



“GARDEN DREAMS”

Parte I

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

Alumno: Mauricio Soto Zerené
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, Junio 2021

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
I. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	6
Necesidad	6
Satisfactores	7
Localización Geográfica.....	7
Rentabilidad	8
Fuentes de Ingresos	9
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	9
2.1. Análisis PESTEL	9
Factor Económico	9
Factor Político y Legal.....	10
Factor Social	11
Factor Tecnológico	11
Factor Ambiental.....	11
Factor Cultural	11
2.2. Análisis PORTER	12
Competidores	12
Proveedores.....	13
Sustitutos.....	14
Nuevos participantes	14
Clientes.....	15
Conclusiones del análisis Porter.....	16
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	16
3.1. Modelo de negocios.....	16
3.1.1 Segmento de clientes	17
3.1.2 Propuesta de Valor	17
3.1.3 Relación con Clientes.....	18
3.1.4 Fuentes de Ingresos	18
3.1.5 Recursos Claves	19
3.1.6 Actividades Claves.....	19
3.1.7 Socios Claves.....	20
3.1.8 Estructura de costos	20
3.2. Descripción de la empresa	20
Misión.....	21
Visión	21
Valores.....	21
3.2.1 Recursos y capacidades	22
3.2.2 Análisis FODA	22
3.2.3 Ventaja Competitiva.....	24
3.2.4 Riesgos.....	25
3.2.5 Factores críticos de éxito	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento y visión global.....	26
IV. Plan de Marketing.....	28
4.1 Objetivos de Marketing.....	29
4.2 Estrategia de segmentación	29

4.3 Estrategia de servicio	30
4.3.1 Puntos de diferenciación de propuesta de valor	30
4.4 Estrategia de comunicación y ventas	31
4.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.5.1 Tamaño de mercado.....	32
4.5.2 Proyecciones de Crecimiento.....	32
4.6 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	33
V. SEGMENTACIÓN	34
5.1. Determinación de Q	34
VI. ESTRATEGIA COMERCIAL	36
6.1. Determinación de Servicio por Tipo de Jornada	36
6.2. Características de Funcionamiento de Garden Dreams	37
6.3. Marca	38
6.4. Determinación de Precio.....	38
VII. PLAN DE OPERACIONES.....	38
7.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	38
VIII. EQUIPO DEL PROYECTO.....	39
8.1. Equipo Gestor	39
8.2. Estructura Organizacional.....	39
8.3. Incentivos y Compensaciones.....	39
IX. PLAN FINANCIERO.....	40
9.1. Q en T de Estabilidad	40
9.2. Flujo de caja Proyectado.....	40
9.3. Tasa de Descuento	41
9.3. Capital de Trabajo.....	41
9.4. Determinación del Capital requerido	41
9.5. Principales Indicadores de rentabilidad del Proyecto	41
9.6. Fuentes de financiamiento.....	41
X. RIESGOS CRITICOS.....	42
XI. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	42
XIII. CONCLUSIONES.....	43
XIV. ANEXOS.....	45
14.1. Modelo Canvas.....	45
14.2. Descripción del Servicio.....	46
14.3. Perfil de cargos.....	51
14.4. Protocolo del Centro Garden Dreams.....	57
14.5. Protocolo de Ingreso al Centro Garden Dreams	60
14.6. Pauta del Test de TINETTI	61
14.7. Programa de Estimulación Cognitiva	66
14.8. Formulario de Notificación de Eventos Adversos	68
14.9. Descripción de la Planta	69
14.10. Resultados Encuestas Realizadas.....	72
14.10.1. Preguntas de la Encuesta Aplicada.....	73

XV. BIBLIOGRAFÍA..... 76

RESUMEN EJECUTIVO

Garden Dreams, es un lugar de recreación y esparcimiento para adultos mayores en la comuna de Concepción, región del Biobío. En una innovadora modalidad diurna en donde encontrarán cuidados y atención personalizada enfocadas en generar una vida social activa y desarrollo de actividades permita mantener las condiciones físicas y psicológicas de autovalencia de cada uno de los usuarios. Buscamos entregar un servicio diferenciado y especializado que genere el equilibrio entre aprender y hacer.

Contamos con diversas actividades y prestaciones que permitirán que los usuarios desarrollen el su lado social, artístico y participativo, de manera de acompañar su cuidado, pensando en el propio usuario y también para sus familias y cercanos.

Se genera valor proyectando ingresos netos totales al 10° año por más de MM\$1.394 a través de una venta directa por servicio. Competimos con una estrategia de nicho con enfoque en la diferenciación, generando una ventaja competitiva a través los recursos, capacidades y estrategias funcionales, permitiendo depender sólo de los flujos provenientes de la operación.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere inversión al año 0 por MM\$101, de los cuales el 40% es financiado por los fundadores y se ofrece el 55% de la propiedad de la compañía por una inversión de MM\$61 de pesos, los cuales soportarán el capital de trabajo de los primeros años. Al evaluar el proyecto en un horizonte de 10 años se visualiza la construcción de valor con un VAN por más de MM\$357 a perpetuidad y una TIR del proyecto de 40,80%.

Este proyecto tiene un gran atractivo y potencial de desarrollo, considerando que se encuentra enfocado en un segmento de la población que está creciendo a una tasa del 3,88% anual (INE 2017).

I. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Necesidad

En los últimos años, se han producido grandes cambios en todos los sectores de la sociedad. Entre todos estos avances, destacan aquellos que han afectado notablemente la esperanza de vida de la población que en la mayoría de los países ha producido un envejecimiento de ésta.

Chile es el país de América Latina con mayor esperanza de vida con una media de 80,6 años, y el segundo de todo el continente americano, sólo por detrás de Canadá (82,2 años), según informó la Organización Mundial de la Salud (OMS). La media mundial en 2015 fue de 71,4 años, y sólo 29 países superaron los 80 años de media.

En términos generales, los familiares directos de adultos mayores autovalentes son quienes frecuentemente asumen obligaciones que supone el cuidado constante de ellos, pero son muchos los que no pueden ser atendidos por sus familias o cuando lo son, no reciben la atención que ellos esperan o requieren, puesto que quienes los cuidan deben repartir su tiempo entre el adulto mayor y las labores del hogar. Posteriormente presentaremos un formulario que utilizamos como instrumento para conocer el mercado al que nos enfrentamos, aquí, pudimos identificar la importancia de contar con un lugar donde puedan ocuparse de las necesidades de los adultos mayores. Evidenciamos, en la encuesta, que el 87% de los encuestados (N=373) considera que necesario que los adultos mayores participen y asistan a un centro de recreación y que cuando consultamos “¿Estaría dispuesto a contar con los servicios de un centro de recreación?”, el 92% respondió afirmativamente.

Según Compendio Estadístico de la Región del Biobío 2017 elaborado por el INE, en ésta región, los adultos mayores pasarán de 17.897 el año 2002 a más de 30.000 para 2020.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la mayor expectativa implica determinar **espacios de *entretención y esparcimiento*** para adultos mayores autovalentes y comprender los intereses y nuevas necesidades de acuerdo a los cambios y avances en la sociedad.

Satisfactores

Considerando la naturaleza del negocio nos enfocaremos en brindar servicios en dos tipos de jornadas (jornada completa y media jornada), claramente diferenciadas en el tipo de actividades que cada una de ellas contiene.

En relación con las características del público objetivo para desarrollar esta idea de negocio y la capacidad instalada, Garden Dreams podrá ofrecer servicios como:

- Capacitaciones
- Talleres
- Actividades recreacionales
- Atenciones de salud especializada

Localización Geográfica

En primera instancia, se iniciará el proyecto aperturando el primer centro en la comuna de Concepción, VIII región y al quinto año inauguraremos un nuevo centro en la Comuna de Temuco, IX región. Este segundo centro se aperturará en dicha comuna por la similitud en cuanto a características de la comuna de Concepción.

El primer centro estará ubicado en calle Pedro de Valdivia, Barrio Quinta Junge, comuna de Concepción. La ciudad se encuentra ubicada a 449 kilómetros al sur de Santiago, capital de la República de Chile. Además, según el Compendio Estadístico de la Región del Biobío 2017 elaborado por el INE, la comuna cuenta con una población de 223.574 habitantes, de los cuales 107.264 corresponde a hombres y 115.950 a mujeres.

