



Centro Dia Aliwe Parte II

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

**Alumno: Isabel Aravena Barril
Profesor Guía: Claudio Dufue Senociain**

Santiago, Junio de 2018

Dedicada a Milflen y Eliana quienes me incentivaron, apoyaron y motivaron a emprender este desafío. Gracias por su tolerancia y comprensión, sin ustedes hubiese sido imposible terminar este lindo proyecto.

Para ti mi pequeña Elisa, eres y serás mi fuente de inspiración.

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
IV. Plan de Marketing	9
V. Plan de Operaciones	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2. Flujo de operaciones	11
5.3. Plan de desarrollo e implementación	13
5.4. Dotación	14
VI. Equipo del proyecto	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura organizacional	16
6.3 Incentivos y compensaciones	17
VII. Plan Financiero	18
7.1 Supuestos	18
7.2 Ingresos	19
7.3 Costos y Gastos	20
7.4 Inversiones	21
7.5 Estado de Resultados y Flujo de Caja	21
7.6 Tasa de Costo de Capital	22
7.7 Evaluación y Análisis Económico	23
7.8 Punto de Equilibrio	23
7.9 Análisis de sensibilidad	24
VIII. Riesgos críticos	25
IX. Propuesta Inversionista	26
X. Conclusiones	27
ANEXOS	29
ANEXO 1: Descripción Dotación centro día	29
ANEXO 2: Remuneraciones Staff Permanente y Especializado	30
ANEXO 3: Flujo de Caja del Proyecto y Curva S	31

Resumen Ejecutivo

El modelo de negocios de Centro Día Aliwe surge de la necesidad de contar con un espacio dedicado al Adulto Mayor (AM) en Chile, debido a que actualmente la industria de cuidados y entretenimientos entregan servicios parcializados los cuales no se encuentran aún en desarrollo.

Además, distintos estudios nos indican un crecimiento progresivo del grupo etario de las personas sobre 60 años, por otra parte, los cambios de hábitos y psicológicos de estas personas implican ser más abierto y optimista y con mayor disposición a participar en distintas actividades sociales.

Centro de Día Aliwe otorga un servicio diferenciado, que se desmarca de la oferta actual y que cubra carencias de propias de la edad AM en post del envejecimiento activo y a su vez la tranquilidad de sus familiares directos ya que se encuentran en un ambiente sano, seguro y con características que activan sus sentidos y aumentan su autoestima.

El horizonte del Plan de Negocios es de 10 años, en los cuales se iniciará con la inauguración del primer Centro en la comuna de Ñuñoa, en el cuarto año se iniciará con la operación del segundo centro Día en el Gran Concepción para finalizar al inicio del séptimo año con habilitación de tercer centro día en Viña del Mar.

De esta forma se define el mercado objetivo como AM autovalentes, ubicados en una primera etapa en las comunas de La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago, posteriormente empezaremos con la Fase 2 y Fase 3 que se ubicara en el gran Concepción y Viña del Mar respectivamente, ellos como clientes consumidores, se definieron estas zonas en base a diversas variables, entre ellas el mercado potencial el cual corresponde a 131.000, 86.000 y 67.000 AM en Región Metropolitana, Concepción y Viña del Mar respectivamente. Adicionalmente, tenemos a nuestros compradores que indistintamente de la comuna donde habitan son la red de apoyo del AM, de un nivel socioeconómico AB, C1a y C1b, que están dispuestos al pago o copago de los servicios prestados por nuestro Centro Dia.

Para la evaluación financiera se consideró una tasa de costo capital de 8.8%, el ingreso para el primer año es de UF9.412, y al término del proyecto será de UF64.243, desde el punto global del proyecto este tendrá una VAN de UF37.641 con una TIR del 37%.

Para la ejecución de éste se requiere una inversión inicial de UF8.644 que corresponde al capital de trabajo necesario para cubrir los costos asociados de los primeros años de operación más las inversiones proyectadas.

La metodología de financiamiento se realizado por aportes de los socios fundadores (50%) y la proporción restante será por medio de la contribución de un inversionista al que se le otorgará el 40% de la participación societaria. De esta forma, el VAN para el inversionista es de UF10.734 con una TIR del 21%.

Del análisis de las variables financiera indican que este Plan de Negocios es atractivo, siendo una propuesta innovadora para una industria aún en desarrollo con un mercado objetivo que crece progresivamente.

Centro Día Aliwe busca ser un lugar de encuentro para el AM, en donde se desarrolle física, social y emocionalmente con sus pares y con otros grupos etarios, acompañándolo en el proceso de envejecimiento activo, mejorando la calidad de vida de éste y de su grupo familiar.

I. Oportunidad de Negocio

Los cambios demográficos que estamos viviendo como sociedad nos hacen cuestionarnos como la industria ha ido abordando el tema del aumento del envejecimiento de la población. Este envejecimiento está asociado tanto al bajo índice de natalidad como al aumento de las expectativas de vida del AM. Actualmente y de acuerdo con el Censo 2017, este grupo etario ha aumentado un 40% respecto al Censo 2002, y es el grupo que ha presentado un mayor crecimiento. Además, este mismo informe indica la tendencia de la tasa de natalidad que disminuye la proporción de Menores de 14 años, si en el año 1992 había 2 AM por cada 10 niños, en el 2002 eran 3 AM por 10 niños ahora nos encontramos a una tasa de 6 AM por 10 niños¹.

De acuerdo, y con las estimaciones realizadas a base de fuentes propias utilizando variables demográficas al 2028 tendríamos 3.453.105 de AM en Chile (en el 2017 2.850.171).

Los cambios psicográficos del AM nos indican que es más participativo, activo y con opinión.

Por otra parte, la ampliación de la jornada laboral y el incremento de la participación del entorno al mercado laboral hace una preocupación para la red de apoyo del AM por procurar por el envejecimiento activo de éste.

