



# **Centro Día Aliwe Parte I**

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

**Alumno: Natalia Zurita Fuentes  
Profesor Guía: Claudio Dufue Senociain**

**Santiago, Junio de 2018**

*Dedicado a Fernando y Laura quienes aguantaron, apoyaron y motivaron hasta el final de este proceso, ambos mi fuente de inspiración.  
Agradecer a mi madre y Piti quienes fueron pilares en este camino también.*

## Tabla de contenido

<b>I. Oportunidad de Negocio</b> .....	<b>6</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	<b>8</b>
2.1 Industria .....	8
2.2 Competidores .....	10
2.3 Clientes.....	12
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	<b>15</b>
3.1 Modelo de negocios.....	16
3.2 Descripción de la empresa .....	24
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global. ....	26
3.4 RSE y sustentabilidad. ....	27
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	<b>29</b>
4.1 Objetivos de marketing .....	29
4.2 Estrategia de segmentación .....	29
4.3 Estrategia de producto/servicio .....	31
4.4 Estrategia de Precio.....	33
4.5 Estrategia de Distribución .....	34
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	34
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	35
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	36
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	<b>38</b>
<b>VI. Equipo del proyecto</b> .....	<b>39</b>
<b>VII. Plan Financiero</b> .....	<b>40</b>
<b>VIII. Riesgos críticos</b> .....	<b>41</b>
<b>IX. Propuesta Inversionista</b> .....	<b>42</b>
<b>X. Conclusiones</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>45</b>
ANEXO 1: Estudio sobre Centros de Día – Atributos de la competencia.....	45
ANEXO 2: Resultados de encuestas sobre valoración de atributos .....	49
ANEXO 3: Segmento de Mercado .....	52
ANEXO 4: Disposición a Pago.....	55
ANEXO 5: Presupuesto de Marketing.....	56

## **Resumen Ejecutivo**

Nuestro país está viviendo un cambio profundo, la tasa de envejecimiento aumenta cada vez más y las proyecciones de población de Adulto Mayor (AM) al 2020 son superiores a los otros segmentos etarios.

Nuestro Business Plan consiste en la construcción del Centro de Día Aliwe para el AM. Este proyecto se encuentra enmarcado en un tema social, contingente y urgente, contar con instancias que permitan al AM complementar tanto la necesidad de entretenimiento, distracción e interacción, como abordar temas de salud, cuidados y prevención, todo esto de manera integrada. La invitación es otorgar un servicio diferenciado, que se desmarque de la oferta actual y que cubra carencias de nuestros AM como la soledad, depresión 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.

Dentro de la metodología y para determinar la factibilidad del proyecto se realizaron diversas encuestas tanto a nuestros clientes compradores como consumidores, entrevistas a expertos (sicólogos, reumatólogos, jefes de beneficios sociales de CCAF, entre otros) e investigaciones de fuentes secundarias; generando así nuestra propuesta y los rangos de disposición a pago de nuestros potenciales clientes.

Con esto se logró determinar además cuáles serán los atributos que nos diferenciarán y cuál es la importancia que se le da a cada una de las características, todo con el objetivo de definir una propuesta de valor atractiva para nuestros clientes, la que estará enfocada en lo novedoso y lo accesible.

Nuestro mercado objetivo son 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 Día.

Este proyecto será evaluado en un horizonte de tiempo de 10 años, considerando una tasa de costo capital de 8.8%. Los ingresos que arroja el proyecto para el primer año corresponden a UF9.412, los que aumentarán consecutivamente logrando un incremento de un 45% para el segundo año de operación (UF13.885). De acuerdo con esto más el análisis del resto de las variables, el proyecto es rentable durante el periodo de evaluación considerando flujos positivos desde el 4º año de operación. El VAN del Proyecto corresponde a UF37.641 con una TIR del 37%.

Se requiere una inversión inicial de UF18.644 que corresponde al capital de trabajo necesario para cubrir los costos asociados de los primeros años de operación más las inversiones proyectadas.

Parte del financiamiento, se logrará por medio de 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%.

Ambos análisis financieros nos indican que este proyecto es atractivo, además de ser una propuesta innovadora para un mercado aún en desarrollo.

La implementación de este plan será ejecutada por dos socios, Ingeniero Civil Industrial e Ingeniero Comercial quienes aportaran a la administración, planificación y ejecución durante el primer año de funcionamiento del Centro.

Centro Día Aliwe se pretende posicionar como 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 niños<sup>1</sup>.

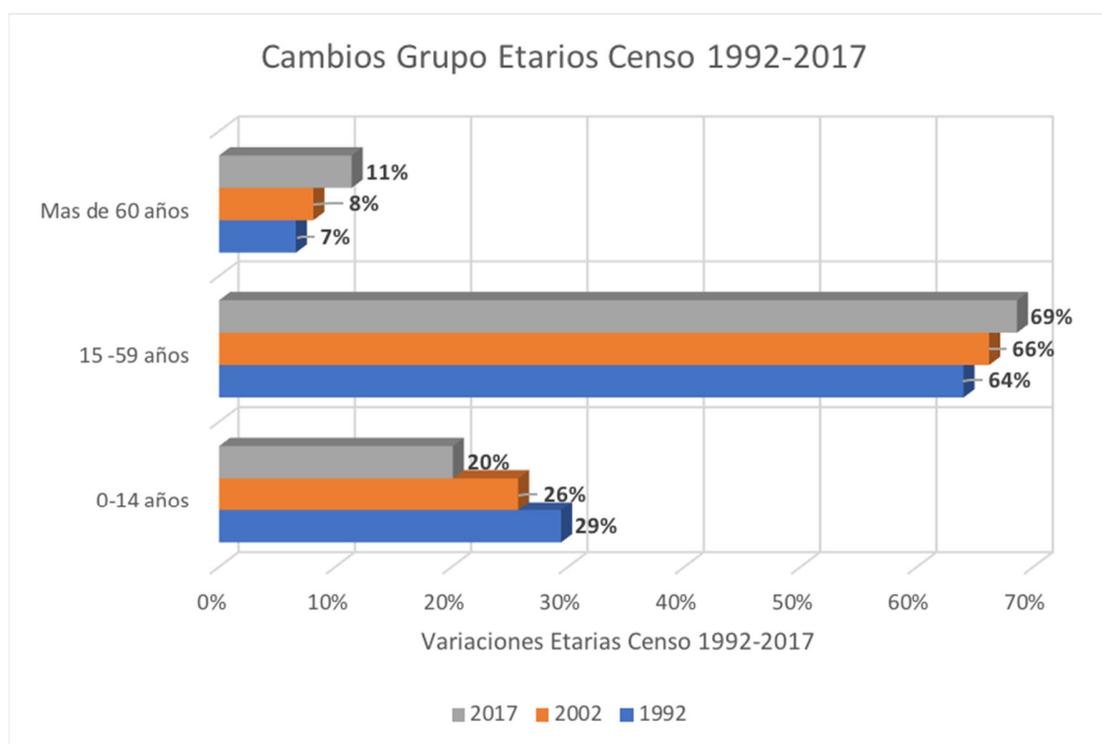


Gráfico 1: Variaciones Etarias Censo 1992-2017

Un indicador relevante de este estudio es determinar cuántos AM existirán en nuestro país considerando un horizonte de tiempo de 10 años.

<sup>1</sup> Resultados Censo 2017

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Numero de AM	2.850.171	2.935.676	2.944.227	3.032.553	3.041.386	3.132.628

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Numero de AM	3.141.752	3.236.004	3.245.430	3.342.793	3.352.529	3.453.105

Tabla 1: Evolución AM- Elaboración Propia (proyecciones Censo-INE)

La relevancia de estos cambios ha significado una evolución en la Industria de los Servicios de Entretenimiento y Cuidados de la Tercera Edad, si bien en un principio estas prestaciones estaban relacionadas a residencias de larga estadía para AM dependientes funcionalmente hoy se puede encontrar ofertas parciales otorgadas en su mayoría por municipios y cajas de compensación. Estos cambios han sido una respuesta al nuevo AM que es más participativo, activo y con opinión.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

En Estados Unidos durante la década de los 40's se crearon los primeros Centros Días para dar servicios a los pacientes que salían de las instituciones psiquiátricas. En los años 60' cambio su enfoque, pasaron de sólo brindar apoyo psiquiátrico a atender otras áreas de la salud, además y durante esta misma década se iniciaron las operaciones de los primeros Centros a nivel nacional.

De acuerdo, al estudio "The MetLife National Study of Adult Day Service" realizado por *The MetLife National Study of Adult Day Service* y en conjunto con the *National Adult Day Services Association (NADSA)* y *The Ohio State University College of Social Work*, indica que en el 2010 había 4.600 Centros a lo largo de Estados Unidos, con una población de 40 MM de AM, lo que da una tasa de adopción de 1 Centro Día por cada 10.000 AM.

Por otro lado, el Informe 2014 de Las Personas Mayores en España, realizado por el Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO) del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno de España indica la oferta de Centros asciende a 3.174, con una población cercana a 8.5 MM de AM lo que implica una tasa de adopción de 3,7 Centros Días por cada 10.000 AM.

Tanto en Estados Unidos como España la industria de Centros Días presenta un aumento, 35% de incremento en Estados Unidos <sup>2</sup>en 10 años y en España<sup>3</sup> este incremento alcanza a un 250% en 15 años.

Con relación a Chile, podemos mencionar que es uno de los países de América Latina que más horas al día trabaja<sup>4</sup>, la realidad social ha impulsado a que la mayoría de los integrantes de la familia tengan una fuente laboral y por lo tanto carezcan de tiempo para prestar atención a temas relevantes para ellos como por ejemplo los cuidados y preocupación por la salud física y emocional, entre otras temáticas que afectan al AM.

