



Grand Garden

Plan de Negocio para optar al grado
de Magister en Administración (MBA)

Alumno: Germán Jeldes

Profesor Guía: Claudio Dufeu.

Santiago, 17 de Enero de 2012

La vida no se mide por los años vividos sino por los logros obtenidos, no importa la edad que uno tenga, nunca es tarde para aprender, no solo por lo que aprendes, si no por las enseñanzas que le dejas, sobre todo a los hijos, por eso quiero compartir este logro con ustedes y poder disfrutarlo juntos como si fuera el mejor vino.

Germán O. Jeldes Rosales

Agradecimientos

Estudiar significa un sacrificio importante y un cambio de estilo de vida, el tiempo escasea y la dedicación se vuelca a lo urgente, se dejan de lado muchas temas, pero se puede lograr el equilibrio, estudiar permite recrearse, obtener una visión nueva, permite socializar de manera distinta, se conocen nuevos amigos, al final, aprender a ver la vida desde otro enfoque.

Cuando era soltero, solo tenia la responsabilidad de crecer y estudiar, ahora que estoy casado y con familia tengo otras responsabilidades, si se emprende el camino de los estudio en esta etapa, lo mas importante es buscar la optimización del tiempo y aprender a usarlo de la mejor forma posible, para esto, es importante contar con el apoyo familiar, en este sentido agradezco a mi familia que me apoyo todos los días que duro este desafío, en especial a mis hijas Camila y Bárbara que hicieron divertido este proceso, ellas también sacaron una lección de vida, agradezco a mi esposa Victoria por la paciencia que tuvo y por llevarse gran parte de las responsabilidades de casa.

A mis compañeros, que ahora son mis nuevos amigos y a mi partner de tesis Nicole, que tuvo la paciencia de soportarme, mis mas sinceros respetos y buenos deseos para el futuro.

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
1 INTRODUCCION Y OBJETIVOS.....	7
1.1 Introducción y Justificación de la tesis	7
1.2 Objetivos	7
1.3 Metodología.....	8
2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	10
3 ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA	14
3.1 Características del Mercado y Clientes Objetivo.....	14
3.1.1 Criterios de Segmentación.....	14
3.1.2 Mercado Potencial.....	16
3.2 Análisis Interno – Externo.....	18
3.3 Competencia y Micro Mercado.....	23
3.4 Análisis FODA.....	25
3.5 Factores críticos de éxito.....	27
4 OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION	29
4.1 Operaciones.....	29
4.1.1 Proveedores.....	29
4.1.2 Flujo de Operaciones.....	30
4.1.3 Infraestructura física necesaria	31
4.1.4 Personal de operación.....	32
4.1.5 Capacidad instalada	33
4.2 Plan de Implementación.....	33
4.2.1 Plan de Implementación y Carta Gant.....	33
5 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	37
5.1 Organigrama de la empresa.....	37
5.2 Descripción de funciones.....	37
6 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	39
6.1 Modelo de ingresos y proyección de ventas	39
6.2 Estado de resultados y flujo de caja libre.....	42
6.3 Flujo de caja efectivo.	45
6.4 Hoja de Balance	48
6.5 Evaluación y análisis económico.....	49
6.6 Análisis de Break Even.....	49

6.7	Análisis de riesgos y Capital Requerido	50
7	FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTA.....	52
7.1	Constitución legal.....	52
7.2	Financiamiento y participación socios:.....	53
7.3	Financiamiento Bancario	53
7.4	Calendario de Inversiones.....	53
7.5	Estrategia de Salida.....	54
8	CONCLUSIONES.....	55
9	BIBLIOGRAFIA.....	57
10	ANEXOS /ENCUESTAS.....	58
	Gráfico N°1 - Ubicación.....	58
	Grafico N°2 - Disposición a Comprar	59
	Grafico N°3 - Decisión de Contratar	59
	Grafico N°4 - Jornada	60
	Grafico N°5 - Jornada	60
	Grafico N°6 - Pago	61
	Grafico N°7 - Alternativa	61
	Grafico N°8 - Valores	62
	Grafico N°9 - Opción de vida.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

Chile y el mundo se encuentran en un proceso de cambio profundo, la población mayor de 60 años está aumentando, y el envejecimiento es cada día más extenso, mientras, la natalidad está disminuyendo.

Saber con cuánto dinero se va a jubilar, hoy en día es fácil de determinar. Pero, la evolución en las distintas etapas de la vida está relacionada con el papel más o menos activo que desempeña el individuo en la sociedad, es frecuente que las personas suspendan sus obligaciones laborales por alguna razón y comiencen a depender cada vez más de sus familias, de su comunidad y por cierto de la sociedad.

Por lo tanto, el Plan de Negocio está basado en el concepto de “Residencia para el adulto mayor”, pensando que la vejez es una etapa en la que todos en algún momento nos encontraremos, por lo que un ambiente especialmente diseñado para el adulto mayor, que integre sus necesidades, con una vida activa y un entorno que entregue, además de tranquilidad, oportunidades de realizar actividades de esparcimiento, rodeado de un ambiente que genere las condiciones para labores que mantengan al cuerpo y mente activa son la clave del éxito para satisfacer una necesidad que la oferta actual del mercado no cubre.

Por lo anterior se ha definido como “Factor de Éxito”, contar con una ventaja competitiva que nos posicione como una de las empresas más confiables del mercado, con características diferenciadoras como son la infraestructura necesaria para la realización de actividades de integración, alianzas con hospitales e instituciones que contengan beneficios para nuestros adultos mayores, vida social activa con la comunidad donde se encontraran, transporte para trámites, visitas o traslado desde y hacia sus hogares, flora y fauna propia del lugar en donde este inserta la residencia, seguridad mediante conexión a través de WEB familiar y actividades de integración que aseguren a los clientes y familiares un lugar idóneo y confiable para sus adultos mayores.

El Mercado Objetivo que "Grand Garden" identifico es en función a la cantidad de hogares que se encuentran en Santiago y alrededores, su ubicación geográfica, el precio por cada servicio y el nivel de ingresos de los familiares y clientes, llegando a apuntar al mercado ABC1 donde se encuentran 231 hogares de ancianos que representan el 51,9% del total y cuyos familiares o clientes están dispuestos a pagar por un servicio de cuidado de entre M\$0.5 y M\$1.8, dependiendo de la comuna y el servicio que se entregue, siendo estos servicios en más de un 95% solamente hospedaje y cuidado.

La Inversión y modelo financiero que el proyecto requiere presenta una inversión inicial de M\$65.- que los socios aportarán en partes iguales, cuyo destino es la compra del terreno para la construcción del bien, los gastos de puesta en marcha del negocio y la cobertura del déficit operacional que se requiere en el comienzo del proyecto, que tiene una duración de 4 meses. Al mismo tiempo se requiere conseguir la aprobación del proyecto y levantamiento de capital por un total de M\$150, para esto, se ha diseñado nuestro modelo de negocios basado en la creación de valor para el accionista a través de un negocio rentable e innovador y con retorno esperado de un 19% (k_0), tasa que corresponde a la del retorno requerido por el proyecto más el costo de endeudamiento o riesgo de inversión.

La compañía creada, presentará ingresos, costos y dividendos que permiten resultados positivos al segundo año del proyecto, con un modelo de negocio innovador y familiar que crea ventajas competitivas en el mercado actual, los antecedentes financieros se encuentran revisados y analizados teniendo como resultado de la evaluación los datos adjuntos que se explican en el desarrollo de este proyecto.

Datos:

Horizonte de Evaluación=7 Años

VAN = M\$51,6, TIR = 32.8%

VAN (incluye VT)=M\$161,8

Ko= 19%

Valor del Activo al año N°7 = M\$655

1 INTRODUCCION Y OBJETIVOS

1.1 Introducción y Justificación de la tesis

En función a las estadísticas que muestran que la demanda por hogares de adultos mayores esta creciente y teniendo en consideración que la población del país esta experimentando un proceso de envejecimiento demográfico acelerado y sin precedentes históricos, se sabe que la expectativa de vida al nacer supera hoy en día los 78 años, sobrepasando los 80 años en el caso de las mujeres, creemos que el envejecimiento debe ser valorado como un logro que genera oportunidades que deben ser aprovechadas, al tiempo que significa un desafío en función de lograr una mejora en la calidad de vida de las personas mayores, para que estos años, vivan de manera digna y en pleno bienestar.

El presente plan de negocio procura satisfacer estas necesidades y desarrolla un concepto de residencia del adulto mayor que marcará la diferencia a través de la prestación de servicio integral conjugando la vivienda para adultos mayores junto con el servicio denominado de visitas diaria bajo un concepto de entretenimiento y cuidado para el adulto mayor. La propuesta considera servicios adicionales como el transporte de los clientes, granja comunitaria y eventos familiares.

1.2 Objetivos

Generar un reconocimiento de marca como una casa de reposo diferente, especializado en el entretenimiento de los adultos mayores, enfocado en un servicio de calidad y con personal calificado entregando un servicio diferenciador basado en la confianza y el servicio de excelencia y retorno financiero a los accionistas

Objetivos Específicos

- A partir de la investigación realizada en la primera parte del plan de negocios, se plantea desarrollar un plan organizacional, definiendo roles y funciones.
- Desarrollar un plan de operaciones que considere un flujo operacional, el detalle de los recursos humanos, técnicos y de infraestructura requerida para el desarrollo del negocio.
- Determinar la viabilidad económica del proyecto desarrollando proyecciones financieras para un horizonte de 7 años.
- Desarrollar una estrategia de financiamiento que incluya la oferta a eventuales inversionistas
- Contar con terreno acorde a las condiciones del servicio que se desea prestar
- Contar con una propiedad ubicada donde se pueda desarrollar las actividades de de esparcimiento familiar favoreciendo su independencia y autonomía
- Contar con el personal apropiado de trabajo compuesto por personas de las más diversas áreas con la finalidad de entregar un ambiente propicio con el entorno y a su vez, otorgar confort en la vida diaria y contar con asistencia de salud en forma constante.

1.3 Metodología.

- Identificación de los roles y responsabilidades de cada uno de los empleados que deberá estar presente en el organigrama de la empresa, para esto se hizo necesario revisar las normas legales vigentes estipuladas en los reglamentos que el ministerio de salud ha emitido en materia de regulación y reglamentos vigentes para los hogares de ancianos o adultos mayores
- Se efectuó el estudio de mercado a modo de identificar el Manpower existente en los diferentes hogares de ancianos a modo de establecer cual es el mejor número de colaboradores que deberá contar nuestro concepto de “Hogar para el adulto Mayor!

- Se efectuó análisis económico pertinente para evaluar el negocio considerando para el análisis los costos fijo, costos variables, horizonte de inversión, capital necesario, índices económicos, estado de resultados, flujos de caja, análisis de riesgos, cuadros de sensibilidad, levantamiento de capital necesarios para la sustentabilidad del proyecto a través de prestamos o capitales de un inversionista y los cálculos del déficit operacional involucrado en el proyecto.
- Se estableció el plan de implementación con su respectivo plan de contingencia a modo de obtener el horizonte de desarrollo del proyecto, se estableció el plan de marketing necesario, al mismo tiempo se establecieron lugares y tipo de construcción necesaria que ha sido respaldado por las encuestas efectuadas a un total de 70 familias (en anexo final) que forman parte del sector socioeconómico elegido.

2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1 Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo.

En nuestro país cada vez existe una mayor cantidad de adultos mayores, siendo la oferta de residencias para adulto mayor insuficientes para satisfacer esta creciente demanda. La oferta actual, en la mayoría de los casos, ofrecen los mismos servicios a todos los segmento de mercado, con una oferta básica y sin mayores valores agregados.

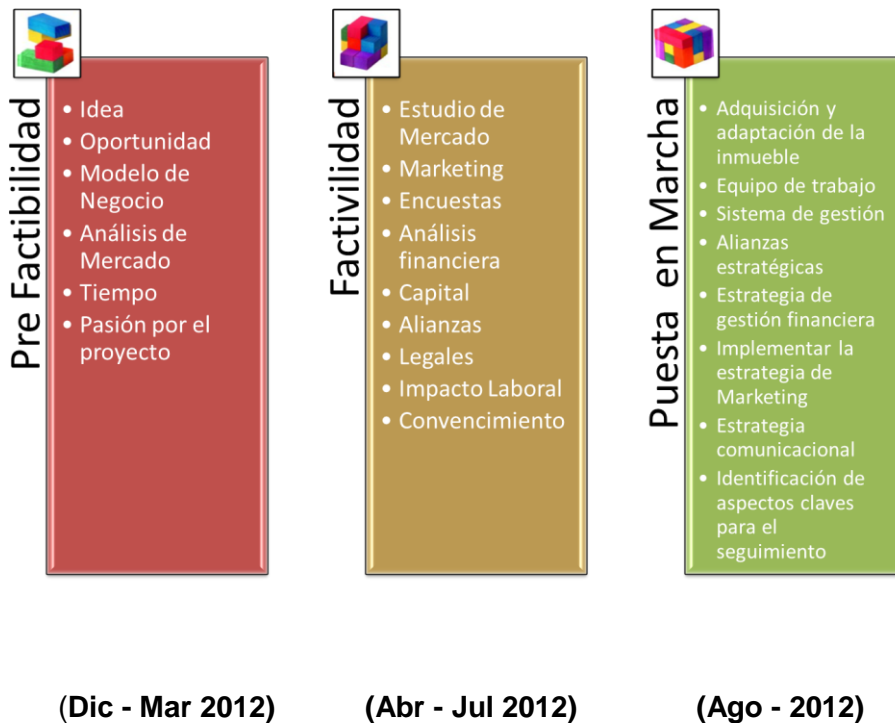
Dado lo anterior, el presente plan de negocios, pretende analizar la idea de una residencia para adultos mayores, que marque la diferencia al presentar servicios de vivienda y entretenimiento para los adultos mayores, con labores de integración y bajo un entorno campestre, los cuales son adaptados acorde a sus intereses, limitaciones y necesidades específicas.

El proyecto busca ofrecer una alternativa a las familias que no tienen un lugar adecuado y de confianza con quien dejar a sus seres queridos o aquellas personas que quieran mantener un grado de independencia sin perturbar mayormente a sus familiares y además, pasando un buen momento.

2.2 Actores sectoriales

- Accionistas o Dueños de la empresa
- Clientes, adultos mayores que compran el servicio entregado, así como sus familiares.
- Profesionales expertos en el área del cuidado del adulto mayor.
- Proveedores, principalmente los que prestan servicio médico y servicios complementarios para adultos mayores.
- Entidades gubernamentales tales como el MINSAL y SENAMA u otros relacionados.

2.3 Hitos claves



2.4 Visión y Misión

2.4.1 Visión

Ser reconocida como una Marca en el mercado, con características diferenciadoras, donde se sienta y respire un ambiente de integración con el entorno y un marcado sentimiento de pertenencia.

Nuestro lema: La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva.

2.4.2 Misión

Prestación de un **servicio integral** proporcionándoles a los adultos mayores, una mejor **calidad de vida**, a través de un servicio prestado con el compromiso fundamental de cuidar, rehabilitar y entretener, para que **se sientan integrados con el entorno social**.

2.4.3 Valores

- Calidad humana
- Pasión y entrega por el buen servicio
- Profesionalismo
- Respeto por todos
- Entregar todo el amor posible
- Hacer un ambiente agradable
- Trabajo en equipo

2.5 Stakeholder

- Accionistas o Dueños de la empresa
- Clientes, adultos mayores que consumen el servicio entregado así como los familiares.