De esta forma, siendo un segmento etario con proyecciones de crecimiento y la industria de entrenamiento y cuidado del AM solo otorga servicios parcializados ya que estamos en un entorno que recién se está adaptando a éste nuevo Adulto Mayor.

Para mayor detalle ver Parte I del Plan de Negocio.

¹ Resultados Censo 2017

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

De acuerdo con el análisis de rivalidad de la industria existe un alto riesgo de que competidores ingresen a este mercado, debido a que las marcas existentes se encuentran focalizadas en ciertas comunas y/o estratos socioeconómicos, además del ya mencionado envejecimiento de la poblacional de AM en Chile. Existe un bajo poder de negociación de compradores y proveedores, ya que es una empresa B2C en el primer caso y para el segundo los proveedores presentan una gran cantidad de servicios y son amplios en oferta. De la rivalidad entre competidores existentes nos enfrentamos a una industria con una demanda creciente de clientes nuevos y distintos requerimientos por lo cual este escenario tiende a reducir la competencia entre los distintos actores de los servicios de Entretenimientos y Cuidados del AM.

Debido a que es un mercado en crecimiento existe un alto riesgo de entrada de sustitutos y las barreras de entrada no son altas.

Actualmente, existen cuatro grandes grupos de competidores en la industrial de cuidados y entretenimiento para el AM que son: Municipalidades, Cajas de Compensación, Casas de Reposos y Centros Días. Para el desarrollo del Plan de Negocios nos centraremos sólo en los Centros Días.

Por otra parte, respecto a los clientes definidos dos tipos dependiendo de la necesidad que se quiere satisfacer:

- Cliente Comprador: nos encontramos con personas adultas, independientes económicamente, que sostiene una relación directa y/o afectiva con el AM y que pertenecen al sector socioeconómico AB, C1a, C1b.
- Cliente consumidor (corresponde al AM): AM asistente al Centro Día Aliwe.

Para mayor detalle de Análisis de la Industria, Competidores y Clientes ver Parte I del Plan de Negocio.

III. **Descripción de la empresa y propuesta de valor**

De acuerdo con el análisis del macro ambiente, como de la industria, elaboramos nuestra propuesta de valor que es el entregar un servicio novedoso, de calidad y flexible.

Dentro del análisis realizado y considerando tanto el mercado potencial a nivel nacional y los estudios de tendencias y comportamientos que se efectuaron mediante encuestas on-line a habitantes de las regiones prospectas, se determinó que la primera fase de Centro Día de Aliwe será en la Macrozona correspondiente a las comunas de La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago; en la segunda y tercera fase se realizarán aperturas de nuevos centros en la región del Bío-Bío y de Valparaíso respectivamente.

La propuesta es ser una opción para las familias que no deseen dejar al AM en residencia de larga estadía y que a su vez no tienen el tiempo necesario para prestar compañía ni otorgar las atenciones que el AM requiere.

El centro brindara alternativas a las actividades y formatos que hoy existen, entregaremos un ambiente rodeado de naturaleza y con prácticas que contribuyan al estímulo y la interacción con sus pares y otros segmentos etarios.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

Durante la primera fase de Centro Día Aliwe el plan de Marketing estará orientada a captar la atención tanto de clientes consumidores como clientes compradores. A medida de la implementación del plan de escalabilidad los objetivos se enfocarán en captar nuevos prospectos y fidelizar a los clientes aumentando la frecuencia de asistencia al Centro Día y que éstos sean un medio de promoción para el Centro Día.

Las estrategias de marketing y de comunicación serán segmentadas de acuerdo con el tipo de cliente al cual queremos llegar siendo distintas para los clientes compradores o clientes consumidores.

Respecto al canal de venta este será directa es decir la comercialización del servicio se realizará en el mismo Centro Día.

Se establece una participación 0,04% para el primer año de funcionamiento para el Centro Día Ubicado en la Zona Metropolitana correspondiente a 47 AM, que podrán participar en distintas Jornadas ya sean parciales o completas y con distintas frecuencias.

Respecto al presupuesto utilizado al primer año será de UF1196 destinados a dar a conocer la marca e incrementar el nivel de ventas y participación de mercado descritos en el párrafo anterior.

El plan de marketing tiene como propósito estar posicionados como una solución con características distintas a lo que ofrece hoy el mercado, desde actividades, formatos de horarios flexibles, equipo capacitado y especializado, hasta los valores, la seguridad y la cercanía que tendremos con nuestros clientes, enfocándose en un nicho de mercado en particular, segmentado por características socioeconómicas, culturales y etarias.

Para mayor detalle ver Parte I Plan de Negocio.

V. Plan de Operaciones

En este capítulo ahondaremos en el cómo se llevará a cabo el funcionamiento de nuestro centro Aliwe.

La ubicación será un factor crítico dada las zonas que se pretenden abordar como mercado potencial, debemos considerar además que nuestro plan de crecimiento estará enfocado en la expansión y creación de nuevos centros en dos regiones del país, región del Bío Bío y Región de Valparaíso.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El objetivo de nuestro Centro Dia es fortalecer la autonomía, independencia y permanencia del AM en su entorno habitual. El alcance de atención que brinda el centro es:

- a) Social
- b) Terapéutico
- c) Integral

Según diversos estudios, relacionados con este tipo de servicios se considera óptimo para el bienestar del AM y su interacción con otras personas, un terreno que dispone de 500 m² construidos más terreno mínimo de 200m²de áreas verdes contempladas en la propuesta de valor.

