



# **“SeniorDay Care Centro Adulto Mayor” Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jesús Andrés Pérez Ludueña  
Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Solminihac**

**Santiago, Noviembre 2020**

# Índice

Resumen ejecutivo.....	1
1. Oportunidad de negocio.....	3
2. Análisis de industria, Competidores, Clientes.....	4
2.1. Industria.....	4
2.2. Competidores.....	4
2.3. Clientes.....	4
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	5
3.1. Modelo de negocios.....	5
3.2. Descripción de la empresa.....	5
4. Plan de Marketing.....	6
5. Plan de operaciones.....	7
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	7
5.2. Flujo de operaciones.....	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	11
5.4. Dotación.....	11
6. Equipo del proyecto.....	14
6.1. Equipo gestor.....	14
6.2. Estructura organizacional.....	14
6.3. Incentivos y compensaciones.....	15
7. Plan financiero.....	17
7.1. Inversión Inicial.....	17
7.2. Proyección de Estados Financieros.....	18
7.2.1. Estado de Resultados.....	18
7.2.2. Balance.....	21
7.2.3. Flujo de caja libre.....	22
7.2.4. Rentabilidad del negocio (Tasa de descuento, VAN, TIR).....	22
7.2.5. Análisis de Sensibilidad.....	23
7.2.6. Razones Financieras.....	25
8. Riesgos críticos.....	26
9. Propuesta inversionista.....	28

10. Conclusiones.....	29
11. Bibliografía y fuentes.....	30
Anexos.....	31
Anexo N°1: Respuestas solicitudes de transparencia.....	31
Anexo N°2: Encuesta.....	33
Anexo N°3: Seguro Área Protegida - UCM.....	37
Anexo N°4: Referencia para sueldos de mercado.....	38
Anexo N°5: Imágenes proyectadas de Centro de día SeniorDay Care.....	41

### Índice de Tablas

Tabla N° 1: Inversión inicial, VAN, TIR, Tasa costo de capital	2
Tabla N° 2: Resultados al comprar arriendo de inmuebles vs. compra de estos	8
Tabla N° 3: Actividades diarias de un grupo de adultos mayores	10
Tabla N° 4: Carta Gantt plan de desarrollo e implementación	11
Tabla N° 5: Cantidad de Centros de cuidado diario Adulto Mayor – SeniorDay Care	14
Tabla N° 6: Equipo de Especialistas	15
Tabla N° 7: Equipo Administrativo	15
Tabla N° 8: Estructura de remuneraciones equipo de Especialistas	16
Tabla N° 9: Estructura de remuneraciones equipo de Administración y Ventas	16
Tabla N° 10: Resumen Inversión Inicial	17
Tabla N° 11: Estimación anual de clientes	18
Tabla N° 12: Distribución de clientes por jornada	18
Tabla N° 13: Proyección de ingresos anuales	18
Tabla N° 14: Resumen de los costos involucrados	19
Tabla N° 15: Estado de resultado en MM\$ proyectado para 10 años	19
Tabla N° 16: Estado de resultado en % proyectado para 10 años	20
Tabla N° 17: Balance proyectado para 10 años	21
Tabla N° 18: Flujo de caja libre proyectado a 10 años	22
Tabla N° 19: Cálculo de Tasa de descuento	22
Tabla N° 20: Cálculo de TIR y VAN	23
Tabla N° 21: Análisis de Sensibilidad variando la demanda	23
Tabla N° 22: Análisis de Sensibilidad variando el precio	24
Tabla N° 23: Principales Razones Financieras	25
Tabla N° 24: Matriz de riesgos	26
Tabla N° 25: Flujo de caja libre para Inversionistas	28
Tabla N° 26: Resultado rentabilidad del proyecto	29

## Índice de Figuras

Figura N° 1: Estructura demográfica de Chile – Porcentaje de la Población	3
Figura N° 2: Modelo Canvas de SeniorDay Care	5
Figura N° 3: Resumen estrategia de marketing	6
Figura N° 4: Cuadrante en la comuna de Providencia, cercano a comunas aledañas	7
Figura N° 5: Organigrama	14
Figura N° 6: Gráfico Análisis de Sensibilidad (Impactos en cambios en demanda vs. cambios en precio)	24

## **Resumen ejecutivo**

Tanto Chile como en el resto del mundo está viviendo un proceso constante y cada vez más acelerado de envejecimiento de su población y se estima, en el caso de nuestro país, que para el año 2030 el segmento de adultos mayores de 65 años superará al segmento de menores de 14 años, llegando a superar el 17% de nuestra población total.

Por lo anterior, es cada vez más común que en los hogares convivan hasta 3 generaciones, padres, hijos y abuelos, lo cual trae consigo la dificultad de quién se queda a cargo de los adultos mayores durante el horario laboral, cuando los jefes de hogar, tanto esposo como esposa se encuentran desempeñando sus respectivos trabajos y los hijos están estudiando en el colegio, instituto o universidad. Las familias han logrado manejar el cuidado de sus adultos mayores con servicios de empleadas de casa particular, cuidadoras particulares y hogares de ancianos.

Los hogares de ancianos, denominados en este trabajo como *centros de larga estadía*, aunque han dado solución a varias familias en relación con el cuidado de sus adultos mayores, lamentablemente producen usualmente un impacto emocional y psíquico negativo en estos últimos, debido a que involucra un quiebre en el entorno familiar y social de los adultos mayores.

Entonces nos encontramos con una necesidad insatisfecha en las familias actuales que resuelva el problema: ¿dónde dejar y qué hacer con los adultos mayores que viven con sus familias, pero estos se encuentran imposibilitados de cuidarlos durante el horario laboral?

Para atender esta necesidad han comenzado en forma incipiente a surgir los centros de cuidado diario para adultos mayores, modelo de negocio consolidado en países desarrollados, los cuales se especializan en el cuidado diurno de adultos mayores, brindándoles un ambiente seguro y en donde, a través de una serie de actividades programadas que involucran diversas áreas, tales como: psicología, manualidades, kinesiología, enfermería, canto, baile, etc., estos puedan mantenerse activos, ocupados y adicionalmente obtengan como beneficio una disminución considerablemente de su deterioro físico, emocional y cognitivo.

La estrategia competitiva escogida es la de bajo costo, *low-cost*, que a pesar de estar el modelo enfocado en el grupo socioeconómico ABC1, se busca ofrecer un servicio estandarizado y de calidad en el cuidado diario de adultos mayores, valiéndose de las eficiencias que permite el manejo de grupos de adultos mayores más numerosos y menos especializados que los competidores actuales. De esta

manera, SeniorDay Care puede ofrecer sus servicios a un precio del orden del 80% del precio solicitado por la competencia.

Utilizando la información pública oficial (gubernamental y municipal) es posible calcular que SeniorDay Care tendrá un mercado potencial estimado de 57.053 adultos mayores, del grupo socioeconómico ABC1, de las comunas objetivo (Providencia, Las Condes, Ñuñoa y la Reina).

El plan de negocios ha considerado un horizonte de 10 años, iniciando con el primer centro en la comuna de Providencia, para continuar el quinto año con la operación de un segundo centro en Providencia/Ñuñoa. Posteriormente, el año octavo se considera el comienzo de la operación de un tercer centro en las comunas mencionadas, logrando de esta manera una proyección relativa a la participación del mercado al décimo año de un 0,33%. El plan de negocios logra obtener una rentabilidad atractiva bajo el modelo de arriendo de los inmuebles que serán habilitados como centros de cuidado diario.

En relación con la evaluación financiera, esta fue realizada considerando una tasa de descuento (costo de capital) de 12,75% y una inversión inicial de MM\$ 190. Al décimo año, las proyecciones muestran un VAN de MM\$ 354 con una TIR de 29% y un payback de 5 años, convirtiéndose en una oportunidad de negocio muy atractiva.

*Tabla N° 1: Inversión inicial, VAN, TIR, Tasa costo de capital<sup>1</sup>*

<b>Inversión Inicial (MM\$)</b>	190
<b>Tasa de Descuento</b> (costo de capital)	12,75%
<b>TIR a 10 Años</b>	<b>29%</b>
<b>VAN a 10 años (MM\$)</b>	354
<b>Payback (años)</b>	5,0

Socios inversionistas podrán aportar con el 50% de financiamiento, siendo el restante 50% de parte de los socios fundadores, la participación accionaria de la sociedad será a prorrata de sus respectivos aportes.

Por lo tanto, se concluye que se trata de un negocio rentable, atractivo y de un riesgo razonable, por lo que se recomienda su implementación.

Debido a las actuales restricciones tanto de movilidad como de operación que afectan a diversos sectores económicos, por la pandemia Covid-19, es importante mencionar que el análisis situacional del presente trabajo utilizó como fecha de

---

<sup>1</sup> Cifras y valores utilizados corresponden a pesos chilenos reales a la fecha de 06 de enero de 2020

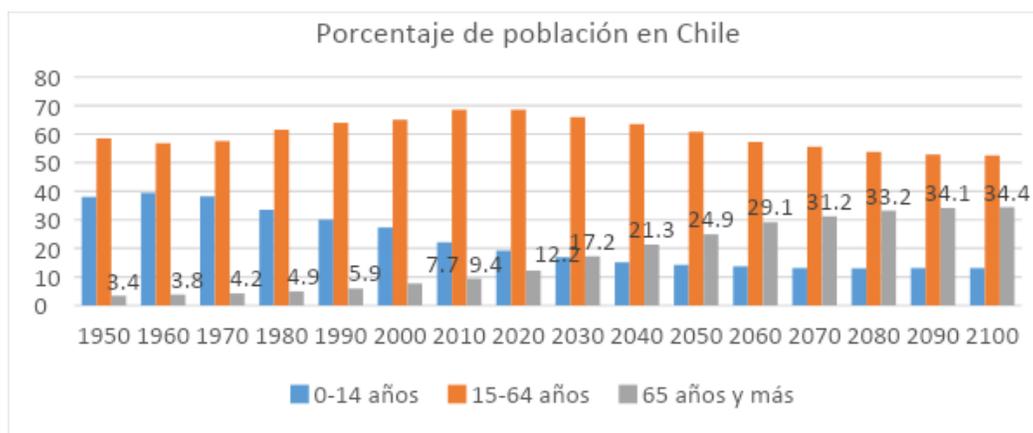
cierre febrero del año 2020, sin conocer aún los futuros escenarios y/o efectos económicos y sociales que debamos enfrentar.

## 1. Oportunidad de negocio

Así como en el resto del mundo, el envejecimiento acelerado de la población se ha visto cada vez más intensificado debido a la disminución de la tasa de natalidad, mortalidad y al aumento de la esperanza de vida.

En el caso específico de nuestro país, el siguiente gráfico muestra que el segmento de personas mayores de 65 años ha crecido de manera sostenida y comienza a convertirse en un grupo importante, superando incluso al grupo de personas menores de 14 años, para el año 2030.

Figura N° 1: Estructura demográfica de Chile – Porcentaje de la Población<sup>2</sup>



Actualmente los hogares tienen la alternativa de mantener a sus adultos mayores dentro de su mismo hogar, proporcionándoles ellos mismos el cuidado 24/7 requerido o en algunos casos, ser estos enviados a lugares de larga estadía especializados en cuidados de adultos mayores. En el primer caso, esto representa un desgaste psicológico y emocional, así como un costo de oportunidad por permanecer en el hogar para dedicarse al cuidado del adulto mayor, pero a su favor está mantener el entorno familiar y social del adulto mayor; y en el segundo caso, las casas de reposo involucran un desapego familiar y una rotura del entorno familiar del adulto mayor.

Entre ambas alternativas, hoy en día afloran los centros de cuidado diario como nuevas opciones para el cuidado de los adultos mayores, para atender esta oportunidad desatendida en relación con los servicios diarios requeridos, las cuales logran conservar ambos aspectos positivos:

- Mantener en entorno familiar y social del adulto mayor
- Permitir que todos los integrantes de la familia realicen sus propias labores diarias

Mayores detalles pueden ser visualizados en Parte I de este plan de negocios.

<sup>2</sup> [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45198/1/S1900739\\_mu.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45198/1/S1900739_mu.pdf)

## **2. Análisis de industria, Competidores, Clientes**

### **2.1. Industria**

El servicio de cuidado diario de adultos mayores es una industria atractiva que se encuentra en una etapa inicial de introducción y/o nacimiento, encontrándose sólo 3 de estos centros en toda la ciudad de Santiago. Anteriormente, fueron los centros de larga estadía aquellos que se dedicaron a atender los cuidados de los adultos mayores, sin embargo, rompiendo el entorno familiar y social del adulto mayor.

Explicación en detalle de FODA, Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter, clientes, competidores y comparativo de los sustitutos entre las diversas soluciones presentes en esta industria pueden ser encontrados en Parte I de este plan de negocios

### **2.2. Competidores**

Los 3 centros de que se dedican en forma exclusiva al cuidado diario instalados en la ciudad de Santiago son: **Vital Day**, ubicado en la comuna de Las Condes, presta servicios a adultos mayores autovalentes y semivalentes desde el año 2017; **Cardea**, ubicado en la comuna de Lo Barnechea, enfocado al segmento más alto del ABC1, y presta servicios de cuidado diario de adultos mayores desde el año 2018; **Capacito**, ubicado en la comuna de Quinta Normal, enfocado en personas de menores recursos que los centros antes señalados, prestando servicios a adultos mayores autovalentes, semivalentes y dependientes. En términos prácticos, los 3 centros mencionados ofrecen servicios de alimentación, kinesiología, enfermería, actividades físicas, recreativas y traslado (opcional).

