



**“SENIOR HOME CARE: CUIDADO PERSONALIZADO A  
DOMICILIO PARA ADULTOS MAYORES”  
Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Mario Gálvez  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, Mayo 2014**

## Tabla de contenidos

---

I. Resumen Ejecutivo .....	4
II. Descripción de la idea.....	7
III. Análisis de la industria y competidores .....	9
3.1 Análisis de la Industria.....	9
3.2 Análisis de competidores.....	16
IV. Elección de la estrategia competitiva / Modelo de negocios .....	22
V. Producción y operaciones .....	29
5.1 Flujo de operaciones .....	29
5.2 Tecnología, procesos, recursos clave y rol de las personas .....	31
5.3 Ubicación Geográfica. ....	32
VI. La organización y gestión de personas.....	33
6.1 Estructura organizacional .....	33
6.2 Determinar dotación y sus características .....	34
6.3 Incentivos y compensaciones .....	34
6.4 Equipo Gestor.....	35
VII. Plan de financiamiento .....	36
7.1 Supuestos .....	36
7.2 Demanda Proyectada .....	39
7.3 Tasa de Descuento.....	43
7.4 Costos Operativos .....	44
7.5 Precios de los servicios .....	46
7.6 Capital de Trabajo .....	46
7.7 Inversión inicial e inversiones posteriores.....	48
7.8 Financiamiento y Créditos .....	49

7.9	Flujo de Caja Proyectado.....	51
7.10	Análisis de sensibilidad.....	53
XI.	Riesgos, problemas y supuestos críticos.....	61
	Bibliografía.....	63
	Índice de tablas.....	66
	Índice de ilustraciones .....	70
	ANEXO A: “Cálculo del Tamaño de Mercado y Demanda” .....	71
	ANEXO B: “Leyes laborales relacionadas al proyecto” .....	74
	ANEXO C: “Caracterización de la competencia: ELEM PRIVADOS” .....	75
	ANEXO D: “Caracterización de la competencia: CUIDADO DOMICILIARIO” .....	78
	ANEXO E: “Análisis detallado del mapa de posicionamiento” .....	81
	ANEXO F: “Análisis detallado de las fortalezas y debilidades de los competidores estudiados”.....	83
	ANEXO G: “Encuestas – Aplicación y resultados” .....	85
	ANEXO H: “Descripción de flujos de proceso” .....	98
	ANEXO I: “Descripción de Cargos” .....	99
	ANEXO J: “Tablas detalladas del Plan Financiero” .....	101

## I. Resumen Ejecutivo

---

Chile, al igual que los países desarrollados, está viviendo una etapa avanzada de transición al envejecimiento demográfico de su población, como consecuencia de un bajo índice de natalidad (alrededor de 1,8 hijos por pareja, menor a la tasa de recambio<sup>1</sup>) (Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología, 2007) y una mayor expectativa de vida de los adultos mayores (AM, los usuarios, entendidos como personas mayores de 60 años)<sup>2</sup> (Enfoque Estadístico Adulto Mayor en Chile, 2007), al punto que se estima que en 2025 habrá más AM que menores de 15 años (Enfoque Estadístico Adulto Mayor en Chile, 2010), tendencia al envejecimiento de la población que representa un fenómeno demográfico de relativa novedad en el país.

Esta corriente ha despertado un gran interés por parte los empresarios, quienes han desarrollado evoluciones del tradicional “asilo de ancianos”, para dar respuesta a las necesidades de cuidado y confort de este grupo etéreo en expansión. No obstante, la mayoría de las opciones disponibles en el mercado local ponen énfasis en la reubicación física de los adultos mayores en residencias especialmente diseñadas para su cuidado y atención, sin resolver el problema que representa el desarraigo y confinación del AM, apartado de su propio hogar y del contacto familiar.

A diferencia de lo anterior, Senior Home Care (SHC) propone la atención domiciliaria del AM en su residencia, prestándole todos los cuidados complementarios que se pudieran precisar. A los AM el servicio les ofrece la tranquilidad que serán asistidos en sus actividades diarias, por medio de la compañía de un profesional debidamente preparado, manteniendo así su calidad de vida y dignidad. A los Familiares y/o Responsables (F/R, los clientes) la colaboración en el cuidado del AM les permitirá reducir el esfuerzo y el tiempo dedicado, minimizando el estrés y mejorando la calidad de vida del grupo familiar.

SHC se distingue por el nivel de personalización del servicio, que permite mantener a los AM en sus hogares con un estilo de vida activo, saludable y seguro. De esta forma, se evita la

---

<sup>1</sup> Se entiende por “Tasa de Recambio” que el número de hijos de una pareja sea mayor que dos.

<sup>2</sup> En el presente proyecto se denominará “Adulto Mayor” a las personas mayores de 60 años, tal como lo hace el Ministerio de Salud en el “Reglamento De Establecimientos De Larga Estadía Para Adultos Mayores”, DECRETO Nº 14 DE 2010, Publicado en el Diario Oficial del 05.08.2010.

separación de sus familiares, el aislamiento físico y emocional que supone ser trasladado fuera de su entorno, el desarraigo y, finalmente, la confinación en una residencia para AM.

En contraste con las “residencias tradicionales”<sup>3</sup>, se les brinda a los familiares la tranquilidad y confianza que sus AM serán atendidos con máximo cuidado, de manera personalizada y con una dedicación de tiempo completo. A diferencia de otras empresas de cuidado domiciliario, SHC ofrece atención especializada en el paciente adulto mayor con distintos grados de dependencia y la *customización*<sup>4</sup> del servicio de acuerdo a las necesidades tanto de usuarios como clientes. También es importante destacar que SHC ofrece planes de atención flexibles, que se acomodan a las necesidades tanto de los F/R como de los AM.

El *target group* de la empresa son Familiares y/o Responsables de un AM, en su mayoría mujeres, que pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y que tienen a su cuidado a un adulto mayor (independiente, o bien, con dependencia, leve, moderada o severa) que reside en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Lo Barnechea, de la Región Metropolitana. Se estima que el mercado total de los AM de interés asciende a 73.884 AM<sup>5</sup>, con un valor de UF 4,2 millones.

SHC se dará a conocer a su segmento de interés a través de una pauta digital selectiva en *Google AdWords*, volantes promocionales y asociaciones con colectivos como Municipalidades (de las comunas de interés) y clubes de lectores (El Mercurio y La Tercera). Además se contará con asesores comerciales, *call center* (para acciones de *telemarketing* de *inbound* y *outbound*) y *website*. La metodología de abordaje será una visita de un asesor de SHC que, sin costo, le explicará al cliente el alcance y el diferencial de los servicios.

La inversión necesaria para dar inicio a las actividades será del orden de los \$60 millones de pesos (exactamente \$55.994.425 para el Caso de Financiamiento Apalancado, mientras que \$51.085.676 para el Caso de Financiamiento Desapalancado). Se estima que el tiempo del

---

<sup>3</sup> En este texto se llamarán “Residencias” o “Residencias Tradicionales” todas aquellas casas de reposo y condominios acondicionados especialmente para recibir – en forma permanente – a los AM que son reubicados.

<sup>4</sup> Se entenderá por “customización” al arreglo específico realizado con fines de satisfacer las necesidades de un cliente.

<sup>5</sup> Datos estadísticos disponibles al 2013. Para detalles ver ANEXO A: “Cálculo del Tamaño de Mercado y Demanda”.

retorno de la inversión será de un año (Caso financiamiento con apalancamiento) y de dos años (caso con apalancamiento).

A futuro se vislumbra la incorporación de herramientas tecnológicas para la asistencia remota (botón de alarma, web en tiempo real, entre otras) para ir ampliando la oferta a los F/R del *target*.

## II. Descripción de la idea

---

Senior Home Care (SHC) es una empresa orientada a la asistencia a domicilio integral, adaptable y personalizada de adultos mayores, a través de cuidadores especialmente capacitados y asignados de acuerdo a una clasificación del AM que considerará su nivel de dependencia y funciones adicionales requeridas.

Entre los servicios ofrecidos por SHC se encuentran: cuidado domiciliario del AM a través de asistentes capacitadas en gerontología, auxiliares de enfermería y enfermeras - según el requerimiento del paciente - visitas de médicos a domicilio, arriendo de equipos clínicos y ortopédicos, además de sistema de respuesta ante emergencias las 24 horas del día, durante los 7 días de la semana, entre otras actividades.

A diferencia de otras empresas de cuidado domiciliario, SHC se especializa en el cuidado y tratamiento del paciente adulto mayor, al tiempo que ofrece la posibilidad de *customizar* el servicio, de manera flexible, de acuerdo a las necesidades del usuario AM y/o del Familiar Responsable (F/R).

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

El mercado al que apuntará SHC está dirigido a los AM (personas mayores de 60 años), que residen en la Región Metropolitana, en la ciudad de Santiago, dentro del sector Oriente, específicamente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Lo Barnechea, que pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y por último, que presentan niveles de dependencia independiente, leve, moderada o severa. El tamaño de este mercado se estima en 73.884 personas (Para más información, véase ANEXO A: "Cálculo del Tamaño de Mercado y Demanda").

Las maniobras para la captación de clientes se encuentran detalladas en la sección “Objetivos de marketing ” (página **¡Error! Marcador no definido.**). No obstante, se puede comentar, a modo de resumen, que las acciones tácticas se concentrarán mayormente en actividades de marketing directo dirigidas a los F/R quienes han sido identificados como quienes toman la decisión de compra. Dichas gestiones se complementarán además con *telemarketing*, visitas de asesores comerciales y pautas selectivas en medios masivos para apoyar la recordación de marca.

SHC tiene como **misión** proveer el más alto estándar profesional para el cuidado y asistencia del paciente adulto mayor en la seguridad y comodidad de su propio hogar, garantizándole a los Familiares/Responsables su tranquilidad, debido a la alta capacidad de resolución y un servicio confiable, oportuno, humanizado y con énfasis en hacer un aporte a la calidad de vida.

La **visión** de la compañía es convertirse en el primer proveedor de servicios de cuidado domiciliario para el adulto mayor en Chile, siendo percibidos por los clientes y la comunidad como una empresa cercana, con una cultura de calidad, centrada en las personas, que brinda asistencia domiciliaria con profesionalismo, compromiso, dedicación, integridad y calidez.



### III. Análisis de la industria y competidores

---

#### 3.1 Análisis de la Industria

Dadas las condiciones de salud propias de la vejez, los AM se encuentran relacionados con **actores claves** como clínicas, farmacias, laboratorios y distintos profesionales del área médica, siendo los más comunes, geriatras y kinesiólogos. En el caso que contraten los servicios de SHC, también se conectarían con médicos especialistas, paramédicos y cuidadores, quienes deberían asistirlos y con los que se supone se generará un vínculo afectivo.

También interactúan con los AM del segmento estudiado instituciones como compañías de seguros (en general, en productos como vida y copago de salud), cajas de compensación y ahorro familiar, además de organismos de salud previsional, como ISAPREs, FONASA y CAPREDENA, con los cuales SHC podría efectuar alianzas estratégicas y acuerdos comerciales en el futuro.

De la misma forma, es importante advertir que, como la gran mayoría de los AM del segmento poseen bastante tiempo libre, muchos de ellos se acercan a clubes y sus municipalidades, para asistir a cursos, charlas y eventos para su esparcimiento.

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

Estos grupos de interés o **stakeholders** serán considerados en la elaboración del presente modelo de negocios.

En cuanto a los competidores se aprecian variadas opciones de acuerdo a las posibilidades económicas del AM, los requerimientos del paciente y su nivel de autonomía. Una alternativa, fuera del entorno familiar, son los Establecimientos de Larga Estadía para

Adultos Mayores (ELEAM) privados, cuyas características se detallan en el punto “Análisis de competidores”. Por otra parte, se encuentra la modalidad de servicio conocida como *housing*, cuya característica principal es el cuidado personalizado en el hogar del AM, que habitualmente considera aseo y confort del paciente, además de brindarle compañía. Esta solución se fundamenta en el deseo de los AM de continuar viviendo en sus casas y entorno, para garantizar así el control sobre sus propias vidas y la toma de decisiones en el acontecer cotidiano.<sup>6</sup>

Para definir el **macroentorno** se ha desarrollado el análisis PESTE, identificando las oportunidades y amenazas que SHC enfrentará en el entorno de la industria:

- **FACTOR POLÍTICO:** Siendo Michelle Bachelet la presidenta electa para el próximo periodo, se estima que durante su mandato existirán importantes cambios en las políticas económicas y sociales. Sin embargo, se considera que estas transformaciones no incidirán directamente en el desempeño del negocio.

En cuanto a la legislación aplicable y las regulaciones, se puede mencionar que la Norma Técnica N° 19 de la Ley 19.536 (Organización Panamericana de la Salud), establece que la gestión de cuidado para la “atención cerrada” (es decir, en hospitales o clínicas) debe estar a cargo de un(a) profesional enfermero(a). Se puede concluir, basado en la misma norma, que no existen requerimientos específicos establecidos para el caso particular de la atención domiciliaria (Para más información sobre el marco legal véase ANEXO B: “Leyes laborales relacionadas al proyecto”).

---

<sup>6</sup> “Para evitar situaciones de aislamiento y mejorar la inclusión se han utilizado diversas estrategias, como por ejemplo, el perfeccionamiento de la atención domiciliaria (socio-sanitaria, cuando sea preciso), el desarrollo de servicios de proximidad, los apoyos a la familia y allegados, mejoras en la accesibilidad de la vivienda, utilización de servicios de apoyo, de las tecnologías domóticas (nota del editor: automatización de tareas del hogar) y la teleasistencia avanzada, entre otras opciones. Esta evolución se explica por el hecho de que las viviendas tuteladas fueron pensadas y diseñadas en su origen sólo para AM independientes y, por tanto, carecían de condiciones suficientes para vivir cuando se necesitan distintos tipos de apoyo, como son los criterios de accesibilidad. A lo largo de los últimos decenios, se ha desarrollado un caudal importante de investigación para planificar de manera adecuada los alojamientos del futuro (viviendas para toda la vida), partiendo de los intereses y deseos de las personas mayores, que aspiraban a tener un hogar integrado a la comunidad y capaz de ser habitado también cuando se precisan cuidados de larga duración. En este contexto asume relevancia el término *housing*.” (RODRÍGUEZ, 2011)

- **FACTOR ECONÓMICO:** En Chile el crecimiento ha dado muestras claras de desaceleración. Aunque se estima el aumento del PIB de 4.2% y 4.0% para el 2013 y 2014 (“Situación Chile, análisis cuarto trimestre 2013”, Página 1. Sin fecha), respectivamente, se considera que las condiciones económicas imperantes no afectarán las inversiones en este rubro, dado el crecimiento del número de los AM<sup>7</sup>, las condiciones propias del *target group*, de los usuarios<sup>8</sup> y las características del servicio.
- **FACTOR SOCIAL:** De acuerdo a la Encuesta CASEN 2011, los AM representan hoy el 15,6% de la población chilena, de más de 16 millones de habitantes (“Región de Atacama: Caracterización de Adultos Mayores por Género, Encuesta Casen 2011”, 2012), siendo Chile uno de los países con la tasa de envejecimiento más elevada de la región. Sumado a los datos demográficos se encuentran cambios sociales en las costumbres y estilos de vida (especialmente, familias y viviendas más pequeñas, mujeres trabajando fuera del hogar, menor tiempo de ocio y vida familiar) que favorecen que los F/R demanden el servicio. Por otra parte, las cifras del SENAMA indican que el segmento de adultos mayores crece a una tasa de 3,7% al año y llegará a representar cerca de un 30% de la población en el año 2050, alcanzando los 5,8 millones (“Segunda encuesta nacional inclusión y exclusión social del adulto mayor en Chile.” , 2011). Este dato permite inferir que los AM constituyen un grupo de usuarios en crecimiento, por lo que puede resultar muy rentable dar respuesta a las necesidades de los F/R que conforman este segmento.
- **FACTOR TECNOLÓGICO:** SHC contemplará, además de la atención domiciliaria del AM, un servicio de respuesta de emergencia. Los avances en esta área permiten tender sólidas redes de vigilancia y una reacción oportuna, así como la configuración y manejo de bases de datos específicas de clientes.
- **FACTOR ECOLÓGICO:** No aplica, dada las características del servicio.

---

<sup>7</sup> “Para 2025 (los AM) equivaldrán al 20% de la población. Serán, en tamaño, más que los menores de 15 años, tal como ocurre en países más desarrollados”. INE. Op. Cit.

<sup>8</sup> “Los adultos mayores claramente representan un potencial de desarrollo desde el punto de vista económico, dado que la gran mayoría cuenta con ingresos propios (principalmente pensiones, pero también trabajo), vive con otros familiares y aporta significativamente al ingreso del hogar” (CRITERIA RESEARCH, 2009)

Pasando al **análisis de las tendencias de la industria**, se aprecia que el mercado de servicios para los adultos mayores se encuentra aún en desarrollo. En el sector ha existido una evolución y aumento de la variedad de las soluciones que se ofrecen para el cuidado del AM, que se explica debido al crecimiento sostenido de este grupo etáreo de la población<sup>9</sup>.

Atendiendo a la transformación de las necesidades de los AM y su nivel de dependencia<sup>10</sup> (SENAMA), el Servicio Nacional del Adulto Mayor ha elaborado el Programa de Viviendas Protegidas. Así, se han desarrollado viviendas sociales especiales stock SERVIU<sup>11</sup> (“Programas Sociales. Servicios y Vivienda para el Adulto Mayor”), condominios sociales de viviendas tuteladas (con apoyo sociocomunitario)<sup>12</sup> (“Programa de Vivienda para Mayores”) y los tradicionales “hogares de ancianos”, ya sean públicos o privados, con fines de lucro o no, conocidos de manera formal como “Establecimientos de Larga Estadía” (ELEAM).

Estas instituciones se encuentran reguladas por el Ministerio de Salud<sup>13</sup> (SEREMI de Salud de la RM, 2012) y son fiscalizadas por el Servicio de Salud Metropolitano del correspondiente territorio. Se definen como lugares en que residen personas de 60 años o más que, por motivos biológicos, psicológicos o sociales, requieren de un medio ambiente

---

<sup>9</sup> Actualmente, existen en Chile 2,6 millones de personas mayores de 60 años, más del 15% de la población, con una esperanza de vida que llega hoy a los 79 años promedio. Para 2025 se espera que la población sobre 60 años llegue al 20%, superando en porcentaje a la población menor de 15 años. INE. Op. Cit.

<sup>10</sup> De acuerdo al “Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores” existen tres tipos de dependencia: a) Dependencia Severa: individuos con limitación funcional severa, los cuales, debido a esa condición, siempre necesitan ayuda e incluye las siguientes situaciones: postrados, sujetos que presenten demencia de cualquier grado, incapacidad para efectuar 1 ABVD (Actividad Básica de la Vida Diaria), excepto bañarse, incapacidad para efectuar 2 AIVD (Actividades Instrumentales de la Vida Diaria).

b) Dependencia Moderada: individuos que presentan características como incapacidad para bañarse, requiere ayuda siempre o casi siempre para efectuar 2 ABVD y /o 3 AIVD, incapacidad para efectuar 1 AIVD.

c) Dependencia Leve: incapacidad para efectuar 1 AIVD, necesidad de ayuda siempre o casi siempre para efectuar 1 ABVD y/o 2 AIVD.

<sup>11</sup> “(Las) Viviendas stock SERVIU (...) corresponden a los inmuebles construidos por dicho Servicio y que son traspasados gradualmente a SENAMA, para su entrega en comodato a mayores”.

<sup>12</sup> “Conjuntos habitacionales con espacios comunes, constituidos por 10 a 20 viviendas, una sede comunitaria (con sala multiuso, comedor y cocina comunitaria) así como áreas verdes con jardines y espacio en que los mayores puedan cultivar hortalizas, frutas, etc.

El modelo de vivienda tutelada se basa en que los mayores autogestionan su vida al interior de ella y reciben apoyo sociocomunitario que promueva su socialización e integración.

Está focalizado en AM independientes que requieran solución habitacional, deseen vivir solas o en pareja afectiva –excepcionalmente, parejas de amigos de 60 años o más- y que estén dispuestos a participar en un modelo de apoyo sociocomunitario”

<sup>13</sup> Marco Legal fijado por el Decreto Supremo N° 725 de 1967, el Decreto Supremo N° 14 de 2010 y el Decreto Supremo N° 594 de 1999 del MINSAL

protegido y cuidados diferenciados. (Subsecretaría de Salud Pública. Ministerio de Salud., 2010)

Sólo en la Región Metropolitana, hacia el año 2011, existían 429 ELEAM autorizados con su resolución al día (“Estudio de actualización del catastro de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) de la Región Metropolitana y configuración de procesos estandarizados”, 2011). Las comunas de Providencia y Ñuñoa poseían el mayor número de estos establecimientos (53 cada una) y le seguían Las Condes (35) y San Miguel (30) (“Listado de ELEAM, búsqueda por comuna y otros criterios”) Estos datos son especialmente relevantes si se considera que la comuna que ostenta el mayor porcentaje de AM de la Región Metropolitana es Providencia (21,51%) y se le asignan valores levemente inferiores a Ñuñoa (19.27%) y Las Condes (15,50%). (“Catastro de Población Adulto Mayor”, 2003).

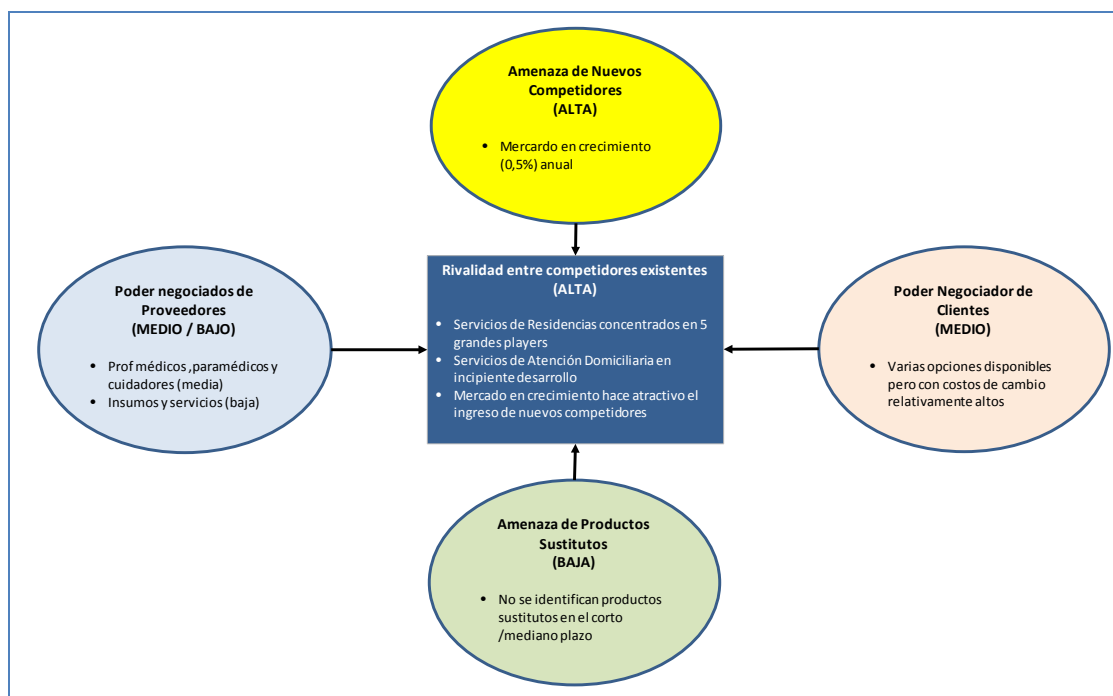
Existe una variada oferta de ELEAM, dependiendo si el AM o su familiar responsable disponen o no de recursos. De este modo se identifican fundaciones y hospederías, como por ejemplo, Fundación Las Rosas, el Hogar de Cristo y San Vicente de Paul que, por el valor de la pensión del AM, ofrecen asilos con cuidado básico. En contraste, también hay empresas privadas que proporcionan alternativas de lujo que pueden considerarse *Premium*, brindando servicios de hotelería y adicionales, a través del arriendo de dormitorios o suites tipo departamento. Las residencias Senior Suites o Villa Soleares, ubicadas en el sector Oriente de Santiago, son ejemplos de esta nueva tendencia.

En cuanto al **ciclo de vida**, los ELEAM privados se encuentran en una etapa de madurez, particularmente, una maduración estable. Esta situación ha generado una competencia intensificada en los hogares tradicionales, lo que ha llevado a los empresarios a explorar otros nichos, como son los ELEAM *Premium*. Estos establecimientos se encuentran, a su vez, en una etapa del ciclo de vida de crecimiento, debido al aumento de las ventas y ganancias, además del incremento del número de competidores por las perspectivas atractivas del mercado.

Tal como se comentó anteriormente, la opción a los ELEAM es el *housing* (cuidado del AM a domicilio). El mercado de las empresas que ofrecen este servicio es incipiente, por tanto, se encuentran en la etapa del ciclo de vida de introducción, con poca competencia directa,

estrategias de producto indiferenciadas, asignación de precio alta y una estrategia de promoción de conciencia de categoría.

Para estudiar las fuerzas competitivas de la industria – entendida como empresas privadas dedicadas al cuidado del adulto mayor, ya sea en residencias, o bien, en domicilio - se ha desarrollado el **Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter**, detallado en la Ilustración 1: "Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter".



**Ilustración 1: "Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter"**

Fuente: Elaboración propia (2014)

- **Rivalidad entre Competidores existentes:** (MEDIA / ALTA) Los servicios de *housing* se encuentran en una etapa pionera y aunque no existe demasiada competencia directa, es probable que muchos emprendedores decidan invertir en esta industria. Por otro lado, los ELEM privados que atienden al segmento poseen una experiencia de más de 10 años en un mercado ya consolidado.
- **Poder negociador de Proveedores:** (BAJO) En cuanto a los profesionales o cuidadores encargados de la prestación del servicio (médicos, paramédicos y enfermeras) el poder de negociación es bajo, pues la oferta en el mercado es variada y relativamente rápida de

reemplazar. No obstante lo anterior, existe una curva de aprendizaje que se pierde y cuya recuperación no es inmediata, sumado al eventual vínculo personal que pudo haberse creado entre el personal y el usuario AM. En lo que respecta a los insumos y servicios el poder de negociación también es bajo, ya que los mismos son de carácter genérico, por tanto, fácilmente sustituibles y sin altos costos de cambio.

- **Poder negociador de Clientes:** (BAJO) Los clientes y usuarios del servicio disponen de varias alternativas en un mercado en crecimiento que incentiva la entrada de nuevos competidores. No obstante, existen importantes barreras de salida, tanto si deciden migrar a un ELEAM, o bien, a una empresa que presta el servicio de *housing*. En el primer caso, los F/R se encontrarán con promesas contractuales de largo plazo, probablemente mayores costos y complicaciones inherentes que pudieran existir en caso de una reubicación, menor control de las actividades de esparcimiento y cuidado del AM, menor personalización y finalmente, más desarraigo. Si el F/R quiere cambiarse a otra empresa de *housing*, deberá enfrentarse a la barrera emocional por los posibles vínculos afectivos que pudieran haberse generado entre el cuidador y el AM, además de eventuales problemas relacionados con la calidad y confiabilidad del personal de la nueva empresa.
- **Amenaza de Nuevos Competidores:** (MEDIA / ALTA), debido a que los servicios de *housing* se encuentran en etapa de introducción, lo cual incentiva el ingreso de nuevos competidores. La estrategia frente a la competencia será de especialista (Muñiz), buscando un hueco en el mercado en la que se pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia, con un alto grado de especialización, en el caso de SHC, la *customización* de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** (ALTA) Además de la competencia de ELEAM privados y otras empresas de *housing*, se encuentra la variante de las asesoras del hogar o “nanas”, que en algunas ocasiones, además de realizar las labores de la casa, cuidan a los AM en el domicilio. Aunque estos servicios pueden resultar más económicos, generalmente existen dificultades asociadas a la contratación, la confiabilidad y una atención deficiente del AM a cargo. La estrategia será desarrollar campañas de fidelización con los clientes, sin llegar a intentar tácticas de competencia de precios.

### 3.2 Análisis de competidores

Como alternativas de cuidado para los usuarios AM, se identifican dos grandes grupos de competidores: por un lado, los ELEAM privados - ubicados en las comunas donde residen los F/R que conforman el *target group* - que ofrecen atención *Premium* fuera del entorno familiar; y por otro, los servicios de *housing*, que se ocupan del AM en su propio domicilio.

Ambos grupos de competidores constituyen una competencia imperfecta, pues existe un gran número de empresas que ofrecen servicios de cuidado para los AM, con un alto grado de diferenciación de producto. Se puede mencionar como ejemplo los asilos de ancianos orientados a distintas colectividades (española, italiana y alemana) o enfermedades (Alzheimer y AM postrados). En cuanto a los servicios de *housing*, existe diferenciación respecto al tipo de atención que ofrecen: cuidado de enfermos, recién nacidos, pos-operados, enfermos terminales, entre otras muchas posibilidades.

A continuación, se presenta una **caracterización** breve de estos dos conjuntos de competidores:

#### a) “Establecimientos de Larga Estadía” (ELEAM) privados o “residencias”

Constituyen la competencia indirecta de SHC, con un total de 172 residencias ubicadas en las comunas de La Reina (18 establecimientos), Las Condes (35), Lo Barnechea (5), Ñuñoa (53), Vitacura (8) y Providencia (53). (“Listado de ELEAM, búsqueda por comuna y otros criterios”).

Los ELEAM privados “tradicionales” se parecen más al formato de asilo. En general, se ubican en viviendas modificadas para atender a los AM y el costo de la mensualidad es menor que las residencias *Premium* (entre UF 25 y UF 30 mensuales). Estas últimas, comúnmente se asocian a cadenas de hotelería, poseen instalaciones que fueron diseñadas especialmente para estos efectos y su valor mensual con frecuencia oscila entre UF 35 y UF 70.



Los ELEM privados *Premium* poseen una infraestructura especialmente concebida para atender a los AM y ofrecen habitaciones y/o departamentos, en conjunto con servicios adicionales bastante diversos como mucamas, comidas diarias, supervisión médica y variadas actividades de esparcimiento.

Las residencias *Premium* más importantes de las comunas de interés son: Senior Suites (la mayor del mercado), Living La Dehesa, Hogares Alemanes, Villa Soleares, Ámbar Residence, Seniority Chile (en su formato residencial) y Garden Suites, empresas que se conforman como los principales competidores indirectos de SHC.

Es importante destacar que la mayoría de estas residencias coinciden en que sólo reciben AM independientes o dependientes que se encuentran en pleno uso de sus facultades mentales y motrices. Este requisito se debe a que no pueden atender a AM con discapacidades severas, pues no brindan una atención médica exclusiva o constante (Para más información de los ELEM privados véase ANEXO C: “Caracterización de la competencia: ELEM PRIVADOS”).

## **b) Servicios de Housing**

Constituyen la competencia directa de SHC, con empresas ubicadas en distintas comunas de la Región Metropolitana, especialmente en el sector oriente. Proporcionan numerosas ofertas diferenciadas de acuerdo al tipo de paciente y el grado de complejidad de las labores a realizar.

En general, las enfermeras universitarias se encargan de visitar a los pacientes para evaluar sus condiciones y supervisar la labor de las auxiliares o asistentes. También realizan visitas puntuales (que habitualmente no toman más de 30 minutos) para efectuar tratamientos endovenosos, instalaciones de sondas, sueros y curaciones, entre otros procedimientos.

En tanto, las auxiliares de enfermería se ocupan de los pacientes de mediana complejidad y de su aseo y confort (EDUCAR CHILE). En la gran mayoría de los casos trabajan con turnos de 12 horas (de 8:00 a 20:00 horas y de 20:00 a 8:00 horas), aunque también existen algunas empresas que utilizan turnos de seis horas. Por otra parte, las cuidadoras se ocupan

del aseo, confort además de la compañía del AM de menor complejidad. Al igual que el caso anterior, también trabajan en turnos de 12 horas, aunque algunas empresas ofrecen turnos de seis. En la gran mayoría de las entidades consultadas, las cuidadoras no están facultadas para realizar tareas domésticas en el domicilio del AM.

En el caso de las auxiliares y cuidadoras es usual que el valor diurno y nocturno por sus prestaciones se encuentren diferenciados, no obstante, existen algunas instituciones que cobran lo mismo, independientemente del horario.

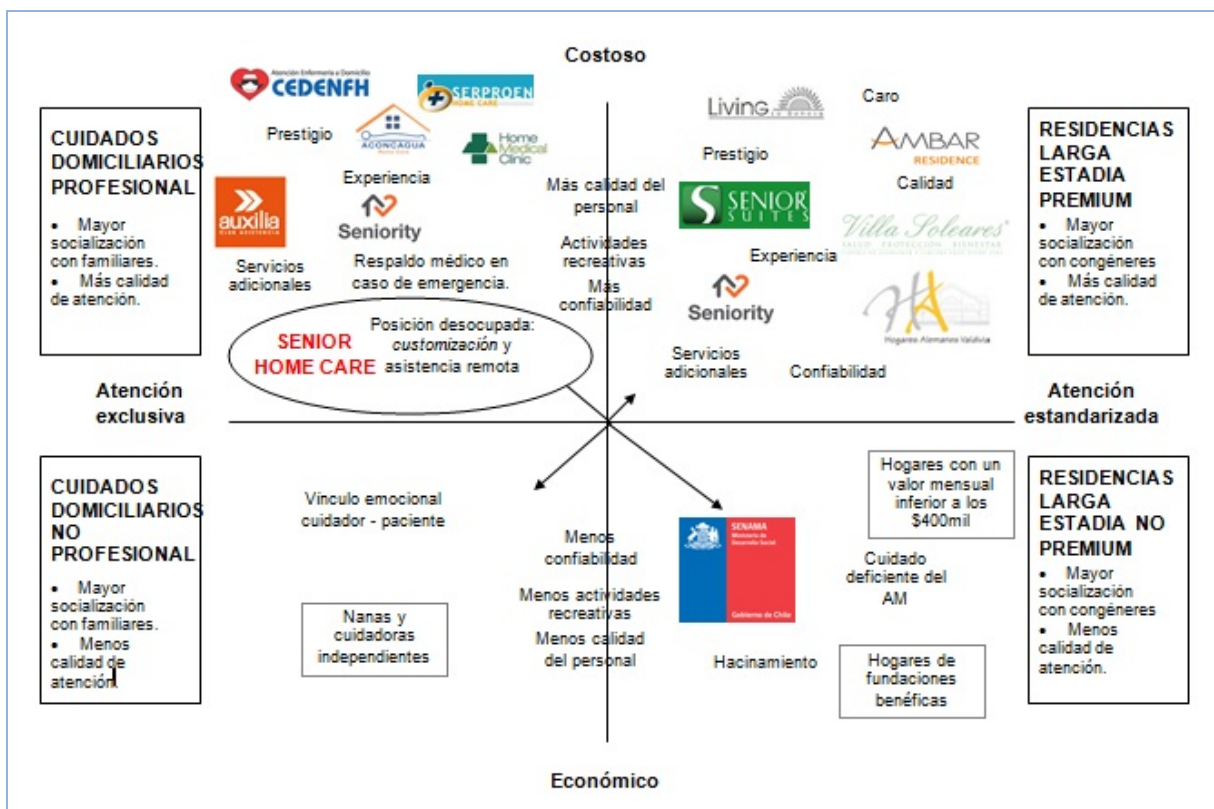
Entre las empresas más importantes que compiten con SHC en esta área se encuentran: Aconcagua Home Care - con más de 400 pacientes al año, según su *website* - junto al Centro de Enfermería en el Hogar (CEDENFH), Home Medical Clinic y SERPROEN Home Care, compañías consolidadas, con más de 20 años de experiencia en hospitalización clínica domiciliaria. Otro actor relevante es Auxilia, ya que son los únicos que realizan Orientación Médica Telefónica (OMT), que guarda cierta similitud con el servicio de respuesta de emergencia de SHC.

Es importante destacar que entre las empresas mencionadas no existe ninguna que se dedique, en forma exclusiva, al cuidado del AM. En general, ellas se ocupan de atender a pacientes posoperados o con alguna enfermedad crónica o catastrófica. En cuanto a los adultos mayores, el servicio más demandado pareciera ser el cuidado de AM postrados con problemas de escaras. (Para más información de las empresas de atención clínica domiciliaria véase ANEXO D: “Caracterización de la competencia: CUIDADO DOMICILIARIO”).

Continuando con el análisis de la competencia, la Ilustración 2 muestra el **mapa de posicionamiento relativo** que se ha desarrollado, tanto de los ELEAM privados, como de las empresas de atención clínica domiciliaria más relevantes.

A modo de resumen, se puede explicar que las residencias de larga estadía *Premium* combinan las variables de alternativa costosa con atención estandarizada, ya que no cuentan con cuidadoras exclusivas para cada AM. En tanto, las residencias de larga estadía no *Premium* integran las variables de alternativa económica con atención meramente

estándar, pues no cuentan con cuidadoras exclusivas para cada AM y la infraestructura u hotelería además puede ser deficiente.