Teniendo en cuenta que el 80% de los AM estarán todo el día en nuestro centro se habilitarán las siguientes zonas:

1. Sala de juego: Es acá donde se dispondrán distintos tipos de elementos distractores como cartas, cachos y juegos de mesa.
2. Zona de descanso: Contará con butacas, televisor, radio y una biblioteca.
3. Gimnasio, esta sala corresponde al espacio donde se realizarán las terapias asociadas al trabajo muscular, físico y motor.
4. Salones multidisciplinarios: Espacio donde se trabajará el ámbito cognitivo
5. Salas de computación
6. Comedores: Lugar donde se realizarán las comidas, estará directamente conectado con la cocina.
7. Cocina, equipada de manera simple ya que el servicio de alimentación será externalizado.
8. Baños geriátricos; Adaptados con manillas y timbre conectado con los especialistas de turno.
9. Jardines para el desarrollo de tareas al aire libre
10. Zona de juegos infantiles.
11. Sala de atención médica, esta sala contará con una camilla y el mobiliario necesario para guardar los útiles y materiales que se requieran.
12. Oficinas administrativas

Todos estos espacios deberán contar con los requisitos que avalen los principios de seguridad, innovación y calidad que están presentes en nuestra cultura organizacional.

Cada uno de los centros deberá contar con las siguientes características:

- Ramplas
- Iluminación (led)
- Piso antideslizante
- Ambientación

5.2. Flujo de operaciones

- **Flujo de atención Cliente Centro Día Aliwe:**

El flujo de atención de clientes consumidores se describe la siguiente forma:



Ilustración 1: Flujo de Intención Clientes Consumidores

- **Ingreso del Cliente:** El Centro Día recibirá la postulación donde la única condición es la autovalencia de AM.
- **Evaluación:** Nuestro grupo de especialistas evalúa al AM de acuerdo con los pilares de nuestra organización: social-afectivo, cognitivo y físico.
- **Intervención:** En esta etapa se detallarán las actividades y talleres, de acuerdo con los resultados de la evaluación. Este plan deberá ser revisado y conocido tanto por el AM o por su núcleo cercano (esto último si es que fuese necesario). Además, se realizarán evaluaciones mensuales para ver el grado de satisfacción tanto del AM como de su entorno previamente definido.

- **Horarios de Funcionamiento:**

El Centro Día funcionará de lunes a viernes desde las 07:30 a las 19:30 horas. Desde marzo a enero.

- **Servicios:**

El Centro día dispondrá de los siguientes servicios:

- **Terapia Física y Ejercicios:** se implementará un programa básico para todos los AM, previa autorización de profesional médico. Con el objetivo de que los asistentes al centro Día activen y ejerciten la mayor parte de su cuerpo.
- **Servicios de Nutrición:** al ingreso se realiza la evaluación de cada usuario, realizando un plan de alimentación de acuerdo con las necesidades de cada grupo de AM.
- **Servicios de Cafetería:** esto con el objetivo de mantener la relación socioafectiva con el AM se dispondrá de este servicio en caso de que el familiar quiera participar en la comida previa información al Centro Día.

- Actividades Libres o Dirigidas:

Actividades Libres	Actividades Dirigidas
Caminatas	Talleres de Baile
Actividades de Salón (después de almuerzo)	Talleres de Jardinería
Lecturas	Taller de Gimnasia
	Charlas temas de Actualidad y tendencias
	Jornadas de Integración
	Conferencias y eventos especiales
	Talleres de habilidades cognitivas
	Talleres de memorias y reminiscencias
	Talleres de tecnología
	Bingos
	Talleres de Destreza manual
	Otros

TABLA 1: Detalle de actividades Centro Día

- Servicios opcionales: Podología, peluquería o estilista y transporte, terapias alternativas (flores de Bach, chacras, entre otros).

Estos servicios, actividades y talleres pueden ser diarios, semanales, mensuales o a solicitud.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para realizar el proceso de desarrollo e implementación se requieren aproximadamente 6 meses.

Las actividades de implementación son:

- Legales y Constitución de sociedad
- Terreno / infraestructura / Ambientación
- Selección y contratación staff
- Desarrollo y Estrategia de Marketing
- Selección proveedores
- Apertura

Para el éxito de la implementación se contará con una exhaustiva supervisión y control de ejecución de tareas a través de protocolos, SLA y asignación de responsables.

5.4. Dotación

Cada dentro día deberá contar con un staff que se encargará de la administración, asistencia y funcionamiento del centro (Ver Anexo 1: Descripción dotación)

1. Jefe de Centro
2. Coordinador
3. Especialistas
4. Equipo de apoyo a las actividades de entretención.
5. Personal de Aseo
6. Personal de Cocina
7. Enfermeras
8. Ejecutivos de Venta

Cada Centro Día se ira integrando al organigrama a medida que se realicen las aperturas correspondientes, en esta instancia se integrara como parte del equipo:

1. Administrador general
2. Asistente

Cabe señalar que existen dos tipos de staff:

- Staff Permanente: Colaboradores que trabajarán de forma permanente en el Centro Día durante el horario en que este se encuentre en funcionamiento.

- Staff Especialistas: Profesionales que operan por jornadas parciales y atendiendo a la demanda y los horarios establecidos para cada actividad.

Los servicios especializados son los siguientes: Psicología, Geriatría, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Nutrición, Kinesiología, Terapias Alternativas.

La cantidad de profesionales para cada uno de los servicios dependerá exclusivamente de la cantidad de AM que asista a cada centro.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está formado por dos socios:

Isabel Aravena, 36 años Ingeniero Civil Industrial.

Natalia Zurita, 37 años Ingeniero Comercial.

Ambas integrantes cuentan con lo principal que son las ganas de generar valor a la comunidad y por sobre todo a un segmento que pierde día a día participación y protagonismo, aun cuando sus necesidades van cambiando y a la vez aumentando.

Responsables, exigentes, colaborativas, con capacidad de ejecución y una amplia red que les permitirá avanzar en el desarrollo e implementación del Centro Dia.

Otra cualidad de nuestro equipo gestor es el pensamiento crítico, la flexibilidad y capacidad de replantearse las cosas.

