (número de visitas, consultas, cotizaciones).
- Seguimiento de conversión (interesados vs. contratos).
- Encuestas de satisfacción y sugerencias de mejora.
- Análisis de interacción en redes sociales y campañas digitales.

Estos datos permitirán **ajustar las estrategias según comportamiento del mercado** y preferencias de los potenciales clientes, aplicando una lógica de mejora continua.

7.5 Plan operativo

El plan operativo define los aspectos técnicos, logísticos y organizacionales esenciales para la puesta en marcha y funcionamiento inicial de la residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly en la provincia de Chacabuco. Esta etapa permite traducir la propuesta conceptual en acciones concretas, estableciendo los recursos necesarios, la secuencia de implementación y los procesos clave que garantizarán una operación eficiente, segura y centrada en la calidad del servicio. Su correcta planificación es determinante para asegurar la coherencia entre el modelo de negocio proyectado y la realidad operativa del emprendimiento, minimizando riesgos y facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

7.5.1 Localización

La residencia estará emplazada en la provincia de Chacabuco, Región Metropolitana, específicamente en el sector de Liray, comuna de Colina, una zona semi-rural que combina conectividad, tranquilidad y proyección urbana. Esta localización ha sido seleccionada estratégicamente debido a diversos factores favorables para el desarrollo del proyecto, tales como:

- Proximidad a centros de salud y servicios públicos, lo que garantiza una adecuada atención a las necesidades de los residentes.
- Entorno natural y tranquilo, favorable para el bienestar integral de los adultos mayores y compatible con la presencia de animales de compañía.
- Disponibilidad de terrenos a valores competitivos, lo que permite viabilizar una infraestructura adecuada sin comprometer la sostenibilidad financiera del proyecto.

Liray se encuentra a tan solo 120 metros de la Ruta 5 Norte, lo que facilita el acceso expedito desde Santiago y otras comunas cercanas. Su cercanía a zonas urbanizadas como Chicureo y el centro de Colina permite acceder a una oferta variada de servicios esenciales, tales como comercios, farmacias, bancos y transporte público. El carácter semi-rural del entorno no solo proporciona un ambiente seguro y apacible, sino que también se alinea con el enfoque pet friendly del proyecto, al permitir la integración armónica de espacios exteriores diseñados para la convivencia con mascotas.

Área habitacional

Este espacio considera la habilitación de 30 habitaciones, cada una con baño privado adaptado. Se recomienda una superficie total de entre **20 y 25 m² por unidad**, compuesta por:

- Dormitorio: 15–18 m².
- Baño adaptado: 5–7 m², con acceso universal, ducha a ras de piso, barras de apoyo, lavamanos con espacio libre inferior e inodoro con espacio de transferencia.

Superficie total estimada del área habitacional: 750 – 900 m²
(Ministerio de Salud, 2010; SENAMA, 2019)

Área común y de socialización

Diseñada para fomentar la vida comunitaria y el bienestar emocional de los residentes, incluye:

- Salas de estar (tranquila y de recreación)
- Sala de actividades/talleres (arte, lectura, manualidades)
- Biblioteca o rincón de lectura
- Comedor con capacidad para 30 personas (turnos si se requiere)
- Cocina industrial con zonas de preparación, lavado y almacenamiento

Superficie estimada: 300 – 400 m²
(Universidad Católica & Fundación Las Rosas, 2015)

Área de salud y asistencia

Permite brindar atención médica básica y seguimiento de salud, incluyendo:

- Enfermería y box de atención
- Baño geriátrico accesible
- Oficinas para profesionales (kinesiólogo, psicólogo, terapeuta)
- Bodega de medicamentos y suministros clínicos

Superficie estimada: 80 – 100 m²
(Ministerio de Salud, 2010)

Zona pet friendly

Parte esencial de la propuesta diferenciadora del proyecto, incorpora:

- Patio cerrado o zona de paseo de mascotas
- Sector de descanso techado para animales

- Mini box veterinario o punto de atención primaria
- Normativas internas de convivencia y tenencia responsable

Superficie estimada: 100 – 150 m²

(Universidad Católica & Fundación Las Rosas, 2015)

Servicios generales y apoyo

Infraestructura de soporte para el funcionamiento interno:

- Recepción y administración
- Oficina de dirección técnica
- Sala de personal con lockers y vestidores
- Bodega de aseo y sala técnica
- Baños para visitas

Superficie estimada: 150 – 200 m²

(SENAMA, 2019)

Áreas exteriores

Concebidas como espacios de esparcimiento, conexión con la naturaleza y movilidad segura:

- Jardines accesibles y zonas verdes
- Senderos caminables y sombreados
- Terraza con mobiliario para actividades al aire libre
- Estacionamientos (mínimo 6–10 cupos, considerando personal y visitas)

Superficie recomendada de terreno exterior: 1.500 – 2.000 m²

(Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2009)

Resumen general de superficie construida estimada

Área	Rango estimado (m ²)
Área habitacional	750 – 900
Área común y de socialización	300 – 400
Área de salud y asistencia	80 – 100
Zona pet friendly	100 – 150
Servicios generales y apoyo	150 – 200
Total construido estimado	1.380 – 1.750
Terreno mínimo sugerido	3.500 – 5.000

Ilustración 24: Superficie estimada de construcción

Este diseño funcional permite garantizar condiciones óptimas de habitabilidad, accesibilidad universal, convivencia activa y bienestar emocional para adultos mayores autovalentes, integrando estándares normativos con un enfoque centrado en la persona y su entorno afectivo.

7.5.3 Plan de implementación del proyecto

El proceso de implementación de la residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly contempla una serie de etapas secuenciales y parcialmente solapadas, que permiten avanzar de manera progresiva en la consolidación del proyecto. A continuación, se detallan las principales fases y actividades asociadas:

- **Estudio de factibilidad y validación del modelo:** Esta etapa inicial incluye la revisión y ajuste del plan de negocio, la validación de la propuesta de valor diferenciadora, así como el análisis de mercado, la caracterización del público objetivo, y el estudio preliminar del terreno. Además, se realiza un levantamiento normativo para verificar la viabilidad técnica y legal del proyecto, junto con la consulta a expertos o autoridades pertinentes para validar el modelo operativo pet friendly.
- **Tramitación legal y permisos:** Durante esta fase se gestionan los aspectos legales vinculados a la adquisición y regularización del terreno, la obtención del certificado de uso de suelo, y la tramitación de permisos de edificación ante la Dirección de Obras Municipales (DOM). También se consideran las gestiones con la SEREMI de Salud para la autorización sanitaria del proyecto, y la eventual inscripción en los registros del SENAMA si se decide operar como Establecimiento de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM) u otra figura permitida.
- **Desarrollo del diseño arquitectónico:** Esta etapa comprende la elaboración del anteproyecto y el diseño arquitectónico definitivo, incluyendo todas las especialidades técnicas: instalaciones sanitarias, eléctricas, accesibilidad universal y sistemas de climatización. Se integran además las zonas de uso común, espacios exteriores, jardines y la zona pet friendly. Se elaboran memorias técnicas, planos y documentación para su presentación ante los organismos respectivos.
- **Licitación y contratación de obra:** Una vez aprobado el diseño, se inicia el proceso de licitación para la contratación de la empresa constructora. Esto incluye la elaboración de bases administrativas, la recepción y evaluación de propuestas, la negociación de condiciones económicas y técnicas, y la formalización de contratos de ejecución de obra.
- **Construcción y habilitación:** Esta es una de las etapas más extensas y corresponde a la ejecución de las obras civiles. Incluye la urbanización del terreno, la construcción de las habitaciones individuales con baño privado, áreas comunes (comedor, salas de estar, espacios terapéuticos), zonas de salud, áreas para el personal y la implementación de los espacios exteriores, tanto para recreación como para actividades pet friendly. Asimismo, se realiza la instalación de redes eléctricas, sanitarias, accesos y cerramientos perimetrales.

- **Equipamiento y acondicionamiento:** Finalizada la construcción, se lleva a cabo la adquisición e instalación de todo el mobiliario clínico (camas, barandas, sillas de ruedas), mobiliario doméstico (mesas, sillas, repisas), equipamiento de cocina, lavandería, señalética, sistemas de emergencia, y elementos para la zona de mascotas. También se incorporan dispositivos de asistencia tecnológica según los requerimientos operativos.
- **Contratación y capacitación de personal:** Esta fase considera el reclutamiento de personal directivo, administrativo, técnico y de apoyo. Incluye además la inducción en temas de trato gerontológico, manejo de protocolos de salud y seguridad, y estrategias de convivencia inclusiva para una residencia pet friendly. Se diseñan procedimientos operativos y se establecen rutinas de trabajo para cada área.
- **Difusión y captación de usuarios:** En paralelo a las etapas finales de habilitación, se inicia una campaña de difusión para dar a conocer el proyecto. Se implementan acciones de marketing digital, alianzas con centros de salud, municipios y organizaciones comunitarias. Se desarrollan materiales promocionales y visitas guiadas para familiares y potenciales usuarios.
- **Marcha blanca y ajustes operativos:** Antes del inicio formal de operaciones, se contempla una fase de funcionamiento piloto con un número reducido de residentes. Esta etapa permite evaluar en la práctica el cumplimiento de los protocolos, detectar posibles fallas y realizar los ajustes necesarios en la operatividad, atención y administración general del recinto.
- **Inicio oficial de operaciones:** Finalmente, se lleva a cabo la apertura formal de la residencia, con el ingreso regular de los residentes. Se monitorean los primeros meses de funcionamiento con foco en la experiencia usuaria, calidad de los servicios prestados, y retroalimentación por parte de residentes y sus familiares, lo que permitirá consolidar el modelo y aplicar mejoras continuas.

A continuación, se presenta la **Carta Gantt del proyecto**, la cual detalla las distintas **etapas de implementación** de la residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly. Este cronograma permite visualizar la **secuencia temporal y la duración estimada** de cada fase, considerando además **la posibilidad de ejecutar algunas tareas en paralelo**, lo que optimiza los tiempos totales de ejecución. La planificación considera actividades críticas como la tramitación de permisos, el diseño arquitectónico, la construcción, la contratación de personal y la fase de marcha blanca previa al inicio formal de operaciones.