**Ilustración 2: "Mapa de posicionamiento relativo"**

Fuente: Elaboración propia (2014)

Respecto a los cuidados domiciliarios no profesionales, es posible comentar que se constituyen con las variables de alternativa económica con atención exclusiva, pues el valor de esta opción es considerablemente menor que otras de las posibilidades. En cuanto a los cuidados domiciliarios profesionales - que constituyen la competencia más directa de SHC - existe una unión de las variables de alternativa costosa con atención exclusiva, pues el valor es mayor que otras opciones disponibles y se considera la atención exclusiva del AM. (Para una revisión detallada de todos los actores considerados en el mapa y sus atributos, véase ANEXO E: "Análisis detallado del mapa de posicionamiento").

Como puede observarse en el mapa, SHC buscará diferenciarse por su especialización en el paciente AM y la *customización* según los requerimientos del cliente, a través de la flexibilidad en turnos y horarios (por evento o contrato). También se espera desarrollar una

estructura de precios que permita ofrecer precios competitivos, sin embargo la intención no será competir frontalmente en este ítem.

Consolidando el análisis de la competencia y a modo de resumen, la Tabla 1 con un resumen de **fortalezas y debilidades** de los dos competidores más importantes.

Al revisar la Tabla 1 “Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores más importantes”, se puede concluir que el competidor más amenazador para SHC es SERPROEN Home Care. Si bien, en términos de precios, SHC se encontraría por encima de los valores de Senior Suites y levemente mayor que Seniority, es importante considerar que dada la falta de experiencia en el rubro, los precios de SHC deberían fijarse en torno al promedio de la industria. Como consecuencia, SHC deberá buscar diferenciarse por su especialización, a través de la adaptación a los requerimientos del cliente, flexibilidad en turnos y horarios de contratación (por evento o contrato), junto a los servicios de asistencia remota ante emergencia. También se espera desarrollar una estructura de precios que permita ofrecer precios competitivos, sin embargo la intención no será competir frontalmente en precio.

**Tabla 1: “Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores más importantes”**

Empresa	Fortaleza	Debilidad
<b>Residencia Senior Suites:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestigio</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- Espaciosas áreas verdes.</li> <li>- Actividades extraprogramáticas.</li> <li>- Servicios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- Atención estandarizada.</li> </ul>
<b>SERPROEN Home Care:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa más antigua con 35 años de experiencia en el mercado.</li> <li>- Únicos en ofrecer atención dental de urgencia domiciliaria.</li> <li>- Equipamiento clínico específico e insumos.</li> <li>- Laboratorio, radiografías y electrocardiogramas a domicilio. Kinesiología y fonoaudiología.</li> <li>- Venta directa de insumos para el cuidado de enfermos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- No se especializan en el cuidado del AM.</li> <li>- Poca flexibilidad en la atención.</li> </ul>
<b>Seniority Chile:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece alternativa residencial y domiciliaria.</li> <li>- En el caso de residencia, única con servicio boutique.</li> <li>- Atención exclusiva en domicilio.</li> <li>- Respaldo médico en caso de emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- En el caso de la atención en residencia, estandarizada.</li> <li>- Escasas áreas verdes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para una revisión completa de las fortalezas y debilidades de todos los competidores estudiados véase ANEXO F: “Análisis detallado de las fortalezas y debilidades de los competidores estudiados”.

#### **IV. Elección de la estrategia competitiva / Modelo de negocios**

---

El modelo de SHC presenta varios aspectos distintivos: un alto nivel de personalización, capacidad para atención especializada de AM independiente y dependiente hasta un nivel de dependencia severa, flexibilidad en términos de planes de atención así como en los plazos de contratación (por evento o contrato), disponibilidad y *call center* 24/7<sup>14</sup>, junto a un sistema de respuesta de emergencia. Todos estos aspectos se combinan además con la posibilidad de agregar servicios clínicos adicionales por evento y/o arriendo de equipos ortopédicos. (Para más detalles véase la sección Estrategia de producto / servicio, en la página **¡Error! Marcador no definido.**).

Para analizar apropiadamente el modelo de negocio de SHC se aplicaron las metodologías Canvas, VRIO, Matriz FODA y Cadena de Valor. Se inicia al análisis con la descripción y conclusiones del **Modelo de Negocios Canvas**:

Respecto a la guía de los nueve módulos es posible comentar lo siguiente:

- **Asociaciones clave**

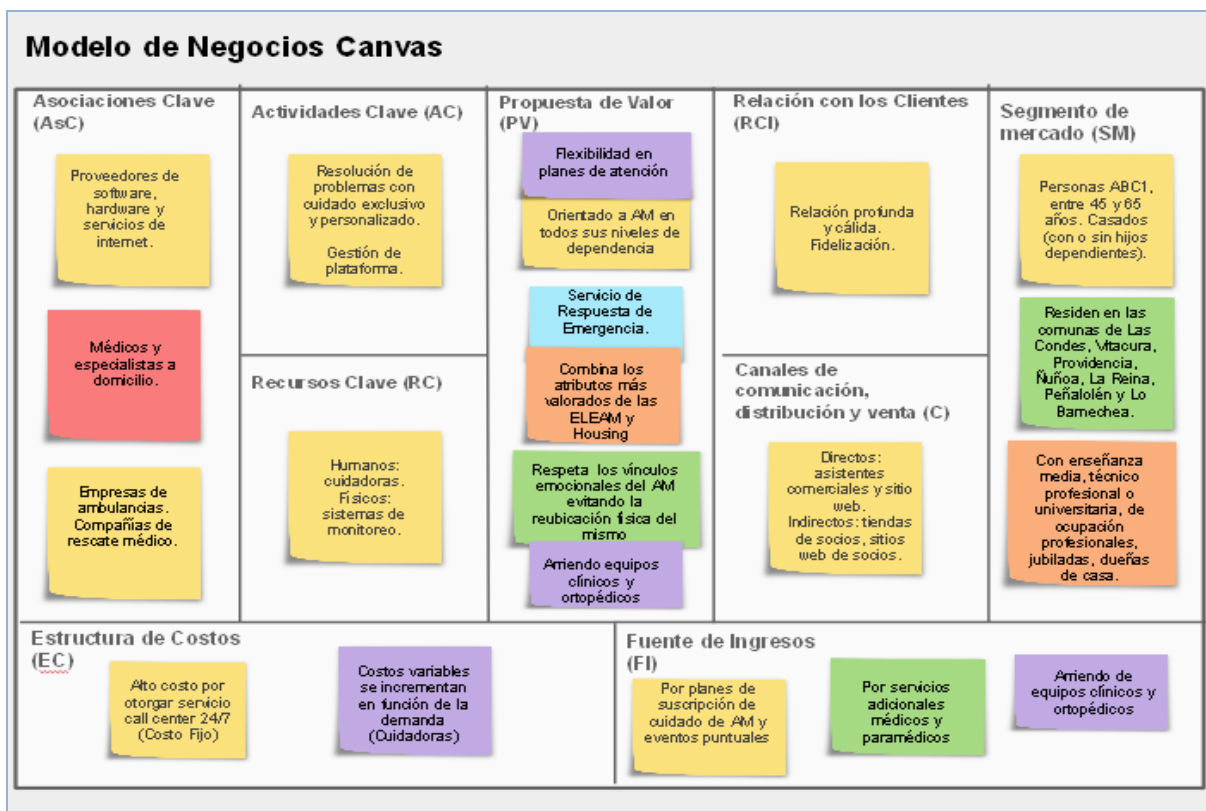
Se espera efectuar alianzas con empresas no competidoras para adquirir los recursos necesarios de asistencia remota, además de proveedores de equipos clínicos y ortopédicos. Se realizarán asociaciones estratégicas con empresas competidoras indirectas con el fin de optimizar los recursos, reducir los costos y disminuir la incertidumbre en situaciones de emergencia, como es el caso de las compañías de servicio de rescate médico y, eventualmente, empresas que reúnen a médicos que atienden a domicilio (como por ejemplo, empresas como Médico Móvil).

- **Actividades clave**

Por medio de un servicio especialista, exclusivo e individualizado, las cuidadoras se ocuparán de resolver los problemas que el AM pudiera tener en el día a día. La empresa deberá realizar una capacitación continua de su plantel de cuidadoras, así como garantizar el funcionamiento del servicio de asistencia de emergencia.

---

<sup>14</sup> Las veinticuatro horas del día, siete días a la semana



**Ilustración 3: “Modelo de Negocios Canvas”**

Fuente: Elaboración propia (2014).

- **Propuestas de valor**

La propuesta de valor de SHC presenta ciertas similitudes con las ofertas ya existentes (disponibilidad 24/7, respaldo médico, entre otras), pero se diferencia de las demás por los atributos de “novedad” y “comodidad”. Respecto a la “novedad”, los F/R pueden acceder a planes de atención y plazos de contratación (por evento o contrato) flexibles, lo que constituye una propuesta original en el mercado. En cuanto a la “comodidad”, SHC atiende amplios niveles de dependencia del paciente AM, lo que significa - a mediano y largo plazo - que el F/R no deberá cambiarse de prestador y tampoco deberá buscar otros servicios adicionales para dar solución a las nuevas necesidades de cuidado que va presentando el AM a medida que sigue envejeciendo.

Es importante destacar que SHC también se diferencia por la especialización en el paciente adulto mayor y la capacitación adecuada del personal, lo que redundará en un mejor servicio para el usuario AM. Otro punto a considerar es que la propuesta de SHC combina los

atributos mejor valorados - tanto de la modalidad de servicio ELEAM privado y del *housing* – según la encuesta realizada por el grupo investigador (para más información sobre los resultados de la encuesta, véase ANEXO G: “Encuestas”).

La propuesta de valor de SHC es cualitativa, pero se espera que pueda convertirse en una importante fuente de diferenciación debido a las características del servicio (experiencia y relación entre el cuidador y el AM) y del segmento (los F/R se preocupan del bienestar de su familiar y buscan mantener “relaciones cálidas”).

- **Relación con los clientes**

SHC busca construir una relación estable y duradera con el usuario (AM) y el cliente (F/R) por medio de la fidelización, sobre la base de la interacción humana propia del servicio, basado en la confianza, cercanía y conocimiento profundo del cliente.

- **Segmento de mercado**

Los clientes más importantes conforman un nicho de mercado que se espera atender de manera especializada, adaptando el servicio a sus requerimientos específicos. Para una explicación de las bases de la segmentación, véase Estrategia de segmentación”.

- **Recursos clave**

Para SHC las personas son sumamente importantes, pues son el nexo entre la compañía, los F/R y los AM. El modelo de negocios se basa en las cuidadoras, quienes necesariamente deben estar capacitadas y poseer experiencia para poder realizar bien su trabajo. Es importante destacar la relevancia de los recursos físicos que permitan que los sistemas de asistencia remota puedan llevarse a cabo.

- **Canales de comunicación, distribución y venta**

Los canales propios de la empresa están constituidos por el equipo comercial y el sitio web de SHC. Se espera que el cliente visite la página y solicite información o una visita de un asistente, quien ayudará al F/R a evaluar la propuesta de valor. Los clientes serán informados de las condiciones de la compra del servicio y los convenios asociados. En cuanto a los canales indirectos (ya sean tiendas o sitios web de socios) se busca



redireccionar a los visitantes a la página institucional de SHC para dar inicio al contacto de pre-venta.

- **Estructura de costos**

SHC desarrollará una estructura de costo de valor, buscando la calidad óptima del servicio a un precio justo. Es importante considerar que los costos fijos son bajos aproximadamente 15.46% del total de los costos, debido a que la contratación del personal para el cuidado del AM se realizará en función a la demanda. Para más detalles ver la sección “X Plan Financiero”.

- **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingreso son recurrentes (derivados de pagos periódicos realizados por el F/R a cambio del servicio) y puntuales (en caso que el F/R necesite una atención específica, o bien, el arriendo de equipos clínicos u ortopédicos para el AM). En cuanto a los servicios de cuidado domiciliario, los valores mensuales oscilan entre los 600 mil y 1 millón de pesos (aproximadamente entre UF 26 y UF 43 mensual) sólo por el servicio diurno o nocturno. La forma de pago es contado, depósito electrónico, tarjeta de débito o cheque). El mecanismo de fijación de precios es fijo, según características del producto, requerimientos del F/R y condición del AM.

Se amplía el estudio del modelo de negocio con el desarrollo del **Análisis VRIO**:

- **Valioso:** En comparación con los ELEM privados *Premium*, SHC se encarga de cuidar al AM en la comodidad de su propio hogar, lo que evita el desarraigo de su familia. Además, realiza una atención exclusiva en la cual el personal se ocupa no sólo de su aseo y confort, sino también de actividades recreativas. Además, el servicio podría resultar inclusive más económico para los F/R que la estadía del AM en una residencia *Premium*.

Cotejando los recursos de SHC con otras empresas de cuidado domiciliario, se puede concluir que las cuidadoras - sometidas a un programa de inducción, capacitación y vinculación - representan un valioso activo, que generará vínculos de largo plazo, basados en la interacción, conocimiento del cliente y la confianza.

- **Raro:** SHC representa una alternativa no tradicional en el modelo de prestación de servicios actual para el segmento de AM y F/R, pues los ELEM privados *Premium* consideran la confinación del AM y la atención estandarizada sólo para AM independientes; por otra parte, las empresas de cuidado domiciliario no se especializan en el cuidado del paciente adulto mayor (en general, atienden a AM con niveles de dependencia severos) y ofrecen planes poco flexibles y con escasas posibilidades de arriendo de equipos o servicio de respuesta de emergencia.
- **Imitación costosa:** Resulta importante destacar el alto costo de cambio, tanto para el AM como para el F/R, si deciden reemplazar los servicios de SHC por otra empresa competidora, pues existe una pérdida del vínculo emocional fruto de la personalización y el nivel de cercanía de del servicio, que se sustenta en relaciones basadas en la cordialidad y confianza. Tanto la empresa, como los prestadores asignados a los clientes, desarrollan un conocimiento profundo de las preferencias, estilo de vida, costumbres, gustos, e inclusive, asuntos de la vida privada de los AM y FR, con lo cual se genera una relación que va más allá de lo puramente comercial.
- **Insustituible:** El servicio no goza de un blindaje alto que impida su sustitución por otro que resuelva necesidades similares. Sin embargo, presenta un conjunto de características que le permiten a SHC proveer una completa solución al problema que representa el cuidado de los AM, a un costo relativamente inferior que un hogar de larga estadía *Premium*.

En la Tabla 2 se observa el detalle de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (**FODA**) que enfrenta SHC.

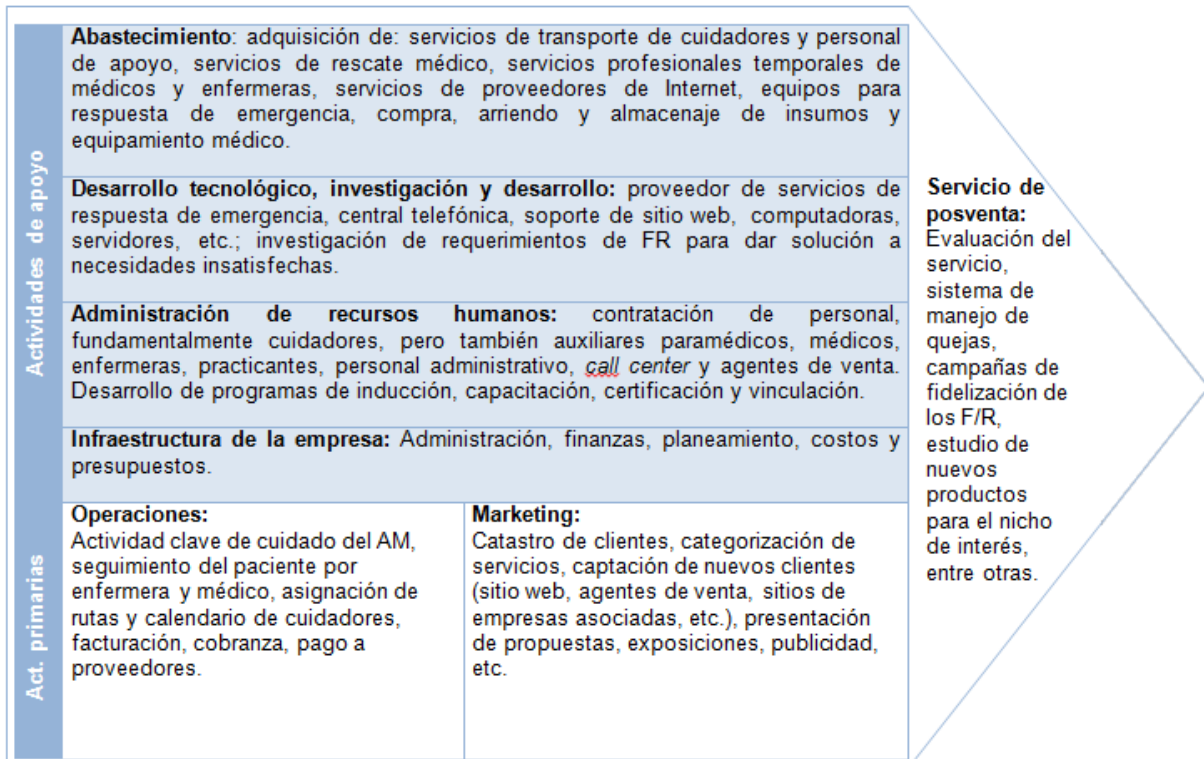
Como resumen del análisis FODA se concluye que las oportunidades visualizadas en el análisis previo de la industria y las fortalezas del modelo de negocio pueden ser aprovechadas como ventaja competitiva. De la misma forma, las amenazas y debilidades identificadas son previsibles y mitigables, en la medida que se tomen acciones adecuadas, como por ejemplo, el monitoreo constante del mercado de la competencia, o la adaptación dinámica del modelo de negocio en sus diferentes variables (precio, servicio, distribución, promoción, expansión relacionada o no relacionada, alianzas estratégicas, entre otros).

**Tabla 2: "Matriz FODA"**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		Factores internos		Factores externos	
OPORTUNIDADES		Es. defensivas MAX – MAX (FO)		Es. ofensivas MIN – MAX (DO)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Competidores no se especializan en usuario AM.</li> <li>No cuentan con planes de contratación flexibles.</li> <li>Tienen valores levemente superiores.</li> <li>Tendencia al crecimiento del mercado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del personal (capacitación, certificación, trato amable, vínculo con AM/FR).</li> <li>Equipo humano fuertemente motivado hacia la mejora continua.</li> <li>Recursos tecnológicos superiores.</li> <li>Especialización en un segmento específico.</li> <li>Precio ligeramente inferior que la competencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta dependencia de los recursos humanos.</li> <li>Escasas oportunidades de lograr economías de escala (prestación uno a uno).</li> <li>Falta de experiencia, conocimiento e información del rubro.</li> <li>Posición débil en el mercado.</li> </ul>	
AMENAZAS		Es. supervivencia MAX -MIN (FA)		Es. reorientación MIN – MIN (DA)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de diversificación de los competidores.</li> <li>Amplia oferta sin diferenciación aparente para el consumidor.</li> <li>Algunos competidores están realizando alianzas para ofrecer más servicios adicionales.</li> <li>Barreras de entrada medias de nuevos competidores al mercado por bajo costo de puesta en marcha.</li> <li>Competencia de productos complementarios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevas alternativas <i>customizadas</i> para los clientes del <i>target</i>, que satisfacen necesidades ignoradas por los competidores.</li> <li>Campañas de fidelización de los FR.</li> <li>Ampliar alianzas estratégicas para ofrecer nuevos productos en el nicho.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de servicios ofrecidos al <i>target group</i> F/R de interés para resolver otras necesidades insatisfechas.</li> <li>Fortalecimiento de canales de comunicación con los consumidores.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia (2014)

Se finaliza el análisis del modelo de negocio con el **modelo de cadena de valor empresarial**, visualizado a través de la Ilustración 4.



**Ilustración 4: "Modelo de Cadena de Valor Empresarial"**

Fuente: Elaboración propia (2014)

## V. Producción y operaciones

---

### 5.1 Flujo de operaciones

Para facilitar la lectura se explicarán separadamente los tres flujos de operaciones principales: “Procesos de Venta”, “Visitas de Cuidador” y “Respuesta Telefónica para AM”, como se presentan a continuación:

- **Procesos de venta**

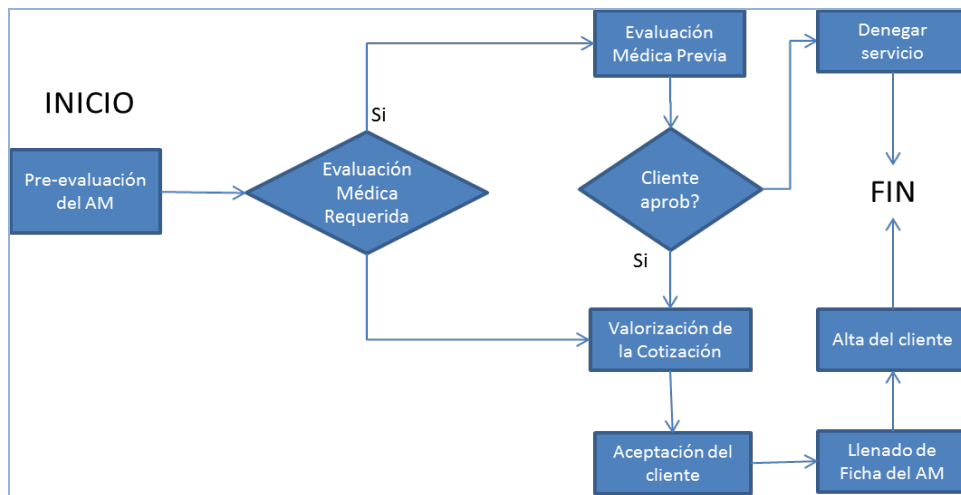
El flujo del proceso de venta se inicia cuando se establece el primer contacto entre el prospecto y SHC. Como se explicó con anterioridad, esta aproximación puede provenir de las llamadas *entrantes* o *salientes* del *call center* (por campaña publicitaria, referidos u otras vías de información), del sitio web de la empresa y de los asesores comerciales (por eventos empresariales o investigación personal).

Una vez establecido este contacto, el área de ventas deberá asignar un asesor que efectuará una visita al domicilio del F/R para ayudarlo a evaluar la propuesta de valor más adecuada a las necesidades del AM a cargo. Se le solicitará al F/R una evaluación médica del AM, y si el potencial cliente lo aprueba, se estará en condiciones de entregarle una cotización, que informa valores del servicio, condiciones de la compra y convenios asociados. La representación gráfica de este proceso puede observarse en Ilustración 5.

La explicación detallada de este gráfico puede observarse en el ANEXO H: “Descripción de flujos de proceso”.

- **Visitas del Cuidador**

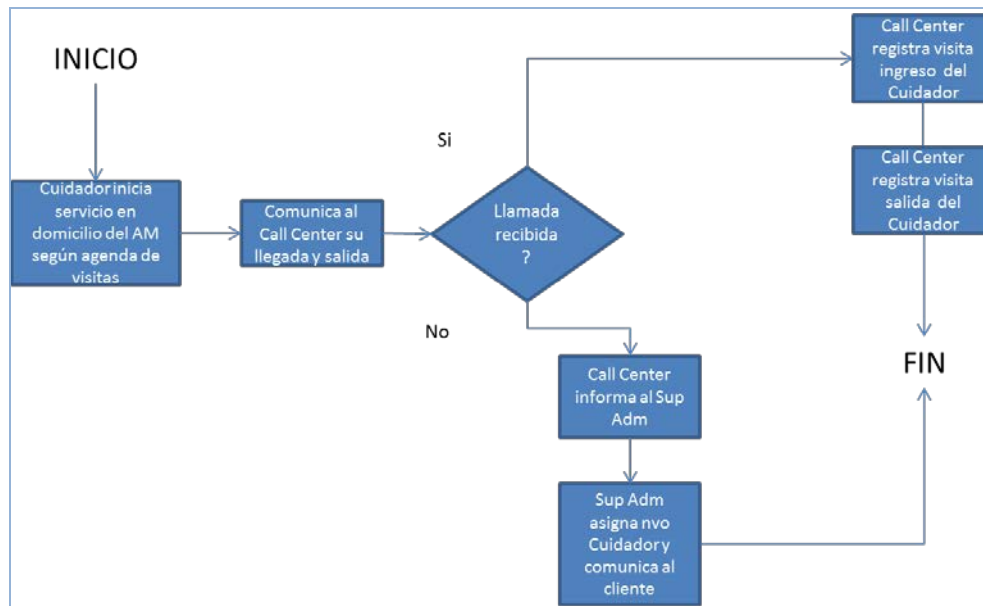
Tanto al momento de llegar, como al de retirarse, el cuidador deberá llamar a la central de SHC para que la hora de inicio / fin de la atención quede debidamente registrada. Si el personal no se reporta en el horario convenido, el *call center* informará la situación al superior administrativo, quien asignará otra persona para que cubra dicho turno.



**Ilustración 5: “Representación gráfica del flujo Proceso de Venta”**

Fuente: Elaboración propia (2014).

El cuidador dispondrá de un número telefónico al que podrá reportar cualquier situación inesperada que requiera la asesoría de un supervisor. Dependiendo de la gravedad del hecho, el encargado revisará la ficha del AM, o bien, notificará al F/R. El flujo antes explicado puede revisarse en la Ilustración 6: “Representación gráfica del Flujo Visitas del cuidador”.



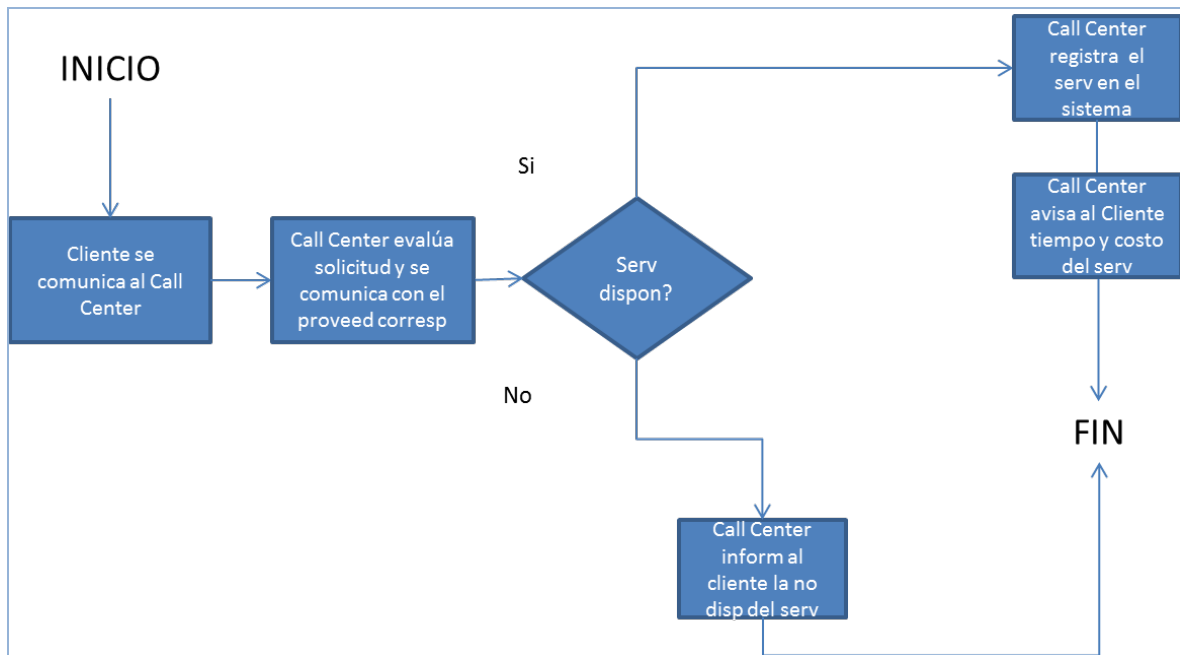
**Ilustración 6: “Representación gráfica del Flujo Visitas del cuidador”**

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para más información sobre este flujo véase ANEXO H: “Descripción de flujos de proceso”.

- **Respuesta telefónica de emergencia para el AM**

SHC cuenta con un servicio de asistencia telefónica para el AM, a través del *call center*, con una disponibilidad de 24 horas. Esta prestación permite atender al paciente en situaciones de diversa índole, como por ejemplo, resolver dudas, tranquilizarlo ante un accidente doméstico simple (o enviar ayuda si fuera necesario), mandar un técnico (eléctrico, cerrajero, plomero), despachar radio taxi, entre otras posibilidades. El flujo de la respuesta telefónica para el AM se advierte en la Ilustración 7: “Representación gráfica del Flujo Respuesta telefónica para el AM”.



**Ilustración 7: “Representación gráfica del Flujo Respuesta telefónica para el AM”**

Fuente: Elaboración propia (2014).

Para más información sobre este gráfico véase ANEXO H: “Descripción de flujos de proceso”.

## 5.2 Tecnología, procesos, recursos clave y rol de las personas

Los equipos de tecnología requeridos para el funcionamiento de SHC son: central telefónica, sitio web, sistema operativo (software de control) y teléfonos celulares. Los equipos clínicos y ortopédicos serán subarrendados a un proveedor especialista.

Los recursos clave para SHC son sus empleados, especialmente los cuidadores, quienes día a día generan un vínculo con el AM o el F/R. Se buscará disminuir la alta dependencia del personal a través de programas de vinculación (premios en dinero por permanencia y calificación del cliente, junto a reconocimientos, certificaciones, participación en programas de capacitación permanente, incentivos no monetarios como licencias y flexibilidad en los horarios).

El rol de las personas (comercial y administrativo) se encuentra especificado en las fichas de descripción del cargo en el ANEXO I: "Descripción de Cargos".

### **5.3 Ubicación Geográfica.**

Dado que SHC es un servicio de atención domiciliaria, la ubicación geográfica de sus dependencias no representa un tema crítico, ya que prácticamente no se atenderá a clientes en ese lugar. Teniendo en cuenta esta situación, se establecieron los siguientes criterios para dar con un lugar adecuado para instalarse:

- Emplazamiento en un sector relativamente céntrico y de fácil acceso (avenida con microbuses / en las cercanías del metro)
- Con adecuada cobertura de servicios de IT (internet y telefonía).
- Que tenga un espacio suficiente para albergar un *call center* para cinco personas.
- Que cuente con una oficina amplia para realizar capacitaciones al personal y reunirse con el equipo.
- Que posea una oficina mediana para el supervisor (en donde deberán ubicarse las fichas de los AM) y una más pequeña para el asistente administrativo (en la cual se encontrará el material administrativo).
- Que disponga de una bodega, para acopiar materiales además de equipos clínicos y ortopédicos subarrendados.

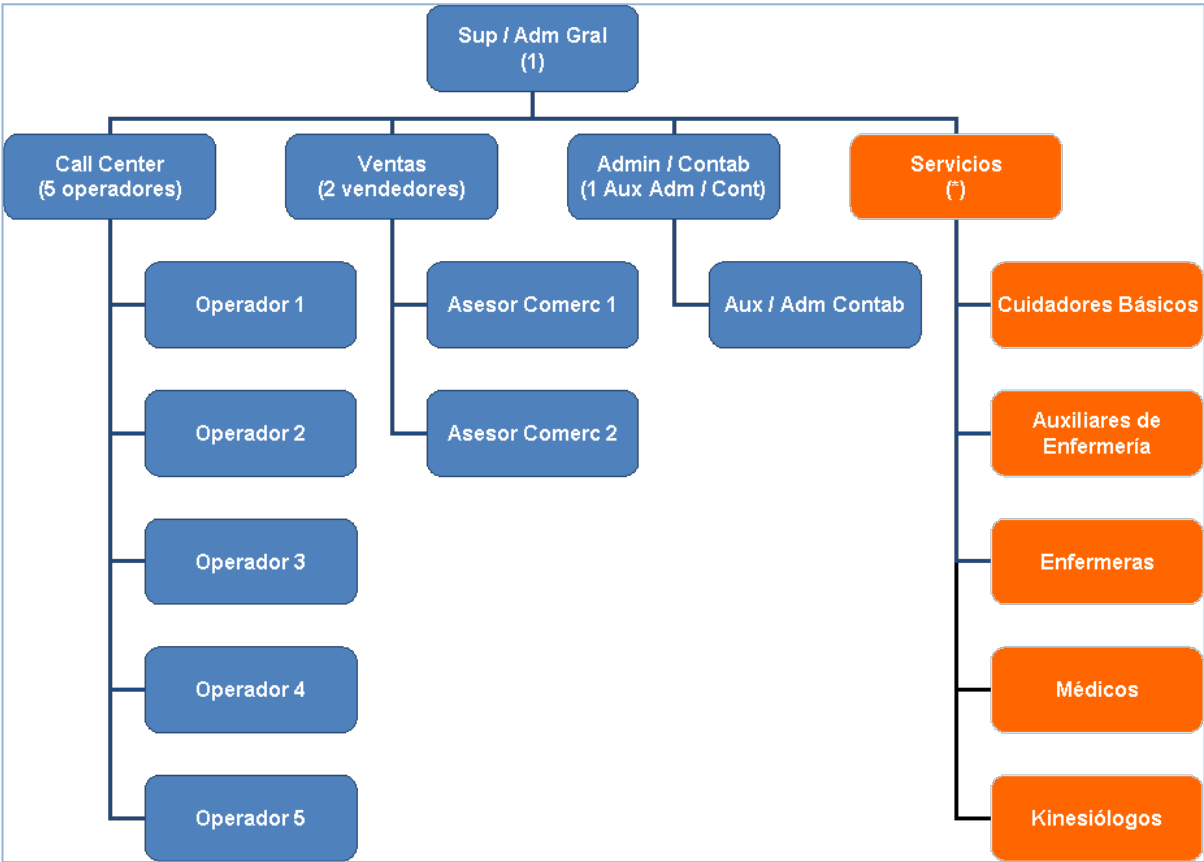
Teniendo en cuenta los criterios mencionados, se han seleccionado los sectores sur del eje Alameda, El Llano y Estadio Nacional en Macul, Pedro de Valdivia en Ñuñoa, como ubicaciones adecuadas tanto en términos de costos (arriendo de la oficina) como de fácil acceso al transporte público.



## VI. La organización y gestión de personas

### 6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional pretende ser lo más simple y plana posible, con ello se busca no solamente controlar los costos sino además facilitar la toma de decisiones. El organigrama y la estructura inicial de SHC se muestran en la Ilustración 8: “Organigrama Senior Home Care”.



**Ilustración 8: “Organigrama Senior Home Care”**

Fuente: Elaboración propia (2014).

Cabe puntualizar que el personal para la división “Servicios” será contratado en función a la demanda, es decir, en la medida que vayan concretándose las ventas de los planes de atención. Esta modalidad busca optimizar la eficiencia y los costos del negocio, limitando los empleados permanentes (costo fijo) a las actividades de apoyo estrictamente necesarias y

los trabajadores de “Servicios” (más costosos) en relación directa con la demanda. De esta manera, es posible evitar un sobredimensionamiento de la estructura.

Con frecuencia se realizarán procesos de selección de cuidadores, auxiliares, enfermeras, médicos y kinesiólogos para mantener una lista de contactos en continuo desarrollo. El personal de “Servicio” que trabaje por primera vez en SHC será contratado con 48 horas de antelación a la prestación, para así garantizar un proceso de entrenamiento e inducción sobre las políticas y filosofía de trabajo de SHC.

En lo que respecta a las leyes laborales que afectan al proyecto, éstas se encuentran identificadas en el ANEXO B: “Leyes laborales relacionadas al proyecto”.

## **6.2 Determinar dotación y sus características**

La plantilla inicial de personal se compone de un total de diez empleados permanentes, sin contar a los cuidadores, cuyo número va a depender de los tipos de contratos vigentes y la cantidad de turnos que se precisen. El objetivo de este esquema es mantener al mínimo los costos fijos por concepto de sueldos de personal e ir incrementándolos como costos variables en función de la demanda.

Los perfiles de cada posición se encuentran detallados en el ANEXO I: “Descripción de Cargos”.

## **6.3 Incentivos y compensaciones**

Las compensaciones se establecen con un salario fijo para la plantilla de personal permanente. Para más información véase ANEXO J: “Tablas detalladas del Plan Financiero”.

Adicionalmente, se contemplan comisiones de venta para los asesores comerciales y los agentes de *call center (telemarketing)*. Estos incentivos corresponden a un premio adicional al salario, que otorga un 2,5% del valor de lo recaudado en ingresos por venta de turnos de Planes Base y Servicios Adicionales. De la misma manera, en el futuro, y dependiendo de

los resultados de la compañía, se considerarán premios para los cuidadores, por concepto de evaluación de desempeño, permanencia y niveles de capacitación.

#### **6.4 Equipo Gestor**

El equipo gestor del proyecto estará conformado por sus socios fundadores: Mario Gálvez y Camilo Jiménez; ambos con experiencia en distintos ámbitos empresariales, incluyendo el emprendimiento, compañías multinacionales, operaciones, finanzas, marketing y tecnología de la información.