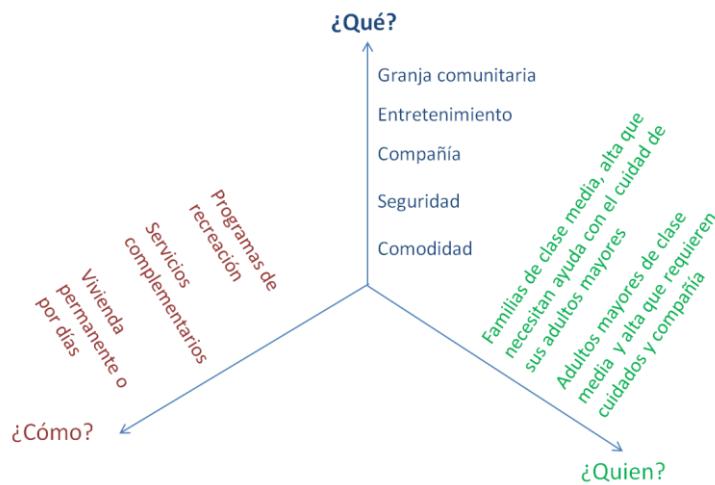
- Trabajadores, el éxito y logro de la empresa, se debe fundamentalmente al trabajo en grupo alineado con los objetivos de la empresa.
- Competidores del sector.
- Proveedores, principalmente los que prestan servicio médicos.
- Entidades gubernamentales tales como el MINSAL y SENAMA

3 ANALISIS DEL MERCADO E INDUSTRIA

Oportunidad, se ha determinado que obtener un reconocimiento de marca como un hogar para el adulto mayor enfocado en un servicio de calidad e integración y desarrollando una estructura física, organizacional y humana que permita la prestación de un servicio integral y altamente diferenciado .permite el desarrollo del proyecto

3.1 Características del Mercado y Clientes Objetivo

3.1.1 Criterios de Segmentación



Fuente : Elaboración Propia.

f

rece una alternativa integral donde encontrarán servicios complementarios; programas de recreación, compañía, comodidad, trato personalizado, por personal altamente competente y la granja comunitaria, así como otras actividades de integración.

Lo anterior en respuesta a servicios ya establecidos en el mercado en donde su mayoría opera en el área metropolitana con oferta limitada en los servicios complementarios y vínculo con la familia.

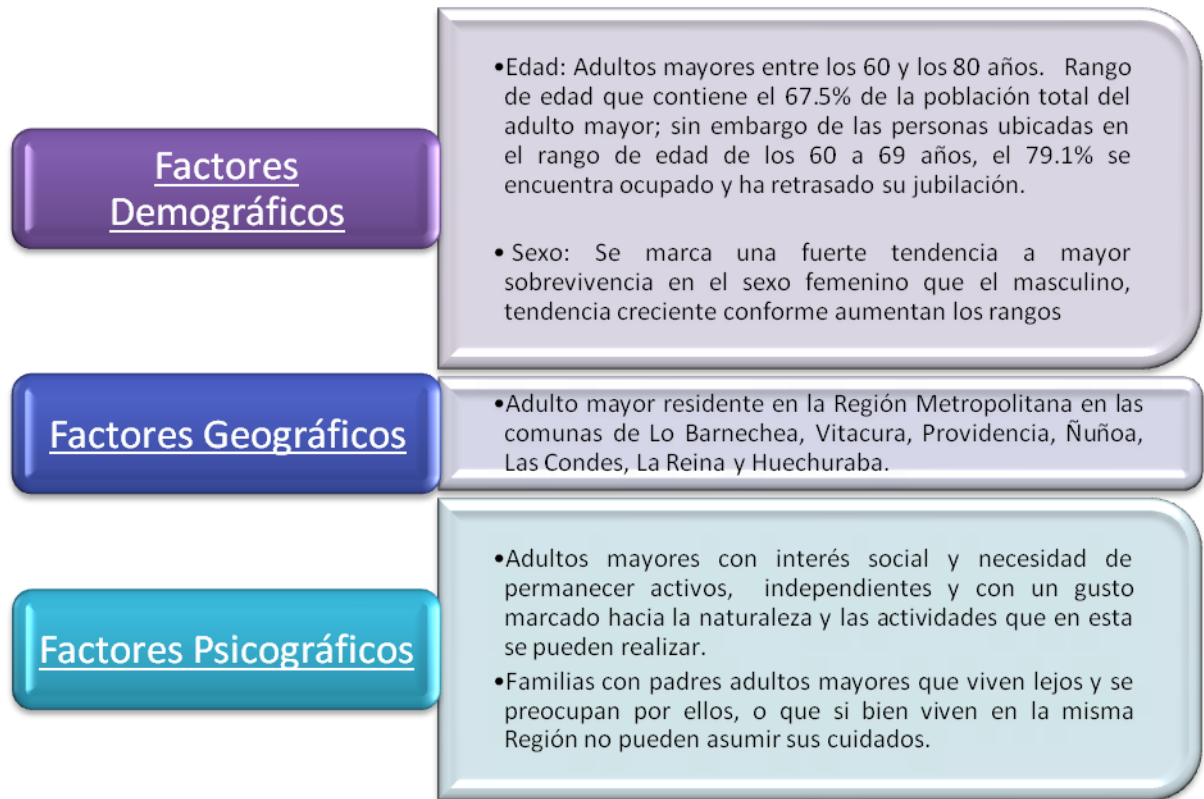
Nuestro mercado se encuentra definido como la oferta de servicios de vivienda permanente o solo por días para adultos mayores pertenecientes a la clase alta y media, a los cuales se les

3.1.1.1 Segmentación Geográfica Macro Segmentación y Micro Segmentación:

Macro segmentación de mercado:

Segmento	Distribución geográfica de la población	Distribución por sexo	% de adultos mayores
•Adultos mayores de RM	•El 38.6% de la población se concentra en la Región Metropolitana de Santiago, porcentaje que equivale a 669.543.	•El 53,4% de los adultos mayores de Regiones, son mujeres. Para la Región de Valparaíso este porcentaje sube a 56.8%	•El 11,05% del total de la población son adultos mayores. •Se destacan en número las comunas de Providencia, Ñuñoa e Independencia
•Adultos mayores de Regiones	•61,4% de la población total de adultos mayores se encuentra distribuida en Regiones, siendo altamente representativa Valparaíso.	•El 53,4% de los adultos mayores de Regiones, son mujeres. Para la Región de Valparaíso este porcentaje sube a 56.8%	•Para la Región de Valparaíso el 13,43% de su población son adultos mayores, este valor se destaca a nivel Nacional con el mayor porcentaje de adultos mayor sobre el total de su población. •Existe una tendencia creciente en el número de adultos mayores, número que tiende a superar el número de personas en edad Infanto Juvenil. En la comuna de Rio Verde en la XII región, el número de adultos mayor ya supera el número de personas en edad infanto juvenil.

Macro segmentación de clientes:



3.1.2 Mercado Potencial

3.1.2.1 Mercado Objetivo

Familias de clase media y alta con dificultades para atender adecuadamente a sus adultos mayores o que están en búsqueda de espacios de recreación para ellos en un ambiente agradable y seguro.

Adultos mayores con rangos de edad entre los 60 y 80 años, retirados o sin ocupación, ubicados geográficamente en las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, La Reina y Huechuraba, con un marcado interés por realizar actividades que los mantengan activos, socializando con un nuevo grupo de amigos, en un ambiente natural donde a través del entretenimiento se sigan sintiendo útiles.

En la región metropolitana existen cerca de 445 hogares de ancianos autorizados, los cuales se encuentra repartidos en varias comunas de la capital. Según datos del INE, los mayores de 60 años representan el 13% de los chilenos hoy y tienen una expectativa de vida superior a los 80 años. Para 2025, equivaldrán al 20% de la población. Serán, en tamaño, más que los menores de 15 años, tal como ocurre en países más desarrollados.

Algunos hogares para adultos mayores, brindan servicios de peluquería, enfermería, lavandería, aseo, mucama y alimentación. Tienen además, TV cable, wifi y cómodos estacionamientos. Las residencias más costosas se encuentran fundamentalmente en el sector oriente de la capital en donde, la habitación individual puede costar sobre \$800 mil pesos al mes, mientras que en otros barrios de la Región Metropolitana, los valores oscilan entre \$200 mil y \$400 mil mensuales.

En su contraparte existe la Fundación Las Rosas y el Hogar de Cristo. Ambas instituciones mantienen centros en distintas ciudades del país destinados a los adultos mayores más vulnerables.

Como competencia principal identificamos la cadena: Senior suites y Seniority, las cuales son residencias ambientadas para entregar el mejor confort, ofreciendo incluso, habitaciones para matrimonios. Son condominios con infraestructura de más de 500 m² con capacidad sobre los 80 adultos app (autovalentes, semivalentes o con algún tipo de deterioro más intenso) y sus precios mensuales se encuentra entre las 29 UF y las 60 UF.

3.2 Análisis Interno – Externo

Análisis Externo

Políticas y legales

El marco regulador y supervisor está bien definido y se organiza principalmente en torno a dos organismos, MINSAL y SENAMA, en donde el primero regula y fiscaliza que se cumpla la ley o decreto N°2601 el cual es el “REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADIA PARA ADULTOS MAYORES”; y el segundo, quienes dependen del Ministerio de Desarrollo Social, velan por el bienestar de los adultos mayores a nivel de gobierno.

Económicas (datos históricos al momento de evaluación)

Los indicadores de actividad disponibles para el segundo semestre del año 2011, (fecha en la que empezamos nuestra investigación) presumen una economía que, si bien seguirá avanzando a un ritmo elevado, sufrirá una leve desaceleración. En los últimos meses, los riesgos asociados a la inflación se han visto atenuados debido al ritmo de crecimiento de los precios internacionales de las materias primas y de la contención de los shocks relativos a los precios específicos. El crecimiento intermensual del IPC se ha ubicado en el 0,2% en junio, por debajo del 0,3% inicialmente previsto, se proyecta un 4.6% para el año 2011 permitiendo que la tasa interanual se mantenga entre el 3,3% y 3,4%. La proyección del PIB de 2011 se corrige al alza. La inflación de Chile fue de un 3% en el 2010 y se estima un crecimiento de un 0,3% para el 2012. La tasa de interés de la política monetaria fiscal es de un 5,25% a enero del 2012. Sin embargo esta desaceleración que afectará la economía mundial y nacional, no se verá reflejada en el nivel de consumo de las clases económicas ABC C1, específicamente en el ámbito de gastos asociados a los adultos mayores, ya que este grupo socioeconómico mantiene un alto nivel de ingresos en forma constante, por tanto la desaceleración del mercado global, sólo se verá reflejado en el consumo de bienes discrecionales o de inversión, pero no en los gastos de primera necesidad,

como es el cuidado de los adultos mayores que requieren de atención de personal experto, que le brinden un estilo de vida de calidad. .

Socioculturales

La esperanza de vida del país es de 77,8 años y una tasa de mortalidad de 7/1000 personas, índice de países desarrollados. En Chile la población está dividida en cinco diferentes grupos socioeconómicos, estos son: ABC1, C2, C3, D Y E, de los cuales el 20,3% del grupo ABC1 vive en la región metropolitana, el 34,8% del grupo de los C2 el 34,8%, del grupo de los C3 el 22,4%, de los D el 15,4%, del grupo de los E el 7,2%.

En el año 2000 se estimó un total de 1.568.467 personas mayores equivalentes al 10,2% de la población total. Según el Censo 2002, la cantidad de adultos mayores había llegado a 1.717.478, correspondientes al 11,4% de la población. Esta cifra para el año 2007 habría llegado, según las proyecciones calculadas, a 2.007.691, lo que representa el 12,1%; se estima que en el año 2010 habrá 2.213.436 personas mayores que significarán un 13% del total de la población. (fuente INE)

Tecnología

La tecnología es fundamental para el desarrollo económico del país y para mejorar su competitividad. Dentro del contexto latinoamericano, Chile cuenta con una penetración de Internet bastante avanzada. Según cifras de la consultora Nielsen, el 54% de los chilenos posee un computador y más del 40% la población tiene acceso a Internet. Este liderazgo también se refleja en el acceso a las redes sociales, donde Chile es líder Latinoamericana. Según el Índice de Desarrollo, Chile crece a más del 10% anual tanto en infraestructura, como banda ancha, servicios electrónicos y uso de las tecnologías en la empresa. Principalmente en la industria de residencias para adulto mayor es fundamental la tecnología de comunicación así como de información ya que es la herramienta principal para dar a conocer la empresa.

Análisis Porter

Amenaza de competidores potenciales

Según las cifras y proyecciones planteadas por distintas empresas gubernamentales y privadas, las cuales han dado a conocer que la población adulta ha ido aumentando acorde a los años y proyecta un crecimiento aún mayor, existe una gran amenaza para este sector debido a que estudios estadísticos demuestran un gran potencial para el desarrollo de nuevas empresas relacionadas con este segmento, esto porque el mercado crea nuevos nichos, y por lo tanto, crea a su vez nuevas necesidades, las cuales según informaciones entregadas por SENAMA, no están siendo cubiertas en su 100%.

A pesar de la posibilidad de entrada de nuevos competidores a esta industria, los contrincantes actuales no se ven muy amenazados, debido a que el crecimiento de la población adulta conlleva al crecimiento de la demanda, lo cual genera un mercado muy amplio.

Las barreras de entradas de esta industria tiene su intensidad de acuerdo al enfoque de negocio que se quiera realizar, fundamentalmente a que los requerimientos legales y financieros necesarios para la formación de los distintos negocios de esta industria tiene una intensidad diferente, es decir, una estructura diferenciada de capital.

Amenaza de productos sustitutos

La creación de distintos perfiles de adultos mayores acorde a su grado de autovalencia trae consigo una modificación de las necesidades requeridas por dicho segmento de mercado, lo cual ha originado que las empresas tengan que desarrollar innovaciones de sus servicios prestados y creación de nuevos servicios enfocados al adulto mayor actual. Es así como podemos ver que la amenaza de productos o servicios sustitutos es elevado y conlleva a un aumento de la generación de nuevos servicios que reemplacen a los actuales.

Esta sustitución se puede proyectar refiriéndonos a las nuevas ideas de negocios que se han ido desarrollando en Chile, como por ejemplo podemos ver como las

tradicionales enfermeras se han modificado por damas de compañía con estudios médicos, al relacionar esta tendencia con las “casas de reposo” podemos decir que estas enfermeras pueden visitar el hogar de una persona de la tercera edad sin necesidad de trasladarse, transformándose así en un segundo sustituto.

También podemos ver como este segmento se ha ido incorporando a los avances tecnológicos, lo que antes se consultaba a través de una visita al médico, por ejemplo una nutricionista, actualmente se puede consultar on-line (vía Internet). Esto ha potenciado sitios Web en los cuales se prestan dichos servicios de asesorías y consultas.

Poder negociador de proveedores

La gran variedad de proveedores para los distintos servicios ofrecidos dentro de esta industria, provoca que estos no tengan mayor poder negociador con respecto a los precios de sus productos, teniendo un bajo costo de cambio. Lo cual produce la tranquilidad de los participantes de esta industria debido a que no se ven amenazados por estos.

Poder negociador de clientes y consumidores

Los usuarios actuales y potenciales son numerosos y se encuentran muy atomizados. Cabe destacar que la población en Chile se encuentra aumentando en el segmento de adulto mayor con lo cual este mercado meta será muy relevante en el futuro. Según datos del INE, los mayores de 60 años representan el 13% de los chilenos hoy y tienen una expectativa de vida superior a los 80 años. Para 2025, equivaldrán al 20% de la población. Serán, en tamaño, más que los menores de 15 años, tal como ocurre en países más desarrollados. El servicio entregado por estas instituciones se podría considerar “sensible” debido al cliente al cual se está sirviendo (tercera edad), principalmente en centro donde los costos son mayores. La mala atención o la no satisfacción del paciente pueden producir una salida del cliente, sin posibilidad de volver. **En este punto el Senama y Minsal se erigen como el ente fiscalizador.**

Rivalidad de los competidores existentes

En esta industria existen diversos competidores que se ven atraídos debido a las grandes oportunidades de crecimiento que presenta este sector. Según información entregada por el Senama existen alrededor de 664 hogares en todo el país.