Escogimos este punto estratégicamente ya que, Pedro de Valdivia, es un sector cercano al centro de Concepción, diariamente frecuentada por quienes viven en Chiguayante y Hualqui, cercana a supermercados y, principalmente, cercano a Clínica Sanatorio Alemán y Hospital Regional de Concepción. Su cercanía a barrios como Lonco, Villuco y Schaub es importante también, ya que en estos sectores vive el mayor porcentaje de adultos mayores de los estratos socioeconómicos a los que apunta nuestro proyecto. Quinta Junge, en particular, es uno de los sectores más lozanos y acomodados del gran Concepción

El sector también cuenta con locomoción y estacionamientos para los trabajadores del centro.

Rentabilidad

Hemos definido que la rentabilidad será **Privada**, esto ya que la empresa se crea con la finalidad de generar utilidades, ligado a ello un beneficio económico para los propietarios quienes arriesgan parte de su patrimonio.

Las utilidades generadas podrán destinarse a:

- Repartición a sus socios, en proporción al porcentaje aportado.
- Reinversión, como estrategia de crecimiento de la empresa.

Fuentes de Ingresos

Serán productos de contratos o bien membresías, principalmente de:

- Personas Naturales, socio adulto mayor.
- Personas Naturales, hijos o familiares del adulto mayor.
- Otros dispuestos a pagar el precio de nuestros servicios (convenios).

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Análisis PESTEL

Factor Económico

El Indicador de Actividad Económica de la región del Bío Bío creció en el primer trimestre del año 2019 (INE 2020) a niveles que no se veían desde el 2016. Un 6,4% que inyecta optimismo a la economía que ya venía dando señales de recuperación y que se explica por un alza de nueve de los once sectores que componen el indicador. El comportamiento fue liderado por el sector manufacturero, que es el mayor generador de empleo en la región, y el sector pesquero industrial. Los únicos que se contrajeron fueron el área de la Minería y la Construcción.

De acuerdo a la Superintendencia de Pensiones con datos de las AFP, los ingresos imponibles promedian a la fecha los \$683.177 en el Bío Bío, que viene a ser un 5% más que el periodo anterior.

Según el Censo 2017, en nuestro país a esa fecha había 2.003.256 adultos mayores (población efectivamente censada), es decir, un 11,4% del total de la población país, la mayoría empadronada en la Región Metropolitana (767.377 personas), Valparaíso (247.113) y Biobío (183.145).

Para 2035, sin embargo, se prevé un importante aumento de este grupo etario, que se compondrá de 3.993.821 adultos mayores, los que equivaldrán al 18,9% del total de la población. Es más, las proyecciones indican que ese año todas las regiones evidenciarán un proceso creciente de envejecimiento poblacional. La RM tendría 1.485.799 de adultos mayores (16,8% del total de población de esa región), en Valparaíso vivirían 480.558 personas de ese grupo etario (22,2% del total local) y en Biobío, 361.725 (21,2% del total regional).

La tendencia general es que este grupo se vaya incrementando, dado el envejecimiento de la población (menos porcentaje de niños en la población, por la caída de la fecundidad) y la mayor incorporación de la mujer al mercado laboral.

Factor Político y Legal

En Chile, existen leyes que abordan problemáticas propias de las personas mayores, como la ley que rebaja el impuesto territorial correspondiente a propiedades de adultos mayores vulnerables económicamente (Ley 20.732), aquella que exime total o parcialmente de la obligación de cotizar para salud a los pensionados que indica (Ley 20.531), la que otorga un bono a los cónyuges que cumplan cincuenta años de matrimonio (Ley 20.506) y la ley que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA (Ley 18.828), que hoy depende del Ministerio de Desarrollo Social, entre otras. También en la Ley de No Discriminación (Ley 20.609) se contempla la edad como posible causante de discriminación.

Junto con el rápido y relevante aumento de la proporción de las personas mayores de 60 años en Chile, será posible observar un envejecimiento relativo al interior de este grupo. Es decir, será cada vez más significativa la presencia de personas mayores de edades más avanzadas.

Factor Social

El Adulto Mayor de hoy, ya no coincide con la visión tradicional de una persona necesitada de cuidado y protección, sino que corresponde a una persona, en la mayoría de los casos, con la vitalidad y la autonomía necesaria para seguir siendo un aporte a la sociedad y seguir desarrollando sus propios intereses.

Este cambio de perfil del adulto mayor exige un urgente replanteamiento de las políticas públicas dirigidas a este grupo de la población, las que deben incorporar un enfoque que no sólo busque protegerlos, sino que también promueva y facilite el desarrollo de su independencia y autonomía.

Factor Tecnológico

Para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto se requiere contar con equipamiento que permita el desarrollo de las prestaciones y para ello, se debe contar con: computadores, televisores, equipo de música, máquinas de ejercicio, aire acondicionado, entre otros. A su vez se desea implementar a futuro un programa que permita el registro de pacientes a través de ficha clínica que pueda ser visualizada digitalmente por el familiar autorizado por parte del adulto mayor.

Factor Ambiental

Garden Dreams tiene presente la responsabilidad con el medio ambiente y por lo cual su compromiso es cumplir con los requerimientos legales y políticos para el cuidado del ecosistema.

Factor Cultural

En nuestra sociedad, la familia, es el sistema de apoyo social más importante y muchas veces la toma de decisiones se da dentro del núcleo familiar. El cuidado y preocupación por el adulto mayor surgen del compromiso emocional basado en valores culturales con sentido de solidaridad familiar, en este contexto los centros para ancianos aún no son

bien vistos en nuestro entorno, atribuyéndole a un sentimiento de abandono a nuestros adultos mayores. De igual manera, en nuestra sociedad el quehacer diario y el trabajo han impuesto un estilo de vida, en donde el núcleo familiar disminuye, la vivienda se limita en espacio para una sola generación, así también las mujeres se incorporan al trabajo para mejorar el ingreso familiar, por lo que el cuidado y atención que un niño y un adulto mayor requieren, ya no son satisfechos por un familiar cercano, razón por la cual se ven obligados a contratar un servicio de cuidado para estos grupos de personas, sean dentro o fuera del hogar.

2.2. Análisis PORTER

Competidores

El centro busca satisfacer fundamentalmente la necesidad de cuidado del adulto mayor. Destacamos que a diferencia de los satisfactores existentes en el mercado (centros geriátricos), nuestro centro no está diseñado para la pernoctación de los adultos mayores y se enfoca en satisfacer la necesidad principal, acompañado de la satisfacción de necesidad de recreación, entretención, esparcimiento y pertenencia. Efectivamente nuestros competidores son centros geriátricos, cuidados a domicilio, centros de adulto mayor, asilos de ancianos y otros similares que pudiéramos encontrar; ya que satisfacen la misma necesidad esencial, pero con distinta estrategia a la de Garden Dreams explicada más adelante en el modelo de negocios.

De igual manera, en nuestro centro, los diferentes talleres y actividades que se desarrollen buscan el reintegro de este grupo de personas a la sociedad, haciéndolos sentir útiles y valorados. A lo antes indicado, hay que sumar las características de infraestructura y adecuación de las instalaciones que permiten el desarrollo óptimo de actividades recreacionales, aprendizaje con cursos y talleres, compartir con sus pares en un lugar cómodo, recibir atención y asesoría médica. Lo anterior define al proyecto

como una propuesta única e innovadora en el mercado, razón por la cual no cuenta con competidores que presten un servicio similar; identificamos, eso sí, que la competencia más cercana, en el mercado de Concepción, es Acalis Montahue, empresa que también tiene instalaciones en Santiago, pero que entrega un servicio diferente a la de Garden Dreams, ya que se trata de una residencia para adultos mayores que considera estadía, focalizándose en la comodidad de sus habitaciones, a diferencia de nuestra oferta que focaliza sus servicios en las actividades y servicios diarios.

Cabe destacar que Acalis Montahue se encuentra Camino a Santa Juana, a unos 8 km desde el centro de Concepción, sin locomoción directa.