- **Mario Gálvez:** Ingeniero Eléctrico de la Universidad de Santiago de Chile e Ingeniero Industrial de la Universidad Mayor. 17 años de experiencia en gerencias senior de distintas áreas en compañías multinacionales. Especialista en telecomunicaciones, logística, comercio internacional, transporte aéreo y terrestre; disposiciones aduaneras, operaciones, negociación, cadenas de abastecimiento, negocios internacionales. Se desempeña actualmente como Gerente de Telecomunicaciones en FedEx Express en LAC.

- **Camilo Jiménez:** Licenciado en Marketing Universidad Católica de Asunción del Paraguay. 16 años de experiencia en puestos ejecutivos senior en áreas comerciales y operativas de compañías multinacionales. Experiencia internacional como expatriado en varios países de Latinoamérica. Especialista en diseño, planificación e implementación estratégica, desarrollo de negocios, productos y segmentos, marketing de B2C y B2B, negociación, medios de pago electrónicos, operaciones financieras y manejo de asuntos corporativos. Se desempeña actualmente como Gerente de Marketing y Relaciones Públicas del HSBC Bank.

## VII. Plan de financiamiento

---

A continuación se presenta el análisis financiero realizado para el presente proyecto. Se comenzará por revisar los supuestos, para luego examinar la distinta información financiera para completar el Flujos Neto de Caja y determinar los indicadores de rentabilidad del proyecto. Finalmente se realizará un chequeo del comportamiento de la rentabilidad bajo distintos escenarios (Análisis de Sensibilidad).

### 7.1 Supuestos

Como se ha señalado antes, la tasa de población de adultos mayores en Chile crece en un 3,7% anual como promedio. En la **Tabla 3** se presenta la población total esperada de este segmento para los próximos 10 años en las comunas del mercado objetivo (La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura).

**Tabla 3: “Población esperada de Adultos Mayores para los próximos años en las comunas target del proyecto”**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de AM	79.453	82.392	85.441	88.602	91.880	95.280	98.805	102.461	106.252	110.184

Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE (2014).

Se acepta como absolutamente realista que la cuota de mercado objetivo para SHC se fije como creciente, pero nunca superior al 1% sobre el número total de Adultos Mayores disponibles en las comunas target del proyecto, considerando lo ya mencionado en la sección “Estimación de la demanda” (página **¡Error! Marcador no definido.**), donde se indica que actualmente la demanda sólo está siendo atendida en un 6.17%.

Para efectos de los cálculos realizados, se asume que los servicios serán consumidos por la menor cantidad de clientes posible, en turno diurno, días hábiles seguidos y sin considerar festivos. Es decir, si se venden 5 turnos de 12 horas en una semana, se asumirá que fue al mismo cliente, en horario diurno y de lunes a viernes en día laboral.

Se considerará que la venta de turnos de los 3 Planes Base existentes (A, B y C) será en partes iguales. Es decir, el total de ventas proyectadas de Planes Base para un período dado de la evaluación, será repartido en partes iguales entre los planes A, B y C.

Se sabe que, junto a los Planes Base del servicio, existirán una serie de Servicios Adicionales (divididos entre Procedimientos y Arriendos) que podrán ser requeridos como opcionales por los clientes, en el caso de que su Plan Base no lo considere<sup>15</sup>. Estos servicios pueden ser procedimientos específicos o arriendo de equipos. Se asume que el 15% de los clientes requerirá algún servicio adicional para procedimiento no incluido, mientras que 2% requerirá arriendo de algún tipo. La Tabla 4 y la Tabla 5 muestran la demanda de los servicios adicionales por Plan Base, como porcentaje del total de los respectivos tipos de planes vendidos.

**Tabla 4: "Distribución de la Demanda de Servicios Adicionales - Procedimientos por Plan Base". Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	PLAN		
	A	B	C
Control signos vitales	15%	INC	INC
Curaciones	15%	15%	INC
Evaluación de entornos según adulto mayor	15%	15%	INC
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	15%	15%	INC
Provisión de comidas	15%	15%	15%
Revisión médica (por un médico)	15%	15%	15%
Servicios de kinesiología	15%	15%	15%
Toma de muestras de laboratorio.	15%	INC	INC
Tratamientos endovenosos e intramusculares	15%	15%	INC

**Nomenclatura:**

INC: Servicio ya incorporado dentro del Plan Base.

Se han elaborado dos alternativas de financiamiento para el proyecto:

- **Financiamiento Apalancado:** Compuesto por 60% deuda y 40% patrimonio; y
- **Financiamiento Desapalancado:** 100% patrimonio.

<sup>15</sup> Ninguno de los Planes Base incluye Servicio Adicional de Arriendo.

En el caso apalancado, la tasa de la deuda bancaria será la de un **crédito de consumo** en su expresión promedio, lo que equivale a 18.11%<sup>16</sup> anual. Para aminorar los efectos de la incertidumbre, se supone que esta tasa será de 20% anual en años venideros, en el caso que se necesitara algún crédito adicional.

**Tabla 5: "Distribución de la Demanda de Servicios Adicionales - Arriendos por Plan Base". Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Arriendos	% Demanda por Plan		
	A	B	C
Arriendo Bomba de alimentación patroll	2%	2%	2%
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	2%	2%	2%
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	2%	2%	2%
Arriendo Cama ortopédica clínica full	2%	2%	2%
Arriendo Cama ortopédica electrica	2%	2%	2%
Arriendo Cama ortopédica manual	2%	2%	2%
Arriendo Colchón forrado	2%	2%	2%
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	2%	2%	2%
Arriendo Concentrador de oxigeno 5 lts	2%	2%	2%
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	2%	2%	2%
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	2%	2%	2%
Arriendo Motor de aspiración	2%	2%	2%
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	2%	2%	2%
Arriendo Oxígeno 10 mts	2%	2%	2%
Arriendo Saturómetro de dedo choice	2%	2%	2%
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	2%	2%	2%
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	2%	2%	2%

**Nota:** Los servicios donde la demanda es 0%, significa que están incorporados dentro del Plan Base.

Se asume una tasa impositiva de un 20% sobre las utilidades, a pesar de que existe un Proyecto de Ley en trámite (recientemente enviado por el Poder Ejecutivo al Congreso Nacional), que busca aumentar esta tasa.

Entre otros supuestos generales se pueden contar:

- El período de evaluación escogido es de 10 años.
- Todos los precios están expresados en moneda nacional (peso chileno).

<sup>16</sup> Fuente: Cotización realizada en línea realizada el 12 de diciembre de 2014 en el sitio web del Banco de Chile (<http://www.bancodechile.cl>)

- Se asume que todas las tasas de interés son nominales.
- Se asume un 4% como inflación anual del país esperada para el período bajo la evaluación, basado en la información histórica.
- Se asume que los precios de la empresa, así como sus costos, se ajustan anualmente a la tasa de inflación.
- Los precios están determinados a partir de la cobertura de los costos directos variables, pero verificando que los precios estén acorde al mercado y generen una utilidad sobre venta (o precio) superior a un 25%.
- Los precios de los servicios se mantienen constantes en términos reales.
- La prestación de los servicios de cuidado serán entregados en base a turnos de 12 horas efectivas en el domicilio acordado.
- La empresa no otorgará crédito a sus clientes. Es decir, todas las transacciones serán pagadas en efectivo, cheque o depósito previo. Esta política podrá revisarse en el futuro, pero servirá para evitar elevar los costos de puesta en marcha del negocio.

## **7.2 Demanda Proyectada**

La venta de Planes Base se ha fijado en 3.600 turnos durante el primer año de funcionamiento. Se considerará que dichas ventas crecerán desde cero el primer mes de funcionamiento de la empresa, hasta 520 (como total mensual) el duodécimo mes. Asimismo, se espera que la demanda vaya creciendo linealmente año a año, de manera que al décimo año la cantidad de turnos vendidos sea igual a 24.000 (como total anual).

Aunque los supuestos considerados de demanda atendida para el primer año pudieran parecer algo ambiciosos para el mes de febrero del primer año (especialmente considerando que se trata del segundo mes de funcionamiento y de poca actividad en la ciudad de Santiago), se sabe que la demanda desatendida es tan alta que ésta situación no debiera representar un problema<sup>17</sup>. Asimismo, la demanda para el primer año es tan reducida, que se estima no será complejo alcanzarla.

---

<sup>17</sup> La demanda desatendida equivale a un 93,83% del total de AM, de donde un 53% de los F/R preferiría que su AM fuese atendida en el hogar (de acuerdo a la encuesta aplicada).

La presente proyección se conoce como “Escenario más Probable” y será evaluada en la Sección “

Financiamiento y Créditos” de este documento (página 49), sin embargo, y como parte del Análisis de Sensibilidad, existirán otros dos escenarios de distintos niveles de demanda a ser evaluados en la Sección “Análisis de sensibilidad” (página 53). Estos nuevos escenarios son:

- **Escenario Optimista**, cuya demanda será un 30% mayor que el escenario más probable; y
- **Escenario Pesimista**, cuya demanda será un 30% menos que el escenario más probable.

La Tabla 6 indica la proyección de la cantidad de turnos base a vender durante el primer año de funcionamiento, mientras que la Tabla 7 muestra la cantidad de turnos a ser atendidos como demanda proyectada durante todo el periodo bajo evaluación. Esto ha sido calculado sobre la base del número de clientes promedio atendidos por año, considerando los supuestos ya explicitados. La fórmula del cálculo es la siguiente:

$$\text{Nro. Turnos año} = 12 \text{ meses/año} * 20 \text{ días/mes} * \text{Nro. Clientes Promedio At. Por Año.}$$

**Tabla 6: “Distribución proyectada de ventas de Planes Base durante el primer año”**

	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
N° clientes promedio a ser atendidos por día	0	6	6	8	12	16	18	20	22	22	24	26	180
N° TOTAL de turnos atendidos por mes	0	120	120	160	240	320	360	400	440	440	480	520	3.600
N° Turnos - Plan A por mes	0	40	40	53	80	107	120	133	147	147	160	173	1.200
N° Turnos - Plan B por mes	0	40	40	53	80	107	120	133	147	147	160	173	1.200
N° Turnos - Plan C por mes	0	40	40	54	80	106	120	134	146	146	160	174	1.200

Fuente: Elaboración Propia (2014)

**Tabla 7: “Proyección de ventas de Planes Base durante los 10 años de evaluación”**

	Nro de unidades de servicio vendidas durante el periodo bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° Total de turnos de 12 horas* atendidos por año	0	3.600	5.867	8.134	10.401	12.668	14.935	17.202	19.469	21.736	24.000
N° Turnos - Plan A por año	0	1.200	1.956	2.711	3.467	4.223	4.978	5.734	6.490	7.245	8.000
N° Turnos - Plan B por año	0	1.200	1.956	2.711	3.467	4.223	4.978	5.734	6.490	7.245	8.000
N° Turnos - Plan C por año	0	1.200	1.955	2.712	3.467	4.222	4.979	5.734	6.489	7.246	8.000

Fuente: Elaboración Propia (2014)

La Tabla 8 muestra el porcentaje de participación de los volúmenes de demanda proyectados sobre el total del mercado para el período evaluado.



**Tabla 8: “Demanda y % de participación en mercado objetivo presupuestados”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° Total de turnos de 12 horas* atendidos por año	3.600	5.867	8.134	10.401	12.668	14.935	17.202	19.469	21.736	24.000
Tamaño del Mdo. Obj. (en # personas)	79.453	82.392	85.441	88.602	91.880	95.280	98.805	102.461	106.252	110.184
% de Participación de Mercado Proyectada	0,02%	0,03%	0,04%	0,05%	0,06%	0,07%	0,07%	0,08%	0,09%	0,09%

NOTA:

(1) En los años 1 al 10 del proyecto, la cifra de AM ha sido actualizada a la tasa de crecimiento promedio indicada en el anexo Cálculo del Mdo. Objetivo.

(2) Para el cálculo del número de clientes promedio atendidos por año se considera que cada atención se realiza a un cliente distinto como prestación de mes completo (lunes a viernes) durante un mes.

En la Tabla 9 la Tabla 10 se muestran los recursos necesarios para atender la demanda señalada, tanto para los primeros 12 meses de vida del proyecto, como para los 10 años bajo evaluación, ya sean éstos costos fijos o variables.

**Tabla 9: “Recursos necesarios el primer año de funcionamiento para atender la demanda esperada”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Ítem	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>Costos Fijos</b>													
Vendedores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Agentes Call Center	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Auxiliares Adm. Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Supervisores General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Servicio de limpieza oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Arriendo mensual de oficinas	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Servicios contables	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Plan de Marketing (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Patentes (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Serv. básicos (agua, luz, gas) (por mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Acceso internet (mensual)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Servicio telefonía (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Teléfonos celulares (mes)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Seguro (incendio y robo) (Valor mensual)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Mant. y operación del vehículo (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Suministros de oficina (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>Costos Variables</b>													
Comisiones Vendedor	0	6	6	8	12	16	18	20	22	22	24	26	180
Cuidador básico	0	2	2	3	4	5	6	7	7	7	8	9	60
Auxiliar en enfermería	0	2	2	3	4	5	6	7	7	7	8	9	60
Enfermera Universitaria	0	2	2	2	4	6	6	6	8	8	8	8	60

**Tabla 10: “Recursos necesarios durante 10 años de funcionamiento para atender la demanda esperada”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Ítem	Nro de unidades de servicio vendidas durante el periodo bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Costos Fijos</b>											
Vendedores	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Agentes Call Center	0	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Auxiliares Adm. Contable	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Supervisores General	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Servicio de limpieza oficina	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Arriendo mensual de oficinas	0	13	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Servicios contables	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Plan de Marketing (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Patentes (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Serv. básicos (agua, luz, gas) (por mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Acceso internet (mensual)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Servicio telefonía (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Teléfonos celulares (mes)	0	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Seguro (incendio y robo) (Valor mensual)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Mant. y operación del vehículo (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Suministros de oficina (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>Costos Variables</b>											
Nro de Comisiones Totales Vendedor	0	180	293	407	520	633	747	860	973	1087	1200
Cuidador básico	0	60	98	136	173	211	249	287	325	362	400
Auxiliar en enfermería	0	60	98	136	173	211	249	287	325	362	400
Enfermera Universitaria	0	60	98	136	173	211	249	287	324	362	400

\*Se considera 1 mes de arriendo como garantía en el año 1.

Por su parte, la Tabla 11 y la Tabla 12 se muestran las proyecciones de ventas de Servicios Adicionales de Procedimientos y Arriendo durante los primeros 12 meses de vida del proyecto.

**Tabla 11: “Proyecciones de Venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante el primer año de funcionamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Control signos vitales	-	6	6	8	12	16	18	20	22	22	24	26	180
Curaciones	-	12	12	16	24	32	36	40	44	44	48	52	360
Evaluación de entornos según adulto mayor	-	12	12	16	24	32	36	40	44	44	48	52	360
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	-	12	12	16	24	32	36	40	44	44	48	52	360
Provisión de comidas	-	18	18	24	36	48	54	60	66	66	72	78	540
Revisión médica (por un médico)	-	18	18	24	36	48	54	60	66	66	72	78	540
Servicios de kinesioterapia	-	18	18	24	36	48	54	60	66	66	72	78	540
Toma de muestras de laboratorio.	-	6	6	8	12	16	18	20	22	22	24	26	180
Tratamientos endovenosos e intramusculares	-	12	12	16	24	32	36	40	44	44	48	52	360

**Tabla 12: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante el primer año de funcionamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Arriendos	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Arriendo Bomba de alimentación patrull	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Cama ortopédica clínica full	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Cama ortopédica manual	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Colchón forrado	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Motor de aspiración	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Oxígeno 10 mts	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Saturómetro de dedo choice	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	-	2	2	3	5	6	7	8	9	9	10	10	71

Asimismo, la Tabla 13 y Tabla 14 la muestran las proyecciones de ventas de Servicios Adicionales de Procedimientos y Arriendo durante todo el período bajo evaluación.

**Tabla 13: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante 10 años de funcionamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro de unidades de servicio vendidas durante el periodo bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Control signos vitales	-	180	293	407	520	633	747	860	974	1.087	1.200
Curaciones	-	360	587	813	1.040	1.267	1.493	1.720	1.947	2.174	2.400
Evaluación de entornos según adulto mayor	-	360	587	813	1.040	1.267	1.493	1.720	1.947	2.174	2.400
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	-	360	587	813	1.040	1.267	1.493	1.720	1.947	2.174	2.400
Provisión de comidas	-	540	880	1.220	1.560	1.900	2.240	2.580	2.920	3.260	3.600
Revisión médica (por un médico)	-	540	880	1.220	1.560	1.900	2.240	2.580	2.920	3.260	3.600
Servicios de kinesioterapia	-	540	880	1.220	1.560	1.900	2.240	2.580	2.920	3.260	3.600
Toma de muestras de laboratorio.	-	180	293	407	520	633	747	860	974	1.087	1.200
Tratamientos endovenosos e intramusculares	-	360	587	813	1.040	1.267	1.493	1.720	1.947	2.174	2.400

**Tabla 14: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante 10 años de funcionamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Arriendos	Nro de unidades de servicio vendidas durante el periodo bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arriendo Bomba de alimentación patroll	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Cama ortopédica clínica full	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Cama ortopédica manual	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Colchón forrado	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Motor de aspiración	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Oxígeno 10 mts	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Saturómetro de dedo choice	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	-	71	117	163	208	253	299	344	389	435	480

### 7.3 Tasa de Descuento

Se utilizará CAPM para la construcción de la Tasa de Descuento ( $r_d$ ) para la evaluación del presente proyecto. La fórmula para este cálculo se presenta a continuación:

$$r_d = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

En el mercado de Chile no existen datos respecto a  $\beta$  para el negocio en particular, razón por la que se recurrió a datos de bolsa del mercado de Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.). Según ello, se encontró que para la industria de los Servicios de Cuidado para la Salud (que incluye empresas del mismo tipo que la sujeto de esta evaluación, tales como *Addus Healthcare Services*<sup>18</sup>), el beta desapalancado y corregido en efectivo (*cash*) es  $\beta = 0,72$ <sup>19</sup>.

Dado que la evaluación del proyecto ha sido planeada a 10 años, se utiliza como Tasa Libre de Riesgo ( $r_f$ ) los bonos del Banco Central BCU-10, es decir, 5,02%<sup>20</sup>. La Tasa de Mercado ( $r_m$ ) se calculó en base a los datos del IPSA<sup>21</sup> publicados por la Bolsa de Santiago. Según

<sup>18</sup> <http://www.addus.com>

<sup>19</sup> Fuente: Sitio web del profesor de la Universidad de Nueva York, Aswath Damodaran, <http://www.damodaran.com>

<sup>20</sup> Fuente: Sitio web del Banco Central de Chile, <http://www.bcentral.cl>

<sup>21</sup> Fuente: Sitio web de la Bolsa de Santiago, <http://www.bolsasantiago.cl>

ésta información, el IPSA al 09 de abril de 2014 era de 3.822 puntos, mientras que el IPSA al 12 de abril de 2004 era de 1.481. Según eso, se puede calcular  $r_m = 158,07\%$  para el período de 10 años, lo que implica un  $r_m = 9,944\%$  anual.

Reemplazando los valores obtenidos, se tiene que:

$$r_d = 5,02\% + 0,72 * (9,944\% - 5,02\%) = 8,5652\%$$

#### **7.4 Costos Operativos**

La Tabla 15 muestra el resumen de los costos fijos y variables que aplican para las prestaciones planeadas.

Es interesante notar que los costos relacionados con el personal que realiza el cuidado de los AM han sido incluidos como costo variable. En este caso se especifica que ésto corresponde a la estrategia de mantener costos bajos durante el afianzamiento de la empresa. Sin embargo, esta situación es perfectamente factible de revisar, conforme se vayan capturando clientes frecuentes, dado que será posible formar identidad corporativa, fidelizar clientes y empleados, rentabilizar las capacitaciones al personal, elevar estándares de calidad y establecer economías de escala.

Otro punto relevante a considerar para efectos de los costos, es el hecho de que la infraestructura incluida en este proyecto no necesita ajustes para crecer en capacidad para atender a la demanda estimada en todo el período evaluado.

**Tabla 15: “Costos fijos y variables del proyecto”**

TIPO DE COSTO	ITEM	Costo Unitario Mensual [\\$]
Costos Fijos	Sueldo mensual base Vendedor	\$ 400,000
	Sueldo agente call center	\$ 400,000
	Sueldo auxiliar administrativo contable	\$ 500,000
	Supervisor General	\$ 330,000
	Sueldo Servicio de limpieza oficina	\$ 300,000
	Arriendo de oficinas	\$ 1,000,000
	Servicios contables	\$ 200,000
	Plan de Marketing	\$ 2,500,000
	Patentes	\$ 3,417
	Servicios básicos (agua, luz, gas)	\$ 200,000
	Acceso internet	\$ 150,000
	Servicio telefonía	\$ 152,000
	Teléfonos celulares	\$ 15,000
	Seguro (incendio y robo)	\$ 15,000
	Mantenimiento y operación del vehículo	\$ 150,000
	Suministros de oficina	\$ 45,000
Costos Variables	Comisiones Vtas (sobre Vtas o mantención clientes)	2.50%
	Sueldo Cuidador Plan A	\$ 400,000
	Sueldo Cuidador Plan B (Auxiliar de Enfermería)	\$ 550,000
	Sueldo Cuidador Plan C (Enfermera Universitaria)	\$ 750,000
	Control signos vitales	\$ 10,000
	Curaciones	\$ 17,500
	Evaluación de entornos según adulto mayor	\$ 17,500
	Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 17,500
	Provisión de comidas	\$ 5,000
	Revisión médica (por un médico)	\$ 30,000
	Servicios de kinesiología	\$ 15,000
	Toma de muestras de laboratorio	\$ 17,500
	Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 17,500
	Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 5,000
	Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	\$ 5,000
	Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	\$ 17,500
	Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 37,500
	Arriendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 37,500
	Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 17,500
	Arriendo Colchón forrado	\$ 56,000
	Arriendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 29,250
	Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 8,000
	Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	\$ 5,000
	Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 12,500
	Arriendo Motor de aspiración	\$ 7,500
	Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 32,500
	Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 17,500
	Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 19,250
	Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	\$ 10,900
	Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	\$ 3,250

Fuente: Elaboración Propia (2014)

## 7.5 Precios de los servicios

La Tabla 16 muestra los precios de venta a los que serán ofrecidos los Planes Base.

**Tabla 16 : "Precios de planes base servicio SHC"**

Plan Base de Cuidado	Precio [\$/turno]
Plan A	\$ 30,000
Plan B	\$ 40,000
Plan C	\$ 50,000

Fuente: Elaboración Propia (2014)

En la Tabla 17 se indican los precios de venta para las Prestaciones Adicionales de Procedimientos Opcionales que podrán ser incluidos por los clientes interesados, cuando el Plan Base que se haya acordado para su AM no lo contemple.

**Tabla 17: "Prestación Adicional - Prestación Opcional de Procedimientos"**

Prestaciones Adicionales de Procedimiento	Precio [\$/evento]
Control signos vitales	\$ 20,000
Curaciones	\$ 35,000
Evaluación de entornos según adulto mayor	\$ 35,000
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 35,000
Provisión de comidas	\$ 10,000
Revisión médica (por un médico)	\$ 50,000
Servicios de kinesiología	\$ 30,000
Toma de muestras de laboratorio	\$ 35,000
Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 35,000

Fuente: Elaboración Propia (2014)

En la Tabla 18 se muestran los precios de venta para las Prestaciones Adicionales de Arriendo Opcional que podrán ser incluidos por los clientes.

## 7.6 Capital de Trabajo

El método para calcular el Capital de Trabajo necesario será el conocido como "Déficit Máximo Acumulado". Éste será calculado sobre un período que comprende los 12 primeros meses de funcionamiento de la empresa. Dentro de los ítems para calcular el total de los egresos estará el pago de la cuota correspondiente al crédito inicial, en el caso de la evaluación con apalancamiento. Esto implicará que el Capital de Trabajo a considerar en la

construcción de los Flujos de Caja Neto tendrá diferentes montos, dependiendo de si se considera o no dicho apalancamiento.

**Tabla 18: “Prestación Adicional - Arriendo Opcional de Equipos”**

Prestación Adicional de Arriendo de Equipos	Precio [\$/Mes]
Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 35,000
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	\$ 75,000
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	\$ 75,000
Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 112,000
Arriendo Cama ortopédica electrica	\$ 58,500
Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 38,500
Arriendo Colchón forrado	\$ 10,000
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 35,000
Arriendo Concentrador de oxigeno 5 lts	\$ 65,000
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	\$ 16,000
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 15,000
Arriendo Motor de aspiración	\$ 35,000
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 10,000
Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 10,000
Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 25,000
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	\$ 21,800
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxigeno transporte	\$ 6,500

Fuente: Elaboración Propia (2014)

La Tabla 19 y la Tabla 20 muestran el detalle del cálculo del Capital de Trabajo para las alternativas con financiamiento bancario y sin éste, respectivamente.

**Tabla 19: “Cálculo del Capital de Trabajo – Caso Apalancado”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO	Mes del 1er Año de Funcionamiento											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas de Planes	\$ 0.00	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 6.41	\$ 9.60	\$ 12.79	\$ 14.40	\$ 16.01	\$ 17.59	\$ 17.59	\$ 19.20	\$ 20.81
Vtas. Serv. Adicionales	\$ 0.00	\$ 3.63	\$ 3.63	\$ 4.84	\$ 7.26	\$ 9.68	\$ 10.89	\$ 12.10	\$ 13.31	\$ 13.31	\$ 14.52	\$ 15.73
Arriendo Equipos	\$ 0.00	\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.93	\$ 3.22	\$ 3.86	\$ 4.50	\$ 5.15	\$ 5.79	\$ 5.79	\$ 6.43	\$ 6.43
Ingresos extraordinarios	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Valor de Desecho	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 9.72</b>	<b>\$ 9.72</b>	<b>\$ 13.18</b>	<b>\$ 20.08</b>	<b>\$ 26.33</b>	<b>\$ 29.79</b>	<b>\$ 33.26</b>	<b>\$ 36.69</b>	<b>\$ 36.69</b>	<b>\$ 40.15</b>	<b>\$ 42.97</b>
C. Fijos	-\$ 10.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29	-\$ 9.29
C. Variables	\$ 0.00	-\$ 6.19	-\$ 6.19	-\$ 8.18	-\$ 12.72	-\$ 16.92	-\$ 18.91	-\$ 20.90	-\$ 23.45	-\$ 23.45	-\$ 25.44	-\$ 27.10
<b>Costos Totales</b>	<b>-\$ 10.29</b>	<b>-\$ 15.48</b>	<b>-\$ 15.48</b>	<b>-\$ 17.47</b>	<b>-\$ 22.01</b>	<b>-\$ 26.21</b>	<b>-\$ 28.20</b>	<b>-\$ 30.19</b>	<b>-\$ 32.74</b>	<b>-\$ 32.74</b>	<b>-\$ 34.73</b>	<b>-\$ 36.38</b>
<b>Déficit Acumulado</b>	<b>-\$ 10.29</b>	<b>-\$ 16.05</b>	<b>-\$ 21.81</b>	<b>-\$ 26.11</b>	<b>-\$ 28.04</b>	<b>-\$ 27.91</b>	<b>-\$ 26.32</b>	<b>-\$ 23.26</b>	<b>-\$ 19.30</b>	<b>-\$ 15.35</b>	<b>-\$ 9.92</b>	<b>-\$ 3.33</b>
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>-\$ 28,037,126</b>										

NOTA: Valores expresados en millones de pesos

**Tabla 20: “Cálculo del capital de trabajo – Caso desapalancado”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO	Mes del 1er Año de Funcionamiento											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas de Planes	\$ 0.00	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 6.41	\$ 9.60	\$ 12.79	\$ 14.40	\$ 16.01	\$ 17.59	\$ 17.59	\$ 19.20	\$ 20.81
Vtas. Serv. Adicionales	\$ 0.00	\$ 3.63	\$ 3.63	\$ 4.84	\$ 7.26	\$ 9.68	\$ 10.89	\$ 12.10	\$ 13.31	\$ 13.31	\$ 14.52	\$ 15.73
Arriendo Equipos	\$ 0.00	\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.93	\$ 3.22	\$ 3.86	\$ 4.50	\$ 5.15	\$ 5.79	\$ 5.79	\$ 6.43	\$ 6.43
Ingresos extraordinarios	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Valor de Desecho	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 9.72</b>	<b>\$ 9.72</b>	<b>\$ 13.18</b>	<b>\$ 20.08</b>	<b>\$ 26.33</b>	<b>\$ 29.79</b>	<b>\$ 33.26</b>	<b>\$ 36.69</b>	<b>\$ 36.69</b>	<b>\$ 40.15</b>	<b>\$ 42.97</b>
C. Fijos	-\$ 9.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39	-\$ 8.39
C. Variables	\$ 0.00	-\$ 6.19	-\$ 6.19	-\$ 8.18	-\$ 12.72	-\$ 16.92	-\$ 18.91	-\$ 20.90	-\$ 23.45	-\$ 23.45	-\$ 25.44	-\$ 27.10
<b>Costos Totales</b>	<b>-\$ 9.39</b>	<b>-\$ 14.58</b>	<b>-\$ 14.58</b>	<b>-\$ 16.57</b>	<b>-\$ 21.11</b>	<b>-\$ 25.31</b>	<b>-\$ 27.30</b>	<b>-\$ 29.30</b>	<b>-\$ 31.84</b>	<b>-\$ 31.84</b>	<b>-\$ 33.83</b>	<b>-\$ 35.49</b>
<b>Déficit Acumulado</b>	<b>-\$ 9.39</b>	<b>-\$ 14.26</b>	<b>-\$ 19.12</b>	<b>-\$ 22.52</b>	<b>-\$ 23.55</b>	<b>-\$ 22.53</b>	<b>-\$ 20.04</b>	<b>-\$ 16.08</b>	<b>-\$ 11.22</b>	<b>-\$ 6.37</b>	<b>-\$ 0.05</b>	<b>\$ 7.44</b>
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>-\$ 23,549,523</b>										

NOTA: Valores expresados en millones de pesos

## 7.7 Inversión inicial e inversiones posteriores

El proyecto contempla una inversión inicial (año 0), así como otras inversiones en bienes de capital obsoletos y depreciados (años 5 y 10). Esta última, a fin de mantener el negocio operando incluso después del período de 10 años usado para su evaluación.

Al final del período de evaluación se considerará la liquidación de los bienes obsoletos al 10% de su valor inicial, situación que se registrará posteriormente en el Flujo de Caja Neto (FCN) como un Ingreso Extraordinario.

Dado que el Capital de Trabajo depende de si se considera o no financiamiento bancario, la Inversión Inicial se ha construido sobre la base de estas dos alternativas y deberá usarse en la construcción de los respectivos Flujo de Caja Neto, según el escenario que se trabaje.

Los gastos a financiar a través de la Inversión Inicial y aquellas de años posteriores se pueden resumir en:

- **Inversión inicial (Año 0):** Capital de Trabajo, Constitución de sociedad y Plan Inicial de Marketing.
- **Inversión de renovación (Años 5 y 10):** Computadores, mobiliario, impresoras, central telefónica, software, compra de vehículos (y otros gastos relacionados) y 10% para gastos adicionales.

La Tabla 21 y la Tabla 22 muestran tanto los ítems como los montos de capital a ser invertidos.



**Tabla 21: “Inversión Inicial e Inversiones Posteriores del Proyecto con Apalancamiento”.** Fuente: Elaboración Propia (2014)

Ítem de Inversión Inicial	Año 0 \$/unidad	Año 5 \$/unidad (1)	Año 10 \$/unidad (1)
Capital de Trabajo	\$ 28,012,023	\$ 0	\$ 0
Constitución de sociedad (84,2 UF)	\$ 1,958,000	\$ 0	\$ 0
Plan de Marketing (inicial o de lanzamiento)	\$ 8,472,000	\$ 0	\$ 0
Computadores	\$ 2,400,000	\$ 2,919,967	\$ 3,552,586
Mobiliario	\$ 3,000,000	\$ 1,824,979	\$ 2,220,366
Impresoras	\$ 450,000	\$ 547,494	\$ 666,110
Central telefónica	\$ 1,012,000	\$ 1,231,253	\$ 1,498,007
Software	\$ 1,000,000	\$ 1,216,653	\$ 1,480,244
Compra de vehículos y otros gastos relacionados.	\$ 4,600,000	\$ 11,193,207	\$ 20,427,371
Otros adicionales (10%)	\$ 5,090,402	\$ 1,893,355	\$ 2,984,469
<b>Total Inversión por año</b>	<b>\$ 55,994,425</b>	<b>\$ 20,826,908</b>	<b>\$ 32,829,154</b>

\*Notas:

(1) Los precios de las inversiones de los años 5 y 10 se consideran como actualizaciones del año 0, según inflación.

**Tabla 22: “Inversión Inicial e Inversiones Posteriores del Proyecto sin Apalancamiento”.** Fuente: Elaboración Propia (2014)

Ítem de Inversión Inicial	Año 0 \$/unidad	Año 5 \$/unidad (1)	Año 10 \$/unidad (1)
Capital de Trabajo	\$ 23,549,523	\$ 0	\$ 0
Constitución de sociedad (84,2 UF)	\$ 1,958,000	\$ 0	\$ 0
Plan de Marketing (inicial o de lanzamiento)	\$ 8,472,000	\$ 0	\$ 0
Computadores	\$ 2,400,000	\$ 2,919,967	\$ 3,552,586
Mobiliario	\$ 3,000,000	\$ 1,824,979	\$ 2,220,366
Impresoras	\$ 450,000	\$ 547,494	\$ 666,110
Central telefónica	\$ 1,012,000	\$ 1,231,253	\$ 1,498,007
Software	\$ 1,000,000	\$ 1,216,653	\$ 1,480,244
Compra de vehículos y otros gastos relacionados.	\$ 4,600,000	\$ 11,193,207	\$ 20,427,371
Otros adicionales (10%)	\$ 4,644,152	\$ 1,893,355	\$ 2,984,469
<b>Total Inversión por año</b>	<b>\$ 51,085,676</b>	<b>\$ 20,826,908</b>	<b>\$ 32,829,154</b>

\*Notas:

(1) Los precios de las inversiones de los años 5 y 10 se consideran como actualizaciones del año 0, según inflación.

## 7.8 Financiamiento y Créditos

Como ya se mencionó, se han establecido dos alternativas de financiamiento para el proyecto:

- **Financiamiento Apalancado** - Con Deuda: 60% de Deuda Bancaria y 40% Patrimonio; y
- **Financiamiento Desapalancado** - Sin Deuda: 100% Patrimonio.

A continuación, la Tabla 23, Tabla 24 la Tabla 25 muestran los créditos a suscribir con la banca, a fin de financiar la inversión inicial y renovar los activos depreciados en los años

quinto y décimo, respectivamente. Estos valores de cuota, con su respectivo interés y amortización serán usadas en los Flujo de Caja Neto.

**Tabla 23: “Detalle del Crédito para financiar Inversión Inicial del Proyecto (Año 0)”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Año	Cuota	Nominal	Interés	Amortización
0	N/A	\$ 33,596,655	N/A	N/A
1	-\$ 10,770,246	\$ 28,910,763	-\$ 6,084,354	-\$ 4,685,892
2	-\$ 10,770,246	\$ 23,376,256	-\$ 5,235,739	-\$ 5,534,507
3	-\$ 10,770,246	\$ 16,839,449	-\$ 4,233,440	-\$ 6,536,807
4	-\$ 10,770,246	\$ 9,118,827	-\$ 3,049,624	-\$ 7,720,622
5	-\$ 10,770,246	\$ -	-\$ 1,651,420	-\$ 9,118,827
6				
7				

**Notas:**

1) La tasa de interés indicada es de 18.11% anual (vigente al 12/Dic./2013).

**Tabla 24: “Detalle del Crédito de Renovación de Activos (Año 5)”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Año	Cuota	Nominal	Interés	Amortización
0	N/A	\$ 12,496,145	N/A	N/A
1	-\$ 4,178,457	\$ 10,816,916	-\$ 2,499,229	-\$ 1,679,228
2	-\$ 4,178,457	\$ 8,801,843	-\$ 2,163,383	-\$ 2,015,074
3	-\$ 4,178,457	\$ 6,383,754	-\$ 1,760,369	-\$ 2,418,089
4	-\$ 4,178,457	\$ 3,482,048	-\$ 1,276,751	-\$ 2,901,706
5	-\$ 4,178,457	\$ 0	-\$ 696,410	-\$ 3,482,048
6				
7				

**Notas:**

1) La tasa de interés indicada es de 20% anual (aumentada según la vigente al 12/Dic./2013, a fin de compensar la incertidumbre).