Existen también centros de larga estadía que han extendido sus servicios al cuidado diario de adultos mayores, tales como: **Acalis**, cadena internacional de centros de larga estadía que cuenta con 10 sedes en Chile, 8 de las cuales están en Santiago, operando desde el año 2009; **Villa Soleares**, que cuenta con 5 sedes en diversas comunas de Santiago, dedicado principalmente a personas con algún grado de demencia.

### **2.3. Clientes**

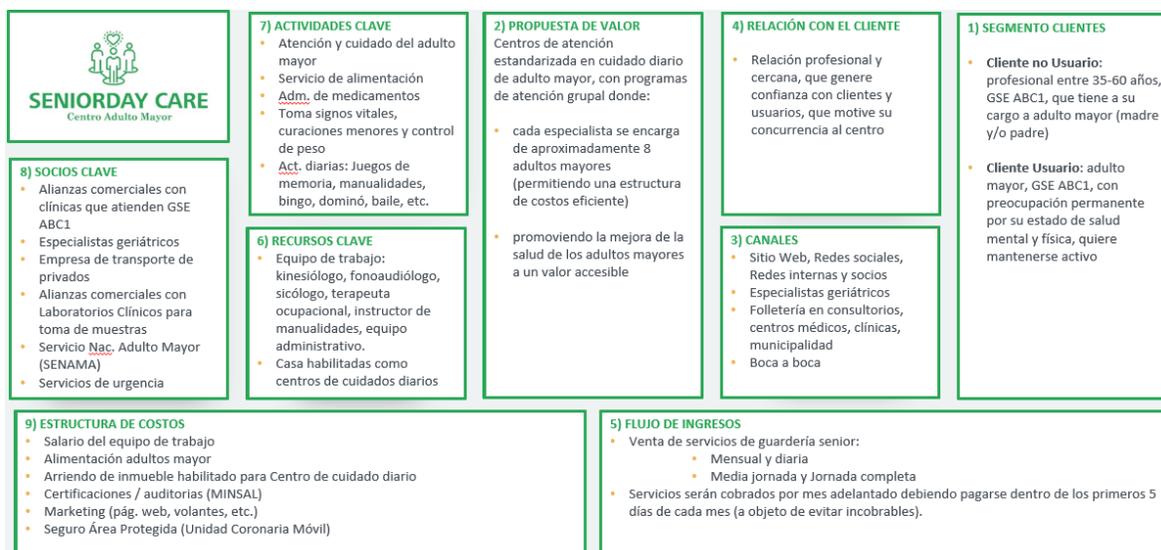
Nuestra investigación nos indica que el pago de la mensualidad en los centros de cuidado diario, como en aquellos de larga estadía, es mayoritariamente sostenida por los familiares cercanos del adulto mayor (hijos, nietos, hermanos). Por tal es importante realizar una distinción entre (i) **clientes no usuarios**: quien paga el valor de la mensualidad y (ii) **clientes usuarios**: quien paga el valor de la mensualidad y a su vez también utiliza el servicio.

### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1. Modelo de negocios

En la siguiente figura se presenta el modelo de Canvas, el cual resume el modelo de negocios considerado para este estudio, mostrando los aspectos principales tales como: segmentos de clientes, propuesta de valor, relación con clientes, actividades, recursos y socios claves, canales, flujo de ingresos y estructura de costos.

Figura N° 2: Modelo Canvas de SeniorDay Care



#### 3.2. Descripción de la empresa

SeniorDay Care es un centro de cuidado diario diurno para adultos mayores en donde se encontrarán en un ambiente seguro al cuidado de profesionales, participando de actividades que permitan mantenerlos activos tanto física, como socialmente, así como cognitiva y recreativamente, promoviendo la autonomía e independencia de los usuarios, retrasando de esta manera la pérdida de funcionalidades físicas y psíquicas que usualmente afectan a los adultos mayores.

La propuesta de valor de SeniorDay Care se basará en la eficiencia y especialización en la operación de centros de cuidado diario diurno para adultos mayores. Esta eficiencia se obtiene a partir de un modelo de *low cost*, altamente estandarizado y evitando la customización y servicios adicionales no esenciales que permiten reducir costos.

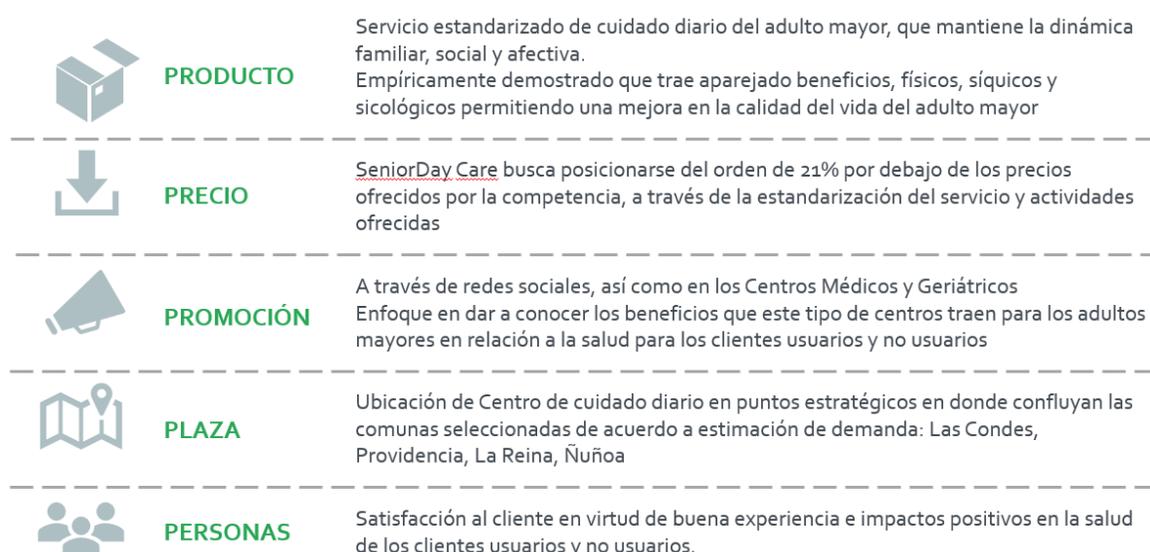
Una descripción en extenso de estos puntos y otros tales como: misión, visión, estrategia competitiva seleccionada, estrategia de crecimiento o escalamiento, RSE y sustentabilidad, puede ser encontrado en Parte I de este plan de negocios

## 4. Plan de Marketing

El principal foco y objetivo en lo relacionado al marketing estará en dar a la comunidad y clientes potenciales tanto el modelo de cuidado diarios que ofrecen los centros de día para adultos mayores, así como los importantes beneficios para la salud e interesantes impactos que este modelo de servicios tiene en la calidad de vida de los adultos mayores. El enfoque y segmentación al cliente se dirigirá principalmente a los clientes no usuarios, priorizando canales digitales y marketing online.

La estrategia de marketing puede ser resumida en la siguiente figura:

Figura N° 3: Resumen estrategia de marketing



Mayores detalles asociados a estrategias de segmentación, de producto/servicio, de precio, de comunicación y ventas, así como estimación de la demanda, proyección de crecimiento y presupuesto de marketing, se pueden encontrar en Parte I de este plan de negocios

## 5. Plan de operaciones

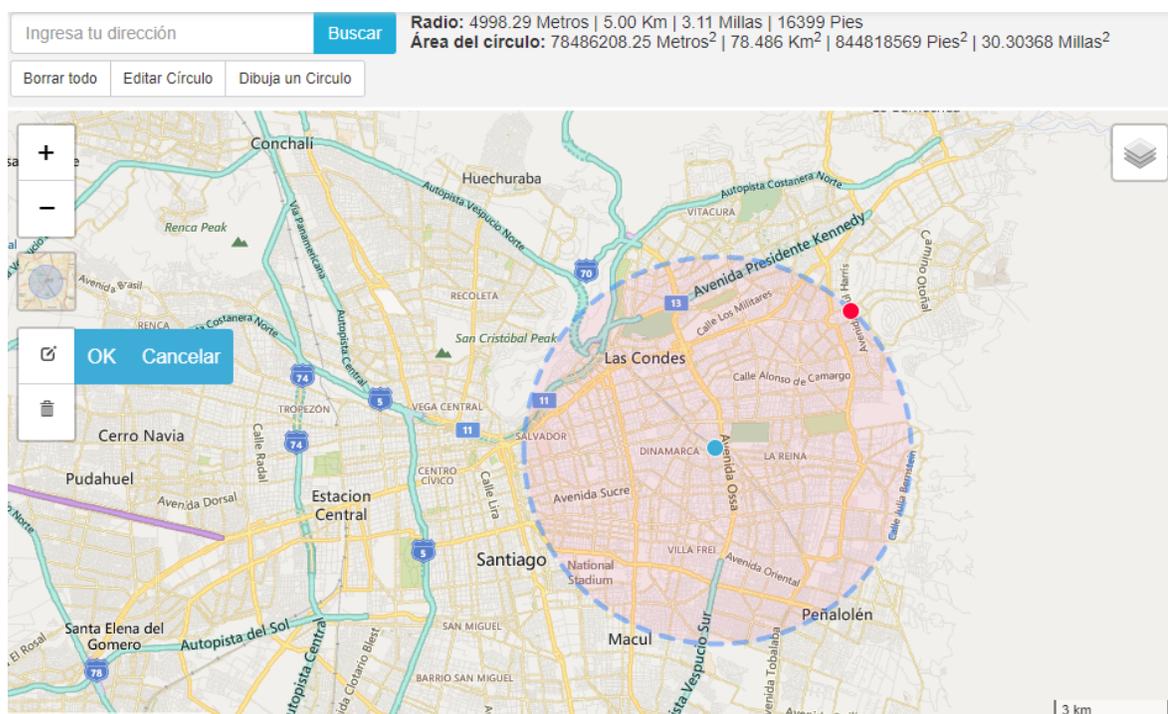
### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Con relación a la infraestructura, de acuerdo a las encuestas realizadas –que se incorporan en la sección de anexos-, uno de los aspectos más valorados por nuestros potenciales clientes es la ubicación.

Dentro de los aspectos que consideramos claves para la operación del negocio, se encuentran la localización, accesos (ya sea transporte público o privado) y el radio de cercanía que queremos tener con los potenciales clientes.

Es por lo anterior que SeniorDay Care ubicará su centro de atención diurna en la comuna de Providencia, específicamente en el siguiente cuadrante:

Figura N° 4: Cuadrante en la comuna de Providencia, cercano a comunas aledañas



Ubicar el centro en esta locación se debe a que se encuentra en el límite de las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y La Reina, que son las comunas a través de las cuales se segmentó. Esta ubicación nos genera un radio de influencia y cobertura de 5km para la casi la totalidad de las mencionadas comunas, contando a su vez con buenos accesos a través de grandes avenidas/autopistas y cercanía a transporte público (metro a menos de 1 kms, dependiendo locación específica).

Asimismo, esta ubicación es un sector de gran densidad donde el 22% de los vecinos es mayor de 60 años<sup>3</sup>. Esta ubicación es de fácil acceso a través de transporte público, autopistas y locomoción.

Ahora bien, elegida la ubicación, se procedió a hacer un análisis sobre el efecto que tendría para el proyecto ser realizado bajo un modelo donde (i) la sociedad operadora de SeniorDay Care comprara el(los) inmueble(s) donde se desarrollaría el centro de día, o (ii) la sociedad operadora de SeniorDay Care arrendara el(los) inmueble(s) donde se desarrollaría(n) el(los) centro(s) de día. De este análisis se obtuvo que el desarrollar el negocio en inmueble(s) arrendado(s) es mucho más atractivo como oportunidad de negocio que aquel en el cual se considere la compra de los inmuebles, ya que para este último caso, por ejemplo al considerar una propiedad de costo de compra MM\$ 358,7 (12.500 UF) el TIR baja de 29% a 10,8%, con un fuerte deterioro del VAN, de MM\$ 354 a MM\$ -69, según se detalla en la siguiente tabla comparativa.

*Tabla N° 2: Resultados al comprar arriendo de inmuebles vs. compra de estos*

<b>Considerando arriendo de inmueble(s)</b>		<b>Considerando compra de inmueble(s)</b>	
<b>Inversión Inicial (MM\$)</b>	190	<b>Inversión Inicial (MM\$)</b>	549
<b>Tasa de Descuento</b>	12,75 %	<b>Tasa de Descuento</b>	12,75 %
<b>TIR a 10 Años</b>	<b>29%</b>	<b>TIR a 10 Años</b>	<b>10,82 %</b>
<b>VAN a 10 años (MM\$)</b>	354	<b>VAN a 10 años (MM\$)</b>	<b>-69</b>
<b>Payback (años)</b>	5,0	<b>Payback (años)</b>	8,3

El modelo de arrendamiento permite tener una inversión inicial considerablemente más baja MM\$ 190 versus MM\$ 549, teniendo eso un impacto importante en los indicadores financieros ya mencionados del proyecto. Como desventaja del modelo de arrendamiento si podemos indicar inversión en la habilitación del inmueble serán mejoras realizadas a un inmueble ajeno, que en caso de terminarse, y si es que nada se dice contractualmente, serán para el arrendador. Sin perjuicio se podrían acordar en el contrato de arrendamiento ciertas representaciones y condiciones que en caso de ser incumplidas por parte del arrendador faciliten la salida o costos para SeniorDay Care.