---

<sup>2</sup>Fuente: NADSA: "Metlife National Study 2010

<sup>3</sup> Fuente: Informe: "Las Personas Mayores en España 2016: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

<sup>4</sup>Informe perspectiva laborales OCDE 2016

En el año 2010 nace el Centro Damos Vida ubicado en la región de Valparaíso, actualmente este tipo de centros se encuentran ubicados principalmente en la región Metropolitana asociados a organizaciones con y sin fines de lucro.

En el año 2013, bajo el Gobierno de Sebastián Piñera, se inició el proceso de construcción de Centros Día para el AM, en conjunto con la Caja de Compensación los Andes, actualmente existen 8 centros a nivel nacional.



Ilustración 1: Evolución de la Industria

Respecto a la intensidad de la 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.



*Ilustración 2: Análisis Porter*

## 2.2 Competidores

Dentro de la industria de cuidados y entretenimiento del AM podemos detectar cuatro grandes grupos:

- Municipalidades
- Cajas de Compensación
- Casas de Reposo
- Centros de días

El caso de estudio de este proyecto corresponde al grupo “Centros de día”, si bien los otros mencionados podrían ser sustitutos, estos cubren otras necesidades, tienen otro formato y apuntan a segmentos distintos.

Dentro de la oferta de Centros Días que hoy existe, dos de ellos corresponden a un modelo nuevo de negocio y son parte de la diversificación de sus servicios (CCAF Los Andes y

Municipalidad Las Condes), los cuales partieron como cumplimiento a un marco regulatorio.

En el Anexo 1, se muestran los atributos de nuestra competencia, en donde se realiza una investigación de las características y servicios relacionados a prestaciones de salud, cursos, talleres recreativos, infraestructura, ambientación y otros, con el objetivo de que este análisis permita generar la propuesta de valor para nuestro centro.

En relación con los valores de los servicios ofrecidos por nuestra competencia nos encontramos con los siguientes tickets promedios:

	Valores Mensuales (UF)	
	Planes (Jornada Completa)	Talleres
Centros Días Particulares	17-38	5,7-17
Centros Días Subvencionados	1,1 -3,8	0,3 -1,1

Tabla 2: Valores Promedio Centro Días

Respecto a la existencia de centros días tenemos las siguientes comunas de la Región Metropolitana:

Comuna	Cantidad de Centros Días
Ñuñoa	1
Providencia	1
Santiago Centro	1
Las Condes	3
Lo Barnechea	1
Vitacura	1

Tabla 3: Números de Centros Días Santiago

Dentro del ámbito de sustitutos indirectos podemos clasificar la oferta como el desarrollo de actividades aisladas e independientes.

- Talleres
- Viajes
- Actividades Físicas

Del análisis de competidores actuales, nuestro objetivo es entregar un servicio integral superior a la oferta actual que abarque todos los atributos manifestados por nuestros clientes.

### **2.3 Clientes**

En nuestra investigación se han definido dos tipos de clientes.

- a) Cliente Comprador: En primer lugar, 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.

Desde estos clientes nace la necesidad de contar con un servicio diferenciador y que preste atenciones que permitan mantener la tranquilidad necesaria y mitigar las preocupaciones como el deterioro inminente de la salud, y la soledad a la que se ven expuestos los AM de la sociedad actual. Saber que existen instituciones que cuidan a este “familiar” y que prestan un fuerte apoyo emocional y de distracción genera tranquilidad a nuestros compradores. Dentro de las distintas alternativas que existen, el modelo de centro día es el que más se acomoda a este segmento ya que la “casa de reposo” o las “actividades aisladas” donde no existe un control, supervisión ni vínculo con el AM son hoy su última opción.

- b) Cliente consumidor (corresponde al AM): Antiguamente la tercera edad era figura importante en la transmisión de cultura, y él a su vez se sentía importante; en la familia existía un sitio para ellos, donde su rol era irremplazable. Posteriormente, esta etapa de la vida fue percibida como algo angustiante, y se transmitía públicamente como un “problema”. Contrariamente a esa percepción de tiempos pasados, hoy los AM tienen capacidad para cuidar de sí mismos, son personas autovalentes, independientes físicamente, que no quieren dejar de ser parte de la sociedad, tienen un interés social fuerte y buscan permanecer en constante actividad<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Fuente: Revista crítica de ciencias sociales “El papel de la familia en la transmisión sociocultural y de la salud mental”

Respecto a las variables psicográficas el AM enfrenta la vida de una manera optimista y así lo demuestra el estudio “Vivir hasta los 100”<sup>6</sup>.

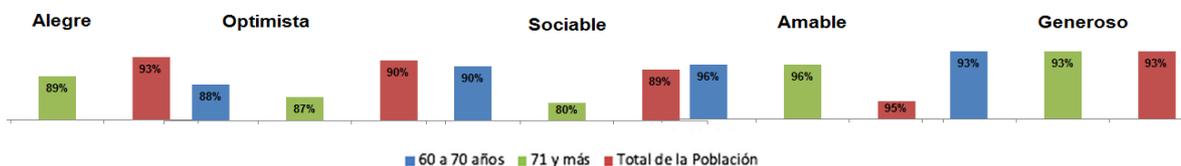


Gráfico 2: Variables Psicográficas AM Icare 2017 Adimark

Una condición que tiene la mayoría de los AM es que no tiene gran número de amigos, el promedio de personas cercanas con las que cuentan son 1,7. Es por este motivo que existe un fuerte interés por participar en actividades sociales, el 71% sale con frecuencia de su casa y el 44,2% participa de alguna organización<sup>7</sup>.

Grupo Etario	% de Participación en Organizaciones
15-24 años	20,2%
25-59 años	25,7%
Mayores a 60 años	34,3%

Tabla 4: Participación de la Población Chilena en Organizaciones

Varias veces por semana		Al menos una vez por semana	
Salir de la Casa	72,2%	Pasatiempos	46,5%
	53,7%		36,5%
Leer	47,4%	Reuniones	53,7%
	40,5%		42,5%

60-74 años      Mayores a 75 años

Tabla 5: Actividades de AM

El querer sentirse desafiados de manera constante es también otra característica del AM de hoy. El incremento en el uso de internet, el interés por temas contingentes, por expresar su opinión y sentirse escuchados son parte de sus inquietudes.

<sup>6</sup>Icare 2017 GFK Adimark.

<sup>7</sup>Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez UC – Caja los Andes.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado para este proyecto podemos deducir que el gran tema pendiente del AM de hoy es la soledad, muchos sienten que les falta compañía y no quieren sentirse un estorbo.

Independiente del segmento socioeconómico, el perfil de AM, sus preferencias, gustos y preocupaciones se repiten, pueden existir algunas diferencias asociadas a la salud o pensión y están directamente relacionadas con el segmento en el que se encuentran inmersos<sup>8</sup>



Ilustración 3: Atributos Centros Días según tipo de Cliente

<sup>8</sup>Fuente: Mercado Laboral, adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile Universidad de Santiago.

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

Como resultado del análisis de la oferta, hemos determinado nuestros factores diferenciadores tanto a nivel de competencia directa como indirecta, entendiendo que toda persona mayor puede aspirar a mejores grados de satisfacción y bienestar, así como también mejorar su calidad de vida en nuestro Centro Día.



Ilustración 4: Propuesta de Valor Centro Día

- Novedad: Centro Día será el primero en ofrecer la condición de abierto a la comunidad, en especial al desarrollo de lazos con otros grupos etarios, aspecto valorado de forma significativo según los resultados de los estudios de mercado de este proyecto (Ver Anexo 2).

Otro atributo es ser el primero con huerta de autocultivo, cuyo objetivo es cosechar parte de los alimentos que serán utilizados en el Centro, además de los beneficios socio afectivo de esta actividad. Finalmente, nos localizaremos en macrozonas con una alta concentración de AM y que no cuenta con estos servicios y si los tienes, se entregan de forma parcial y no satisfactoria.

Contaremos con talleres innovadores que serán vistos como desafíos para nuestros AM, cursos que le permitirán ser autónomos en su día a día y que hoy no existen en la oferta de nuestros competidores.

- Calidad: Dentro de los pilares fundamentales de nuestro Centro Día Aliwe se encontrará la entrega de servicios con profesionales que tengan las competencias necesarias para poder mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores. La variable infraestructura será un pilar fundamental en nuestro foco de calidad y

atención. Se considerarán las condiciones necesarias para asegurar el bienestar físico y psicológico de los AM. Todo esto amparado en la experiencia de nuestros especialistas geriatras.

- Flexibilidad: Actualmente el mercado ofrece servicios que apuntan al segmento más alto o en su defecto, para el caso de los subsidios, estos “discriminan” al cliente debido a que debe pertenecer a una caja de compensación o a una municipalidad determinada, Centro Día se localizara en una comuna donde el único requisito de entrada es la evaluación del AM, con el fin de validar la dependencia y ver alternativas más adecuadas para el beneficio de éste. Además, no tendremos restricciones respecto a la cantidad de días o la jornada a las cuales asistirá.

### **3.1 Modelo de negocios**

Centro Día posee diversos atributos que nos diferenciarán de nuestros competidores, los cuales se detallaron en el punto anterior. Todo esto nos permitirá ser reconocidos en el mercado.

Preocupación por la salud y no por la enfermedad serán parte de nuestra filosofía.

Para analizar apropiadamente el modelo de negocio se aplicarán las metodologías Canvas y Cadena de Valor.

#### **MODELO CANVAS**

##### Asociaciones clave

Se espera efectuar alianzas con diversas instituciones:

- CCAF: descuentos por ser afiliados
- Empresas: descuentos para empleados que utilicen el servicio como compradores
- Clínicas: descuento en consultas para clientes de Centro Día

- Asociaciones estratégicas con empresas de servicio de rescate médico para mitigar los riesgos frente a cualquier emergencia
- Indumentaria médica

### Actividades clave

Nuestro staff se ocupará de acompañar y guiar al AM, lo que implica realizar capacitaciones permanentes e ir actualizando al equipo sobre temas contingentes o nuevas metodologías de atención como estrategias de prevención.