**Tabla 25: “Detalle del Crédito del año 10, para renovación de activos”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Año	Cuota	Nominal	Interés	Amortización
0	N/A	\$ 19,697,492	N/A	N/A
1	-\$ 6,586,442	\$ 17,050,549	-\$ 3,939,498	-\$ 2,646,943
2	-\$ 6,586,442	\$ 13,874,217	-\$ 3,410,110	-\$ 3,176,332
3	-\$ 6,586,442	\$ 10,062,619	-\$ 2,774,843	-\$ 3,811,598
4	-\$ 6,586,442	\$ 5,488,701	-\$ 2,012,524	-\$ 4,573,918
5	-\$ 6,586,442	-\$ 0	-\$ 1,097,740	-\$ 5,488,701
6				
7				

**Notas:**

1) La tasa de interés indicada es de 20% anual (aumentada según la vigente al 12/Dic./2013, a fin de compensar la incertidumbre).

## 7.9 Flujo de Caja Proyectado

A continuación se muestran los Flujo de Caja Neto preparados para las demandas proyectadas, tanto para la alternativa Financiamiento Apalancado, como la opción de Financiamiento Desapalancado.

### a. Caso Apalancado – Escenario más Probable

La Tabla 26 muestra el Flujo de Caja Neto resumido para este escenario. En el ANEXO J: “Tablas detalladas del Plan Financiero” se pueden encontrar FCN con vistas agrupadas con los detalles de los Ingresos y Costos.

**Tabla 26: “FCN Resumido - Escenario Más Probable Con Apalancamiento”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$ 0.00	\$ 298.57	\$ 506.93	\$ 731.45	\$ 972.42	\$ 1,237.10	\$ 1,510.50	\$ 1,809.07	\$ 2,129.11	\$ 2,472.71	\$ 2,874.11
Costos Totales	\$ 0.00	-\$ 291.14	-\$ 425.16	-\$ 569.34	-\$ 721.03	-\$ 884.85	-\$ 1,059.89	-\$ 1,246.16	-\$ 1,443.64	-\$ 1,653.97	-\$ 1,878.81
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	-\$ 7.00	-\$ 7.00	-\$ 7.00	-\$ 7.00	\$ 0.00	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	\$ 0.00
Intereses Crédito	\$ 0.00	-\$ 6.08	-\$ 5.24	-\$ 4.23	-\$ 3.05	-\$ 1.65	-\$ 2.50	-\$ 2.16	-\$ 1.76	-\$ 1.28	-\$ 0.70
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>-\$ 5.64</b>	<b>\$ 69.54</b>	<b>\$ 150.88</b>	<b>\$ 241.35</b>	<b>\$ 356.19</b>	<b>\$ 442.90</b>	<b>\$ 555.54</b>	<b>\$ 678.51</b>	<b>\$ 812.25</b>	<b>\$ 996.69</b>
Impuestos	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 12.78	-\$ 30.18	-\$ 48.27	-\$ 71.24	-\$ 88.58	-\$ 111.11	-\$ 135.70	-\$ 162.45	-\$ 199.34
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>-\$ 5.64</b>	<b>\$ 56.76</b>	<b>\$ 120.71</b>	<b>\$ 193.08</b>	<b>\$ 284.95</b>	<b>\$ 354.32</b>	<b>\$ 444.44</b>	<b>\$ 542.80</b>	<b>\$ 649.80</b>	<b>\$ 797.35</b>
Amortización deuda	\$ 0.00	-\$ 4.69	-\$ 5.53	-\$ 6.54	-\$ 7.72	-\$ 9.12	-\$ 1.68	-\$ 2.02	-\$ 2.42	-\$ 2.90	-\$ 3.48
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 0.00	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 0.00
Capital de trabajo		-\$ 28.01									\$ 28.01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)		-\$ 27.98				\$ 20.83					-\$ 32.83
Crédito bancario		\$ 33.60				\$ 12.50					\$ 19.70
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 22.40</b>	<b>-\$ 3.33</b>	<b>\$ 58.22</b>	<b>\$ 121.16</b>	<b>\$ 192.35</b>	<b>\$ 267.50</b>	<b>\$ 357.85</b>	<b>\$ 447.63</b>	<b>\$ 545.59</b>	<b>\$ 652.11</b>	<b>\$ 808.75</b>

NOTA: Valores expresados en millones de pesos

Por su parte, la Tabla 27 muestra los Indicadores de Rentabilidad del proyecto, calculados sobre la base del FCN. En él se incluyen el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Payback y retorno de la Inversión (ROI).

**Tabla 27: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto Apalancado"**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

VAN	\$ 1,854.33
TIR	161%
Payback	2 años
ROI	3352%

NOTA: VAN expresado en millones de pesos

### b. Caso Desapalancado – Escenario más Probable

La Tabla 28 muestra el Flujo de Caja Neto resumido para este escenario. Detalles se pueden observar en el ANEXO J: "Tablas detalladas del Plan Financiero".

**Tabla 28: "FCN Resumido - Escenario más probable – Case Apalancado"**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$ 0.00	\$ 298.57	\$ 506.93	\$ 731.45	\$ 972.42	\$ 1,237.10	\$ 1,510.50	\$ 1,809.07	\$ 2,129.11	\$ 2,472.71	\$ 2,874.11
Costos Totales	\$ 0.00	-\$ 291.14	-\$ 425.16	-\$ 569.34	-\$ 721.03	-\$ 884.85	-\$ 1,059.89	-\$ 1,246.16	-\$ 1,443.64	-\$ 1,653.97	-\$ 1,878.81
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	-\$ 6.88	-\$ 6.88	-\$ 6.88	-\$ 6.88	\$ 0.00	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	\$ 0.00
Intereses Crédito	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.55</b>	<b>\$ 74.89</b>	<b>\$ 155.23</b>	<b>\$ 244.51</b>	<b>\$ 357.84</b>	<b>\$ 445.40</b>	<b>\$ 557.71</b>	<b>\$ 680.27</b>	<b>\$ 813.53</b>	<b>\$ 997.38</b>
Impuestos	\$ 0.00	-\$ 0.11	-\$ 14.98	-\$ 31.05	-\$ 48.90	-\$ 71.57	-\$ 89.08	-\$ 111.54	-\$ 136.05	-\$ 162.71	-\$ 199.48
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.44</b>	<b>\$ 59.91</b>	<b>\$ 124.18</b>	<b>\$ 195.61</b>	<b>\$ 286.27</b>	<b>\$ 356.32</b>	<b>\$ 446.17</b>	<b>\$ 544.21</b>	<b>\$ 650.82</b>	<b>\$ 797.91</b>
Amortización deuda	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	\$ 6.88	\$ 6.88	\$ 6.88	\$ 6.88	\$ 0.00	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 0.00
Capital de trabajo	-\$ 23.55										\$ 23.55
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 27.54					-\$ 20.83					-\$ 32.83
Crédito bancario	\$ 0.00					\$ 0.00					\$ 0.00
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 51.09</b>	<b>\$ 7.33</b>	<b>\$ 66.79</b>	<b>\$ 131.07</b>	<b>\$ 202.49</b>	<b>\$ 265.45</b>	<b>\$ 361.53</b>	<b>\$ 451.37</b>	<b>\$ 549.42</b>	<b>\$ 656.03</b>	<b>\$ 788.63</b>

NOTA: Montos expresados en millones de pesos

Por su parte, la Tabla 29 muestra los Indicadores de Rentabilidad del proyecto, calculados sobre la base del FCN.

**Tabla 29: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Escenario más probable - Caso Desapalancado"**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

VAN	\$ 1,855.77
TIR	119%
Payback	1 año
ROI	3733%

NOTA: VAN expresado en millones de pesos

## 7.10 Análisis de sensibilidad

Dado que la demanda es, en efecto, el parámetro determinante sobre la base de los indicadores de rentabilidad del proyecto, para el Análisis de Sensibilidad se ha escogido desarrollar dos escenarios adicionales como Flujo de Caja Neto (Escenario Optimista y Escenario Pesimista), a fin de establecer cómo puede afectar a los resultados esperados demandas distintas a las identificadas como “más probables”. A continuación se ofrece dicho estudio.

### a. Escenario optimista

Para este escenario, que se basa en una demanda proyectada un 30% más alta al del “Escenario más probable”, se muestran a continuación las tablas que explicitan las demandas proyectadas para los primeros 12 meses de vida del proyecto (con detalle mensual), así como aquellas para los 10 años bajo evaluación (con detalle anual). Estas tablas, junto a los requerimientos necesarios de recursos para la atención de dichas demandas, serán la base del nuevo Flujo de Caja Neto.

**Tabla 30: “Distribución proyectada de ventas de Planes Base durante el primer año – Escenario Optimista”.** Fuente: Elaboración Propia (2014)

	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
N° clientes promedio a ser atendidos por día	0	8	8	10	16	21	23	26	29	29	31	34	235
N° TOTAL de turnos atendidos por mes	0	160	160	200	320	420	460	520	580	580	620	680	4.700
N° Turnos - Plan A por mes	0	53	53	67	107	140	153	173	193	193	207	228	1.567
N° Turnos - Plan B por mes	0	53	53	67	107	140	153	173	193	193	207	228	1.567
N° Turnos - Plan C por mes	0	54	54	66	106	140	154	174	194	194	206	224	1.566

**Tabla 31: “Proyección de ventas de Planes Base durante los 10 años de evaluación – Escenario Optimista”.** Fuente: Elaboración Propia (2014)

	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° Total de turnos de 12 horas* atendidos por año	0	4.700	7.644	10.588	13.532	16.476	19.420	22.364	25.308	28.252	31.200
N° Turnos - Plan A por año	0	1.567	2.548	3.529	4.511	5.492	6.473	7.455	8.436	9.417	10.400
N° Turnos - Plan B por año	0	1.567	2.548	3.529	4.511	5.492	6.473	7.455	8.436	9.417	10.400
N° Turnos - Plan C por año	0	1.566	2.548	3.530	4.510	5.492	6.474	7.454	8.436	9.418	10.400

**Tabla 32: “Recursos necesarios el primer año de funcionamiento para atender la demanda esperada - Escenario Optimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

		Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
Ítem		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Costos Fijos	Vendedores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	Agentes Call Center	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	Auxiliares Adm. Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Supervisores General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Servicio de limpieza oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Arriendo mensual de oficinas	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
	Servicios contables	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Plan de Marketing (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Patentes (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Serv. básicos (agua, luz, gas) (por mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Acceso internet (mensual)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Servicio telefonía (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Teléfonos celulares (mes)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
	Seguro (incendio y robo) (Valor mensual)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Mant. y operación del vehículo (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Suministros de oficina (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Costos Variables	Comisiones Vendedor	0	8	8	10	16	21	23	26	29	29	31	34	235
	Cuidador básico	0	3	3	3	5	7	8	9	10	10	10	11	79
	Auxiliar en enfermería	0	3	3	3	5	7	8	9	10	10	10	11	79
	Enfermera Universitaria	0	2	2	4	6	7	7	8	9	9	11	12	77

**Tabla 33: “Recursos necesarios durante 10 años de funcionamiento para atender la demanda esperada en el Escenario Optimista” Fuente: Elaboración Propia (2014)**

		Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
Ítem		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Fijos	Vendedores	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Agentes Call Center	0	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Auxiliares Adm. Contable	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Supervisores General	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Servicio de limpieza oficina	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Arriendo mensual de oficinas	0	13	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Servicios contables	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Plan de Marketing (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Patentes (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Serv. básicos (agua, luz, gas) (por mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Acceso internet (mensual)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Servicio telefonía (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Teléfonos celulares (mes)	0	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Seguro (incendio y robo) (Valor mensual)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Mant. y operación del vehículo (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Suministros de oficina (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Costos Variables	Nro de Comisiones Totales Vendedor	0	235	382	529	677	824	971	1118	1265	1413	1560
	Cuidador básico	0	79	127	176	226	275	324	373	422	471	520
	Auxiliar en enfermería	0	79	127	176	226	275	324	373	422	471	520
	Enfermera Universitaria	0	77	127	177	226	275	324	373	422	471	520

**Tabla 34: “Proyecciones de Venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Optimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Control signos vitales	-	8	8	10	16	21	23	26	29	29	31	34	235
Curaciones	-	16	16	20	32	42	46	52	58	58	62	68	470
Evaluación de entornos según adulto mayor	-	16	16	20	32	42	46	52	58	58	62	68	470
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	-	16	16	20	32	42	46	52	58	58	62	68	470
Provisión de comidas	-	24	24	30	48	63	69	78	87	87	93	102	705
Revisión médica (por un médico)	-	24	24	30	48	63	69	78	87	87	93	102	705
Servicios de kinesiología	-	24	24	30	48	63	69	78	87	87	93	102	705
Toma de muestras de laboratorio.	-	8	8	10	16	21	23	26	29	29	31	34	235
Tratamientos endovenosos e intramusculares	-	16	16	20	32	42	46	52	58	58	62	68	470

**Tabla 35: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Optimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Arriendos	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Arriendo Bomba de alimentación patrull	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Cama ortopédica clínica full	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Cama ortopédica manual	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Colchón forrado	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Motor de aspiración	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Oxígeno 10 mts	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Saturómetro de dedo choice	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	-	3	3	4	6	8	9	10	12	12	12	14	93

**Tabla 36: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante 10 años de funcionamiento – Escenario Optimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Control signos vitales	-	235	382	529	677	824	971	1.118	1.265	1.413	1.560
Curaciones	-	470	764	1.059	1.353	1.648	1.942	2.237	2.531	2.825	3.120
Evaluación de entornos según adulto mayor	-	470	764	1.059	1.353	1.648	1.942	2.237	2.531	2.825	3.120
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	-	470	764	1.059	1.353	1.648	1.942	2.237	2.531	2.825	3.120
Provisión de comidas	-	705	1.147	1.588	2.030	2.471	2.913	3.355	3.796	4.238	4.680
Revisión médica (por un médico)	-	705	1.147	1.588	2.030	2.471	2.913	3.355	3.796	4.238	4.680
Servicios de kinesioterapia	-	705	1.147	1.588	2.030	2.471	2.913	3.355	3.796	4.238	4.680
Toma de muestras de laboratorio.	-	235	382	529	677	824	971	1.118	1.265	1.413	1.560
Tratamientos endovenosos e intramusculares	-	470	764	1.059	1.353	1.648	1.942	2.237	2.531	2.825	3.120

**Tabla 37: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante 10 años de funcionamiento – Escenario Optimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Arriendos	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arriendo Bomba de alimentación patrull	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Cama ortopédica clínica full	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Cama ortopédica manual	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Colchón forrado	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Motor de aspiración	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Oxígeno 10 mts	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Saturómetro de dedo choice	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	-	93	153	212	271	330	388	447	506	565	624

El Flujo de Caja Neto Resumido para el Escenario Optimista con financiamiento se presenta en la Tabla 38, mientras que el sin financiamiento se muestra en la Tabla 39. Los FCN detallados para cada una de estas alternativas se encuentran en el ANEXO J: “Tablas detalladas del Plan Financiero”.

**Tabla 38: “FCN Resumido - Escenario Optimista Con Financiamiento”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$ 0.00	\$ 389.99	\$ 660.83	\$ 952.00	\$ 1,265.43	\$ 1,607.99	\$ 1,963.49	\$ 2,351.76	\$ 2,767.93	\$ 3,213.62	\$ 3,725.87
Costos Totales	\$ 0.00	-\$ 348.76	-\$ 521.18	-\$ 707.11	-\$ 905.89	-\$ 1,116.88	-\$ 1,341.59	-\$ 1,581.54	-\$ 1,837.19	-\$ 2,109.47	-\$ 2,399.46
Depreciación (línea 4 años)	\$ 0.00	-\$ 5.25	-\$ 5.25	-\$ 5.25	-\$ 5.25	\$ 0.00	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	\$ 0.00
Intereses Crédito	\$ 0.00	-\$ 5.33	-\$ 4.58	-\$ 3.71	-\$ 2.67	-\$ 1.45	-\$ 2.50	-\$ 2.16	-\$ 1.76	-\$ 1.28	-\$ 0.70
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 30.65</b>	<b>\$ 129.81</b>	<b>\$ 235.93</b>	<b>\$ 351.62</b>	<b>\$ 495.26</b>	<b>\$ 614.19</b>	<b>\$ 762.85</b>	<b>\$ 923.77</b>	<b>\$ 1,097.66</b>	<b>\$ 1,327.79</b>
Impuestos	\$ 0.00	-\$ 6.13	-\$ 25.96	-\$ 47.19	-\$ 70.32	-\$ 99.05	-\$ 122.84	-\$ 152.57	-\$ 184.75	-\$ 219.53	-\$ 265.56
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 24.52</b>	<b>\$ 103.85</b>	<b>\$ 188.75</b>	<b>\$ 281.30</b>	<b>\$ 396.21</b>	<b>\$ 491.36</b>	<b>\$ 610.28</b>	<b>\$ 739.01</b>	<b>\$ 878.13</b>	<b>\$ 1,062.24</b>
Amortización deuda	\$ 0.00	-\$ 4.10	-\$ 4.85	-\$ 5.72	-\$ 6.76	-\$ 7.98	-\$ 1.68	-\$ 2.02	-\$ 2.42	-\$ 2.90	-\$ 3.48
Depreciación (línea 4 años)	\$ 0.00	\$ 5.25	\$ 5.25	\$ 5.25	\$ 5.25	\$ 0.00	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 0.00
Capital de trabajo	-\$ 28.01										\$ 28.01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 21.02					-\$ 20.83					-\$ 32.83
Crédito bancario	\$ 29.42					\$ 12.50					\$ 19.70
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 19.61</b>	<b>\$ 25.67</b>	<b>\$ 104.26</b>	<b>\$ 188.28</b>	<b>\$ 279.79</b>	<b>\$ 379.89</b>	<b>\$ 494.88</b>	<b>\$ 613.47</b>	<b>\$ 741.80</b>	<b>\$ 880.44</b>	<b>\$ 1,073.63</b>

Nota: Montos en millones de pesos.

**Tabla 39: “FCN Resumido - Escenario Optimista Sin Financiamiento”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$ 0.00	\$ 389.99	\$ 660.83	\$ 952.00	\$ 1,265.43	\$ 1,607.99	\$ 1,963.49	\$ 2,351.76	\$ 2,767.93	\$ 3,213.62	\$ 3,725.87
Costos Totales	\$ 0.00	-\$ 348.76	-\$ 521.18	-\$ 707.11	-\$ 905.89	-\$ 1,116.88	-\$ 1,341.59	-\$ 1,581.54	-\$ 1,837.19	-\$ 2,109.47	-\$ 2,399.46
Depreciación (línea 4 años)	\$ 0.00	-\$ 5.25	-\$ 5.25	-\$ 5.25	-\$ 5.25	\$ 0.00	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	\$ 0.00
Intereses Crédito	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 35.98</b>	<b>\$ 134.39</b>	<b>\$ 239.64</b>	<b>\$ 354.29</b>	<b>\$ 496.70</b>	<b>\$ 616.69</b>	<b>\$ 765.01</b>	<b>\$ 925.53</b>	<b>\$ 1,098.94</b>	<b>\$ 1,328.49</b>
Impuestos	\$ 0.00	-\$ 7.20	-\$ 26.88	-\$ 47.93	-\$ 70.86	-\$ 99.34	-\$ 123.34	-\$ 153.00	-\$ 185.11	-\$ 219.79	-\$ 265.70
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 28.78</b>	<b>\$ 107.52</b>	<b>\$ 191.71</b>	<b>\$ 283.43</b>	<b>\$ 397.36</b>	<b>\$ 493.35</b>	<b>\$ 612.01</b>	<b>\$ 740.42</b>	<b>\$ 879.15</b>	<b>\$ 1,062.79</b>
Amortización deuda	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Depreciación (línea 4 años)	\$ 0.00	\$ 5.25	\$ 5.25	\$ 5.25	\$ 5.25	\$ 0.00	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 0.00
Capital de trabajo	-\$ 28.01										\$ 28.01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 21.02					-\$ 20.83					-\$ 32.83
Crédito bancario	\$ 0.00					\$ 0.00					\$ 0.00
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 49.03</b>	<b>\$ 34.04</b>	<b>\$ 112.77</b>	<b>\$ 196.97</b>	<b>\$ 288.69</b>	<b>\$ 376.54</b>	<b>\$ 498.56</b>	<b>\$ 617.22</b>	<b>\$ 745.63</b>	<b>\$ 884.36</b>	<b>\$ 1,057.98</b>

Nota: Montos en millones de pesos.

La Tabla 40 y la Tabla 41 muestran los Indicadores de Rentabilidad del proyecto para el Escenario Optimista, en sus alternativas con y sin financiamiento, respectivamente.

**Tabla 40: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Caso Apalancado - Escenario Optimista". Fuente: Elaboración Propia (2014)**

VAN	\$ 2,616.89
TIR	279%
Payback	1 año
ROI	5377%

NOTA: VAN expresado en millones de pesos

**Tabla 41: “Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Escenario Optimista – Caso Desapalancado”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

VAN	\$ 2,614.70
TIR	169%
Payback	1 año
ROI	5433%

NOTA: VAN expresado en millones de pesos



## b. Escenario Pesimista

Tal como en el caso anterior, a continuación se muestran las tablas con las demandas proyectadas y necesidades de recursos para este escenario.

**Tabla 42: “Distribución proyectada de ventas de Planes Base durante el primer año – Escenario Pesimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
N° clientes promedio a ser atendidos por día	0	4	4	6	8	11	13	14	15	15	17	18	125
N° TOTAL de turnos atendidos por mes	0	80	80	120	160	220	260	280	300	300	340	360	2.500
N° Turnos - Plan A por mes	0	27	27	40	53	73	87	93	100	100	113	120	833
N° Turnos - Plan B por mes	0	27	27	40	53	73	87	93	100	100	113	120	833
N° Turnos - Plan C por mes	0	26	26	40	54	74	86	94	100	100	114	120	834

**Tabla 43: “Proyección de ventas de Planes Base durante los 10 años de evaluación – Escenario Pesimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
N° Total de turnos de 12 horas* atendidos por año	0	2.500	4.089	5.678	7.267	8.856	10.445	12.034	13.623	15.212	16.800
N° Turnos - Plan A por año	0	833	1.363	1.893	2.422	2.952	3.482	4.011	4.541	5.071	5.600
N° Turnos - Plan B por año	0	833	1.363	1.893	2.422	2.952	3.482	4.011	4.541	5.071	5.600
N° Turnos - Plan C por año	0	834	1.363	1.892	2.423	2.952	3.481	4.012	4.541	5.070	5.600

**Tabla 44: Recursos necesarios el primer año de funcionamiento para atender la demanda esperada - Escenario Pesimista. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

	Ítem	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Costos Fijos	Vendedores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	Agentes Call Center	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	Auxiliares Adm. Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Supervisores General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Servicio de limpieza oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Arriendo mensual de oficinas	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
	Servicios contables	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Plan de Marketing (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Patentes (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Serv. básicos (agua, luz, gas) (por mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Acceso internet (mensual)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Servicio telefonía (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Teléfonos celulares (mes)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
	Seguro (incendio y robo) (Valor mensual)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Mant. y operación del vehículo (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Suministros de oficina (mes)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Costos Variables	Comisiones Vendedor	0	4	4	6	8	11	13	14	15	15	17	18
Cuidador básico		0	1	1	2	3	4	4	5	5	6	6	6	42
Auxiliar en enfermería		0	1	1	2	3	4	4	5	5	6	6	6	42
Enfermera Universitaria		0	2	2	2	2	3	5	4	5	5	5	6	41

**Tabla 45: “Recursos necesarios durante los 10 años de evaluación para atender la demanda esperada - Escenario Pesimista – Escenario Pesimista” Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Ítem	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
<b>Costos Fijos</b>												
Vendedores	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Agentes Call Center	0	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Auxiliares Adm. Contable	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Supervisores General	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Servicio de limpieza oficina	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Arriendo mensual de oficinas	0	13	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Servicios contables	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Plan de Marketing (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Patentes (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Serv. básicos (agua, luz, gas) (por mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Acceso internet (mensual)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Servicio telefonía (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Teléfonos celulares (mes)	0	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Seguro (incendio y robo) (Valor mensual)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Mant. y operación del vehículo (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Suministros de oficina (mes)	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>Costos Variables</b>												
Nro de Comisiones Totales Vendedor	0	125	204	284	363	443	522	602	681	761	840	840
Cuidador básico	0	42	68	95	121	148	174	201	227	254	280	280
Auxiliar en enfermería	0	42	68	95	121	148	174	201	227	254	280	280
Enfermera Universitaria	0	41	68	95	121	148	174	201	227	254	280	280

**Tabla 46: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Pesimista” Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Control signos vitales	-	4	4	6	8	11	13	14	15	15	17	18	125
Curaciones	-	8	8	12	16	22	26	28	30	30	34	36	250
Evaluación de entornos según adulto mayor	-	8	8	12	16	22	26	28	30	30	34	36	250
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	-	8	8	12	16	22	26	28	30	30	34	36	250
Provisión de comidas	-	12	12	18	24	33	39	42	45	45	51	54	375
Revisión médica (por un médico)	-	12	12	18	24	33	39	42	45	45	51	54	375
Servicios de kinesiología	-	12	12	18	24	33	39	42	45	45	51	54	375
Toma de muestras de laboratorio.	-	4	4	6	8	11	13	14	15	15	17	18	125
Tratamientos endovenosos e intramusculares	-	8	8	12	16	22	26	28	30	30	34	36	250

**Tabla 47: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Pesimista” Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Arriendos	Nro. de unidades vendidas durante el primer año de vida del proyecto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Arriendo Bomba de alimentación patroll	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Cama ortopédica clínica full	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Cama ortopédica manual	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Colchón forrado	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Motor de aspiración	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Oxígeno 10 mts	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Saturómetro de dedo choice	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	-	2	2	2	3	4	5	6	6	6	7	7	50

**Tabla 48: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante 10 años de funcionamiento – Escenario Pesimista”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Control signos vitales	-	125	204	284	363	443	522	602	681	761	840
Curaciones	-	250	409	568	727	886	1.045	1.203	1.362	1.521	1.680
Evaluación de entornos según adulto mayor	-	250	409	568	727	886	1.045	1.203	1.362	1.521	1.680
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	-	250	409	568	727	886	1.045	1.203	1.362	1.521	1.680
Provisión de comidas	-	375	613	852	1.090	1.328	1.567	1.805	2.043	2.282	2.520
Revisión médica (por un médico)	-	375	613	852	1.090	1.328	1.567	1.805	2.043	2.282	2.520
Servicios de kinesiología	-	375	613	852	1.090	1.328	1.567	1.805	2.043	2.282	2.520
Toma de muestras de laboratorio.	-	125	204	284	363	443	522	602	681	761	840
Tratamientos endovenosos e intramusculares	-	250	409	568	727	886	1.045	1.203	1.362	1.521	1.680

**Tabla 49: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante 10 años de funcionamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014)**

Servicios Adicionales - Procedimientos	Nro de unidades de servicio vendidas durante el período bajo evaluación del proyecto										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arriendo Bomba de alimentación patroll	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Cama ortopédica clínica full	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Cama ortopédica manual	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Colchón forrado	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Motor de aspiración	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Oxígeno 10 mts	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Saturómetro de dedo choice	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	-	50	82	114	145	177	209	241	272	304	336

Los Flujos de Caja Neto Resumidos para el Escenario Pesimista Con y Sin Financiamiento se presentan en la Tabla 50 y la Tabla 51, respectivamente.

**Tabla 50: “FCN Resumido - Escenario Optimista - Caso Apalancado”**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$ 0.00	\$ 207.80	\$ 353.60	\$ 510.76	\$ 679.17	\$ 866.61	\$ 1.056.32	\$ 1.265.85	\$ 1.489.63	\$ 1.730.16	\$ 2.022.35
Costos Totales	\$ 0.00	-\$ 233.30	-\$ 327.66	-\$ 430.52	-\$ 538.02	-\$ 655.05	-\$ 777.77	-\$ 910.64	-\$ 1,049.63	-\$ 1,200.29	-\$ 1,358.16
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	-\$ 10.70	-\$ 10.70	-\$ 10.70	-\$ 10.70	\$ 0.00	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	\$ 0.00
Intereses Crédito	\$ 0.00	-\$ 7.69	-\$ 6.62	-\$ 5.35	-\$ 3.86	-\$ 2.09	-\$ 2.50	-\$ 2.16	-\$ 1.76	-\$ 1.28	-\$ 0.70
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>-\$ 43.89</b>	<b>\$ 8.62</b>	<b>\$ 64.19</b>	<b>\$ 126.60</b>	<b>\$ 215.07</b>	<b>\$ 270.85</b>	<b>\$ 347.84</b>	<b>\$ 433.03</b>	<b>\$ 523.39</b>	<b>\$ 665.58</b>
Impuestos	\$ 0.00			-\$ 5.78	-\$ 25.32	-\$ 43.01	-\$ 54.17	-\$ 69.57	-\$ 86.61	-\$ 104.68	-\$ 133.12
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>-\$ 43.89</b>	<b>\$ 8.62</b>	<b>\$ 58.40</b>	<b>\$ 101.28</b>	<b>\$ 172.06</b>	<b>\$ 216.68</b>	<b>\$ 278.27</b>	<b>\$ 346.42</b>	<b>\$ 418.71</b>	<b>\$ 532.46</b>
Amortización deuda	\$ 0.00	-\$ 5.93	-\$ 7.00	-\$ 8.27	-\$ 9.76	-\$ 11.53	-\$ 1.68	-\$ 2.02	-\$ 2.42	-\$ 2.90	-\$ 3.48
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	\$ 10.70	\$ 10.70	\$ 10.70	\$ 10.70	\$ 0.00	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 0.00
Capital de trabajo	-\$ 28.01										\$ 28.01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 42.79					-\$ 20.83					-\$ 32.83
Crédito bancario	\$ 42.48					\$ 12.50					\$ 19.70
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 28.32</b>	<b>-\$ 39.12</b>	<b>\$ 12.32</b>	<b>\$ 60.83</b>	<b>\$ 102.21</b>	<b>\$ 152.20</b>	<b>\$ 220.21</b>	<b>\$ 281.46</b>	<b>\$ 349.21</b>	<b>\$ 421.02</b>	<b>\$ 543.86</b>

NOTA: Montos en millones de pesos

**Tabla 51: "FCN Resumido - Escenario Optimista - Caso Desapalancado"**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$ 0.00	\$ 207.80	\$ 353.60	\$ 510.76	\$ 679.17	\$ 866.61	\$ 1,056.32	\$ 1,265.85	\$ 1,489.63	\$ 1,730.16	\$ 2,022.35
Costos Totales	\$ 0.00	-\$ 233.30	-\$ 327.66	-\$ 430.52	-\$ 538.02	-\$ 655.05	-\$ 777.77	-\$ 910.64	-\$ 1,049.63	-\$ 1,200.29	-\$ 1,358.16
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	-\$ 10.70	-\$ 10.70	-\$ 10.70	-\$ 10.70	\$ 0.00	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	-\$ 5.21	\$ 0.00
Intereses Crédito	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>-\$ 36.20</b>	<b>\$ 15.24</b>	<b>\$ 69.54</b>	<b>\$ 130.45</b>	<b>\$ 217.16</b>	<b>\$ 273.35</b>	<b>\$ 350.00</b>	<b>\$ 434.79</b>	<b>\$ 524.67</b>	<b>\$ 666.27</b>
Impuestos	\$ 0.00			-\$ 9.72	-\$ 26.09	-\$ 43.43	-\$ 54.67	-\$ 70.00	-\$ 86.96	-\$ 104.93	-\$ 133.25
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>-\$ 36.20</b>	<b>\$ 15.24</b>	<b>\$ 59.82</b>	<b>\$ 104.36</b>	<b>\$ 173.73</b>	<b>\$ 218.68</b>	<b>\$ 280.00</b>	<b>\$ 347.83</b>	<b>\$ 419.74</b>	<b>\$ 533.02</b>
Amortización deuda	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0.00	\$ 10.70	\$ 10.70	\$ 10.70	\$ 10.70	\$ 0.00	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 5.21	\$ 0.00
Capital de trabajo		-\$ 28.01									\$ 28.01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)		-\$ 42.79				-\$ 20.83					-\$ 32.83
Crédito bancario	\$ 0.00					\$ 0.00					\$ 0.00
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 70.81</b>	<b>-\$ 25.50</b>	<b>\$ 25.94</b>	<b>\$ 70.52</b>	<b>\$ 115.06</b>	<b>\$ 152.90</b>	<b>\$ 223.88</b>	<b>\$ 285.21</b>	<b>\$ 353.04</b>	<b>\$ 424.94</b>	<b>\$ 528.20</b>

NOTA: Montos en millones de pesos

La Tabla 52 y Tabla 53 la muestran los Indicadores de Rentabilidad del proyecto para el Escenario Optimista, en sus alternativas con y sin financiamiento, respectivamente. Por su parte, tablas que se encuentran en el ANEXO J: "Tablas detalladas del Plan Financiero" muestran los FCN con un nivel de detalle más profundo del cálculo.

**Tabla 52: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto - Escenario Pesimista - Caso Apalancado".** Fuente: Elaboración Propia (2014)

VAN	\$ 1,081.96
TIR	80%
Payback	2 años
ROI	2595%

NOTA: VAN expresado en millones de pesos

**Tabla 53: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Escenario Pesimista - Caso Desapalancado".** Fuente: Elaboración Propia (2014)

VAN	\$ 1,082.19
TIR	66%
Payback	2 años
ROI	1628%

NOTA: VAN expresado en millones de pesos

## **XI. Riesgos, problemas y supuestos críticos**

---

El proyecto no presenta riesgos de criticidad elevada, pues las barreras de salida son bajas debido a que no existen inversiones significativas en activos fijos y los pocos que serían adquiridos son fácilmente transables en el mercado (equipos informáticos, mobiliario, automóvil, etc.). Tampoco se identifican cambios en las regulaciones o leyes que puedan afectar a SHC, más allá de las leyes laborales genéricas.

El mayor riesgo para SHC radica en sus RRHH - principalmente los cuidadores y operadores de *call center* - quienes mantienen contacto directo con los clientes que, dadas sus características, buscarán un alto estándar de calidad de servicio. Si se llegaran a presentar problemas de insatisfacción por parte de los AM o los F/R, ello impactará directamente en las ventas, y por consiguiente, en las finanzas y objetivos estratégicos de la empresa. Para mitigar este impacto se han establecido indicadores de índice, tipo y seguimiento de reclamos; así como visitas aleatorias y entrevistas con clientes para evaluar la percepción de calidad del servicio que reciben. Al mismo tiempo, los socios monitorearán constantemente el mercado, la competencia y los indicadores clave de la empresa, con el fin de realizar los ajustes y cambios necesarios para mantener e incrementar la competitividad.

El análisis de sensibilidad también especifica las variables críticas que podrían afectar al proyecto.

Se considera a SHC como un proyecto altamente atractivo y viable, con unos indicadores de rentabilidad por encima del promedio para su rubro.

La situación favorable del proyecto se debe a factores como las proyecciones de crecimiento del mercado objetivo, la poca participación de la competencia (mercado subatendido), los escasos niveles de inversión requeridos (en lo que respecta a los activos fijos), las bajas barreras de entrada, leyes y regulaciones claramente definidas, la posibilidad de expansión y diversificación del proyecto, además de una propuesta de valor que combina lo mejor de las opciones que hoy dispone el mercado.

Por su parte, la forma de financiamiento no es relevante sobre la rentabilidad del proyecto. Es decir, no se nota un efecto de “beneficio tributario”, lo que es propio de los proyectos con baja inversión como el de SHC. Los indicadores de rentabilidad y financieros exhiben desempeños por encima del promedio con un VAN de \$ 1.856 millones de pesos, TIR de 119%, ROI de 3.377% y un *payback* de 1 año (Escenario más probable, caso sin apalancamiento). Estos indicadores pueden ser aún más favorables dependiendo de la disposición al riesgo de los socios e inversionistas, pues los costos fijos son bajos (menos de 16% con relación a los costos fijos, por lo cual es muy posible incrementar los objetivos de captación de clientes y facturación<sup>22</sup>.

Aunque el proyecto es muy sensible a la demanda, con una disminución del 30% de la demanda (Escenario Pesimista), el VAN baja de manera importante (cerca de un 41,8% para la alternativa con financiamiento). A pesar de ello, el Escenario Pesimista ratifica que los riesgos son muy acotados y el proyecto continúa siendo rentable.

Como conclusión final se puede establecer que todos los indicadores del proyecto indican que es altamente conveniente y muy poco riesgoso. En definitiva, se estima que éste es altamente viable y se recomienda la inversión.

---

<sup>22</sup> Valores calculados sobre el “Escenario más Probable”, sin “apalancamiento”.