3

<https://mientorno.cl/informe?radio=1000&lat=-33.43459540000001&lng=-70.5851189&direccion=Mayflower%20202326,%20Providencia,%20Chile>

El centro consistirá en una casa de un piso, con una superficie construida de alrededor de 300 metros cuadrados, emplazados en un terreno de 500 metros cuadrados. Lo anterior corresponde a 4,28 metros cuadrados promedio por cada adulto mayor que será atendido en el centro, considerando un uso de 70 clientes a la vez. De acuerdo a los estudios de mercado realizados, estimamos que el arriendo de un inmueble de estas características en el sector seleccionado rondaría los MM\$ 2,45. Junto con lo anterior estimamos que la habilitación de dicho inmueble implicaría una inversión de MM\$ 30, habilitando pisos lavables en tonos claros, 4 baños (1 para clientes hombres, 1 para clientes mujeres, 1 para trabajadores hombres y 1 para trabajadoras mujeres), oficinas y salas para trabajo de especialistas, más MM\$ 21,4 en equipamiento, entre estos, mesas, sillas, espaldera, escala esquina y recta, mesa de trabajo motricidad fina, mesa taburete, paralela, pelota ejercicios, tabla balancín, bicicletas elípticas con respaldo, etc. .

En relación con el alcance de los servicios y actividades claves de SeniorDay Care, es importante indicar que las actividades relacionadas a la estimulación cognitiva, física y social serán realizadas por los distintos profesionales indicados en la sección 5.4 siguiente.

Como indicamos en la sección 3, los usuarios de los Servicios tienen incluidos servicios de alimentación (colación de media mañana, almuerzo, colación de media tarde) acordes con la jornada contratada, sin embargo, estos servicios de alimentación serán tercerizados ya que bajo este esquema podemos lograr una mayor efectividad y calidad en un servicio que no es parte de nuestro core business, ahorrando así gastos en infraestructura sub utilizada, personal de cocina y evitando obtener permisos sanitarios, mejorando a la vez nuestra propuesta frente a los clientes. Existen múltiples empresas que se dedican a prestar servicios de alimentación como ese tipo, donde hemos contactado a algunas y hemos logrado obtener los siguientes valores promedios para cada comida:

- Colaciones: \$1.250
- Almuerzo: \$5.000

Junto con los servicios de alimentación, también se tercerizarán los servicios de limpieza y aseo del centro en una empresa o persona especializada, que realizará aseo profundo e higienización 2-3 veces por semana.

Hay ciertos servicios que serán adicionales, es decir no estarán incluidos en el precio cobrado por SeniorDay Care. Estos servicios adicionales (tales como traslados, toma de exámenes) serán prestados por terceros, con los cuales se negociarán tarifas especiales para ser ofrecidas a los usuarios, dejando claro a los usuarios que SeniorDay Care no es parte de ese servicio y que no obtiene una

comisión ni beneficio económico alguno por la contratación de servicios adicionales por parte de los clientes.

## **5.2. Flujo de operaciones**

El servicio de cuidado diario se basa en atender a adultos mayores durante donde el día, procurando que ellos puedan establecer un vínculo afectivo con el personal y demás adultos mayores, lo que los motive a ejercitarse, sociabilizar, realizar actividades que mantengan y desarrollen sus capacidades físicas y cognitivas.

Si bien el horario de prestación de servicios y actividades será entre 8:30 y 18:30, consideramos conveniente que tanto la apertura del centro como el cierre sea realizado con un tiempo de antelación a esos horarios, para efectos de facilitar la puesta en marcha diaria y la recepción de los adultos mayores que puedan llegar con antelación o bien esperar a que los adultos mayores sean recogidos durante la tarde con cierto retraso, por lo que el centro funcionará entre 8:00 a 18:45.

Una vez que un usuario conoce el centro y decide inscribirse, este usuario tiene que ser sometido a una evaluación integral realizada para determinar el estado del adulto mayor y ver a qué grupo de actividades se debe integrar.

Las actividades de SeniorDay Care se organizarán en distintos talleres, donde se trabajará en grupos de adultos mayores segmentados de acuerdo a sus valencias y necesidades. El número de personas que compondrán cada grupo será de entre 7-8 personas. Este número de personas por grupo se obtiene a partir de las recomendaciones internacionales y de la capacidad máxima de los profesionales de realizar un trabajo con cada adulto mayor. Estos grupos de 7-8 personas se rotarán entre las distintas actividades y profesionales del centro para realizar las diversas actividades planificadas. A modo ejemplar, se propone el siguiente calendario de actividades diarias aplicables a un grupo (considerar rotación):

Tabla N° 3: Actividades diarias de un grupo de adultos mayores

	<b>Actividades del día grupo 1</b>
8:00 - 8:30	Recibimiento
8:30 - 9:30	Activación física
9:30 - 10:30	Revisión de noticias
10:30 - 11:00	Colación media mañana
11:30 - 12:30	Baile entretenido
12:30 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:00	Terapia Sicomotriz - Kinesiología
15:00 - 16:00	Manualidades
16:00 - 16:30	Colación media tarde
16:30 - 17:30	Musicoterapia
17:30 - 18:30	A elección: coro, teatro, etc.
18:30 - 18:45	Debate- Cierre del día

Cada taller estará supervisado y guiado por un especialista, donde el kinesiólogo se encargará del desarrollo de los talleres que impliquen actividades físicas (gimnasia de activación), fonoaudiólogo se encargará de talleres que conlleven actividades cognitivas (juegos de mesa, ejercicios cognitivos), el terapeuta ocupacional y instructor de manualidades se encargarán de actividades de vida diaria y recreativas (baile, manualidades). Por su parte el psicólogo realizará actividades tendientes a monitorear y mejorar el estado anímico de los usuarios.

El centro SeniorDay Care funcionará 11 meses al año, donde se cerrará en febrero debido a que es el mes donde mayor cantidad de usuarios y clientes se suelen tomar vacaciones, aprovechando esta instancia para dar vacaciones al personal de SeniorDay Care.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

Tabla N° 4: Carta Gantt plan de desarrollo e implementación

	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
1 Creación de sociedad y obtención de rut	■	■										
2 Búsqueda de inmueble	■	■	■									
3 Celebración de contrato de arriendo inmueble				■								
4 Desarrollo de arquitectura y planos adaptación inmueble				■	■							
5 Recepción de inmueble					■							
6 Habilitación de espacios y modificaciones					■	■	■	■	■	■		
7 Habilitación de servicios de infraestructura									■	■		
8 Adquisición de mobiliario y equipamiento						■	■	■	■	■		
9 Instalación de mobiliario y equipamiento									■	■	■	
10 Búsqueda y contratación equipo de trabajo				■	■	■	■	■	■	■		
11 Búsqueda de proveedores y contratos					■	■	■	■	■	■	■	
12 Iniciación de ejecución de Plan de Marketing											■	■
13 Apertura Centro												■

**Conclusión tabla:** Consideramos que desde que el momento de partir con la ejecución de esta oportunidad de negocio hasta la apertura del centro, transcurrirían alrededor de 12 semanas (3 meses).

#### **5.4. Dotación**

La dotación básica de personal proyectada para el centro SeniorDay Care es:

- **Administrador general:** desempeño de funciones relativas a la conformación del equipo de especialistas y personal administrativo. Administración y gerenciamiento del centro y sus sucursales.
- **Secretaría:** desempeño de labores administrativas tales como recepción de usuarios, potenciales clientes, pago de cuentas, mandados, etc, de cada centro.
- **Kinesiólogo:** desempeño de labores propias a su profesión tendientes a mejorar la movilidad, capacidad respiratoria y prevenir dolores o lesiones de los adultos mayores a través del diseño de terapias, talleres específicos y planificación de actividades.
- **Terapeuta ocupacional:** desempeño de labores propias a su profesión tendientes a mejorar la capacidad de los adultos mayores para realizar actividades de vida diaria y su calidad de vida a través del diseño de terapias, talleres específicos y planificación de actividades.

- *Fonoaudiólogo*: desempeño de labores propias a su profesión tendientes a mejorar la prevención, diagnóstico, rehabilitación y habilitación de las áreas de comunicación y deglución de los adultos mayores a través del diseño de terapias, talleres específicos y planificación de actividades.
- *Sicólogo*: desempeño de labores propias a su profesión tendientes a resguardar y mejorar la parte emocional, afectiva y anímica de los adultos mayores a través del diseño talleres específicos y planificación de actividades.
- *Instructor de manualidades*: desempeño de distintas actividades tendientes a la mejora en motricidad, auto valencia y recreación de los adultos mayores.
- *Técnico de Nivel Superior en Enfermería*: desempeño de labores propias a su profesión prestando asistencia a los adultos mayores en relación a sus necesidades.
- *Auxiliar*: desempeño de labores de limpieza y orden general, asistencia con necesidades de adultos mayores, cooperación con especialistas cuando estos lo requieran.
- *Jefe comercial y marketing*: desarrollar y ejecutar estrategias de venta, captación de clientes, negociación de convenios, marketing online y offline, etc.
- *Jefe sucursal*: este cargo aparece solo cuando se abre 2do y 3er centro, replicando la estructura de cada centro hacía debajo de él en el organigrama. Administración y gerenciamiento de su sucursal, reportando directamente al jefe de administración.

***De este capítulo se puede concluir que desarrollar el negocio en un inmueble arrendado es altamente ventajoso desde el punto de vista económico versus la opción de comprar un inmueble para realizar el negocio. En cuanto a la locación, es de suma relevancia que el centro se emplace en un lugar de fácil accesibilidad, alta densidad en población de adultos mayores ABC1 de acuerdo al mercado potencial.***

***Con relación a la operación del centro, ofrecer distintas opciones de horario y jornadas tiene por objeto responder a los deseos de los clientes y permitir captar un mayor número de usuarios. Es de suma importancia la estandarización del servicio, dado que esto permitirá hacer un uso eficiente***

*del tiempo de los profesionales, el espacio disponible y tiempo que los usuarios pasan en el centro.*

## 6. Equipo del proyecto

### 6.1. Equipo gestor

- Jesús Pérez Ludueña  
Ingeniero Civil Eléctrico, Universidad Técnica Federico Santa María, con amplia experiencia en I+D y equipos comerciales tanto a nivel local como internacional.
- Pablo Novoa Fernández  
Abogado Pontificia Universidad Católica de Chile con experiencia en derecho corporativo, inmobiliario y contratos.

### 6.2. Estructura organizacional

Figura N° 5: Organigrama

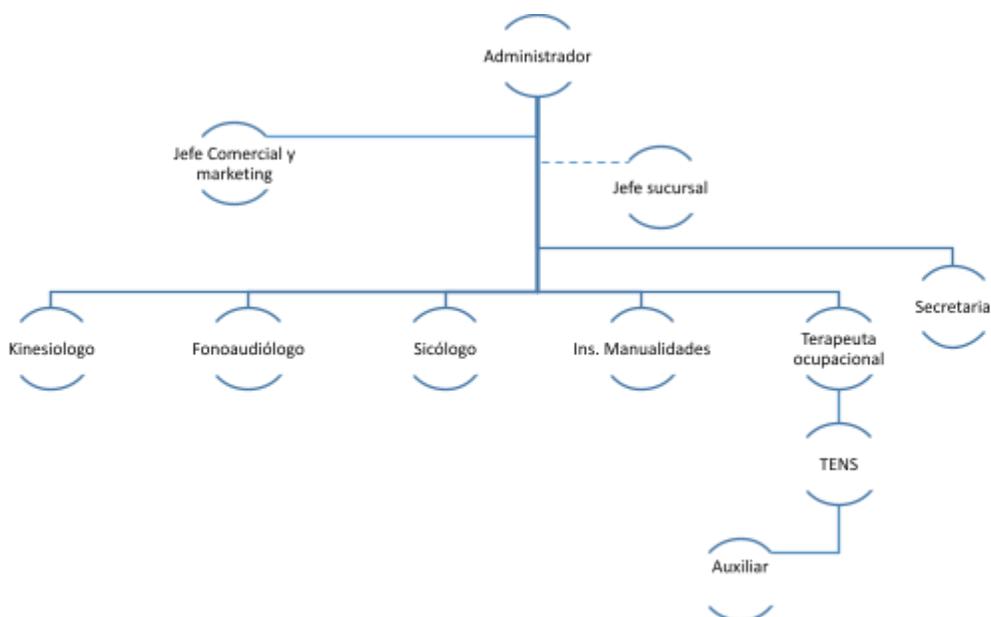


Tabla N° 5: Cantidad de Centros de cuidado diario Adulto Mayor – SeniorDay Care

	Trím 1	Trím 2	Trím 3	Trím 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de Centros	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3

Tabla N° 6: Equipo de Especialistas

	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Kinesiólogo	0,33	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	6	7	8
Terapeuta Ocupacional	0,33	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	6	7	8
Sicólogo	0,33	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	6	7	8
Fonoaudiólogo	0,33	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	6	7	8
Instructor de Manualidades	0,33	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	6	7	8
Tens	0,33	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3
Auxiliar	0,33	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	6	6	6

Tabla N° 7: Equipo Administrativo

	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Adm. General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Adm. Sucursal 1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Adm. Sucursal 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria Sucursal 1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Secretaria Sucursal 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**Conclusión tablas:** En el primer trimestre se considera la habilitación y el entrenamiento por 1 mes de los especialistas, por eso se considera como conteo 1/3 de ellos en el trimestre, al 2do semestre se arranca con la apertura del centro y los primeros usuarios.

La cantidad de centros aumentará en el año 5 a dos centros y en el año 8 a tres centros. Este incremento en el número de centros se realiza a dado que en el año 5 se produce cuando el número máximo de adultos mayores (70) que asistan al mismo tiempo al centro y que el máximo de adultos mayores por especialista sería alrededor de 8, por lo que cuando se supere ese número o ratio será necesario abrir un nuevo centro. En relación al equipo administrativo, cada nuevo centro solo requeriría de jefe de sucursal, secretaria y profesionales/especialistas.