Dentro de las actividades claves esta la definición de los talleres, charlas y cursos en conjunto con su planificación diaria y horaria, estas actividades se desarrollarán tanto de manera general como específica, se deberán definir los contenidos y ejercicios correspondientes según el plan y el feedback del geriatra y kinesiólogo de ser necesario. Otras de las actividades claves son la coordinación de las salidas programadas a la comunidad y las visitas de la comunidad hacia nuestro centro con el fin de calendarizar y tener una planificación y organización exitosa.

### Propuestas de valor

Desarrollaremos distintas actividades intentando cubrir el mayor número de necesidades, ofreceremos servicios con características que marquen la diferencia, nuestro objetivo es aumentar la propuesta de valor hacia el cliente.

A continuación, se presentan los atributos que se definieron relevantes y de importancia para el usuario, atributos que hoy no existen en el mercado o de existir no se le ha dado la importancia que tiene.

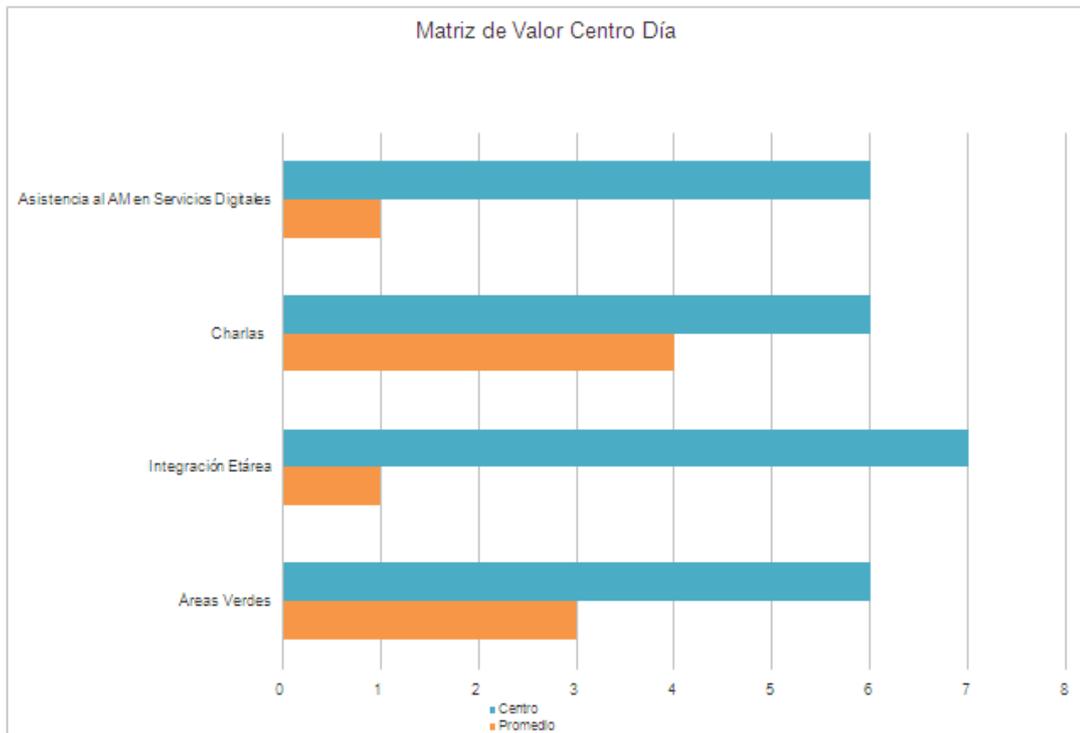


Gráfico 3: Matriz de Valor Centro Día

Dentro de las características que contendrá nuestra propuesta de valor se tiene:

- Áreas verdes, no tan solo será utilizado como sitio de esparcimiento, sino que contará con un sector de huertas urbanas, con el objetivo de invitar al AM a conectarse con la tierra y lograr un trabajo colaborativo con los distintos integrantes del Centro Día.
- Integración con otros segmentos etarios, la oferta actual de Centros Días y servicios sustitutos no contempla la integración de los AM con otros grupos distintos de la sociedad, sin embargo y de acuerdo con los estudios de mercado primarios realizados esto es un factor que valoran los AM. En este ámbito buscaremos alianzas con organismos gubernamentales y no gubernamentales (sala cunas; colegios y escuelas; centros de formación técnica, institutos, universidades, otros) con el objetivo de poder generar instancia de participación con otros grupos etarios.

- Asistencia al AM en servicios Digitales: Nuestro Centro Día contará con servicios asociados a apoyar al AM a realizar distintos trámites recurrentes en las distintas plataformas digitales.
- Charlas: Nuestro Centro Día contará con una propuesta de Charlas con temáticas actuales donde el AM será el responsable de seleccionar cuáles se desarrollarán, con esto se busca la integración del AM a aspectos relacionados con la contingencia nacional e internacional.

### Relación con los clientes

Centro Día busca construir una relación estable y permanente con el AM y el comprador, todo a través de experiencias memorables y estrategias de fidelización basado en la confianza, cercanía y calidad de servicios prestados.

### Segmento de mercado

Para definir nuestro segmento de mercado se revisó la población de AM a nivel nacional, esto con el objetivo de determinar si existe o no factibilidad de tener presencia en alguna región. En paralelo se subdividió la RM en cuatro macro zonas, considerando variables tanto demográficas como socioeconómicas

Region	Numero de Adultos mayores
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	13.969
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	28.172
ARICA Y PARINACOTA	34.921
TARAPACÁ	38.729
ATACAMA	41.239
LOS RÍOS	67.980
ANTOFAGASTA	70.159
COQUIMBO	126.026
LOS LAGOS	130.889
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	155.737
LA ARAUCANÍA	167.322
MAULE	182.733
VALPARAÍSO	341.462
BIOBÍO	352.133
METROPOLITANA DE SANTIAGO	1.093.930

Tabla 6: Análisis AM por Región

Región	2013	2014	2015	2016
XV De Arica y Parinacota	969	983	1.029	1.055
I De Tarapacá	3.214	3.286	3.231	3.263
II De Antofagasta	13.843	14.466	14.496	14.056
III De Atacama	3.736	3.469	3.419	3.489
IV De Coquimbo	3.990	4.005	3.985	4.074
V De Valparaíso	11.379	11.439	11.781	11.993
RMS Región Metropolitana de Santiago	57.907	58.946	60.532	61.539
VI Del Libertador Bernardo O'Higgins	6.109	6.190	6.514	6.613
VII Del Maule	4.232	4.246	4.614	4.598
VIII Del Biobío	9.735	10.030	10.186	10.350
IX De La Araucanía	3.315	3.315	3.495	3.667
XIV De Los Ríos	1.732	1.795	1.825	1.852
X De Los	3.827	4.028	4.046	4.076
XI Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	728	763	737	751
XII De Magallanes y de la Antártica Chilena	1.398	1.426	1.417	1.484

Tabla 7: PIB por Región

Dentro del análisis realizado y considerando tanto el potencial que podría existir a nivel nacional y los estudios de tendencias y comportamientos que se efectuaron mediante encuestas on-line a habitantes de las regiones prospectos, se determinó que en la

segunda y tercera fase se realizarán aperturas de nuevos centros en la región del Bío-Bío y de Valparaíso respectivamente.



*Ilustración 5: Análisis Macrozona Región Metropolitana*

Las comunas que abordaremos en la primera fase son: La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago que representa el 14% de la Población de AM no dependiente funcionalmente de la Región Metropolitana, todas correspondientes a la macro zona I. Estas fueron determinadas por variables económicas, la cantidad de habitantes Censo 2017, grado de dependencia del AM de acuerdo con Casen 2015. El método de cálculo se detalla en Anexo 3.

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Macro Zona 1	131.398	135.697	140.140	144.731	149.470	154.370	159.431	164.656	170.056	175.635	181.395

Tabla 8: Proyección AM Macro Zona I

Nuestro primer centro día será inaugurado en la comuna de Ñuñoa.



### Recursos clave

El capital humano es uno de los recursos importantes, ya que las personas son fundamentales debido a que son parte de la imagen de nuestro centro hacia el exterior.

Es importante destacar la relevancia de los recursos físicos, básicamente la infraestructura que será el soporte de atención. Mencionar también los recursos financieros que nos permitirán avanzar en este proyecto

### Canales de comunicación, distribución y venta

Cliente	Canal Offline	Canal Online
Comprador	Empresas	Redes Sociales Página Web
Consumidor	CCAF Radio Televisión	Página Web

Tabla 9: Canales de comunicación según tipo de cliente

Los canales de distribución serán propios al igual que los canales de venta donde se trabajará en generar alianzas y asesorar de manera directa en nuestras oficinas.

## Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso dependerán del número de usuarios que asistan al centro y estarán dados por los pagos periódicos realizados por nuestros clientes. Además, de ingresos por servicios especiales. La forma de pago será contado, transferencia bancaria, tarjeta de débito, tarjeta de crédito o cheque. El mecanismo de fijación de precios es fijo con reajuste anual por IPC.

El valor estará dado según las características del producto y requerimientos del AM.

## Estructura de Costos

Los costos del negocio son en su mayoría costos fijos, dado principalmente por:

- Infraestructura
- Arriendo
- Insumos y Reparaciones
- Capital Humanos

## CADENA DE VALOR

•**Infraestructura de la empresa:** Definición de formas de apalancamiento, Planificación a 5 años.