Otra competencia, menos directa, son los servicios de cuidado de adultos mayores; servicios que actualmente se traducen en que un profesional de la salud asiste, por horas, a los adultos mayores en sus propias casas o en casas de familiares. Esto también varía de lo que entrega Garden Dreams, ya que no permite que los adultos mayores puedan disfrutar del día a día compartiendo con personas en situación similar a ellos, con actividades que no realizarán en la cotidianeidad de sus hogares.

Proveedores

Nuestros proveedores se encuentran en su mayoría dentro de la región, ya que nuestras necesidades directas están relacionadas con:

- Equipamiento (escritorios, comedores, living, sillas, cocinas, entre otros)
- Artículos recreativos
- Alimentación (externalizada)
- Movilización (transporte público y privado)

El poder de negociación de los proveedores será bajo, ya que, ante un ambiente de inestabilidad, con altas tasas de desempleo, la tendencia es que bajen los costos de contrato, como hemos podido identificar también con la disminución del valor del arriendo del inmueble, que hemos evidenciado en los últimos 3 meses.

Sustitutos

Si bien existen sustitutos como, por ejemplo; familia, hogares de ancianos; ellos carecen de ciertos factores que son diferenciadores y que nosotros ofrecemos, a través de una atención personalizada que contempla talleres, capacitaciones permanentes y atenciones de salud especializada. La diferencia que marca el servicio Garden Dreams, permite que nuestros clientes se sientan parte de la comunidad nuevamente; de poder realizar actividades poco cotidianas, lejos de la soledad y siempre en un ambiente seguro y reconfortante, entregado por cada una de las personas de nuestro equipo de profesionales.

Nuevos participantes

Como en todo negocio, existe un riesgo incipiente que ingresen nuevos actores. Para ello, debemos fortalecer nuestros servicios que son diferenciadores de modo de aumentar las barreras de entrada.

La principal barrera, en este sentido, es el tipo de servicio y la ubicación donde estará emplazado Garden Dreams, que es uno de los puntos fuertes, debido a la cercana ubicación y gran conectividad que tiene con la ciudad y principales barrios residenciales de la comuna. La experiencia de nuestro equipo, el ADN del equipo enfocado al buen servicio y la entretención, hacen del sello de Garden Dreams una experiencia única.

Clientes

Garden Dreams se dirige a un segmento Alto de la sociedad, ya que esta categoría es quien tiene y percibe los mayores ingresos. Nuestros principales clientes son dos: adultos mayores que paguen el servicio por sí mismos, para su propio beneficio y familiares que paguen por el servicio para sus padres/abuelos/tíos, etc. El consumidor, en sí, será el adulto mayor que asista a nuestras instalaciones y utilice nuestros servicios.

Los principales influenciadores identificados son los mismos adultos mayores, que, una vez encantados con nuestro servicio, compartirán esto con sus amigos, familiares y conocidos para hacerlos parte de su experiencia en Garden Dreams. Buscamos que nuestros clientes se sientan como en casa, y que las actividades los motiven al movimiento, esparcimiento y seguir compartiendo.

El poder de negociación de los clientes, en este caso es aún mayor, ya que, aunque esté la disposición a pagar por el servicio, no se trata de una prestación de primera necesidad, por lo que el factor precio, por ejemplo, puede ser crucial en el comportamiento de los clientes.

Conclusiones del análisis Porter

La evaluación del entorno competitivo para la introducción de un servicio como el de Garden Dreams muestra un atractivo de la industria Medio-Alto, provocado por la amenaza de nuevos entrantes dado el atractivo del negocio y las bajas barreras de entrada que se presentan al ser un nuevo negocio y el poder de negociación de los clientes, esperando que al año se logre un posicionamiento que permita disminuir el atractivo para la competencia en el segmento alto al cual apuntamos.

A continuación, se presenta un resumen del análisis Porter realizado:

Tabla N° 1: Resumen análisis Porter

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la Industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Competencia Directa	X					Alta
Amenaza de Nuevos Competidores			X			Medio
Sustitutos	X					Alta
Poder de los Clientes			X			Medio
Poder de los Proveedores	X					Alta
Evaluación General						Medio-Alta

Fuente: Elaboración propia

III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios

Nuestra estrategia corporativa, como Garden Dreams, se basa en satisfacer una necesidad en lo referente a recreación y esparcimiento, para lo cual se entrega un servicio que apoya a las familias de la comuna de Concepción, en el cuidado de sus adultos mayores por medio de una atención personalizada.

El modelo de negocio considera dos tipos de clientes, uno se trata del cliente individual y el otro corporativo, los cuales entrarán en juego dependiendo de la etapa del negocio y la consecución de la escala o volumen de usuarios necesarios para maximizar las fuentes de ingreso, de esta manera en una primera etapa se contempla la venta uno a

uno por servicio entregado ya sea en Jornada Completa o Media Jornada y en una segunda etapa la incorporación de convenios con instituciones tanto públicas como privadas.

3.1.1 Segmento de clientes

Individual: corresponden a usuarios, hombres y mujeres mayores de 65 años, que buscan tener una mejor calidad de vida, localizados en la comuna de Concepción (primera etapa) y Temuco (segunda etapa).

Corporativos: instituciones públicas como municipalidades que poseen dentro de sus programas atención o servicios para el adulto mayor.

3.1.2 Propuesta de Valor

Garden Dreams genera valor a sus usuarios posibilitando satisfacer de manera eficiente la necesidad de cuidados del adulto mayor, principalmente referente a recreación y esparcimiento, para lo cual se entrega un servicio que apoya tanto a las familias como a las empresas o instituciones a fin, en cuanto al cuidado de sus adultos mayores por medio de una atención personalizada. El usuario obtiene beneficios tales como: una amplia cobertura de espacios permitiendo recibir el servicio en los lugares cercanos a su domicilio, además de beneficiarse con una experiencia de servicio que garantiza su seguridad y su esparcimiento.

Para catalogar correctamente los estándares de nuestro servicio, definimos el concepto “calidad” de manera de resaltarlo como el principal atributo diferenciador con nuestra competencia. Para Garden Dreams, calidad representa las características de un servicio con los mejores estándares de la industria; con equipamiento de última generación acompañadas de profesionales competentes con conocimientos tanto en su área de trabajo como en la atención al cliente. Calidad, para Garden Dreams, también se asocia

en utilizar productos de calidad en la recreación, en las comidas, en el transporte, en el trato, en los muebles, calefacción y espacio físico en que se desenvuelvan nuestros usuarios.

Tabla Nº 2: Atributos de Valor

C A L I D A D	SEGURIDAD	Seguridad del recinto
		Autenticación de usuario
		Contacto directo y fluido
	CONVENIENCIA	Amplia oferta de servicios
		Oferta adaptada a demanda
		Disponibilidad
	PERTENENCIA	Flexibilidad y usabilidad
		Acceso a la comunidad y sus beneficios
		Eintercambio de experiencias y sus beneficios
		Beneficios de desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Relación con Clientes

Garden Dreams se plantea como Centro diurno de acogida para el adulto mayor que permite tanto la relación con los profesionales del Centro y por sobre todo entre estos, conectando de manera fluida y respondiendo de manera sencilla a sus expectativas. El servicio se soporta en base a la generación de confianza, por lo cual todos los elementos que construyen puentes de comunicación directa entre usuarios se tornan relevantes.

3.1.4 Fuentes de Ingresos

Se propone un modelo de negocio sustentado en la venta directa. Por la estructura del servicio y la disposición a pago de los usuarios, se asume un ticket promedio que aspira a un volumen objetivo de transacciones, sin embargo, dado el monto (según tipo de jornada escogida) el cual actúa como una alta barrera de entrada para la captura de usuarios con quienes se validó esta disposición a pago.

El foco estratégico se orienta entonces en la captura de un volumen determinado de usuarios según transcurrido los meses que permitan consolidar una cartera de inscritos que contenga el comportamiento de uso del segmento, sus perfiles, gustos y

preferencias, de tal forma de poder en una etapa secundaria, materializar procesos de monetización más relevantes que permitan capturar un margen mayor de beneficios.