### **6.3. Incentivos y compensaciones**

En relación a la estructura de incentivos y compensaciones de los empleados de SeniorDay Care, como indicamos anteriormente nuestro modelo se baja en tener la menor cantidad de costos posibles para llevar a cabo los servicios ofrecidos. Es por esto que el perfil de trabajadores que se buscamos son principalmente profesionales o técnicos con 1 o 2 años de experiencia en sus respectivos campos, pagando sueldos de mercado<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Información obtenida en [www.mifuturo.cl/buscador-de-estadisticas-por-carrera](http://www.mifuturo.cl/buscador-de-estadisticas-por-carrera)

La única excepción a lo indicado anteriormente es el caso del jefe de administración, donde creemos adecuado pagar un sueldo equivalente a alguien con 5 años de experiencia para mantener continuidad en la operación.

*Tabla N° 8: Estructura de remuneraciones equipo de Especialistas*

Remuneraciones especialistas (MM\$)		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
sdo liq	sdo bruto														
0,627	0,765 Kinesiólogo	0,8	2,3	2,3	2,3	7,7	18,4	27,5	27,5	36,7	45,9	55,1	55,1	64,3	73,4
0,668	0,815 Terapeuta Ocupacional	0,8	2,4	2,4	2,4	8,2	19,6	29,3	29,3	39,1	48,9	58,7	58,7	68,5	78,2
0,642	0,783 Psicólogo	0,8	2,3	2,3	2,3	7,8	18,8	28,2	28,2	37,6	47,0	56,4	56,4	65,8	75,2
0,554	0,675 Fonoaudiólogo	0,7	2,0	2,0	2,0	6,8	16,2	24,3	24,3	32,4	40,5	48,6	48,6	56,7	64,8
0,535	0,652 Instructor de Manualidades	0,7	2,0	2,0	2,0	6,5	15,6	23,5	23,5	31,3	39,1	46,9	46,9	54,8	62,6
0,421	0,513 Tens	0,5	1,5	1,5	1,5	5,1	6,2	6,2	6,2	12,3	12,3	12,3	18,5	18,5	18,5
0,328	0,400 Auxiliar	0,4	2,4	2,4	2,4	7,6	9,6	9,6	9,6	19,2	19,2	19,2	28,8	28,8	28,8
	<b>Subtotal Especialistas</b>	<b>4,6</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>49,6</b>	<b>104,3</b>	<b>148,6</b>	<b>148,6</b>	<b>208,6</b>	<b>252,9</b>	<b>297,2</b>	<b>312,9</b>	<b>357,2</b>	<b>401,5</b>

*Tabla N° 9: Estructura de remuneraciones equipo de Administración y Ventas*

GAV - Remuneraciones (MM \$)		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
sdo liq	sdo bruto														
1,077	1,31 Administrador General	3,94	3,94	3,94	3,94	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76	15,76
0,902	1,10 Administrador Sucursal 1	-	-	-	-	-	-	-	-	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20
0,902	1,10 Administrador Sucursal 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,20	13,20	13,20
0,443	0,54 Secretaria	1,62	1,62	1,62	1,62	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48
0,443	0,54 Secretaria Sucursal 1	-	-	-	-	-	-	-	-	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48
0,443	0,54 Secretaria Sucursal 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,48	6,48	6,48
0,734	0,90 Jefe Comercial & Marketing	2,69	2,69	2,69	2,69	10,74	10,74	10,74	10,74	10,74	10,74	10,74	10,74	10,74	10,74
	<b>Subtotal GAV Remuneraciones</b>	<b>8,24</b>	<b>8,24</b>	<b>8,24</b>	<b>8,24</b>	<b>32,98</b>	<b>32,98</b>	<b>32,98</b>	<b>32,98</b>	<b>52,66</b>	<b>52,66</b>	<b>52,66</b>	<b>72,34</b>	<b>72,34</b>	<b>72,34</b>

**Conclusión tablas:** Dado modelo low cost, para las remuneraciones de los especialistas se han utilizado sueldos de mercado con experiencia de 1-2 años. En el caso del administrador, cargo que se considera de mayor importancia, se ha utilizado un sueldo de mercado con 5 años de experiencia.

**De este capítulo se puede concluir que se puede operar el centro, con una estructura administrativa que se base principalmente en administrador general y jefe comercial & marketing y una secretaria. Cada centro adicional, añadirá un jefe de sucursal y secretaria.**

**Respecto al equipo de especialistas o profesionales estos incluirán kinesiólogo, terapeuta ocupacional, psicólogo, fonoaudiólogo, instructor de manualidades, técnicos en enfermería y auxiliares.**

**A excepción del administrador general, las remuneraciones se han calculado utilizando precios de mercados para especialistas con 1 o 2 años de experiencia máximo, dado que la clave de la eficiencia estará en la estandarización del servicio más que en la experiencia de cada especialista.**

## 7. Plan financiero<sup>5</sup>

A continuación, se presenta el resultado del plan financiero, así como sus principales supuestos considerados, para dar el sustento al estudio realizado.

### 7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial considerada tanto en activos fijos, así como en capital de trabajo está dada en la siguiente tabla. La inversión inicial total considera incluso soportar el escenario pesimista de ventas, es decir, -30%, el cual se mostrará en la sección 7.2.5 Análisis de Sensibilidad.

*Tabla N° 10: Resumen Inversión Inicial*

Item	Cant	Valor Unitario (\$ MM)	Valor Total (\$ MM)
<b>Casa Matriz y cada Sucursal</b>			
Remodelación casa para convertir Centro AM	1	30	30
<b>Mobiliario (adecuación Centro AM)</b>			
Mesas	24	0,05	1,20
Sillas	150	0,03	3,75
Escritorios	3	0,20	0,59
Sillas para Escritorios	3	0,08	0,25
lockers para funcionarios	3	0,26	0,78
5 Computadores	5	0,50	2,50
2 impresoras	2	0,10	0,20
Uniformes institucional	15	0,05	0,75
<b>Subtotal</b>			<b>10,02</b>
<b>Equipamiento para ejercicios y manualidades</b>			
Espaldera	2	0,28	0,56
Escala esquina y recta de dos módulos	2	0,85	1,70
Mesa trabajo motricidad fina	2	0,45	0,90
Mesa Taburete Mediana	2	0,37	0,74
Paralela sin Rampa Estándar	2	0,42	0,84
Espejo basculante para Paralela	2	0,415	0,83
Tabla balancin	2	0,06	0,12
Banda elástica	7	0,005	0,04
Pelota de ejercicio grande	5	0,010	0,05
Bicicleta elíptica con respaldo	2	0,39	0,78
Aire Acondicionado y Calefacción	4	0,63	2,52
TV 50 pulgadas	4	0,27	1,08
Parlantes - música	4	0,07	0,28
6 muebles para guardar	6	0,20	1,20
<b>Subtotal</b>			<b>11,64</b>
<b>Subtotal Inversión Inicial</b>			<b>51,65</b>
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>			<b>138,35</b>
<b>Inversión Inicial Total</b>			<b>190,00</b>

<sup>5</sup> Cifras y valores utilizados corresponden a pesos chilenos reales a la fecha de 06 de enero de 2020

La inversión inicial considera los tanto los costos de habilitación y remodelación de los inmuebles, habilitando pisos lavables en tonos claros, 4 baños (1 para clientes hombres, 1 para clientes mujeres, 1 trabajadores hombres y 1 para trabajadoras mujeres), oficinas y salas para trabajo de especialistas y grupos de adulto mayor, así como el set de equipamiento para ejercicios y manualidades, detallados en la tabla superior, y la Inversión en Capital de Trabajo, resultado una inversión inicial total del proyecto de MM\$ 190.

## **7.2. Proyección de Estados Financieros**

### **7.2.1. Estado de Resultados**

La siguiente es la estimación de usuarios e incremento de ingresos a través de los 10 años de estudio de este proyecto:

*Tabla N° 11: Estimación anual de clientes*

Crecim. Adulto Mayor Reg. Metrop.*	5,2%	*: estimación INE									
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<b>Mercado Potencial Adulto Mayor</b>		<b>57.053</b>	<b>60021</b>	<b>63143</b>	<b>66427</b>	<b>69882</b>	<b>73517</b>	<b>77341</b>	<b>81364</b>	<b>85596</b>	<b>90048</b>
% Particip. del Mercado Potencial		0,05%	0,10%	0,14%	0,18%	0,21%	0,24%	0,27%	0,29%	0,32%	0,33%
Cientes nuevos netos	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Total clientes</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>150</b>	<b>180</b>	<b>210</b>	<b>240</b>	<b>270</b>	<b>300</b>

*Tabla N° 12: Distribución de clientes por jornada*

<b>Cientes por Jornada</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cientes jornada completa		9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
Cientes media jornada		9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
Cientes 3 días jornada completa		8	15	23	30	38	45	53	60	68	75
Cientes 3 días media jornada		4	9	13	18	22	27	31	36	40	45
<b>Total clientes por servicio</b>		<b>30</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>150</b>	<b>180</b>	<b>210</b>	<b>240</b>	<b>270</b>	<b>300</b>

*Tabla N° 13: Proyección de ingresos anuales*

<b>Ingresos x Mensualidad *</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cientes jornada completa		33	115	172	230	287	345	402	459	517	574
Cientes media jornada		22	75	113	150	188	226	263	301	339	376
Cientes 3 días jornada completa		18	63	96	125	159	188	222	251	284	314
Cientes 3 días media jornada		7	22	31	44	53	65	75	87	97	109
<b>Subtotal mensualidad</b>		<b>80</b>	<b>275</b>	<b>413</b>	<b>549</b>	<b>687</b>	<b>824</b>	<b>962</b>	<b>1098</b>	<b>1236</b>	<b>1373</b>
*: En Feb. Centro(s) AM está(n) cerrado(s) por vacaciones de personal y clientes											

El resumen de los costos involucrados estimados para este estudio se muestra a continuación:

Tabla N° 14: Resumen de los costos involucrados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Costo de Venta</b>										
Remuneraciones especialistas	50	104	149	149	209	253	297	313	357	402
Gastos básicos Centros Adulto Mayor	44	44	44	44	88	88	88	131	131	131
Costo Alimentación clientes	16	56	84	112	140	167	196	223	252	279
<b>Costo de Venta Total</b>	<b>110</b>	<b>204</b>	<b>277</b>	<b>304</b>	<b>436</b>	<b>508</b>	<b>581</b>	<b>668</b>	<b>740</b>	<b>812</b>
<b>GAV</b>										
Gastos de Adm. y Ventas										
Remuneraciones	33	33	33	33	53	53	53	72	72	72
Gastos basicos Adm. y Ventas	10	10	10	10	11	11	11	12	12	12
Marketing	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8
<b>GAV Total</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>93</b>

A continuación, se presenta la proyección estimada de las ventas y el Estado de Resultados asociado.

Tabla N° 15: Estado de resultado en MM\$ proyectado para 10 años

EERR (MMS)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos Operacionales	80	275	413	549	687	824	962	1.098	1.236	1.373
Otros Ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total ingresos</b>	<b>80</b>	<b>275</b>	<b>413</b>	<b>549</b>	<b>687</b>	<b>824</b>	<b>962</b>	<b>1.098</b>	<b>1.236</b>	<b>1.373</b>
<b>Costo de Venta</b>										
Remuneraciones especialistas	50	104	149	149	209	253	297	313	357	402
Gastos básicos Centros AM	44	44	44	44	88	88	88	131	131	131
Costo Alimentación clientes	16	56	84	112	140	167	196	223	252	279
<b>Costo de Venta Total</b>	<b>110</b>	<b>204</b>	<b>277</b>	<b>304</b>	<b>436</b>	<b>508</b>	<b>581</b>	<b>668</b>	<b>740</b>	<b>812</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-30</b>	<b>71</b>	<b>136</b>	<b>245</b>	<b>251</b>	<b>316</b>	<b>381</b>	<b>431</b>	<b>496</b>	<b>561</b>
<b>Gastos Adm y Ventas</b>										
Gastos de Adm. y Ventas										
Remuneraciones	33	33	33	33	53	53	53	72	72	72
Gastos basicos Adm. y Ventas	10	10	10	10	11	11	11	12	12	12
Marketing	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8
<b>GAV Total</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>EBITDA o Utilidad Operacional</b>	<b>-82</b>	<b>20</b>	<b>85</b>	<b>194</b>	<b>179</b>	<b>244</b>	<b>309</b>	<b>338</b>	<b>403</b>	<b>468</b>
Depreciación	7	7	7	7	7	15	15	15	22	22
<b>EBIT</b>	<b>-89</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>187</b>	<b>172</b>	<b>229</b>	<b>294</b>	<b>323</b>	<b>381</b>	<b>446</b>
Gastos Financieros + Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-89</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>187</b>	<b>172</b>	<b>229</b>	<b>294</b>	<b>323</b>	<b>381</b>	<b>446</b>
<b>Utilidad bruta acumulada</b>	<b>-89</b>	<b>-77</b>	<b>1</b>	<b>188</b>	<b>359</b>	<b>589</b>	<b>883</b>	<b>1.207</b>	<b>1.588</b>	<b>2.034</b>
Impuestos (0,27)	0	0	0	50	46	62	79	87	103	120
<b>Utilidad neta</b>	<b>-89</b>	<b>12</b>	<b>77</b>	<b>136</b>	<b>125</b>	<b>167</b>	<b>215</b>	<b>236</b>	<b>278</b>	<b>326</b>

En el caso de la depreciación se consideraron plazos estándares de 5 años para equipamiento y de 10 años para plantas y oficinas. El impuesto considerado para primera categoría fue de 27%.

En la siguiente tabla, se muestra el Estado de resultado en %, considerando 100% las ventas o ingresos de cada año respectivamente, el cual permite visualizar que este negocio obtiene una utilidad neta promedio de 22%, un margen bruto de 40% y un margen operacional del orden de 32% para 10 años de operación.