Planificador de proyectos

Viventi, Raíces y Huellas

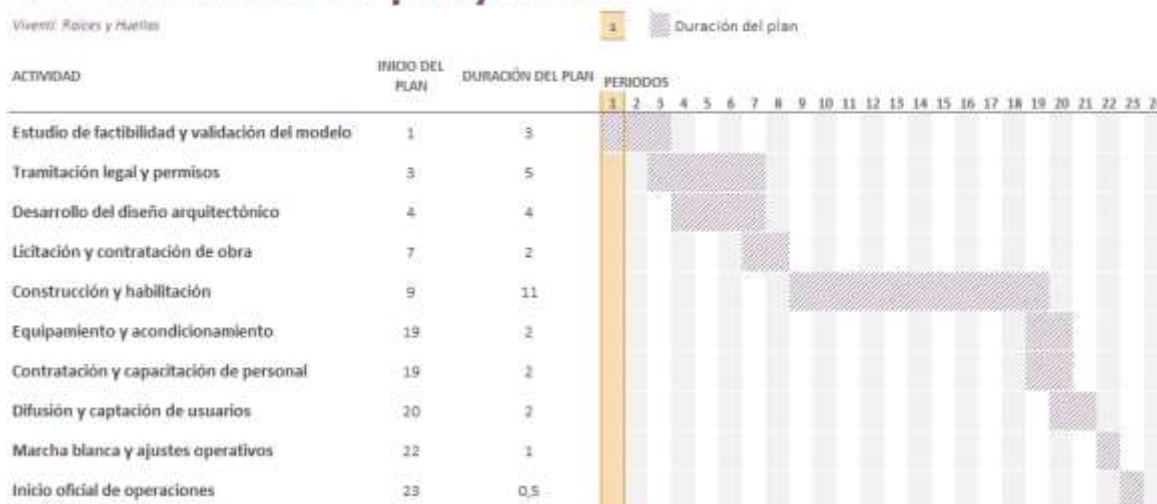


Ilustración 25: Carta Gantt

En la **figura anterior** se presenta la **Carta Gantt del proyecto**, la cual muestra la planificación temporal de las distintas etapas que conforman el proceso de implementación de la residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly. Esta representación permite visualizar la duración, secuencia y superposición de las actividades clave del proyecto.

7.5.4 Normativa técnica y regulatoria

La implementación de una residencia para adultos mayores en Chile debe cumplir con una serie de **normativas sanitarias, urbanísticas, técnicas y de accesibilidad**, que aseguren condiciones adecuadas de habitabilidad, seguridad y bienestar para los residentes, así como el correcto funcionamiento de los servicios. A continuación, se detallan las principales disposiciones normativas aplicables al proyecto:

- **Decreto N°14 del Ministerio de Salud**, que establece los requisitos sanitarios mínimos que deben cumplir los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), es utilizado como referencia técnica estructural para este proyecto, aunque esté orientado a personas autovalentes. Dicho reglamento regula aspectos relacionados con infraestructura, equipamiento, personal, higiene y seguridad (Ministerio de Salud, 2010).
- La **Ley N°20.422 sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad** exige la incorporación de principios de **accesibilidad universal** en todo espacio público y privado de uso general, lo cual se traduce en la obligatoriedad de rampas, baños adaptados, anchos mínimos de circulación, señalética accesible y equipamiento ajustado a las necesidades de personas con movilidad reducida (Gobierno de Chile, 2010).

- La **Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC)** regula elementos técnicos esenciales como la **densidad de edificación**, condiciones de habitabilidad, normas contra incendios, iluminación natural, ventilación cruzada, y la relación entre superficie construida y superficie del terreno (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2022).
- Las **normas técnicas de accesibilidad del MINVU**, en especial aquellas derivadas del Decreto Supremo N°50, complementan los requisitos de la OGUC estableciendo estándares específicos para el diseño universal en accesos, senderos exteriores, mobiliario urbano, pasillos, puertas, pendientes, escaleras, y barandas de apoyo (MINVU, 2009).
- La **autorización sanitaria otorgada por la SEREMI de Salud**, como autoridad competente, será obligatoria previo a la operación del recinto. Esta evaluación incluye condiciones estructurales, salubridad, distribución funcional del espacio, manejo de residuos, abastecimiento de agua potable, y cumplimiento de normas generales de higiene y seguridad (SEREMI de Salud RM, s.f.).
- Finalmente, el proyecto toma como guía los **Estándares de Calidad para ELEM** elaborados por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), los cuales promueven una atención centrada en la persona, fortaleciendo dimensiones como el entorno protector, la participación comunitaria y la calidad del trato (SENAMA, 2019).

7.5.5 Capacidad instalada

La capacidad instalada del proyecto corresponde a la cantidad máxima de personas que la residencia puede atender de manera simultánea, considerando tanto su infraestructura física como los recursos humanos y operativos disponibles.

La residencia contará con **30 habitaciones individuales**, cada una con baño privado, diseñadas para recibir a **adultos mayores autovalentes** en régimen de estadía permanente. Estas habitaciones cumplen con las dimensiones y condiciones recomendadas para brindar comodidad, seguridad y accesibilidad, en coherencia con los estándares establecidos por el Ministerio de Salud (2010) y las normativas del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU, 2009).

Adicionalmente, el proyecto contempla una modalidad **de atención diurna**, destinada a personas mayores que no residen de manera permanente en el establecimiento, pero que asisten durante el día para participar en actividades recreativas, terapias, talleres y recibir alimentación o cuidados básicos. Esta modalidad responde a la creciente demanda de familias que requieren apoyo parcial en el cuidado de adultos mayores y se alinea con modelos internacionales de atención no institucionalizada.

La **capacidad instalada total** del proyecto se desglosa de la siguiente forma:

- **60 cupos residenciales permanentes** (dos por habitación con baño).

- **Hasta 15 cupos diarios rotativos** para usuarios del centro diurno, en función del equipamiento disponible, el personal de apoyo y los espacios comunes destinados a actividades grupales.

Esta configuración permite una atención diferenciada, flexible y escalable, que favorece la inclusión de personas mayores en distintas condiciones de autonomía, promoviendo tanto el alojamiento como la participación comunitaria y el envejecimiento activo.

7.5.5 Recursos humanos requeridos

El recurso humano constituye un pilar esencial para garantizar el adecuado funcionamiento operativo de la residencia, la calidad en la atención de los adultos mayores y el cumplimiento de las normativas vigentes. La dotación de personal ha sido dimensionada en función de la **capacidad instalada total** (60 cupos residenciales + 15 cupos diurnos) y de acuerdo con los **estándares técnicos y recomendaciones del Ministerio de Salud (2010)** y **SENAMA (2019)**.

Se establece una dotación equilibrada entre personal clínico, asistencial, administrativo y de servicios generales, con un enfoque de atención centrado en la persona, que considere además la interacción con animales de compañía.

A continuación, se detallan los cargos requeridos y su justificación:

Personal Directivo y Administrativo

- **1 Director(a) técnico-administrativo:** responsable de la gestión general del establecimiento, coordinación con autoridades, supervisión de equipos y control financiero.
- **1 Coordinador(a) de programas y actividades:** encargado de planificar y supervisar actividades recreativas, terapias no farmacológicas y talleres.
- **1 Administrativo(a) contable:** encargado de gestión de pagos, cobros, insumos y contratos.

Personal Clínico y Asistencial

- **1 Enfermera(o) jefe** (jornada completa): supervisa cuidados clínicos, administra medicamentos, coordina protocolos sanitarios.
- **2 Técnicos en Enfermería (TENS)** por turno (turnos rotativos mañana/tarde/noche): atención directa a residentes, apoyo en higiene, movilización y administración de tratamientos.
- **1 Kinesiólogo(a)** (media jornada): rehabilitación funcional, actividades físicas adaptadas y prevención de caídas.
- **1 Terapeuta ocupacional** (media jornada): desarrollo de habilidades cognitivas, actividades de integración social, talleres manuales y estimulación.

- **1 Psicólogo(a)** (media jornada): apoyo emocional, contención, intervención en crisis, orientación a familias.

Personal de Apoyo y Servicios Generales

- **2 Manipuladores(as) de alimentos:** preparación de alimentación diaria adaptada a requerimientos nutricionales.
- **2 Auxiliares de aseo:** limpieza diaria de habitaciones, baños y áreas comunes.
- **1 Lavandero(a):** manejo de ropa de cama, vestuario y uniformes.
- **1 Encargado(a) de mantenimiento:** supervisión de infraestructura, reparaciones menores y seguridad.
- **1 Encargado(a) de zona pet friendly:** cuidado de mascotas institucionales o acompañantes, supervisión de interacción y limpieza de espacios designados.

Personal para atención diurna

- **1 Monitor(a) de actividades diurnas:** dinámicas recreativas, talleres, acompañamiento.
- **1 TENS o cuidador(a) adicional** en horario diurno: atención básica y supervisión de usuarios del centro de día.