3.1.5 Recursos Claves

Para la implementación de la propuesta de valor se demandan, cinco tipos de recursos claves:

- **Recursos tecnológicos** para el desarrollo de la plataforma de pago.
- **Capital de trabajo:** para financiar actividades de desarrollo, crecimiento y escalabilidad.
- **Recursos humanos** que permitan la consolidación de los desarrollos, plan de marketing y operación del sistema.
- **Cartera de clientes** se constituye como el principal recurso para la construcción de valor, consolidando una cartera robusta que permita monetizar la propuesta.
- **Cartera de Socios estratégicos** que permitan consolidar la fase de monetización.

3.1.6 Actividades Claves

Tabla N° 3: Actividades Clave

1 PRE INCUBACION	Testeo y validación del Modelo de Negocio
	Levantamiento de Capital
	Consolidación del equipo
	Adaptación y desarrollo del Centro
2 INCUBACIÓN	Desarrollo del Centro y usabilidad final
	Operación y optimización
	Levantamiento de Capital
3 TEMPRANA	Campañas de MKT
	Construcción de base de datos
	Validación financiera
4 CRECIMIENTO	Campañas de captación
	Consolidación de la oferta de nuevos servicios
	Captación de socios corporativos
5 EXPANSIÓN Y SALIDA	Consolidación de expansión
	Valorización y venta

Fuente: Elaboración propia

3.1.7 Socios Claves

Tabla N° 4: Socios Clave

RED DE SOCIOS CLAVES	Plataforma de pago
	Agencia de MKT
	Colaboradores
	Proveedores

Fuente: Elaboración propia

3.1.8 Estructura de costos

Garden Dreams define una estructura de costos fijos bajos donde toman protagonismo los costos variables sobre los que se puede incurrir por conceptos de operación en la incorporación de nuevos usuarios, de esta forma toma relevancia la capacidad de producir economías de escala y de ámbito que permitan reducir el costo medio.

Tabla N° 5: Estructura de Costos Clave

PLATAFORMA DE PAGO	Comisiones por transacción
SEGUROS	Costo seguro por inmueble y clientes
CAPITAL HUMANO	Depende de la especialización del Recurso Humano
GAV	Gastos Operacionales
MARKETING	Desarrollo y promoción
GASTOS FIANCIEROS	Financiamiento desde la banca eventualmente

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de la empresa

Garden Dreams utiliza y define una estrategia de diferenciación, dado que nos especializaremos en un segmento específico del mercado y ofreceremos un servicio de entretenimiento y salud especializada, de calidad, pensado en los reales requerimientos de nuestros adultos mayores.

Producto de la necesidad definida, determinamos esta oportunidad enfocada en entregar un servicio a un grupo cada vez más importante de la población y que actualmente no tienen opciones ni alternativas que satisfagan esta Imperfección de Mercado. Esto nos permite entregar una propuesta de valor con una solución real y concreta, que se

centrará en el adulto mayor y sus familiares convirtiéndolos en los principales beneficiarios de este proyecto. Es por ello que, el centro diurno Garden Dreams, entregará un servicio enfocado en la entretención y esparcimiento, con una atención personalizada que comprende mantener activas a personas de la tercera edad.

Garden Dreams se presenta en el mercado como una empresa que busca consolidar una experiencia de confianza durante el proceso de uso del Centro, focalizándose en dar respuesta al problema del cuidado del adulto mayor y su desarrollo personal.

Misión

Somos un Centro que apoya el bienestar de los adultos mayores, generando el reconocimiento de personas de la tercera edad que decidan emprender con alegría y con el propósito de mantener una longevidad activa.

Visión

Queremos ser reconocidos como el mejor Centro Recreativo y de Esparcimiento para Adultos Mayores en la región del Biobío, que genera y promueve una vida productiva y de bienestar.

Valores

Los valores que nos caracterizan son el respeto, compromiso y dedicación a nuestros adultos mayores.

3.2.1 Recursos y capacidades

Tabla N° 6: Recursos, capacidades y equipo humano

RECURSOS	Intangibles como: Software plataforma web Portafolio de usuarios Know how acumulado de la industria y los usuarios Marca Tangibles como: Inversión capital de trabajo
CAPACIDADES	Procesos formales como: Protocolos de servicio Políticas y términos de uso Procesos de desarrollo ágil Procesos de automatización de servicios Procesos de atención a usuarios
EQUIPO HUMANO	Equipo fundador Equipo de colaboradores Socios comerciales Red de proveedores

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Análisis FODA

Tabla N° 7: Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
Modelo de negocio	Modelo de negocio
Flexibilidad y potencial de crecimiento acelerado	Dependencia de adoptadores tempranos
Replicabilidad y escalabilidad	No hay reconocimiento del mercado
Generación de valor segmentado	Dependencia socios claves
Propuesta de valor innovadora en industria	Necesidad fuerte inversión en RRHH
Equipo fundacional	Equipo fundacional
Experiencia en mercado de Centros de Adulto Mayor	Falta de experiencia en proyectos sobre Adulto Mayor
Fortalezas técnicas en planificación	Red acotada
Diseño, administración y emprendimiento	Poco margen de error para validar
Alta complementariedad técnica	Capacidad de inversión limitada
Oportunidades	Amenazas
Mercado no capturado	Bajas barreras de entrada
Débil competencia	Dependencia de servicios base
Economías de escala	Bajo poder de negociación inicial
Potencial de crecimiento exponencial	Alto riesgo

Fuente: Elaboración propia

Con del análisis FODA que desarrollamos, nos interesa prever y atacar las debilidades y amenazas que hemos detectado, de manera de estar alertas a las distintas condiciones

que pueden aparecer durante el proyecto. Al momento de revisar los resultados de nuestra encuesta, encontramos también otros puntos que llamaron la atención y que creemos son fundamentales de evaluar y tener en consideración:

- Por ejemplo, encontramos que el 92% de los encuestados estaría dispuesto a contar con los servicios de un centro de recreación. Y que el mismo porcentaje de encuestados está dispuesto a pagar por el servicio. Un punto crítico es esta disponibilidad de pago, que permite, por un lado, que el cliente tenga un alto poder de negociación y que, además, nos afecte considerablemente cualquier cambio en este (como veremos más adelante en análisis de sensibilidad).
- Otra pregunta de la encuesta consulta por los principales factores que consideraría para que el adulto mayor asista al centro de entretenimiento; esto es crítico ya que los puntos más considerables son las comodidades del centro y los profesionales que trabajen en él. Esto último puede afectarse directamente si no existe un correcto manejo del capital humano, de las condiciones y fidelidad con que trabajan los profesionales de Garden Dreams. Mientras más personalizado el servicio, tendremos mejores opciones de que el crecimiento se mantenga.
- Relacionado a esto último, también obtuvimos respuestas claras a cuáles servicios son los más relevantes para el cuidado del adulto mayor, donde destacaron las actividades recreativas y la atención médica y de enfermería. Estas actividades, en particular, dependen de gran medida de quienes las ejecutan (staff, médicos y enfermeros), por lo que es fundamental el personal de Garden Dreams, aún cuando lo definimos anteriormente como que tienen un bajo poder de negociación, es determinado por la tasa de desempleo y la creciente oferta de estas profesiones en particular.

3.2.3 Ventaja Competitiva

La compañía genera valor a través de la obtención de ventajas competitivas (VC) en el mercado donde operará, esto es posible gracias a los recursos y capacidades antes descritos y al desarrollo de fuentes de VC como la obtención de economías de escala sumando más usuarios y ámbito. El modelo de negocio de Garden Dreams se sustenta en la medida que se incrementan las bases de usuarios permitiendo diluir los costos operacionales en la medida que estos escalan y aumentando las fuentes de ingresos. Por otra parte, la posición de entrada como pionero en el mercado genera ventajas frente a potenciales competidores futuros, permitiendo crear barreras de entrada al capturar un amplio espectro del mercado potencial y posicionar la marca como el estándar de dicha industria emergente.

La ventaja competitiva de Garden Dreams se basa en que:

- Somos el primer centro de recreación diurno para adultos mayores y además incorpora prestaciones de salud especializada; los primeros en la Región del Biobío.
- Nuestro compromiso está acorde con nuestros valores y cada uno de los integrantes de nuestro equipo tiene claridad de que la calidad servicio y la experiencia de nuestros adultos mayores es la principal preocupación que debemos tener en consideración. Es parte de ADN Garden Dreams.
- Mantendremos contacto directo con usuarios, clientes y familiares para indicar en todo momento el estado de los adultos mayores y cronología de actividades implementadas, velando por mantener siempre el grato ambiente y múltiples actividades para la recreación y cuidado de nuestros usuarios.