Tabla N° 16: Estado de resultado en % proyectado para 10 años

EERR (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos Operacionales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Otros Ingresos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total ingresos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Venta</b>										
Remuneraciones especialistas	62%	38%	36%	27%	30%	31%	31%	28%	29%	29%
Gastos y subc. Casa Matriz	55%	16%	11%	8%	13%	11%	9%	12%	11%	10%
Gastos y subc. Sucursal 1	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Costo de Venta Total</b>	<b>138%</b>	<b>74%</b>	<b>67%</b>	<b>55%</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>
<b>Utilidad Bruta / Margen Bruto</b>	<b>-38%</b>	<b>26%</b>	<b>33%</b>	<b>45%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>41%</b>
<b>GASTOS</b>										
<b>Gastos de Adm. y Ventas</b>										
Remuneraciones	41%	12%	8%	6%	8%	6%	5%	7%	6%	5%
Gastos basicos Adm. y Ventas	12%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>GAV</b>	<b>54%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>
<b>EBITDA o Util.Oper. / Margen Op.</b>	<b>-103%</b>	<b>7%</b>	<b>21%</b>	<b>35%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>
Depreciación	9%	3%	2%	1%	1%	2%	2%	1%	2%	2%
<b>EBIT</b>	<b>-112%</b>	<b>5%</b>	<b>19%</b>	<b>34%</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>
Gastos Financieros + Intereses	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-112%</b>	<b>5%</b>	<b>19%</b>	<b>34%</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>
Impuestos (0,27)	0%	0%	0%	9%	7%	8%	8%	8%	8%	9%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-112%</b>	<b>5%</b>	<b>19%</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>

## 7.2.2. Balance

Tabla N° 17: Balance proyectado para 10 años

BALANCE (MM \$)											
ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activos Circulantes</b>											
Caja	138	55	62	137	258	309	443	607	726	922	1.142
Cuentas por cobrar clientes		7	23	34	46	57	69	80	92	103	114
Inventarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>138</b>	<b>62</b>	<b>85</b>	<b>172</b>	<b>304</b>	<b>366</b>	<b>511</b>	<b>687</b>	<b>817</b>	<b>1.025</b>	<b>1.257</b>
<b>Activos Fijos</b>											
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plantas y Oficinas	30	30	30	30	30	60	60	60	90	90	90
Equipos	22	22	22	22	22	43	43	43	65	65	65
Depreciación Acumulada	0	7	15	22	29	37	51	66	81	103	125
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>52</b>	<b>44</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>74</b>	<b>52</b>	<b>30</b>
<b>Total Activos</b>	<b>190</b>	<b>106</b>	<b>122</b>	<b>201</b>	<b>326</b>	<b>433</b>	<b>563</b>	<b>724</b>	<b>891</b>	<b>1.077</b>	<b>1.287</b>
<b>PASIVOS</b>											
Cuentas por pagar proveedores		5	8	11	13	19	21	24	30	32	34
Deuda Bancaria Corto Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Exigible Corto Plazo</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>34</b>
Deuda Bancaria Largo Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Exigible</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>34</b>
<b>Capital o Patrimonio Inicial</b>	<b>190</b>	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Aumento de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades		-89	13	77	137	125	167	215	236	278	326
Resultados acumulados	0	-89	-77	1	137	249	391	567	746	950	1.181
Disminución Capital o Dividendos		0	0	0	14	25	39	57	75	95	118
<b>Total Patrimonio Final</b>	<b>190</b>	<b>101</b>	<b>113</b>	<b>191</b>	<b>313</b>	<b>414</b>	<b>542</b>	<b>700</b>	<b>862</b>	<b>1.045</b>	<b>1.253</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>190</b>	<b>106</b>	<b>122</b>	<b>201</b>	<b>326</b>	<b>433</b>	<b>563</b>	<b>724</b>	<b>891</b>	<b>1.077</b>	<b>1.287</b>

Para la evaluación financiera de este negocio, según se muestra en el balance, considera el financiamiento como aporte de los socios, por lo cual no se consideran deudas con bancos. Del mismo modo y para analizar el caso de negocio “puro” presentado, no se consideran intereses por depósitos u otros instrumentos de inversión que pueda resultar de invertir la caja resultante.

El balance muestra la inversión inicial requerida por este negocio, MM\$ 190, así como la cuadratura de las diversas cuentas. Se aprecia que un incremento en activos fijos el año 5 y el año 8, correspondiente a la apertura de un 2do y 3er centro diario de adulto mayor.

### 7.2.3. Flujo de caja libre

Tabla N° 18: Flujo de caja libre proyectado a 10 años

Flujo de Caja. Método FCFF (MM\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Perpetuidad
Utilidad neta		-89	13	77	137	125	167	215	236	278	326	
(+) Depreciación		7	7	7	7	7	15	15	15	22	22	
(+) Costos financieros (después imp.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo de Caja Bruto</b>		<b>-82</b>	<b>20</b>	<b>85</b>	<b>144</b>	<b>133</b>	<b>182</b>	<b>230</b>	<b>251</b>	<b>300</b>	<b>348</b>	
(+) o (-). $\Delta K$ de T		-7	-16	-12	-11	-12	-11	-12	-11	-12	-11	
(+) o (-). Cambio en Activos Fijos		0	0	0	0	-52	0	0	-52	0	0	
(+) o (-). Cambio en otros activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo de Caja Libre. FCF.</b>	<b>-190,0</b>	<b>-88</b>	<b>4</b>	<b>73</b>	<b>132</b>	<b>69</b>	<b>171</b>	<b>218</b>	<b>188</b>	<b>289</b>	<b>336</b>	<b>2.638</b>
(+) o (-). Amortización o aumento de deuda bancaria o financiera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses netos de tax		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo del Equity. FCE.</b>	<b>0</b>	<b>-88</b>	<b>4</b>	<b>73</b>	<b>132</b>	<b>69</b>	<b>171</b>	<b>218</b>	<b>188</b>	<b>289</b>	<b>336</b>	
Flujo de Caja Acumulado	-190	-278	-275	-202	-69	0	171	389	577	866	1.202	

El flujo de caja acumulado muestra que el periodo de retorno de la inversión es de 5 años.

En la siguiente sección, serán utilizando los flujos de caja libre para calcular el VAN y TIR asociadas a esta oportunidad de negocio.

### 7.2.4. Rentabilidad del negocio (Tasa de descuento, VAN, TIR)

Se ha considerado una tasa de bonos en UF de 1,5%, Premio de riesgo de mercado para Chile de 7,3%, Beta de la industria para la actividad Recreación de 0,72%. Adicionalmente, se ha considerado un 6% para incluir otros factores tales como premio por liquidez, start-up, etc., resultando así una tasa de descuento de 12,75%.

Tabla N° 19: Cálculo de Tasa de descuento

	Resultado
Risk Free Rate (Rf)	1,50%
Premio de Riesgo de Mercado (ERP)= $R_m - R_f$	7,3%
Beta de la industria (unlevered): Recreation	0,72
Beta de la industria (levered)	0,72
Otros (Liquidez, Start-up, etc.)	6%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>12,75%</b>

Utilizando los flujos de caja libre de la sección anterior, y la tasa de descuento calculada, se obtiene un VAN a 10 años de MM\$ 354 y una TIR a 10 años de 29%, la cual resulta interesante para las oportunidades actuales de inversión.

Tabla N° 20: Cálculo de TIR y VAN

Tasa de Descuento	12,75%
<b>TIR a 10 Años</b>	<b>29%</b>
<b>VAN a 10 años (MM\$)</b>	354
<b>Payback (años)</b>	5,0
<b>TIR a perpetuidad</b>	38%
<b>VAN a perpetuidad</b>	1.058

## 7.2.5. Análisis de Sensibilidad

Es importante conocer que tan sensible a los ingresos por venta es el caso de negocio presentado. Considerando que los ingresos por venta son el resultado de la demanda por el precio, se analizará el impacto de ambas variables de forma separada. También se considera sensibilizar los resultados para tasas de descuento +/- 1% de la tasa de descuento calculada.

Para el caso de disminución e incremento de las ventas debido a una disminución e incremento, correspondientemente, en la demanda, el resultado muestra que el negocio no es muy sensible a la demanda, ya que incluso bajando esta un 30%, aún resulta una TIR de 19% y un VAN de MM\$ 111. A su vez, la demanda tendría que bajar hasta un -39,8% para dejar el VAN igual a MM\$ 0, es decir, una TIR igual a la tasa de descuento utilizada 12,8%.

Tabla N° 21: Análisis de Sensibilidad variando la demanda

		Tasa de Descuento	VAN=0	Escenario Pesimista				Escenario Esperado	Escenario Optimista	
			-39,8%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	
<b>% impacto en las ventas: Demanda</b>										
<b>TIR</b>	(%)		12,8%	19%	21%	27%	29%	34%	36%	
<b>Payback</b>	años		6,7	5,8	5,8	4,8	5,0	4,2	4,4	
<b>VAN</b>	MM\$	11,8%	20	136	193	331	393	549	588	
<b>VAN</b>	MM\$	12,8%	0	111	164	296	354	502	539	
<b>VAN</b>	MM\$	13,8%	-18	88	138	263	318	458	493	

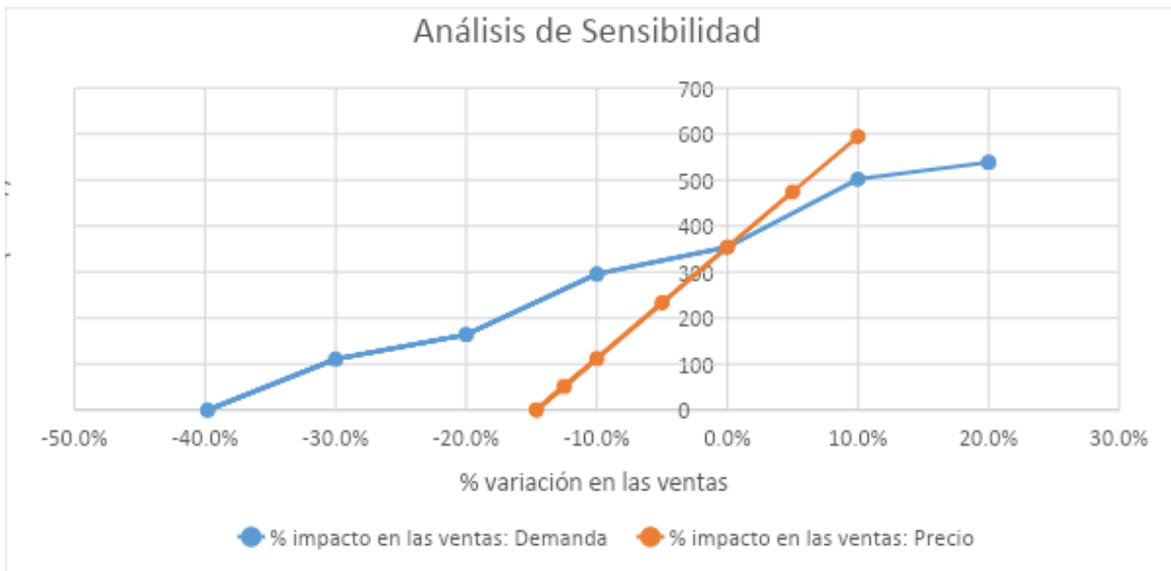
A su vez, para el caso de disminución e incremento de las ventas debido a una disminución e incremento, correspondientemente, en el precio, el resultado muestra que el negocio muestra una mayor sensibilidad al precio, logrado un VAN igual a MM\$ 0 sólo con una disminución de -14,6% en el precio.

Tabla N° 22: Análisis de Sensibilidad variando el precio

		Tasa de Descuento	VAN=0	Escenario Pesimista				Escenario Esperado	Escenario Optimista	
			-14,6%	-12,5%	-10%	-5%	0%	5%	10%	
<b>% impacto en las ventas: Precio</b>										
TIR	(%)		12,8%	12%	19%	24%	29%	33%	37%	
Payback	años		7,1	6,6	6,2	5,5	5,0	4,3	3,9	
VAN	MM\$	11,8%	19	73	137	265	393	520	647	
VAN	MM\$	12,8%	0	52	112	233	354	474	594	
VAN	MM\$	13,8%	-17	32	89	203	318	431	545	

Para el caso de tasa de descuento calculada de 12,75%, pueden ser graficadas los impactos en el VAN para las diversas variaciones en las ventas, observando que la variable con mayor pendiente corresponde al precio, siendo por tal, la más sensible para el éxito del proyecto en estudio, frente a la variación en las ventas.