•**Gestión de RRHH:** Proceso de reclutamiento y selección, desarrollo de programas de inducción y entrenamiento.

•**Desarrollo de tecnología:** Investigación sobre las tendencias del segmento en cuestión y desarrollo de nuevas tecnologías de como atender las distintas necesidades del AM.

Actividades  
Primarias

1

•**Operaciones:** Definición de planes, actividades y programación

•**Marketing:** Desarrollo de estrategia publicitaria y de captación, participación en ferias acordes a este tipo de temáticas, definición estrategias de promoción en medios

•**Post Venta:** Desarrollos de encuestas de calidad interna, evaluación del servicio a través de entrevistas y feedback directo, campañas para fidelizar y comprometer permanencia en el centro

Actividades  
Secundarias

2

Ilustración 6: Cadena de Valor Centro Día

### 3.2 Descripción de la empresa

Nuestro Centro Día Aliwe ofrecerá una serie de servicios a nuestros AM entregando altos estándares de calidad de servicio. Dado lo anterior, nuestro proyecto donde se trate al AM tanto a nivel de cuidados de salud como de entretenimientos y distracción, ambos aspectos de manera integral, los cuales se podrán ir adaptando a las inquietudes de cada uno de ellos considerando también sus limitaciones y necesidades.

Nuestra 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.

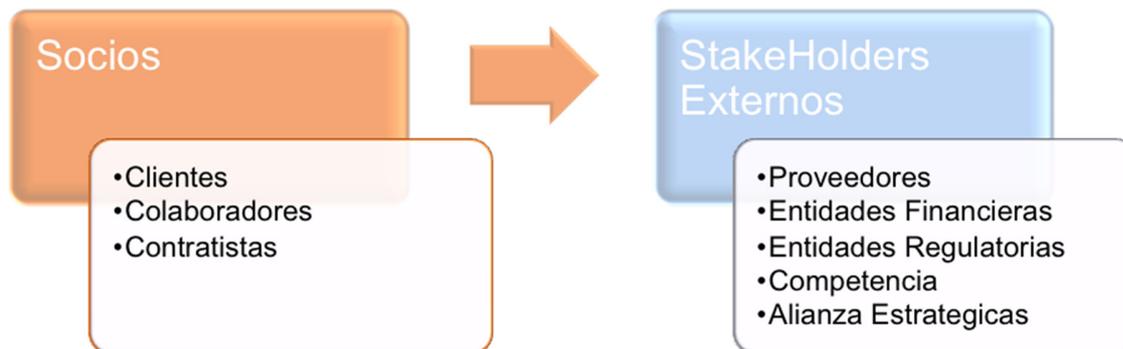


Ilustración 7: Socios Estratégicos y Stakeholders

#### Misión

*“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”.*

## Visión

*“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 socio afectivo. 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”.*

## Valores

- Respeto por el AM: Desde sus necesidades más básicas hasta aquellas más invisibles, así como reconocer su particularidad y el derecho a ser diferente. Respetar la libertad y su capacidad de decisión.
- Comunicación AM y su círculo Cercano: El Centro Día promueve un ambiente de comunicación óptima entre los distintos profesionales, los AM, y su círculo cercano, el objetivo es mejorar la calidad de nuestras prestaciones, incluir nuevas formas de hacer las cosas adecuándose a las necesidades de nuestros clientes.
- Excelencia: Contamos con un equipo multidisciplinario que brinda servicios con foco al consumidor, además de contar con la infraestructura y mobiliaria que nos permitan destacarnos con servicio de calidad.
- Trabajo en Equipo y Colaborativo: “Nunca se podrá hacer buena música si los integrantes de la orquesta no escuchan a sus compañeros” (Rubinstein). En el Centro Día uno de los valores fundamentales es la convicción de que el trabajo en conjunto puede alcanzar objetivos de mejor forma que si se trabaja de forma individual. Es parte de nuestra filosofía permitir un espacio y un tiempo óptimo para un encuentro productivo, un entorno donde libremente circulen opiniones entre los colaboradores de nuestra institución.
- Sustentabilidad: Estamos comprometidos con prácticas medioambientales y sociales sostenibles en el tiempo, contando con una infraestructura y procesos adecuados, además de impulsar acciones que alcancen la equidad y fomenten el respeto.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

Como ya sabemos las personas mayores forman actualmente un gran y creciente segmento en nuestro país. La estrategia de Centro Día tiene un horizonte de 10 años donde pretendemos aprender en equipo, crecer y comenzar a generar ganancias.

Durante el quinto año de operación comenzaremos a ampliarnos, ¿Cómo?

Considerando que nuestro negocio tiene un límite de capacidad instalada y nuestro objetivo es crecer ya sea mediante un nuevo centro ubicado en otra macrozona de la RM u otra región del país.

Parte del análisis para determinar cuáles serán las zonas de expansión se encuentra en la sección de “segmento de mercado” del Modelo Canvas. Se consideraron además los estudios tanto primarios como secundarios que se realizaron en la primera parte de este proyecto, donde se demostró que existe disposición a asistir a este tipo de centros.

En función a los párrafos precedente se considerarán dos nuevos centros como parte de nuestra estrategia de expansión

Fase 2. (2020 – 2021)

Región del Bío Bío

- Comuna Concepción y sus alrededores
  - Objetivos específicos: Dar a conocer el modelo de Centro día y generar interés en el público
  - Métricas: Solicitudes de información / Número de ingresos.
  - Iniciativas: Campañas publicitarias a través de medios
  - Plan conozca nuestro “centro día”
  - Inversión Inicial: UF 1.494

Fase 3 (2023-2024).

Región de Valparaíso

- Comuna Viña del Mar.
  - Objetivos específicos: Aumentar participación a nivel nacional y lograr reconocimiento en la industria
  - Métricas. KPI de participación de mercado
  - Iniciativas Equipo comercial de captación
  - Inversión inicial de UF 1.889

### **3.4 RSE y sustentabilidad.**

Nuestro centro busca contribuir de manera activa a nuestro entorno, algo que va más allá de lo normativo, que tiene relación con nuestros colaboradores, nuestros proveedores, nuestros clientes, la comunidad y el medio ambiente.

#### Colaboradores.

- Fortalecer el liderazgo de las distintas áreas, siempre basado en los valores de nuestro centro.
- Desarrollar planes de capacitación e incorporación de nuevos talentos.
- Mantener un ambiente respetuoso y cordial.

#### Proveedores.

- Implementar criterios de RSE para la evaluación y selección de proveedores.
- Serán considerado como pilar de nuestra misión y parte de nuestra cadena de valor.
- Mantener relaciones de mutuo beneficio y altos estándares.
- Facilitaremos la incorporación de start up como proveedores fomentando el emprendimiento.

#### Clientes

- Generar experiencias cercanas.

- Agregar valor a través de nuestra malla de actividades.
- Mantener información constante y oportuna.

#### Comunidad

- Generar un plan de sensibilización a la sociedad respecto al nuevo adulto mayor.
- Potenciar actividades solidarias que impacten a nuestro entorno a través de nuestros propios clientes.
- Nos interesa generar espacios donde podamos contar con personas discapacitadas y que sean parte de nuestro staff, si bien presentan una condición diferente, esto no los invalida para cumplir alguna función en nuestro centro.

#### Medio Ambiente

- Acreditarnos en la Norma ISO 50001, relacionada con el desempeño energético.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de marketing**

Nuestro plan de marketing estará orientado en un inicio enfocado en captar la atención de nuestros clientes. Este enfoque no solo estará dirigido a nuestro usuario final, sino que cualquier grupo de interés que este en búsquedas de este tipo de soluciones.

Dicho plan debe contribuir con el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Lograr visibilidad de nuestro centro y generar curiosidad e interés por querer conocer este modelo de atención, de esta manera existirá conocimiento de nuestra marca y estaremos ingresando al mercado.
- Establecer presencia on-line lo que contribuirá a que nuestros clientes nos “encuentren, conozcan e interactúen”.
- Captar clientes, la clave de esto es lograr seducir a nuestro segmento y que se vuelvan usuarios activos de los servicios de centro día. Con esto incrementaremos las ventas y por ende nuestra participación de mercado.

Los objetivos mencionados se pretenden cumplir en el periodo de un año, posterior a eso la idea es:

- Progresar y crecer en función del número de clientes y buscar nuevos prospectos
- Reforzar la lealtad de los usuarios actuales, para que exista la recomendación entre sus pares.

### **4.2 Estrategia de segmentación**

Para realizar la estrategia de segmentación y posicionamiento definimos los segmentos de mercado meta:

Características	Comprador	Consumidor
Edad	Mayores de 18 años	Mayor a 60 años
Sexo	Indiferente	Indiferente
Estado Civil	Indiferente	Indiferente
Grado de autovalencia	Indiferente	Autovalente
Nivel Socioeconómico	AB-C1a-C1b	Indiferente
Comunas	Indiferente	Santiago, Providencia, La Reina y Ñuñoa
Otros	Vínculo afectivo con AM consumidor	AM optimistas y sociables

Tabla 10: Segmentación y Mercado Objetivo

Centro Día Aliwe busca posicionarse con sus consumidores como un lugar en donde se impongan retos y metas de manera respetuosa, incentivando la auto motivación, saber que existe la oportunidad de realizar distintas actividades y que a la vez el AM se sienta como un aporte a la sociedad, todo esto sin descuidar la entretención y la participación en el propio estado emocional de nuestros consumidores.

Respecto a nuestro cliente comprador Centro Día quiere ser percibido como un lugar estratégicamente ubicado y seguro para el AM, que permite además continuar con la relación familiar, considerando que la oferta es servicios de día y no de larga permanencia.

Posicionarnos como un lugar que le permita al comprador estar tranquilo en su día a día y que tenga la confianza que nuestros consumidores recibirán un servicio óptimo brindando las condiciones adecuadas tanto de infraestructura como de ambientación y de seguridad.