Ambas colaboradoras estarán a cargo de definir los lineamientos, planes estratégicos y guiar el desarrollo de la empresa.

Los roles de cada una serán:

- Isabel Aravena: Área Finanzas y Control de Gestión.
- Natalia Zurita: Área Comercial y Post venta.

En el ámbito estratégico y de planificación ambas integrantes trabajarán en conjunto en estas definiciones, las que se deberán ejecutar considerando el rol particular de cada una.

6.2 Estructura organizacional

Nuestra estructura organizacional irá cambiando a medida que los centros días ubicados en la región de Bío Bío y la Región de Valparaíso se apertura.

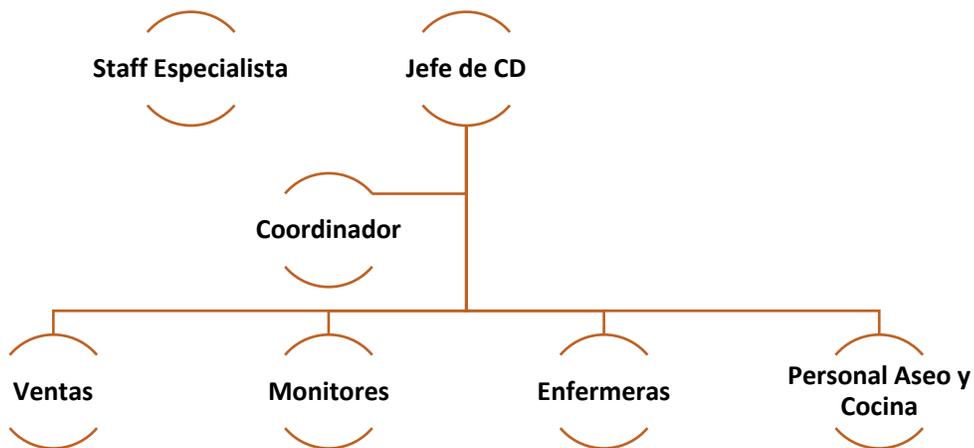


Ilustración 2: Estructura de organización Centro Día

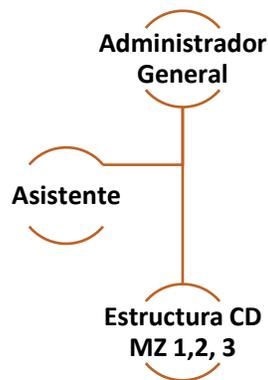


Ilustración 3: Estructura de organización Fase II -Fase III

Al inaugurar el segundo Centro Día se incorporará un administrador quien estará a cargo de los dos centros además del tercero cuando este comience a operar. Dicho administrador contará

con un asistente quien lo apoyará en las funciones y se integrará al equipo al aperturar el segundo centro.

Los jefes de cada uno de los centros reportaran directamente al administrador general.

6.3 Incentivos y compensaciones

Dentro del modelo de compensaciones que existe en centro día nos encontramos con dos tipos:

- Salario Fijo
- Salario a honorarios

Dependiendo de las funciones que se realicen se aplica la modalidad que esta previamente estipulada por contrato.

Para el caso de la administración, personal de aseo, enfermera, coordinador, se aplicará un salario fijo (Ver Anexo 2).

En el área de los especialistas el modelo es según las horas que se realicen las tareas correspondientes a cada una de las áreas (Ver Anexo 2 con detalle de ticket promedio por especialidad).

Lo mencionado en los párrafos precedentes tiene relación con el modelo de compensaciones del equipo que operará en nuestro centro día, sin embargo, existe un modelo de incentivos para cada área que nos ayudara a mantener a los equipos y fortalecer el área de RRHH, uno de nuestros principales activos ya que tienen relación con la atención y cercanía a nuestros clientes, pilar fundamental de nuestro centro.

Premios por permanencia, incentivos por resultados de la empresa (porcentaje a definir según utilidades anuales), estos ejemplos serán parte de nuestra parrilla de incentivos los cuales serán entregados mediante un sistema de evaluación de desempeño que permitan otorgar feedback honesto y oportuno a los distintos colaboradores.

El área comercial tendrá un tratamiento mixto donde una parte de su remuneración será un sueldo fijo y otra tendrá relación con la captación de clientes como incentivo de productividad.

VII. Plan Financiero

A continuación, se presenta el análisis financiero, sus respectivos supuestos y conclusiones. Dicho análisis fue realizado en un horizonte de tiempo de 10 años respaldado en estudios internacionales donde se señala que esta industria tiene un promedio de 17 años de operación. La evaluación del proyecto se realizará en Unidad de Fomento (UF).

7.1 Supuestos

7.1.1 Tasa de ocupación de Centro Día

La tasa de ocupación considerada para el análisis corresponde al 80%, dicho parámetro se encuentra respaldado por estudios realizados en EE. UU. y España, países que han logrado instaurar el modelo de manera exitosa.

7.1.2 Tipos de planes

Como se estableció en los capítulos anteriores (Capítulo 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones), la distribución del tipo de jornada será 80% para jornada completa y 20% para jornada parcial. Con respecto al número de días que asistirán los AM a nuestro centro se distribuye de la siguiente forma:

	5 días	3 días	2 días	1 día
Jornada Completa	37%	23%	15%	5%
Jornada Parcial	9%	6%	4%	1%

Tabla 2: Frecuencia de Asistencia por tipos de Planes

7.1.3 Otros

Dentro de los servicios adicionales que nuestro centro día impartirán tenemos:

- Talleres: Estos se dictarán de manera extraordinaria y corresponden a temáticas especiales, recogidas del mismo centro.

- Servicios. Nuestros AM podrán acceder con costo adicional a servicios como peluquería, podología, masajes, entre otros.
- Almuerzo. Si el AM contrata un plan con jornada parcial tendrá la posibilidad de acceder a los almuerzos con un valor extra a su programa.