Figura N° 6: Gráfico Análisis de Sensibilidad (Impactos en cambios en demanda vs. cambios en precio)



## 7.2.6.Razones Financieras

Las principales razones financieras obtenidas para este proyecto son las siguientes

Tabla N° 23: Principales Razones Financieras

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
<b>Rentabilidad</b>										
<b>Ventas (MM\$)</b>	80	275	413	549	687	824	962	1098	1236	1373
% crecimiento en Ventas		245%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	11%
<b>Margen Bruto (MM\$)</b>										
	-30	71	136	245	251	316	381	431	496	561
% Margen	-38%	26%	33%	45%	37%	38%	40%	39%	40%	0,41
<b>Utilidad neta</b>										
	-89	13	77	137	125	167	215	236	278	326
% crecimiento Utilidad neta		-114%	517%	77%	-8%	34%	28%	10%	18%	17%
% Margen neto sobre Ventas	-11,2%	5%	19%	25%	18%	20%	22%	21%	23%	24%
<b>EBITDA (MM\$)</b>										
	-82	20	85	194	179	244	309	338	403	468
% Margen	-103%	7%	21%	35%	26%	30%	32%	31%	33%	34%
% crecimiento	333%	-107%	184%	72%	-26%	14%	8%	-4%	6%	5%
<b>EBIT (MM\$)</b>										
	-89	13	78	187	172	229	294	323	381	446
% Margen	-11,2%	5%	19%	34%	25%	28%	31%	29%	31%	33%
% crecimiento	291%	-104%	312%	81%	-27%	12%	10%	-4%	5%	5%
<b>ROE Utilidad/Patrimonio</b>										
	-0,88	0,11	0,41	0,44	0,30	0,31	0,31	0,27	0,27	0,26
<b>ROA Utilidad/Activos</b>										
	-0,77	0,16	0,42	0,60	0,41	0,43	0,43	0,38	0,37	0,36
<b>Liquidez</b>										
Razón Corriente	12,3x	10,2x	16,1x	23,5x	19,3x	24,1x	29,1x	27,6x	32,1x	36,7x
Capital de Trabajo	57	76	161	291	347	490	663	788	993	1.222
Test Ácido	12,3x	10,2x	16,1x	23,5x	19,3x	24,1x	29,1x	27,6x	32,1x	36,7x
<b>Endeudamiento</b>										
Razon de endeudamiento	0,05	0,07	0,06	0,04	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
Deuda/EBITDA	-0,06	0,42	0,13	0,07	0,11	0,09	0,08	0,09	0,08	0,07
EBITDA/Gastos intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Crecimiento</b>										
Crecimiento Ventas	N/A	245%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	11%
Crecimiento Activo	-44%	15%	65%	62%	33%	30%	29%	23%	21%	19%
Crecimiento Patrimonio	-47%	12%	68%	64%	32%	31%	29%	23%	21%	20%
Crecimiento Utilidades	N/A	-114%	517%	77%	-8%	34%	28%	10%	18%	17%
<b>Eficiencia y Productividad</b>										
Costos Totales/Ventas	2,03	0,93	0,79	0,65	0,74	0,70	0,68	0,69	0,67	0,66
Costos Totales/Utilidades	-1,81	20,34	4,24	2,60	4,06	3,46	3,04	3,22	2,99	2,78
Período Promedio Cobro (días)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Período Promedio Pago (días)	16	15	14	15	16	15	15	16	16	15
Días Inventarios (días)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rotación de Activos Fijos	1,8x	7,4x	13,9x	24,6x	10,3x	15,8x	25,8x	14,8x	23,6x	45,2x
Rotación de Activos Totales	0,8x	2,3x	2,1x	1,7x	1,6x	1,5x	1,3x	1,2x	1,1x	1,1x

Las razones financieras obtenidas a través de este estudio son razonables, estándares y demuestran que los supuestos considerados son muy razonables.

## **8. Riesgos críticos**

Como hemos indicado anteriormente, la industria de los centros de cuidado diario de adultos mayores se encuentra en una etapa de desarrollo, donde las encuestas realizadas dan cuenta de bajo grado de reconocimiento por el público en general, siendo además una industria con pocos actores -aunque estables-, lo cual hace pensar que no es fácil captar clientes.

Otro de los riesgos identificados tiene que ver con disminución estacional de la demanda, donde si bien creemos que una vez generado el *awareness* sobre el servicio y la prestación del mismo con un alto estándar de calidad por parte de SeniorDay Care no debería existir baja demanda por el mismo, podrían darse ciertas situaciones de contingencia que hagan que los usuarios no concurren al centro. Otros de los riesgos identificados dicen relación con incobrabilidad, potencial responsabilidad civil.

Teniendo lo anterior hemos realizado un levantamiento de riesgos críticos determinando a su vez un conjunto de medidas o cursos de acción para mitigar dichos riesgos.

Tabla N° 24: Matriz de riesgos

<b>Riesgo</b>	<b>Mitigador</b>
Bajo nivel de conocimiento del servicio por parte de potenciales clientes.	Estrategia de marketing enfocada en generar <i>awareness</i> de las ventajas para la salud de los adultos mayores que brindan los centros de día.
Disminución de la demanda por contingencias (e.g. Estallido social, virus estacionales).	La ubicación del centro se ha pensado en un cuadrante alejado de lo que han sido centros continuos de disturbios y agitación social, a efectos de que no represente un problema el acceso al centro para los adultos mayores.  En relación a la aparición de virus estacionales como influenza y virus de invierno, elaborar protocolos que estén en línea con las recomendaciones del Ministerio de Salud y tomar todas las medidas que estén a nuestro alcance para tratar de garantizar la salud de los usuarios y la tranquilidad de los clientes.  Ante baja demanda sostenida (mayor 3 meses) se elaborará un plan de contingencia que implique modificar la estructura de costos de SeniorDay Care.

Incobrabilidad	<p>Se cobrará mes/días por adelantado, debiendo el cliente efectuar el pago dentro de los primero 5 días de cada mes.</p> <p>Asimismo, cabe hacer presente que al no ser un centro de larga estadía y no atender a adultos mayores dependientes, los riesgos de que un usuario se niegue a abandonar el centro a la llegada del horario de cierre disminuyen. Sin perjuicio de lo anterior, ante una eventual situación como esta, se tendrá un protocolo de envío del adulto mayor a la dirección por el indicada en su ficha (respaldada por un documento donde el usuario exima de responsabilidad a SeniorDay Care en caso de darse esta situación).</p>
Responsabilidad	Tomar un seguro de responsabilidad civil que cubra el pago de las indemnizaciones por daños corporales, materiales o patrimoniales causados a terceros que pudieran ser culpa de SeniorDay Care o sus profesionales.
Irrupción de competencia	Trabajo permanente y sostenido en cuanto a mejorar la calidad de la atención, buscar eficiencias en costos. Constante monitoreo de tendencias en la industria a nivel internacional y nacional.

Además de los riesgos antes identificados, creemos que dado el contexto actual de la coyuntura económica y social que se vive a nivel mundial y particularmente en Chile, consideramos que sería aconsejable partir con la ejecución del negocio una vez se haya esclarecido la situación política de Chile y se haya superado o contenido lo relativo al virus Covid-19.

***De este capítulo se puede concluir que, si bien existen riesgos asociados el tipo de negocio, se han adoptado medidas y planes de contingencia tendientes a mitigarlos. Ahora bien, ante casos de apariciones de una pandemia como la que se está viviendo con el COVID-19, lo mas aconsejable sería decidir rápidamente cerrar el centro asumiendo los costos asociados a esto tan pronto sea posible.***

## **9. Propuesta inversionista**

Nuestro proyecto lo hemos construido bajo el supuesto de que será necesario incorporar inversionistas que aporten parte de capital de trabajo. Hemos utilizado el supuesto de que el 50% de la inversión inicial sería aportado por inversionistas, a cambio de una participación social de 50%. Para realizar el proyecto el capital inicial requerido es de MM\$190.

En conformidad con lo indicado el flujo de caja libre proyectado para el inversionista será equivalente al de los socios iniciales o emprendedores:

*Tabla N° 25: Flujo de caja libre para Inversionistas*

MM\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Perpetuidad	TIR a 10 Años	VAN a 10 años (MM\$)
<b>Flujo de caja libre Emprendedores</b>	-95	-44	2	37	66	35	85	109	94	144	168	1.319	29%	177
<b>Flujo de caja libre Inversionistas</b>	-95	-44	2	37	66	35	85	109	94	144	168	1.319	29%	177
Payback (años)	5,0													

De esta manera y considerando una tasa de descuento de 12,75%, el inversionista tendrá una atractiva TIR de 29%, logrando un VAN a 10 años de MM\$ 175 y recuperando su inversión en 5 años, lo cual hace del proyecto una gran oportunidad de inversión con alto retorno.

## 10. Conclusiones

- Los centros de cuidados diarios para adultos mayores son un modelo consolidado en países desarrollados.
- *SeniorDay Care* tiene un mercado potencial estimado significativo de 57.053 adultos mayores, pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 de las comunas objetivo, al cual ofrece una respuesta concreta a la necesidad desatendida del cuidado diario de adultos mayores.
- El mercado al que apuntan los servicios de cuidado diario de adultos mayores de *SeniorDay Care* continuará creciendo de manera sostenida, debido a las tendencias del envejecimiento acelerado de la población y del incremento de la mujer en la fuerza laboral.
- La estrategia de bajo costo, *low cost*, logra ofrecer un servicio de calidad y estandarizado en el cuidado de adultos mayores, haciendo uso de las eficiencias en el manejo de grupos de adultos mayores más numerosos y menos personalizados, logrando ofrecer así *SeniorDay Care* su servicio al 80% del precio solicitado por la competencia, para posicionarse como una interesante alternativa precio/calidad.
- Considerando supuestos razonables y realistas, el arriendo de los inmuebles, una tasa de descuento de 12,75% y una inversión inicial de MM\$ 190, el análisis financiero a 10 años plazo, proyecta un VAN de MM\$ 354 y una TIR del 29%. Estos resultados son alcanzados con una participación del mercado potencial de sólo un 0,33%.

Tabla N° 26: Resultado rentabilidad del proyecto

<b>Inversión Inicial (MM\$)</b>	190
<b>Tasa de Descuento</b>	12,75%
<b>TIR a 10 Años</b>	<b>29%</b>
<b>VAN a 10 años (MM\$)</b>	354
<b>Payback (años)</b>	5
<b>TIR a perpetuidad</b>	36%
<b>VAN a perpetuidad</b>	921

En virtud del estudio realizado, puede apreciarse que se trata de un negocio rentable, atractivo y de un riesgo razonable, por lo cual se recomienda su implementación.

## **11. Bibliografía y fuentes**

- Informe Final Comisión Asesora Presidencial sobre el Sistema de Pensiones (Comisión Bravo). septiembre 2015. Comisión Presidencial Pensiones.
- Informe de Política Monetaria, diciembre 2019. Banco Central de Chile,
- Encuesta CADEM 2017. Ministerio de Desarrollo Social.
- Centros diurnos para personas mayores, Servicio Nacional del Adulto Mayor: realidad y desafíos a tres años de su implementación. Rubio, Miriam y Miranda, Claudia, 2017.
- Guía sobre Centros de Día para personas mayores en situación de dependencia. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, España.
- Mapa Socioeconómico de Chile año 2004. Encuesta Adimark.

## Anexos

### Anexo N°1: Respuestas solicitudes de transparencia



MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES  
DIRECCIÓN DESARROLLO COMUNITARIO  
DEPARTAMENTO ADULTO MAYOR  
MAAP.DCQ

Respuesta Ley de Transparencia, solicitud N°: N°: MU135T0005207

Solicitud: Solicito se entregue información relativa a la cantidad de adultos mayores residentes en la Municipalidad de la Comuna de Las Condes. Asimismo, agradecería se entregara la información con el desglose correspondiente a Hombres y Mujeres, grupo socioeconómico y grado de dependencia (Leve, moderada, severa)

R: // En relación a su consulta, informo respecto a la población de Adultos mayores de la comuna de Las Condes por sexo y rango etario, según CENSO 2017.

Rango etario	Hombres	Mujeres	Total
60 a 64	6.535	9.259	15.794
65 a 69	5.170	7.243	12.413
70 a 74	4.520	6.645	11.165
75 a 79	3.385	5.062	8.447
80 a 84	2.391	3.902	6.293
85 a 89	1.541	3.112	4.653
90 a 94	661	1.545	2.206
95 a 99	161	513	674
100 o más	25	135	160
<b>TOTAL COMUNAL</b>			<b>61.185</b>

Respecto a información sobre grupo socioeconómico, se puede señalar que 36.602 adultos mayores han sido estratificados a través del Registro Social de Hogares, calificando por nivel de vulnerabilidad según el siguiente detalle:

TRAMO	N° ADULTOS MAYORES	%
40	8.045	22,0
50	2.230	6,1
60	1.930	5,3
70	2.511	6,9
80	3.707	7,4
90	11.572	31,6
100	7.607	20,8
<b>TOTAL</b>	<b>36.602</b>	<b>100</b>

Respecto a grado de dependencia de los adultos mayores, no se cuenta con la información comunal respecto a esta condición.

ANT: Solicitud N°  
CM017T0000260 de fecha 15  
de enero de 2020, por don  
Pablo Novoa Fernández  
MAT: Accede a la entrega de  
la información solicitada

20 de febrero de 2020

RESOLUCIÓN N° 16 /

**Visto:** Lo dispuesto en la Ley de Transparencia de la Función pública y de acceso a la información de la Administración del Estado, aprobada por el artículo 1° de la Ley N° 20.285, de 2008, en adelante, Ley de Transparencia; el Decreto Supremo N° 13, de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que aprueba el Reglamento del artículo primero de la Ley N° 20.285, de 2008; la Instrucción General N°10 del Consejo para la Transparencia, publicada en el Diario Oficial el 17 de diciembre de 2012; Acta de Directorio de la Corporación de Desarrollo de La Reina, con fecha 17 de Mayo de 2018 y ejerciendo la facultad que se delega de modo general y permanente, para emitir pronunciamientos sobre las solicitudes de acceso a la información pública remitidas en ejercicio de los derechos contemplados en la ley N° 20.285.

**CONSIDERANDO:**

Que con fecha 15 de enero de 2020, se recibió la solicitud de información pública N° CM017T0000260, y cuyo tenor literal es el siguiente:

"Solicito se entregue información relativa a la cantidad de adultos mayores residentes en la Ilte. Municipalidad de la Comuna de La Reina. Asimismo, agradecería se entregara la información con el desglose de correspondiente a Hombres y Mujeres, grupo socio económico y grado de dependencia (leve, moderada, severa)."