Cuando nos referimos al posicionamiento debemos considerar que toda decisión de compra se sustenta en base a la excelencia, confianza y prestigio por lo tanto no podemos descuidar la implementación de estrategias de fidelización que nos permita mantener relaciones estables con nuestros clientes, disminuyendo insatisfacciones y obteniendo feedback permanente sobre nuevas necesidades y expectativas con el objetivo de mejorar continuamente nuestros servicios.

### **4.3 Estrategia de producto/servicio**

Para describir al Centro Día se especificarán tres características globales de nuestro servicio:

- I. Características físicas: Propiedad ubicada en la comuna de Ñuñoa con condiciones óptimas de infraestructura y ambientación como iluminación, aroma y colores.
- II. Características Técnicas: Staff de distintos especialistas que permitirán entregar un servicio con altos estándares.
- III. Características Intangibles: Abierto a la comunidad, servicio cercano con nuestros clientes que se basan en la misión, visión y valores de nuestro Centro.

Parte de nuestra estrategia será la realización de un conjunto de actividades tanto en el ámbito recreacional como en cuidados y prevención, la idea es otorgar ambas líneas de forma integrada en un solo lugar.

Nuestro servicio estará potenciado por características que hoy en la actualidad la oferta no cuenta y que son una necesidad para los clientes potenciales.

Estas actividades nos diferenciarán de nuestra competencia, como son:

- Integrarnos con el resto de la sociedad a través de otros segmentos etarios.
- Contar con áreas verdes que nos permitan conectarnos con la naturaleza y aprender de ella.
- Mantener actualizados al AM a través de charlas con temáticas que nuestros mismos clientes escojan.
- Cultivarnos de las tendencias tecnológicas, la idea es ser parte de esta sociedad de manera activa mediante asistencia de Servicios Digitales.

Centro Día Aliwe entregará servicios de acuerdo con los siguientes pilares:

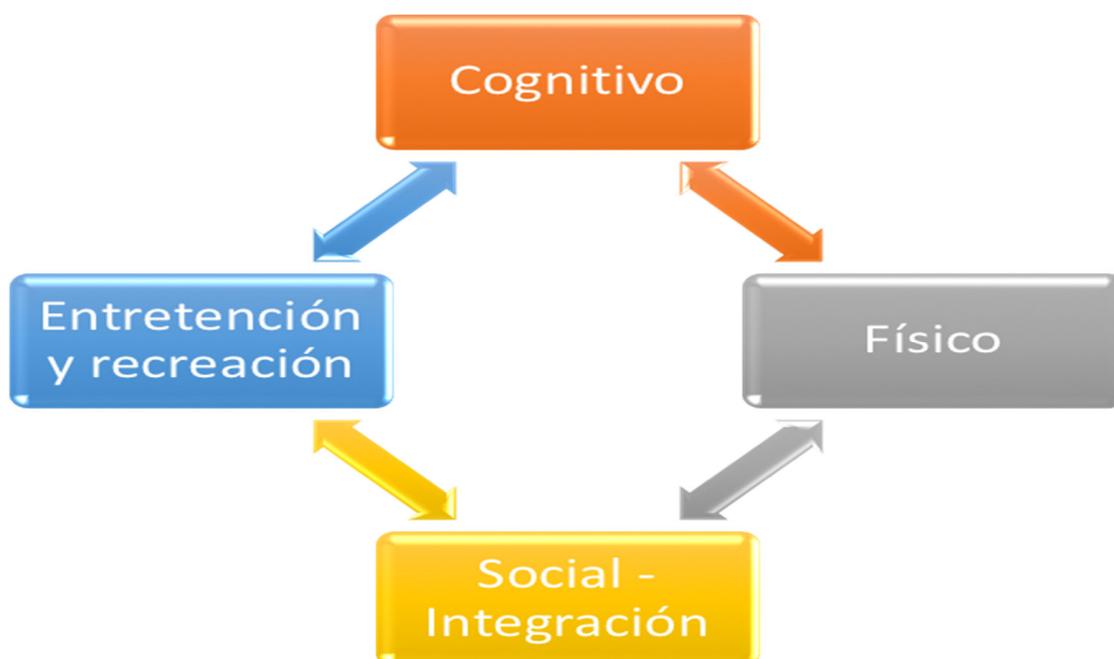


Ilustración 8: Pilares Centro Día

Se describen a continuación cada una de ellas:

- Cognitivo: Talleres de lectura, debates, charlas, prevención de pérdida de memoria a través de distintas dinámicas.
- Físico: Clases de baile, usos de diversos instrumentos para trabajar y fortalecer temas relacionados con motricidad y musculatura, clases de acondicionamiento físico.
- Social-Integración: Jornadas con distintos grupos etarios y sociales, yoga, talleres de huertos urbanos
- Entretenimiento y recreación: Salidas, tardes de cine, baile.

Nuestro motor de acción estará enfocado en las personas, el AM y su entorno, en nuestros procesos y la infraestructura, entregando un servicio en un ambiente de respeto y contención, otorgando seguridad y confianza, pero por sobre todo desafiando y acompañando al AM en esta etapa de su vida.

Centro Día estará abierto de lunes a sábado de 7.30 a 19.30 horas.

Existirán dos tipos de jornada (Jornada parcial AM / PM o jornada completa).

El plan mínimo serán 2 días a la semana, para la Jornada parcial.

Los servicios adicionales tendrán un tratamiento individual.

Considerar que a excepción del plan de dos días media jornada todos los planes contarán con los cuatro pilares que sostiene nuestro centro.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Nuestros precios se basarán en los estudios realizados sobre la disposición a pago de los consumidores (ver anexo 4).

Como estrategia Centro día ingresara al mercado a un precio inferior al de nuestra competencia directa (a excepción de los que reciben financiamiento de la municipalidad o CCAF), la idea es penetrar y generar consciencia de la existencia del centro, en una comuna que no tenga desarrollado aún el modelo.

Adicionalmente existirán precios diferenciados, los cuales serán determinados según la periodicidad de asistencia y los servicios adicionales que se requieran.

Jornadas	Horarios	Mínimo
Parcial AM	07:30-13:00	2 veces a la semana
Parcial PM	14:00-19:30	2 veces a la semana
Completa	07:30- 19:30	1 vez a la semana

Tabla 11: Jornada Centro Día

Los cambios en la estrategia de precios que se puedan presentar estarán dados por variaciones de la demanda proyectada.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

El canal de distribución es venta directa, es decir la comercialización del servicio se realizará en el mismo Centro Día. Se encuentra en revisión en un horizonte de tiempo de largo plazo la concesión de nuestra marca a distintos puntos del país.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

##### **Estrategia de comunicación**

Se desarrollarán distintas estrategias teniendo como referencia el cliente objetivo a quién queremos llegar, de esta forma se tiene las siguientes acciones para cada uno:

##### **Cliente consumidor**

Contar con publicidad en los programas de mayor audiencia radio, este es el medio que siguen con mayor frecuencia los AM 79% <sup>9</sup>aproximadamente.

##### **Cliente Comprador**

En el caso de los clientes compradores se realizará marketing digital a través:

- Publicidad en motores de búsqueda de Google a través de Google AdWords.
- Redes sociales, contar con una cuenta en Facebook y en Instagram, con el objetivo de crear un vínculo con los compradores y sus cercanos.
- Publicidad en Redes Sociales a través de Facebook Ads e Instagram Ads.

Además, realizaremos Marketing Offline en los siguientes canales:

- Radios: realizar publicidad en horario de mayor audiencia desde las 6:00 AM hasta las 9:00 AM.
- Empresas: Se buscarán alianzas con distintas compañías a través de las áreas de beneficio para dar a conocer los servicios del Centro Día a través de stand que nos permitan tener presencia y por medio de mecanismos de difusión internos (Intranet).

---

<sup>9</sup>VIVIR HASTA LOS 100 – ICARE 2017 – GFK ADIMARK

### Canales Transversales:

Página web del Centro Día en donde se entregará información general de la institución, misión, visión, valores corporativos y servicios que se entregan.

### Promociones de venta

Para poder posicionarnos generaremos promociones de ventas e incentivaremos a nuestros potenciales clientes a vivir esta experiencia con el objetivo de dar a conocer nuestro centro

- “Conoce nuestro Centro Día” Invitación para asistir a una jornada gratuita donde el AM y sus cercanos conozcan los servicios.
- Descuentos para afiliados que pertenezcan a distintas CCAF.

## **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

### Fase 1. Región Metropolitana

En relación con los antecedentes expuestos en Anexo 3, nuestro mercado potencial corresponde a 131.000 AM autovalentes que habitan las comunas de La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago Centro.

Según el censo 2002 – 2017, se ha incrementado la población de AM en un 64%. Con este dato, se obtiene un crecimiento anual de un 4,2%, utilizando un criterio conservador para la evolución de este grupo.