3.2.4 Riesgos

Los principales riesgos que determinamos en este proyecto están relacionados con la disposición a contratar el servicio por parte de los usuarios o clientes, ya que incluso podríamos considerar este servicio como un lujo, del que, si no existe la disponibilidad de pago, se puede satisfacer la necesidad con el cuidado en casa o en centros geriátricos que tendrán un menor costo.

Como mencionamos en un principio, es un proyecto nuevo que puede llamar la atención de nuevos competidores en la medida que tenga buenos resultados. En base a esto, las barreras de entrada son bajas y de acuerdo a los análisis financieros que mostraremos es muy tentador querer participar de la industria con un proyecto similar.

Entre los puntos de diferenciación tenemos las distintas actividades que ofreceremos en Garden Dreams; si bien tendremos un servicio y productos de calidad, esto es también replicable por la potencial competencia, por lo que debemos procurar penetrar en la mente de los clientes de fuerte y buena manera, pudiendo demostrar que no encontrarán los mismo beneficios y comodidades en otro lugar. Hemos planteado lograr un destacable lugar en el mercado al cabo de un año, para luego, los próximos dos años poder estabilizar nuestros servicios de manera de cumplir con la escalabilidad planteada para el proyecto hasta lograr la expansión a los 5 años.

3.2.5 Factores críticos de éxito

Se reconocen tres factores críticos de los que depende el negocio para conseguir sus objetivos:

Tabla N° 8: Factores críticos de éxito

Consolidación de portafolio de usuarios
Consolidación de procesos, protocolos de servicio y marco normativo de términos y condiciones de operación.
Consolidación de equipo humano multidisciplinario a través de la detección y retención de talento.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento y visión global.

El negocio, por su naturaleza y objeto de diferenciación presenta un potencial de escalabilidad a otras comunas del país. El desarrollo de un Centro para el cuidado del adulto mayor como el que se presenta en este proyecto atacando la necesidad de cuidado diurno se presenta como una condición que es replicable en distintas ciudades y comunas el país. Si bien el desarrollo de cada mercado geográfico debe analizarse en sus méritos, la estructura del modelo de Garden Dreams se torna lo suficientemente flexible como para poder articular una propuesta de valor que responda a la diversidad de entornos competitivos. Desde esta perspectiva se evalúa el presente plan de negocios en base a un alcance proyectado en otras comunas del país con el objetivo de acotar y validar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, el cual puede ser escalado en fases posteriores.

De esta manera se consideran cinco etapas de desarrollo donde se soportará la escalabilidad de la compañía, ajustada a la planificación estratégica de crecimiento en función de los requerimientos de inversión. Estas son:

1.- Fase Pre-incubación, donde el énfasis está en la implantación y validación en el mercado del modelo de negocio (MVP) en un grupo objetivo de adulto mayor.

2.- Fase Incubación, donde se ajusta el modelo y se desarrolla y optimiza el servicio (MVP optimizado), focalizando en la captación y ampliación del número de inscritos. En esta fase todos los esfuerzos se enfocan en la captación de adulto mayor para sostener la oferta y es en este proceso donde se generan egresos importantes, producto del gasto en servicios y la configuración del equipo humano para el desarrollo del proyecto, que impactan en los flujos de forma negativa, sin embargo, este gasto se encuentra considerado dentro del capital de trabajo necesario para financiar el déficit máximo acumulado de la operación.

3.- Fase Temprana, focalizados en la mejora de funcionalidades y en la consolidación de usuarios. En esta etapa la oferta se sustenta en los usuarios individuales y la adquisición y retención son críticas. Al final de esta fase se alcanza el punto de equilibrio operacional producto de la captación y el incremento de usuarios.

4.- Fase Crecimiento, el objetivo crítico es la captación de nuevos usuarios, abriendo en esta etapa la plataforma a usuarios corporativos, se hace foco en la captura rápida de un mercado objetivo, se pone énfasis en el punto de equilibrio del negocio y en los resultados financieros, siendo en esta etapa donde se experimenta el crecimiento más agresivo del negocio alcanzando al 3° año.

5.- Fase Expansión, se explora la apertura de nuevos mercados que permitan incrementar el volumen del negocio y la captura de valor, inicialmente otras regiones claves. Este proceso justifica el crecimiento proyectado en los ingresos y en la inversión para sostener dicho crecimiento a partir del quinto año, estabilizando los resultados operacionales.

Tabla N° 9: Fases de crecimiento

PLAN DE ESCALAMIENTO	ETAPAS DE DESARROLLO					
	1 PRE INCUBACIÓN	2 INCUBACIÓN	3 TEMPRANA	4 CRECIMIENTO	5 EXPANSIÓN	6 SALIDA
OBJETIVOS CRITICOS	Validación modelo de negocio. MVP p/ventas Foco Captación y Validación	Consolidación de red de oferta de servicios. MVP mejorado Crecimiento de usuarios Foco captación y retención Consolidación Equipo	LANZAMIENTO captura de mercado Crecimiento de usuarios FOCO CONTROL DE CAC	OPTIMIZACION de operaciones y escalamiento de ventas Crecimiento de todo usuario OBJETIVO PTO EQUILIBRIO FOCO LTV/CAC RETENCIÓN	Desarrollo de expansión a nuevos mercados en otras regiones. LTV/CAC	Capitalización y valoración de salida
MÉTRICAS CLAVES	CAC LTV/CAC TR (CHURN) N USUARIOS ACTIVOS	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS / N PLAZAS ACTIVAS	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS /N PLAZAS ACTIVAS INGRESOS COSTOS	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS /N PLAZAS ACTIVAS INGRESOS, COSTOS EBITDA, ROE, TIR	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS /N PLAZAS ACTIVAS INGRESOS, COSTOS EBITDA, ROE, TIR	EBITDA INGRESOS TIR
FASES DE INVERSIÓN		SEED	A	B	C	SALIDA
NIVEL DE DESARROLLO	MVP BÁSICO	MVP MEJORADO	DESARROLLO	DESARROLLO OPT.	DESARROLLO OPT.	DESARROLLO OPT.
TIEMPOS PROYECTADOS (MESES)	1	5	12	18	24	
TIEMPOS ACUMULADOS (MESES)	1	6	18	36	60	
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	USUARIOS UNO A UNO	USUARIOS UNO A UNO	USUARIOS UNO A UNO Y COPROPORATIVO	USUARIOS UNO A UNO Y COPROPORATIVO	OPERACIÓN OTRAS COMUNAS	
CIRCUITO DE CRECIMIENTO	BOCA A BOCA, MKT DIRECTO 1 A 1, MKT DIGITAL		MKT DIRECTO 1 A 1, MKT DIGITAL, MKT MASIVO			

Fuente: Elaboración propia

Para obtener los resultados proyectados son claves no sólo el apalancarse en los recursos y capacidades de la compañía para obtener ventajas competitivas frente a potenciales competidores sino también se tornan fundamentales las estrategias funcionales definidas en el plan de negocio donde se alinean el plan de Marketing, Operaciones, Finanzas y RRHH a la estrategia genérica de nicho con enfoque por diferenciación de la compañía.

IV. Plan de Marketing

Garden Dreams se posiciona en el mercado como una compañía que soluciona la necesidad de cuidado del adulto mayor, entregando un servicio con garantía y con atributos diferenciadores a todos sus usuarios. Desde ésta perspectiva la planificación comercial considera objetivos asociados a cada usuario en función de los requerimientos de las fases de escalamiento, considerando dos objetivos de marketing dentro de la estrategia funcional: Posicionar, Penetrar para rentabilizar.