## Bibliografía

---

(s.f.). Obtenido de CONACEM.: [www.conacem.cl](http://www.conacem.cl)

*“Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores”*. (s.f.). Obtenido de SENAMA:  
[http://www.senama.cl/filesapp/Estudio\\_dependencia.pdf](http://www.senama.cl/filesapp/Estudio_dependencia.pdf)

*“Listado de ELEAM, búsqueda por comuna y otros criterios”*. (s.f.). Obtenido de SENAMA:  
<http://catastroeleam.senama.cl>

*“Programa de Vivienda para Mayores”*. (s.f.). Obtenido de SENAMA:  
[http://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/Chile\\_Programa\\_Viviendas\\_para\\_mayores\\_2008.pdf](http://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/Chile_Programa_Viviendas_para_mayores_2008.pdf)

*“Programas Sociales. Servicios y Vivienda para el Adulto Mayor”*. (s.f.). Obtenido de SENAMA:  
<http://www.senama.cl/Programas.html#serviciosVivienda>

*“Residencias para adultos mayores: criterios básicos para su adecuada selección”*. (s.f.). Obtenido de Redclinica:  
[http://www.redclinica.cl/hospitalClinicoWebNeo/Controls/Neochannels/Neo\\_Ch6258/deploy/residencias\\_adultos\\_mayores.pdf](http://www.redclinica.cl/hospitalClinicoWebNeo/Controls/Neochannels/Neo_Ch6258/deploy/residencias_adultos_mayores.pdf)

*“Resultados preliminares Censo de Población y Vivienda 2012”*. (s.f.). Obtenido de INE:  
[http://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20120831/asocfile/20120831161553/resultados\\_preliminares\\_censo\\_2012.pdf](http://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20120831/asocfile/20120831161553/resultados_preliminares_censo_2012.pdf)

*“Situación Chile, análisis cuarto trimestre 2013”, Página 1. Sin fecha.* . (s.f.). Obtenido de Banco BBVA:  
[http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/Situacion\\_Chile\\_nov13\\_e\\_tcm346-410434.pdf?ts=9122013](http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/Situacion_Chile_nov13_e_tcm346-410434.pdf?ts=9122013)

*“Catastro de Población Adulto Mayor”*. (Julio de 2003). Obtenido de INE:  
[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/adultosmayores/pdf/mayorescenso2002.pdf)

*Enfoque Estadístico Adulto Mayor en Chile*. (septiembre de 2007). Obtenido de INE:  
[http://www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/noticias/2007/septiembre/boletin/ine\\_adulto\\_mayor.pdf](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2007/septiembre/boletin/ine_adulto_mayor.pdf)

*Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología*. (2007). Obtenido de “Descenso de la natalidad en Chile: Un problema país”.: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75262007000200001](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75262007000200001)

*Enfoque Estadístico Adulto Mayor en Chile.* (septiembre de 2010). Obtenido de INE:  
<http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTQyNzg0NA==>  
 Poblaci%C3%B3n\_Adulta\_Mayor\_en\_el\_Bicentenario

*“Estudio de actualización del catastro de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) de la Región Metropolitana y configuración de procesos estandarizados”.* (28 de noviembre de 2011).  
 Obtenido de SENAMA:  
<http://www.senama.cl/filesapp/INFORME%20FINAL%20CATASTRO%20ELEAM%20RM.pdf>

*“Segunda encuesta nacional inclusión y exclusión social del adulto mayor en Chile.”.* (noviembre de 2011). Obtenido de SENAMA.: <http://www.senama.cl/filesapp/SEGUNDA%20ENCUESTA.pdf>

*“Región de Atacama: Caracterización de Adultos Mayores por Género, Encuesta Casen 2011”.* (31 de diciembre de 2012). Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social:  
[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/Atacama\\_final\\_50e1b6338f30f.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/Atacama_final_50e1b6338f30f.pdf)

Adimark. (s.f.). *“Mapa socioeconómico de Chile”.* Obtenido de ADIMARK:  
[http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)

Criteria Research. (2009). *“Estudio Fuerza Mayor: Una Radiografía del Adulto Mayor Chileno”.*

EDUCAR Chile. (s.f.). *“Guía de aprendizaje aseo y confort del paciente”.* Obtenido de  
[http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/Image/portal/ODAS\\_TP/Materiales\\_para\\_odas\\_2012/3%20Cuidados%20adulto%20mayor/ODA%2018%20Salud%20y%20autonom%C3%ADa%20del%20adulto%20mayor/GUIA%20DE%20APRENDIZAJE%20ASEO%20Y%20CONFORT%20DE%20PACIENTE.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/Image/portal/ODAS_TP/Materiales_para_odas_2012/3%20Cuidados%20adulto%20mayor/ODA%2018%20Salud%20y%20autonom%C3%ADa%20del%20adulto%20mayor/GUIA%20DE%20APRENDIZAJE%20ASEO%20Y%20CONFORT%20DE%20PACIENTE.pdf)

Kotler, P. (s.f.).

Ministerio de Salud. (1979). *“Reglamento para el ejercicio de la profesión de auxiliares de enfermería. Decreto N° 261 de 1978”.* Obtenido de  
[http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjuridico1.minsal.cl%2Fdecreto\\_14\\_10.doc&ei=q67WUqOqLoK3sATnn4HgBg&usg=AFQjCNGjU0d29P43ZHvZdYOljEHcFOZTkW&bvm=bv.59378465,d.b2l](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjuridico1.minsal.cl%2Fdecreto_14_10.doc&ei=q67WUqOqLoK3sATnn4HgBg&usg=AFQjCNGjU0d29P43ZHvZdYOljEHcFOZTkW&bvm=bv.59378465,d.b2l)

Muñiz, R. (s.f.). *“Marketing en el siglo XXI”.* Obtenido de Marketing-xxi: [www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm](http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm)



*Organización Panamericana de la Salud.* (s.f.). Obtenido de Panamerican Health Organization:  
[http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=16768&Itemid=721&lang=en](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=16768&Itemid=721&lang=en)

Programa de Geriatría. (s.f.). *“Índice Katz de independencia en las actividades de la vida diaria”*.  
Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE:  
<http://escuela.med.puc.cl/deptos/programageriatria/Katz.html>

Rodríguez, P. (octubre de 2011). *“Hacia un nuevo modelo de alojamientos. Las residencias en las que queremos vivir”*.

SENAMA. (s.f.). *“Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores”*. Obtenido de  
[http://www.senama.cl/filesapp/Estudio\\_dependencia.pdf](http://www.senama.cl/filesapp/Estudio_dependencia.pdf)

SEREMI de Salud de la RM. (2012). *“Requisitos para solicitar autorización Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores”*. Obtenido de  
<http://www.asrm.cl/Archivos/Servicios/establecimientos-larga-estadía-adulto-mayor-2013.pdf>

SEREMI de Salud de RM. (s.f.). *“Población estimada en base a censos de población disponibles hasta el año 2002 y otros datos”*.

Stanton, W. J. (s.f.). *Marketing*.

Subsecretaría de Salud Pública. Ministerio de Salud. (24 de febrero de 2010). *“Decreto Supremo N° 14 de 2010, Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores”*.

Superintendencia de Salud. (s.f.). Obtenido de <http://www.supersalud.gob.cl/568/w3-article-8151.html>

## Índice de tablas

---

Tabla 1: "Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores más importantes".....	20
Tabla 2: "Matriz FODA".....	27
Tabla 3: "Población esperada de Adultos Mayores para los próximos años en las comunas target del proyecto".....	36
Tabla 4: "Distribución de la Demanda de Servicios Adicionales - Procedimientos por Plan Base".....	37
Tabla 5: "Distribución de la Demanda de Servicios Adicionales - Arriendos por Plan Base".....	38
Tabla 6: "Distribución proyectada de ventas de Planes Base durante el primer año".....	40
Tabla 7: "Proyección de ventas de Planes Base durante los 10 años de evaluación".....	40
Tabla 8: "Demanda y % de participación en mercado objetivo presupuestados".....	41
Tabla 9: "Recursos necesarios el primer año de funcionamiento para atender la demanda esperada".....	41
Tabla 10: "Recursos necesarios durante 10 años de funcionamiento para atender la demanda esperada".....	41
Tabla 11: "Proyecciones de Venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante el primer año de funcionamiento".....	42
Tabla 12: "Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante el primer año de funcionamiento".....	42
Tabla 13: "Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante 10 años de funcionamiento".....	42
Tabla 14: "Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante 10 años de funcionamiento".....	43
Tabla 15: "Costos fijos y variables del proyecto".....	45
Tabla 16 : "Precios de planes base servicio SHC".....	46
Tabla 17: "Prestación Adicional - Prestación Opcional de Procedimientos".....	46
Tabla 18: "Prestación Adicional - Arriendo Opcional de Equipos".....	47
Tabla 19: "Cálculo del Capital de Trabajo – Caso Apalancado".....	47
Tabla 20: "Cálculo del capital de trabajo – Caso desapalancado".....	48
Tabla 21: "Inversión Inicial e Inversiones Posteriores del Proyecto con Apalancamiento".....	49
Tabla 22: "Inversión Inicial e Inversiones Posteriores del Proyecto sin Apalancamiento".....	49
Tabla 23: "Detalle del Crédito para financiar Inversión Inicial del Proyecto (Año 0)".....	50
Tabla 24: "Detalle del Crédito de Renovación de Activos (Año 5)".....	50

Tabla 25: “Detalle del Crédito del año 10, para renovación de activos”.....	51
Tabla 26: “FCN Resumido - Escenario Más Probable Con Apalancamiento”.....	51
Tabla 27: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto Apalancado".....	52
Tabla 28: “FCN Resumido - Escenario más probable – Case Apalancado”.....	52
Tabla 29: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Escenario más probable - Caso Desapalancado".....	52
Tabla 30: “Distribución proyectada de ventas de Planes Base durante el primer año – Escenario Optimista”.....	53
Tabla 31: “Proyección de ventas de Planes Base durante los 10 años de evaluación – Escenario Optimista”.....	53
Tabla 32: “Recursos necesarios el primer año de funcionamiento para atender la demanda esperada - Escenario Optimista”.....	54
Tabla 33: “Recursos necesarios durante 10 años de funcionamiento para atender la demanda esperada en el Escenario Optimista”.....	54
Tabla 34: “Proyecciones de Venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Optimista”.....	54
Tabla 35: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Optimista”.....	55
Tabla 36: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante 10 años de funcionamiento – Escenario Optimista”.....	55
Tabla 37: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante 10 años de funcionamiento – Escenario Optimista”.....	55
Tabla 38: “FCN Resumido - Escenario Optimista Con Financiamiento”.....	56
Tabla 39: “FCN Resumido - Escenario Optimista Sin Financiamiento”.....	56
Tabla 40: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Caso Apalancado - Escenario Optimista".....	56
Tabla 41: “Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Escenario Optimista – Caso Desapalancado”.....	56
Tabla 42: “Distribución proyectada de ventas de Planes Base durante el primer año – Escenario Pesimista”.....	57
Tabla 43: “Proyección de ventas de Planes Base durante los 10 años de evaluación – Escenario Pesimista”.....	57

Tabla 44: “Recursos necesarios el primer año de funcionamiento para atender la demanda esperada - Escenario Pesimista” .....	57
Tabla 45: “Recursos necesarios durante los 10 años de evaluación para atender la demanda esperada - Escenario Pesimista – Escenario Pesimista” .....	58
Tabla 46: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Pesimista” .....	58
Tabla 47: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante el primer año de funcionamiento – Escenario Pesimista” .....	58
Tabla 48: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Procedimientos durante 10 años de funcionamiento – Escenario Pesimista” .....	59
Tabla 49: “Proyecciones de venta de Serv. Adic. – Arriendo de Equipos durante 10 años de funcionamiento” .....	59
Tabla 50: “FCN Resumido - Escenario Optimista - Caso Apalancado” .....	59
Tabla 51: “FCN Resumido - Escenario Optimista - Caso Desapalancado” .....	60
Tabla 52: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto - Escenario Pesimista - Caso Apalancado" .....	60
Tabla 53: "Indicadores de Rendimiento del Proyecto – Escenario Pesimista - Caso Desapalancado" .....	60
Tabla 54: " Número de Adultos Mayores en las comunas target" .....	71
Tabla 55: "Número total AM según nivel de dependencia" .....	71
Tabla 56: "Cantidad total de AM atendidos al año por ELEAM y empresas de housing" .....	72
Tabla 57: "Tamaño de mercado total, participación de la competencia y demanda no atendida" .....	72
Tabla 58: "Valor anual del mercado potencial y del mercado atendido (UF)" .....	73
Tabla 59: "Mercado target total, atendido y potencial (UF, \$, \$USD)" .....	73
Tabla 60: "Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores" .....	83
Tabla 61: "Descripción de cargos planilla SHC” .....	99
Tabla 62: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja - Escenario más Probable - Caso Apalancado” .....	101
Tabla 63: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario más Probable - Caso Apalancado” .....	102
Tabla 64: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja – Escenario más Probable - Caso sin Apalancamiento”. .....	103

Tabla 65: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario más Probable - Caso sin Apalancamiento”.....	104
Tabla 66: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja - Escenario Optimista- Caso Apalancado” .....	105
Tabla 67: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario Optimista - Caso Apalancado” .....	106
Tabla 68: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja – Escenario Optimista - Caso sin Apalancamiento”.....	107
Tabla 69: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario Optimista - Caso sin Apalancamiento”.....	108
Tabla 70: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja - Escenario Pesimista - Caso Apalancado” .....	109
Tabla 71: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario Pesimista - Caso Apalancado” .....	110
Tabla 72: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja – Escenario Pesimista - Caso sin Apalancamiento”.....	111
Tabla 73: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario Pesimista - Caso sin Apalancamiento”.....	112

## Índice de ilustraciones

---

Ilustración 1: "Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter" .....	14
Ilustración 2: "Mapa de posicionamiento relativo" .....	19
Ilustración 3: "Modelo de Negocios Canvas" .....	23
Ilustración 4: "Modelo de Cadena de Valor Empresarial" .....	28
Ilustración 5: "Representación gráfica del flujo Proceso de Venta" .....	30
Ilustración 6: "Representación gráfica del Flujo Visitas del cuidador" .....	30
Ilustración 7: "Representación gráfica del Flujo Respuesta telefónica para el AM" .....	31
Ilustración 8: "Organigrama Senior Home Care" .....	33

## ANEXO A: "Cálculo del Tamaño de Mercado y Demanda"

**Tabla 54: " Número de Adultos Mayores en las comunas target"**

Comuna	Población			Nº total de AM en las comunas target
	Cant. Pob. al 2013	Nº de AM	% ABC1	
La Reina	94,037	16,574	42.20%	<b>6,994</b>
Las Condes	291,971	58,383	53.50%	<b>31,235</b>
Lo Barnechea	115,963	10,221	49.70%	<b>5,080</b>
Ñuñoa	140,531	31,257	28.90%	<b>9,033</b>
Providencia	126,595	27,181	38.90%	<b>10,573</b>
Vitacura	78,313	17,521	62.60%	<b>10,968</b>
<b>TOTALES</b>	<b>847,410</b>	<b>161,137</b>		<b>73,884</b>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para efectuar la tabla anterior se consideraron como base los datos poblacionales proporcionados por la SEREMI de Salud de la Región Metropolitana (ver SEREMI DE SALUD RM en sección Bibliografía) para determinar la población total de cada comuna target, así como la población AM de cada una. Al número total de AM de cada comuna se le aplicaron los porcentajes de personas de nivel socioeconómico ABC1, según el mismo informe.

El resultado arroja un total de 73.884 AM, de nivel socioeconómico ABC1, que viven en las comunas target.

**Tabla 55: "Número total AM según nivel de dependencia"**

Nivel de Dependencia	% Población según nivel de dependencia	Nº total AM según nivel de dependencia
Severa	12.38%	<b>9,147</b>
Moderada	5.07%	<b>3,746</b>
Leve	6.66%	<b>4,921</b>
Independiente	75.89%	<b>56,070</b>
<b>TOTAL</b>		<b>73,884</b>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para determinar el tipo de atención que podría ser requerida por los AM target identificados, se aplicaron los porcentajes de niveles de dependencia que se indican en el "Estudio Nacional de la Dependencia en las Personas Mayores" ("Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores") y se establecieron los siguientes supuestos:

- Los AM con niveles de dependencia "severa" o "moderada" no pueden ser atendidos por los ELEAM, por tanto, sólo pueden ser clientes potenciales de servicios de Housing.
- Los AM "independientes" o con niveles de dependencia "leve" son mayoritariamente clientes potenciales de ELEAM.

- La tendencia es que los AM vayan incrementando sus niveles de dependencia como producto del proceso de envejecimiento natural. Esta propensión puede apreciarse al comparar las cantidades de cada nivel de dependencia, donde los de mayor densidad poblacional se encuentran en los extremos, es decir, entre aquellos AM “independientes” y los de dependencia “severa”.

**Tabla 56: "Cantidad total de AM atendidos al año por ELEAM y empresas de housing"**

Tipo de servicio	Nº de empresas	Prom. de AM atendido / mes	Nº Total anual de AM atendidos	Precio promedio mensual UF
<i>Housing</i>	19	20.00	4,560	UF 42
ELEAM	172	24.29	50,139	UF 60
<b>TOTALES</b>			<b>54,699</b>	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para estimar el mercado atendido por la competencia se identificaron la cantidad de prestadores de servicios (ELEAM y atención a domicilio) que operan actualmente en el mercado. El total de ELEAM identificados en las comunas *target* es de 172, quienes atienden aproximadamente a 50.139 AM al año (“Listado de ELEAM, búsqueda por comuna y otros criterios”); mientras que el total de empresas que prestan el servicio de *Housing* es de 19, con un total de 4.560 atenciones AM al año. En tanto, los precios promedios mensuales para los servicios de *Housing* y ELEAM se sitúan en UF 42 y UF 60 respectivamente.

**Tabla 57: "Tamaño de mercado total, participación de la competencia y demanda no atendida"**

Nivel de Dependencia	% Población según nivel de dependencia	Nº AM para el <i>target</i>	Nº de AM efectivamente atendidos en <i>target</i>	% participación de mercado competencia	Demanda no atendida
Severa	12.38%	9,147	564	<b>6.17%</b>	8,582
Moderada	5.07%	3,746	231		3,515
Leve	6.66%	4,921	304		4,617
Independiente	75.89%	56,070	3,459		52,611
<b>TOTALES</b>		<b>73,884</b>	<b>4,558</b>		<b>69,326</b>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Con los datos recién mencionados se estimó y clasificó, según el nivel de dependencia de los AM, el tamaño del mercado total, participación de la competencia, y por último, la demanda no atendida.

El resultado de estos cálculos arroja 6,17% de participación de la competencia dentro del mercado potencial, con lo cual se estima un total de 69.326 AM no atendidos. Nuevamente se observa que el mayor volumen se encuentra entre los “Independientes” y los de dependencia “Severa”.



**Tabla 58: "Valor anual del mercado potencial y del mercado atendido (UF)"**

Nivel de Dependencia	¿Dónde pueden ser atendidos?	Precios promedio / mes UF	Nº AM para el <i>target</i> Mercado Potencial	Valor anual del mercado potencial UF	Nº de AM efectivamente atendidos	Valor anual del mercado atendido UF
Severa	A domicilio	UF 42	9,147	UF 541,494	564	UF 33,408
Moderada			3,746		231	
Leve	Residencias	UF 60	4,921	UF 3,659,465	304	UF 225,771
Independiente			56,070		3,459	
<b>TOTALES</b>			<b>73,884</b>	<b>UF 4,200,959</b>	<b>4,558</b>	<b>UF 259,179</b>

Fuente: elaboración propia (2014)

**Tabla 59: "Mercado target total, atendido y potencial (UF, \$, \$USD)"**

Resumen	Nº de AM	Valor en UF	Valor en \$ <sup>23</sup>	Valor en \$USD
¿Cuánto vale el mercado <i>target</i> total?	73,884	UF 4,200,959	98,260,427,981	185,397,034
¿Cuánto vale el mercado <i>target</i> atendido?	4,558	UF 259,179	6,062,198,390	11,438,110
¿Cuánto vale el mercado <i>target</i> potencial?	69,326	UF 3,941,780	92,198,229,590	173,958,924

Fuente: elaboración propia (2014)

Finalmente, se concluye que:

- El valor del mercado *target* total es de UF 4.200.959 correspondientes a 73.884 AM.
- El valor del mercado atendido es de UF 259.179 correspondientes a 4.558 AM.
- El espacio potencial que tiene SHC para crecer o captar clientes, considerando solo la demanda no atendida es de UF 3.941.780 correspondientes a 69.326 AM.

<sup>23</sup> Valores al 23 de enero de 2014: UF: 23.390 y Tipo de cambio USD: 530

## **ANEXO B: “Leyes laborales relacionadas al proyecto”**

---

El Decreto N° 261 de 1978 habilita a los auxiliares de enfermería para ejercer su actividad en la forma y condiciones que señala (MINISTERIO DE SALUD, 1979). En el artículo 4° de este decreto y en conformidad con el artículo 4° del Decreto Ley 2.147 se informa que la autoridad sanitaria otorgará un carné profesional, previa solicitud y sólo si se cuenta con certificado del curso, de una práctica de tres años como mínimo y no poseer antecedentes penales. Dado su carácter de obligatorio, los auxiliares de enfermería que se encuentren en la planilla de SHC deberán contar con esta identificación, aunque también se realizarán esfuerzos para que todo el personal esté acreditado en el Registro Nacional de Prestadores de Salud (Superintendencia de Salud).

Asimismo, existen en Chile los Técnicos de Enfermería de Nivel Superior (TENS), los que están agrupados en el Colegio de Técnicos Paramédicos de Chile A.G, que representa también a los antiguos Auxiliares de Paramédicos tanto de Enfermería como de otras especialidades. (Organización Panamericana de la Salud).

En cuanto al personal médico, es importante destacar que ellos no tienen la obligación de certificarse o colegiarse. No obstante, para garantizar la calidad de los empleados de SHC, se buscará que todos los médicos de la planilla cuenten con una certificación en la Corporación Nacional Autónoma de Certificación de especialidades médicas (CONACEM), organismo privado que reconoce la idoneidad de los especialistas en el ejercicio profesional. (CONACEM).

La atribución de velar por el correcto ejercicio de estos profesionales y técnicos le corresponde al Ministerio de Salud (MINSAL) y son los tribunales de justicia los encargados de dirimir en conflictos cuando existe una parte perjudicada por una violación del ejercicio profesional.

Todas estas regulaciones para la labor profesional y técnica se orientan a los servicios de atención de salud abiertos y cerrados y no existen lineamientos para la gestión en los servicios de atención a domicilio.

En cuanto a las cuidadoras, tampoco hay una normativa legal específica que las regule. Normalmente ellas sólo cuentan con cursos de capacitación de instituciones como la Cruz Roja Chilena, cursos ofrecidos por Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) en distintas Municipalidades.

---

## **ANEXO C: “Caracterización de la competencia: ELEM PRIVADOS”**

---

### **Senior Suites**

**<http://www.seniorsuites.cl/inicio/>**

Senior Suites (ligado a Empresas Cimenta, cuyos socios son Sergio Cardone, Antonio Tuset y Jorge Ayala, entre otros) representa el mayor competidor del mercado con 19 años de experiencia en el rubro. Cuenta con tres residencias: una en Avenida Paul Harris, en Las Condes; otra en Eliecer Parada, en Providencia; y otra en Sebastián Elcano con Bilbao, esta última con una inversión de 200 mil UF (US\$ 9,3 millones), siete pisos y 250 camas.

Son pioneros en la atención del adulto mayor en Chile, ofrecen departamentos y habitaciones con la libertad que el residente pueda decorar y amoblar su espacio a su gusto.

Poseen un equipo multidisciplinario de personas en sus instalaciones, entre ellas: enfermeras, kinesiólogas, personal de cocina, nutricionistas, mucamas, auxiliares, asistentes de enfermería, jardineros y guardias.

El servicio se limita y resume a las residencias, es decir, todas las prestaciones se realizan al interior del establecimiento, aprovechando su infraestructura. Cuentan con: enfermería, lavandería, aseo y mucama, alimentación, adicionales, actividades de recreación y apoyo espiritual.

PRECIO: Alrededor de 50 UF mensuales.

### **Living La Dehesa**

**<http://www.livingladehesa.cl/>**

Living La Dehesa pertenece a los controladores de Clínica Indisa y al grupo Celta, ligado a la familia Saval, dueña del laboratorio Saval. Crearon el proyecto en 2003 y originalmente tuvieron un socio americano con experiencia en el negocio. Cuentan con capacidad para 100 adultos mayores ubicados en departamentos de dos ambientes, de 34, 36 y 44 m<sup>2</sup>, y la mensualidad depende de la habitación y los servicios. Reciben adultos independientes y dependientes.

Al igual que la mayoría, el servicio se limita y resume a las residencias, es decir, todas las prestaciones que se brindan se circunscriben al establecimiento. Los servicios con que cuentan las residencias son: actividades diarias guiadas por especialistas, nutricionista, piano en vivo a la hora de almuerzo todos los días, facilidades para realizar eventos y cumpleaños, residentes y visitas sin restricción de horario, películas en pantalla gigante todos los días, lavandería y planchado, que incluye cambio de sábanas y toallas semanalmente, recepcionista permanente para mensajes, médico una vez a la semana, liturgia diaria, misa dos veces a la semana, peluquería, costurera, radiotaxi, encargos, teléfono, TV cable, Internet, servicios de enfermería 24 horas, servicio de mucama diario.

PRECIO: entre UF 50 a UF 70.

### **Hogares Alemanes**

**<http://portal.alemana.cl>**

Es una de las instituciones más antiguas y con una clara orientación a la comunidad chileno - alemana. Cuenta con 15.577m<sup>2</sup> y está ubicada en Vitacura.

La diferencia en términos de servicio está dada por el convenio con la Clínica Alemana que incluye descuentos y presencia de médicos de su Unidad de Geriátrica para la evaluación y consulta de los residentes.

Los servicios con los que cuentan las residencias son: atención 24 horas, equipo de médicos, enfermeras universitarias, kinesiólogos, nutricionistas y terapeutas ocupacionales, peluquería, lavado de ropa, uso de teléfonos, TV cable, productos de farmacia e insumos especiales, oratorio, actividades terapéuticas y de recreación.

PRECIO: Entre 35 y 45 UF.

### **Villa Soleares**

**<http://www.villasoleares.cl/>**

Villa Soleares (cuyos socios son Peter Dragicevic y Rodrigo Neira) opera desde 1983 y se especializa en el tratamiento de Alzheimer y Geriátrica para el adulto mayor. La empresa cuenta con dos instalaciones: sede Estoril (para AM dependientes) ubicada en calle Paul Harris, con un edificio de 3.100 m<sup>2</sup> construidos, y 110 habitaciones; y la sede El Director (para AM independientes) con un servicio boutique de sólo 15 habitaciones. Hasta ahora se han invertido, más de US\$ 6 millones en infraestructura. Al parecer, tienen planes de expandirse a regiones.

Entre los servicios que ofrecen, se encuentran: enfermería 24hrs, asistencia en necesidades básicas no exclusiva (bañarse, vestirse, comer y desplazarse), nutricionistas, actividades físicas y sociales, mucama y lavandería.

PRECIO: Entre 43 y 72 UF.

### **Ámbar Residence**

**[www.ambaresidence.cl](http://www.ambaresidence.cl)**

Ámbar Residence posee una residencia en calle Pedro de Gamboa, en Las Condes, con 149 habitaciones y 7.300 m<sup>2</sup>. El desarrollo está a cargo de Inmobiliaria Las Tranqueras (vinculada a los fundadores de la cadena de hoteles Atton) quienes han invertido hasta ahora cerca de US\$ 12 millones en instalaciones.

Como en la mayoría de los casos, el servicio se limita y resume a las residencias, es decir, todos los servicios se prestan al interior del establecimiento, aprovechando su infraestructura. Ellos ofrecen: enfermería, biblioteca, actividades recreativas, oratorio, salón de belleza con área de podología, sala de cine, kinesiólogos, nutricionistas, mucama, seguridad, TV cable, telefonía, Internet.

Un factor importante a considerar es que el mobiliario queda a cargo del residente y no ofrecen servicio de enfermería, que puede ser contratado en forma externa con cargo al AM.

PRECIO: promedio entre 44 y 70 UF mensuales (cuidados no clínicos).

### **Seniority Chile**

**<http://www.senioritychile.cl/>**

Seniority Chile (del grupo belga Senior Assist) cuenta con dos instalaciones: Living Medina (en Ñuñoa) y Living Errázuriz (en Las Condes) Tienen planes de expansión con dos nuevas residencias, una ya programada para el 2014 en La Dehesa y otra, aún sin fecha precisa en Ñuñoa, con una inversión de US\$ 30 millones.

Esta empresa se distingue por ofrecer cuatro tipos de servicios: residencias (servicio tradicional), atención por día, atención a domicilio y *safercare*.

- Residencias: servicio tradicional con edificios diseñados o adaptados para las necesidades de los adultos mayores con ascensores, rampas, manillas y áreas recreacionales. Disponen además de profesionales del área salud para apoyo y compañía según los requerimientos de cada persona.
- Atención por día: permite asistir durante el día a los centros de *Seniority*, regresando su domicilio una vez terminada la jornada.
- Atención a domicilio: comprende los siguientes servicios:
  - Higiene y cuidado personal: baño, lavado de pelo, afeitado, manicura, podología y maquillaje.
  - Apoyo en la vida diaria: ayuda en la alimentación, paseos de una o dos horas, compañía a actividades recreativas (cine, fiestas familiares), organización de fiestas de cumpleaños y aniversarios.
  - Servicio de Enfermería: tratamiento endovenoso, toma de muestras de exámenes, hemoglucotest, tratamiento intramuscular subcutáneo, curaciones, administración de medicamentos, administración y control de tratamientos anticoagulantes en coordinación con médico tratante, curación de úlceras por presión, retiro de puntos, sueros y sondas, entre otros procedimientos.

- Otros Profesionales del área salud: médicos, kinesiólogos, terapeutas, evaluación Integral del paciente en su domicilio, realizado por enfermera universitaria, apoyo al momento del alta médica, supervisión de una profesional al momento de retirarse de la clínica / hospital.
  - *Safecare*: vinculado a dispositivos electrónicos para protección de adultos mayores. Permite solicitar asistencia a personal calificado las 24 horas, a través de un sistema de comunicación instantánea que monitorea y administra el ambiente del adulto mayor a distancia. Los dispositivos de monitoreo son: botón de alarma, clip para cinturón pulsera / collar, sensor de caída e intercomunicador.
- PRECIO: Desde 35 UF mensuales.

### **Garden Suites**

**<http://www.gardensuites.cl/>**

Garden Suites: posee un único centro residencial ubicado en Las Condes. Dispone de 15 departamentos para arriendo con el servicio tradicional de residencia. En todos los casos la modalidad de contratación corresponde a arriendo de departamentos. La particularidad es que los clientes deben arrendar y amoblar los departamentos en un condominio con servicios propios de residencias para el cuidado de AM. Poseen enfermera itinerante y botones de pánico.

PRECIOS: Entre 38 y 46 UF.

## **ANEXO D: “Caracterización de la competencia: CUIDADO DOMICILIARIO”**

---

### **Aconcagua Home Care**

**<http://www.aconcaguahomecare.cl/>**

Ubicados en la comuna de Vitacura, esta empresa brinda enfermería y hospitalización domiciliaria 24/7, con especialidad en el tratamiento de enfermedades crónicas y catastróficas. Disponen de una central de atención telefónica las 24 horas y proporcionan los equipos e insumos según el tratamiento. Además, realizan gestiones de cobertura ante Isapres. Sus áreas de servicio son variadas: cuidado del AM, enfermedades respiratorias, crónicas y agudas, pacientes oncológicos, neurológicos y quirúrgicos, tratamientos con medicación y cuidados paliativos en pacientes terminales, entre otras. Tienen un promedio de 400 pacientes al año y una planilla de más de 150 médicos, de acuerdo a su website.

PRECIOS: El valor de la atención domiciliaria del AM depende del grado de dependencia y horas de turno, pero en general los valores van entre los \$35 mil diarios por auxiliar y \$45 mil enfermera por procedimiento (visita puntual de 30 minutos)

### **Agencia Innova Salud**

**<http://www.agenciainnovasalud.cl/que-hacemos>**

Con cinco años de experiencia en el mercado, su dueña, una enfermera, realiza atención domiciliaria de enfermos y AM, 24/7, con una diferenciación por precio.

PRECIO: Desde \$40 mil por procedimiento.

### **Atendoprof, servicios de salud en la Región Metropolitana**

**<http://www.atendoprof.cl/>**

Ubicados en la comuna de La Florida, realizan atención de enfermería con especialización en pacientes postrados (tratamiento de escaras)

PRECIO: Según prestación.

### **Auxilia, paramédicos y auxiliar de enfermería**

**[www.auxilia.cl](http://www.auxilia.cl)**

Ofrecen servicios de médicos a domicilio, enfermeras, paramédicos, auxiliares de enfermería, cuidadoras, además de kinesiólogos, nutricionistas y terapeutas ocupacionales. Se distinguen por contar con orientación médica telefónica (OMT)

Los turnos son de 12 horas como mínimo. Las cuidadoras pueden realizar tareas domésticas.

PRECIO: Dependiendo de los servicios involucrados.

### **CEDENFH, Centro de Enfermería en el Hogar**

**<http://www.cedenfh.cl/>**

Experiencia de 20 años en atención en hogar, hospital o clínica, con especialización en Home Care. Ofrecen hospitalización domiciliaria y servicio de enfermeras universitarias, auxiliares de enfermería y asistentes de enfermos, además de equipos médicos para procedimientos.

PRECIO: \$25 mil el turno de 12 horas asistente, sea día o noche (la asistente no realiza labores domésticas)

### **CLÍNICA HOGAR BUENA SALUD**

**<http://clinicahogarbuenasalud.cl>**

Se especializan en el cuidado de pacientes con situaciones agudas (enfermedades vasculares, neurológicas, ventilación mecánica a domicilio, entre otras), pacientes con procesos crónicos reagudizados (cardiopatías, hepatopatías crónicas, enfermedades terminales, entre otras) y pacientes con procesos quirúrgicos (postoperatorio inmediato y tardío de cirugía menor y media, complicaciones de cirugía mayor, tratamiento de grandes escaras y úlceras cutáneas, entre otras)

PRECIO: desde \$20 mil el turno de 6 horas de las cuidadoras.

### **CLINICA MEDICAL CARE**

**<http://www.medicalcare.cl/>**

Ubicados en Las Condes, ofrecen auxiliares, enfermeras, kinesiólogos, además de hospitalización domiciliaria integral junto a venta y arriendo de equipos. Se enfocan fundamentalmente en hospitalización domiciliaria. Establecen su diferenciación a través de la calidad del personal, que se somete a variadas capacitaciones. La contratación mínima es de 24 horas. de lunes a domingo por un mes. Los auxiliares de enfermería acompañan todo el día al paciente, las enfermeras supervisan y visitan para procedimiento puntual de media hora.

PRECIO: Valores de acuerdo a informe médico y evaluación del paciente AM por parte de unidad de enfermería Clínica Medical Care.

### **CLÍNICAL HOME CARE**

**<http://www.clinicalhomecare.cl/>**

Sus servicios son: arriendo de equipos clínicos, auxiliares de enfermería, laboratorio, profesionales y venta de insumos para enfermos. También ofrecen servicios de cuidadoras (nanas) y auxiliares para condiciones más complejas.

PRECIO: \$25 por turno, ya sea diurno / nocturno o fin de semana. Una vez que se pasa la cotización se conversa con la enfermera para detalles del servicio.

### **CLINICAL HOUSE**

**<http://www.clinicalhouse.cl/>**

Atención 24/7 para pacientes adultos y pediátricos en hospitalización domiciliaria. Poseen enfermera coordinadora de calidad, además de enfermeras tratantes y para capacitación de sus empleados, auxiliares, paramédicos, cuidadoras, kinesiólogos, podólogos y estilistas, con el fin de brindar una atención integral al paciente.

PRECIO: Sujeto a confirmación de acuerdo a informe médico.

### **CLINICAL SERVICE**

**<http://www.clinical.cl/hospitalizacion-domiciliaria.aspx>**

Ubicados en Las Condes, ofrecen procedimientos orientados a la hospitalización domiciliaria y enfermería, tales como tratamientos endovenosos, instalación de sondas, curaciones, aspiraciones, etc. No cuentan con servicio de cuidadoras.

PRECIO: Dependiendo de los requerimientos y el nivel de complejidad del paciente.

### **ENFERMERAS SANTA CATALINA**

**<http://www.enfermerasantacatalina.com/>**

Ubicadas en La Florida, esta agrupación de enfermeras universitarias con atención 24/7 se dedica a prestar servicios asociados a su profesión, Disponen de personal paramédico para turnos de 12 horas, 24 horas e internas, además de auxiliares de enfermería y cuidadores, que se ocupan de alimentación, aseo y confort.

PRECIO: \$25 mil el turno de 12 horas de cuidadora.

### **ENFERMERÍA SAN ALBERTO**

**<http://www.enfermeriasanalberto.cl/index.htm>**

Ubicados en Providencia, ofrecen asistencia domiciliaria para la atención del enfermo en el propio hogar, y cuentan con hospitalización domiciliaria, procedimientos de enfermería con profesionales UC y apoyo a través de auxiliares de enfermería y asistentes de enfermos. Destacan la supervisión permanente de sus empleados.

PRECIOS: Según prestación.