Las empresas del sector ofrecen un “**servicio básico tipo**”, por lo cual buscan una diferenciación en cuanto a la atención, ubicación, servicios agregados entregados, staff de profesionales, entre otros. La manera de segmentar la industria es analizando el nicho donde se enfocan y los servicios entregados, por ejemplo tomando la variable precio existen varias posibilidades, teniendo la opción de instituciones con precios sobre los \$500.000 como también algunas que cobran \$0 (como ejemplo, Hogar de Cristo o Fundación Las Rosas, entre otras).

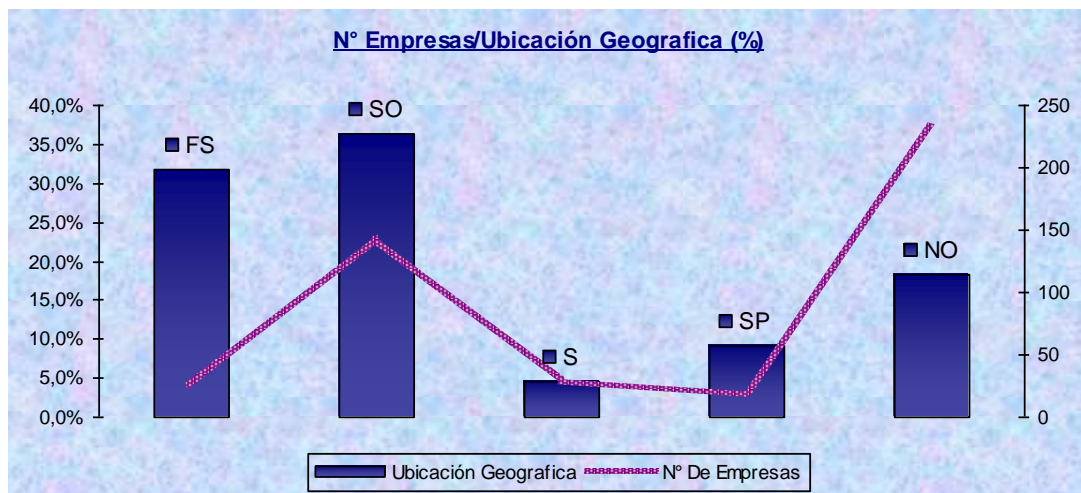
Conclusiones análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Luego de analizar las 5 fuerzas de Porter se puede decir que el sector industrial analizado tiene un “**atractivo alto**” debido a que existen bajas barreras de entrada lo que hace que exista una amenaza relevante en cuanto a potenciales competidores. Esto se ha visto diluido por la fuerte diferenciación reinante en el mercado, como también una gran parte de la demanda insatisfecha, que según proyecciones irá en aumento. Los costos de cambios para los clientes son bajos dándoles algo de poder, pero debido a que se encuentran atomizados, este solo se concentra en los que tienen posibilidades de cancelar valores más altos. Los proveedores no tienen poder relevante debido a que existen varias posibilidades de abastecerse, el único punto relevante en este tópico, es la falta de profesionales en el ámbito de salud se proyecta para los próximos años, principalmente enfermeras, lo que podría complicar el funcionamiento operacional de la institución

Como conclusión final, este es un sector atractivo donde existe una gran posibilidad de crecimiento sobre todo pensando en el nivel de envejecimiento de la población chilena.

3.3 Competencia y Micro Mercado

Del total de las denominadas “Casas de Reposo” encontradas y registradas el 51% se encuentra ubicado en 8 Comunas del sector Nor – Oriente de la capital, de un total de 231 instalaciones, siendo este mercado objetivo de nuestra empresa Grand Garden



Las 231 instalaciones solo prestan el servicio básico de “**Casa de Reposo**” que se puede resumir en el cuidado del adulto mayor, no encontrando en ellas nuestro elemento diferenciador que hemos definido y considerado como una ventaja competitiva para nuestra empresa y que se entrega a través de una filosofía de servicio y actividades de integración con el entorno que además, generen un aumento de satisfacción del cliente, hemos empezado con el cambio de concepto que queremos introducir en el mercado, por lo que lo

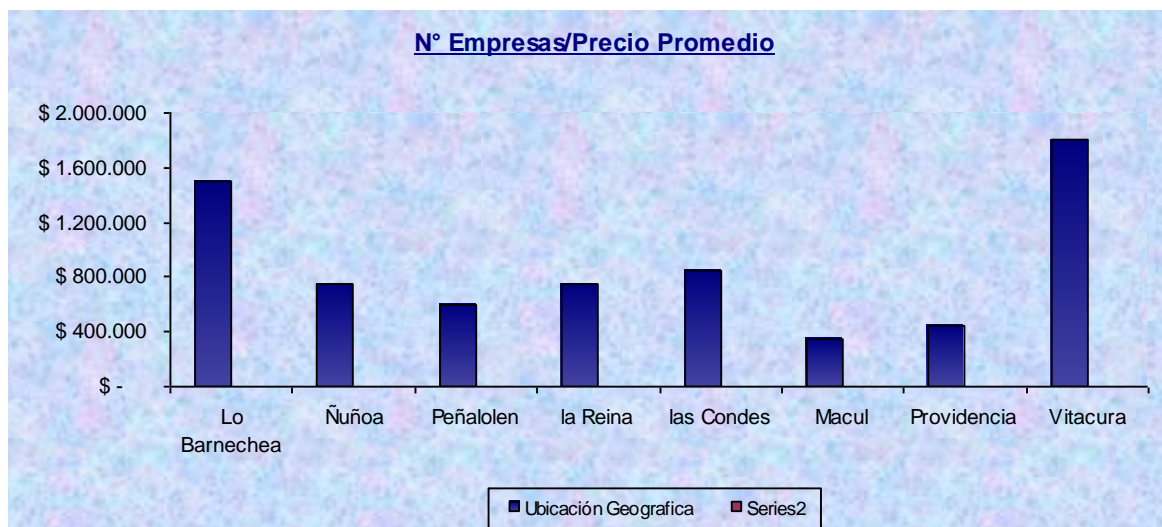


hemos llamado “Residencia para el adulto mayor”

Determinada la micro segmentación por comunas se ha identificado el mercado objetivo, en donde hemos determinado que nuestros clientes son aquellos que están ubicados en el sector oriente de la capital y que pertenecen al sector socioeconómico ABC1.

Adicionalmente existe dentro de este mercado una potencialidad importante de clientes. En nuestras visitas a las “casas de reposos” se identifican clientes con el perfil justo para integrarse a nuestra residencia de adulto mayor, bajo el concepto de cliente esporádico, hemos identificado que el 10% del total de estos cliente puede pertenecer al grupo señalado y ser parte de nuestra empresa, en términos reales estos son 392 personas (231 empresas *17 personas *10% de captación presupuestada, de acuerdo al análisis y muestra de clientes que están asociados a estas empresas)

De la muestra por comuna de las denominadas “casas de reposo” se identificó un valor cancelado que fluctúa entre \$450.000 y \$1.800.000. (Gráfico adjunto, muestra la distribución de las 140 Casas de reposo del Sector Nor - Oriente)



3.4 Análisis FODA

Fortalezas:

- Nuestro equipo de atención será altamente preparado y con experiencia.
- Tendremos una oferta integral que considera espacios de interacción del adulto mayor con su familia.
- Gestión de los costos dirigida a su optimización en aspectos no relevantes para la calidad de la prestación del servicio.
- Infraestructura moderna y adecuada a las necesidades de nuestros clientes
- Implementación de un sistema distinto de actividades en la granja, que motive y haga sentir útiles a los adultos mayores.
- Genera una nueva oportunidad de desarrollo a las personas de tercera edad.

Debilidades

- Alta rotación de residentes (por salud o muerte).
- Costos de mantención y seguridad.
- Dependencia del cuerpo médico.
- Contratar y capacitar al personal adecuado con el fin de que cumplan con los estándares de calidad que la empresa exige.

Oportunidades

- Aumento en la población del adulto mayor.
- Disminución de la brecha socio-económica con una clase media creciente.
- Tendencia de hijos de adultos mayores a hacer su vida lejos.
- Abre la opción de expansión a otras plazas.
- Enfoque de negocio nuevo y llamativo para los interesados.

Amenazas

- Incremento de la oferta de servicios similares.

- Sistema de pensiones Chilenas genera jubilaciones más tardías y con menor ingreso, esto está generando una tendencia, donde los adultos mayores deben seguir trabajando después de su jubilación para completar su ingreso.
- Incremento en la oferta de programas para el adulto mayor.

La finalidad es potenciar el comportamiento creciente de la clase media y de la población de adultos mayores, con la oferta de un servicio integral que considera las diferentes necesidades de los clientes, con una infraestructura moderna y adaptada a las condiciones que el adulto mayor requiere y un personal altamente competente.

A través del adecuado manejo de los costos, podremos tener precios acorde a la capacidad adquisitiva de los adultos mayores y su familia. Adicionalmente nos permitirá presentar una oferta competitiva en el mercado. La amenaza vinculada al incremento de programas para el adulto mayor, será minimizada por la oferta integral de los servicios ofrecidos, junto a una diferenciación clave respecto a sus competencias, la cual consiste en la “Granja Comunitaria” que existirá en el predio donde los adultos mayores podrán realizar distintas actividades, como por ejemplo la crianza de aves y recolección de huevos, la siembra de hortalizas o el mantenimiento de plantas en un invernadero.

El trabajo en la “Granja comunitaria” será una de las principales fortalezas debido a que apuntará a que emocionalmente los adultos mayores se sientan útiles, importantes y parte de un grupo de personas que trabajan para obtener productos que serán consumidos o vendidos por ellos y que los excedentes se donarán a instituciones de beneficencia que ellos apadrinarán. Con esto los adultos mayores sentirán diariamente que su trabajo está ayudando a los más necesitados.

3.5 Factores críticos de éxito.

Tasa de Ocupación

Porcentaje de ocupación necesario para financiar el gasto operacional corresponde a un 37%, fundamental para la continuidad del negocio.

Capacidad Maximo	Servicios	Valores	Total/ Mes	Total/ Año	Limite (37%)
Cientes dia completo	17	\$ 1.200.000	\$ 20.400.000	\$ 244.800.000	\$ 90.576.000
Cientes ocasionales	8	\$ 35.000	\$ 280.000	\$ 3.360.000	\$ 1.243.200
Cientes visita diaria con transport	7	\$ 360.000	\$ 2.520.000	\$ 30.240.000	\$ 11.188.800
Cientes visita diaria sin transporte	7	\$ 300.000	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000	\$ 9.324.000
Cientes medio día	7	\$ 500.000	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000	\$ 15.540.000
	46		\$ 28.800.000	\$ 345.600.000	\$ 127.872.000

Aliados claves

Los aliados claves serán seleccionados de acuerdo al servicio que presten y a la importancia de estos en relación con la propuesta de valor, en el sentido de entregar un servicio con características diferenciadoras a lo existente hoy en el mercado. Para esto, y considerando las necesidades de los adultos mayores, es necesario contar con aliados claves en el ámbito de lo siguiente:

- Salud: Alianzas con centros asistenciales que presten servicios de urgencia o con disponibilidad de atención geriátrica para controles periódicos. Apuntando principalmente a contar con atención preferencial y a precios más competitivos en comparación a los disponibles en el mercado, ofreciendo a cambio un número constante de pacientes.
- Actividades de integración: Alianzas con centros de formación, que estimulen en forma cognitiva a los adultos mayores, prestando servicios de capacitación en diferentes ámbitos de interés. Adicionalmente, ya que se espera que los adultos mayores cuenten con una alta preparación profesional y en los casos que sean autovalentes y cuenten con el deseo de continuar profesionalmente activos, se entregara apoyo en la gestión para realizar actividades profesionales, remuneradas o de voluntariado.

- Entretención; Junto con utilizar todos los beneficios sociales disponibles en el mercado para el adulto mayor, en el ámbito de entretención, se realizaran convenios con teatros, cines, galerías, etc. Con la finalidad de obtener valores y atención preferencial.

4 OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION

4.1 Operaciones

4.1.1 Proveedores

Los proveedores están definidos por categoría de necesidades, las cuales estarán a cargo de la administración, específicamente del área de abastecimiento, los que se clasifican por su valor estratégico para la operación eficiente y calidad del servicio. Estas se dividen conforme a las siguientes categorías, las que se han definido como:

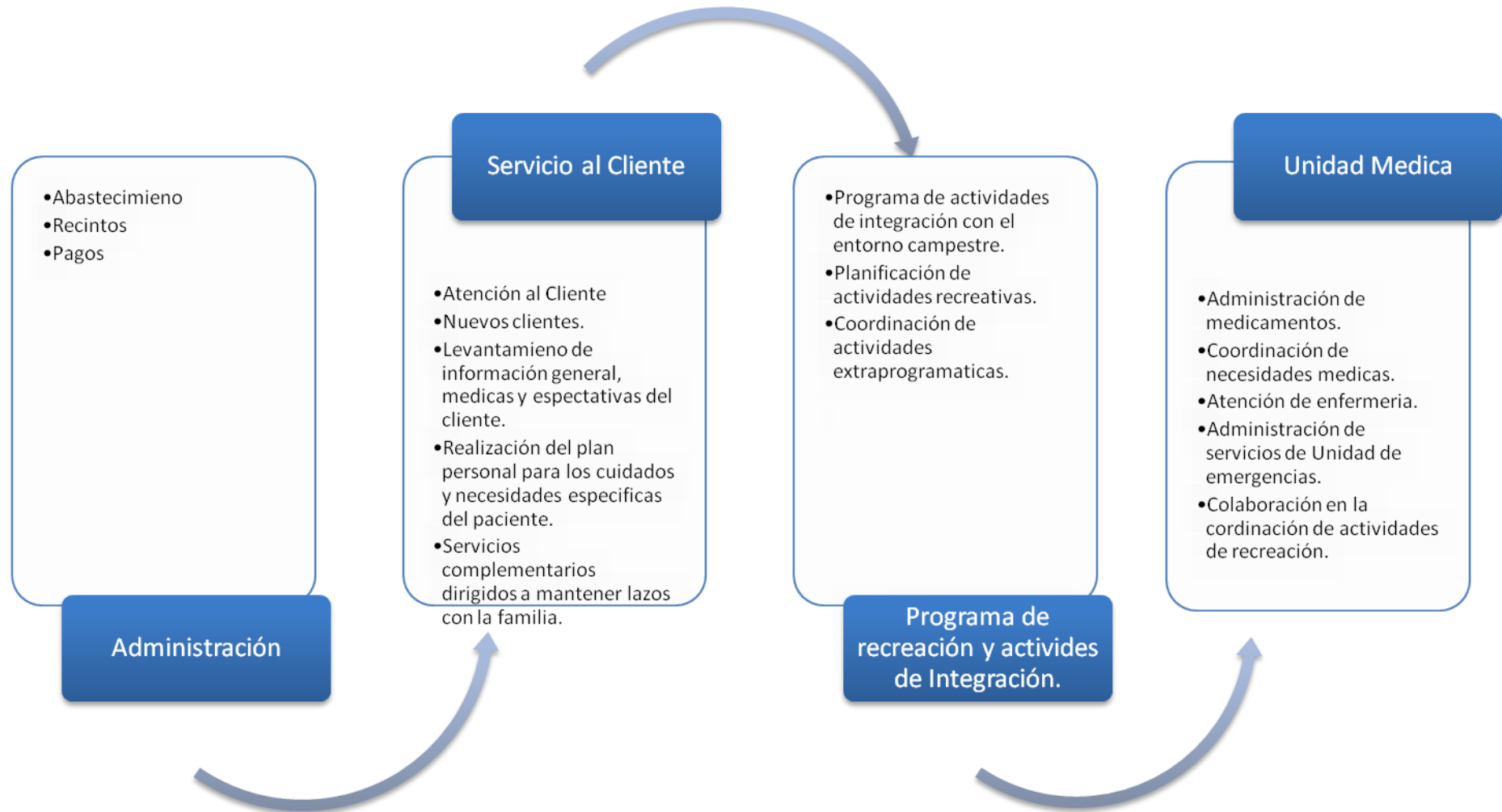
- Abastecimiento de almacén: Alimentación, productos de limpieza y oficina.
- Jardinería y mascotas: Productos de mantención de exteriores y alimentación de mascotas de la granja.
- Farmacia, remedios, pañales y suministros de enfermería básicos.