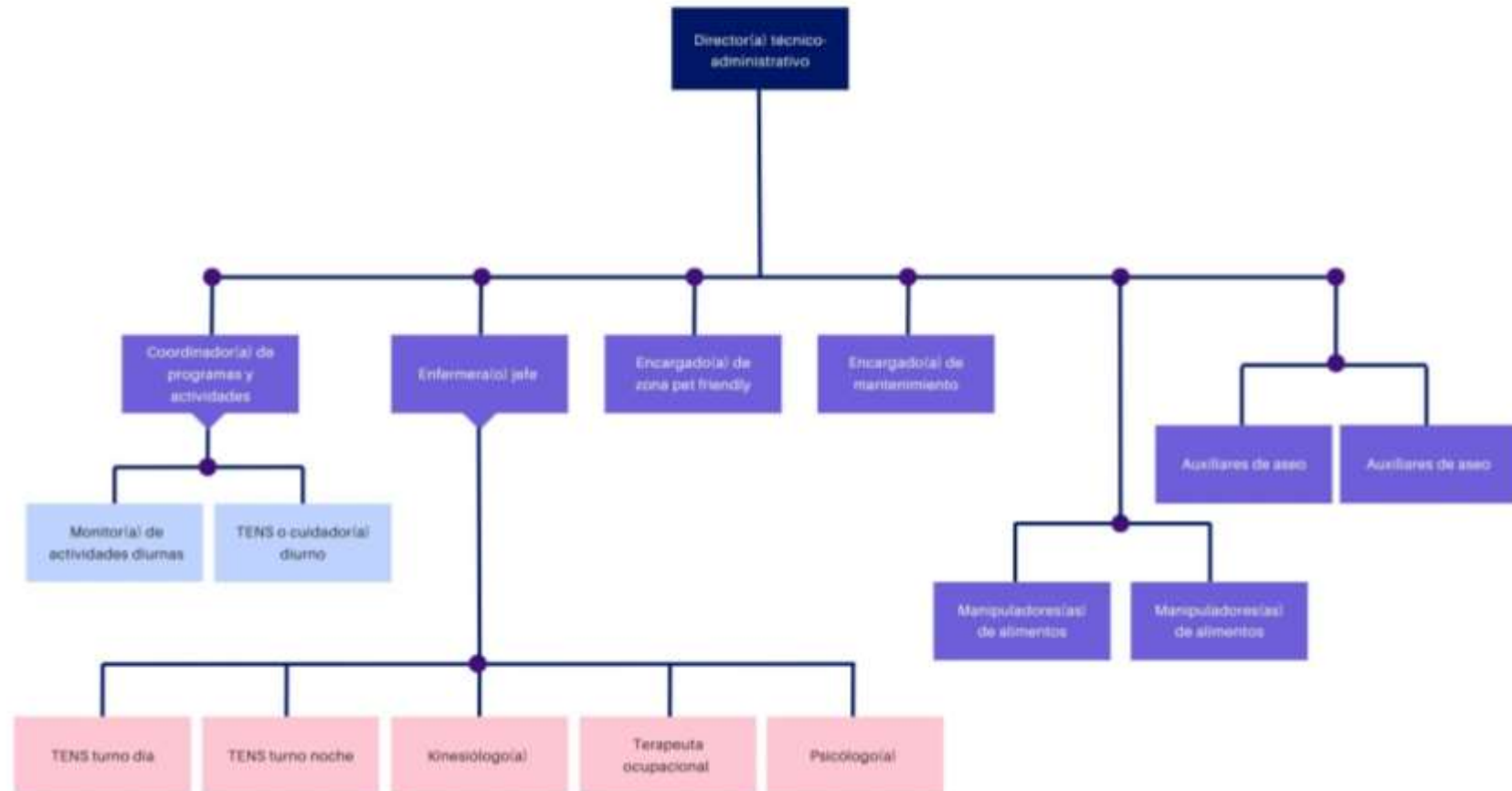
Consideraciones de turnos y jornada

- La residencia operará bajo régimen 24/7, lo que implica al menos **2 a 3 turnos rotativos** para el personal clínico y de apoyo.
- El personal diurno cubrirá horarios de lunes a viernes (8:00 a 18:00 h), con jornadas reforzadas los días de mayor demanda en actividades.

Con esta dotación, el proyecto busca garantizar un servicio **personalizado, humano y seguro**, integrando el componente asistencial con el bienestar emocional y social de los residentes y asistentes diurnos, en coherencia con los principios del envejecimiento activo y digno.

ORGANIGRAMA

VIVENTÍ: RAÍCES Y HUELLAS



7.5.6 Equipamiento requerido

La residencia estará diseñada para ofrecer un ambiente confortable, funcional y acogedor, priorizando la elección de **mobiliario adaptado a personas mayores autovalentes**, sin adoptar una estética institucional ni hospitalaria. La mueblería seleccionada busca **facilitar la movilidad, la autonomía y la interacción social**, cumpliendo a su vez con criterios de durabilidad, ergonomía y accesibilidad universal.

A continuación, se detalla el mobiliario requerido según cada una de las áreas funcionales de la residencia:

Habitaciones (30 unidades)

- **Cama de plaza y media** con estructura robusta y altura cómoda para ingreso/salida.
- **Colchón ortopédico de densidad media.**
- **Velador** con lámpara de lectura.
- **Ropero individual o clóset empotrado** con fácil acceso.
- **Silla tapizada con apoyabrazos.**
- **Pequeño escritorio o mesa de apoyo** para objetos personales o actividades ligeras.
- **Cortinas blackout** o rollers opacos.

Comedor

- **Mesas rectangulares** de 4 o 6 personas con bordes redondeados.
- **Sillas con respaldo alto y apoyabrazos**, de fácil limpieza.
- **Mueble auxiliar o credenza** para almacenamiento de loza o utensilios.
- **Dispositivo calefactor** o estufa empotrada según necesidad climática.

Salas comunes y de estar

- **Sillones individuales y sofás de dos cuerpos**, con altura adecuada para adultos mayores.
- **Mesas bajas de centro** con bordes redondeados.
- **Estanterías o bibliotecas** con libros, juegos y revistas.
- **Mueble para televisión y equipo multimedia.**
- **Mesas para actividades grupales** (reuniones, juegos, talleres).

Oficinas y administración

- **Escritorio ejecutivo** para dirección.
- **Silla ergonómica giratoria.**
- **Mesa de trabajo compartida** para equipo administrativo (si aplica).
- **Archivadores y estantes** para documentación.

- **Silla para visitantes o usuarios.**

Zona pet friendly y exteriores

- **Bancas de jardín con respaldo**, ubicadas en patios y senderos.
- **Mesas exteriores con sombrilla o pérgola.**
- **Casetas o camas para animales**, dispuestas en zona habilitada.
- **Mueble bajo o bodega pequeña exterior** para guardar accesorios de mascotas y jardinería.

Esta mueblería será adquirida durante la etapa de implementación del proyecto, priorizando elementos de **alta resistencia, fácil limpieza, esquinas redondeadas, colores cálidos y estilos hogareños**, que favorezcan un ambiente cálido, digno y familiar para los adultos mayores residentes.

7.6 Plan económico financiero

El presente apartado tiene como objetivo analizar la viabilidad económica del proyecto de residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly, ubicada en la comuna de Colina, Región Metropolitana. Para ello, se identifican y estiman los principales costos de inversión, los gastos operacionales y las proyecciones de ingresos esperados, en función de la capacidad instalada y del comportamiento esperado de la demanda.

Asimismo, se incorporan herramientas clave de evaluación financiera como el **Valor Actual Neto (VAN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **plazo estimado de recuperación de la inversión (payback)**, con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo.

Este análisis considera escenarios conservadores de ocupación. Además, se identifican las posibles fuentes de financiamiento, junto con las estrategias de mitigación de riesgos económicos más relevantes para la fase de implementación y operación.

7.6.1 Compra de terreno

Para la implementación del presente proyecto, se contempla la adquisición de un terreno ubicado en el sector de Liray, comuna de Colina, en la Provincia de Chacabuco, Región Metropolitana. Esta elección responde a criterios estratégicos como la buena accesibilidad vial, el entorno natural propicio para el bienestar de los adultos mayores y sus mascotas, la proyección urbana del sector, y la cercanía con centros de salud y servicios esenciales.

Específicamente, se ha considerado como referencia una parcela en condominio de 5.000 m², publicada en el portal Mercado Libre (Mercado Libre, 2025), con un valor estimado de \$150.000.000 CLP. El terreno cuenta con acceso controlado y se encuentra a solo 120 metros de la Ruta 5 Norte, lo que facilita la conectividad con la ciudad de Santiago y las comunas cercanas de Lampa y Til Til.

Esta inversión representa un componente clave del proyecto, ya que permite no solo la construcción de la residencia para 60 personas autovalentes, sino también el desarrollo de espacios exteriores, áreas verdes, zonas de esparcimiento y la implementación del enfoque pet friendly. La superficie disponible entrega flexibilidad para futuras ampliaciones o nuevas unidades de servicio, como talleres comunitarios, atención diurna o áreas terapéuticas al aire libre.

7.6.2 Construcción y habilitación de infraestructura

El diseño arquitectónico del proyecto contempla una distribución funcional del espacio que responde a criterios de habitabilidad, accesibilidad, seguridad y bienestar para personas mayores autovalentes. En función de la propuesta operativa y del programa arquitectónico estimado, se han definido cinco áreas principales: habitacional, común y de socialización, salud y asistencia, zona pet friendly, y servicios generales y de apoyo.

Considerando el rango de superficie definido para las distintas áreas del proyecto, la **superficie total construida se estima entre 1.380 y 1.750 m²**. Para fines de proyección económica y cálculo presupuestario, se ha optado por utilizar un valor promedio de **1.565 m²** como base de estimación.

Con el fin de establecer un presupuesto fundado para la ejecución de la obra, se entrevistó a un profesional del área de construcción con experiencia en proyectos de edificación de tipo institucional y residencial en zonas semi-rurales. Según esta fuente, el costo de construcción en **material sólido de estándar medio** para este tipo de proyecto se estima en **\$350.000 por metro cuadrado**.

Sobre esta base, el costo estimado para la **construcción y habilitación de la infraestructura** es el siguiente:

$$\text{Costo total estimado: } 1565 \times \$350.000 = \$547.750.000$$

Este monto considera la ejecución de la obra gruesa y fina, instalaciones sanitarias y eléctricas, accesibilidad universal, y terminaciones funcionales, además de las adecuaciones necesarias para la zona pet friendly y las circulaciones exteriores básicas.

7.6.3 Compra de mobiliario y equipamiento

La implementación de la residencia contempla una inversión significativa en mobiliario y equipamiento, necesarios para el correcto funcionamiento de cada una de las áreas que conforman el establecimiento. La selección del equipamiento responde tanto a criterios de funcionalidad como de durabilidad, considerando las necesidades específicas de los adultos mayores autovalentes y del equipo técnico.