Que, conforme lo establecido por el artículo 10 de la Ley de Transparencia, "Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establezca esta ley.

Que el artículo 5° del citado cuerpo legal dispone que son públicos los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento y complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación; la información elaborada con presupuesto público; y toda otra información que obre en poder de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de

creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas en la Ley de Transparencia.

Que en virtud lo anterior se estima que la información solicitada tiene el carácter de pública y que a su respecto no concurre causal de secreto alguna, que justifique la denegación de la misma.

**RESUELVO:**

**ACCÉDASE** a la entrega de la siguiente información:

La población inscrita de adultos mayores en La comuna de La Reina es ambos sexos sobre 65 años: 8.588

Femenino: 5.601

Masculino: 2.985

Pacientes según condición de funcionalidad

Funcionalidad	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
Dependiente leve	516	174	342
Dependiente moderado	70	18	52
Dependiente grave	103	41	62
Dependiente total	176	51	125

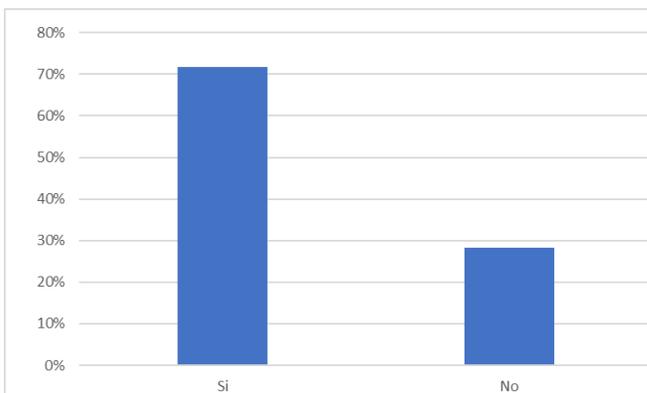
## Anexo N°2: Encuesta

Tamaño de la muestra = 60

### 1. ¿Cuál es su edad?

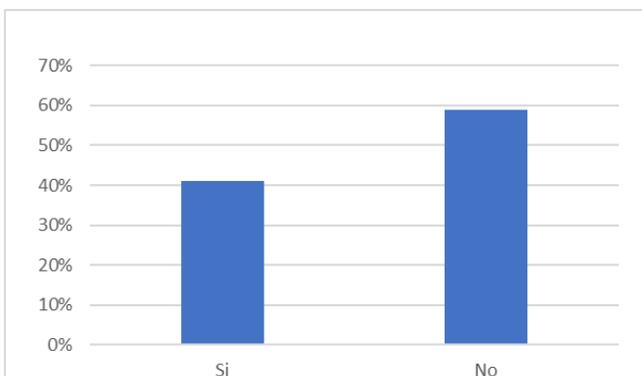


### 2. ¿Tiene adultos mayores en su círculo cercano?

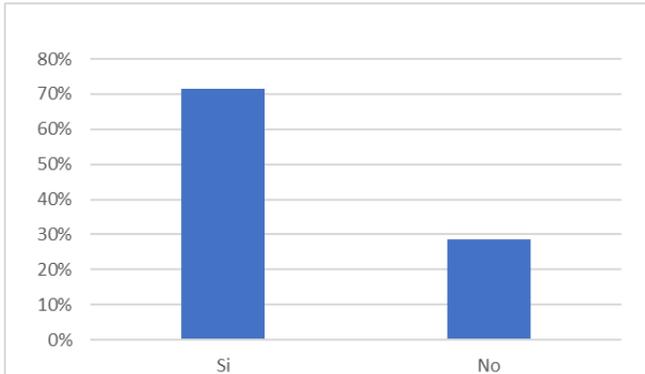


Tamaño de la muestra = 60

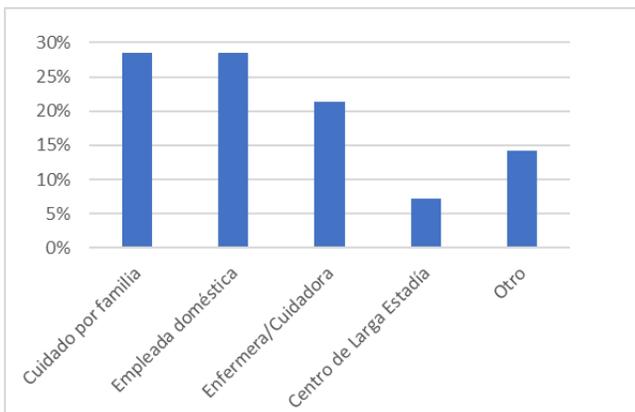
### 3. ¿Si respuesta anterior fue sí, el adulto mayor de su círculo cercano vive en su propio hogar?



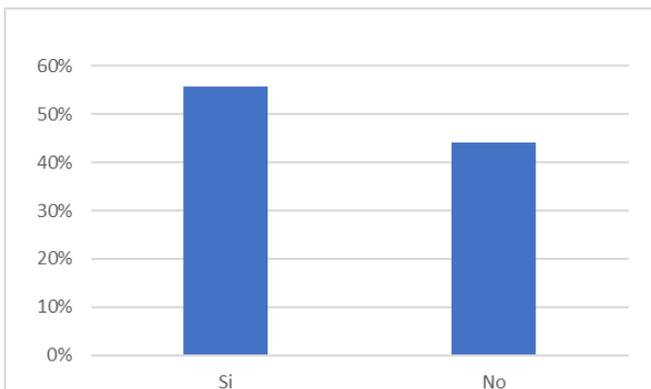
4. ¿Si respuesta anterior a la pregunta 2 fue sí, el adulto mayor tiene algún tipo de asistencia en el cuidado?



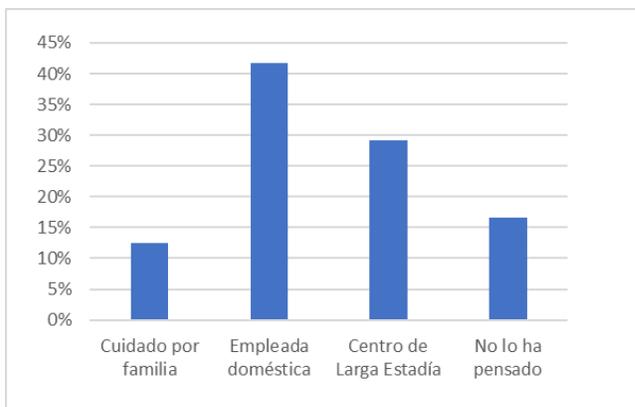
5. ¿Si respondió pregunta anterior, que tipo de asistencia tiene el adulto mayor?



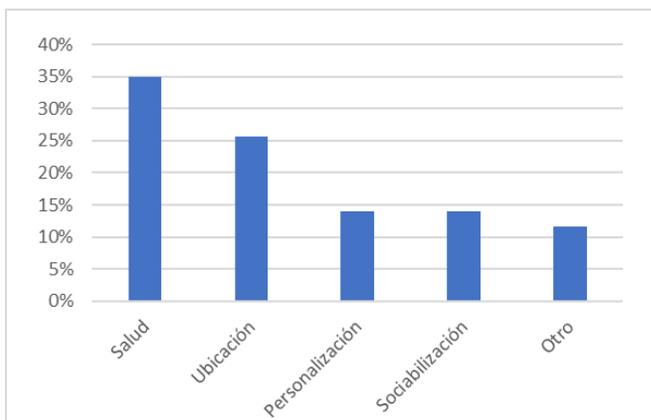
6. ¿Tiene familiares directos adultos mayores que en el futuro prevé que puedan estar bajo su cuidado o usted tener injerencia directa en sus cuidados personales?



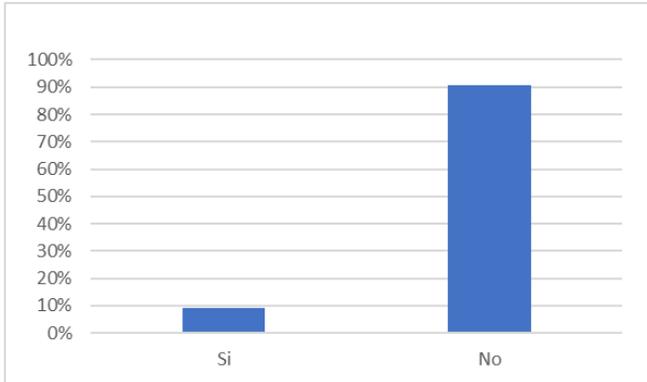
7. En caso de que su respuesta a pregunta 6 haya sido sí ¿qué opciones ha considerado para el cuidado del adulto mayor?



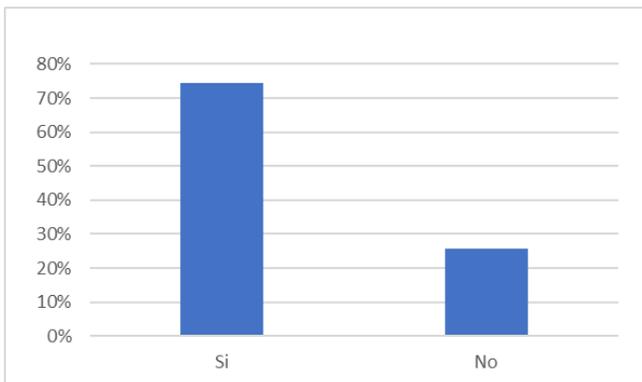
8. ¿Cuándo piensa en el futuro cuidado del adulto mayor, cuál de los siguientes atributos valora más?



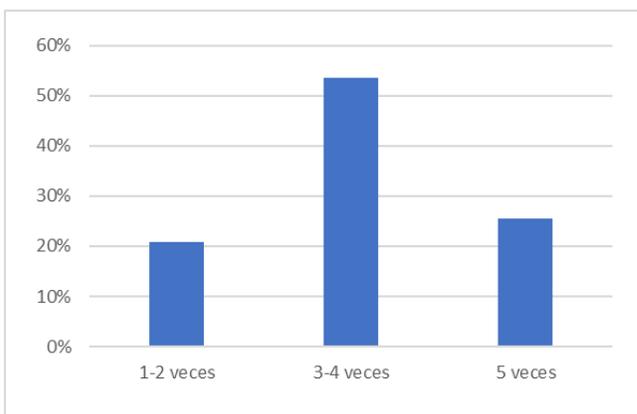
9. ¿Conoce los centros de día para adultos mayores?



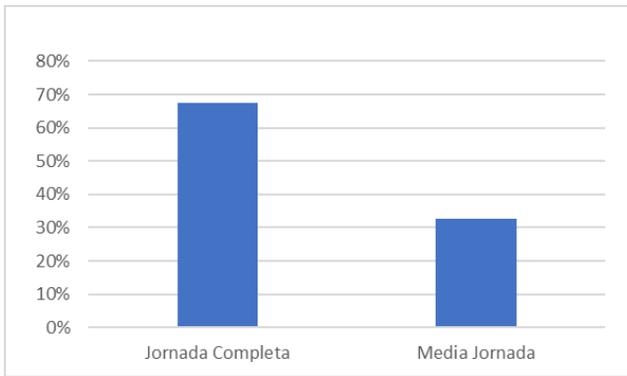
**10.** ¿Estaría dispuesto a llevar o recomendar a un adulto mayor un centro de día donde se encargarán de su cuidado?



**11.** ¿Cuántas veces a la semana cree que le acomodaría?



**12.** ¿Qué tipo de jornada le acomodaría?



## Anexo N°3: Seguro Área Protegida - UCM

La siguiente cotización fue obtenida por email de parte de Unidad Coronaria Móvil para contar con un seguro que proteja a cualquier persona, tanto trabajador, cliente y/o visita que se encuentre en alguno de los Centro de Día de Adulto Mayor, SeniorDay Care. Se ha considerado el valor de UF 6 /mensual de manera de contar con equipo DEA (desfibrilador).

<p><b>Propuesta Económica</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 20px;"> <thead> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th>Valor mensual</th> <th>Atenciones anuales presenciales</th> <th>Equipos DEA Incluidos</th> <th>Capacitación DEA RCP Ovace (Cupos)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">UF 6,0</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">UF 4,0</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table>	Valor mensual	Atenciones anuales presenciales	Equipos DEA Incluidos	Capacitación DEA RCP Ovace (Cupos)	UF 6,0	12	1	10	UF 4,0	12	0	0	<div style="text-align: right;">  </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p><b>ÁREA PROTEGIDA</b></p> </div> <p>Protege, desde UF 5 mensuales, el o los recintos contratados entregando el servicio de Rescate médico, a toda persona que se encuentre en el área definida por el Contratante ante una situación de emergencia médica.</p> <p><b>Qué incluye este servicio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de Rescate ante una Emergencia con riesgo vital por cada recinto contratado</li> <li>• Cobertura Red Nacional en las principales ciudades del país (revisión de cobertura por cada caso)</li> <li>• Orientación Médica Telefónica ilimitada, en el horario que se defina</li> </ul>
Valor mensual	Atenciones anuales presenciales	Equipos DEA Incluidos	Capacitación DEA RCP Ovace (Cupos)										
UF 6,0	12	1	10										
UF 4,0	12	0	0										
<div style="text-align: right;">  </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p><b>DEA</b></p> </div> <p>Es un desfibrilador especialmente diseñado para detectar la actividad eléctrica del corazón de manera automática, y determinar si es procedente administrar una descarga, minimizando la necesidad de toma de decisiones por parte del operador.</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 20px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p><b>TÚ PUEDES SALVAR UNA VIDA</b></p> </div> </div> <p><b>Qué incluye este servicio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo e Instalación de los equipos, con su debida señalética</li> <li>• Capacitación anual del personal que se designe para el uso de los equipos</li> <li>• Rescate por activación del DEA o con copago por evento</li> </ul>	<div style="text-align: right;">  </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p><b>UCMLIFE</b> ZONA CARDIOPROTEGIDA</p> </div> <p>La cadena de supervivencia que salva vidas!!</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center; font-size: small;"> <tr style="background-color: #ccc;"> <th>1. RECONOCIMIENTO</th> <th>2. RCP</th> <th>3. DESFIBRILACIÓN</th> <th>4. SOPORTE</th> <th>5. CUIDADOS</th> </tr> <tr> <td>Reconocimiento inmediato del paro cardíaco y activación del sistema de respuesta de emergencia, de UCM Life.</td> <td>RCP precoz con énfasis en las congestiones torácicas.</td> <td>Desfibrilación rápida.</td> <td>Soporte vital avanzado efectivo con UCM Life.</td> <td>Cuidados integrados post-paro cardíaco de UCM Life y la clínica.</td> </tr> </table>	1. RECONOCIMIENTO	2. RCP	3. DESFIBRILACIÓN	4. SOPORTE	5. CUIDADOS	Reconocimiento inmediato del paro cardíaco y activación del sistema de respuesta de emergencia, de UCM Life.	RCP precoz con énfasis en las congestiones torácicas.	Desfibrilación rápida.	Soporte vital avanzado efectivo con UCM Life.	Cuidados integrados post-paro cardíaco de UCM Life y la clínica.		
1. RECONOCIMIENTO	2. RCP	3. DESFIBRILACIÓN	4. SOPORTE	5. CUIDADOS									
Reconocimiento inmediato del paro cardíaco y activación del sistema de respuesta de emergencia, de UCM Life.	RCP precoz con énfasis en las congestiones torácicas.	Desfibrilación rápida.	Soporte vital avanzado efectivo con UCM Life.	Cuidados integrados post-paro cardíaco de UCM Life y la clínica.									