La cantidad de proveedores está definida de acuerdo al requerimiento que necesita la administración del establecimiento y para esto se han definido como proveedores aquellos que entreguen el precio más competitivo del mercado. Considerando estratégicos los proveedores relacionados a Alimentación y Farmacia, ya que estos productos son básicos para la correcta operación del servicio.

En cuanto a productos de alimentación, existe una amplia oferta en el mercado, por tanto la creación de lazos con los proveedores no es de vital importancia, más que la necesidad de contar con bajos precios, calidad de los productos y a su vez puntualidad en los plazos de entrega.

En el caso de los productos de farmacias, dado las características de cuidado de nuestros clientes, es importante contar con proveedores constantes de suministro básicos y específicos, conforme a los requerimientos personales de cada cliente, para lo cual además de considerar precios bajos, también es necesario considerar factores de distribución y disponibilidad de productos que son claves para la salud y vida de cada cliente.

4.1.2 Flujo de Operaciones



4.1.3 Infraestructura física necesaria

4.1.3.1 Ambientes físicos

El ambiente físico debe contar con amplios y luminosos espacios diseñados especialmente para otorgar comodidad a sus residentes autovalentes y para aquéllos que necesiten de un mayor apoyo.

Cada espacio deberá estar acondicionado para que las personas mayores puedan desenvolverse en forma segura y tranquila. Por tanto se considerarán pasillos para sillas de ruedas y barandas.

A continuación definiremos los espacios físicos y sus características por áreas:

- Dormitorios

Todas las habitaciones contarán con baño exclusivo, clóset, teléfono y citófono. Asimismo, para la seguridad de las personas, se considera vigilancia las 24 horas del día y alarma. Existen dos tipos de dormitorios:

Individuales en suite y Dobles en suite, las que son ideales para matrimonios.

- Baños

Deben ser espacios con un tamaño adecuado para que los residentes puedan realizar sus actividades en forma segura y para que, en caso de que se necesite, un asistente pueda proporcionarles ayuda. Además cuentan con barras de seguridad, pisos antideslizantes y timbres de alarmas, entre otros elementos de seguridad.

- Sala de entretención y de descanso

Con la finalidad de que los adultos mayores puedan compartir con sus pares, todas las instalaciones contarán con acogedoras salas de estar y salones de televisión climatizados según la estación. En éstos pueden entretenerse con juegos de salón, baile, canto, computación y otras actividades extra programáticas.

- Cocina:

Debe ser un espacio completamente equipado, con máxima higiene y cuidado. Con ventilación e iluminación adecuadas.

- Jardín:

Es parte fundamental de la oferta de valor entregada al cliente y donde se centra gran parte de las características de diferenciación. Por tanto ésta deberá contar con abundantes zonas de paseos, diseñadas con senderos y jardines. Además de una zona especialmente acondicionada para el cuidado de animales domésticos, los que cumplirán funciones terapéuticas para los residentes y visitantes. Junto a lo anterior, existirán sectores para el cultivo de huertos e invernaderos, que serán acondicionados especialmente para la movilidad de los residentes, para que realicen actividades de cultivo de plantas y flores.

- Otras instalaciones:

- ✓ Biblioteca
- ✓ Salas de computación e internet
- ✓ Salas de reuniones.
- ✓ Peluquería.
- ✓ Capilla.

4.1.3.2 Tecnología requerida

La tecnología necesaria para la el uso adecuado de las instalaciones debes contar con:

- Equipos de monitoreo,
- Equipos de aire acondicionado,
- Equipos de audio especiales para ver películas y escuchar radio
- Equipamiento para sala de computación
- Equipamiento médico básico para prestar servicios de control y urgencia menor.

4.1.4 Personal de operación

El personal de operación está distribuido por área de gestión y con personal externo e interno. Estos están compuestos de la siguiente forma:

Administración	Servicio Al Cliente	Recreación e Integración	Unidad Médica
<ul style="list-style-type: none"> • Internos • Una persona encargada de Pagos, Admnsitración de personal y Abastecimiento. • Dos conserjes. • Un parsona para el mantenimiento de Jardines y Animales. • Dos persona para el aseo y mantenimiento de interiores. • Un Personal de Cocina. • Externo • Contador 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno • Atención al Cliente • Externo • Mantención pagina WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno • Profesioonal con perfil de preparador fisico 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno • Enfermera • Auxiliares (3) • Externo • Nutricionistas

4.1.5 Capacidad instalada

Para concentrar mejor los esfuerzos, la empresa estará orientada al servicio y la entrega del valor de diferenciación que se desea otorgar. De este modo se administrará con los recursos definidos en el organigrama, externalizándose solo los servicios de

- Mantenimiento y actualización de pagina WEB
- Manejo Contable Financiera
- Lavandería
- Nutricionista

4.2 Plan de Implementación

4.2.1 Plan de Implementación y Carta Gant

En primer lugar se presentan los objetivos específicos planteados, que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo general y el cumplimiento de la visión y la misión. Estos Objetivos específicos fueron producto del análisis de la situación actual, de nuestra estrategia de marketing y de nuestro mix.

Para la ejecución de estos objetivos se hace necesario desplegarlos en estrategias y actividades, vinculando, los factores clave identificados, los recursos requeridos y el tiempo de ejecución.

Las Estrategias prioritarias identificadas son:

- Adquisición y adaptación de la infraestructura
- Conformación de un equipo de trabajo
- Implementar un sistema de gestión
- Alianzas estratégicas
- Estrategia de gestión financiera
- Implementar la estrategia de Marketing
- Estrategia comunicacional
- Identificación de aspectos claves para el seguimiento
- Seguimiento

Estas Estrategias han sido identificadas y presentadas en el cuadro adjunto, donde se detalla más claramente el plan estipulado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FACTORES CLAVE	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	PLAN DE CONTINGENCIA					
Desarrollar un estructura física, organizacional y humana que permita la prestación de un servicio integral y altamente diferenciado	Satisfacción, Infraestructura, Normativa legal, barreras de entrada	Adquisición y adaptación de la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio integral con espacios adecuados a las	Compra de la propiedad													Identificar otro sector con características similares Adquisición propia					
			Adaptación de la infraestructura																		
			Dotación de las áreas																		
			Compra servicio externo de transporte																		
	Recursos humanos, Satisfacción, Normativa legal	Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario con altas competencias técnicas y humanas	Levantamiento de perfiles y diseño de estructura de remuneraciones incorporando un sistema de incentivos vinculados al nivel de ventas y satisfacción general de los clientes.														Contratación de servicios con terceros				
			Selección y contratación de personal																		
			Definición de beneficios a prestar																		
	Normativa legal	Implementar un sistema de gestión basado en procesos enfocado en la generación de valor	Identificación de procesos clave y cadena de valor														NO APLICA				
			Formalización de los procesos definidos e implementación																		
	Servicios complementarios, Normativa legal, Servicios	Formalización de alianzas estratégicas	Definición de alianzas complementarias														Contratación directa de servicios complementarios				
			Contacto y propuesta de mutuo beneficio																		
			Formalización de las alianzas																		
Costos controlados, Normativa legal		Definir la estrategia de gestión financiera con un enfoque hacia la eficiencia de los recursos y la efectividad de las inversiones	Identificar variables esenciales para el presupuesto: Inversión inicial, proyección de ventas y flujo de caja																		
			Realización de presupuesto inicial y estimativos para el primer año																		
			Definición de estrategia financiera																		
Implementar la estrategia de Marketing diseñada y formalizar alianzas estratégicas	Estrategia promocional, Normativa legal, Satisfacción, barreras de entrada, recursos humanos, servicios complementarios	Implementar la estrategia de Marketing diseñada y formalizar alianzas estratégicas para la gestión de ventas	Implementar sistema de costeo procurando identificar los clientes rentables actuales y potenciales													Financiamiento a través de capitales Angel y búsqueda de inversionistas adicionales					
			Garantizar el cumplimiento de todos los pagos y obligaciones																		
			Definir metas de afiliaciones y convenios para el primer y segundo año																		
			Diseño y producción de material publicitario: Página WEB, material impreso, redes sociales y avisos en medios masivos de la Región Metropolitana																		
			Definir calendario de actividades de extensión y relaciones públicas con la respectiva estrategia de difusión																		
			Definir descuentos y beneficios adicionales a ofrecer para empresas, cajas de compensación y grupos familiares																		
			Entrenamiento, fijación de metas y seguimiento al cumplimiento para los ejecutivos de ventas para el sector empresas y personas naturales																		
			Definir mecanismo de medición constante de satisfacción e indicadores para el área																		
			Incorporar dentro de la cultura organizacional el concepto de mejora continua	Estrategia promocional, Normativa legal, Satisfacción, barreras de entrada, recursos humanos, servicios complementarios	Definir estrategia comunicacional interna y administración de hábitos	Diseñar sistema de inducción y reforzamiento de la cultura de mejora continua														NO APLICA	
						Definir indicadores clave para la gestión															
					Identificación de aspectos claves para el seguimiento	Definir mecanismo para el análisis de causas, establecimiento de metas y toma de acciones correctivas															
						Creación de comité de calidad															
Realizar seguimiento constante a los avances y resultados obtenidos	Seguimiento y análisis de los indicadores con tomas de acciones preventivas y correctivas																				

Adicionalmente, es importante el seguimiento del programa para la toma de acciones correctivas o preventivas requeridas, e involucrarnos desde un principio en una cultura de mejora continua. Para esto, se establecen indicadores, tomando como punto de partida las perspectivas específicas para marketing, vinculando los objetivos específicos, estableciendo los ratios, frecuencia de medición, valor base de partida (que en nuestro caso no existe al tratarse de una empresa nueva) y las metas.

Es importante destacar, que el establecimiento de nuestros indicadores y sus metas, conlleva un análisis constante de los mismos, procurando realizar un análisis objetivo el cual se dirige a identificar las causas de los problemas y el establecimiento de metas reales conforme al grado de control que tenemos.

En el cuadro, se presenta el despliegue de los objetivos, de seguimiento y las mejoras para el primer y segundo año

PERSPECTIVA	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META PRIMER AÑO	META SEGUNDO AÑO
CLIENTES Y VENTAS	% DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SEMESTRAL	85%	95%
	% DE CUMPLIMIENTO PROYECCIÓN DE VENTAS	MENSUAL	80%	90%
	% DE CUMPLIMIENTO PROYECCIÓN CONVENIOS ESPECIALES	MENSUAL	80%	90%
	TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA	SEMESTRAL	6 MESES	UN AÑO
	NÚMERO DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS	MENSUAL	5	2
PRODUCTO	% DE PERSONAL CONTRATADO CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EXCELENTE	SEMESTRAL	80%	90%
	% DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE ENTRETENCIÓN PROGRAMADAS	MENSUAL	100%	100%
	No. DE ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL REALIZADAS	MENSUAL	4	4
PRECIO	DIFERENCIA PRESENTADA CON LA MEDIA DEL MERCADO	ANUAL	20% POR ENCIMA	20% POR ENCIMA
LOGÍSTICA	CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS PROVEEDORES	TRIMESTRAL	85%	98%

5 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

5.1 Organigrama de la empresa

La empresa es nueva en el mercado, pero cada posición es importante para la satisfacción del cliente y como tal una de muchas herramientas de la cual no podemos prescindir, es la estructura organizacional, sin importar el tamaño, en este sentido hemos definido que nuestra organización este conformada por 18 personas de las cuales 5 componen el grupo Gerencial y uno de ellos es un profesional externo.



5.2 Descripción de funciones

- Cada uno de los cargos es de importancia para el funcionamiento de la empresa, por tanto, la responsabilidad social de los cargos de Gerencia son de extrema importancia y confianza, para lo cual hemos definido las responsabilidades de cada una de estas áreas
- Director, responsable de las alianzas estratégicas de administración, médicas y centros recreacionales.
- Administrador, responsable por la coordinación del personal, aseo, guardias, jardinero, mayordomo, mantenimiento abastecimiento, coordinador para la confección de la contabilidad externa. El cargo debe ser asumido por un administrador de empresa.

- Servicio al Cliente, responsable de la atención al Cliente, incorporar nuevos clientes, levantamiento de información general y expectativas del cliente, realización del plan para los cuidados y necesidades específicas del paciente, encargado de informar los servicios complementarios dirigidos a mantener lazos con la familia y mantención página web. El cargo debe ser asumido por un personal con claras actitudes orientadas a la venta.
- Recreación y actividades de integración, programación de actividades de integración con el entorno campestre, planificación de actividades recreativas y coordinación de actividades extra programáticas. El cargo debe ser asumido por un profesional de la salud de preferencia kinesiólogo.
- Unidad Médica, esta unidad estará a cargo de una enfermera Jefe que será la encargada de administrar los medicamentos a los residentes, además del seguimiento de los antecedentes de salud, coordinar las visitas medicas, elabora e implementa el plan de cuidado de los enfermos, efectuar seguimiento de las tareas derivadas de otros profesionales de la salud (ficha médica), redacta informe de salud para los familiares y gestiona cuidados dirigiendo y coordinando los equipos de auxiliares en la atención cotidiana de los residentes, junto con actividades de educación para la salud de los adultos mayores y sus familias.

6 PROYECCIONES FINANCIERAS

6.1 Modelo de ingresos y proyección de ventas

Conforme al método de referencia se conforman los siguientes precios de acuerdo al análisis de mercado efectuado

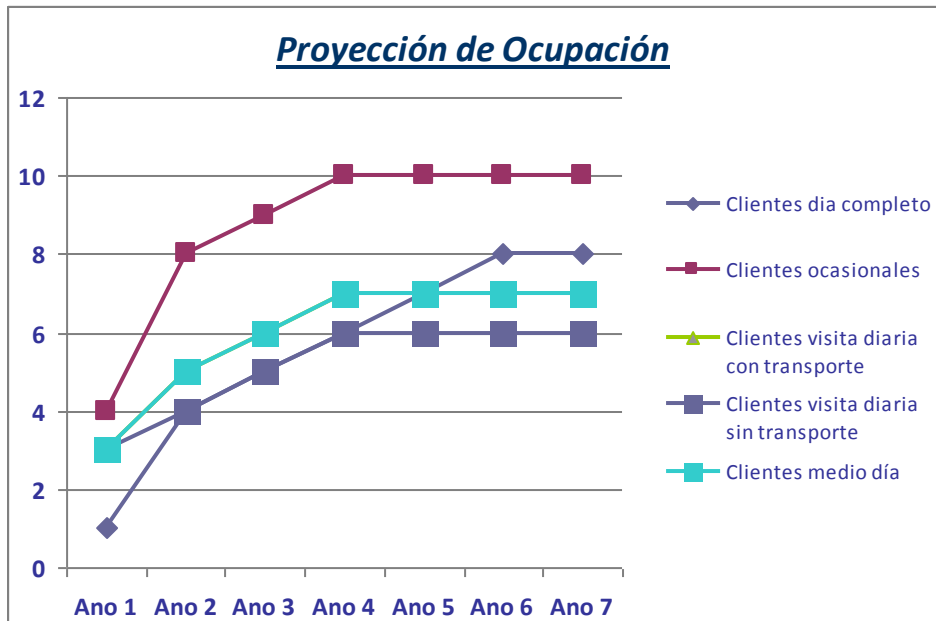
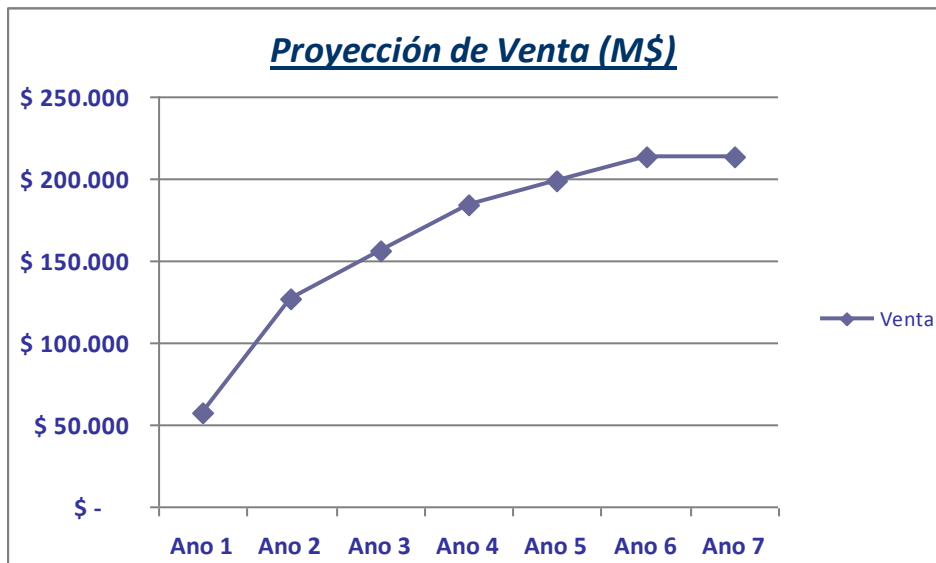
Detalle	Precio
Servicio de vivienda para adultos mayores	
Oro	\$500.000
Platinum	\$1.200.000
Servicio de entretenimiento para adultos mayores	
Visita ocasional	\$35.000 por visita
Visita diaria con transporte	\$360.000/mes
Visita diaria sin transporte	\$300.000/mes