La tasa de uso de estas ofertas son las que se muestran a continuación:

Tasa de Talleres	35%
Tasa Participación Servicios	40%
Almuerzos	30%

Tabla 3: Talleres y servicios sobre demanda total

Cabe señalar que dichos servicios poseen un valor adicional y se encuentran fuera del plan contratado.

7.2 Ingresos

El cálculo de ingresos se estima en base a la demanda y el valor de cada plan. Los valores mensuales de nuestro centro día en UF son los siguientes:

Jornada Completa	1,32
Jornada Parcial	0,75

Tabla 4: Valor Mensual según Jornada

Respecto a la proyección de los ingresos se muestran los 10 años de duración del proyecto, se consideró la demanda que se obtendría en cada año con su respectiva jornada y el valor de cada una de ellas. Adicionalmente se incorporaron los talleres especiales, cada tipo de taller tiene un valor diferenciado y fuera del plan, se proyectó en base a gustos, preferencia y evidencia empírica el uso de este tipo de servicios.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos										
Jornada Completa	7.950	11.729	12.113	20.773	23.595	29.592	39.290	43.705	50.089	54.288
Jornada Parcial	1.136	1.676	1.730	2.968	3.371	4.227	5.613	6.244	7.156	7.755
Talleres Especializados	172	254	262	450	511	640	850	946	1.084	1.175
Servicios Generales	86	127	131	219	249	311	409	453	517	559
Catering	68	101	104	178	202	254	337	375	429	465
Total Ingresos	9.412	13.885	14.340	24.587	27.927	35.025	46.499	51.722	59.275	64.243

Tabla 5: Proyección de Ingresos

Durante el 4º año se realizará la inauguración del Centro Día en la comuna de Concepción y en el 7º año en la comuna de Viña del Mar.

Centro Día funcionara 11 meses al año desde marzo a enero.

7.3 Costos y Gastos

Los gastos de dotación, staff especialistas y técnicos de apoyo serán pagados durante los 12 meses del año. Los costos de Staff de Especialistas representan la mayor proporción de los egresos de Centro Día.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Variables										
Insumos Medicos	179	264	272	467	515	646	859	955	1.094	1.185
Alimentación	906	1.336	1.380	2.367	2.688	3.371	4.476	4.979	5.707	6.185
Staff especialistas	4.440	6.590	6.590	8.881	10.994	10.994	15.435	18.553	22.852	22.852
Costos por servicios especiales	151	222	229	393	447	560	744	828	948	1.028
Total Costos Variables	5.675	8.412	8.472	12.108	14.645	15.572	21.514	25.315	30.601	31.250
Margen de Contribución	3.736	5.473	5.868	12.479	13.283	19.453	24.984	26.407	28.674	32.993
Costos Operaciones										
Insumos Oficina	19	19	19	56	56	56	200	254	328	372
Insumos aseo	94	94	94	188	188	188	282	282	282	282
Staff Producción	1.581	1.739	1.739	2.778	2.778	2.778	4.358	4.968	5.668	5.668
Asesor Contable	45	45	45	113	113	113	113	113	113	113
Arriendo Inmueble	1.355	1.355	1.355	2.032	2.032	2.032	3.387	3.387	3.387	3.387
Servicios Básicos	271	271	271	542	542	542	813	813	813	813
Mantención	68	68	68	102	102	102	169	169	169	169
Total Costos Operacionales	3.432	3.590	3.590	5.811	5.811	5.811	9.323	9.986	10.761	10.805
Margen Operacional	304	1.882	2.278	6.668	7.472	13.643	15.662	16.421	17.913	22.188
Gastos de Administración y Venta										
Comisión ventas	6	9	10	16	19	23	31	35	40	43
Marketing	1.873	1.919	1.873	2.596	2.551	2.551	3.007	2.962	3.007	2.962
Administración	610	610	610	1.219	2.010	2.010	2.619	2.619	2.619	2.619
Sueldos Socios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos de Administración y Venta	2.489	2.538	2.493	3.832	4.579	4.584	5.658	5.616	5.666	5.624

Tabla 6: Proyección Costos y Gastos

7.4 Inversiones

De acuerdo con el Plan de Escalabilidad tenemos la inversión inicial correspondiente al Primer Centro Día el cual es inaugurado en el año 1 del proyecto, adicional existirán inversiones de expansión asociadas a las inauguraciones de los centros II y III en la Zona Sur y Centro Norte respectivamente:

Item	Centro Día 1	Centro Día 2	Centro Día 3
Gastos legales	8	8	8
Arriendo mes Garantía	226	132	226
Remodelación	753	527	677
Mobiliario	753	565	677
Equipamiento	376	263	301
Total	2.115	1.494	1.889

Tabla 7: Inversiones Centro Día

7.5 Estado de Resultados y Flujo de Caja

En la siguiente tabla se muestra el Estado de Resultados y el Flujo de Caja para cada uno de los periodos en estudio, el ítem depreciación se obtiene mediante la normativa del Servicio de Impuesto Interno (SII) y la tasa de impuesto es la de primera categoría que corresponde a un 27%.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Margenes
Ingresos												
Total Ingresos		9.412	13.885	14.340	24.587	27.927	35.025	46.499	51.722	59.275	64.243	
Costos Variables												
Total Costos Variables		5.675	8.412	8.472	12.108	14.645	15.572	21.514	25.315	30.601	31.250	49%
Margen de Contribución		3.736	5.473	5.868	12.479	13.283	19.453	24.984	26.407	28.674	32.993	51%
Costos Operaciones												
Total Costos Operacionales		3.432	3.590	3.590	5.811	5.811	5.811	9.323	9.986	10.761	10.805	17%
Margen Operacional		304	1.882	2.278	6.668	7.472	13.643	15.662	16.421	17.913	22.188	35%
Gastos de Administración y Venta												
Total Gastos de Administración y Venta		2.489	2.538	2.493	3.832	4.579	4.584	5.658	5.616	5.666	5.624	9%
EBITDA		- 2.186	- 655	- 215	2.836	2.892	9.058	10.004	10.805	12.247	16.564	26%
Utilidad Neta		- 2.356	- 825	- 385	2.542	2.173	6.397	7.026	7.689	8.742	11.926	19%
Depreciación			170	170	170	295	295	295	379	272	272	228
Inversiones	2.115				1.494		1.889					
Capital de Trabajo		784	373	822	1.227	1.101	1.818	2.057	2.254	2.686	2.668	
Valor Terminal (Valor Economico)											66.256	
Flujo de Caja Efectivo	- 2.115	- 2.970	- 1.028	- 2.531	1.610	1.367	2.985	5.349	5.707	6.328	75.742	