Se establece una participación 0,04% para el primer año de funcionamiento, a continuación, se describen la Demanda Proyectada en cada una de las Fase:

Áreas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Macro Zona 1	131.398	135.697	140.140	144.731	149.470	154.370	159.431	164.656	170.056	175.635	181.395
% Participación de Mercado	-	0,04%	0,05%	0,05%	0,060%	0,07%	0,08%	0,08%	0,08%	0,08%	0,08%
Demanda Proyectada MZ1	-	47	70	72	90	100	124	132	136	141	145
Macro Zona 2	86.491	89.311	92.225	95.233	98.343	101.555	104.870	108.291	111.828	115.482	119.258
% Participación de Mercado	-	-	-	-	0,04%	0,04%	0,05%	0,06%	0,07%	0,08%	0,08%
Demanda Proyectada MZ2	-	-	-	-	34	41	52	65	73	87	95
Macro Zona 3	67.380	69.594	71.883	74.247	76.688	79.209	81.814	84.506	87.285	90.156	93.120
% Participación de Mercado	-	-	-	-	-	-	-	0,05%	0,06%	0,08%	0,09%
Demanda	-	-	-	-	-	-	-	38	52	72	84

Tabla 12: Demanda Proyectada Centro Día

Complementando la tabla anterior, se describe de forma detallada la demanda mensual para el primer año del centro día:

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Δ Ingreso	0	3	4	5	7	0	0	7	6	5	7	3
Demanda Acumulada	0	3	7	12	19	19	19	26	32	37	44	47

Tabla 13: Detalle Demanda 1º Año Centro Día Macrozona 1

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Nuestro presupuesto de marketing estará enfocado en diversas actividades relacionadas directamente con nuestros objetivos:

Año 1:

Objetivo General	Objetivo específico	Actividades	Presupuesto Anual
Aumentar nuestra visibilidad y generar reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la marca</li> <li>Interacción de los usuarios con nuestro centro.</li> <li>Crear credibilidad en torno a nuestro centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción página web</li> <li>Diseño Campaña(radios)</li> <li>Marketing Digital</li> </ul>	UF1.196
Venta y participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el nivel de ventas y participación de mercado en un 0,04% en el primer año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas a empresas</li> <li>Planificación eventos "Conoce nuestro Centro Día"</li> </ul>	UF677

Tabla 14: Objetivo de Marketing 1º Año

Año 2- 10:

Objetivo General	Objetivo específico	Actividades	Presupuesto Anual
Generar Nuevos Prospectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar base de clientes potenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de ejecutivas para trabajar bases.</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Marketing digital</li> </ul>	UF1.242
Fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener permanencia de clientes actuales</li> <li>• Recomendación de nuestros clientes (ya sean estos compradores o consumidores) con sus pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento mensual con usuarios y sus familias</li> <li>• Charlas a empresas.</li> </ul>	UF677

Tabla 15: Objetivo de Marketing Año 2 -10

En Anexo 5 se detalla cronograma mensual para primer año, y detalle anual para los siguientes años.

En conclusión, se declara que la estrategia que utilizaremos será de diferenciación.

Nuestro objetivo es 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.

Pero no solo nos diferenciaremos como servicio, sino que también nos enfocaremos en un nicho de mercado en particular, segmentado por características socioeconómicas, culturales y etarias. Vemos la fortaleza de la especialización como parte de la generación del valor, donde nuestros mensajes podrán ser más claros y dirigidos dada las características similares en gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes. Nuestras alianzas serán mucho más productivas ya que tendremos claridad de cuáles son las compañías apropiadas para generarlas.

## V. Plan de Operaciones

Según los pilares y la filosofía que conducirá nuestro centro y que se ve plasmada en capítulos precedentes nuestro plan de operaciones toma fuerza de cara a:

- Infraestructura
- Dotación
- Planes y actividades

La ubicación, los salones, la ambientación, la seguridad y el confort de centro día “Aliwe” son parte de nuestra propuesta y tiene como referencia casos exitosos como son los centros de Estados Unidos y España.

Nuestros especialistas tanto los relacionados con la salud como los relacionados con la entretención serán pieza fundamental del éxito de este proyecto, la distribución de las distintas actividades, la selección de estas y la excelencia profesional nos entregaran el sello de calidad que mencionamos en nuestra propuesta. (Anexo 6: Descripción Dotación)

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

Un día completo para nuestros adultos mayores contiene actividades de tipo:

Dirigidas

Libres

Ambas abordan tanto el rubro médico como recreacional (terapia ocupacional, motricidad, trabajo cognitivo, talleres computacionales, baile, juegos de mesa, integración etaria, charlas, lectura, cine, entre otras).

El proceso de incorporación de un nuevo AM a nuestro centro consta de tres etapas.

Ingreso - Evaluación - Intervención. La tercera etapa (intervención) solo aplica en caso de tener alguna observación y se sugiere algún plan especial de ser necesario.

Centro día Aliwe abrirá sus puertas once meses del año, las jornadas serán de lunes a viernes desde las 7:30 am hasta las 19:30 pm.

Para mayor detalle ver Parte II del Plan de negocios.

## VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor está formado por dos socios:

Isabel Aravena, 36 años Ingeniero Civil Industrial.

Natalia Zurita, 37 años Ingeniero Comercial.

Ambas con características y atributos que aportaran y permitirán el éxito en la ejecución de este proyecto.

Estructura Centro Día

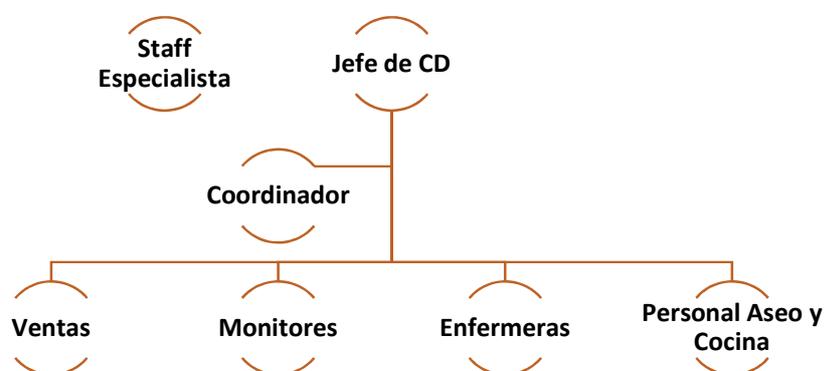


Ilustración 9: Estructura de organización Centro Día

Al aperturar el segundo Centro Día la estructura pasara de ser funcional a estructura matricial.

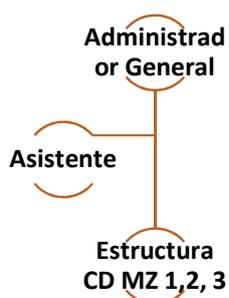


Ilustración 10: Estructura de organización Fase II -Fase III

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

En relación a los incentivos y compensaciones, estos se detallan en Anexo 7: Remuneraciones Staff Permanente y Especializado.

Para mayor detalle ver Parte II del Plan de negocios.

## VII. Plan Financiero

Definida una serie de supuestos tales como: tasa de ocupación, demanda, tipos de planes y sus respectivos precios, entre otros, se definieron los ingresos asumiendo un horizonte de análisis de diez años.

Como parte relevante en el ítem costos tenemos el ítem RRHH y el arriendo de los inmuebles. 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.

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

### Resumen Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Flujo de Caja Efectivo</b>	- 2.115	- 2.970	- 1.028	- 2.531	1.610	1.367	2.985	5.349	5.707	6.328	75.742

En la siguiente imagen se muestra el Flujo de Caja para cada uno de los periodos en estudio.

Para el cálculo de Valor Terminal del Proyecto, se considera la valorización por múltiplo EBITDA de acuerdo con los parámetros de Damodaran. Escogeremos un escenario conservador de 4 múltiplos EBITDA para realizar la valorización de la empresa en el año 10.

Para determinar la viabilidad del proyecto se consideraron las siguientes variables

<b>Tasa Costo Capital</b>	<b>8,8%</b>
<b>VAN</b>	<b>37.641</b>
<b>TIR</b>	<b>37%</b>
<b>Payback</b>	<b>8</b>

Tabla 16: 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.

Para mayor detalle ver Parte II del Plan de negocios.

## 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 estrategias de marketing y se revisaran las alianzas estratégicas
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 17: Riesgo Críticos del Proyecto y Mitigadores

Para mayor detalle ver Parte II del Plan de negocios.

## IX. Propuesta Inversionista

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

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

Tabla 18: 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
<b>Flujo de Caja Efectivo</b>	(846)	(1.188)	(411)	(1.013)	644	547	1.194	2.140	2.283	2.531	30.297
Inversión	(4.322)										
Dividendos											
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>(5.168)</b>	<b>(1.188)</b>	<b>(411)</b>	<b>(1.013)</b>	<b>644</b>	<b>547</b>	<b>1.194</b>	<b>2.140</b>	<b>2.283</b>	<b>2.531</b>	<b>30.297</b>

Tabla 19: Flujo de Caja del Inversionista

<b>VAN Inversionista</b>	<b>10.734</b>
<b>TIR Inversionista</b>	<b>21%</b>

Tabla 20: 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:

<b>Aporte del Inversionista</b>	<b>4.322</b>
<b>Propiedad del Inversionista</b>	<b>40%</b>
<b>Valorización Post-money</b>	<b>10.806</b>
<b>Valorización Pre-money</b>	<b>6.483</b>

Tabla 34: Valor Pre-money y Post-money

Para mayor detalle ver Parte II del Plan de negocios.

## **X. Conclusiones**

Podemos concluir, después de la información y análisis expuesto que el modelo de negocio posee un gran atractivo, aunque existen bajas barreras de entrada que podrían implicar una amenaza relevante de nuevos actores en el mercado, la estrategia de diferenciación junto con la creciente demanda nos hace pensar que estamos en un periodo de captación y podremos avanzar apalancándonos en base a una propuesta diferenciadora y enfocada en un nicho en particular. Considerando que el mercado no conoce a cabalidad este modelo, es que las estrategias de marketing son fundamentales para darnos a conocer y posicionarnos.

Una propuesta de valor distinta, que cubre necesidades recogidas en las distintas encuestas y estudios permitirán el ingreso y posicionamiento de "Aliwe" en la industria, marcando precedentes e incorporando este modelo como opción de nuestros clientes.

Dada la diversificación geográfica se hace necesaria una comunicación expedita, un trabajo organizado que nos permita aprovechar las economías de escala a través del trabajo en conjunto con los proveedores, socios estratégicos y colaboradores.