Nuestras proyecciones de ingresos se basan en el incremento de los clientes que la empresa vaya captando, si bien en esta proyección no se ha considerado la capacidad máxima de la instalación en términos de estadias permanentes (17 habitaciones), hemos estudiado un movimiento tal que nos permita empezar con un servicio de calidad e ir incrementando las ventas en función de la experiencia adquirida. En este periodo del proceso de crecimiento se ha determinado que los resultados del primer año serán bajos debido a que los ingresos están a un 49,3% de un año normal al igual que los costos de administración dada la razón que se considera para el año N°1 una capacidad mínima. El modelo de negocio planificado da prioridad al servicio que corresponde a las visitas ocasionales, diaria con y sin transporte, estadias por medios días y día completo logrando una venta para el año N°1 de M\$ 57,8 con un máximo en todos sus servicios de 14 Clientes y una proyección para el año 7 equivalente a M\$219,2 con una tasa de ocupación de 28 clientes (gráficos adjuntos), se debe considerar que nuestra capacidad máxima determinada es de 46 personas con un total de M\$345.6 en venta de todos nuestros servicios. tal como lo muestra el cuadro adjunto.

Capacidad Máxima

Capacidad Maximo	Servicios	Valores	Total/ Mes	Total/ Año
Cientes dia completo	17	\$ 1.200.000	\$ 20.400.000	\$ 244.800.000
Cientes ocasionales	8	\$ 35.000	\$ 280.000	\$ 3.360.000
Cientes visita diaria con transport	7	\$ 360.000	\$ 2.520.000	\$ 30.240.000
Cientes visita diaria sin transporte	7	\$ 300.000	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000
Cientes medio día	7	\$ 500.000	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
	46		\$ 28.800.000	\$ 345.600.000

Proyecciones (gráficos)



Proyección de Ingresos (7 años)							
Detalle	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos (por día completo)	\$ 14.400.000	\$ 57.600.000	\$ 72.000.000	\$ 86.400.000	\$ 100.800.000	\$ 115.200.000	\$ 115.200.000
Ingresos (Visita ocasional)	\$ 1.680.000	\$ 3.360.000	\$ 3.780.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Ingresos (Visita diaria con transporte)	\$ 12.960.000	\$ 21.600.000	\$ 25.920.000	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000	\$ 30.240.000
Ingresos (Visita diaria sin transporte)	\$ 10.800.000	\$ 14.400.000	\$ 18.000.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000
Ingresos (medios completo)	\$ 18.000.000	\$ 30.000.000	\$ 36.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000
Total Ingresos	\$ 57.840.000	\$ 126.960.000	\$ 155.700.000	\$ 184.440.000	\$ 198.840.000	\$ 213.240.000	\$ 213.240.000
Crecimiento de Ingresos		120%	23%	18%	8%	7%	0%
Crecimiento de Clientes							
Cientes día completo	1	4	5	6	7	8	8
Cientes ocasionales	4	8	9	10	10	10	10
Cientes visita diaria con transporte	3	5	6	7	7	7	7
Cientes visita diaria sin transporte	3	4	5	6	6	6	6
Cientes medio día	3	5	6	7	7	7	7
Total Clientes	14	26	31	36	37	38	38
Crecimiento Ocupación		86%	19%	16%	3%	3%	0%
Costo Promedio							
Ingresos (por día completo)		\$ 1.200.000					
Ingresos (Visita ocasional)		\$ 35.000					
Ingresos (Visita diaria con transporte)		\$ 360.000					
Ingresos (Visita diaria sin transporte)		\$ 300.000					
Ingresos (medios completo)		\$ 500.000					

Nota: Es importante notar que el incremento en clientes en el año 2 será producto del resultado del plan de marketing que la empresa logre efectuar tal como se ha explicado en la etapa N°1 del proyecto, importante es el resultado de la encuesta que se ha realizado (en anexos última pagina), dado que nos indica claramente que el enfoque que se le debe dar al servicio es a la captura de nuevos clientes basados en los servicios complementarios,

6.2 Estado de resultados y flujo de caja libre

A continuación se presenta el estado de resultado y flujo de caja de la empresa “Gran Garden”

- **Mensual, (Año 1)**

Estado de Resultados Mensual (M\$)	
(Primer año)	
<u>Ingresos</u>	
Ingresos (por dia completo)	\$ 1.200
Ingresos (Visita ocasional)	\$ 140
Ingresos (Visita diaria con transport	\$ 1.080
Ingresos (Visita diaria sin transporte	\$ 900
Ingresos (medios completo)	\$ 1.500
Ventas netas	\$ 4.820
<u>Costo de Operaciones</u>	\$ 0
Costos Fijo	-\$ 723
Costos Variables	-\$ 650
Insumos	
Total Costos	-\$ 1.373
Margen Operacional	\$ 3.447
Gastos de Administración	-\$ 3.647
Gastos Pta en Marcha	-\$ 167
UAI (EBITDA)	-\$ 366
Depreciacion	-\$ 113
Amortizacion Aporte	\$ 0
Incobrables	-\$ 145
Intereses Prestamo	-\$ 367
UAI (EBIT)	-\$ 990
Interes	
UAI	-\$ 990
Impuesto	\$ 0
Utilidad Neta	-\$ 990

- Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados (M\$)												
	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas netas	\$ 0	\$ 5.784	\$ 11.568	\$ 17.352	\$ 23.136	\$ 57.840	\$ 126.960	\$ 155.700	\$ 184.440	\$ 198.840	\$ 213.240	\$ 213.240
Ingresos (por día completo)		\$ 1.440	\$ 2.880	\$ 4.320	\$ 5.760	\$ 14.400	\$ 57.600	\$ 72.000	\$ 86.400	\$ 100.800	\$ 115.200	\$ 115.200
Ingresos (Visita ocasional)		\$ 168	\$ 336	\$ 504	\$ 672	\$ 1.680	\$ 3.360	\$ 3.780	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Ingresos (Visita diaria con transporte)		\$ 1.296	\$ 2.592	\$ 3.888	\$ 5.184	\$ 12.960	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 30.240	\$ 30.240	\$ 30.240	\$ 30.240
Ingresos (Visita diaria sin transporte)		\$ 1.080	\$ 2.160	\$ 3.240	\$ 4.320	\$ 10.800	\$ 14.400	\$ 18.000	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
Ingresos (medios completo)		\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 7.200	\$ 18.000	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000
<u>Costo de Operaciones</u>												
Costos Fijo	\$ 0	-\$ 2.169	-\$ 2.169	-\$ 2.169	-\$ 2.169	-\$ 8.676	-\$ 8.676	-\$ 8.676	-\$ 8.676	-\$ 8.676	-\$ 8.676	-\$ 8.676
Costos Variables	\$ 0	-\$ 780	-\$ 1.560	-\$ 2.340	-\$ 3.120	-\$ 7.800	-\$ 9.000	-\$ 9.000	-\$ 9.600	-\$ 9.600	-\$ 9.600	-\$ 9.600
Insumos												
Total Costos	\$ 0	-\$ 2.949	-\$ 3.729	-\$ 4.509	-\$ 5.289	-\$ 16.476	-\$ 17.676	-\$ 17.676	-\$ 18.276	-\$ 18.276	-\$ 18.276	-\$ 18.276
Margen Operacional	\$ 0	\$ 2.835	\$ 7.839	\$ 12.843	\$ 17.847	\$ 41.364	\$ 109.284	\$ 138.024	\$ 166.164	\$ 180.564	\$ 194.964	\$ 194.964
Gastos de Administración	-\$ 22.800	-\$ 4.376	-\$ 8.752	-\$ 13.128	-\$ 17.504	-\$ 43.760	-\$ 43.760	-\$ 43.760	-\$ 43.760	-\$ 43.760	-\$ 43.760	-\$ 43.760
Gastos Pta en Marcha	-\$ 2.000	-\$ 200	-\$ 400	-\$ 600	-\$ 800	-\$ 2.000						
UAI (EBITDA)	-\$ 24.800	-\$ 1.741	-\$ 1.313	-\$ 885	-\$ 457	-\$ 4.396	\$ 65.524	\$ 94.264	\$ 122.404	\$ 136.804	\$ 151.204	\$ 151.204
Depreciación	\$ 0	-\$ 338	-\$ 338	-\$ 338	-\$ 338	-\$ 1.350	-\$ 1.350	-\$ 1.350	-\$ 1.350	-\$ 1.350	-\$ 1.350	-\$ 1.350
Amortización Aporte												
Incobrables		-\$ 174	-\$ 347	-\$ 521	-\$ 694	-\$ 1.735	-\$ 3.809	-\$ 4.671	-\$ 5.533	-\$ 5.965	-\$ 6.397	-\$ 6.397
Intereses Prestamo		-\$ 1.100	-\$ 1.100	-\$ 1.100	-\$ 1.100	-\$ 4.401	-\$ 4.401	-\$ 4.401	-\$ 4.401	-\$ 4.401	-\$ 4.401	-\$ 4.401
UAI (EBIT)	-\$ 24.800	-\$ 3.352	-\$ 3.098	-\$ 2.843	-\$ 2.589	-\$ 11.882	\$ 55.965	\$ 83.842	\$ 111.120	\$ 125.088	\$ 139.056	\$ 139.056
Interes												
UAI	-\$ 24.800	-\$ 3.352	-\$ 3.098	-\$ 2.843	-\$ 2.589	-\$ 11.882	\$ 55.965	\$ 83.842	\$ 111.120	\$ 125.088	\$ 139.056	\$ 139.056
Impuesto		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 11.193	-\$ 16.768	-\$ 22.224	-\$ 25.018	-\$ 27.811	-\$ 27.811
Utilidad Neta	-\$ 24.800	-\$ 3.352	-\$ 3.098	-\$ 2.843	-\$ 2.589	-\$ 11.882	\$ 44.772	\$ 67.074	\$ 88.896	\$ 100.071	\$ 111.245	\$ 111.245

En el Estado de Resultados se han considerado los gastos del año "0" en función de la planta de empleados contratada señaladas en el punto 6.1.3, incluyendo los gastos de instalación y puesta en marcha que básicamente son administrativos y que son parte de el déficit operacional del año .

Esta compañía es una empresa de servicio por lo que el Margen se ha determinado de acuerdo a los movimientos operacionales para la proyección.

Los Costos fijos se han determinado en función de un cálculo de 15 % de las ventas, pero también se ha efectuado un estudio de los costos fijos propios del negocio año a año en donde se han logrado determinar los siguientes: Servicios básicos, telefonía, mantenciones, comida animales, artículos de limpieza, jardines e impuestos.

Los Costos variables van en función del cálculo de alimentación de la instalación, que va en aumento en función de la capacidad de ocupación de la compañía.

Se observa que el flujo de caja empieza a tener resultados positivos en el año 1, pero básicamente corresponde al levantamiento de capital que se ha obtenido para la construcción de la residencia, quedando un saldo positivo producto del ingreso del crédito (deuda), por lo que los flujos positivos reales se ven reflejados directamente desde el año N°2.

Se ha considerado el pago del préstamo se efectuará a partir del año uno y se liquidará en el periodo de 7 años.

Existen pérdidas registradas durante el inicio de operaciones (año 0) y el año 1, ya a partir del año 2, la empresa empezará a mostrar resultados positivos, de acuerdo a la proyección de los ingresos.

La compañía estima que se podrá entregar y recuperar la inversión a partir del año 2, por lo que el pago de dividendos al accionista será de 20% de las utilidades netas.

La inversión inicial se ha determinado en M\$65 que se utilizarían para pagos de remuneraciones y dinero en caja, mientras ocurren los procesos de cobro de las mensualidades, así mismo el mayor valor del aporte será destinado para la compra del terreno

6.3 Flujo de caja efectivo.

Flujo de Caja Efectivo Proyectado (MM\$)												
	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Utilidad Neta	-\$ 24.800	-\$ 3.352	-\$ 3.098	-\$ 2.843	-\$ 2.589	-\$ 11.882	\$ 44.772	\$ 67.074	\$ 88.896	\$ 100.071	\$ 111.245	\$ 111.245
Depreciacion (+)	\$ 0	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 338	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350	\$ 1.350
Amortizacion Aporte (+)												
Prestamo		\$ 150.000				\$ 150.000						
Amortizacion Prestamo (-)	\$ 0	-\$ 5.357	-\$ 5.357	-\$ 5.357	-\$ 5.357	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429
Inversion (-)	-\$ 65.000	-\$ 25.000	-\$ 25.000	-\$ 25.000	-\$ 25.000	-\$ 100.000						
Aumento Capital (-)												
Flujo Caja Efectivo	-\$ 89.800	\$ 116.628	-\$ 33.117	-\$ 32.863	-\$ 32.608	\$ 18.040	\$ 24.693	\$ 46.995	\$ 68.818	\$ 79.992	\$ 91.166	\$ 91.166
Patrimonio Adicional (+)												
Deuda Neta (+)												
Deuda adicional												
Amortizacion Deuda Acual												
Dividendo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 8.954	-\$ 13.415	-\$ 17.779	-\$ 20.014	-\$ 22.249	-\$ 22.249
Valor Terminal												
Flujo Caja Neto	-\$ 89.800	\$ 116.628	-\$ 33.117	-\$ 32.863	-\$ 32.608	\$ 18.040	\$ 15.739	\$ 33.581	\$ 51.038	\$ 59.978	\$ 68.917	\$ 68.917
\$ 51.648	VAN		33%	TIR								

El flujo de caja considera una inversión inicial que representa un aporte de capital de M\$ 65 y un préstamo de M\$150.

Para la construcción de la residencia, básicamente se ha determinado la compra del terreno en el sector definido por la encuetas Ej. Calera de Tango, Gráfico N°1, donde los terrenos de entre 5.000 – 7.000 Mt2 bordean las 2.000 UF, el presupuesto para la construcción del activo fijo se ha considerado en M\$100, (4.500 UF), Casa de 10 Dormitorios más áreas comunes y servicios.

Se adjunta dos ejemplos de terrenos y casa visitada en 2 sectores, que son referenciales en donde puede estar ubicada la empresa.