A continuación, se presenta una tabla detallada que incluye el **mobiliario y equipamiento organizados por zona funcional**, indicando el número de unidades requeridas, el valor unitario estimado y el total por ítem. Esta estimación se basa en cotizaciones referenciales de mercado y criterios técnicos

Área	Ítem	Cantidad	Valor Unitario CLP	Total CLP
Habitaciones	Cama 1 plaza	60	\$ 180.000	\$10.800.000
Habitaciones	Colchón ortopédico	60	\$ 120.000	\$ 7.200.000
Habitaciones	Velador con lámpara	60	\$ 70.000	\$ 4.200.000
Habitaciones	Ropero/clóset individual	60	\$ 150.000	\$ 9.000.000
Habitaciones	Silla ergonómica	60	\$ 45.000	\$ 2.700.000
Habitaciones	Mesa de apoyo o escritorio pequeño	60	\$ 60.000	\$ 3.600.000
Comedor	Mesa de comedor (6 personas)	6	\$ 250.000	\$ 1.500.000
Comedor	Silla con apoyabrazos	36	\$ 50.000	\$ 1.800.000
Comedor	Mueble auxiliar de comedor	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Sala de estar	Sofá de 2 cuerpos	4	\$ 220.000	\$ 880.000
Sala de estar	Sillones individuales	8	\$ 160.000	\$ 1.280.000
Sala de estar	Mesa de centro	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Sala de estar	Estantería / biblioteca	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Sala de estar	Mesa multifuncional para talleres	4	\$ 130.000	\$ 520.000
Administración	Escritorio	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Administración	Silla ejecutiva	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Administración	Archivador o estante	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Administración	Computador	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Administración	Impresora multifuncional	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Cocina	Cocina industrial	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Cocina	Horno industrial	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Cocina	Mesón de acero inoxidable	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Cocina	Refrigerador industrial	1	\$ 950.000	\$ 950.000
Cocina	Freezer vertical	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Cocina	Utensilios y vajilla (juego para 50)	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Zona exterior / pet friendly	Banca exterior con respaldo	6	\$ 150.000	\$ 900.000
Zona exterior / pet friendly	Caseta o cama para mascota	4	\$ 85.000	\$ 340.000
Zona exterior / pet friendly	Mesa exterior con sombrilla	2	\$ 220.000	\$ 440.000
Zona exterior / pet friendly	Mueble de almacenaje exterior	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Sala de talleres	Mesa de trabajo grande	4	\$ 180.000	\$ 720.000

Sala de talleres	Sillas reforzadas para actividades	16	\$	45.000	\$ 720.000
Sala de talleres	Mueble organizador de insumos	2	\$	150.000	\$ 300.000
Biblioteca	Sillón de lectura cómodo	3	\$	160.000	\$ 480.000
Biblioteca	Lámpara de pie	2	\$	75.000	\$ 150.000
Biblioteca	Estante para libros	2	\$	120.000	\$ 240.000
Salud y asistencia	Camilla para evaluación	2	\$	250.000	\$ 500.000
Salud y asistencia	Mueble clínico con cerradura	2	\$	220.000	\$ 440.000
Salud y asistencia	Escritorio profesional	2	\$	180.000	\$ 360.000
Salud y asistencia	Silla ergonómica para atención	2	\$	90.000	\$ 180.000
Salud y asistencia	Estantería de medicamentos	1	\$	150.000	\$ 150.000
Servicios generales	Mostrador de recepción	1	\$	350.000	\$ 350.000
Servicios generales	Módulo administrativo	1	\$	450.000	\$ 450.000
Servicios generales	Lockers para personal	10	\$	85.000	\$ 850.000
Servicios generales	Vestidores (bancos, percheros)	2	\$	100.000	\$ 200.000
Servicios generales	Bodega de aseo equipada	1	\$	200.000	\$ 200.000
Servicios generales	Baños de visitas (equipamiento)	2	\$	250.000	\$ 500.000

Complementariamente, se incorpora una segunda tabla con el cálculo de **depreciación anual por ítem**, realizada bajo el método de depreciación lineal. Este análisis incluye la vida útil estimada según las recomendaciones del Servicio de Impuestos Internos (SII) y un valor residual equivalente al 30% del costo inicial, permitiendo así proyectar el desgaste contable de los activos fijos a lo largo del tiempo.

Ítem	Cantidad	NETO	Vida Útil (años)	Valor Residual CLP	Depreciación anual Lineal
Cama de plaza y media	60	\$9.075.630	10	\$54.000	\$902.163
Colchón ortopédico	60	\$6.050.420	5	\$36.000	\$1.202.884
Velador con lámpara	60	\$3.529.412	10	\$21.000	\$350.841
Ropero/clóset individual	60	\$7.563.025	10	\$45.000	\$751.803
Silla ergonómica	60	\$2.268.908	5	\$13.500	\$451.082
Mesa de apoyo o escritorio pequeño	60	\$3.025.210	10	\$18.000	\$300.721

Mesa de comedor (6 personas)	6	\$1.260.504	10	\$75.000	\$118.550
Silla con apoyabrazos	36	\$1.512.605	5	\$15.000	\$299.521
Mueble auxiliar de comedor	2	\$302.521	10	\$54.000	\$24.852
Sofá de 2 cuerpos	4	\$739.496	8	\$66.000	\$84.187
Sillones individuales	8	\$1.075.630	8	\$48.000	\$128.454
Mesa de centro	2	\$151.261	8	\$27.000	\$15.533
Estantería / biblioteca	3	\$302.521	10	\$36.000	\$26.652
Mesa multifuncional para talleres	4	\$436.975	10	\$39.000	\$39.797
Escritorio	2	\$302.521	10	\$54.000	\$24.852
Silla ejecutiva	2	\$151.261	5	\$27.000	\$24.852
Archivador o estante	2	\$201.681	10	\$36.000	\$16.568
Computador	2	\$840.336	3	\$150.000	\$230.112
Impresora multifuncional	1	\$294.118	3	\$105.000	\$63.039
Cocina industrial	1	\$1.008.403	10	\$360.000	\$64.840
Horno industrial	1	\$672.269	10	\$240.000	\$43.227
Mesón de acero inoxidable	2	\$588.235	10	\$105.000	\$48.324
Refrigerador industrial	1	\$798.319	10	\$285.000	\$51.332
Freezer vertical	1	\$672.269	10	\$240.000	\$43.227
Utensilios y vajilla (juego para 50)	1	\$504.202	3	\$180.000	\$108.067
Banca exterior con respaldo	6	\$756.303	8	\$45.000	\$88.913
Caseta o cama para mascota	4	\$285.714	5	\$25.500	\$52.043
Mesa exterior con sombrilla	2	\$369.748	8	\$66.000	\$37.968
Mueble de almacenaje exterior	1	\$151.261	10	\$54.000	\$9.726
Mesa de trabajo grande	4	\$605.042	10	\$54.000	\$55.104
Sillas reforzadas para actividades	16	\$605.042	5	\$13.500	\$118.308
Mueble organizador de insumos	2	\$252.101	10	\$45.000	\$20.710
Sillón de lectura cómodo	3	\$403.361	8	\$48.000	\$44.420
Lámpara de pie	2	\$126.050	5	\$22.500	\$20.710
Estante para libros	2	\$201.681	10	\$36.000	\$16.568
Camilla para evaluación	2	\$420.168	10	\$75.000	\$34.517
Mueble clínico con cerradura	2	\$369.748	10	\$66.000	\$30.375
Escritorio profesional	2	\$302.521	10	\$54.000	\$24.852

Silla ergonómica para atención	2	\$151.261	5	\$27.000	\$24.852
Estantería de medicamentos	1	\$126.050	10	\$45.000	\$8.105
Mostrador de recepción	1	\$294.118	10	\$105.000	\$18.912
Módulo administrativo	1	\$378.151	10	\$135.000	\$24.315
Lockers para personal	10	\$714.286	10	\$25.500	\$68.879
Vestidores (bancos, percheros)	2	\$168.067	10	\$30.000	\$13.807
Bodega de aseo equipada	1	\$168.067	10	\$60.000	\$10.807
Baños de visitas (equipamiento)	2	\$420.168	10	\$75.000	\$34.517
Total		\$50.596.639		\$3.436.500	\$6.173.888

7.6.4 Costos legales, permisos y licencias

La puesta en marcha de una residencia para personas mayores requiere la obtención de diversos permisos, autorizaciones y asesorías legales, los cuales implican costos directos e indirectos. Estos gastos son necesarios para cumplir con la normativa vigente y asegurar la operación formal del establecimiento conforme a las exigencias del Estado.

Los principales costos legales y administrativos considerados en este proyecto son los siguientes:

- **Asesoría legal y notarial:** Honorarios profesionales para la constitución legal de la empresa, elaboración de contratos, revisión de cumplimiento normativo y representación ante organismos públicos.
- **Costos notariales y de inscripción:** Gastos asociados a escrituras públicas, inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y registro en el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- **Permiso de edificación:** Tramitación del permiso de construcción ante la Dirección de Obras Municipales (DOM), incluyendo planos aprobados por arquitecto.
- **Recepción final de obras:** Gastos para la inspección y aprobación técnica de la infraestructura construida.
- **Autorización sanitaria:** Otorgada por la SEREMI de Salud, exigida para establecimientos que brindan atención a personas mayores y servicios de alimentación.
- **Licencia de funcionamiento municipal:** Permiso de operación otorgado por la municipalidad correspondiente.
- **Pago de patentes municipales:** Obligación anual para el ejercicio legal de la actividad comercial.

A continuación, se presentan los **costos estimados asociados a los aspectos legales, permisos y licencias** necesarios para la habilitación y funcionamiento de la residencia de adultos mayores. Estos valores corresponden a proyecciones basadas en tarifas referenciales y asesorías técnicas, y pueden variar levemente según la comuna y los procedimientos administrativos involucrados.