4.1 Objetivos de Marketing

Tabla N° 10: Objetivos de Marketing

FASES	USUARIOS	INDICADOR
PRE-INCUBACIÓN	Conseguir 13 usuarios activos el primer mes.	N Usuarios activos
	Lograr 5 usuarios mensuales en jornada completa y 8 mensuales en media jornada.	CTR
INCUBACIÓN	Conseguir 31 usuarios mensuales activos al final del mes 7.	N Usuarios activos
	Crecimiento de 37% respecto al 6to mes.	N Conversiones
	Conseguir 65 inscritos mensuales al final del año 2.	LTV/CAC
TEMPRANA	Conseguir 85 usuarios mensuales activos al final del segundo año.	N Usuarios activos
	Crecimiento de 30% el año 2 respecto al 1er año..	LTV/CAC
	Mantener tasas de deserción bajo el 10% anual	CHURN
	Mantener sobre un 80% de tasa de ocupación del centro desde el 2do año.	CTR
CRECIMIENTO	Conseguir una tasa de retención sobre 80% al final del tercer año.	Tasa Retención
	Conseguir usuarios igual o superior a 105 mensuales activos al final del tercer año.	N Usuarios activos
	Alcanzar tasa de ocupación sobre el 90% al tercer año..	Ingresos Totales
	Alcanzar cobertura regional al final de la fase.	LTV/CAC
EXPANSIÓN	Incrementar la red de usuarios en 50% anual.	N Usuarios activos
	Lograr una tasa de retención del 90% al final del año 4 y 5to año.	LTV/CAC
	Mantener tasas de deserción bajo el 10% anual.	CHURN

Fuente: Elaboración propia

Si bien el número de adulto mayor continúa en constante crecimiento, en este caso el mercado de servicios para el cuidado del adulto mayor no está formalizado de la misma manera, existiendo iniciativas puntuales que responden a esta necesidad, no existiendo una estructura competitiva formal identificable acorde al tamaño del mercado. Desde esta perspectiva, la compañía busca transformarse en la referencia respecto del cuidado diurno del adulto mayor, masificando de manera ágil el concepto propuesto por la marca y materializando una conciencia que permita capturar el máximo valor disponible del mercado.

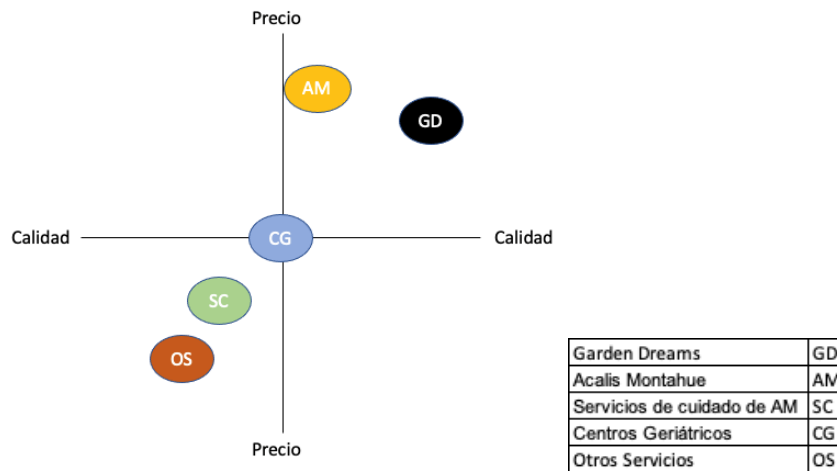
4.2 Estrategia de segmentación

Se definen dos segmentos de usuarios de Garden Dreams: Usuarios Individuales y Usuarios Corporativos, los cuales se diferencian por su modo de ingreso.

Usuarios Individuales: Hombres y mujeres que utilizan el servicio contratando de manera directa a través de ellos mismos o de un familiar o tutor.

Usuarios Corporativos: Hombres y mujeres que utilizan el servicio contratando de una empresa o institución.

A continuación, presentamos un mapa de posicionamiento, lo que nos permite ver donde nos encontramos situados dentro del mercado:



Fuente: Elaboración propia

4.3 Estrategia de servicio

Garden Dreams utiliza y define una estrategia de diferenciación, dado que nos especializaremos en un segmento específico del mercado y ofreceremos un servicio de entretenimiento y salud especializada, de calidad, pensado en los reales requerimientos de nuestros adultos mayores que están dispuestos y tienen las condiciones para contratar el servicio.

4.3.1 Puntos de diferenciación de propuesta de valor

Los principales puntos de diferenciación son la entrega de seguridad, entretenimiento y salud especializada; de manera personalizada. Este punto es transversal en nuestro servicio es para cada uno de nuestros clientes, tanto individuales como corporativos. Nos diferenciará principalmente por la personalización de nuestros servicios; con un equipo técnico y operativo que se desempeñará día a día por entregar grandes

estándares de calidad en cada actividad realizada en Garden Dreams. Sumaremos a esto un trato personalizado con cada uno de los “apoderados” de los usuarios (en caso de que existan) de manera de poder mejorar día a día nuestros servicios o poder retroalimentarnos haciéndolos sentir también parte de la experiencia Garden Dreams.

4.4 Estrategia de comunicación y ventas

Se contempla una estrategia de promoción focalizada por etapas. Uno de los factores claves del éxito es el refuerzo a la generación continua de nuevos inscritos, por lo cual las campañas promocionales se focalizan en cada uno de estos segmentos. Algunas de las estrategias promocionales a utilizar en una etapa de posicionamiento de mercado son:

Tabla N° 11: Campañas de captación y promoción

CAMPAÑA SEM	CAMPAÑA FREE TRIAL
Google Adwords	CAPTACIÓN USUARIOS UNO A UNO
Facebook Ads, Instagram, RRSS	PALETAS PUBLICITARIAS Y PARADEROS
CAMPAÑA USUARIOS REFERIDOS	MATERIAL IMPRESO
CAMPAÑA SEO	PUBLICIDAD LUNETAS MICROS

Fuente: Elaboración propia

Los procesos de fidelización de clientes que permitan profundizar y penetrar en el mercado con la propuesta serán desarrollados en función de cada segmento objetivo, focalizando las propuestas en base a potenciar la relación comercial con sus clientes. Desde la perspectiva promocional, la comunidad se enfocará en proyectar y transmitir el concepto de la propuesta de valor:

“Garden Dreams, una centro de recreación para adultos mayores”

Tabla N° 12: Atributos del Valor Garden Dreams

ATRIBUTOS DEL VALOR	
SEGURIDAD	Garantía de seguridad
	Autenticación de perfiles
	Contacto directo y fluido
CONVENIENCIA	Amplia cobertura de servicios
	Oferta adaptada a la demandada
	Disponibilidad en tiempo real
	Flexibilidad y usabilidad
PERTENENCIA	Acceso a servicios y sus beneficios
	Experiencia de intercambio y sus beneficios
	Beneficios personales

Fuente: Elaboración propia

4.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.5.1 Tamaño de mercado

Para estimar la demanda se define primero el tamaño del mercado, en función de las fuentes secundarias consultadas, las cuales permiten cuantificar un mercado potencial anual en Concepción superior a MM\$73.003.

Tabla N° 13: Tamaño del mercado

Parámetros considerados	
N° habitantes desde 65 años	27.858
Mercado Meta	2.674
Disposición a pago	\$523.583
Mercado mensual	\$1.400.060.942
N° semanas 2020	52
Tamaño del mercado anual	\$73.003.177.690

Fuente: Elaboración propia

El valor del ticket promedio se define en base a la información recopilada en estudio primario desarrollado a través de encuestas a potenciales clientes, de manera de generar un cruce entre disposición a pago y expectativas de cobro.

4.5.2 Proyecciones de Crecimiento

La tasa de crecimiento de Garden Dreams tendrá una tendencia creciente y mientras más usuarios utilicen el servicio, mayor confianza habrá en el Centro.

Se estima comenzar el primer mes de pre-incubación con un total de 13 usuarios, capturados a través de campaña de adopción cara a cara. La fase de incubación siguiente contempla la incorporación de 31 usuarios inscritos al final del mes siete, pasando a más de 105 usuarios mensuales. En la Tabla 14 se presenta la estimación de crecimiento para el año uno por mes, mientras que en la Tabla 15 se presenta la proyección para el horizonte del proyecto de manera anualizada.

Se consideran en las proyecciones que el total de los usuarios contabilizados sean usuarios activos. A su vez, se contempla que al término del año 1 el número de usuarios activos sea de al menos 65 por mes, aumentando de manera gradual hasta llegar a 105 usuarios mensuales a partir del tercer año, tomando un crecimiento sostenido desde el año cinco con 170 usuarios activos mensualmente.