Tabla 8: Estado de Resultado y Flujo de Caja del Proyecto

Para el cálculo de Valor Terminal del Proyecto, se considera la valorización por múltiplo EBITDA de acuerdo con los parámetros que entrega Damodaran a los sectores de Entretenimiento, Servicios de Salud y Hospitales y Centros Médicos a nivel global van desde 10,97 a 11,25², por lo cual elegiremos un escenario conservador de 4 múltiplos EBITDA para realizar la valorización de la empresa en el año 10.

Para la evaluación financiera se consideran solo aportes de socios, no existe deuda financiera.

Según el análisis presentado, en el año 4 la empresa tiene utilidades positivas, al igual que su flujo de caja efectivo.

En Anexo 3 Flujo de Caja y Curva S.

7.6 Tasa de Costo de Capital

El proyecto cuenta con una tasa de costo de capital de 8,8%, la que se obtiene de la siguiente forma:

Beta Desapalancado	β	0,84
Nivel de Deuda	D	0
Tasa libre de riesgo	r_f	1,43%
Retornos del Mercado	PRM	5,78%
Premio Riesgo Pais	π_p	0,00%
Premio por start up liquidez	π_l	3%
Tasa Costo Capital		8,8%

Tabla 9: Tasa Costo Capital

²Entreprise value Multiples http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#multiples

7.7 Evaluación y Análisis Económico

Para determinar la viabilidad del proyecto se consideraron las siguientes variables

Tasa Costo Capital	8,8%
VAN	37.641
TIR	37%
Payback	8

Tabla 10: Índices Financieros del Proyecto

Dado los resultados expuestos, considerando un VAN positivo y una Tasa interna de retorno (TIR) mayor a la tasa costo capital de 8,8%, declaramos la viabilidad de nuestro proyecto.

7.8 Punto de Equilibrio

Para el análisis de Punto de equilibrio consideramos VAN igual a cero, las variables que se evaluarán serán precio y la tasa de ocupación:

- Precios: Para la Jornada Completa el VAN es cero para un precio de UF1,08, un 23% menor al precio original, bajo este rango el VAN del proyecto presenta valores negativos.

Tasa Costo Capital	8,8%
VAN	0
TIR	9%

Tabla 11: Punto de Equilibrio con Variable Tasa de Precio

- Tasa de Ocupación: Al disminuir un 20% la tasa de ocupación para los asistentes de Jornada Completa a lo largo del proyecto tenemos un VAN igual a cero con los siguientes índices financieros:

Tasa Costo Capital	8,8%
VAN	0
TIR	9%

Tabla 11: Punto de Equilibrio con Variable Tasa de Ocupación

7.9 Análisis de sensibilidad

Para analizar los distintos escenarios se utilizaron las variables de precio y tasa de ocupación.

- Precios: La tabla muestra que al disminuir tanto los precios de la Jornada Completa por bajo de las UF1,05 y como para todos los precios de la Jornada Parcial el VAN pasa a ser negativo, a excepción de valores superiores a UF0,90 para la jornada parcial.

	37.641	Jornada Completa						
		0,92	1,05	1,19	1,32	1,45	1,58	1,71
Jornada Parcial	0,53	32.748	12.218	8.313	28.843	49.373	69.903	90.433
	0,60	29.815	9.285	11.245	31.776	52.306	72.836	93.366
	0,68	26.882	6.352	14.178	34.708	55.239	75.769	96.299
	0,75	23.949	3.419	17.111	37.641	58.171	78.702	99.232
	0,83	21.016	486	20.044	40.574	61.104	81.634	102.165
	0,90	18.083	2.447	22.977	43.507	64.037	84.567	105.098
	0,98	15.151	5.380	25.910	46.440	66.970	87.500	108.030

Tabla 12: Análisis Sensibilidad Precio

- Tasa de Ocupación: por tasas de ocupación menores al 25% de lo proyectado para Jornada completa y para valores menor a un aumento de 25% de la tasa para la Jornada Parcial el VAN es menor que cero, al igual que para tasas de ocupación menor a 18,8% y menor a -25% para Jornada Completa y Parcial, respectivamente.

	68.140	Jornada Completa							
		-25,0%	-18,8%	-12,5%	-6,3%	0,0%	6,3%	12,5%	18,8%
Jornada Parcial	-50%	22.310	10.832	647	12.126	23.604	35.083	46.562	58.040
	-25%	15.292	3.813	7.665	19.144	30.623	42.101	53.580	65.059
	0	8.273	3.205	14.684	26.163	37.641	49.120	60.599	72.077
	25%	1.255	10.224	21.702	33.181	44.660	56.138	67.617	79.096
	50%	5.764	17.242	28.721	40.200	51.678	63.157	74.636	86.114

Tabla 14: Análisis Sensibilidad Tasa de Ocupación

VIII. Riesgos críticos

Si bien este modelo de atención al adulto mayor existe en Chile con alrededor de 10 centros, aún continúa siendo desconocido para mucha gente, este dato no es al azar, sino que quedó evidenciado en las encuestas realizadas durante el proceso de investigación.