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 acuerdo con el análisis financiero, tanto desde el punto de vista del proyecto como del inversionista, el proyecto es viable y atractivo.

Para mayor detalle ver Parte II del Plan de negocios.

## **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](http://www.senama.gob.cl)

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: Estudio sobre Centros de Día – Atributos de la competencia**

A continuación, se describen y grafican cada una de las características que se validaron para el análisis de la competencia.

- Salud -Servicios Geriátricos: Evaluar, diagnosticar y sugerir tratamiento al AM, considerando sus habilidades y debilidades.
- Salud- Terapeuta Ocupacional: Persona encargada de que las técnicas y métodos se apliquen de manera correcta según los ejercicios indicados.
- Salud- Fonoaudiología: Especialista que previene, evalúa y diagnostica posibles problemas de comunicación.
- Salud-kinesiología: Especialista que aportara a la prevención y disminución de cualquier dolencia o problemas ya sea desde la prevención hasta la recuperación.
- Talleres Recreativos: Actividades programadas por equipo especializado que tienen como objetivo estimular, integrar y potenciar autoestima del AM.
- Áreas Verdes: Contacto directo con la naturaleza, lo que permitirá sentirse en un ambiente acogedor, cálido y relajado.
- Alimentación: Programa enfocado en el ámbito de salud y nutrición, que se adapta a las necesidades de cada AM y sus patologías en caso de tenerlas.
- Transporte: Convenios o servicios directo de transporte para los traslados del AM.
- Integración Etaria: Programas de integración directamente en el centro Día, lugar abierto a la comunidad no tan sólo a los familiares del AM.
- Cursos: Asociados al entrenamiento del AM en diversas áreas como su motricidad y desarrollo cognitivo y recreación.
- Flexibilidad de Horarios: Periodicidad de planes y horarios con opción de recuperar.
- Infraestructura: Instalaciones inmobiliarias que permiten ofrecer seguridad y aseguren el bienestar del AM adaptada a la necesidad de éste. (ramplas, manillas en baños, pisos antideslizantes).
- Ambientación: Condiciones en que se recibirán a los AM, variables como limpieza, temperatura, iluminación, colores de los distintos salones, la música ambiente y el mobiliario entre otros.
- Charlas: A través de líderes de opinión, organizaciones no gubernamentales y gubernamentales que permiten integrar al AM a temas contingentes de nuestra sociedad.

- **Servicios Varios:** Corresponden a servicios opcionales que se encuentran fuera de los planes, las actividades contempladas en este ámbito son podología, masajes de relajación, peluquería.
- **Convenios:** Alianzas con empresas, instituciones de salud o CCAF que permiten generar descuentos hacia los compradores.
- **Asistencia en Servicios Digitales:** Asesoría y capacitación para la realización de trámites vía web, esto para obtener beneficios como no tener que desplazarse a una institución bancaria, pagar cuentas, entre otros.
- **Salidas Programadas:** Actividades fuera del centro, dentro del radio urbano con el objetivo de integrar al AM con el entorno social que lo rodea, como salidas a fundaciones, ONG, etc.

Se revisó que características tenía dentro de su oferta cada centro, tanto competencia directa como indirecta.

#### Competencia Directa

Ítems	Vital Day	Casa Senior	Damos Vida	Centro Día Municipalidad de las Condes	CCAF Los Andes "Centro día para el Adulto"	Centro Día Senior Suite
Salud -Servicios Geriátricos	✓	x	x	X	✓	✓
Salud- Terapeuta Ocupacional	✓	x	✓	✓	✓	✓
Salud- Fonoaudiología	x	x	✓	✓	x	✓
Salud-kinesiología	✓	x	✓	✓	✓	✓
Talleres Recreativos	✓	x	✓	✓	✓	✓
Áreas Verdes	x	x	✓	x	x	✓
Alimentación	✓	✓	✓	✓	x	✓
Transporte	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Integración Etaría	x	x	x	x	x	X
Cursos	x	x	x	✓	x	X
Flexibilidad de Horarios	✓	✓	✓	✓	x	X
Infraestructura	✓	✓	✓	✓	✓	X
Ambientación	✓	x	✓	✓	x	X
Charlas	✓	x	x	✓	x	X
Servicios Varios	✓	x	✓	x	x	✓
Convenios	x	x	✓	✓	x	X
Asistencia en Servicios Bancarios	x	x	x	x	x	X
Salidas Programadas	✓	x	x	✓	✓	X

## Competencia Indirecta

Ítems	Casas de Reposo	CCAF	Municipalidades	Semana
Salud -Servicios Geriátricos	✓	x	x	✓
Salud- Terapeuta Ocupacional	✓	x	x	✓
Salud- Fonoaudiología	✓	x	x	✓
Salud-kinesiología	✓	x	x	✓
Talleres Recreativos	✓	✓	✓	✓
Áreas Verdes	x	x	x	x
Alimentación	✓	x	x	x
Transporte	✓	x	x	x
Integración Etérea	x	x	x	x
Cursos	x	✓	✓	✓
Flexibilidad de Horarios	x	✓	✓	x
Infraestructura	✓	x	x	✓
Ambientación	✓	x	x	x
Charlas	✓	✓	✓	✓
Servicios Varios	✓	x	x	x
Convenios	✓	✓	✓	✓
Asistencia en Servicios Bancarios	x	x	x	x
Salidas Programadas	x	✓	✓	✓

Cada uno de los atributos obtuvo una calificación, la idea fue determinar qué características necesitábamos reducir (que no eran relevantes para el cliente,) mantener y/o potenciar (que nos permitieran diferenciarnos ya sea creando el atributo o mejorándolo).

Atributos	Vital Day	Casa Senior	Damos Vida	Centro Día Municipalidad de las Condes	CCAF Los Andes "Centro día para el adulto"	Centro Día Senior Suite	Promedio	Centro
Salud -Servicios Geriátricos	7	3	1	1	7	3	4	6
Áreas Verdes	3	1	4	1	1	5	3	6
Alimentación	6	6	6	6	1	7	6	6
Integración Etérea	1	1	1	1	1	1	1	7
Cursos	1	1	1	6	1	1	2	7
Flexibilidad de Horarios	6	6	6	7	1	1	5	7
Infraestructura	6	4	7	7	5	6	6	6
Ambientación	6	2	6	7	3	6	5	6
Charlas	6	2	1	7	1	6	4	6
Medios de Pagos	3	2	1	1	1	1	2	6
Convenios	4	2	6	7	1	4	4	6
Asistencia en Servicios Bancarios	1	1	1	1	1	1	1	6

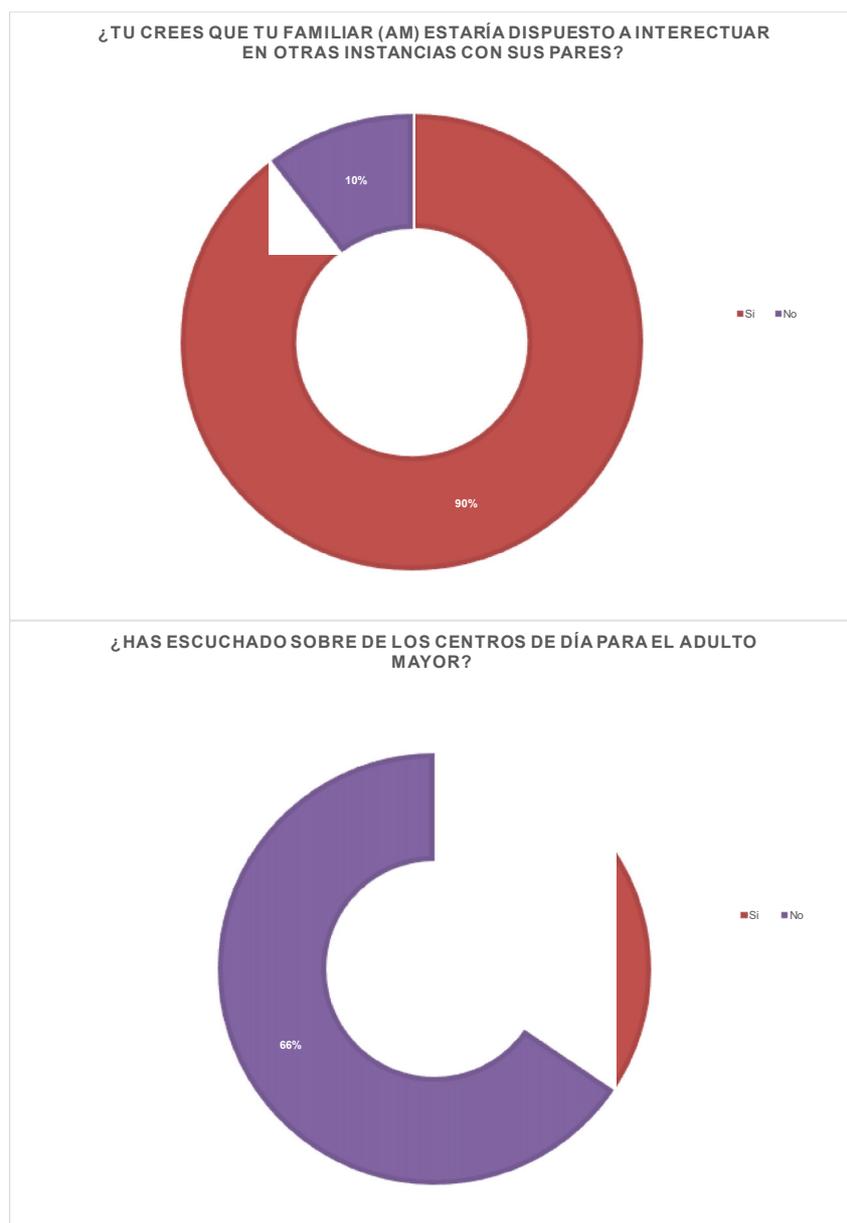
Una vez realizado el análisis se obtuvo el siguiente resultado y como consecuencia se determinaron algunas de las características que conformarán nuestra propuesta (detallada en propuesta de valor método canvas):