Tabla N° 14: Proyección crecimiento usuarios 1er año

ITEM	MES.1	MES.2	MES.3	MES.4	MES.5	MES.6	MES.7	MES.8	MES.9	MES.10	MES.11	MES.12	Total
Cientes por Tipo Servicios													
Jornada completa	5	6	7	8	9	11	12	14	17	19	22	26	156
Media jornada	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	34	39	237
N° Clientes/Mes	13	15	17	20	23	27	31	36	42	48	56	65	393

Nota: N° Clientes/Mes, corresponde a la cantidad de usuarios vendidos por mes, rut único.

Tabla N° 15: Proyección crecimiento usuarios anual

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cientes por Tipo Servicios										
Jornada completa	156	408	408	408	720	816	816	816	816	816
Media jornada	237	612	3.492	3.492	3.960	4.104	4.104	4.104	4.104	4.104
N° Clientes/Año	393	1.020	3.900	3.900	4.680	4.920	4.920	4.920	4.920	4.920

Nota: N° Clientes/Año, corresponde a la sumatoria de usuarios vendidos por mes al año.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Presupuesto de Marketing y cronograma

La planificación considera la activación de las campañas durante todos los meses del primer año, sin embargo, varían la distribución presupuestaria según las fases y el

tiempo de ejecución, poniendo énfasis durante los primeros seis meses de operación en la captación temprana pues es donde se deben consolidar los primeros usuarios. A partir del año 2 se intensifica el gasto en marketing, incrementando el presupuesto un 17% respecto del año anterior, seguido de un aumento del 71% para el año 5, lo que se justifica fundamentalmente por la incorporación de un nuevo centro en la ciudad de Temuco. Se presenta en la tabla 16 el detalle de la distribución del presupuesto de marketing.

Tabla N° 16: Resumen del presupuesto anual de marketing

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACCIONES DE MKT										
CAMPAÑA SEM	7.865.970	6.452.567	7.097.824	7.807.606	8.588.367	9.447.203	10.391.924	11.431.116	12.574.228	13.831.650
Google Adwords	1.736.070	1.909.677	2.100.645	2.310.709	2.541.780	2.795.958	3.075.554	3.383.109	3.721.420	4.093.562
Facebook Ads, Instagram, RRSS	4.129.900	4.542.890	4.997.179	5.496.897	6.046.587	6.651.245	7.316.370	8.048.007	8.852.807	9.738.088
CAMPAÑA REFERIDOS	4.939.400	2.500.000	5.200.000	5.200.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
CAMPAÑA FREE TRIAL	3.700.000	0	0	0	3.700.000	0	0	0	0	0
CAPTACIÓN USUARIOS UNO A UNO	2.940.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
PALETAS PUBLICITARIAS Y PARADEROS	0	5.000.000	5.000.000	5.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
MATERIAL IMPRESO	327.500	327.500	250.000	250.000	600.000	600.000	500.000	500.000	500.000	500.000
PUBLICIDAD LUNETAS MICROS	0	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
OTROS	0				5.000.000	5.000.000	5.000.000			
TOTAL PPTO MKT	19.772.870	23.180.067	26.447.824	27.157.606	46.388.367	43.547.203	44.391.924	40.431.116	41.574.228	42.831.650

Fuente: Elaboración propia

V. SEGMENTACIÓN

5.1. Determinación de Q

Garden Dreams, se posiciona en los estratos sociales altos para lo cual se consideraron las siguientes variables:

- ✓ Edad: Adultos > a 65 años.
- ✓ Ingresos
- ✓ Espacio geográfico (Concepción)
- ✓ Accesibilidad
- ✓ Seguridad

Para la determinación del mercado objetivo se utilizó una plataforma denominada www.mientorno.cl que permite identificar la población en un radio de 2,5 km y que

entrega los antecedentes asociados a población, rango etario, género, estado civil, nivel de estudios, ocupación, distribución socioeconómica, entre otros.

A una tasa de exigencia mensual de crecimiento de un 16%, esperamos una estabilidad en Q al mes 14 con 85 personas.

- ✓ Importante recordar que nuestro segmento está definido como Alto en la sociedad (AB, C1a y C1b).
- ✓ Nuestro proyecto tiene la siguiente secuencia anual, proyectada en meses, ya que el crecimiento debe ser muy rápido para que el negocio sea rentable.
- ✓ Nuestro mercado es de 27.858 adultos mayores, dentro de los cuales un 9,6% corresponde al segmento escogido (AB, C1a, C1b), los que nos da un mercado meta de 2.674 adultos mayores. Si consideramos la encuesta realizada al grupo objetivo, encontramos que el 92% respondió afirmativamente a la opción de pagar por un servicio de este tipo (343), y un 32,9% declara que pagaría entre el rango de precios de \$400.000 y \$700.000 pesos mensuales. Podemos determinar entonces, que del mercado meta, 879 clientes son los que encuentran necesario nuestro proyecto y estarían realmente dispuestos a pagar el valor por los servicios de Garden Dreams.

VI. ESTRATEGIA COMERCIAL

40% corresponde a servicio de jornada completa y 60%. Debemos tener una tasa de crecimiento mensual del 16%.

En Concepción, no existe un competidor que ofrezca servicio idéntico al de Garden Dreams, encontramos Acalis Montahue, una residencia para adultos mayores con foco en la vivienda y pernoctación de los usuarios en el recinto. Otro competidor son las personas que ofrecen servicios particulares de cuidados.

En ambos casos, no detectamos que el sello de Garden Dreams enfocado en el cuidado y entretenimiento de los adultos mayores, haciéndolos sentir parte vigente de la sociedad, con actividades diarias, atención de calidad, áreas de esparcimiento, cuidados especiales y un cómodo ambiente.

6.1. Determinación de Servicio por Tipo de Jornada

El funcionamiento del centro contempla la oferta de 2 tipos de programas de acuerdo con la modalidad de jornada:

Figura Nº 17: Servicio según tipo de jornada

Tipo Servicio	Modalidad de jornada	
	Completa	Media
Geriatra	■	■
Enfermera	■	■
Kinesiologo	■	■
Terapeuta Ocupacional	■	■
Nutruccionista	■	■
Podología	■	■
Psicologo	■	■
Talleres de Cuentos		
Libros	■	■
Telar	■	■
Bonsai	■	■
Actividades Cognitivas	■	■
Yoga	■	■
Catas de vino	■	■
Baile	■	■
Reiki	■	■
Traslados	■	■
Jardinería	■	■
Pintura	■	■
Teatro	■	■
Lectura	■	■
Horticultura	■	■
Manualidades	■	■
Informática	■	■
Alimentación	■	■

Fuente: Elaboración propia

El detalle se encuentra en la Parte II

6.2. Características de Funcionamiento de Garden Dreams

Se crean canales de comunicaciones con los familiares; crear vínculos entre el adulto mayor, sus familiares y el centro.

El centro permanecerá abierto de lunes a viernes de 09:00 a 20:00 y contaremos con instalaciones y personal para desarrollar y cumplir los objetivos de terapia de rehabilitación física.

6.3. Marca

Garden = Jardín y el sentido de lo placentero con lo soñado, *Dreams = Sueños*.

Ser señalados como un lugar reconfortante, un centro para el adulto mayor.



6.4. Determinación de Precio

Modelo de **Costos Variables Unitarios**. La base de precio definida para *Garden Dreams* de acuerdo con la jornada completa de \$702.796 y media jornada \$404.108.

Los precios se justifican por los costos que implica el servicio y también el precio cobrado por nuestra competencia, que nos muestra la positiva disponibilidad de pago. En este análisis también incluimos referencias de la competencia en Santiago.

El detalle se encuentra en la Parte II.

VII. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se definen 5 etapas de desarrollo de la operación del negocio en las cuales el énfasis se realiza inicialmente en la captación de usuarios y la retención de estos con el fin de consolidar una base de usuarios que permita sostener los procesos de crecimiento y expansión territorial, donde la operación busca llegar a más de 2.040 usuarios al año.

El detalle se encuentra en la Parte II.