Dado esto, gran parte de los recursos deberán ser destinados al reconocimiento y posicionamiento por parte de nuestro mercado.

En relación con la demanda y como resultado de lo descrito en el párrafo precedente, la disminución en la tasa de ocupación podría llevar a replantear el modelo y sus características.

En el ámbito competitivo el reconocimiento de otro tipo de actividades como entretención y modelos de atención en salud más accesibles y expeditos podría amenazar la integralidad propuesta por nuestro centro.

En resumen, para cada uno de los riesgos mencionados se tomarán las siguientes acciones:

Riesgos	Mitigadores
Poco conocimiento del modelo	Se reformularan las estategias de marketing y se revisaran las alianzas estrategicas
Disminucion tasa de ocupacion	Se revisaran las actividades y servicios otorgados, con los resultados se tomarán decisiones de modificaciones al programa o precios del centro
Costo especialistas	Se evaluara la dependencia de cada especialista con el objeto de reducir su numero sin impactar el servicio entregado.
Competencia	De manera permanente se trabajara en posicionar el modelo y destacar nuestras diferencias

Tabla 15: Riesgo Críticos del Proyecto y Mitigadores

IX. Propuesta Inversionista

Respecto al Van del proyecto se realiza la siguiente propuesta para el inversionista y estructura de la sociedad:

Requerimientos de Inversión (UF)	8.644
Aporte Inversionista	50%
Aporte Socias Fundadoras	50%
Propiedad del Inversionista	40%

Tabla 16: Propuesta del Inversionista

Los requerimientos de Inversión serán utilizados para poder solventar el Capital de Trabajo y aperturas de nuevos centros días.

De acuerdo con esto se proyecta el flujo de caja del inversionista, con los aportes de inversión en el año 0 y los dividendos que generarán el proyecto de acuerdo con la estructura de la sociedad:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Efectivo	(846)	(1.188)	(411)	(1.013)	644	547	1.194	2.140	2.283	2.531	30.297
Inversión	(4.322)										
Dividendos											
Flujo de Caja del Inversionista	(5.168)	(1.188)	(411)	(1.013)	644	547	1.194	2.140	2.283	2.531	30.297

Tabla 17: Flujo de Caja del Inversionista

VAN Inversionista	10.734
TIR Inversionista	21%

Tabla 18: VAN y TIR Inversionista

En relación con estos ratios financieros el VAN es positivo y la TIR es mayor que la tasa de costo capital, siendo viable el proyecto desde el punto de vista del inversionista.

Respecto a los valores Pre-money y Post-money tenemos los siguientes valores:

Aporte del Inversionista	4.322
Propiedad del Inversionista	40%
Valorización Post-money	10.806
Valorización Pre-money	6.483

Tabla 19: Valor Pre-money y Post-money

X. Conclusiones

De acuerdo con los resultados de este plan de negocios y de las distintas variables analizadas Centro Día Aliwe posee un gran atractivo ya que nuestra estrategia de diferenciación junto con la creciente demanda indica que estamos en un periodo de captación y podremos avanzar apalancándonos en base a una propuesta enfocada en un nicho en particular.

Si bien la industria ofrece una serie de servicios, pero son deficientes de cuidados y entretenimientos para el AM. En nuestro estudio, fuimos capaces de detectar atributos que no están contemplados en ningún actor del mercado y que serían valorados por nuestros clientes tanto compradores como consumidores. Parte de estos atributos, corresponden a la interacción con otros grupos etarios, la integración en distintos ámbitos (socioemocional, cognitivo y físico) y la flexibilidad horaria que permitirá acceder a los planes según la necesidad de cada AM.

La propuesta de valor de Centro Día Aliwe se basa en el modelo canvas, características como novedad, calidad y precios son quienes componen la propuesta definitiva que se ofrecerá a nuestros clientes, quienes se encontrarán en una primera etapa en la RM (Santiago, La reina, Providencia, Ñuñoa) para posteriormente crecer a nivel nacional en la región del Bio Bio y Viña del Mar, en el cuarto y séptimo año respectivamente.

El análisis financiero, se realizó proyectando 10 años. El VAN de nuestro plan de negocios arrojó un valor de UF 37.641 con una tasa de costo de capital de 8.8% y una TIR del 37%.

Para llevar a cabo esta propuesta es necesario un capital de UF8.644, solicitando un aporte del 50% del requerimiento de capital al inversionista, y otorgando el 40% de la propiedad en términos de dividendos y valor terminal de la empresa. Según la perspectiva del inversionista y considerando las condiciones de aporte y propiedad, el VAN corresponde a UF10.734 con una TIR del 21%.

De este último análisis el proyecto es atractivo y viable financieramente tanto del punto de vista de las socias fundadoras como para el inversionista.

Finalmente, en Centro Día Aliwe buscamos ser reconocidos como el lugar preferido para el AM donde se atienden distintas necesidades y se pueden integrar grupos que permitan fortalecerlos en el ámbito socioafectivo. Estar en la mente de cada uno de los compradores que busquen una alternativa para apoyar ya sea desde los cuidados como desde la compañía al AM que se encuentra en su entorno y que nos reconozcan como un lugar seguro y de gran sentido humano.

Bibliografía

- Vivir hasta los 100”, estudio realizado por caja los héroes
- “The MetLife National Study of Adult Day Service” realized poor The MetLife National Study of Adult Day Service 2010
- The National Adult Day Services Association (NADSA) <https://www.nadsa.org>
- The Ohio State University College of Social Work
- “Las Personas Mayores en España 2016: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
- Revista critica de ciencias sociales “El papel de la familia en la transmisión sociocultural y de la salud mental”
- VIVIR HASTA LOS 100 – ICARE – GFK ADIMARK

- Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez UC – Caja los Andes.
- Estudio Mercado Laboral, Adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile, Universidad de Santiago.
- Resultados Censo 2017
- Casen 2015: Adultos Mayores, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Social
- Preparación y evaluación de Proyectos, Quinta Edición Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain
- Adultos Mayores: un activo para Chile; Centro UC Políticas Públicas Asociación AFP Chile
- Servicio Nacional del Adulto Mayor www.senama.gob.cl

ANEXOS

ANEXO 1: Descripción Dotación centro día

1. Jefe de Centro: Sera quien tendrá a cargo el correcto funcionamiento del centro, liderando al equipo administrativo y apoyando en los requerimientos de los socios.