Código	985000
Tipo	Casa
Ubicación	
Dirección	El Carmen Con Los Diaguítas, Paradero 10 Av. Calera De Tango
Comuna	Calera De Tango
Región	Metropolitana (XIII)
Precio	\$ 95.000.000 UF 4.267,00
Construido	140 m ²
Terreno	1000 m ²
Dormitorios	3
Baños	3
Servicios	Si
Equipamiento	
Distribución: Mansarda, Hall, Estar, Baño de visitas Servicios: Lavadero interior, Pieza de planchado Cocina: Amoblada Teléfono, Alarma, Chimenea, Antejardín, Terraza, Portón automático, Portero eléctrico	
Otros	
Preciosa casa, 100% sólida, 3 amplios dormitorios, principal con Waking Closet, living y comedor separados, chimenea, 3 amplios baños principal con tina de hidromasaje, sala de servicios, gran cocina de 5X5 mts ² , baños, cocina y sala de servicios cerámica en pisos y muros, resto de la casa piso flotante, loza de hormigón en toda la casa lista para ampliación a 2° piso, gran terraza alrededor de toda la casa, gran patio con arboles frutales, estacionamientos para 3 autos.	

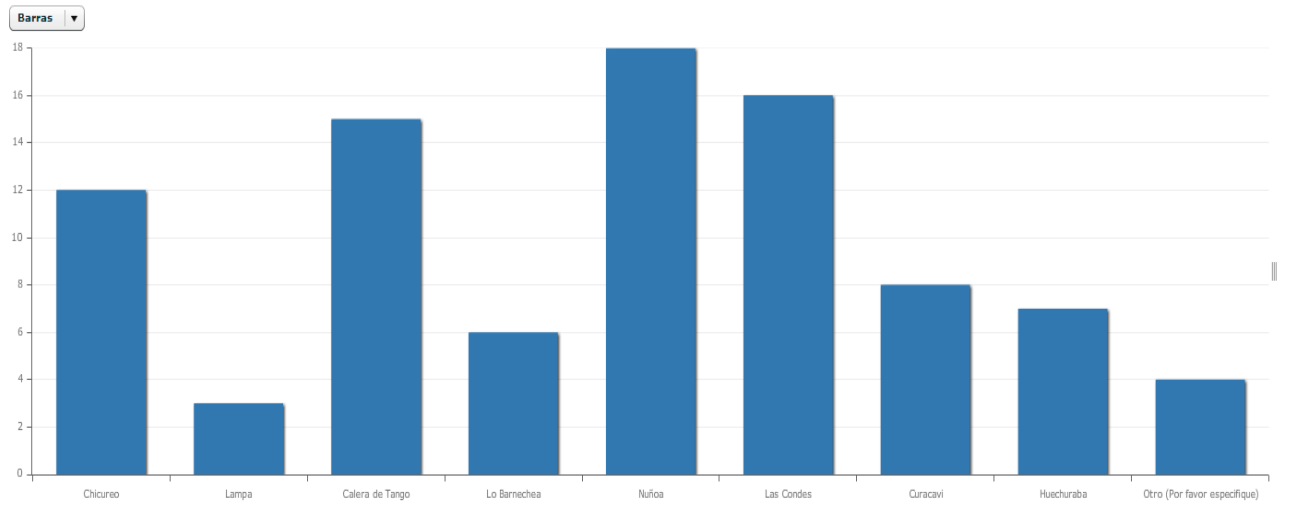


Detalles de la Propiedad	
Código	916911
Tipo	Sitio
Ubicación	
Sector	Las Pircas
Comuna	Peñalolén
Región	Metropolitana (XIII)
Precio	UF 2,50/m² \$ 55.956/m ²
Precio total	UF 5.000,00 \$ 111.912.150
Superficie	2000 m ²
Otros	
Ubicación oriente, en segunda línea, con pendiente de 9 grados Aprox. Total 2.000 mt ² , divididos en 150 m ² de servidumbre y 1850 m ² de uso exclusivo.	



Gráfico N°1

¿En que parte de la ciudad de Santiago le gustaría que estuviera ubicada la Residencia Adulto Mayor? (Puede marcar más de una alternativa)



Análisis técnico		Conclusiones destacadas	
Media	6,578	El 48,44% eligieron: Nuñoa Las Condes La opción menos elegida representa el 4,69%: Lampa	
Intervalo de confianza (95%)	[6,022 - 7,134]		
Tamaño de la muestra	64		
Desviación típica	2,270		
Error estándar	0,284		

6.4 Hoja de Balance

M\$

BALANCE								
	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ACTIVOS		\$ 141.183	\$ 217.184	\$ 249.522	\$ 281.765	\$ 297.967	\$ 314.170	\$ 314.170
Disponible		\$ 16.557	\$ 93.113	\$ 125.268	\$ 157.328	\$ 174.113	\$ 190.898	\$ 192.248
Cuentas por Cobrar		\$ 7.712	\$ 10.580	\$ 12.975	\$ 15.370	\$ 16.570	\$ 17.770	\$ 17.770
Est Incobrables		-\$ 1.735	-\$ 3.809	-\$ 4.671	-\$ 5.533	-\$ 5.965	-\$ 6.397	-\$ 6.397
Existencias		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo Circulante		\$ 22.533	\$ 99.884	\$ 133.572	\$ 167.165	\$ 184.717	\$ 202.270	\$ 203.620
Terreno y Edificio		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Máquinas		\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Otros Activos Fijos		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Depreciación acumulada		-\$ 1.350	-\$ 2.700	-\$ 4.050	-\$ 5.400	-\$ 6.750	-\$ 8.100	-\$ 9.450
Activo Fijo		\$ 118.650	\$ 117.300	\$ 115.950	\$ 114.600	\$ 113.250	\$ 111.900	\$ 110.550
PASIVOS		\$ 141.183	\$ 217.184	\$ 249.522	\$ 281.765	\$ 297.967	\$ 314.170	\$ 314.170
Cuentas por pagar		\$ 43.760	\$ 43.760	\$ 43.760	\$ 43.760	\$ 43.760	\$ 43.760	\$ 43.760
Impto por Pagar		\$ 0	\$ 11.193	\$ 16.768	\$ 22.224	\$ 25.018	\$ 27.811	\$ 27.811
Dividendo por pagar		\$ 0	\$ 8.954	\$ 13.415	\$ 17.779	\$ 20.014	\$ 22.249	\$ 22.249
Proveedores		\$ 18.476	\$ 17.676	\$ 17.676	\$ 18.276	\$ 18.276	\$ 18.276	\$ 18.276
Pasivo Circulante		\$ 62.236	\$ 81.583	\$ 91.619	\$ 102.039	\$ 107.068	\$ 112.096	\$ 112.096
Obligaciones con Bancos		\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829
Pasivo de Largo Plazo		\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829	\$ 25.829
Capital Pagado		\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
Utilidades Retenidas		-\$ 11.882	\$ 44.772	\$ 67.074	\$ 88.896	\$ 100.071	\$ 111.245	\$ 111.245
Patrimonio		\$ 53.118	\$ 109.772	\$ 132.074	\$ 153.896	\$ 165.071	\$ 176.245	\$ 176.245

6.5 Evaluación y análisis económico.

El horizonte de evaluación se ha determinado en 7 años con una tasa de descuento utilizada de 19%, considerando estos valores y el flujo de caja determinado el resultado de la valorización del proyecto sería

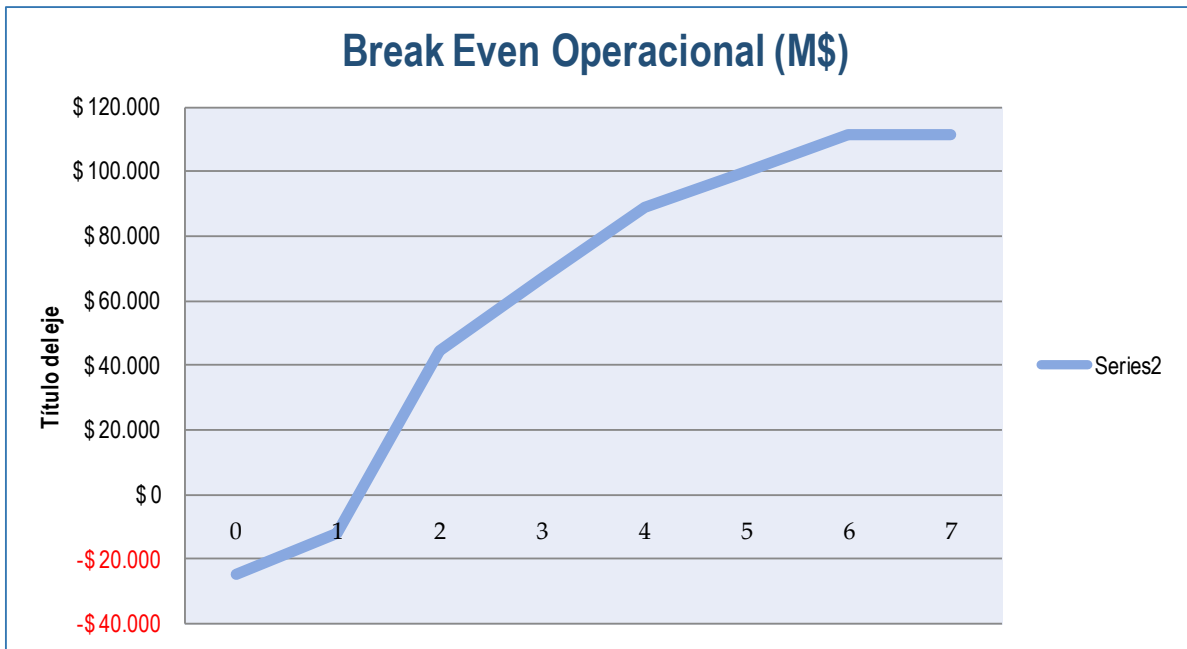
- Valor presente neto (VPN) de M\$451,6
- TIR de 32,8% siendo estos valores un dato importante que nos indican que el proyecto es viable, se adjuntan antecedentes en tabla N°1
- Valor Terminal de M\$373,2
- TIR Incluido el Valor Terminal de 45,8%

Tabla N°1 (antecedentes considerados)

Antecedentes M\$	
Activo Fijo	\$ 120.000
Vida útil	20
Valor Venta	\$ 147.000
Tasa Costo Capital Promedio Pcc	19%
Impuesto	17%
Gastos Puesta en marcha	-\$ 44.000
Gastos Primeros meses	-\$ 15.727
CAJA	\$ 5.273
Prestamo	\$ 150.000
Tasa Prestamo	5%
Cuota	-\$ 25.829
Periodo Prestamo	7
Depreciacion	-\$ 1.350
Costo Fijo = % Venta año N°1	15%
Crecimiento	1%

6.6 Análisis de Break Even

Como se puede apreciar en el grafico, el break-even operacional se da al año y seis meses de iniciadas las operaciones. Por otro lado, la curva muestra un crecimiento constante sin considerar capacidad máxima de ocupación y un crecimiento constante a partir del año 6 de manera de encontrar la consolidación del negocio y la estabilización de la empresa



6.7 Análisis de riesgos y Capital Requerido

Adjunto se presenta análisis de cuatro posibles escenarios, dentro de las cuales encontramos el precio de cada servicio prestado, los costos variables y los costos fijos, la tasa de ocupación de modo de identificar los elementos más sensibles, a continuación se detalla los escenarios que se han considerado

- a) Escenario N°1, se presume una baja en la tasa de ocupación de 10%
- b) Escenario N°2, se estima una disminución de los precios en un 10%
- c) Escenario N°3, se presume aumento de costos fijos y variables en 30%
- d) Escenario N°4, se presume una alza en la tasa de ocupación de 10%

Indicadores	Escenarios				
	Base (M\$)	E1 (M\$)	E2 (M\$)	E3 (M\$)	E4 (M\$)
Valor Terminal del Negocio	\$ 372.527	\$ 121.209	\$ 303.972	\$ 308.143	\$ 828.018
VAN Flujo Caja	\$ 51.648	\$ 3.566	\$ 18.491	\$ 2.484	\$ 154.021
VaN Flujo Caja + Valor Terminal	\$ 161.886	\$ 39.434	\$ 108.441	\$ 93.669	\$ 399.046
TIR Flujo Caja	33%	20%	24%	20%	51%
Periodo de Recuperacion de Inversión (PRI)	3,3	4,3	3,8	5,0	1,3

El detalle del capital requerido nos indica que el proyecto necesita un total de M\$ 182.295 acorde con nuestro plan y presupuesto de inversión inicial y levantamiento de capital

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Resultado	-\$ 89.800	\$ 18.040	\$ 15.739	\$ 33.581	\$ 51.038	\$ 59.978	\$ 68.917	\$ 68.917
Utilidad	-\$ 24.800	-\$ 10.532	\$ 46.122	\$ 68.424	\$ 90.246	\$ 101.421	\$ 112.595	\$ 112.595
Inversión en Edificios		-\$ 100.000						
Inversión en Maquinaria	-\$ 15.127							
Inversión en Otros Activos								
Inversión en Terreno	-\$ 44.600							
Dividendo			-\$ 8.954	-\$ 13.415	-\$ 17.779	-\$ 20.014	-\$ 22.249	-\$ 22.249
Prestamo		\$ 128.571	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429	-\$ 21.429
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 5.273							
Flujo de Caja Neto	-\$ 89.800	\$ 18.040	\$ 15.739	\$ 33.581	\$ 51.038	\$ 59.978	\$ 68.917	\$ 68.917
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 89.800	-\$ 182.292	-\$ 150.814	-\$ 117.234	-\$ 66.195	-\$ 6.217	\$ 62.700	\$ 131.617
Capital Requerido	-\$ 182.292							

Año N°1 : No incluye el Prestamo de M\$150

7 FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTA

La búsqueda de financiamiento dio una variedad bastante importante de opciones en donde se evaluó la fórmula más conveniente mediante la utilización del VAN del proyecto, identificando usar capital propio para los inicios del proyecto más la opción de levantamiento de capital mediante una institución financiera considerando los plazos y tasas de interés vigentes ante un crédito bancario, hipotecando la propiedad en base a su valor futuro que esta tiene y el valor de los activos

Adicionalmente se estudió la forma de determinar la rentabilidad del proyecto y la ganancia que el inversionista recibiría por lo que se ha analizado incorporado el efecto de financiamiento externo o riesgo incluido en la tasa de descuento.

Así mismo para determinar la alternativa de financiamiento bancario se asume que el costo que esta asociado a todo préstamo claramente tiene un efecto negativo sobre las utilidades pero será positivo sobre el impuesto generando ahorro tributario al reducir las utilidades contables, es por esta razón que se ha decidió esta opción más los aportes de capital de los socios fundadores.

7.1 Constitución legal

Gran Garden se constituirá como sociedad de responsabilidad limitada de un carácter de servicios por lo que se deberá inscribir y registrar en escritura pública y en el registro de comercio.

Las principales características relacionadas a este tipo de empresas son:

- En caso de problemas, los socios responden hasta el monto de sus aportes.
- Los Socios puede efectuar aportes por medio de trabajo, además de dinero y especies.
- Los socios cuentan con amplia libertad para establecer sistema de repetición con independencia de los porcentajes sociales que tengan.
- Puede ser de carácter civil como comercial.

7.2 Financiamiento y participación socios:

Financiamiento		
Inversionista	Aporte (M\$)	Participación (%)
Socio N°1 Nicole Franco	\$ 32.500	50%
Socio N°2 German Jeldes	\$ 32.500	50%
Total	\$ 65.000	100%

La repartición de los dividendos será el 20% de las utilidades netas a contar del segundo año dado que la empresa contará con flujos disponibles y positivos a partir de este momento, la repartición de utilidades será en partes iguales. La inversión inicial será a comienzos del proyecto.

7.3 Financiamiento Bancario

Financiamiento Bancario		
Inversionista	Aporte (M\$)	Participación (%)
Presentar Proyecto	\$ 150.000	100%
Total	\$ 150.000	100%

En función del requerimiento que se necesita para la construcción, se presenta el proyecto a Banco o Inversionista con el fin de levantar fondos bajo el concepto crear cultura, hacia los adultos mayores, con una definición de residencia para el adulto mayor que marque la diferencia con la oferta actual existente en el mercado, a través de una filosofía de servicio y actividades de integración con el entorno, que generen un aumento de satisfacción del cliente y un aumento creciente en los beneficios de los accionistas.