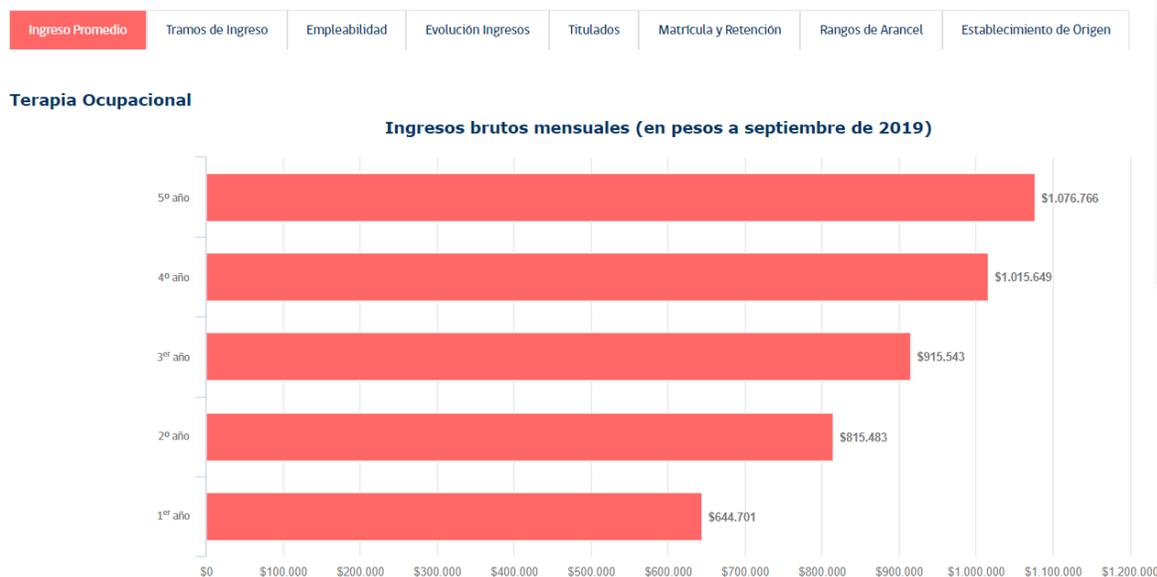
## Anexo N°4: Referencia para sueldos de mercado

Ha sido utilizado como referencia para las rentas brutas mensuales de mercado para los diversos especialistas y cargos administrativos del Centro SeniorDay Care, la página web [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl), en donde la Subsecretaría de Educación Superior, dependiente del Ministerio de Educación informa las rentas brutas promedio por carrera y por años de experiencia.

### Kinesiología

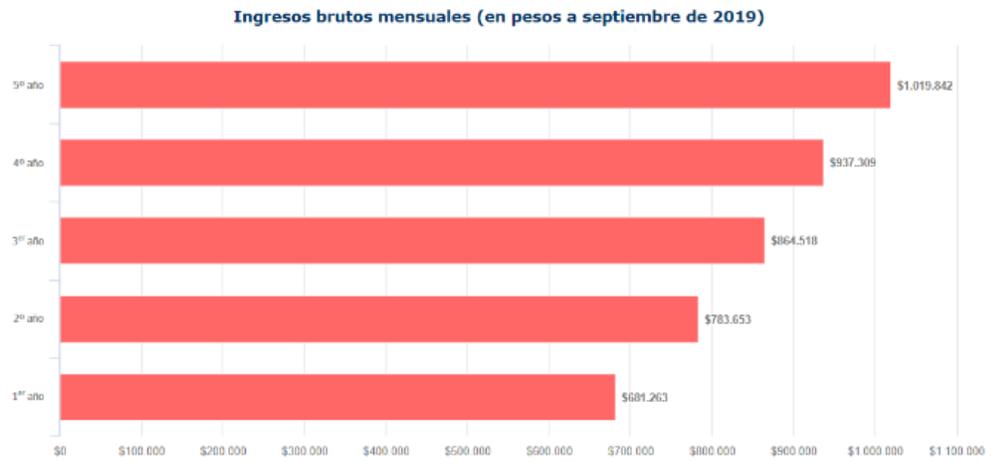


### Terapia Ocupacional



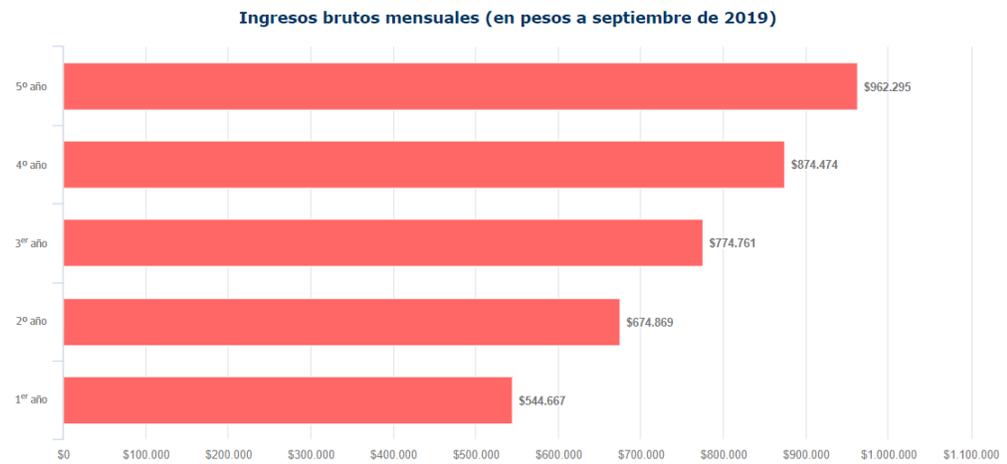
## Psicología

### Psicología



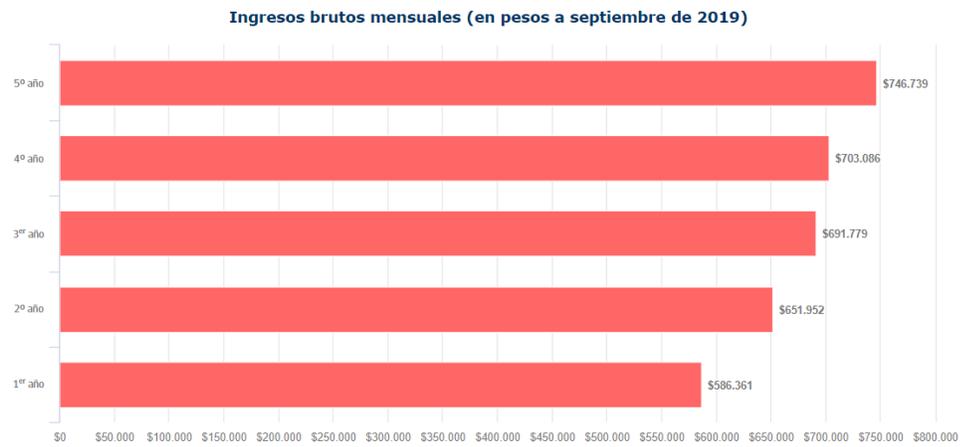
## Fonoaudiología

### Fonoaudiología



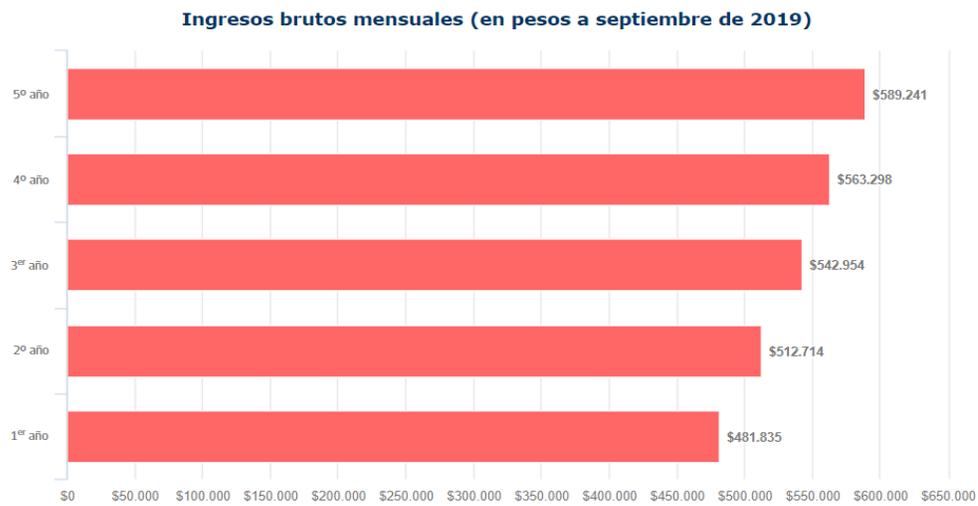
## Instructor de Manualidades

## Pedagogía en Artes y Música



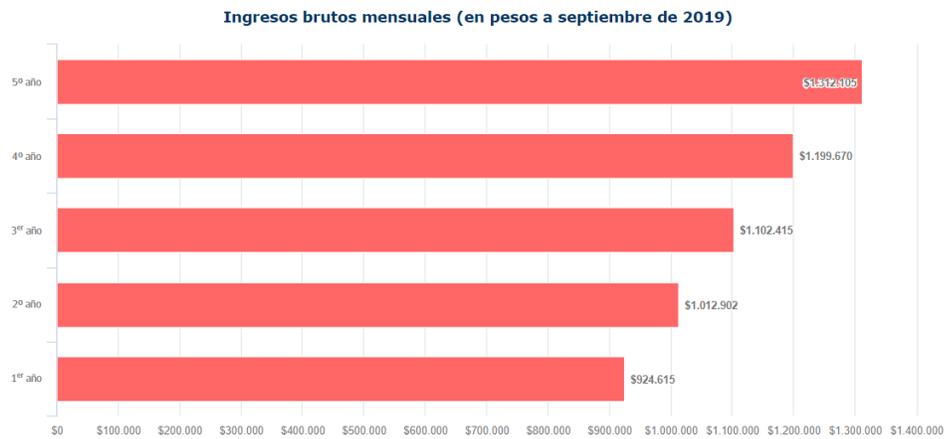
## Técnic@ en enfermería

### Técnico en Enfermería



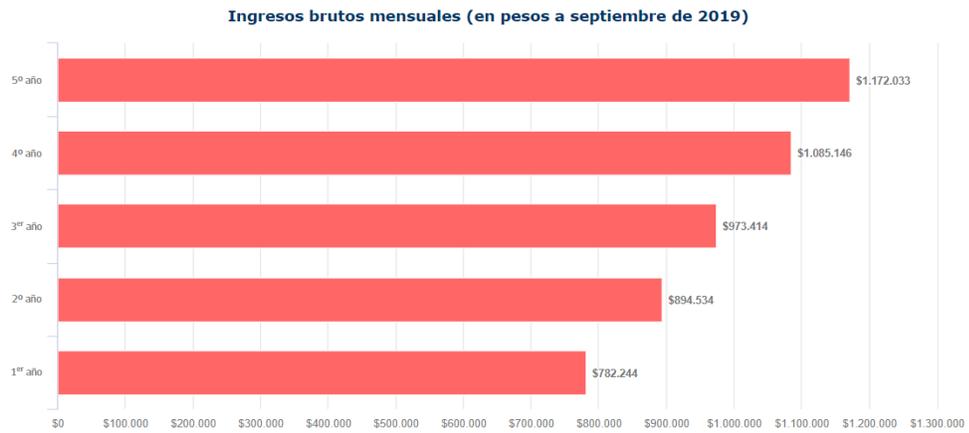
## Administrador de Empresas

### Administración de Empresas e Ing. Asociadas



## Ingeniería en Marketing

### Ingeniería en Marketing



## Anexo N°5: Imágenes proyectadas de Centro de día SeniorDay Care<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Imágenes de referencia tomadas desde “Vitalia: Expertos en Mayores”