Ítem	Costo Estimado CLP
Asesoría legal y notarial	\$2.000.000
Costos notariales e inscripción en Conservador de Bienes Raíces	\$500.000
Permiso de edificación (DOM)	\$1.200.000
Recepción final de obras	\$500.000
Autorización sanitaria (SEREMI de Salud)	\$800.000
Licencia de funcionamiento municipal	\$400.000
Pago de patente comercial (anual)	\$600.000
TOTAL	\$6.000.000

7.6.5 Inversión – Activos

En esta sección se presenta el detalle de la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto, desglosada por cada área funcional. La tabla incluida a continuación muestra el monto total estimado por categoría, permitiendo visualizar de forma clara y ordenada los principales componentes de la inversión inicial. Además, se incorpora un apartado específico para los activos intangibles, los cuales también forman parte relevante del capital requerido. Esta desagregación busca proporcionar una visión integral de los recursos necesarios para materializar el proyecto.

ACTIVO FIJO	Valor Total [\$]	Valor Neto [\$]	IVA [S]
Habitaciones	\$ 37.500.000	\$ 31.512.605	\$ 5.987.395
Comedor	\$ 3.660.000	\$ 3.075.630	\$ 584.370
Sala de estar	\$ 3.220.000	\$ 2.705.882	\$ 514.118
Administración	\$ 2.130.000	\$ 1.789.916	\$ 340.084
Cocina	\$ 5.050.000	\$ 4.243.697	\$ 806.303
Zona exterior / pet friendly	\$ 1.860.000	\$ 1.563.025	\$ 296.975
Sala de talleres	\$ 1.740.000	\$ 1.462.185	\$ 277.815
Biblioteca	\$ 870.000	\$ 731.092	\$ 138.908
Salud y asistencia	\$ 1.630.000	\$ 1.369.748	\$ 260.252
Servicios generales	\$ 2.550.000	\$ 2.142.857	\$ 407.143
Total	\$ 60.210.000	\$ 50.596.639	\$ 9.613.361

ACTIVO INTANGIBLE	Valor Neto[\$]	IVA [S]	Valor Total [\$]
Patente Comercial	\$ 600.000	\$ -	\$ 600.000

Formación Sociedad (Ltda.)	\$ 38.655	\$ 7.345	\$ 46.000
TOTAL	\$ 638.655	\$ 7.345	\$ 646.000

TOTAL INV INICIAL	Valor Total [\$]	Valor Neto [\$]	IVA [\$]
Activo Fijo	\$ 60.210.000	\$ 50.596.639	\$ 9.613.361
Activo Intangible	\$ 646.000	\$ 638.655	\$ 7.345
Total	\$ 60.856.000	\$ 51.235.294	\$ 9.620.706

7.6.6 Tipo de cambio

Dado que uno de los ítems considerados está expresado en Unidades de Fomento (UF), a continuación se presenta una tabla con el tipo de cambio utilizado para su conversión a pesos chilenos. Para asegurar la consistencia y respaldo de los valores, se utilizaron datos históricos correspondientes al año 2025, los cuales fueron obtenidos desde la página oficial del Servicio de Impuestos Internos (SII). Esta referencia permite mantener la trazabilidad de los montos utilizados y aporta transparencia al análisis financiero que se presenta en las secciones posteriores.

Mes	Valor	Variación %
Enero	\$ 38.384	
Febrero	\$ 38.648	0,7%
Marzo	\$ 38.894	0,6%
Abril	\$ 39.075	0,5%
Mayo	\$ 39.189	0,3%
Junio	\$ 39.267	0,2%

Valores UF

Actual		\$ 39.291
Proyectados	I	\$ 39.828
	II	\$ 40.373
	III	\$ 40.925
	IV	\$ 41.485
	V	\$ 42.052
	VI	\$ 42.627
	VII	\$ 43.210
	VIII	\$ 43.801
	IX	\$ 44.400

Actual	UTM	\$ 68.923
---------------	------------	------------------

7.6.7 Materias Primas

A continuación, se detalla la estimación mensual y anual de los insumos requeridos para el funcionamiento operativo del proyecto, clasificados según su categoría de uso: cocina, aseo y oficina. La tabla presenta el desglose por tipo de producto, unidad de medida, cantidad estimada, valor unitario en pesos chilenos (CLP) y su correspondiente valor total. Esta información permite visualizar con claridad los recursos materiales necesarios para mantener la operatividad básica de la residencia, así como proyectar su costo en el tiempo. El cálculo se ha realizado sobre la base de precios de mercado actuales, con el objetivo de aproximar de manera realista el presupuesto operativo asociado al abastecimiento mensual y anual.

Categoría	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario (CLP)	Valor total
Cocina	Aceite vegetal	litro	10	\$1.800	\$18.000
Cocina	Harina	kg	50	\$640	\$32.000
Cocina	Arroz	kg	50	\$760	\$38.000
Cocina	Fideos	kg	40	\$750	\$30.000
Cocina	Carne (res, pollo, cerdo)	kg	60	\$6.000	\$360.000
Cocina	Verduras variadas	kg	100	\$2.500	\$250.000
Cocina	Frutas variadas	kg	100	\$2.500	\$250.000
Cocina	Huevos	unidad	240	\$133	\$31.920
Cocina	Leche líquida	litro	90	\$1.000	\$90.000
Cocina	Pan	kg	90	\$2.000	\$180.000
Cocina	Especias, condimentos y sal	paquete	1	\$20.000	\$20.000
Cocina	Otros insumos alimentarios varios	lote	1	\$80.000	\$80.000
Aseo	Detergente ropa	litro	10	\$2.500	\$25.000
Aseo	Jabón líquido	litro	10	\$1.800	\$18.000
Aseo	Desinfectante	litro	10	\$2.500	\$25.000
Aseo	Toalla nova/rollos cocina	unidad	30	\$1.000	\$30.000
Aseo	Papel higiénico	unidad	120	\$300	\$36.000
Aseo	Bolsas de basura grandes	unidad	90	\$200	\$18.000
Aseo	Limpiador multiuso	litro	10	\$2.500	\$25.000
Aseo	Guantes, escobas, paños, esponjas	lote	1	\$25.000	\$25.000
Oficina	Resmas de papel tamaño carta	unidad	10	\$4.500	\$45.000
Oficina	Cartuchos de tinta/toner	unidad	2	\$30.000	\$60.000
Oficina	Cuadernos y carpetas	unidad	10	\$2.000	\$20.000

Oficina	Lápices, destacadores y artículos de escritorio	lote	1	\$15.000	\$15.000
Oficina	Cinta adhesiva, clips y corchetes	lote	1	\$5.000	\$5.000
Oficina	Baterías (controles, dispensadores)	unidad	4	\$2.500	\$10.000
Oficina	Agendas o planificadores	unidad	3	\$5.000	\$15.000
Total mensual					\$1.751.920
Total anual					\$21.023.040

7.6.8 Gatos de administración

La siguiente tabla presenta el detalle de los gastos de administración asociados a la dotación de personal necesaria para el correcto funcionamiento de la residencia. Se consideran los distintos cargos requeridos, tanto del ámbito técnico-administrativo como asistencial, incluyendo personal de salud, mantenimiento, alimentación y limpieza, así como un encargado específico para la zona pet friendly. Para cada puesto se indica la cantidad de colaboradores, el valor mensual por trabajador y el costo total mensual. Esta proyección permite dimensionar el compromiso financiero que representa la contratación de recursos humanos, siendo uno de los componentes más significativos dentro de los costos operacionales del proyecto. El cálculo anual se obtuvo considerando la permanencia estable del equipo durante los doce meses del año.

Nomina	Cantidad	Unitario	Total
Director(a) técnico-administrativo	1	\$1.800.000	\$ 1.800.000
Coordinador(a) de programas y actividades	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Monitor(a) de actividades diurnas	1	\$ 700.000	\$ 700.000
TENS o cuidador(a) diurno	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Enfermera(o) jefe	1	\$1.500.000	\$ 1.500.000
TENS turno día	1	\$ 750.000	\$ 750.000
TENS turno noche	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Kinesiólogo(a)	1	\$1.000.000	\$ 1.000.000
Terapeuta ocupacional	1	\$1.000.000	\$ 1.000.000
Psicólogo(a)	1	\$1.000.000	\$ 1.000.000
Encargado(a) de zona pet friendly	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Encargado(a) de mantenimiento	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Manipuladores(as) de alimentos	2	\$ 650.000	\$ 1.300.000
Auxiliares de aseo	2	\$ 550.000	\$ 1.100.000
Total mensual			\$ 14.200.000
Total anual			\$170.400.000

7.6.9 Demanda

Para el desarrollo de este proyecto se ha considerado un escenario conservador en cuanto a la estimación con 25 adultos mayores autovalentes para el periodo 1, previendo un crecimiento anual del 10% en la cantidad de usuarios, en línea con una estrategia de posicionamiento progresivo y controlado.

Por otro lado, en cuanto a la participación en los talleres abiertos a la comunidad, se estima comenzar el primer año con 6 participantes, con un incremento del 20% anual. Esta proyección considera una mayor visibilidad del programa en el entorno local y el interés creciente por parte de personas mayores no residentes en actividades recreativas, educativas y terapéuticas.

Estas estimaciones permiten establecer un marco base para evaluar la evolución de la ocupación y participación, facilitando la planificación operativa y financiera a mediano plazo.

En cuanto a los ingresos generados por el proyecto, se ha considerado un **aumento anual del 1,5% en el valor mensual** cobrado tanto por concepto de **hospedaje y atenciones permanentes** como por la **participación en talleres y actividades externas**. Este ajuste responde a una estimación prudente de reajuste de tarifas, alineada con la inflación proyectada y la evolución natural del costo de vida, sin comprometer la accesibilidad del servicio ni la competitividad del proyecto en el mercado. Esta variación permite mantener la sustentabilidad económica en el mediano y largo plazo, asegurando la capacidad operativa y el cumplimiento de estándares de calidad.