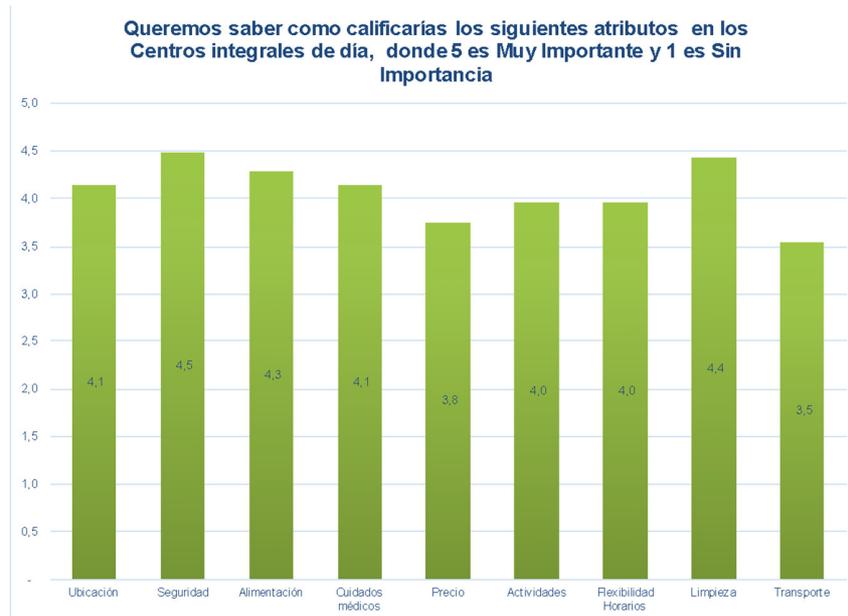
Atributos	Promedio	Centro
Áreas Verdes	3	6
Integración Etaria	1	7
Charlas	4	6
Asistencia al AM en Servicios Digitales	1	6

## ANEXO 2: Resultados de encuestas sobre valoración de atributos

Para el desarrollo de la valoración de atributos se realizaron estudios de mercado primarios tanto para clientes consumidores como para clientes compradores.

### 1. Clientes Compradores=60 con algún familiar AM.





Los Familiares de los AM, están dispuesto a incentivar la participación de sus AM en Centros Días y los atributos que mejor evalúan son Seguridad, Alimentación y Limpieza.

## 2. Clientes Consumidores: N = 40 personas





Las actividades que se interesan más el AM son clases de baile, charlas a elección del AM actividades físicas, actividades fuera del Centro.

### ANEXO 3: Segmento de Mercado

Para el cálculo del segmento de mercado, se utiliza la información de la cantidad habitantes de AM para las comunas seleccionadas del Censo 2017:

Macro Zona 1

	Hombres	Mujeres	Total
<b>LA REINA</b>	<b>7.692</b>	<b>11.104</b>	<b>18.796</b>
100 o más	11	32	43
60 a 64	2.132	2.840	4.972
65 a 69	1.812	2.347	4.159
70 a 74	1.439	1.888	3.327
75 a 79	1.010	1.480	2.490
80 a 84	648	1.091	1.739
85 a 89	439	834	1.273
90 a 94	162	437	599
95 a 99	39	155	194
<b>ÑUÑO A</b>	<b>14.880</b>	<b>25.891</b>	<b>40.771</b>
100 o más	21	82	103
60 a 64	4.160	6.202	10.362
65 a 69	3.258	5.011	8.269
70 a 74	2.586	4.334	6.920
75 a 79	1.920	3.363	5.283
80 a 84	1.384	2.917	4.301
85 a 89	1.029	2.427	3.456
90 a 94	433	1.169	1.602
95 a 99	89	386	475
<b>PROVIDENCIA</b>	<b>10.744</b>	<b>18.248</b>	<b>28.992</b>
100 o más	20	81	101
60 a 64	2.694	4.035	6.729
65 a 69	2.389	3.471	5.860
70 a 74	1.988	3.119	5.107
75 a 79	1.414	2.334	3.748
80 a 84	1.043	2.067	3.110
85 a 89	754	1.755	2.509
90 a 94	349	1.051	1.400
95 a 99	93	335	428
<b>SANTIAGO</b>	<b>17.230</b>	<b>25.609</b>	<b>42.839</b>
100 o más	41	67	108

60 a 64	5.686	7.134	12.820
65 a 69	4.083	5.382	9.465
70 a 74	3.098	4.351	7.449
75 a 79	2.027	3.301	5.328
80 a 84	1.258	2.480	3.738
85 a 89	733	1.869	2.602
90 a 94	241	786	1.027
95 a 99	63	239	302
<b>Total</b>	<b>50.546</b>	<b>80.852</b>	<b>131.398</b>

Macro Zona 2:

	Hombres	Mujeres	Total
<b>CONCEPCIÓN</b>	<b>16.274</b>	<b>22.929</b>	<b>39.203</b>
100 o más	19	49	68
60 a 64	5.105	6.240	11.345
65 a 69	3.864	4.960	8.824
70 a 74	3.010	4.076	7.086
75 a 79	1.975	3.097	5.072
80 a 84	1.293	2.139	3.432
85 a 89	725	1.461	2.186
90 a 94	217	693	910
95 a 99	66	214	280
<b>CHIGUAYANTE</b>	<b>5.955</b>	<b>8.120</b>	<b>14.075</b>
100 o más	3	10	13
60 a 64	1.983	2.386	4.369
65 a 69	1.525	1.939	3.464
70 a 74	1.061	1.416	2.477
75 a 79	691	1.042	1.733
80 a 84	397	627	1.024
85 a 89	198	447	645
90 a 94	70	188	258
95 a 99	27	65	92
<b>SAN PEDRO DE LA PAZ</b>	<b>7.245</b>	<b>9.870</b>	<b>17.115</b>
100 o más	11	14	25
60 a 64	2.441	3.140	5.581
65 a 69	1.905	2.371	4.276
70 a 74	1.345	1.664	3.009
75 a 79	796	1.189	1.985
80 a 84	447	752	1.199
85 a 89	215	485	700
90 a 94	65	204	269

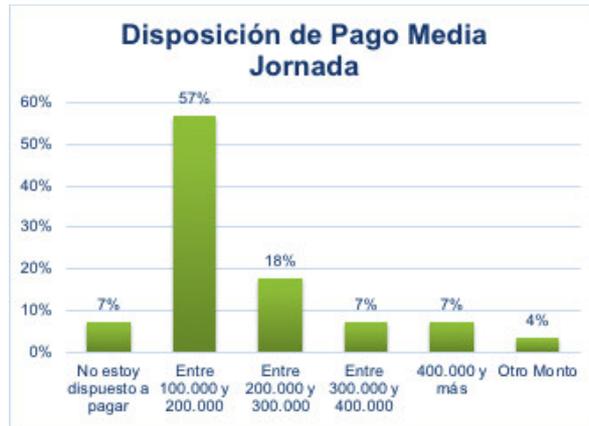
95 a 99	20	51	71
<b>HUALPÉN</b>	<b>6.660</b>	<b>9.438</b>	<b>16.098</b>
100 o más	4	12	16
60 a 64	2.011	2.588	4.599
65 a 69	1.592	1.958	3.550
70 a 74	1.235	1.791	3.026
75 a 79	939	1.390	2.329
80 a 84	526	892	1.418
85 a 89	281	564	845
90 a 94	61	198	259
95 a 99	11	45	56
<b>Total MZ 2</b>	<b>36.134</b>	<b>50.357</b>	<b>86.491</b>

Macro Zona 3:

	Hombres	Mujeres	Total
<b>VIÑA DEL MAR</b>	<b>27.555</b>	<b>39.825</b>	<b>67.380</b>
100 o más	26	92	118
60 a 64	7.841	9.911	17.752
65 a 69	6.256	8.068	14.324
70 a 74	5.171	7.038	12.209
75 a 79	3.637	5.575	9.212
80 a 84	2.556	4.299	6.855
85 a 89	1.509	3.156	4.665
90 a 94	453	1.323	1.776
95 a 99	106	363	469

## ANEXO 4: Disposición a Pago

Clientes Compradores: De acuerdo con los resultados del estudio de Mercado primario realizado



## ANEXO 5: Presupuesto de Marketing

### Presupuesto Marketing Año 1-Mensualizado:

Tipo	Característica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Marketing Digital, Construcción de Pagina Web, Dise	A través de Agencia Web	45												45
Publicidad Cliente Comprador	Radio Cliente Comprador	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	740
Publicidad Cliente Consumidor	Radio Cliente Consumidor	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	411
Eventos y Charlas	En empresas			113	113	113			113	113				677
<b>Total</b>		<b>141</b>	<b>96</b>	<b>209</b>	<b>209</b>	<b>209</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>209</b>	<b>209</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>209</b>	<b>1.873</b>

### Presupuesto Marketing Año 1 –Año 10

Tipo	Canal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marketing Digital, Construcción de Pagina Web, Diseñ	A través de Agencia Web	45	90	45	90	45	45	90	45	90	45
Publicidad Cliente Comprador	Radio Cliente Comprador	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740
Publicidad Cliente Consumidor	Radio Cliente Consumidor	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411
Eventos y Charlas	En empresas	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677
<b>Total</b>		<b>1.873</b>	<b>1.919</b>	<b>1.873</b>	<b>1.919</b>	<b>1.873</b>	<b>1.873</b>	<b>1.919</b>	<b>1.873</b>	<b>1.919</b>	<b>1.873</b>