7.4 Calendario de Inversiones

Las inversiones se realizarán durante el inicio del proyecto con aporte de capital de los socios por un monto de M\$ 65 siendo este aporte en el año "0". Básicamente para inicio de las operaciones y compra del terreno para la construcción de la infraestructura.

El segundo aporte será durante el segundo año con apalancamiento de M\$150, destinados a la construcción de la instalación durante el año N°1 y a los costos de operación, ambos aportes serán los únicos que se presentarán en el proyecto.

7.5 Estrategia de Salida

Por lo general, el objetivo del inversionista es permanecer en el tiempo o por lo menos estar presente en un horizonte de 4 a 5 años, con la idea de permanecer en la etapa donde está experimentando el mayor crecimiento, para luego de haber generado una ganancia, venderla sí existe una oferta de compra interesante. De todas formas, todo depende del grado de involucramiento que el inversionista y socios tengan con la empresa.

Por otro lado pueden existir, en este mercado, contingencias dado las pocas barreras de entrada lo que puede ocasionar que el objetivo y la visión del negocio se pierda sí se entra en la etapa de la competencia directa con empresas ya posicionadas en el mercado, generando problemas de índole financiero que pueden ocasionar una merma en los servicios respectivos que se han prometido.

8 CONCLUSIONES

Luego del análisis anterior, se puede decir que este sector tiene un atractivo medio alto debido a que existe bajas barreras de entrada lo que hace que exista una amenaza relevante en cuanto a potenciales competidores. Esto se ha visto diluido por la fuerte diferenciación reinante en el mercado como también una gran parte de la demanda insatisfecha, que según proyecciones irá en aumento. Los costos de cambios para los clientes son bajos dándoles algo de poder, pero debido a que se encuentran atomizados este solo se concentra en los que tienen posibilidades de cancelar valores más altos. Los proveedores no tienen poder relevante debido a que existen varias posibilidades de abastecerse, el único punto relevante en este tópico es la falta de profesionales en el ámbito de salud se proyecta para los próximos años, principalmente enfermeras, lo que podría complicar el funcionamiento operacional de la institución

En términos financieros nuestro estudio de mercado y la industria, puede concluir que existe una oportunidad de negocio basado en el crecimiento y en el poder económico que la sociedad está adquiriendo, la educación que se está masificando y los lineamientos sociales e importancia que los gobiernos le están dando a través de los organismos creados que se preocupan del adulto mayor.

El resultado económico muestra un potencial enorme de crecimiento y masificación de residencias de adulto mayor, los análisis mostrados y los principales indicadores financieros muestran que el negocio es viable por lo que se puede concluir lo siguiente

- El break even del proyecto muestra una tendencia de crecimiento aceptable mostrando un golpe de timón en el año 1
- El valor terminal del proyecto después de 7 años corresponde a M\$372 con una tasa de descuento del 19% aceptable para el negocio.
- El VPN del proyecto entrega un valor positivo por lo que la rentabilidad es aceptable aunque no se ha comparado con otro proyecto adicional que nos indique que proyecto elegir, el VPN nos da un indicio de un buen negocio rentable
- La Inversión requerida es de M\$182 razonable para los inversionistas, este monto será financiado por socios en M\$65 y por levantamiento de capital, Bancario
- Existirá repartición de dividendos a partir del año 2 para los socios estipulado en 20%.

Operacionalmente, la empresa esta basada en una empresa que cubre todos los costos de administración que hacen posible la entrega d un servicio de primera categoría y que hacen posible la validación del servicio integral y diferenciador que se pretende entregar, el Manpower necesario esta acorde a satisfacer el requerimiento que permita la continua operación del negocio con un organigrama estructurado y pequeño de manera de convertirla en una empresa familiar con miras al crecimiento luego del 7 año

El trabajo es de manera integrada por todos los departamentos o unidades por lo que cada uno de estos esta vinculado entre si y a cargo de un administrador ejecutivo que tiene como función principal la coordinación del personal

Cada uno de los cargos es de importancia para el funcionamiento de la empresa, por tanto, la responsabilidad social de los cargos de Gerencia son de extrema importancia y confianza, para lo cual hemos definido las responsabilidades de cada una de estas áreas

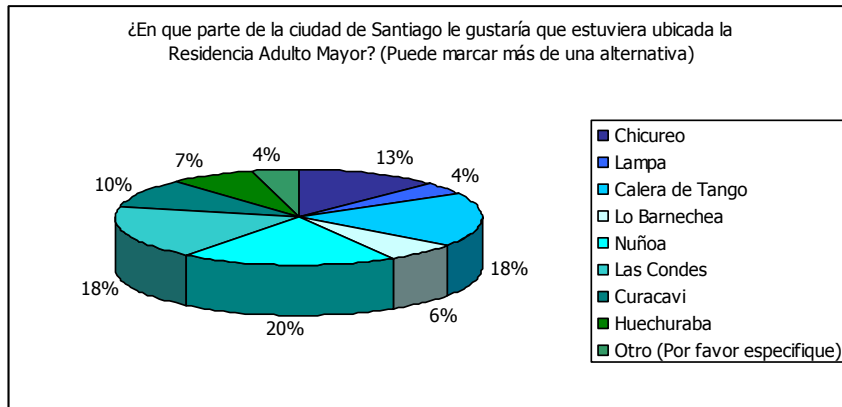
Dado los antecedentes presentados del proyecto, lo viable que es económicamente y de lo interesante que es poder contribuir para dar una calidad de vida a todos los hombres y mujeres que movieron este país algún día ya sea siendo personas destacadas en el ambiente artístico, hombres y mujeres trabajadores, como también Gerentes Generales de grandes compañías y además, considerar que este lugar debe ser el lugar en el cual el lector de este proyecto, como también las personas que desarrollaron el proyecto desearan estar en el futuro para ser mas que nada “personas” consideramos que es un proyecto Hermoso, y viables económicamente..

9 BIBLIOGRAFIA

- Reglamento de Hospitales y Clínicas N° 161/82 República de Chile Ministerio de Salud
- Ministerio de salud, secretaria de salud pública, Normas técnicas básicas para la aprobación sanitaria de los establecimientos
- Decreto N°334, Ministerio de Salud, Reglamento Sobre casas de reposo, asilos, y otros establecimientos similares
- Decreto N°194, reglamento de hoteles y establecimientos similares
- SENAMA, Servicio Nacional del Adulto Mayor
- INE
- MINSAL, Ministerio de salud
- Marketing Emocional “más allá del Corazón” Ana Fernández Pérez
- Estrategia Wheelen & Hunger
- Cátedra Dirección Estrategia y Marketing, Leslier Valenzuela
- Cátedra, Estrategia de Empresas, Camilo Drago
- Cátedra, Dirección de Finanzas , Carlos Maqueira & Marcelo González
- Preparación y evaluación de proyectos , Nassir y Reinaldo Sapag Chain
- Dirección del Marketing , Kotler y Keller
- Decreto N°2601 “REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADIA PARA ADULTOS MAYORES

10 ANEXOS /ENCUESTAS

Gráfico N°1 - Ubicación



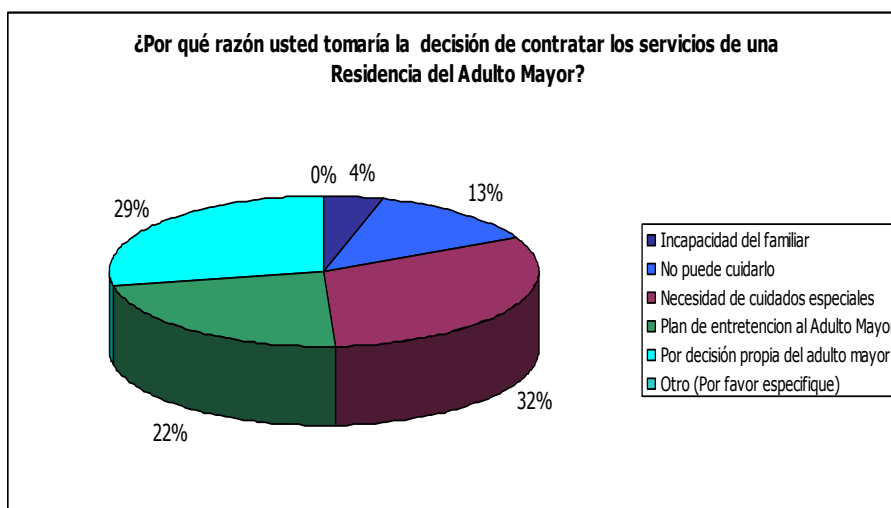
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	6,597	El "50,75%" eligieron: Nuñoa Calera de Tango La opción menos elegida representa el "5,97%": Lampa
Intervalo de confianza (95%)	[6,141 - 7,053]	
Tamaño de la muestra	94	
Desviación típica	2,257	
Error estandar	0,233	

Grafico N°2 - Disposición a Comprar



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,206	La opción mas elegida fue "Si".
Intervalo de confianza (95%)	[1,109 - 1,303]	
Tamaño de la muestra	68	
Desviación típica	0,407	La opción menos elegida fue "No".
Error estandar	0,049	

Grafico N°3 - Decisión de Contratar



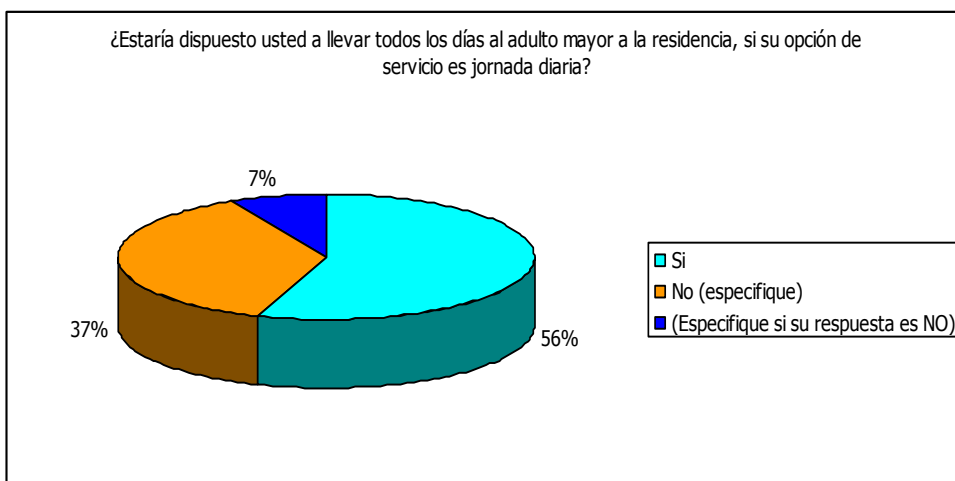
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,567	El "59,70%" eligieron: Necesidad de cuidados especiales Por decisión propia del adulto mayor
Intervalo de confianza (95%)	[3,287 - 3,847]	
Tamaño de la muestra	67	
Desviación típica	1,171	La opción "Otro (Por favor especifique)" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0,143	

Grafico N°4 - Jornada



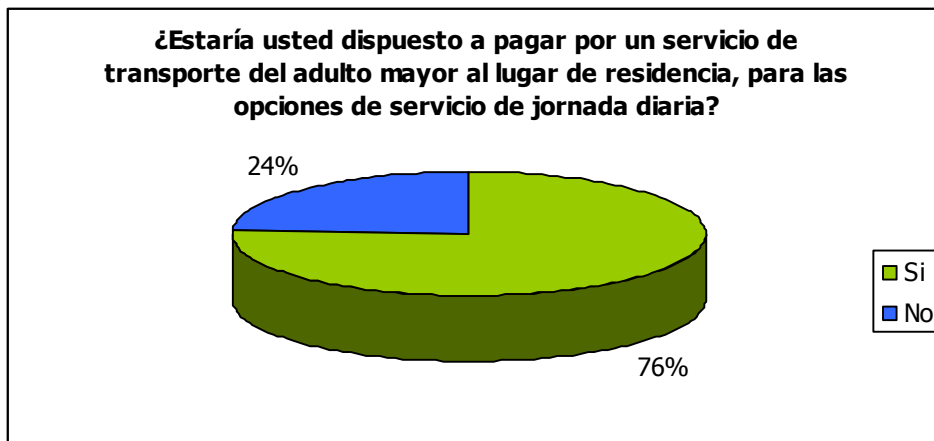
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,324	La opción mas elegida fue "Si".
Intervalo de confianza (95%)	[1,212 - 1,436]	
Tamaño de la muestra	68	La opción menos elegida fue "No".
Desviación típica	0,471	
Error estandar	0,057	

Grafico N°5 - Jornada



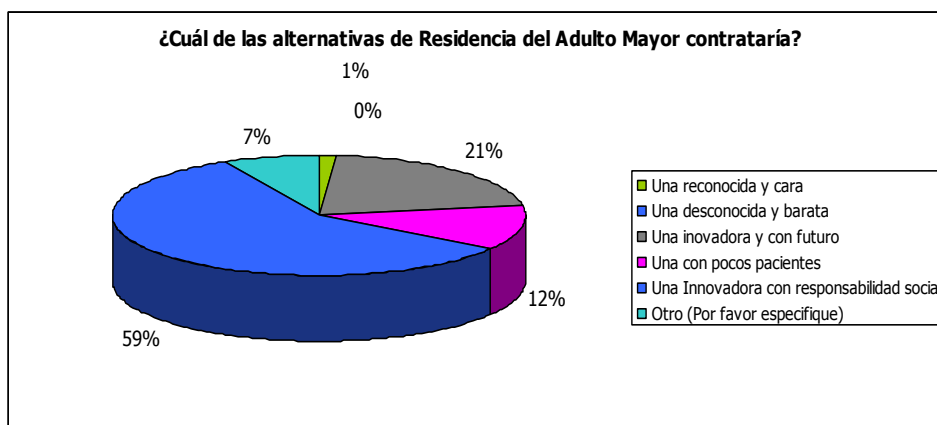
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,522	El "92,54%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[1,370 - 1,675]	
Tamaño de la muestra	67	Si
Desviación típica	0,636	No (especifique)
Error estandar	0,078	La opción menos elegida representa el "7,46%":
		(Especifique si su respuesta es NO)

Grafico N°6 - Pago



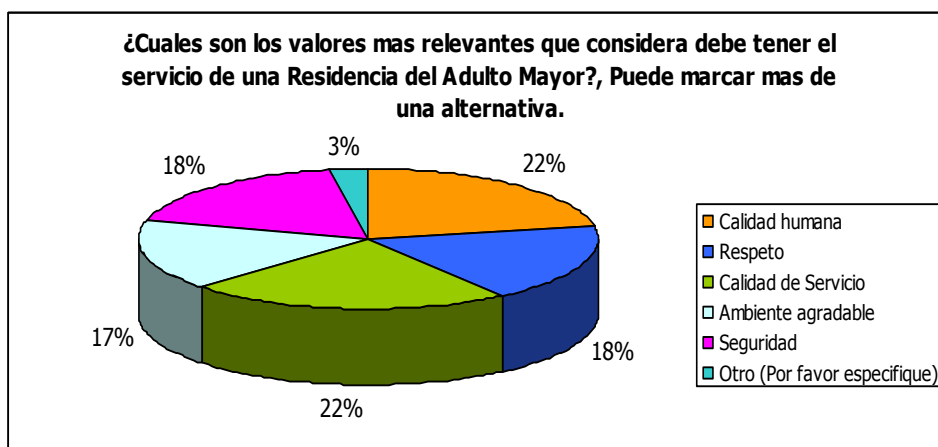
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,239	La opción mas elegida fue "Si".
Intervalo de confianza (95%)	[1,136 - 1,342]	
Tamaño de la muestra	67	La opción menos elegida fue "No".
Desviación típica	0,430	
Error estandar	0,052	