PERIODO - ANUAL	1	2	3
TASA DE OCUPACIÓN - HABITACIONES	25	28	30
TASA DE OCUPACIÓN - CUPOS DIURNOS TALLERES	6	7	9
MONTO UNITARIO MENSUAL HABITACIONES	\$950.000	\$964.250	\$978.714
MONTO UNITARIO MENSUAL TALLERES	\$400.000	\$406.000	\$412.090
TOTAL MENSUAL	\$26.150.000	\$29.440.075	\$33.166.549
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$313.800.000	\$353.280.900	\$397.998.582

PERIODO - ANUAL	4	5	6
TASA DE OCUPACIÓN - HABITACIONES	33	37	40
TASA DE OCUPACIÓN - CUPOS DIURNOS TALLERES	10	12	15
MONTO UNITARIO MENSUAL HABITACIONES	\$993.394	\$1.008.295	\$1.023.420

MONTO UNITARIO MENSUAL TALLERES	\$418.271	\$424.545	\$430.914
TOTAL MENSUAL	\$37.391.838	\$42.188.156	\$47.639.201
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$448.702.055	\$506.257.868	\$571.670.416

PERIODO - ANUAL	7	8
TASA DE OCUPACIÓN - HABITACIONES	44	49
TASA DE OCUPACIÓN - CUPOS DIURNOS TALLERES	18	21
MONTO UNITARIO MENSUAL HABITACIONES	\$1.038.771	\$1.054.353
MONTO UNITARIO MENSUAL TALLERES	\$437.377	\$443.938
TOTAL MENSUAL	\$53.842.169	\$60.910.137
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$646.106.029	\$730.921.641

PERIODO - ANUAL	9	10
TASA DE OCUPACIÓN - HABITACIONES	54	59
TASA DE OCUPACIÓN - CUPOS DIURNOS TALLERES	26	31
MONTO UNITARIO MENSUAL HABITACIONES	\$1.070.168	\$1.086.220
MONTO UNITARIO MENSUAL TALLERES	\$450.597	\$457.356
TOTAL MENSUAL	\$68.974.910	\$78.190.415
INGRESO POR VENTA ANUAL	\$827.698.921	\$938.284.984

7.6.10 Capital de trabajo

Para proyectar el capital de trabajo necesario durante los primeros años de operación, se han considerado los siguientes supuestos:

- **Activos fijos:** Se estima que el pago de los activos fijos se distribuirá de forma proporcional durante un horizonte de cinco años, considerando una amortización gradual por área funcional (cocina, aseo, oficina, entre otras).
- **Materias primas:** Se asume un incremento anual del **8%** en el costo de los insumos, asociado principalmente a la inflación, reajustes de mercado y aumentos en la demanda a medida que la operación se estabiliza.
- **Gastos de administración (nómina):** Se proyecta un aumento del **6% anual** en los salarios y costos asociados al personal, reflejando ajustes por inflación y mejoras progresivas en las condiciones laborales.

Estos supuestos permiten construir un escenario financiero conservador pero realista, facilitando el análisis de la sostenibilidad económica del proyecto en el mediano plazo.

7.6.11 Amortización

El financiamiento considerado para la adquisición del terreno y la construcción de la residencia contempla una **deuda equivalente al 70% del valor total** de dichos activos, correspondiente a un monto de **\$488.425.000**. Esta deuda se proyecta bajo un esquema de **amortización con cuotas constantes**, considerando un plazo de **15 años** y una **tasa de interés anual de 4,968%**.

La tasa utilizada corresponde a una estimación basada en el **promedio de las tasas de colocación de bonos a 10 años emitidos por el Banco Central de Chile**, tomando como referencia los valores observados desde el año 2020. Esta aproximación busca reflejar condiciones de financiamiento realistas en el contexto local, ajustadas a un escenario conservador y alineadas con instrumentos de deuda de mediano y largo plazo.

A partir de estos parámetros, se determina una cuota fija anual de **\$46.954.255**, la cual incluye tanto intereses como amortización de capital. La tabla presentada a continuación desglosa el comportamiento del crédito en el tiempo, permitiendo visualizar el monto pagado por intereses, la amortización anual del capital y el saldo restante de la deuda para cada año del periodo establecido. Esta información es clave para comprender la carga financiera que implica la inversión en activos fijos y su incidencia en el flujo de caja del proyecto.

La **fórmula utilizada para calcular la cuota fija anual** bajo el sistema de amortización con pagos constantes se presenta a continuación. Esta permite determinar el valor de la cuota en función del monto del préstamo, la tasa de interés y el número de periodos establecidos para el pago de la deuda. Su aplicación asegura una distribución equitativa de los pagos a lo largo del plazo definido, facilitando la planificación financiera del proyecto.

$$A = R \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

$$R = \frac{A * i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Ilustración 26: Fórmula determinación cuota préstamo

DEUDA	\$488.425.000
NUMERO DE CUOTAS (AÑOS)	15
INTERÉS	4,968%
R	\$ 46.954.255

AÑOS	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$488.425.000
1	\$46.954.255	\$24.264.954	\$22.689.301	\$465.735.699
2	\$46.954.255	\$23.137.750	\$23.816.506	\$441.919.193
3	\$46.954.255	\$21.954.546	\$24.999.710	\$416.919.484
4	\$46.954.255	\$20.712.560	\$26.241.695	\$390.677.789
5	\$46.954.255	\$19.408.873	\$27.545.382	\$363.132.406
6	\$46.954.255	\$18.040.418	\$28.913.837	\$334.218.569
7	\$46.954.255	\$16.603.979	\$30.350.277	\$303.868.293
8	\$46.954.255	\$15.096.177	\$31.858.078	\$272.010.215
9	\$46.954.255	\$13.513.467	\$33.440.788	\$238.569.427
10	\$46.954.255	\$11.852.129	\$35.102.126	\$203.467.301
11	\$46.954.255	\$10.108.256	\$36.846.000	\$166.621.302
12	\$46.954.255	\$8.277.746	\$38.676.509	\$127.944.793
13	\$46.954.255	\$6.356.297	\$40.597.958	\$87.346.835
14	\$46.954.255	\$4.339.391	\$42.614.864	\$44.731.971
15	\$46.954.255	\$2.222.284	\$44.731.971	\$0

Bonos banco central						
Serie	2020	2021	2022	2023	2024	Promedio
Bonos en pesos a 1 año (BCP,BTP)	1,1	0,39	7,81		4,74	3,51
Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	0,93	2,28	5,7	6,53	5,25	4,138
Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	1,94	3,4	6,69	5,76	5,55	4,668
Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	2,8	4,35	6,25	5,63	5,81	4,968

7.6.12 Flujo de caja

Para la elaboración del flujo de caja proyectado, se ha considerado una **tasa de descuento del 10,89%**, la cual fue calculada a través del modelo **Capital Asset Pricing Model (CAPM)**. Esta tasa incorpora una **tasa libre de riesgo del 4,968%**, correspondiente al promedio de los bonos a 10 años emitidos por el Banco Central de Chile, un **coeficiente Beta de 0,57** representativo del riesgo relativo del sector, y una **rentabilidad esperada del mercado del 15,359%**, estimada en base a la evolución del índice IPSA durante los últimos cinco años. Esta tasa de descuento permite evaluar la viabilidad financiera del proyecto bajo condiciones de mercado ajustadas al contexto local, considerando el riesgo inherente a la inversión y el costo de oportunidad del capital.

El flujo de caja proyectado para el período de evaluación muestra una evolución positiva del desempeño financiero del proyecto. Durante el **año 0**, se evidencia una fuerte salida de recursos debido a la **compra del terreno, construcción de la infraestructura e inversión en activos fijos**, lo que genera un flujo de caja negativo inicial de **\$786.314.706**, parcialmente financiado con un crédito por **\$488.425.000**. A partir del **año 1**, y especialmente desde el **año 2 en adelante**, se observa una mejora sostenida en los flujos de caja anuales, impulsada por el incremento progresivo en los ingresos por venta de servicios y una estructura de costos controlada.

Esta tendencia positiva permite alcanzar un **flujo neto acumulado positivo a partir del año 6**, lo que evidencia la **recuperación de la inversión inicial y la rentabilidad del proyecto en el mediano plazo**.