### **GLOBAL HEALTH**

Ofrecen servicios de atención domiciliaria de auxiliar de enfermería (con training de 500 horas) Las visitas de las enfermeras son para procedimiento o una vez cada 15 días.

PRECIOS: \$30 mil por cuidadora día normal y \$35 mil festivos. Las visitas de las enfermeras tienen un costo de \$35.000 por separado, materiales incluidos.

### **HOME MEDICAL CLINIC**

<http://www.hmc.cl/site/index.php>

Servicio de atención a domicilio para niños y adultos, junto a servicios adicionales, en Santiago, Viña del Mar y Concepción, con 21 años de experiencia en el mercado. Poseen un *call center*, área de recursos humanos y una publicación para sus clientes y empleados. Entre sus servicios se cuentan la hospitalización domiciliaria, kinesiología y fonoaudiología, exámenes de laboratorio y radiografías a domicilio. No cuentan con el servicio de cuidadoras.

PRECIO: Sujeto a confirmación de acuerdo al estado de salud del paciente y equipos médicos.

### **HOUSE CLINIC E.S.T**

<http://www.houseclinicest.cl/contacto>

Esta empresa ofrece servicios de cuidado domiciliario especializado en el AM, con la característica que además atienden en residencias de larga estadía. Cuentan con auxiliares de enfermería y asistentes en geriatría para apoyo en higiene, confort, estimulación y recreación. Además, ofrecen servicio de reemplazo para los ELEM.

PRECIO: Según prestación y estado (nivel de dependencia) del AM

### **MEDICAL HILFE, CLÍNICA DOMICILIARIA INTEGRAL**

<http://www.medicalhilfe.cl/#>

Ofrecen hospitalización domiciliaria, además de servicios de kinesiología y enfermería. Se especializan en modelos de hospitalización y nutrición clínica.

PRECIO: Valores de acuerdo a informe de enfermera jefe.

### **PARVIS, MÉDICOS Y HOSPITALIZACIÓN A DOMICILIO**

<http://www.parvis.cl/>

Atención 24/7 médica domiciliaria "la última palabra en innovación, tecnología y equipo profesional". Con oficina en Las Condes, ofrecen médicos especialistas, enfermeros, técnicos de enfermería superior, auxiliares de enfermería, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos y médicos de cuidados paliativos. También ofrecen venta y arriendo de equipos médicos.

PRECIO: Sujeto a confirmación de acuerdo a informe médico.

### **SANTAFERAMA, Cuidados de enfermería a domicilio**

[www.santaferama.cl](http://www.santaferama.cl)

Se ocupan del cuidado de ancianos, pacientes enfermos o que presenten alguna discapacidad, hospitalizados, en postoperatorio de cualquier tipo de cirugía, con enfermedades terminales, con limitaciones sensoriales, curaciones de heridas de distinto tipo, cuidados paliativos y del recién nacido.

PRECIO: Dependiendo de los requerimientos y el nivel de complejidad del paciente.

### **SERPROEN HOME CARE, Hospitalización domiciliaria y cuidado de enfermos**

<http://www.serproen.cl/>

Fundado en 1977, es el primer servicio de Atención y Hospitalización Domiciliaria de Chile. Atienden desde problemas simples de salud hasta enfermedades complejas, a través de hospitalización domiciliaria, cuidado de pacientes crónicos y adultos mayores, exámenes de laboratorio, electrocardiograma y radiología a domicilio, kinesiología y fonoaudiología. Es la única empresa que ofrece atención dental de urgencia domiciliaria.

PRECIO: Sujeto a confirmación de acuerdo al estado de salud del paciente y equipos requeridos.



## **ANEXO E: “Análisis detallado del mapa de posicionamiento”**

---

En cuanto al posicionamiento, el análisis y los atributos de las empresas que compiten en esta industria es el siguiente:

### **Residencias de larga estadía *Premium*:**

Combina las variables de alternativa costosa con atención estandarizada, ya que no cuentan con cuidadoras exclusivas para cada AM. En este espacio se encuentran:

Senior Suites: De alto costo, edificios en sectores residenciales (Las Condes y Providencia) Institución pionera en los departamentos de larga estadía. Su marca está posicionada como una entidad de prestigio y experiencia.

Living La Dehesa: Se distingue por sus espaciosas áreas verdes (única con Winter Garden) e instalaciones dirigidas a AM independientes. El segmento objetivo la posiciona cerca del atributo caro.

Hogares Alemanes: Para AM independientes y dependientes, se distingue por su atención integral, que cuenta con terapeutas ocupacionales. El segmento lo asocia con el atributo de caro, prestigio y confiabilidad, debido a su vinculación con la Clínica Alemana.

Villa Soleares: Modalidad suites y residencial, se distinguen por el tratamiento del Alzheimer. Se encuentra posicionada en el atributo de calidad.

Ambar Residence: Reconocida ubicación en Las Condes. Se encuentra posicionada en el atributo de calidad.

Seniority Chile: Ofrece cuatro alternativas de cuidado: residencia, a domicilio, por día y safecare. Es reconocida por sus servicios adicionales (como por ejemplo, sensor de caídas).

### **Residencias de larga estadía no *Premium*:**

Integra las variables de alternativa económica con atención estandarizada, ya que la infraestructura u hotelería puede ser deficiente y no cuentan con cuidadoras exclusivas para cada AM. En este punto se aprecian:

Hogares de ancianos con un costo mensual inferior a los \$400.000. La percepción de estas instituciones no es muy buena, pues se asocia a la estandarización de las actividades y cuidado deficitario (menos calidad del personal y confianza)

SENAMA y otros hogares de fundaciones de beneficencia (Hogar de Cristo, Las Rosas, San Vicente de Paul): Se agregan a los atributos mencionados la menor comodidad (inclusive se menciona el hacinamiento).

### **Cuidados domiciliarios no profesionales:**

Se constituye con las variables de alternativa económica con atención exclusiva, pues el valor de esta opción es considerablemente menor que otras de las alternativas. Aquí se ubican:

Nanas y cuidadoras independientes: El segmento la posiciona en el atributo económico, pero destacan en la gran mayoría de los casos la falta de capacitación, deficiencia en el trato y la desconfianza.

### **Cuidados domiciliarios profesionales:**

Une las variables de alternativa costosa con atención exclusiva, pues el valor de esta opción es mayor que otras de las alternativas, y se considera la atención exclusiva del AM. En este sector se localizan: Aconcagua Home Care, Centro de Enfermería en el Hogar (CEDENFH), Home Medical Clinic, SERPROEN Home Care y Auxilia. (Vea un completo detalle en ANEXO D: “Caracterización de la competencia: CUIDADO DOMICILIARIO)

Aconcagua Home Care: Con más de 400 pacientes al año, se distinguen por suministrar equipos e insumos requeridos. Su marca está posicionada con el atributo de profesionalismo.

Centro de Enfermería en el Hogar (CEDENFH) Se distinguen por atender en clínicas, hospitales o en el domicilio del paciente. Su marca está posicionada como una entidad de prestigio y experiencia.

Home Medical Clinic: Con una red de atención en Santiago, Viña del Mar y Concepción, se distinguen por su experiencia en el rubro (han atendido a más de 18 mil pacientes).

SERPROEN Home Care: El atributo más reconocido es el prestigio y la confianza, debido a los 35 años que esta empresa posee ofreciendo servicios de atención domiciliaria y cuidado de enfermos.

Auxilia: Proporcionan un servicio integral que puede considerar desde la aplicación de un medicamento hasta el traslado y la compañía a una consulta médica. Se encuentra posicionada en el atributo de servicios adicionales.

A modo de resumen, podemos explicar que las residencias de larga estadía *Premium* combinan las variables de alternativa costosa con atención estandarizada, ya que no cuentan con cuidadoras exclusivas para cada AM. En tanto, las residencias de larga estadía no *Premium* integran las variables de alternativa económica con atención estandarizada, pues no cuentan con cuidadoras exclusivas para cada AM y la infraestructura u hotelería además puede ser deficiente.

Respecto a los cuidados domiciliarios no profesionales, podemos comentar que se constituyen con las variables de alternativa económica con atención exclusiva, pues el valor de esta opción es considerablemente menor que otras de las alternativas. En cuanto a los cuidados domiciliarios profesionales - que constituyen la competencia más directa de SHC - existe una unión de las variables de alternativa costosa con atención exclusiva, pues el valor de esta opción es mayor que otras opciones disponibles y se considera la atención exclusiva del AM.

**ANEXO F: “Análisis detallado de las fortalezas y debilidades de los competidores estudiados”.**

**Tabla 60: "Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores"**

<b>EMPRESA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<b>Senior Suites:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestigio</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- Espaciosas áreas verdes.</li> <li>- Actividades extraprogramáticas.</li> <li>- Servicios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- Atención estandarizada.</li> </ul>
<b>Living La Dehesa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaciosas áreas verdes (única con Winter Garden)</li> <li>- Actividades extraprogramáticas.</li> <li>- Servicios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- Atención estandarizada.</li> </ul>
<b>Hogares Alemanes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención integral, que cuenta con terapeutas ocupacionales.</li> <li>- Prestigio y confiabilidad</li> <li>- Actividades extraprogramáticas.</li> <li>- Servicios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- Atención estandarizada.</li> <li>- Escasas áreas verdes.</li> </ul>
<b>Villa Soleares:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamiento de Alzheimer</li> <li>- Calidad (por diferenciación)</li> <li>- Actividades extraprogramáticas.</li> <li>- Servicios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- Escasas áreas verdes.</li> </ul>
<b>Ámbar Residence:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- Atención estandarizada.</li> <li>- No cuenta con actividades extraprogramáticas.</li> <li>- Escasas áreas verdes.</li> </ul>
<b>Seniority Chile:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece alternativa residencial y domiciliaria.</li> <li>- En el caso de residencia, única con servicio boutique.</li> <li>- Atención exclusiva en domicilio.</li> <li>- Respaldo médico en caso de emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- En el caso de la atención en residencia, estandarizada.</li> <li>- Escasas áreas verdes.</li> </ul>
<b>Hogares de ancianos con un costo mensual inferior a los \$400.000:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización de las actividades</li> <li>- Menor calidad del personal.</li> <li>- Menos confianza.</li> <li>- Instalaciones deficientes.</li> </ul>
<b>Senama y otros hogares de beneficencia (Hogar de Cristo, Las Rosas, Sn Vicente de Paul):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización de las actividades</li> <li>- Menor calidad del personal.</li> <li>- Menos confianza.</li> <li>- Instalaciones deficientes.</li> <li>- Insalubridad.</li> <li>- Hacinamiento</li> </ul>

(Continuación de la tabla anterior)

<b>Nanas y cuidadoras independientes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio mucho más económico que las otras alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencia en el trato.</li> <li>- Desconfianza (honorabilidad y asistencia al trabajo)</li> <li>- Problemas asociados a la contratación.</li> </ul>
<b>Aconcagua Home Care:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministro integral de insumos y equipos médicos.</li> <li>- Servicio 24/7, todo el año.</li> <li>- Cuentan con kinesiólogo, nutricionista y terapeutas.</li> <li>- Gestión de cobertura ante Isapre.</li> <li>- Rapidez de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- No se especializan en el cuidado del AM.</li> <li>- Poca flexibilidad en la atención.</li> </ul>
<b>Centro de Enfermería en el Hogar (CEDENFH):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atienden en clínicas, hospitales o en el domicilio del paciente.</li> <li>- Suministro integral de insumos y equipos médicos.</li> <li>- Servicio 24/7, todo el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- No se especializan en el cuidado del AM.</li> <li>- Poca flexibilidad en la atención.</li> </ul>
<b>Home Medical Clinic:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo multidisciplinario de médicos, enfermeras universitarias, auxiliares, kinesiólogos, fonoaudiólogos y otros profesionales de la salud.</li> <li>- Laboratorio, radiografías y electrocardiogramas a domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- No se especializan en el cuidado del AM.</li> <li>- Poca flexibilidad en la atención.</li> </ul>
<b>SERPROEN Home Care:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa más antigua con 35 años de experiencia en el mercado.</li> <li>- Únicos en ofrecer atención dental de urgencia domiciliaria.</li> <li>- Equipamiento clínico específico e insumos.</li> <li>- Laboratorio, radiografías y electrocardiogramas a domicilio.</li> <li>- Kinesiología y fonoaudiología.</li> <li>- Venta directa de insumos para el cuidado de enfermos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- No se especializan en el cuidado del AM.</li> <li>- Poca flexibilidad en la atención.</li> </ul>
<b>Auxilia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traslado y compañía a consultas y exámenes médicos.</li> <li>- Únicos con Orientación Médica Telefónica (OMT)</li> <li>- Kinesiólogo, nutricionista y terapeuta ocupacional,</li> <li>- Servicio de ambulancia.</li> <li>- Médicos a domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto costo.</li> <li>- No se especializan en el cuidado del AM.</li> <li>- Poca flexibilidad en la atención.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2014)

## ANEXO G: “Encuestas – Aplicación y resultados”

### I. PRESENTACIÓN:

Tema

“Percepción de los Familiares/Responsables de un adulto mayor (AM) acerca de los servicios de cuidado y la asistencia temporal clínica domiciliaria especializada en el usuario AM.”

Objetivo General:	Pregunta Directriz:
Determinar cómo nuestro grupo objetivo (responsables de adultos mayores con distintos niveles de dependencia, que residen en las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Vitacura y Providencia) califica los servicios de cuidado del adulto mayor y la asistencia temporal clínica domiciliaria.	¿Cómo perciben los servicios de cuidado del adulto mayor y la asistencia temporal clínica domiciliaria los Familiares/Responsables de un AM?

Objetivos específicos:	Preguntas Directrices:
Identificar cuál es la alternativa de cuidado de preferencia del apoderado del AM.	¿Prefiere el servicio de cuidado domiciliario clínico especializado, o bien, asilo, residencia o villa tutelada?
Advertir qué características del servicio le parecerían significativas al responsable del AM.	¿Qué atributos le parecerían importantes en el servicio de cuidado del adulto mayor?
Determinar cuánto estaría dispuesto a cancelar el familiar responsable por el servicio ofrecido de cuidado domiciliario especializado en el adulto mayor.	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar a diario por el servicio de cuidado domiciliario clínico especializado en el adulto mayor?
Establecer la preferencia de método de contacto del familiar responsable.	¿De qué manera prefiere ser contactado por la empresa de cuidado domiciliario?
Determinar cómo percibe el familiar responsable del AM el servicio de asistencia temporal clínica domiciliaria ofrecido versus los hogares de larga estadía, el servicio directo de cuidadoras y otras instituciones médicas domiciliarias.	¿Qué piensa de la asistencia temporal clínica domiciliaria versus los hogares de ancianos, del servicio directo de cuidadoras y otras empresas del rubro? ¿Qué atributos reconoce en estas opciones?

## II. CONCEPTOS GENERALES DE LA ENCUESTA

Esta encuesta mide aspectos generales relacionados con la percepción que tienen los Familiares/Responsables de un AM acerca de los servicios de cuidado del adulto mayor y la asistencia temporal clínica domiciliaria.

### Para ello se seleccionaron los siguientes indicadores:

Acerca del entrevistado:

- Identificación del familiar responsable del AM (lugar de residencia actual del AM a cargo, ingreso familiar mensual, disponibilidad de gasto diario para servicio de cuidado domiciliario y preferencia de método de contacto)

De la futura empresa:

- Preferencias en el cuidado del adulto mayor (alternativas de cuidado de preferencia y consideraciones de importancia a la hora de contratar un servicio para el AM)
- Percepción del servicio temporal de atención clínica domiciliaria (aspectos atractivos del servicio, características positivas y negativas)
- Apreciación de la competencia (hogares de larga estadía, cuidadoras independientes y otras empresas del mismo rubro)

Indicadores	No. de Reactivo	Porcentaje
Identificación del familiar responsable	1 - 2 - 3 - 7 - 8 - 9	60%
Preferencias en el cuidado del adulto mayor	4 - 5	20%
Percepción del servicio temporal de atención clínica domiciliaria.	6	10%
Apreciación de la competencia.	10	10%
<b>TOTAL PREGUNTAS:</b>	10	100%

### III. ENCUESTA

#### “PERCEPCIÓN DE LOS FAMILIARES/RESPONSABLES DE UN ADULTO MAYOR (AM) ACERCA DE LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TEMPORAL CLÍNICA DOMICILIARIA”

##### 1) Texto introductorio:

El propósito de este estudio es obtener la opinión de los Familiares/Responsables del cuidado de un adulto mayor (AM) respecto a la asistencia temporal clínica domiciliaria para el AM. Este servicio consiste en la asistencia de un AM en su quehacer cotidiano en su propio domicilio, proporcionándole ayuda en su higiene, alimentación, cuidados paliativos y compañía, entre otras actividades. También considera la atención de geriatras, enfermeras, auxiliares de enfermería, cuidadoras y asistencia telefónica, dependiendo de las necesidades de cada AM.

Estaríamos muy complacidos si usted participa de este estudio, cuyos resultados serán utilizados en investigaciones académicas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile. Todos los antecedentes proporcionados son absolutamente confidenciales y sólo tendrán acceso a ellos las personas que realizan este análisis.

Contestar esta encuesta *on line* le tomará entre 7 y 10 minutos. Le agradeceremos de antemano su cooperación.

##### 2) Instrucciones Generales:

- Responda de la forma más sincera, auténtica y veraz posible.
- No existen respuestas correctas o incorrectas. Nuestro interés es conocer su opinión sobre los distintos temas de la encuesta.
- No es necesario que registre su nombre en este cuestionario.

### PREGUNTAS

En las siguientes preguntas, marque la aseveración con la que esté más de acuerdo.

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL FAMILIAR RESPONSABLE Y DEL ADULTO MAYOR:

1. ¿Es usted (o algún miembro de su hogar) responsable de algún adulto mayor (de sobre 65 años)?

- Sí  No

2. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

- ¿Cuál es su ingreso familiar mensual? Menos de \$1 millón
- Entre \$1 millón y \$ 2 millones
- Entre \$2 millones y \$3 millones
- Entre \$3 millones y \$4 millones
- Más de \$4 millones

3. ¿En qué lugar reside el adulto mayor a su cargo?

- En su propia hogar (la de él o ella).
- En el hogar de usted
- En el hogar de otra persona (un tercero que no es usted)
- En un asilo, residencia o villa tutelada.

## II. PERCEPCIÓN DE LA ASISTENCIA TEMPORAL CLÍNICA DOMICILIARIA:

4. Califique el nivel de importancia de estas consideraciones a la hora de contratar un servicio de cuidado para el adulto mayor:

	Muy importante	Importante	Poco importante	Irrelevante
Flexibilidad del servicio en días / horas	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Atención al domicilio	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Precio asequible	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Calidad profesional del personal	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Gentileza y cordialidad en el trato	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Experiencia de la empresa en el rubro	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Respaldo médico en caso de emergencia	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Comodidades para el adulto mayor	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Actividades recreativas	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Atención exclusiva del Adulto Mayor	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante
Servicios complementarios (visitas médicas, seguridad, arriendo de insumos médicos, etc.)	<input type="radio"/> Muy importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Poco importante	<input type="radio"/> Irrelevante

5. Si pudiera escoger, ¿cuál sería la alternativa de cuidado del adulto mayor de su preferencia?

- En el hogar del adulto mayor o del familiar/responsable, SIN servicio de atención domiciliar especializada .
- En la hogar del adulto mayor o del familiar/responsable, CON servicio de atención domiciliar especializada.
- En un asilo, residencia o villa tutelada

6. ¿Le interesaría contar con un servicio de atención de adulto mayores a domicilio, flexible en horario y días, con cuidadores entrenados según el nivel de dependencia del adulto mayor y con servicios



complementarios, tales como: visitas médicas, procedimientos clínicos básicos (toma de muestras para exámenes, signos vitales, kinesiología, inyecciones, sueros, arriendo de implementos médicos específicos, etc)?

Si

No

¿Por qué?

7. ¿De qué forma preferiría concretar un acuerdo de servicio de cuidado domiciliario flexible para adultos mayores?

Me basta con que me envíen la información a mi domicilio para luego tomar una decisión.

Prefiero que me envíen información a mi domicilio, pero no cerraría ningún acuerdo sin visitar las dependencias de la empresa.

No me interesa ser contactado

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día, para una solución domiciliaria como la mencionada en la pregunta anterior?

Menos de \$40 mil pesos

Entre \$40 y \$60 mil pesos

Entre \$60 mil y \$80 mil pesos

Más de \$80 mil pesos

9. ¿Cuáles serían las tres mejores maneras para que personas como yo se enteraran del servicio de atención domiciliaria para adultos mayores?

Por el diario/revistas impresas

Por la radio

Por email masivo

Por páginas web (páginas que visito habitualmente, buscadores, boletines electrónicos, etc.)

Por boletines impresos de instituciones que visito (Municipalidad, Caja de Compensación, etc).

Por folletos impresos y enviados a mi domicilio o repartidos en instituciones que visito

#### IV. COMPETENCIA:

10. Para cada una de las opciones presentadas, identifique los atributos que mejor lo representan en el servicio de cuidado de adulto mayor. Puede marcar más de una opción por alternativa, si así lo desea. (Como mínimo, tiene que marcar conceptos para dos de las opciones).

	Precio Alto	Precio Económico	Alta calidad del personal	Alta experiencia en el rubro	Buen Respaldo médico	Alta comodidad para el Adulto M.	Buen plan de Act. recreativas	Excelentes Serv. Adicionales
Senior Suites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Living La Dehesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Precio Alto	Precio Económico	Alta calidad del personal	Alta experiencia en el rubro	Buen Respaldo médico	Alta comodidad para el Adulto M.	Buen plan de Act. recreativas	Excelentes Serv. Adicionales
Hogares Alemanes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Villa Soleares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ámbar Residence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seniority Chile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aconcagua Home Care	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CEDENF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home Medical Clinic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SERPROEN Home Care	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hogares de costo menor a \$400 mil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hogares de beneficencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoras del Hogar ("Nanas")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lugar de la muestra : Vía *on line*, a través del sitio Survey Monkey.

Fecha : Entre el 2/03/2014 y el 16/03/2014.

Responsables : Equipo investigador.

**VISTA ACTUAL** ?

+ FILTRAR + COMPARAR + MOSTRAR

**No hay reglas aplicadas** ?

Los parámetros le permiten FILTRAR, COMPARAR y MOSTRAR los resultados para ver las tendencias y los patrones. [Obtenga más información »](#)

**VISTAS GUARDADAS (1)** ?

**Vista original** (No se han aplicado parámetros)

Historial de descargas

**HISTORIAL DE DESCARGAS** ?

**DATOS COMPARTIDOS** ?

**No hay datos compartidos**

La opción Compartir le permite compartir los resultados de su encuesta con los demás. Puede compartir todos los datos, una vista guardada o un resumen de preguntas simples. [Obtenga más información »](#)

[Compartir todo](#)

**ENCUESTADOS: 56 de 56** Descargar todo Compartir todo

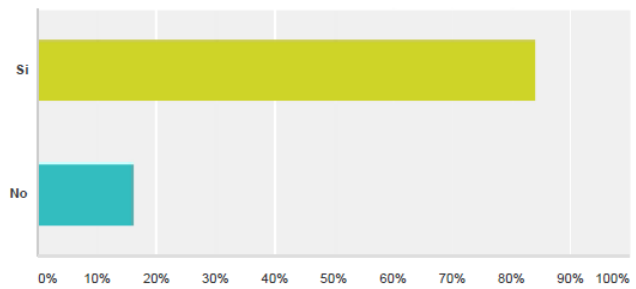
- Resumen de las preguntas**
- Tendencias de datos**
- Respuestas individuales**

PÁGINA 1

P1 [Personalizar](#) [Descargar](#)

**¿Es usted (o algún miembro de su hogar) responsable de algún adulto mayor (de sobre 65 años)?**

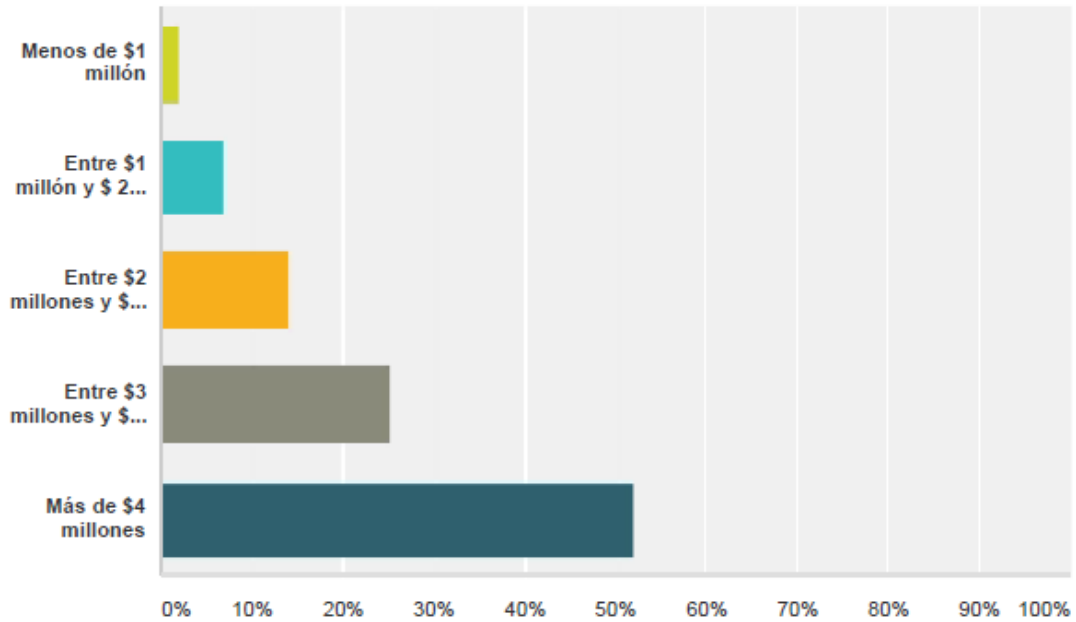
Respondido: 56 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	83,93% 47
No	16,07% 9
Total	56

## ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

Respondido: 56 Omitido: 0



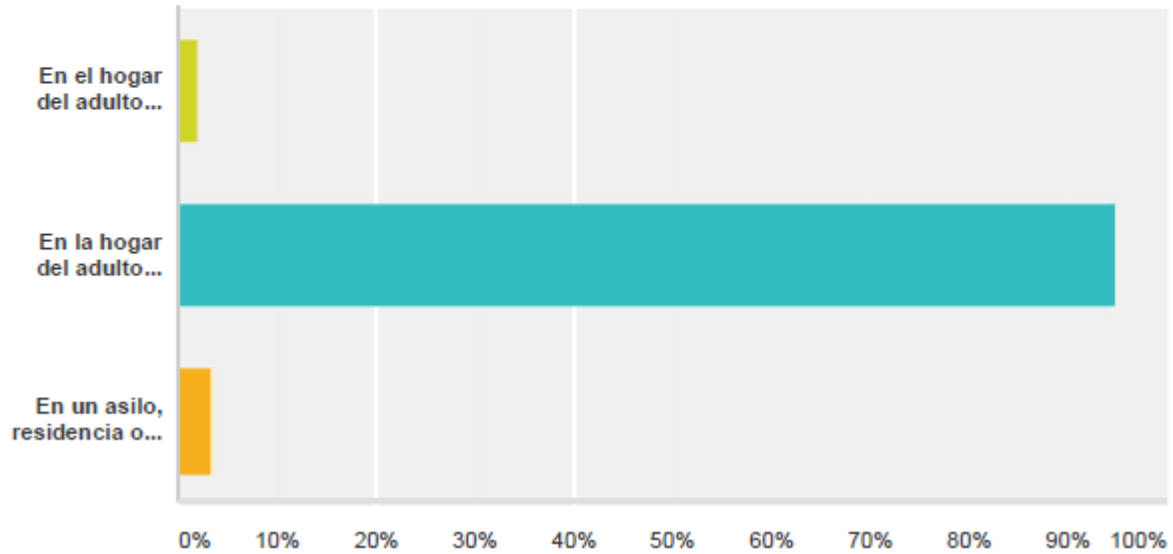
Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$1 millón	1,79% 1
Entre \$1 millón y \$2 millones	7,14% 4
Entre \$2 millones y \$3 millones	14,29% 8
Entre \$3 millones y \$4 millones	25,00% 14
Más de \$4 millones	51,79% 29
Total	56

**Califique el nivel de importancia de estas consideraciones a la hora de contratar un servicio de cuidado para el adulto mayor:**

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Irrelevante</b>	<b>Total</b>
Flexibilidad del servicio en días/horas	81,82% 45	12,73% 7	5,45% 3	0,00% 0	55
Atención al domicilio	85,71% 48	10,71% 6	3,57% 2	0,00% 0	56
Precio asequible	25,00% 14	53,57% 30	17,86% 10	3,57% 2	56
Calidad profesional del personal	75,93% 41	22,22% 12	1,85% 1	0,00% 0	54
Gentileza y cordialidad en el trato	75,00% 42	25,00% 14	0,00% 0	0,00% 0	56
Experiencia de la empresa en el rubro	27,27% 15	63,64% 35	9,09% 5	0,00% 0	55
Respaldo médico en caso de emergencia	58,18% 32	40,00% 22	1,82% 1	0,00% 0	55
Comodidades para el adulto mayor	34,55% 19	61,82% 34	3,64% 2	0,00% 0	55
Actividades recreativas	12,73% 7	60,00% 33	23,64% 13	3,64% 2	55
Atención exclusiva al Adulto Mayor	76,79% 43	17,86% 10	5,36% 3	0,00% 0	56
Servicios complementarios (visitas médicas, seguridad, arriendo de insumos médicos, etc.)	70,91% 39	25,45% 14	3,64% 2	0,00% 0	55

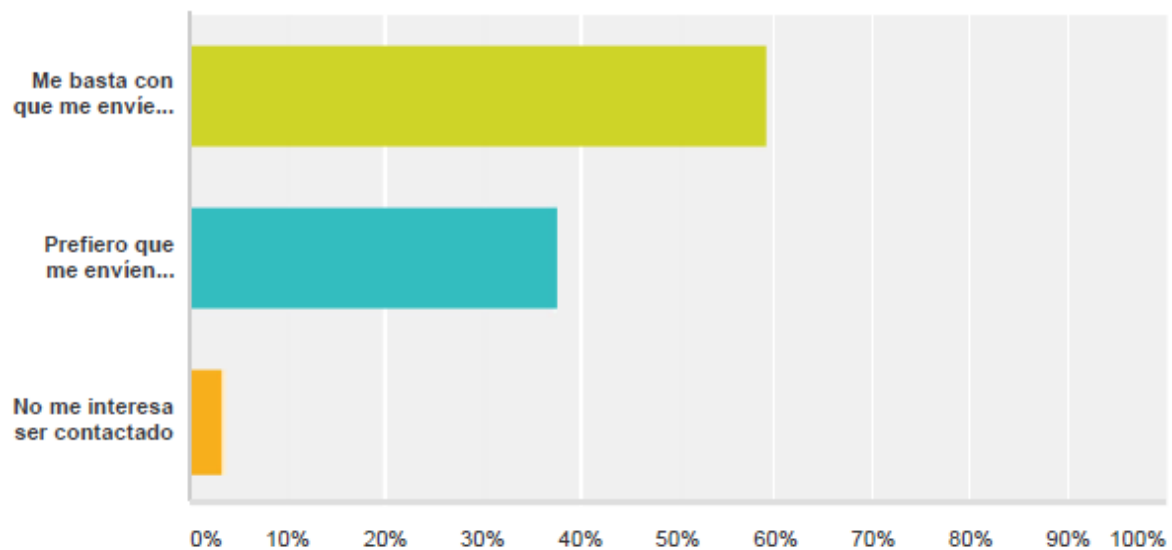
## Si pudiera escoger, ¿cuál sería la alternativa de cuidado del adulto mayor de su preferencia?

Respondido: 56 Omitido: 0



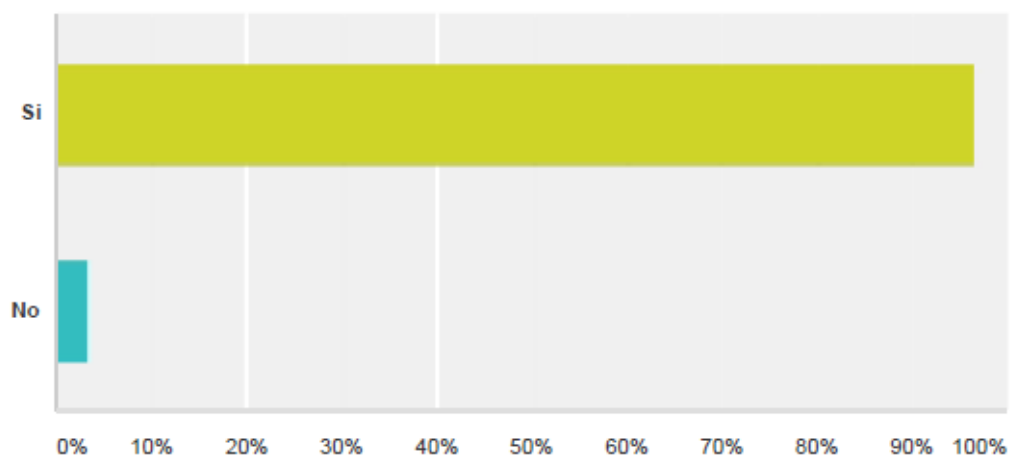
## ¿De qué forma preferiría concretar un acuerdo de servicio de cuidado domiciliario flexible para adultos mayores?

Respondido: 56 Omitido: 0



**¿Le interesaría contar con un servicio de atención de adulto mayores a domicilio, flexible en horario y días, con cuidadores entrenados según el nivel de dependencia del adulto mayor y con servicios complementarios, tales como: visitas médicas, procedimientos clínicos básicos (toma de muestras para exámenes, signos vitales, kinesiología, inyecciones, sueros, arriendo de implementos médicos específicos, etc)?**

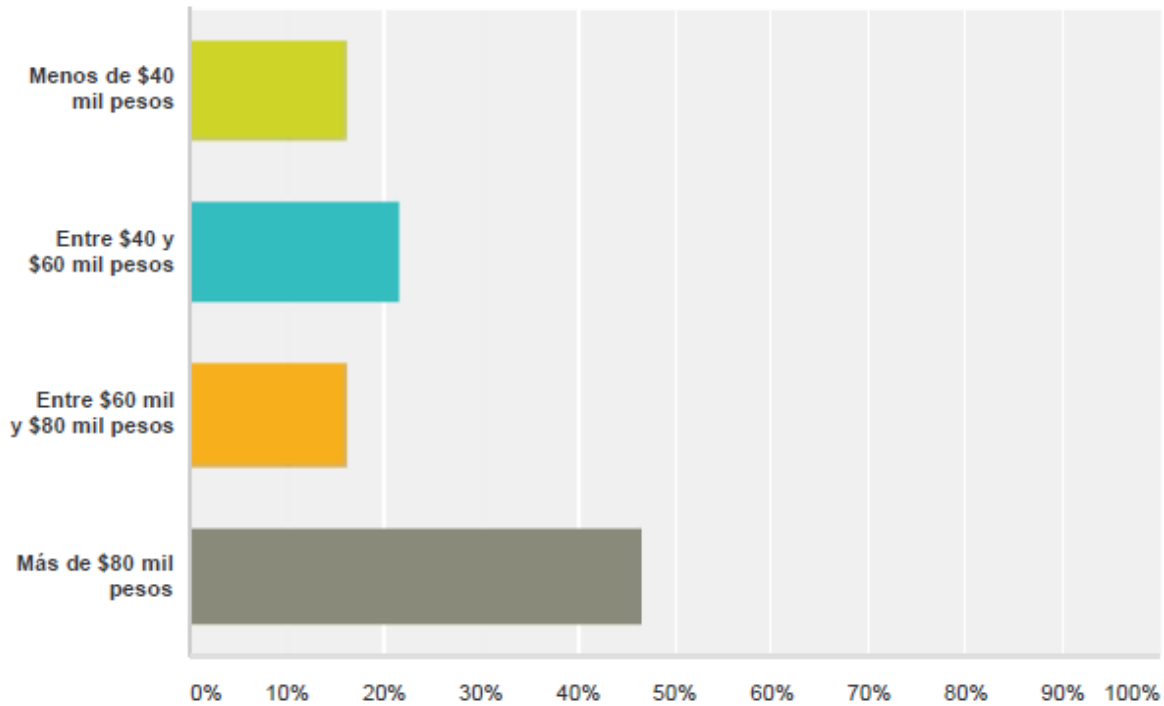
Respondido: 56 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Si	96,43% 54
▼ No	3,57% 2
Total	56

## ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por día, para una solución domiciliaria como la mencionada en la pregunta anterior?