Grafico N°7 - Alternativa



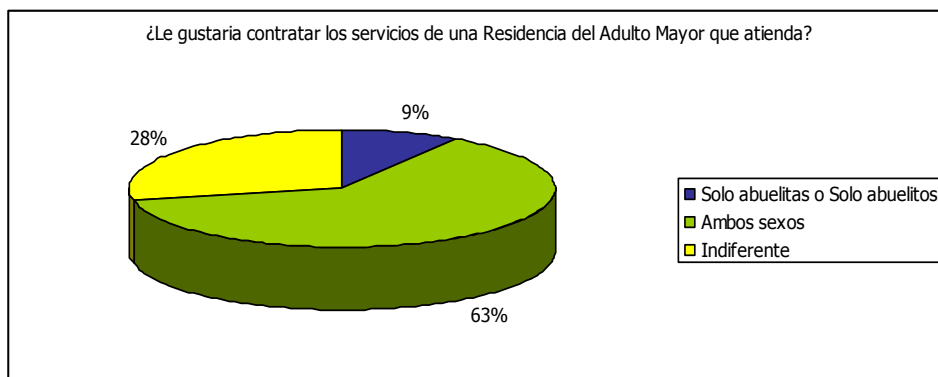
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,478	El "79,10%" eligieron: Una Innovadora con responsabilidad social Una inovadora y con futuro
Intervalo de confianza (95%)	[4,237 - 4,718]	
Tamaño de la muestra	67	La opción "Una desconocida y barata" no fue elegida por nadie.
Desviación típica	1,005	
Error estandar	0,123	

Grafico N°8 - Valores



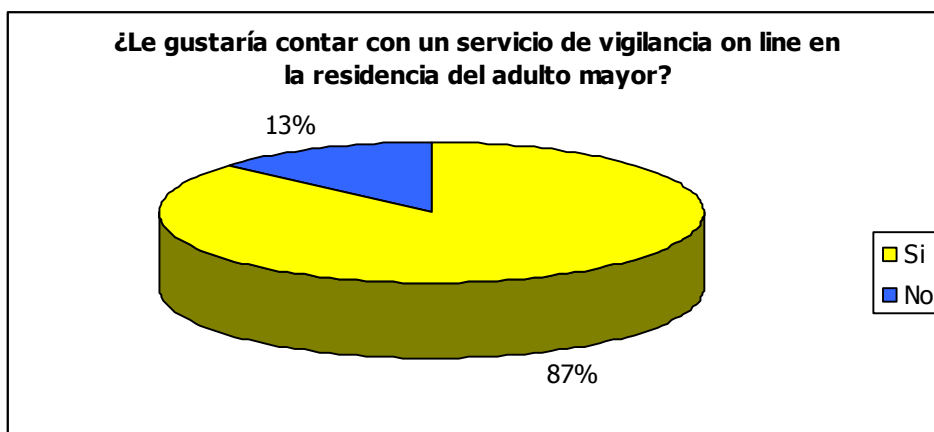
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	10,015	El "92,54%" eligieron: Calidad de Servicio Calidad humana
Intervalo de confianza (95%)	[9,821 - 10,209]	
Tamaño de la muestra	225	La opción menos elegida representa el "8,96%": Otro (Por favor especifique)
Desviación típica	1,482	
Error estandar	0,099	

Grafico N°9 - Opción de vida



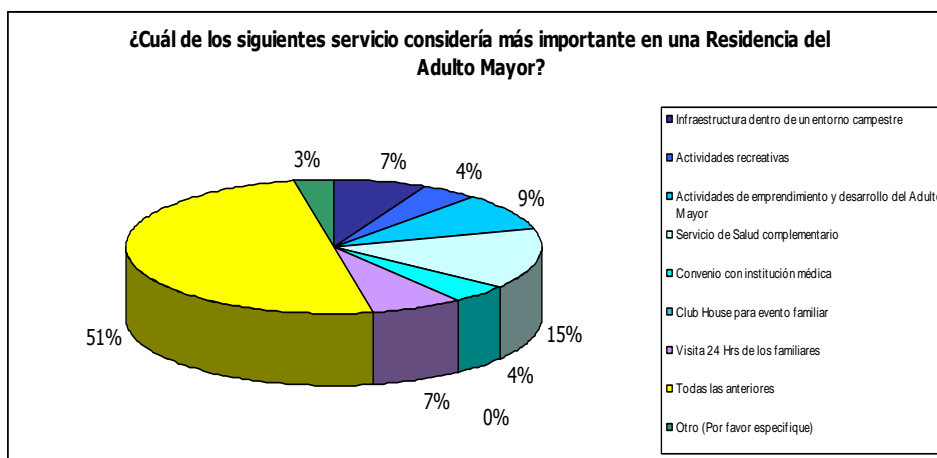
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,194	El "91,04%" eligieron: Ambos sexos Indiferente
Intervalo de confianza (95%)	[2,054 - 2,334]	
Tamaño de la muestra	67	La opción menos elegida representa el "8,96%": Solo abuelitas o Solo abuelitos
Desviación típica	0,584	
Error estandar	0,071	

Grafico N°10 - Vigilancia



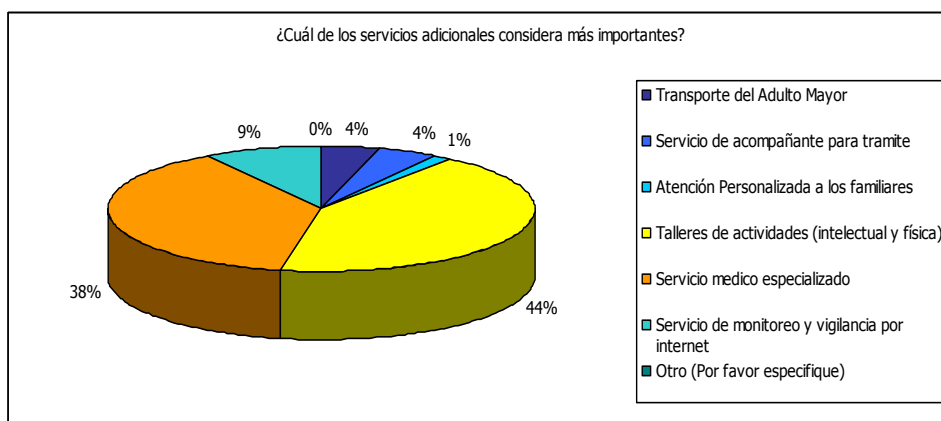
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,132	La opción mas elegida fue "Si".
Intervalo de confianza (95%)	[1,051 - 1,213]	
Tamaño de la muestra	68	La opción menos elegida fue "No".
Desviación típica	0,341	
Error estandar	0,041	

Grafico N°11 - Importancia



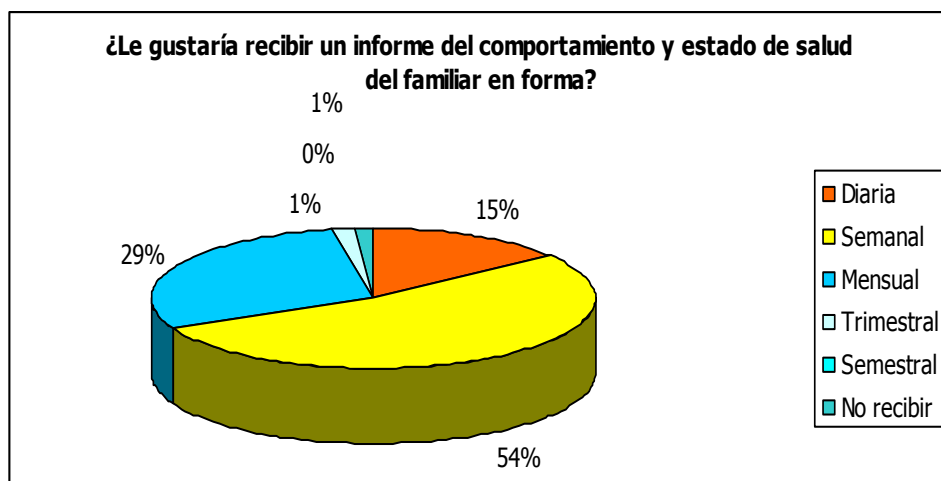
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	6,015	El "64,71%" eligieron: Todas las anteriores
Intervalo de confianza (95%)	[5,413 - 6,616]	
Tamaño de la muestra	68	La opción "Club House para evento familiar" no fue elegida por nadie.
Desviación típica	2,530	
Error estandar	0,307	

Grafico N°12 - Importancia



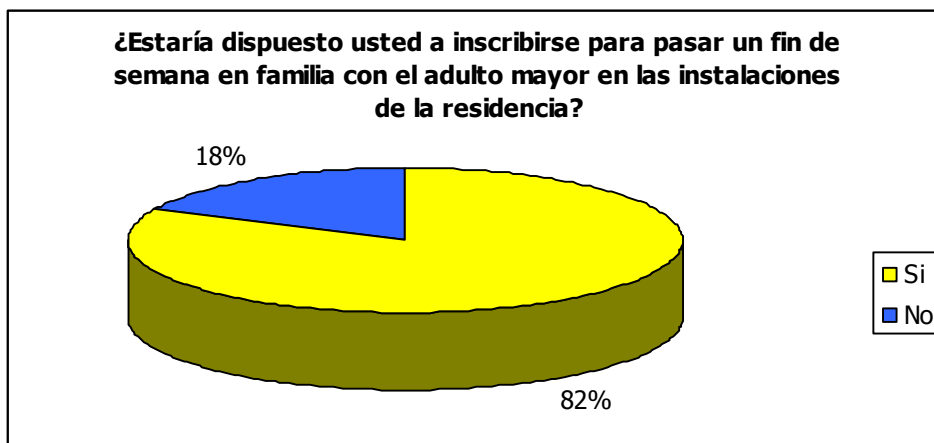
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,324	El "80,88%" eligieron: Talleres de actividades (intelectual y física) Servicio medico especializado
Intervalo de confianza (95%)	[4,059 - 4,588]	
Tamaño de la muestra	68	La opción "Otro (Por favor especifique)" no fue elegida por nadie.
Desviación típica	1,112	
Error estandar	0,135	

Grafico N°13 - Informe



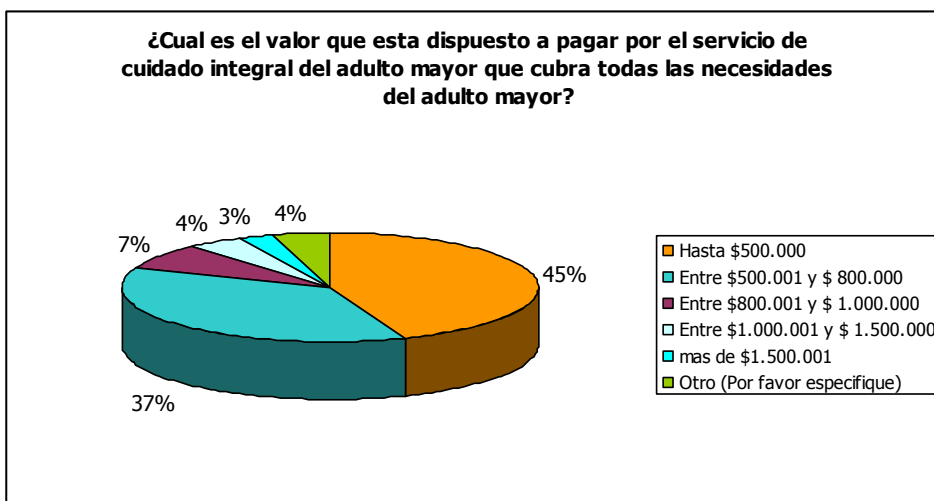
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,235	El "82,35%" eligieron: Semanal Mensual
Intervalo de confianza (95%)	[2,038 - 2,433]	
Tamaño de la muestra	68	La opción "Semestral" no fue elegida por nadie.
Desviación típica	0,831	
Error estandar	0,101	

Grafico N°14 - Sociabilidad



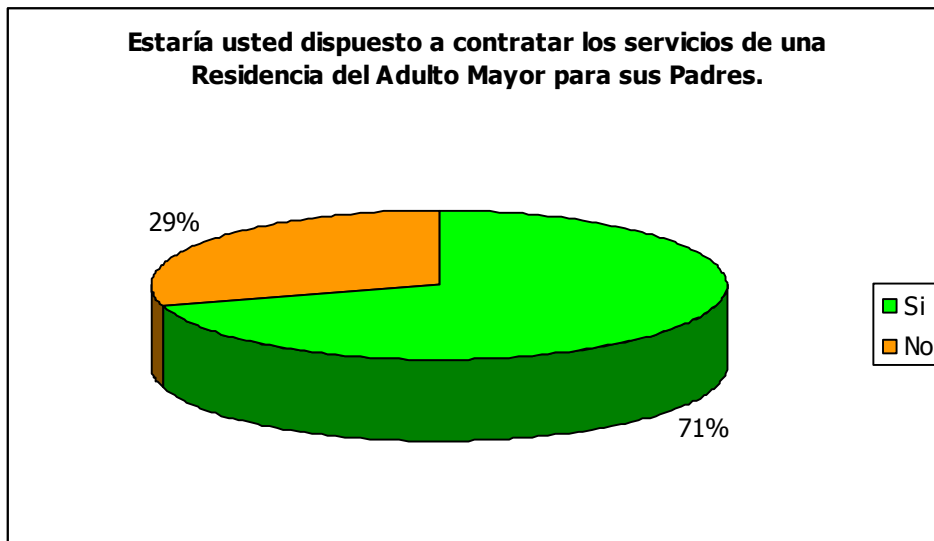
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,182	La opción mas elegida fue "Si". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,088 - 1,276]	
Tamaño de la muestra	66	
Desviación típica	0,389	
Error estandar	0,048	

Grafico N°15 – Valor Servicio



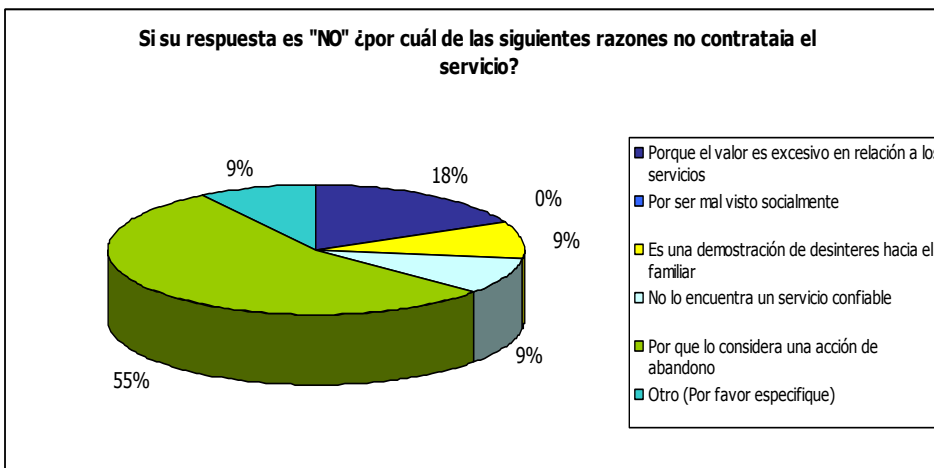
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,985	El "80,88%" eligieron: Hasta \$500.000 Entre \$500.001 y \$ 800.000 La opción menos elegida representa el "2,94%": mas de \$1.500.001
Intervalo de confianza (95%)	[1,677 - 2,294]	
Tamaño de la muestra	68	
Desviación típica	1,299	
Error estandar	0,157	

Grafico N°16 - Disposición



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,294	La opción mas elegida fue "Si". La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,185 - 1,403]	
Tamaño de la muestra	68	
Desviación típica	0,459	
Error estandar	0,056	

Grafico N°17 - Negativa



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,091	El "72,73%" eligieron: Por que lo considera una acción de abandono Porque el valor es excesivo en relación a los servicios La opción "Por ser mal visto socialmente" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[3,398 - 4,784]	
Tamaño de la muestra	22	
Desviación típica	1,659	
Error estandar	0,354	