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTA		\$313.800.000	\$353.280.900	\$397.998.582	\$448.702.055	\$506.257.868	\$571.670.416	\$646.106.029	\$730.921.641	\$827.698.921	\$938.284.984
(COSTO POR VENTAS)	\$-12.688.000	\$-203.465.040	\$-215.370.883	\$-228.024.714	\$-241.474.102	\$-243.727.688	\$-258.923.381	\$-275.076.579	\$-292.248.392	\$-310.503.892	\$-329.912.369
UTILIDAD BRUTA	\$-12.688.000	\$110.334.960	\$137.910.017	\$169.973.869	\$207.227.952	\$262.530.181	\$312.747.034	\$371.029.450	\$438.673.249	\$517.195.029	\$608.372.615
SUELDOS (DIRECTO)		\$-42.600.000	\$-43.239.000	\$-43.887.585	\$-44.545.899	\$-45.214.087	\$-45.892.299	\$-46.580.683	\$-47.279.393	\$-47.988.584	\$-48.708.413
REDBANK (DIRECTO)		\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031	\$-54.031
UTILIDAD OPERACIONAL	\$-12.688.000	\$67.680.929	\$94.616.986	\$126.032.253	\$162.628.023	\$217.262.063	\$266.800.705	\$324.394.736	\$391.339.825	\$469.152.414	\$559.610.171
CONSUMOS BASICOS		\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000	\$-18.000.000
(DEPRECIACION)		\$-6.173.888	\$-6.173.888	\$-6.173.888	\$-5.772.669	\$-5.772.669	\$-3.578.417	\$-3.578.417	\$-3.578.417	\$-3.178.942	\$-3.178.942
ASESORIAS CONTABLES		\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000	\$-450.000
ASESORIAS LEGALES		\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000
GASTO EN PUBLICIDAD		\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000	\$-300.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$-12.688.000	\$42.457.042	\$69.393.098	\$100.808.365	\$137.805.354	\$192.439.393	\$244.172.288	\$301.766.319	\$368.711.408	\$446.923.472	\$537.381.229
(IMPUESTO)		\$-11.463.401	\$-18.736.137	\$-27.218.259	\$-37.207.446	\$-51.958.636	\$-65.926.518	\$-81.476.906	\$-99.552.080	\$-120.669.337	\$-145.092.932
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	\$-12.688.000	\$30.993.640	\$50.656.962	\$73.590.107	\$100.597.908	\$140.480.757	\$178.245.770	\$220.289.413	\$269.159.328	\$326.254.135	\$392.288.297
DEPRECIACION		\$6.173.888	\$6.173.888	\$6.173.888	\$5.772.669	\$5.772.669	\$3.578.417	\$3.578.417	\$3.578.417	\$3.178.942	\$3.178.942
(AMORTIZACION CREDITO)		\$-22.689.301	\$-23.816.506	\$-24.999.710	\$-26.241.695	\$-27.545.382	\$-28.913.837	\$-30.350.277	\$-31.858.078	\$-33.440.788	\$-35.102.126
INTERESES PRESTAMO		\$-24.264.954	\$-23.137.750	\$-21.954.546	\$-20.712.560	\$-19.408.873	\$-18.040.418	\$-16.603.979	\$-15.096.177	\$-13.513.467	\$-11.852.129
PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR											
VALOR DE DESECHO											
CONSTRUCCIÓN Y HABILITACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	\$-547.750.000										
COMPRA DE TERRENO	\$-150.000.000										
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$-60.856.000										
GASTOS LEGALES	\$-5.400.000										
IVA RECIBIDO (IVA DF)		\$59.622.000	\$67.123.371	\$75.619.731	\$85.253.390	\$96.188.995	\$108.617.379	\$122.760.145	\$138.875.112	\$157.262.795	\$178.274.147
IVA PAGADO (IVA CF)	\$-9.620.706	\$-3.994.378	\$-4.313.928	\$-4.659.042	\$-5.031.765	\$-5.434.307	\$-5.869.051	\$-6.338.575	\$-6.845.661	\$-7.393.314	\$-7.984.779
IVA A PAGAR FISCO		\$-46.006.917	\$-58.815.066	\$-66.646.761	\$-75.562.583	\$-85.722.923	\$-97.314.021	\$-110.552.519	\$-125.690.875	\$-143.023.820	\$-162.896.053
FLUJO ANTES DE FINANCIAMIENTO	\$-786.314.706	\$-166.021	\$13.870.972	\$37.123.667	\$64.075.365	\$104.330.937	\$140.304.239	\$182.782.626	\$232.122.065	\$289.324.483	\$355.906.299
CREDITO	\$488.425.000										
FLUJO NETO DE CAJA	\$-297.889.706	\$-166.021	\$13.870.972	\$37.123.667	\$64.075.365	\$104.330.937	\$140.304.239	\$182.782.626	\$232.122.065	\$289.324.483	\$355.906.299
ACUMULADO	\$-297.889.706	\$-298.055.727	\$-284.184.755	\$-247.061.088	\$-182.985.723	\$-78.654.786	\$61.649.453	\$244.432.079	\$476.554.144	\$765.878.627	\$1.121.784.926

VAN	\$316.904.040
TIR	24%
PAYBACK	5,561

Los resultados obtenidos a partir del análisis del flujo de caja proyectado reflejan la viabilidad económica del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$316.904.040, lo que indica que, descontando todos los flujos a la tasa de corte establecida, el proyecto generaría un retorno neto positivo para los inversionistas.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 24%, superando con creces la tasa de descuento utilizada (10,89%), lo que refuerza la atractividad del proyecto desde una perspectiva financiera. Finalmente, el período de recuperación de la inversión (Payback) se estima en 5,56 años, lo que permite recuperar el capital invertido en un plazo razonable dentro del horizonte de evaluación.

En conjunto, estos indicadores evidencian que el proyecto no solo es rentable, sino que también logra generar valor en el mediano plazo, con un equilibrio adecuado entre riesgo, retorno y tiempo de recuperación del capital.

8. RECOMENDACIONES

- **Validación territorial y regulatoria:** Se recomienda continuar con el análisis normativo a nivel comunal y regional, con el fin de asegurar la viabilidad legal del uso de suelo y las normativas sanitarias específicas para este tipo de residencia.
- **Estrategia de pilotaje:** Implementar una fase piloto a pequeña escala podría permitir evaluar la aceptación del modelo pet friendly en el público objetivo, ajustando servicios y procesos antes de una implementación total.
- **Alianzas estratégicas:** Fomentar convenios con centros veterinarios, organizaciones de bienestar animal, y redes de salud primaria, para fortalecer el enfoque integral de cuidado tanto de los residentes como de sus mascotas.
- **Plan de formación continua:** Capacitar permanentemente al equipo humano en temas de gerontología, manejo emocional, inclusión de mascotas y atención centrada en la persona, asegurando una atención de calidad.
- **Monitoreo y mejora continua:** Diseñar indicadores de gestión y mecanismos de evaluación periódica del modelo de atención y del desempeño financiero, permitiendo ajustar estratégicamente la operación del proyecto.
- **Diversificación de servicios:** A futuro, considerar la incorporación de servicios ambulatorios, programas de día o convenios con municipios para expandir el impacto social del modelo residencial.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de este plan de negocio ha permitido demostrar que la creación de una residencia para adultos mayores autovalentes con enfoque pet friendly en la provincia de Chacabuco es técnica, social y económicamente viable. A través de una investigación sistemática, se ha identificado una brecha significativa en la oferta de servicios residenciales orientados a este segmento de la población, especialmente en territorios donde confluyen características urbanas y rurales.

El modelo propuesto se sustenta en principios de envejecimiento activo, bienestar emocional y atención centrada en la persona, incorporando la posibilidad de convivencia con mascotas como un elemento diferenciador que responde a necesidades afectivas y de autonomía.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto presenta indicadores altamente positivos, con un VAN superior a \$316 millones, una TIR de 24% y un payback inferior a seis años, lo que lo posiciona como una inversión atractiva. Asimismo, se han considerado criterios de sostenibilidad operativa, con proyecciones de demanda crecientes, ajustes realistas de tarifas y costos, y una estructura organizacional adecuada.

En suma, la propuesta ofrece una solución innovadora, replicable y con alto impacto social, que contribuye a transformar la forma en que las personas mayores habitan y envejecen, incorporando afecto, autonomía y calidad de vida como pilares fundamentales del modelo residencial.

10. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Envejecimiento y salud. (s/f). Who.int. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- [2] Envejecimiento en América Latina y el Caribe: inclusión y derechos de las personas mayores. (s/f). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48567-envejecimiento-america-latina-caribe-inclusion-derechos-personas-mayores>
- [3] Proyecciones de Población. (s/f). Default. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>
- [4] ELEAM. (s/f). Eleam.cl. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.eleam.cl/>
- [5] Primeros resultados del Censo 2024: 18.480.432 personas fueron censadas en Chile, manteniéndose la tendencia de envejecimiento de la población. (s/f). Default. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/03/27/primeros-resultados-del-censo-2024-18.480.432-personas-fueron-censadas-en-chile-manteni%C3%A9ndose-la-tendencia-de-envejecimiento-de-la-poblaci%C3%B3n>
- [6] (S/f). Gob.cl. Recuperado el 25 de abril de 2025, de https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/prensa-y-comunicacion/presentacion-contexto-cpv2024.pdf?sfvrsn=99dc8efb_2
- [7] Censo de Población y Vivienda. (s/f). Default. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>
- [8] Resultados. (s/f). Censo 2024. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://censo2024.ine.gob.cl/resultados/>
- [9] Encuesta de Presupuestos Familiares. (s/f). Default. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
- [10] (S/f-b). Observatorioenvejecimiento.uc.cl. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2025/03/Resumen-de-Investigaciones-2024-Miradas-y-Reflexiones-sobre-la-Vejez-en-Chile.pdf>
- [11] (S/f). Gob.cl. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de https://www.senama.gob.cl/storage/docs/QUINTA_ENCUESTA_NACIONAL_DE_CALIDAD_DE_VIDA_EN_LA_VEJEZ_2019._CHILE_Y_SUS_MAYORES_2019.pdf
- [12] Observatorio del envejecimiento. (s/f). Observatorioenvejecimiento.uc.cl. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/>

- [13] (S/f-b). Gob.cl. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de https://www.senama.gob.cl/storage/docs/Libro_Estandares_de_Calidad_ELEAM_2019_FINAL.pdf
- [14] ELEAM. (s/f). clinic-home. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de <https://www.clinic-home.com/>
- [15] Los Cuidamos Para Siempre. (2017, marzo 7). Fundación Las Rosas. <https://www.fundacionlasrosas.cl/ingreso-y-hogar/>
- [16] Mi Adulto Mayor. (s/f). Mi Adulto Mayor. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de https://www.miadultomayor.cl/cadenas/8?gad_source=1&gad_campaignid=21338473881&gbraid=0AAAAADt0U2nwY_5gKNJX6zF280B-_VVTB&gclid=CjwKCAjwierzABhBZEiwAEbTPGPYUP4OEqzhR6_u2fOwRXvjINov59rlkbfhimDtO2xvmBiOg5Mh85RoCq9sQAvD_BwE
- [17] Residencia Ñuñoa. (2023, julio 14). Villa Soleares - Alzheimer y Tercera Edad. <https://villasoleares.cl/residencia/residencia-nunoa/>
- [18] Acalis Montahue. (s/f). Acalis. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de <https://www.acalis.cl/residencias-para-mayores/concepcion/acalis-montahue-concepcion-chile>
- [19] Residencial para Adultos Mayores. (2015, marzo 12). Residencial SeniorityMagna para adultos mayores. <https://residencialmagnaseniority.com/>
- [20] Subramaniam, P., Woods, B., & Whitaker, C. (2014). Life review and life story books for people with mild to moderate dementia: a randomised controlled trial. *Aging & Mental Health*, 18(3), 363–375. <https://doi.org/10.1080/13607863.2013.837144>
- [21] Levine, GN, Allen, K., Braun, LT, Christian, HE, Friedmann, E., Taubert, KA, Thomas, SA, Wells, DL, Lange, RA, Consejo de Cardiología Clínica de la Asociación Estadounidense del Corazón y Consejo de Enfermería Cardiovascular y de Accidentes Cerebrovasculares. (2013). Tenencia de mascotas y riesgo cardiovascular: una declaración científica de la Asociación Estadounidense del Corazón. *Circulation*, 127 (23), 2353–2363. <https://doi.org/10.1161/CIR.0b013e31829201e1>
- [22] Envejecimiento saludable . (s/f). Paho.org. Recuperado el 7 de mayo de 2025, de <https://www.paho.org/es/envejecimiento-saludable>
- [23] Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud . (29 de septiembre de 2015). OMS.int; Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565042>
- [24] Subramaniam, P., Woods, B. y Whitaker, C. (2014). Libros de revisión de vida y relatos de vida para personas con demencia leve a moderada: un ensayo controlado aleatorizado. *Envejecimiento y Salud Mental*, 18 (3), 363–375. <https://doi.org/10.1080/13607863.2013.837144>