Respondido: 56 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$40 mil pesos	16,07% 9
Entre \$40 y \$60 mil pesos	21,43% 12
Entre \$60 mil y \$80 mil pesos	16,07% 9
Más de \$80 mil pesos	46,43% 26
Total	56



**¿Cuáles serían las 3 mejores maneras para que personas como yo se enteraran del servicio de atención domiciliaria para adultos mayores?**

Opciones de respuesta ▼	Respuestas ▼
▼ Por el diario/revistas impresas	26,79% 15
▼ Por la radio	19,64% 11
▼ Por email masivo	35,71% 20
▼ Por páginas web (páginas que visito habitualmente, buscadores, boletines electrónicos, etc.)	96,43% 54
▼ Por boletines impresos de instituciones que visito (Municipalidad, Caja de Compensación, etc).	44,64% 25
▼ Por folletos impresos y enviados a mo domicilio o repartidos en instituciones que visito	76,79% 43
Total de encuestados: 56	

## **ANEXO H: “Descripción de flujos de proceso”**

---

### **Flujo de proceso de Venta**

- Pre-evaluación del AM: Usando una grilla previamente creada, el asesor de ventas u operador de *call center* realizará unas preguntas básicas al F/R con el fin de determinar las condiciones de salud del AM, así como los servicios adicionales que podría precisar. Los datos recopilados servirán para determinar el nivel de dependencia del AM, así como valorizar las prestaciones solicitadas / precisadas. Para casos en que el AM tenga una condición de dependencia compleja, la solicitud será registrada (por el asesor de ventas y/o el operador de *call center*) para posteriormente ser derivada a una enfermera universitaria quien realizará una “Evaluación médica previa” para determinar con mayor precisión los servicios requeridos, el plan adecuado, los adicionales (si son aplicables) y finalmente el presupuesto.
- Evaluación médica previa: Esta evaluación se llevará a cabo si y sólo si la pre-evaluación así lo aconseja y será realizada exclusivamente por una enfermera universitaria. Este proceso estará destinado a determinar la viabilidad de un AM como sujeto de prestación de servicios de SHC. La evaluación podrá realizarse vía telefónica o presencial según criterio de la profesional. En caso de evaluación presencial en el domicilio del cliente, la misma será libre de costo.
- Denegación del servicio: Puede que, luego de hecha la pre-evaluación y/o Evaluación médica previa, pudiera no ser rentable o aplicable la prestación de servicio a ciertos potenciales clientes. Si éste fuera el caso, el operador de *call center* se comunicará con el cliente potencial para comunicarle formalmente la decisión.
- Valorización de la cotización: Una vez que la factibilidad de un AM ha sido evaluada y se ha asignado un Plan de Servicio - usando las tablas de valorización de servicios - el operador de *call center* y/o asesor de ventas notificará al cliente potencial la propuesta comercial.
- Aceptación del cliente potencial: El cliente potencial comunica por acción u omisión, su decisión de contratar o no el servicio. En caso que el cliente potencial no se pronuncie sobre la propuesta remitida, el operador de *call center* realizará hasta dos llamados de seguimiento para luego cerrar la propuesta como “no aceptada” en caso no recibir respuesta o no ubicar al cliente potencial.
- Llenado de ficha del AM: Ocurre una vez que el cliente acepta la oferta comercial. Si la venta se realizó vía *call center*, el operador asigna al cliente la visita de un asesor comercial para el llenado de la ficha y firma del contrato de aceptación de servicios. Por otra parte, si la venta la concreta el asesor comercial de forma directa, el mismo registrará la venta con el operador de *call center* y será el responsable de asegurarse de completar la ficha del AM, previo a dar de alta al cliente para la prestación regular de servicios.
- Alta del cliente: Una vez que la ficha ha sido completada, el operador de *call center* dará de alta al nuevo cliente en el sistema. Las altas o modificaciones de clientes tendrán un control dual (ingreso / autorización) que permitirá al Supervisor y Administrador General controlar todos los ingresos / modificaciones. Una vez autorizadas las altas / modificaciones el cliente se encontrará activo en el sistema para el inicio de la prestación de servicios.

### **Visitas del Cuidador**

Existirán tres tipos de cuidadores, divididos según los Planes de Servicio establecidos, los cuales a su vez están basados en los niveles de dependencia de los AM. Cada cuidador estará preparado y autorizado para realizar sólo las labores para las cuales ha sido preparado y aquellas por las que el cliente ha pagado.

### **Atención telefónica para el AM para servicios adicionales**

Contempla tanto servicios de asistencia de emergencia como de servicios domésticos menores puntuales. Todos estos servicios son facturados por separado al cliente.

## ANEXO I: "Descripción de Cargos"

**Tabla 61: "Descripción de cargos planilla SHC (Fuente: elaboración propia)"**

Fuente: Elaboración propia (2004)

<b>Cargo: Supervisor / Administrador General</b>	
<b>Misión</b>	Administrar, planificar, organizar y controlar las distintas áreas de la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las actividades de la empresa: <i>call center</i>, ventas, administración, contabilidad y servicios.</li> <li>- Asignar los recursos y distribuirlos según necesidad.</li> <li>- Velar por la calidad del servicio entregado a los clientes.</li> <li>- Administrar las relaciones con los proveedores, empleados y clientes.</li> <li>- Encargado del reclutamiento y selección de personal.</li> <li>- Establecer las políticas y procedimientos de la empresa.</li> <li>- Diseñar, supervisar y medir los procesos clínicos y administrativos.</li> <li>- Controlar el presupuesto anual.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o carrera afín.
<b>Conocimientos</b>	Administración, Finanzas, Contabilidad, Ventas, Microsoft Office.
<b>Experiencia</b>	Mínima de 5 a 7 años en cargos similares.
<b>Cargo: Auxiliar Administrativo / Contable</b>	
<b>Misión</b>	Realizar las funciones contables y administrativas de la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro y procesamiento de las operaciones.</li> <li>- Registro contabilización de los gastos, costos, facturación, ventas, cobranzas.</li> <li>- Asignación de agenda y rutas de cuidadores.</li> <li>- Seguimiento a pedidos de cotización de servicios recibidos de clientes.</li> <li>- Pago a proveedores y a nómina de empleados.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Últimos años de carrera o egresado de Ingeniería Comercial, Administrador de Empresas o carrera afín.
<b>Conocimientos</b>	Operaciones, Finanzas, Contabilidad, Microsoft Office.
<b>Experiencia</b>	Mínima de 3 a 4 años en cargos similares.
<b>Cargo: Asesor Comercial (vendedor)</b>	
<b>Misión</b>	Vender los servicios que comercializa la empresa en sus diferentes planes.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y captación de clientes nuevos y potenciales.</li> <li>Registro de clientes nuevos.</li> <li>Seguimiento de clientes existentes.</li> <li>Rentabilización de su cartera de clientes a través de <i>cross</i> y <i>up selling</i>.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Últimos años de carrera o egresado de Ingeniería Comercial, Administrador de Empresas o carrera afín.
<b>Conocimientos</b>	Técnicas de ventas, manejo de cartera de clientes
<b>Experiencia</b>	Mínima de 3 a 4 años en ventas de servicios.

**Continuación tabla anterior**

<b>Cargo:</b> Agente de <i>Call Center</i>	
<b>Misión</b>	Atención telefónica a clientes y prospectos. Ventas <i>telemarketing</i> .
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de reclamos.</li> <li>- Registro de solicitudes y pedidos para posterior agenda de visitas de asesores y/o cuidadoras.</li> <li>- Asesoramiento a clientes sobre planes según necesidades.</li> <li>- Coordinación de respuesta de emergencia.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Técnico en ventas, o últimos años de carrera Ingeniería Comercial, Administrador de Empresas o carrera afín.
<b>Conocimientos</b>	Técnicas de ventas, atención telefónica, Microsoft Office, <i>telemarketing</i> ,
<b>Experiencia</b>	Mínima de 1 año en ventas de servicios o empresas de <i>call centers</i> .
<b>Cargo:</b> Cuidador Básico	
<b>Misión</b>	Atención personalizada a clientes según servicios descritos en Plan A.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionadas al cuidado del cliente: higiene y cuidado personal, limpieza básica hogar, recordatorio de medicación, acompañamiento, arreglos de transporte, asistencia trabajos hogareños básicos, manejo de agenda médica.</li> <li>- Comunicación con central de <i>call center</i> para respuesta a emergencias.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Enseñanza Media. Curso básico de primeros auxilios.
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos básicos de primeros auxilios (actuación en caso de emergencia, toma de signos vitales, reanimación cardio pulmonar, etc.) Quehaceres básicos del hogar, operación de electrodomésticos básicos (teléfono, lavarropas, microondas, TV, etc.)
<b>Experiencia</b>	Servicio doméstico mínimo de 1 año o empresas de limpieza.
<b>Cargo:</b> Cuidador Auxiliar de Enfermería	
<b>Misión</b>	Atención personalizada a clientes según servicios descritos en el Plan B.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionadas al cuidado del cliente: higiene y cuidado personal, limpieza básica hogar, recordatorio de medicación, acompañamiento, arreglos de transporte, asistencia trabajos hogareños básicos, manejo de agenda médica, control signos vitales, toma de muestras de laboratorio, curaciones.</li> <li>- Comunicación con central de <i>call center</i> para respuesta a emergencias.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Paramédico con al menos 500 horas de entrenamiento en enfermería.
<b>Conocimientos</b>	Medicina clínica básica, paramédico.
<b>Experiencia</b>	Paramédico, experiencia mínima de 2 años en clínicas o servicios de salud.
<b>Cargo:</b> Enfermera Universitaria	
<b>Misión</b>	Atención personalizada a clientes según servicios descritos en Plan C
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de medicamentos, procedimientos especiales (sueros, sondas, etc.)</li> <li>- Supervisión de cuidadoras y auxiliares.</li> <li>- Comunicación con central de <i>call center</i> para respuesta a emergencias.</li> <li>- Contacto con clientes potenciales para evaluación de necesidades y recomendación de planes y servicios adicionales.</li> </ul>
<b>Formación profesional</b>	Enfermera titulada.
<b>Conocimientos</b>	Enfermería clínica.
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de 3 años en clínicas o servicios de salud.

## ANEXO J: “Tablas detalladas del Plan Financiero”

A continuación se presentan los Flujos de Caja Neto detallados para todos los escenarios del Plan Financiero, agrupados por escenario (“Más Probable”, “Optimista” y “Pesimista”, con sus correspondientes alternativas de financiamiento). Para efectos prácticos, y por lo amplio de las tablas, se separó cada uno de los FCN en dos vistas: “Detalle de Ingresos” y “Detalle de Costos”.

**Tabla 62: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja - Escenario más Probable - Caso Apalancado”. Fuente: Elaboración Propia (2014).**

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vtas. Plan A	\$ 0,00	\$ 36,00	\$ 61,03	\$ 87,97	\$ 117,00	\$ 148,21	\$ 181,69	\$ 217,66	\$ 256,21	\$ 297,46	\$ 341,59
Vtas. Plan B	\$ 0,00	\$ 48,00	\$ 81,37	\$ 117,29	\$ 156,00	\$ 197,61	\$ 242,26	\$ 290,21	\$ 341,62	\$ 396,61	\$ 455,46
Vtas. Plan C	\$ 0,00	\$ 60,00	\$ 101,66	\$ 146,66	\$ 195,00	\$ 246,96	\$ 302,89	\$ 362,77	\$ 426,95	\$ 495,83	\$ 569,32
<b>Ventas de Planes</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 144,00</b>	<b>\$ 244,06</b>	<b>\$ 351,92</b>	<b>\$ 467,99</b>	<b>\$ 592,78</b>	<b>\$ 726,84</b>	<b>\$ 870,64</b>	<b>\$ 1.024,78</b>	<b>\$ 1.189,90</b>	<b>\$ 1.366,38</b>
Control signos vitales	\$ 0,00	\$ 3,60	\$ 6,10	\$ 8,80	\$ 11,70	\$ 14,82	\$ 18,17	\$ 21,77	\$ 25,62	\$ 29,75	\$ 34,16
Curaciones	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
Evaluación de entomas según adulto mayor	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
Provisión de comidas	\$ 0,00	\$ 5,40	\$ 9,15	\$ 13,20	\$ 17,55	\$ 22,23	\$ 27,26	\$ 32,65	\$ 38,43	\$ 44,62	\$ 51,24
Revisión médica (por un médico)	\$ 0,00	\$ 27,00	\$ 45,76	\$ 65,98	\$ 87,75	\$ 111,15	\$ 136,28	\$ 163,25	\$ 192,15	\$ 223,10	\$ 256,20
Servicios de kinesiología	\$ 0,00	\$ 16,20	\$ 27,46	\$ 39,59	\$ 52,65	\$ 66,69	\$ 81,77	\$ 97,95	\$ 115,29	\$ 133,86	\$ 153,72
Toma de muestras de laboratorio.	\$ 0,00	\$ 6,30	\$ 10,68	\$ 15,39	\$ 20,47	\$ 25,94	\$ 31,80	\$ 38,09	\$ 44,84	\$ 52,06	\$ 59,78
Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
<b>Vtas. Serv. Adicionales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 108,90</b>	<b>\$ 184,59</b>	<b>\$ 266,11</b>	<b>\$ 353,92</b>	<b>\$ 448,32</b>	<b>\$ 549,64</b>	<b>\$ 658,42</b>	<b>\$ 775,02</b>	<b>\$ 899,83</b>	<b>\$ 1.033,32</b>
Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 0,00	\$ 2,49	\$ 4,26	\$ 6,17	\$ 8,19	\$ 10,36	\$ 12,73	\$ 15,23	\$ 17,92	\$ 20,84	\$ 23,91
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atriil	\$ 0,00	\$ 5,33	\$ 9,13	\$ 13,22	\$ 17,55	\$ 22,20	\$ 27,28	\$ 32,65	\$ 38,39	\$ 44,65	\$ 51,24
Arriendo Bomba de infusión nipro con atriil	\$ 0,00	\$ 5,33	\$ 9,13	\$ 13,22	\$ 17,55	\$ 22,20	\$ 27,28	\$ 32,65	\$ 38,39	\$ 44,65	\$ 51,24
Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 0,00	\$ 7,95	\$ 13,63	\$ 19,75	\$ 26,20	\$ 33,15	\$ 40,74	\$ 48,75	\$ 57,33	\$ 66,68	\$ 76,52
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 0,00	\$ 4,15	\$ 7,12	\$ 10,31	\$ 13,69	\$ 17,31	\$ 21,28	\$ 25,46	\$ 29,95	\$ 34,83	\$ 39,97
Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 0,00	\$ 2,73	\$ 4,68	\$ 6,79	\$ 9,01	\$ 11,40	\$ 14,01	\$ 16,76	\$ 19,71	\$ 22,92	\$ 26,30
Arriendo Colchón forrado	\$ 0,00	\$ 0,71	\$ 1,22	\$ 1,76	\$ 2,34	\$ 2,96	\$ 3,64	\$ 4,35	\$ 5,12	\$ 5,95	\$ 6,83
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 0,00	\$ 2,49	\$ 4,26	\$ 6,17	\$ 8,19	\$ 10,36	\$ 12,73	\$ 15,23	\$ 17,92	\$ 20,84	\$ 23,91
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 0,00	\$ 4,62	\$ 7,91	\$ 11,46	\$ 15,21	\$ 19,24	\$ 23,65	\$ 28,29	\$ 33,27	\$ 38,70	\$ 44,41
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopia	\$ 0,00	\$ 1,14	\$ 1,95	\$ 2,82	\$ 3,74	\$ 4,74	\$ 5,82	\$ 6,96	\$ 8,19	\$ 9,53	\$ 10,93
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 0,00	\$ 1,07	\$ 1,83	\$ 2,64	\$ 3,51	\$ 4,44	\$ 5,46	\$ 6,53	\$ 7,68	\$ 8,93	\$ 10,25
Arriendo Motor de aspiración	\$ 0,00	\$ 2,49	\$ 4,26	\$ 6,17	\$ 8,19	\$ 10,36	\$ 12,73	\$ 15,23	\$ 17,92	\$ 20,84	\$ 23,91
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 0,00	\$ 0,71	\$ 1,22	\$ 1,76	\$ 2,34	\$ 2,96	\$ 3,64	\$ 4,35	\$ 5,12	\$ 5,95	\$ 6,83
Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 0,00	\$ 0,71	\$ 1,22	\$ 1,76	\$ 2,34	\$ 2,96	\$ 3,64	\$ 4,35	\$ 5,12	\$ 5,95	\$ 6,83
Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 0,00	\$ 1,78	\$ 3,04	\$ 4,41	\$ 5,85	\$ 7,40	\$ 9,09	\$ 10,88	\$ 12,80	\$ 14,88	\$ 17,08
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	\$ 0,00	\$ 1,55	\$ 2,65	\$ 3,84	\$ 5,10	\$ 6,45	\$ 7,93	\$ 9,49	\$ 11,16	\$ 12,98	\$ 14,89
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	\$ 0,00	\$ 0,46	\$ 0,79	\$ 1,15	\$ 1,52	\$ 1,92	\$ 2,36	\$ 2,83	\$ 3,33	\$ 3,87	\$ 4,44
<b>Arriendo Equipos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 45,67</b>	<b>\$ 78,28</b>	<b>\$ 113,41</b>	<b>\$ 150,51</b>	<b>\$ 190,40</b>	<b>\$ 234,02</b>	<b>\$ 280,01</b>	<b>\$ 329,30</b>	<b>\$ 382,97</b>	<b>\$ 439,50</b>
Ingresos extraordinarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,08
Valor de Desecho	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32,83
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 298,57</b>	<b>\$ 506,93</b>	<b>\$ 731,45</b>	<b>\$ 972,42</b>	<b>\$ 1.237,10</b>	<b>\$ 1.510,50</b>	<b>\$ 1.809,07</b>	<b>\$ 2.129,11</b>	<b>\$ 2.472,71</b>	<b>\$ 2.874,11</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 291,14</b>	<b>-\$ 425,16</b>	<b>-\$ 569,34</b>	<b>-\$ 721,03</b>	<b>-\$ 884,85</b>	<b>-\$ 1.059,89</b>	<b>-\$ 1.246,16</b>	<b>-\$ 1.443,64</b>	<b>-\$ 1.653,97</b>	<b>-\$ 1.878,81</b>
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ -7,00	\$ -7,00	\$ -7,00	\$ -7,00	\$ 0,00	\$ -5,21	\$ -5,21	\$ -5,21	\$ -5,21	\$ 0,00
Intereses Crédito	\$ 0,00	\$ -6,08	\$ -5,24	\$ -4,23	\$ -3,05	\$ -1,65	\$ -2,50	\$ -2,16	\$ -1,76	\$ -1,28	\$ -0,70
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 5,64</b>	<b>\$ 69,54</b>	<b>\$ 150,88</b>	<b>\$ 241,35</b>	<b>\$ 356,19</b>	<b>\$ 442,90</b>	<b>\$ 555,54</b>	<b>\$ 678,51</b>	<b>\$ 812,25</b>	<b>\$ 996,69</b>
Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -12,78	\$ -30,18	\$ -48,27	\$ -71,24	\$ -88,58	\$ -111,11	\$ -135,70	\$ -162,45	\$ -199,34
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 5,64</b>	<b>\$ 56,76</b>	<b>\$ 120,71</b>	<b>\$ 193,08</b>	<b>\$ 284,95</b>	<b>\$ 354,32</b>	<b>\$ 444,44</b>	<b>\$ 542,80</b>	<b>\$ 649,80</b>	<b>\$ 797,35</b>
Amortización deuda	\$ 0,00	\$ -4,69	\$ -5,53	\$ -6,54	\$ -7,72	\$ -9,12	\$ -1,68	\$ -2,02	\$ -2,42	\$ -2,90	\$ -3,48
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 0,00	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 0,00
Capital de trabajo	\$ -28,01										\$ 28,01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	\$ -27,98					\$ -20,83					\$ -32,83
Crédito bancario	\$ 33,60					\$ 12,50					\$ 19,70
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 22,40</b>	<b>-\$ 3,33</b>	<b>\$ 58,22</b>	<b>\$ 121,16</b>	<b>\$ 192,35</b>	<b>\$ 267,50</b>	<b>\$ 357,85</b>	<b>\$ 447,63</b>	<b>\$ 545,59</b>	<b>\$ 652,11</b>	<b>\$ 808,75</b>

**NOTA:** Montos expresados en millones de pesos



**Tabla 64: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja – Escenario más Probable - Caso sin Apalancamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014). Montos en millones de pesos.**

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vtas. Plan A	\$ 0,00	\$ 36,00	\$ 61,03	\$ 87,97	\$ 117,00	\$ 148,21	\$ 181,69	\$ 217,66	\$ 256,21	\$ 297,46	\$ 341,59
Vtas. Plan B	\$ 0,00	\$ 48,00	\$ 81,37	\$ 117,29	\$ 156,00	\$ 197,61	\$ 242,26	\$ 290,21	\$ 341,62	\$ 396,61	\$ 455,46
Vtas. Plan C	\$ 0,00	\$ 60,00	\$ 101,66	\$ 146,66	\$ 195,00	\$ 246,96	\$ 302,89	\$ 362,77	\$ 426,95	\$ 495,83	\$ 569,32
<b>Ventas de Planes</b>	\$ 0,00	\$ 144,00	\$ 244,06	\$ 351,92	\$ 467,99	\$ 592,78	\$ 726,84	\$ 870,64	\$ 1.024,78	\$ 1.189,90	\$ 1.366,38
Control signos vitales	\$ 0,00	\$ 3,60	\$ 6,10	\$ 8,80	\$ 11,70	\$ 14,82	\$ 18,17	\$ 21,77	\$ 25,62	\$ 29,75	\$ 34,16
Curaciones	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
Evaluación de entornos según adulto mayor	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
Provisión de comidas	\$ 0,00	\$ 5,40	\$ 9,15	\$ 13,20	\$ 17,55	\$ 22,23	\$ 27,26	\$ 32,65	\$ 38,43	\$ 44,62	\$ 51,24
Revisión médica (por un médico)	\$ 0,00	\$ 27,00	\$ 45,76	\$ 65,98	\$ 87,75	\$ 111,15	\$ 136,28	\$ 163,25	\$ 192,15	\$ 223,10	\$ 256,20
Servicios de kinesiología	\$ 0,00	\$ 16,20	\$ 27,46	\$ 39,59	\$ 52,65	\$ 66,69	\$ 81,77	\$ 97,95	\$ 115,29	\$ 133,86	\$ 153,72
Toma de muestras de laboratorio.	\$ 0,00	\$ 6,30	\$ 10,68	\$ 15,39	\$ 20,47	\$ 25,94	\$ 31,80	\$ 38,09	\$ 44,84	\$ 52,06	\$ 59,78
Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 0,00	\$ 12,60	\$ 21,36	\$ 30,79	\$ 40,95	\$ 51,87	\$ 63,59	\$ 76,18	\$ 89,67	\$ 104,11	\$ 119,56
<b>Vtas. Serv. Adicionales</b>	\$ 0,00	\$ 108,90	\$ 184,59	\$ 266,11	\$ 353,92	\$ 448,32	\$ 549,64	\$ 658,42	\$ 775,02	\$ 899,83	\$ 1.033,32
Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 0,00	\$ 2,49	\$ 4,26	\$ 6,17	\$ 8,19	\$ 10,36	\$ 12,73	\$ 15,23	\$ 17,92	\$ 20,84	\$ 23,91
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	\$ 0,00	\$ 5,33	\$ 9,13	\$ 13,22	\$ 17,55	\$ 22,20	\$ 27,28	\$ 32,65	\$ 38,39	\$ 44,65	\$ 51,24
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	\$ 0,00	\$ 5,33	\$ 9,13	\$ 13,22	\$ 17,55	\$ 22,20	\$ 27,28	\$ 32,65	\$ 38,39	\$ 44,65	\$ 51,24
Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 0,00	\$ 7,95	\$ 13,63	\$ 19,75	\$ 26,20	\$ 33,15	\$ 40,74	\$ 48,75	\$ 57,33	\$ 66,68	\$ 76,52
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 0,00	\$ 4,15	\$ 7,12	\$ 10,31	\$ 13,69	\$ 17,31	\$ 21,28	\$ 25,46	\$ 29,95	\$ 34,83	\$ 39,97
Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 0,00	\$ 2,73	\$ 4,68	\$ 6,79	\$ 9,01	\$ 11,40	\$ 14,01	\$ 16,76	\$ 19,71	\$ 22,92	\$ 26,30
Arriendo Colchón forrado	\$ 0,00	\$ 0,71	\$ 1,22	\$ 1,76	\$ 2,34	\$ 2,96	\$ 3,64	\$ 4,35	\$ 5,12	\$ 5,95	\$ 6,83
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 0,00	\$ 2,49	\$ 4,26	\$ 6,17	\$ 8,19	\$ 10,36	\$ 12,73	\$ 15,23	\$ 17,92	\$ 20,84	\$ 23,91
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 0,00	\$ 4,62	\$ 7,91	\$ 11,46	\$ 15,21	\$ 19,24	\$ 23,65	\$ 28,29	\$ 33,27	\$ 38,70	\$ 44,41
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	\$ 0,00	\$ 1,14	\$ 1,95	\$ 2,82	\$ 3,74	\$ 4,74	\$ 5,82	\$ 6,96	\$ 8,19	\$ 9,53	\$ 10,93
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 0,00	\$ 1,07	\$ 1,83	\$ 2,64	\$ 3,51	\$ 4,44	\$ 5,46	\$ 6,53	\$ 7,68	\$ 8,93	\$ 10,25
Arriendo Motor de aspiración	\$ 0,00	\$ 2,49	\$ 4,26	\$ 6,17	\$ 8,19	\$ 10,36	\$ 12,73	\$ 15,23	\$ 17,92	\$ 20,84	\$ 23,91
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 0,00	\$ 0,71	\$ 1,22	\$ 1,76	\$ 2,34	\$ 2,96	\$ 3,64	\$ 4,35	\$ 5,12	\$ 5,95	\$ 6,83
Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 0,00	\$ 0,71	\$ 1,22	\$ 1,76	\$ 2,34	\$ 2,96	\$ 3,64	\$ 4,35	\$ 5,12	\$ 5,95	\$ 6,83
Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 0,00	\$ 1,78	\$ 3,04	\$ 4,41	\$ 5,85	\$ 7,40	\$ 9,09	\$ 10,88	\$ 12,80	\$ 14,88	\$ 17,08
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	\$ 0,00	\$ 1,55	\$ 2,65	\$ 3,84	\$ 5,10	\$ 6,45	\$ 7,93	\$ 9,49	\$ 11,16	\$ 12,98	\$ 14,89
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	\$ 0,00	\$ 0,46	\$ 0,79	\$ 1,15	\$ 1,52	\$ 1,92	\$ 2,36	\$ 2,83	\$ 3,33	\$ 3,87	\$ 4,44
Arriendo Equipos	\$ 0,00	\$ 45,67	\$ 78,28	\$ 113,41	\$ 150,51	\$ 190,40	\$ 234,02	\$ 280,01	\$ 329,30	\$ 382,97	\$ 439,50
Ingresos extraordinarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,08
Valor de Desecho	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32,83
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 0,00	\$ 298,57	\$ 506,93	\$ 731,45	\$ 972,42	\$ 1.237,10	\$ 1.510,50	\$ 1.809,07	\$ 2.129,11	\$ 2.472,71	\$ 2.874,11
<b>Costos Totales</b>	\$ 0,00	-\$ 291,14	-\$ 425,16	-\$ 569,34	-\$ 721,03	-\$ 884,85	-\$ 1.059,89	-\$ 1.246,16	-\$ 1.443,64	-\$ 1.653,97	-\$ 1.878,81
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	-\$ 6,88	-\$ 6,88	-\$ 6,88	-\$ 6,88	\$ 0,00	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	\$ 0,00
Intereses Crédito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	\$ 0,00	\$ 0,55	\$ 74,89	\$ 155,23	\$ 244,51	\$ 357,84	\$ 445,40	\$ 557,71	\$ 680,27	\$ 813,53	\$ 997,38
Impuestos	\$ 0,00	-\$ 0,11	-\$ 14,98	-\$ 31,05	-\$ 48,90	-\$ 71,57	-\$ 89,08	-\$ 111,54	-\$ 136,05	-\$ 162,71	-\$ 199,48
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	\$ 0,00	\$ 0,44	\$ 59,91	\$ 124,18	\$ 195,61	\$ 286,27	\$ 356,32	\$ 446,17	\$ 544,21	\$ 650,82	\$ 797,91
Amortización deuda	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ 6,88	\$ 6,88	\$ 6,88	\$ 6,88	\$ 0,00	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 0,00
Capital de trabajo	-\$ 23,55										\$ 23,55
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 27,54					-\$ 20,83					-\$ 32,83
Crédito bancario	\$ 0,00					\$ 0,00					\$ 0,00
<b>Flujo de Caja neto</b>	-\$ 51,09	\$ 7,33	\$ 66,79	\$ 131,07	\$ 202,49	\$ 265,45	\$ 361,53	\$ 451,37	\$ 549,42	\$ 656,03	\$ 788,63

**NOTA:** Montos expresados en millones de pesos





**Tabla 66: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja - Escenario Optimista- Caso Apalancado”. Fuente: Elaboración Propia (2014).**

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vtas. Plan A	\$ 0,00	\$ 47,01	\$ 79,50	\$ 114,51	\$ 152,23	\$ 192,75	\$ 236,26	\$ 282,99	\$ 333,04	\$ 386,63	\$ 444,07
Vtas. Plan B	\$ 0,00	\$ 62,68	\$ 106,00	\$ 152,68	\$ 202,97	\$ 256,99	\$ 315,02	\$ 377,32	\$ 444,05	\$ 515,51	\$ 592,10
Vtas. Plan C	\$ 0,00	\$ 78,30	\$ 132,50	\$ 190,90	\$ 253,66	\$ 321,24	\$ 393,83	\$ 471,58	\$ 555,06	\$ 644,46	\$ 740,12
<b>Ventas de Planes</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 187,99</b>	<b>\$ 317,99</b>	<b>\$ 458,09</b>	<b>\$ 608,86</b>	<b>\$ 770,98</b>	<b>\$ 945,11</b>	<b>\$ 1.131,89</b>	<b>\$ 1.332,14</b>	<b>\$ 1.546,61</b>	<b>\$ 1.776,29</b>
Control signos vitales	\$ 0,00	\$ 4,70	\$ 7,95	\$ 11,45	\$ 15,22	\$ 19,27	\$ 23,63	\$ 28,30	\$ 33,30	\$ 38,66	\$ 44,41
Curaciones	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
Evaluación de entomos según adulto mayor	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
Provisión de comidas	\$ 0,00	\$ 7,05	\$ 11,92	\$ 17,18	\$ 22,83	\$ 28,91	\$ 35,44	\$ 42,45	\$ 49,96	\$ 58,00	\$ 66,61
Revisión médica (por un médico)	\$ 0,00	\$ 35,25	\$ 59,62	\$ 85,89	\$ 114,16	\$ 144,56	\$ 177,21	\$ 212,23	\$ 249,78	\$ 289,99	\$ 333,05
Servicios de kinesiología	\$ 0,00	\$ 21,15	\$ 35,77	\$ 51,53	\$ 68,50	\$ 86,74	\$ 106,32	\$ 127,34	\$ 149,87	\$ 173,99	\$ 199,83
Toma de muestras de laboratorio.	\$ 0,00	\$ 8,23	\$ 13,91	\$ 20,04	\$ 26,64	\$ 33,73	\$ 41,35	\$ 49,52	\$ 58,28	\$ 67,66	\$ 77,71
Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
<b>Vtas. Serv. Adicionales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 142,18</b>	<b>\$ 240,48</b>	<b>\$ 346,40</b>	<b>\$ 460,47</b>	<b>\$ 583,06</b>	<b>\$ 714,71</b>	<b>\$ 856,02</b>	<b>\$ 1.007,43</b>	<b>\$ 1.169,59</b>	<b>\$ 1.343,32</b>
Arrendo Bomba de alimentación patroll	\$ 0,00	\$ 3,26	\$ 5,57	\$ 8,03	\$ 10,67	\$ 13,51	\$ 16,52	\$ 19,80	\$ 23,31	\$ 27,06	\$ 31,09
Arrendo Bomba de infusión Infusomat con atril	\$ 0,00	\$ 6,98	\$ 11,93	\$ 17,20	\$ 22,86	\$ 28,95	\$ 35,40	\$ 42,42	\$ 49,94	\$ 57,99	\$ 66,61
Arrendo Bomba de infusión nipro con atril	\$ 0,00	\$ 6,98	\$ 11,93	\$ 17,20	\$ 22,86	\$ 28,95	\$ 35,40	\$ 42,42	\$ 49,94	\$ 57,99	\$ 66,61
Arrendo Cama ortopédica clínica full	\$ 0,00	\$ 10,42	\$ 17,82	\$ 25,68	\$ 34,14	\$ 43,24	\$ 52,87	\$ 63,35	\$ 74,58	\$ 86,60	\$ 99,47
Arrendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 0,00	\$ 5,44	\$ 9,31	\$ 13,41	\$ 17,83	\$ 22,58	\$ 27,62	\$ 33,09	\$ 38,95	\$ 45,23	\$ 51,96
Arrendo Cama ortopédica manual	\$ 0,00	\$ 3,58	\$ 6,13	\$ 8,83	\$ 11,74	\$ 14,86	\$ 18,17	\$ 21,78	\$ 25,64	\$ 29,77	\$ 34,19
Arrendo Colchón forrado	\$ 0,00	\$ 0,93	\$ 1,59	\$ 2,29	\$ 3,05	\$ 3,86	\$ 4,72	\$ 5,66	\$ 6,66	\$ 7,73	\$ 8,88
Arrendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 0,00	\$ 3,26	\$ 5,57	\$ 8,03	\$ 10,67	\$ 13,51	\$ 16,52	\$ 19,80	\$ 23,31	\$ 27,06	\$ 31,09
Arrendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 0,00	\$ 6,05	\$ 10,34	\$ 14,90	\$ 19,81	\$ 25,09	\$ 30,68	\$ 36,76	\$ 43,28	\$ 50,26	\$ 57,73
Arrendo Esfigmomanómetro más fonendoscopia	\$ 0,00	\$ 1,49	\$ 2,55	\$ 3,67	\$ 4,88	\$ 6,18	\$ 7,55	\$ 9,05	\$ 10,65	\$ 12,37	\$ 14,21
Arrendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 0,00	\$ 1,40	\$ 2,39	\$ 3,44	\$ 4,57	\$ 5,79	\$ 7,08	\$ 8,48	\$ 9,99	\$ 11,60	\$ 13,32
Arrendo Motor de aspiración	\$ 0,00	\$ 3,26	\$ 5,57	\$ 8,03	\$ 10,67	\$ 13,51	\$ 16,52	\$ 19,80	\$ 23,31	\$ 27,06	\$ 31,09
Arrendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 0,00	\$ 0,93	\$ 1,59	\$ 2,29	\$ 3,05	\$ 3,86	\$ 4,72	\$ 5,66	\$ 6,66	\$ 7,73	\$ 8,88
Arrendo Oxígeno 10 mts	\$ 0,00	\$ 0,93	\$ 1,59	\$ 2,29	\$ 3,05	\$ 3,86	\$ 4,72	\$ 5,66	\$ 6,66	\$ 7,73	\$ 8,88
Arrendo Saturómetro de dedo choice	\$ 0,00	\$ 2,33	\$ 3,98	\$ 5,73	\$ 7,62	\$ 9,65	\$ 11,80	\$ 14,14	\$ 16,65	\$ 19,33	\$ 22,20
Arrendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	\$ 0,00	\$ 2,03	\$ 3,47	\$ 5,00	\$ 6,65	\$ 8,42	\$ 10,29	\$ 12,33	\$ 14,52	\$ 16,86	\$ 19,36
Arrendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 1,03	\$ 1,49	\$ 1,98	\$ 2,51	\$ 3,07	\$ 3,68	\$ 4,33	\$ 5,03	\$ 5,77
Arrendo Equipos	\$ 0,00	\$ 59,83	\$ 102,36	\$ 147,51	\$ 196,10	\$ 248,35	\$ 303,68	\$ 363,85	\$ 428,35	\$ 497,43	\$ 571,34
Ingresos extraordinarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,08
Valor de Desecho	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32,83
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 389,99</b>	<b>\$ 660,83</b>	<b>\$ 952,00</b>	<b>\$ 1.265,43</b>	<b>\$ 1.607,99</b>	<b>\$ 1.963,49</b>	<b>\$ 2.351,76</b>	<b>\$ 2.767,93</b>	<b>\$ 3.213,62</b>	<b>\$ 3.725,87</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 348,76</b>	<b>-\$ 521,18</b>	<b>-\$ 707,11</b>	<b>-\$ 905,89</b>	<b>-\$ 1.116,88</b>	<b>-\$ 1.341,59</b>	<b>-\$ 1.581,54</b>	<b>-\$ 1.837,19</b>	<b>-\$ 2.109,47</b>	<b>-\$ 2.399,46</b>
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	-\$ 5,25	-\$ 5,25	-\$ 5,25	-\$ 5,25	\$ 0,00	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	\$ 0,00
Intereses Crédito	\$ 0,00	-\$ 5,33	-\$ 4,58	-\$ 3,71	-\$ 2,67	-\$ 1,45	-\$ 2,50	-\$ 2,16	-\$ 1,76	-\$ 1,28	-\$ 0,70
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 30,65</b>	<b>\$ 129,81</b>	<b>\$ 235,93</b>	<b>\$ 351,62</b>	<b>\$ 495,26</b>	<b>\$ 614,19</b>	<b>\$ 762,85</b>	<b>\$ 923,77</b>	<b>\$ 1.097,66</b>	<b>\$ 1.327,79</b>
Impuestos	\$ 0,00	-\$ 6,13	-\$ 25,96	-\$ 47,19	-\$ 70,32	-\$ 99,05	-\$ 122,84	-\$ 152,57	-\$ 184,75	-\$ 219,53	-\$ 265,56
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 24,52</b>	<b>\$ 103,85</b>	<b>\$ 188,75</b>	<b>\$ 281,30</b>	<b>\$ 396,21</b>	<b>\$ 491,36</b>	<b>\$ 610,28</b>	<b>\$ 739,01</b>	<b>\$ 878,13</b>	<b>\$ 1.062,24</b>
Amortización deuda	\$ 0,00	-\$ 4,10	-\$ 4,85	-\$ 5,72	-\$ 6,76	-\$ 7,98	-\$ 1,68	-\$ 2,02	-\$ 2,42	-\$ 2,90	-\$ 3,48
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 0,00	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 0,00
Capital de trabajo	-\$ 28,01										\$ 28,01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 21,02					-\$ 20,83					-\$ 32,83
Crédito bancario	\$ 29,42					\$ 12,50					\$ 19,70
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 19,61</b>	<b>\$ 25,67</b>	<b>\$ 104,26</b>	<b>\$ 188,28</b>	<b>\$ 279,79</b>	<b>\$ 379,89</b>	<b>\$ 494,88</b>	<b>\$ 613,47</b>	<b>\$ 741,80</b>	<b>\$ 880,44</b>	<b>\$ 1.073,63</b>