2. Coordinador: Estará a cargo de controlar y coordinar la parrilla de actividades, elabora y da el seguimiento a todas las actividades, resolviendo cualquier imprevisto.

3. Especialistas. Cada especialista tendrá a cargo la especialización y desarrollo de actividades relacionadas con su área. Regidos siempre por el plan de cada AM o en su defecto con las sugerencias realizadas por el geriatra, quien realiza el reconocimiento médico de cada usuario.

Los especialistas serán:

- Geriatría
- Psicología

- Terapia Ocupacional
- Fonoaudiología
- Nutrición
- Kinesiología
- Otros

4. Equipo de apoyo de las actividades de entretención. Deberá elaborar y dar seguimiento a las actividades recreativas

5. Personal de Aseo Mantener las condiciones adecuadas, de acuerdo con el programa y normas exigidas.

6. Personal de Cocina. Supervisar el servicio de alimentación del centro y velar por mantener las condiciones sanitarias optimas en las instalaciones que le competen a su cargo.

7. Enfermeras. Ofrecerá cuidados a lo AM en caso de ser necesario, apoyar en servicios generales de salud (presión, temperatura, etc.)

8. Ejecutivos de Venta

ANEXO 2: Remuneraciones Staff Permanente y Especializado

Staff Permanente (Mensual)	Monto (UF)
Auxiliares de enfermería	13,2
Personal de Aseo	13,2
Coordinador	28,2
Manipulador de Alimentos	13,2
Monitor Actividades	18,8
Administrador General	47,0
Ventas	13,2
Asistente	18,8
Jefe de Centro Día	37,6
Staff Especialistas (Hora)	
Sicóloga	1,1

Nutricionista	0,5
Geriatra	1,6
Fonoaudiólogo	0,8
Kinesiólogo	0,8
Terapeuta Ocupacional	0,8
Otros	0,6

ANEXO 3: Flujo de Caja del Proyecto y Curva S

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Jornada Completa		7.950	11.729	12.113	20.773	23.595	29.592	39.290	43.705	50.089	54.288
Jornada Parcial		1.136	1.676	1.730	2.968	3.371	4.227	5.613	6.244	7.156	7.755
Talleres Especializados		172	254	262	450	511	640	850	946	1.084	1.175
Servicios Generales		86	127	131	219	249	311	409	453	517	559
Catering		68	101	104	178	202	254	337	375	429	465
Total Ingresos		9.412	13.885	14.340	24.587	27.927	35.025	46.499	51.722	59.275	64.243
Costos Variables											
Insumos Medicos		179	264	272	467	515	646	859	955	1.094	1.185
Alimentación		906	1.336	1.380	2.367	2.688	3.371	4.476	4.979	5.707	6.185
Staff especialistas		4.440	6.590	6.590	8.881	10.994	10.994	15.435	18.553	22.852	22.852
Costos por servicios especiales		151	222	229	393	447	560	744	828	948	1.028
Total Costos Variables		5.675	8.412	8.472	12.108	14.645	15.572	21.514	25.315	30.601	31.250
Margen de Contribución		3.736	5.473	5.868	12.479	13.283	19.453	24.984	26.407	28.674	32.993
Costos Operaciones											
Insumos Oficina		19	19	19	56	56	56	200	254	328	372
Insumos aseo		94	94	94	188	188	188	282	282	282	282
Staff Producción		1.581	1.739	1.739	2.778	2.778	2.778	4.358	4.968	5.668	5.668
Asesor Contable		45	45	45	113	113	113	113	113	113	113
Arriendo Inmueble		1.355	1.355	1.355	2.032	2.032	2.032	3.387	3.387	3.387	3.387
Servicios Básicos		271	271	271	542	542	542	813	813	813	813
Mantención		68	68	68	102	102	102	169	169	169	169
Total Costos Operacionales		3.432	3.590	3.590	5.811	5.811	5.811	9.323	9.986	10.761	10.805
Margen Operacional		304	1.882	2.278	6.668	7.472	13.643	15.662	16.421	17.913	22.188
Gastos de Administración y Venta											
Comisión ventas		6	9	10	16	19	23	31	35	40	43
Marketing		1.873	1.919	1.873	2.596	2.551	2.551	3.007	2.962	3.007	2.962
Administración		610	610	610	1.219	2.010	2.010	2.619	2.619	2.619	2.619
Sueldos Socios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos de Administración y Venta		2.489	2.538	2.493	3.832	4.579	4.584	5.658	5.616	5.666	5.624
EBITDA		-	2.186	-	655	-	215	2.836	2.892	9.058	10.004
Depreciación			170	170	170	295	295	295	379	272	272
EBIT		-	2.356	-	825	-	385	2.542	2.598	8.764	9.625
Impuesto							425	2.366	2.599	2.844	3.233
Utilidad Neta		-	2.356	-	825	-	385	2.542	2.173	6.397	7.026
Depreciación			170	170	170	295	295	295	379	272	272
Inversiones	2.115				1.494			1.889			
Capital de Trabajo		784	373	822	1.227	1.101	1.818	2.057	2.254	2.686	2.668
Valor Terminal (Valor Economico)											66.256
Flujo de Caja Efectivo	-	2.115	-	2.970	-	1.028	-	2.531	1.610	1.367	2.985
											5.349
											5.707
											6.328
											75.742