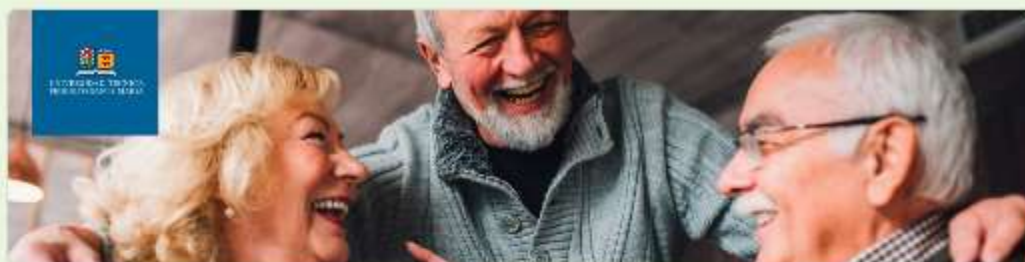
- [25] American Veterinary Medical Association (AVMA). (2021). *The Human-Animal Bond*. Recuperado de <https://www.avma.org/resources-tools/avma-policies/human-animal-bond>
- [26] Fine, A. H. (Ed.). (2019). *Handbook on Animal-Assisted Therapy: Foundations and Guidelines for Animal-Assisted Interventions* (5th ed.). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2016-0-04308-1>
- [27] Stanley, I. H., Conwell, Y., Bowen, C., & Van Orden, K. A. (2014). *Pet ownership may attenuate loneliness among older adults living alone*. *Aging & Mental Health*, 18(3), 394–399. <https://doi.org/10.1080/13607863.2013.837144>
- [28] AGE Platform Europe & European Union. (2013). *The Role of Cohousing in the Age-Friendly Housing Agenda*. Recuperado de: <https://www.age-platform.eu>
- [29] Glass, A. P., & Vander Plaats, R. S. (2013). *A conceptual model for aging better together intentionally*. *Journal of Aging Studies*, 27(4), 428–438. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2013.09.002>
- [30] Domínguez-Mujica, J., & Parreño-Castellano, J. M. (2021). *Innovative Housing Solutions for the Elderly in Europe: The Case of Senior Cohousing and Affinity-Based Living*. *Sustainability*, 13(18), 10415. <https://doi.org/10.3390/su131810415>
- [31] Rabig, J., Thomas, W., Kane, R. A., Cutler, L. J., & McAlilly, S. (2006). Radical redesign of nursing homes: Applying the Green House concept in Tupelo, Mississippi. *The Gerontologist*, 46(4), 533–540. <https://doi.org/10.1093/geront/46.4.533>
- [32] Lizano, J. (2018, agosto 24). ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter? JorliGroup. <https://www.jorligroup.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- [33] ¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021. (2021, enero 19). Blog OCCMundial; OCCMundial. <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- [34] Herramientas gerenciales: Análisis PESTEL. (2022, julio 26). Escuela Europea de Gerencia. <https://eegerencia.eu/blog/herramientas-gerenciales-analisis-pestel/>
- [35] Modelo de lienzo . (2022, 28 de diciembre). Estrategias digitales en evolución; LaBateríaRecargable. <https://labateriarecargable.com/noticias-negocio-online/glosario/modelo-canvas/>
- [36] Sotelo, JA (2018, 9 de abril). Mezcla de marketing de servicios. Comercialización Onza . <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>
- [37] de Estudios e Inversiones, S. de D. S. y F. M. Á. (s/f). REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO ÍNDICE DE PRIORIDAD SOCIAL DE COMUNAS 202. Nubeinversiones.cl. Recuperado el 1 de junio de 2025, de <https://nubeinversiones.cl/webnube/wp-content/uploads/2024/04/INDICE-DE-PRIORIDAD-SOCIAL-2024.pdf>

[38] Biblioteca del Congreso Nacional. SIIT. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional. bcn.cl. Recuperado el 3 de junio de 2025, de https://www.bcn.cl/siit/mapoteca/provincia_view?dato=Chacabuco&cod_unidad=133

11. ANEXOS

INDICADORES DIMENSIÓN INGRESOS		
Comuna	Ingresos	
	Porcentaje de personas en el tramo 40%, Octubre 2023, RSH	Ingreso promedio imponible de los afiliados vigentes al Seguro de Cesantía 2022, AFC
Santiago	37,2%	1.155.403
Cerrillos	49,4%	966.185
Cerro Navia	58,6%	760.936
Conchalí	50,1%	852.343
El Bosque	56,9%	823.617
Estación Central	47,0%	890.960
Huechuraba	45,4%	1.455.922
Independencia	45,7%	880.655
La Cisterna	44,5%	1.025.814
La Florida	42,5%	1.161.805
La Granja	55,4%	808.811
La Pintana	62,0%	716.163
La Reina	31,9%	1.834.589
Las Condes	19,6%	2.218.924
Lo Barnechea	39,2%	2.031.121
Lo Espejo	60,5%	759.289
Lo Prado	53,3%	815.337
Macul	39,8%	1.217.797
Maipú	40,7%	1.091.749
Nuñoa	25,5%	1.821.096
Pedro Aguirre Cerda	55,4%	844.203
Peñalén	50,8%	1.176.513
Providencia	21,9%	2.071.884
Pudahuel	49,5%	994.328
Quilicura	43,9%	1.011.275
Quinta Normal	48,0%	893.682
Recoleta	52,8%	881.690
Renca	53,6%	844.964
San Joaquín	53,2%	912.682
San Miguel	35,5%	1.351.617
San Ramón	59,1%	783.528
Vitacura	13,9%	2.463.704
Puente Alto	47,3%	1.009.188
Pirque	48,2%	1.104.286
San José de Maipo	51,9%	1.104.940
Colina	53,1%	1.498.330
Lampa	51,9%	1.136.903
Tiltil	50,8%	1.116.308
San Bernardo	52,4%	932.972
Buín	51,8%	1.078.222
Calera de Tango	51,8%	1.113.010
Paine	56,6%	859.854
Mejillón	58,5%	854.070
Alhué	50,7%	1.049.026
Curacaví	58,1%	984.798
María Pinto	58,2%	884.786
San Pedro	61,7%	865.162
Talagante	53,6%	1.030.932
El Monte	59,6%	854.102
Isla de Maipo	56,6%	962.168
Padre Hurtado	49,4%	1.071.371
Peñaflor	48,0%	1.049.513

Ilustración 27: Indicadores de dimensión de ingreso



Encuesta para plan de negocio: Residencia para adulto mayor autovalente

Estimado/a:

Esta encuesta forma parte de un proyecto académico para optar al título de **Ingeniero Comercial** en la **Universidad Técnica Federico Santa María**. El objetivo es recopilar información para el desarrollo de un **plan de negocio** orientado a la creación de una **residencia para adultos mayores autovalentes**, con enfoque **pet friendly**.

El proyecto está pensado para implementarse en la **provincia de Chacabuco**, que abarca las comunas de **Colina, Lampa y Tiltil**.

Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente con fines académicos. ¡Gracias por su participación!

Atentamente,

Perfil del encuestado

1. ¿Usted es...?

- ☐ Persona mayor
- ☐ Familiar/cuidador de una persona mayor
- ☐ Otro: _____

Situación actual

2. Edad de la persona mayor a la que se refiere esta encuesta

Tu respuesta

3. ¿La persona mayor es autovalente (autónomo)?

- ☐ Sí, completamente autovalente
- ☐ Requiere apoyo leve
- ☐ Requiere apoyo permanente

4. ¿La persona mayor tiene o ha tenido mascotas?

- ☐ Sí, actualmente tiene
- ☐ Tuvo anteriormente
- ☐ No ha tenido

Estilo de vida y rutinas

5. ¿Cómo describe la rutina diaria del adulto mayor?

- ☐ Activa y con actividades regulares fuera del hogar
- ☐ Poco activa, pasa la mayor parte del día en casa
- ☐ Con actividades sociales programadas por la familia o centros comunitarios

6. ¿Qué aspectos consideraría importantes para una residencia pensada para personas mayores? *(puede marcar más de una)*

- ☐ Que permita vivir con mascotas
- ☐ Que tenga espacios seguros y tranquilos
- ☐ Que incluya actividades recreativas y sociales
- ☐ Que ofrezca alimentación y atención básica
- ☐ Que respete la independencia y rutinas
- ☐ Otro: _____

7. ¿Qué tipo de actividades considera valiosas para mejorar la calidad de vida de una persona mayor? *(puede marcar más de una)*

- ☐ Talleres culturales/artísticos
- ☐ Ejercicio físico adaptado
- ☐ Interacción con animales (mascotas, equinoterapia)
- ☐ Actividades al aire libre o en grupo
- ☐ Apoyo emocional o psicológico
- ☐ Otro: _____

8. Si existiera un espacio donde personas mayores pudieran asistir durante el día a actividades, sin necesidad de vivir allí, ¿cree que sería útil o de interés?

- ☐ Sí, totalmente
- ☐ No lo considero necesario
- ☐ Otro: _____

Disposición de pago

9. ¿Cuál considera que sería un valor mensual razonable para una residencia con enfoque pet friendly y servicios integrales?

- ☐ Menos de \$400.000
- ☐ \$400.000 – \$600.000
- ☐ \$600.000 – \$800.000
- ☐ Más de \$800.000

10. ¿Consideraría pagar por asistir algunas veces a la semana a actividades diurnas (talleres, alimentación, recreación) sin residir en el lugar?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Comentarios

11. ¿Desea agregar algún comentario adicional que considere relevante?

Tu respuesta _____