**NOTA:** Montos expresados en millones de pesos



**Tabla 68: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja – Escenario Optimista - Caso sin Apalancamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014). Montos en millones de pesos.**

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vtas. Plan A	\$ 0,00	\$ 47,01	\$ 79,50	\$ 114,51	\$ 152,23	\$ 192,75	\$ 236,26	\$ 282,99	\$ 333,04	\$ 386,63	\$ 444,07
Vtas. Plan B	\$ 0,00	\$ 62,68	\$ 106,00	\$ 152,68	\$ 202,97	\$ 256,99	\$ 315,02	\$ 377,32	\$ 444,05	\$ 515,51	\$ 592,10
Vtas. Plan C	\$ 0,00	\$ 78,30	\$ 132,50	\$ 190,90	\$ 253,66	\$ 321,24	\$ 393,83	\$ 471,58	\$ 555,06	\$ 644,46	\$ 740,12
<b>Ventas de Planes</b>	\$ 0,00	\$ 187,99	\$ 317,99	\$ 458,09	\$ 608,86	\$ 770,98	\$ 945,11	\$ 1.131,89	\$ 1.332,14	\$ 1.546,61	\$ 1.776,29
Control signos vitales	\$ 0,00	\$ 4,70	\$ 7,95	\$ 11,45	\$ 15,22	\$ 19,27	\$ 23,63	\$ 28,30	\$ 33,30	\$ 38,66	\$ 44,41
Curaciones	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
Evaluación de entornos según adulto mayor	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
Provisión de comidas	\$ 0,00	\$ 7,05	\$ 11,92	\$ 17,18	\$ 22,83	\$ 28,91	\$ 35,44	\$ 42,45	\$ 49,96	\$ 58,00	\$ 66,61
Revisión médica (por un médico)	\$ 0,00	\$ 35,25	\$ 59,62	\$ 85,89	\$ 114,16	\$ 144,56	\$ 177,21	\$ 212,23	\$ 249,78	\$ 289,99	\$ 333,05
Servicios de kinesiología	\$ 0,00	\$ 21,15	\$ 35,77	\$ 51,53	\$ 68,50	\$ 86,74	\$ 106,32	\$ 127,34	\$ 149,87	\$ 173,99	\$ 199,83
Toma de muestras de laboratorio.	\$ 0,00	\$ 8,23	\$ 13,91	\$ 20,04	\$ 26,64	\$ 33,73	\$ 41,35	\$ 49,52	\$ 58,28	\$ 67,66	\$ 77,71
Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 0,00	\$ 16,45	\$ 27,82	\$ 40,08	\$ 53,28	\$ 67,46	\$ 82,69	\$ 99,05	\$ 116,56	\$ 135,32	\$ 155,43
<b>Vtas. Serv. Adicionales</b>	\$ 0,00	\$ 142,18	\$ 240,48	\$ 346,40	\$ 460,47	\$ 583,06	\$ 714,71	\$ 856,02	\$ 1.007,43	\$ 1.169,59	\$ 1.343,32
Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 0,00	\$ 3,26	\$ 5,57	\$ 8,03	\$ 10,67	\$ 13,51	\$ 16,52	\$ 19,80	\$ 23,31	\$ 27,06	\$ 31,09
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	\$ 0,00	\$ 6,98	\$ 11,93	\$ 17,20	\$ 22,86	\$ 28,95	\$ 35,40	\$ 42,42	\$ 49,94	\$ 57,99	\$ 66,61
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	\$ 0,00	\$ 6,98	\$ 11,93	\$ 17,20	\$ 22,86	\$ 28,95	\$ 35,40	\$ 42,42	\$ 49,94	\$ 57,99	\$ 66,61
Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 0,00	\$ 10,42	\$ 17,82	\$ 25,68	\$ 34,14	\$ 43,24	\$ 52,87	\$ 63,35	\$ 74,58	\$ 86,60	\$ 99,47
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 0,00	\$ 5,44	\$ 9,31	\$ 13,41	\$ 17,83	\$ 22,58	\$ 27,62	\$ 33,09	\$ 38,95	\$ 45,23	\$ 51,96
Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 0,00	\$ 3,58	\$ 6,13	\$ 8,83	\$ 11,74	\$ 14,86	\$ 18,17	\$ 21,78	\$ 25,64	\$ 29,77	\$ 34,19
Arriendo Colchón forrado	\$ 0,00	\$ 0,93	\$ 1,59	\$ 2,29	\$ 3,05	\$ 3,86	\$ 4,72	\$ 5,66	\$ 6,66	\$ 7,73	\$ 8,88
Arriendo Colchón mecánica antiescalas	\$ 0,00	\$ 3,26	\$ 5,57	\$ 8,03	\$ 10,67	\$ 13,51	\$ 16,52	\$ 19,80	\$ 23,31	\$ 27,06	\$ 31,09
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 0,00	\$ 6,05	\$ 10,34	\$ 14,90	\$ 19,81	\$ 25,09	\$ 30,68	\$ 36,76	\$ 43,28	\$ 50,26	\$ 57,73
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopio	\$ 0,00	\$ 1,49	\$ 2,55	\$ 3,67	\$ 4,88	\$ 6,18	\$ 7,55	\$ 9,05	\$ 10,65	\$ 12,37	\$ 14,21
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 0,00	\$ 1,40	\$ 2,39	\$ 3,44	\$ 4,57	\$ 5,79	\$ 7,08	\$ 8,48	\$ 9,99	\$ 11,60	\$ 13,32
Arriendo Motor de aspiración	\$ 0,00	\$ 3,26	\$ 5,57	\$ 8,03	\$ 10,67	\$ 13,51	\$ 16,52	\$ 19,80	\$ 23,31	\$ 27,06	\$ 31,09
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 0,00	\$ 0,93	\$ 1,59	\$ 2,29	\$ 3,05	\$ 3,86	\$ 4,72	\$ 5,66	\$ 6,66	\$ 7,73	\$ 8,88
Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 0,00	\$ 0,93	\$ 1,59	\$ 2,29	\$ 3,05	\$ 3,86	\$ 4,72	\$ 5,66	\$ 6,66	\$ 7,73	\$ 8,88
Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 0,00	\$ 2,33	\$ 3,98	\$ 5,73	\$ 7,62	\$ 9,65	\$ 11,80	\$ 14,14	\$ 16,65	\$ 19,33	\$ 22,20
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grar	\$ 0,00	\$ 2,03	\$ 3,47	\$ 5,00	\$ 6,65	\$ 8,42	\$ 10,29	\$ 12,33	\$ 14,52	\$ 16,86	\$ 19,36
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno tran:	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 1,03	\$ 1,49	\$ 1,98	\$ 2,51	\$ 3,07	\$ 3,68	\$ 4,33	\$ 5,03	\$ 5,77
Arriendo Equipos	\$ 0,00	\$ 59,83	\$ 102,36	\$ 147,51	\$ 196,10	\$ 248,35	\$ 303,68	\$ 363,85	\$ 428,35	\$ 497,43	\$ 571,34
Ingresos extraordinarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,08
Valor de Desecho	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32,83
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 0,00	\$ 389,99	\$ 660,83	\$ 952,00	\$ 1.265,43	\$ 1.607,99	\$ 1.963,49	\$ 2.351,76	\$ 2.767,93	\$ 3.213,62	\$ 3.725,87
<b>Costos Totales</b>	\$ 0,00	-\$ 348,76	-\$ 521,18	-\$ 707,11	-\$ 905,89	-\$ 1.116,88	-\$ 1.341,59	-\$ 1.581,54	-\$ 1.837,19	-\$ 2.109,47	-\$ 2.399,46
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	-\$ 5,25	-\$ 5,25	-\$ 5,25	-\$ 5,25	\$ 0,00	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	\$ 0,00
Intereses Crédito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	\$ 0,00	\$ 35,98	\$ 134,39	\$ 239,64	\$ 354,29	\$ 496,70	\$ 616,69	\$ 765,01	\$ 925,53	\$ 1.098,94	\$ 1.328,49
Impuestos	\$ 0,00	-\$ 7,20	-\$ 26,88	-\$ 47,93	-\$ 70,86	-\$ 99,34	-\$ 123,34	-\$ 153,00	-\$ 185,11	-\$ 219,79	-\$ 265,70
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	\$ 0,00	\$ 28,78	\$ 107,52	\$ 191,71	\$ 283,43	\$ 397,36	\$ 493,35	\$ 612,01	\$ 740,42	\$ 879,15	\$ 1.062,79
Amortización deuda	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 0,00	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 0,00
Capital de trabajo	-\$ 28,01										\$ 28,01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 21,02					-\$ 20,83					-\$ 32,83
Crédito bancario	\$ 0,00					\$ 0,00					\$ 0,00
<b>Flujo de Caja neto</b>	-\$ 49,03	\$ 34,04	\$ 112,77	\$ 196,97	\$ 288,69	\$ 376,54	\$ 498,56	\$ 617,22	\$ 745,63	\$ 884,36	\$ 1.057,98

**NOTA:** Montos expresados en millones de pesos



**Tabla 70: “Detalle de los Ingresos del Flujo Neto de Caja - Escenario Pesimista - Caso Apalancado”. Fuente: Elaboración Propia (2014).**

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vtas. Plan A	\$ 0,00	\$ 24,99	\$ 42,53	\$ 61,42	\$ 81,73	\$ 103,60	\$ 127,09	\$ 152,26	\$ 179,27	\$ 208,20	\$ 239,12
Vtas. Plan B	\$ 0,00	\$ 33,32	\$ 56,70	\$ 81,90	\$ 108,98	\$ 138,14	\$ 169,46	\$ 203,01	\$ 239,03	\$ 277,60	\$ 318,82
Vtas. Plan C	\$ 0,00	\$ 41,70	\$ 70,88	\$ 102,32	\$ 136,28	\$ 172,67	\$ 211,76	\$ 253,82	\$ 298,78	\$ 346,93	\$ 398,53
<b>Ventas de Planes</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 100,01</b>	<b>\$ 170,10</b>	<b>\$ 245,64</b>	<b>\$ 326,99</b>	<b>\$ 414,41</b>	<b>\$ 508,31</b>	<b>\$ 609,09</b>	<b>\$ 717,08</b>	<b>\$ 832,73</b>	<b>\$ 956,47</b>
Control signos vitales	\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 4,25	\$ 6,14	\$ 8,17	\$ 10,36	\$ 12,71	\$ 15,23	\$ 17,93	\$ 20,82	\$ 23,91
Curaciones	\$ 0,00	\$ 8,75	\$ 14,88	\$ 21,50	\$ 28,61	\$ 36,26	\$ 44,48	\$ 53,29	\$ 62,74	\$ 72,87	\$ 83,69
Evaluación de entornos según adulto mayor	\$ 0,00	\$ 8,75	\$ 14,88	\$ 21,50	\$ 28,61	\$ 36,26	\$ 44,48	\$ 53,29	\$ 62,74	\$ 72,87	\$ 83,69
Proced. especiales (sueros, sondas, etc)	\$ 0,00	\$ 8,75	\$ 14,88	\$ 21,50	\$ 28,61	\$ 36,26	\$ 44,48	\$ 53,29	\$ 62,74	\$ 72,87	\$ 83,69
Provisión de comidas	\$ 0,00	\$ 3,75	\$ 6,38	\$ 9,21	\$ 12,26	\$ 15,54	\$ 19,06	\$ 22,84	\$ 26,89	\$ 31,23	\$ 35,87
Revisión médica (por un médico)	\$ 0,00	\$ 18,75	\$ 31,89	\$ 46,06	\$ 61,31	\$ 77,70	\$ 95,31	\$ 114,20	\$ 134,45	\$ 156,14	\$ 179,34
Servicios de kinesiología	\$ 0,00	\$ 11,25	\$ 19,14	\$ 27,64	\$ 36,78	\$ 46,62	\$ 57,19	\$ 68,52	\$ 80,67	\$ 93,68	\$ 107,60
Toma de muestras de laboratorio.	\$ 0,00	\$ 4,38	\$ 7,44	\$ 10,75	\$ 14,30	\$ 18,13	\$ 22,24	\$ 26,64	\$ 31,37	\$ 36,44	\$ 41,85
Tratamientos endovenosos e intramusculares	\$ 0,00	\$ 8,75	\$ 14,88	\$ 21,50	\$ 28,61	\$ 36,26	\$ 44,48	\$ 53,29	\$ 62,74	\$ 72,87	\$ 83,69
<b>Vtas. Serv. Adicionales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 75,63</b>	<b>\$ 128,64</b>	<b>\$ 185,79</b>	<b>\$ 247,26</b>	<b>\$ 313,40</b>	<b>\$ 384,44</b>	<b>\$ 460,59</b>	<b>\$ 542,29</b>	<b>\$ 629,79</b>	<b>\$ 723,33</b>
Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 0,00	\$ 1,75	\$ 2,98	\$ 4,32	\$ 5,71	\$ 7,25	\$ 8,90	\$ 10,67	\$ 12,53	\$ 14,56	\$ 16,74
Arriendo Bomba de infusión Infusomat con atril	\$ 0,00	\$ 3,75	\$ 6,40	\$ 9,25	\$ 12,23	\$ 15,53	\$ 19,07	\$ 22,87	\$ 26,85	\$ 31,20	\$ 35,87
Arriendo Bomba de infusión nipro con atril	\$ 0,00	\$ 3,75	\$ 6,40	\$ 9,25	\$ 12,23	\$ 15,53	\$ 19,07	\$ 22,87	\$ 26,85	\$ 31,20	\$ 35,87
Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 0,00	\$ 5,60	\$ 9,55	\$ 13,81	\$ 18,27	\$ 23,19	\$ 28,48	\$ 34,15	\$ 40,09	\$ 46,60	\$ 53,56
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 0,00	\$ 2,93	\$ 4,99	\$ 7,21	\$ 9,54	\$ 12,11	\$ 14,88	\$ 17,84	\$ 20,94	\$ 24,34	\$ 27,98
Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 0,00	\$ 1,93	\$ 3,28	\$ 4,75	\$ 6,28	\$ 7,97	\$ 9,79	\$ 11,74	\$ 13,78	\$ 16,02	\$ 18,41
Arriendo Colchón forrado	\$ 0,00	\$ 0,50	\$ 0,85	\$ 1,23	\$ 1,63	\$ 2,07	\$ 2,54	\$ 3,05	\$ 3,58	\$ 4,16	\$ 4,78
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 0,00	\$ 1,75	\$ 2,98	\$ 4,32	\$ 5,71	\$ 7,25	\$ 8,90	\$ 10,67	\$ 12,53	\$ 14,56	\$ 16,74
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 0,00	\$ 3,25	\$ 5,54	\$ 8,01	\$ 10,60	\$ 13,46	\$ 16,53	\$ 19,82	\$ 23,27	\$ 27,04	\$ 31,09
Arriendo Esfingomanómetro más fonendoscopia	\$ 0,00	\$ 0,80	\$ 1,36	\$ 1,97	\$ 2,61	\$ 3,31	\$ 4,07	\$ 4,88	\$ 5,73	\$ 6,66	\$ 7,65
Arriendo Instalación y retiro de equipamientos	\$ 0,00	\$ 0,75	\$ 1,28	\$ 1,85	\$ 2,45	\$ 3,11	\$ 3,81	\$ 4,57	\$ 5,37	\$ 6,24	\$ 7,17
Arriendo Motor de aspiración	\$ 0,00	\$ 1,75	\$ 2,98	\$ 4,32	\$ 5,71	\$ 7,25	\$ 8,90	\$ 10,67	\$ 12,53	\$ 14,56	\$ 16,74
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 0,00	\$ 0,50	\$ 0,85	\$ 1,23	\$ 1,63	\$ 2,07	\$ 2,54	\$ 3,05	\$ 3,58	\$ 4,16	\$ 4,78
Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 0,00	\$ 0,50	\$ 0,85	\$ 1,23	\$ 1,63	\$ 2,07	\$ 2,54	\$ 3,05	\$ 3,58	\$ 4,16	\$ 4,78
Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 0,00	\$ 1,25	\$ 2,13	\$ 3,08	\$ 4,08	\$ 5,18	\$ 6,36	\$ 7,62	\$ 8,95	\$ 10,40	\$ 11,96
Arriendo Venta de Carga cilindro de Oxígeno grande	\$ 0,00	\$ 1,09	\$ 1,86	\$ 2,69	\$ 3,56	\$ 4,51	\$ 5,54	\$ 6,65	\$ 7,80	\$ 9,07	\$ 10,43
Arriendo Venta de Carga cilindro de oxígeno transporte	\$ 0,00	\$ 0,33	\$ 0,55	\$ 0,80	\$ 1,06	\$ 1,35	\$ 1,65	\$ 1,98	\$ 2,33	\$ 2,70	\$ 3,11
Arriendo Equipos	\$ 0,00	\$ 32,17	\$ 54,86	\$ 79,32	\$ 104,93	\$ 133,20	\$ 163,58	\$ 196,17	\$ 230,26	\$ 267,64	\$ 307,65
Ingresos extraordinarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,08
Valor de Desecho	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32,83
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 207,80</b>	<b>\$ 353,60</b>	<b>\$ 510,76</b>	<b>\$ 679,17</b>	<b>\$ 866,61</b>	<b>\$ 1.056,32</b>	<b>\$ 1.265,85</b>	<b>\$ 1.489,63</b>	<b>\$ 1.730,16</b>	<b>\$ 2.022,35</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 233,30</b>	<b>-\$ 327,66</b>	<b>-\$ 430,52</b>	<b>-\$ 538,02</b>	<b>-\$ 655,05</b>	<b>-\$ 777,77</b>	<b>-\$ 910,64</b>	<b>-\$ 1.049,63</b>	<b>-\$ 1.200,29</b>	<b>-\$ 1.358,16</b>
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	-\$ 10,70	-\$ 10,70	-\$ 10,70	-\$ 10,70	\$ 0,00	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	\$ 0,00
Intereses Crédito	\$ 0,00	-\$ 7,69	-\$ 6,62	-\$ 5,35	-\$ 3,86	-\$ 2,09	-\$ 2,50	-\$ 2,16	-\$ 1,76	-\$ 1,28	-\$ 0,70
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 43,89</b>	<b>\$ 8,62</b>	<b>\$ 64,19</b>	<b>\$ 126,60</b>	<b>\$ 215,07</b>	<b>\$ 270,85</b>	<b>\$ 347,84</b>	<b>\$ 433,03</b>	<b>\$ 523,39</b>	<b>\$ 665,58</b>
Impuestos	\$ 0,00			-\$ 5,78	-\$ 25,32	-\$ 43,01	-\$ 54,17	-\$ 69,57	-\$ 86,61	-\$ 104,68	-\$ 133,12
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 43,89</b>	<b>\$ 8,62</b>	<b>\$ 58,40</b>	<b>\$ 101,28</b>	<b>\$ 172,06</b>	<b>\$ 216,68</b>	<b>\$ 278,27</b>	<b>\$ 346,42</b>	<b>\$ 418,71</b>	<b>\$ 532,46</b>
Amortización deuda	\$ 0,00	-\$ 5,93	-\$ 7,00	-\$ 8,27	-\$ 9,76	-\$ 11,53	-\$ 1,68	-\$ 2,02	-\$ 2,42	-\$ 2,90	-\$ 3,48
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ 10,70	\$ 10,70	\$ 10,70	\$ 10,70	\$ 0,00	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 0,00
Capital de trabajo	-\$ 28,01										\$ 28,01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 42,79					-\$ 20,83					-\$ 32,83
Crédito bancario	\$ 42,48					\$ 12,50					\$ 19,70
<b>Flujo de Caja neto</b>	<b>-\$ 28,32</b>	<b>-\$ 39,12</b>	<b>\$ 12,32</b>	<b>\$ 60,83</b>	<b>\$ 102,21</b>	<b>\$ 152,20</b>	<b>\$ 220,21</b>	<b>\$ 281,46</b>	<b>\$ 349,21</b>	<b>\$ 421,02</b>	<b>\$ 543,86</b>

**NOTA:** Montos expresados en millones de pesos







**Tabla 73: “Detalle de los Costos del Flujo Neto de Caja - Escenario Pesimista - Caso sin Apalancamiento”. Fuente: Elaboración Propia (2014).**

CONCEPTO \ AÑO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 0,00	\$ 207,80	\$ 353,60	\$ 510,76	\$ 679,17	\$ 866,61	\$ 1.056,32	\$ 1.265,85	\$ 1.489,63	\$ 1.730,16	\$ 2.022,35
Sueldos Vendedor	\$ 0,00	-\$ 9,60	-\$ 9,98	-\$ 10,38	-\$ 10,80	-\$ 11,23	-\$ 11,68	-\$ 12,15	-\$ 12,63	-\$ 13,14	-\$ 13,66
Sueldos Agente Call Center	\$ 0,00	-\$ 24,00	-\$ 24,96	-\$ 25,96	-\$ 27,00	-\$ 28,08	-\$ 29,20	-\$ 30,37	-\$ 31,58	-\$ 32,85	-\$ 34,16
Sueldos Auxiliar Adm.Contable	\$ 0,00	-\$ 6,00	-\$ 6,24	-\$ 6,49	-\$ 6,75	-\$ 7,02	-\$ 7,30	-\$ 7,59	-\$ 7,90	-\$ 8,21	-\$ 8,54
Sueldos Supervisor General	\$ 0,00	-\$ 3,96	-\$ 4,12	-\$ 4,28	-\$ 4,45	-\$ 4,63	-\$ 4,82	-\$ 5,01	-\$ 5,21	-\$ 5,42	-\$ 5,64
Servicio de limpieza oficina	\$ 0,00	-\$ 3,60	-\$ 3,74	-\$ 3,89	-\$ 4,05	-\$ 4,21	-\$ 4,38	-\$ 4,56	-\$ 4,74	-\$ 4,93	-\$ 5,12
Arriendo mensual de oficinas	\$ 0,00	-\$ 13,00	-\$ 12,48	-\$ 12,98	-\$ 13,50	-\$ 14,04	-\$ 14,60	-\$ 15,18	-\$ 15,79	-\$ 16,42	-\$ 17,08
Servicios contables	\$ 0,00	-\$ 2,40	-\$ 2,50	-\$ 2,60	-\$ 2,70	-\$ 2,81	-\$ 2,92	-\$ 3,04	-\$ 3,16	-\$ 3,28	-\$ 3,42
Plan de Marketing	\$ 0,00	-\$ 30,00	-\$ 31,20	-\$ 32,45	-\$ 33,75	-\$ 35,10	-\$ 36,50	-\$ 37,96	-\$ 39,48	-\$ 41,06	-\$ 42,70
Patentes	\$ 0,00	-\$ 0,04	-\$ 0,04	-\$ 0,04	-\$ 0,05	-\$ 0,05	-\$ 0,05	-\$ 0,05	-\$ 0,05	-\$ 0,06	-\$ 0,06
Servicios básicos (agua, luz, gas) (por mes)	\$ 0,00	-\$ 2,40	-\$ 2,50	-\$ 2,60	-\$ 2,70	-\$ 2,81	-\$ 2,92	-\$ 3,04	-\$ 3,16	-\$ 3,28	-\$ 3,42
Acceso internet	\$ 0,00	-\$ 1,80	-\$ 1,87	-\$ 1,95	-\$ 2,02	-\$ 2,11	-\$ 2,19	-\$ 2,28	-\$ 2,37	-\$ 2,46	-\$ 2,56
Servicio telefonía fija	\$ 0,00	-\$ 1,82	-\$ 1,90	-\$ 1,97	-\$ 2,05	-\$ 2,13	-\$ 2,22	-\$ 2,31	-\$ 2,40	-\$ 2,50	-\$ 2,60
Teléfonos celulares	\$ 0,00	-\$ 0,54	-\$ 0,56	-\$ 0,58	-\$ 0,61	-\$ 0,63	-\$ 0,66	-\$ 0,68	-\$ 0,71	-\$ 0,74	-\$ 0,77
Seguros (incendio y robo)	\$ 0,00	-\$ 0,18	-\$ 0,19	-\$ 0,19	-\$ 0,20	-\$ 0,21	-\$ 0,22	-\$ 0,23	-\$ 0,24	-\$ 0,25	-\$ 0,26
Mant. y operación del vehículo	\$ 0,00	-\$ 1,80	-\$ 1,87	-\$ 1,95	-\$ 2,02	-\$ 2,11	-\$ 2,19	-\$ 2,28	-\$ 2,37	-\$ 2,46	-\$ 2,56
Suministros de oficina	\$ 0,00	-\$ 0,54	-\$ 0,56	-\$ 0,58	-\$ 0,61	-\$ 0,63	-\$ 0,66	-\$ 0,68	-\$ 0,71	-\$ 0,74	-\$ 0,77
<b>C. Fijos</b>	\$ 0,00	-\$ 101,69	-\$ 104,71	-\$ 108,90	-\$ 113,26	-\$ 117,79	-\$ 122,50	-\$ 127,40	-\$ 132,49	-\$ 137,79	-\$ 143,31
Comisión ventas	\$ 0,00	-\$ 5,20	-\$ 8,84	-\$ 12,77	-\$ 16,98	-\$ 21,53	-\$ 26,41	-\$ 31,65	-\$ 37,24	-\$ 43,25	-\$ 49,69
Cuidador Plan A	\$ 0,00	-\$ 16,80	-\$ 28,29	-\$ 41,10	-\$ 54,44	-\$ 69,26	-\$ 84,68	-\$ 101,73	-\$ 119,49	-\$ 139,05	-\$ 159,41
Cuidador Plan B	\$ 0,00	-\$ 23,10	-\$ 38,90	-\$ 56,51	-\$ 74,86	-\$ 95,23	-\$ 116,43	-\$ 139,88	-\$ 164,29	-\$ 191,19	-\$ 219,19
Cuidador Plan C	\$ 0,00	-\$ 30,75	-\$ 53,04	-\$ 77,06	-\$ 102,08	-\$ 129,85	-\$ 158,77	-\$ 190,75	-\$ 224,04	-\$ 260,71	-\$ 298,90
Control signos vitales	\$ 0,00	-\$ 1,25	-\$ 2,13	-\$ 3,07	-\$ 4,09	-\$ 5,18	-\$ 6,35	-\$ 7,61	-\$ 8,96	-\$ 10,41	-\$ 11,96
Curaciones	\$ 0,00	-\$ 4,38	-\$ 7,44	-\$ 10,75	-\$ 14,30	-\$ 18,13	-\$ 22,24	-\$ 26,64	-\$ 31,37	-\$ 36,44	-\$ 41,85
Eval. de entorno	\$ 0,00	-\$ 4,38	-\$ 7,44	-\$ 10,75	-\$ 14,30	-\$ 18,13	-\$ 22,24	-\$ 26,64	-\$ 31,37	-\$ 36,44	-\$ 41,85
Proced. Esp. (sueros, sondas, etc)	\$ 0,00	-\$ 4,38	-\$ 7,44	-\$ 10,75	-\$ 14,30	-\$ 18,13	-\$ 22,24	-\$ 26,64	-\$ 31,37	-\$ 36,44	-\$ 41,85
Provisión de comidas	\$ 0,00	-\$ 1,88	-\$ 3,19	-\$ 4,61	-\$ 6,13	-\$ 7,77	-\$ 9,53	-\$ 11,42	-\$ 13,45	-\$ 15,61	-\$ 17,93
Consulta médica	\$ 0,00	-\$ 11,25	-\$ 19,14	-\$ 27,64	-\$ 36,78	-\$ 46,62	-\$ 57,19	-\$ 68,52	-\$ 80,67	-\$ 93,68	-\$ 107,60
Servicios de kinesiología	\$ 0,00	-\$ 5,63	-\$ 9,57	-\$ 13,82	-\$ 18,39	-\$ 23,31	-\$ 28,59	-\$ 34,26	-\$ 40,34	-\$ 46,84	-\$ 53,80
Toma de muestras de laboratorio	\$ 0,00	-\$ 2,19	-\$ 3,72	-\$ 5,37	-\$ 7,15	-\$ 9,07	-\$ 11,12	-\$ 13,32	-\$ 15,69	-\$ 18,22	-\$ 20,92
Trat. Endoven. e Intramusc.	\$ 0,00	-\$ 4,38	-\$ 7,44	-\$ 10,75	-\$ 14,30	-\$ 18,13	-\$ 22,24	-\$ 26,64	-\$ 31,37	-\$ 36,44	-\$ 41,85
Arriendo Bomba de alimentación patroll	\$ 0,00	-\$ 0,25	-\$ 0,41	-\$ 0,57	-\$ 0,73	-\$ 0,89	-\$ 1,05	-\$ 1,21	-\$ 1,36	-\$ 1,52	-\$ 1,68
Arriendo Bomba de infusión Infusomat c/atril	\$ 0,00	-\$ 0,25	-\$ 0,41	-\$ 0,57	-\$ 0,73	-\$ 0,89	-\$ 1,05	-\$ 1,21	-\$ 1,36	-\$ 1,52	-\$ 1,68
Arriendo Bomba de infusión nipro c/atril	\$ 0,00	-\$ 0,88	-\$ 1,44	-\$ 2,00	-\$ 2,54	-\$ 3,10	-\$ 3,66	-\$ 4,22	-\$ 4,76	-\$ 5,32	-\$ 5,88
Arriendo Cama ortopédica clínica full	\$ 0,00	-\$ 1,88	-\$ 3,08	-\$ 4,28	-\$ 5,44	-\$ 6,64	-\$ 7,84	-\$ 9,04	-\$ 10,20	-\$ 11,40	-\$ 12,60
Arriendo Cama ortopédica eléctrica	\$ 0,00	-\$ 1,88	-\$ 3,08	-\$ 4,28	-\$ 5,44	-\$ 6,64	-\$ 7,84	-\$ 9,04	-\$ 10,20	-\$ 11,40	-\$ 12,60
Arriendo Cama ortopédica manual	\$ 0,00	-\$ 0,88	-\$ 1,44	-\$ 2,00	-\$ 2,54	-\$ 3,10	-\$ 3,66	-\$ 4,22	-\$ 4,76	-\$ 5,32	-\$ 5,88
Arriendo Colchón forrado	\$ 0,00	-\$ 2,80	-\$ 4,59	-\$ 6,38	-\$ 8,12	-\$ 9,91	-\$ 11,70	-\$ 13,50	-\$ 15,23	-\$ 17,02	-\$ 18,82
Arriendo Colchón mecánico antiescaras	\$ 0,00	-\$ 1,46	-\$ 2,40	-\$ 3,33	-\$ 4,24	-\$ 5,18	-\$ 6,11	-\$ 7,05	-\$ 7,96	-\$ 8,89	-\$ 9,83
Arriendo Concentrador de oxígeno 5 lts	\$ 0,00	-\$ 0,40	-\$ 0,66	-\$ 0,91	-\$ 1,16	-\$ 1,42	-\$ 1,67	-\$ 1,93	-\$ 2,18	-\$ 2,43	-\$ 2,69
Arriendo Esfingomanómetro más fonodosc.	\$ 0,00	-\$ 0,25	-\$ 0,41	-\$ 0,57	-\$ 0,73	-\$ 0,89	-\$ 1,05	-\$ 1,21	-\$ 1,36	-\$ 1,52	-\$ 1,68
Instalación y retiro de equipamientos	\$ 0,00	-\$ 0,63	-\$ 1,03	-\$ 1,43	-\$ 1,81	-\$ 2,21	-\$ 2,61	-\$ 3,01	-\$ 3,40	-\$ 3,80	-\$ 4,20
Arriendo Motor de aspiración	\$ 0,00	-\$ 0,38	-\$ 0,62	-\$ 0,86	-\$ 1,09	-\$ 1,33	-\$ 1,57	-\$ 1,81	-\$ 2,04	-\$ 2,28	-\$ 2,52
Arriendo Oxígeno 1 mts transporte	\$ 0,00	-\$ 1,63	-\$ 2,67	-\$ 3,71	-\$ 4,71	-\$ 5,75	-\$ 6,79	-\$ 7,83	-\$ 8,84	-\$ 9,88	-\$ 10,92
Arriendo Oxígeno 10 mts	\$ 0,00	-\$ 0,88	-\$ 1,44	-\$ 2,00	-\$ 2,54	-\$ 3,10	-\$ 3,66	-\$ 4,22	-\$ 4,76	-\$ 5,32	-\$ 5,88
Arriendo Saturómetro de dedo choice	\$ 0,00	-\$ 0,96	-\$ 1,58	-\$ 2,19	-\$ 2,79	-\$ 3,41	-\$ 4,02	-\$ 4,64	-\$ 5,24	-\$ 5,85	-\$ 6,47
Carga Cilindro O2 Gde.	\$ 0,00	-\$ 0,55	-\$ 0,89	-\$ 1,24	-\$ 1,58	-\$ 1,93	-\$ 2,28	-\$ 2,63	-\$ 2,96	-\$ 3,31	-\$ 3,66
Transp. para carga Cilindro O2	\$ 0,00	-\$ 0,16	-\$ 0,27	-\$ 0,37	-\$ 0,47	-\$ 0,58	-\$ 0,68	-\$ 0,78	-\$ 0,88	-\$ 0,99	-\$ 1,09
<b>C. Variables</b>	\$ 0,00	-\$ 131,62	-\$ 222,95	-\$ 321,62	-\$ 424,76	-\$ 537,26	-\$ 655,27	-\$ 783,24	-\$ 917,14	-\$ 1.062,49	-\$ 1.214,85
<b>Costos Totales</b>	\$ 0,00	-\$ 233,30	-\$ 327,66	-\$ 430,52	-\$ 538,02	-\$ 655,05	-\$ 777,77	-\$ 910,64	-\$ 1.049,63	-\$ 1.200,29	-\$ 1.358,16
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	-\$ 10,70	-\$ 10,70	-\$ 10,70	-\$ 10,70	\$ 0,00	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	-\$ 5,21	\$ 0,00
Intereses Crédito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	\$ 0,00	-\$ 36,20	\$ 15,24	\$ 69,54	\$ 130,45	\$ 217,16	\$ 273,35	\$ 350,00	\$ 434,79	\$ 524,67	\$ 666,27
Impuestos	\$ 0,00			-\$ 9,72	-\$ 26,09	-\$ 43,43	-\$ 54,67	-\$ 70,00	-\$ 86,96	-\$ 104,93	-\$ 133,25
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	\$ 0,00	-\$ 36,20	\$ 15,24	\$ 59,82	\$ 104,36	\$ 173,73	\$ 218,68	\$ 280,00	\$ 347,83	\$ 419,74	\$ 533,02
Amortización deuda	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación (lineal 4años)	\$ 0,00	\$ 10,70	\$ 10,70	\$ 10,70	\$ 10,70	\$ 0,00	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 5,21	\$ 0,00
Capital de trabajo	-\$ 28,01										\$ 28,01
Inversión (excluyendo Capital Trabajo)	-\$ 42,79					-\$ 20,83					-\$ 32,83
Crédito bancario	\$ 0,00					\$ 0,00					\$ 0,00
<b>Flujo de Caja neto</b>	-\$ 70,81	-\$ 25,50	\$ 25,94	\$ 70,52	\$ 115,06	\$ 152,90	\$ 223,88	\$ 285,21	\$ 353,04	\$ 424,94	\$ 528,20

**NOTA:** Montos expresados en millones de pesos