VIII. EQUIPO DEL PROYECTO

8.1. Equipo Gestor

- Mauricio Soto Zerené, Ingeniero Comercial. MBA
- Christian Ellis Muñoz, Ingeniero Comercial. MBA

Ambos con el rol de directores, Mauricio encargado de Administración y Finanzas y Christian responsable Comercial y Operaciones, dejando responsable al Gerente General de la administración del recinto y el equipo de trabajo.

8.2. Estructura Organizacional

Encabezado por un Gerente General, junto al administrativo y el personal de planta necesario para el buen funcionamiento del recinto.

Es importante también describir el perfil del equipo de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto adecuadamente. Ya que ellos se encargarán de impregnar el sello de Garden Dreams.

8.3. Incentivos y Compensaciones

Determinamos conveniente constituir una sociedad por acciones. En una primera etapa cada gestor tiene un 22,5% y los socios inversionistas sumarán el 55% de la propiedad.

El detalle se encuentra en la Parte II.

IX. PLAN FINANCIERO

9.1. Q en T de Estabilidad

El punto de equilibrio del proyecto es con 105 usuarios por mes considerados en la etapa de crecimiento.

Se considera una tasa promedio de crecimiento de un 16% en relación con la incorporación de nuevos clientes de manera mensual y constante hasta el mes 24,

A partir del mes 25 con la incorporación de nuevos usuarios denominados “usuarios corporativos”.

9.2. Flujo de caja Projectado

En base a las consideraciones realizadas, se presentan los resultados del flujo de caja de Garden Dreams:

Tabla N°21: Resultados flujo de caja del Proyecto Garden Dreams

Flujo de caja proyectado											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos venta particulares Concepción		\$ 205.547.014	\$ 532.381.114	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085	\$ 537.639.085
Ingresos venta colectivos Concepción		0	0	84.335.543	84.335.543	84.335.543	84.335.543	84.335.543	84.335.543	84.335.543	84.335.543
Ingresos venta particulares Temuco		0	0	0	0	205.547.014	532.381.114	537.639.085	537.639.085	537.639.085	537.639.085
Ingresos venta colectivos Temuco		0	0	0	0	0	0	84.335.543	84.335.543	84.335.543	84.335.543
Total Ingresos		205.547.014	532.381.114	621.974.628	621.974.628	827.521.642	1.154.355.743	1.243.949.256	1.243.949.256	1.243.949.256	1.243.949.256
Costos de Operación		-124.612.993	-245.989.317	-292.410.035	-292.410.035	-417.023.028	-437.718.687	-437.718.687	-437.718.687	-437.718.687	-437.718.687
Costos Personal		-119.737.068	-125.723.921	-132.010.117	-138.610.623	-277.221.247	-291.082.309	-305.636.424	-320.918.246	-336.964.158	-353.812.366
Costos suministros Basicos		-9.224.160	-16.986.568	-21.086.195	-21.086.195	-30.310.355	-31.738.503	-31.738.503	-31.738.503	-31.738.503	-31.738.503
Mantenciones		-576.000	-1.060.721	-1.316.721	-1.316.721	-1.892.721	-1.981.902	-1.981.902	-1.981.902	-1.981.902	-1.981.902
Arriendo		-19.623.960	-19.623.960	-19.623.960	-19.623.960	-39.247.920	-39.247.920	-39.247.920	-39.247.920	-39.247.920	-39.247.920
Gastos Generales		-1.760.460	-3.241.940	-4.024.367	-4.024.367	-5.784.827	-6.057.393	-6.057.393	-6.057.393	-6.057.393	-6.057.393
Gastos Comerciales		-23.840.314	-26.432.511	-28.885.268	-28.780.050	-47.575.607	-44.299.240	-44.708.757	-40.712.745	-41.820.653	-43.042.872
EBITDA		-93.827.941	93.322.176	122.617.966	116.122.678	8.465.938	302.229.788	376.859.670	365.573.860	348.420.040	330.349.613
Depreciación Activos		-2.842.175	-2.842.175	-2.842.175	-2.842.175	-5.684.351	-5.684.351	-5.684.351	-5.684.351	-5.684.351	-5.684.351
Amortización Intangibles		-1.260.387	-1.260.387	-1.260.387	-1.260.387	-2.520.773	-2.520.773	-2.520.773	-2.520.773	-2.520.773	-2.520.773
Resultado antes de impuesto		-97.930.503	89.219.614	118.515.404	112.020.116	260.814	294.024.664	368.654.546	357.368.736	340.214.916	322.144.489
Imppto a la Renta (27%)		0	0	-29.347.723	-30.245.431	-70.420	-79.386.659	-99.536.727	-96.489.559	-91.858.027	-86.979.012
Resultado despues de impuesto		-97.930.503	89.219.614	89.167.681	81.774.684	190.394	214.638.005	269.117.818	260.879.177	248.356.888	235.165.477
Depreciaciones y Amortizaciones		4.102.562	4.102.562	4.102.562	4.102.562	8.205.124	8.205.124	8.205.124	8.205.124	8.205.124	8.205.124
Inversion Inicial											
Activo Fijo		-18.033.590			-19.836.949						
Activos Transitorios (Gastos de Puesta en Marcha)		-7.189.436			-7.908.380						
Capital de Trabajo		-76.619.674	-35.749.621	-15.432.126	-1.862.353	-80.158.908	-8.463.740	-3.829.674	-2.888.402	-4.390.214	-4.624.803
Continuidad											1.151.293.323
Flujo de Caja		-101.842.700	-129.577.563	77.890.050	91.607.890	-22.026.990	-68.222	219.013.454	274.434.541	264.694.087	251.937.209

Fuente: Elaboración propia

9.3. Tasa de Descuento

Para el cálculo CAPM a flujos perpetuos se utiliza un R_f a 30 años (BTP-30 Bono TGR) el cual da un valor de 20,43%.

9.3. Capital de Trabajo

La estimación de capital de trabajo se realizó de acuerdo a proyección para el periodo 1, utilizando la determinación del déficit acumulado máximo de \$76.619.674.

9.4. Determinación del Capital requerido

Hemos estimado una inversión inicial total de \$231.420.263, que considera Activo Fijo, activos transitorios y capital de trabajo para el año 0 y 1.

Además, el año 4 existe una inversión destinada a la expansión de la empresa hacia la región de la Araucanía que asciende a \$107.904.236.-

9.5. Principales Indicadores de rentabilidad del Proyecto

El VAN del proyecto, al año 10, es de MM\$178, pero si consideramos una perpetuidad, como es el caso analizado, el VAN es superior a MM\$357, al año 10.

9.6. Fuentes de financiamiento

Se definen dos fuentes de financiamiento:

En primer lugar, el aporte de MM\$61 por un Inversionista Ángel en la etapa de Incubación del Proyecto.

También, cada uno de los fundadores realizarán aporte de MM\$20,35, el cual será de vuelto entre el tercer y cuarto año de operaciones, en partes iguales cada periodo, luego de haber saldado cualquier deuda del Proyecto.

El detalle se encuentra en la Parte II.

X. RIESGOS CRITICOS

Tres grandes categorías de riesgos fueron identificadas:

- ✓ **Riesgos asociados al Precio**
- ✓ **Riesgos asociados al número de usuarios**
- ✓ **Riesgos asociados al número de conversiones**

El detalle se encuentra en la Parte II.

XI. PROPUESTA INVERSIONISTA

se ofrece a terceros una participación de un 60% de la inversión y un 55% en el patrimonio.

Tabla 26: Propuesta al inversionista

PROPUESTA INVERSIONISTA			
	INVERSION		PATRIMONIO
	%	M\$	%
EQUIPO	40%	\$ 40.737.080	45%
INVERSIONISTA	60%	\$ 61.105.620	55%
Total Inversión Inicial			\$ 101.842.700

Fuente: Elaboración propia

Hemos planteado ciertos requerimientos para este punto del proyecto.

El detalle se encuentra en la Parte II.

XIII. CONCLUSIONES

Luego del estudio, encuestas realizadas y análisis desarrollados se observó que la empresa *Garden Dreams* es factible y atiende una oportunidad de negocio sustentable en el tiempo.

En la revisión de la industria, se detectó un mercado potencial de alto atractivo que demandan los clientes. Se desprende que no hay competencia, hay un buen nivel de crecimiento con posibilidad de una alta diferenciación. Por otro lado, existe una gran cantidad de clientes que demandan servicios de los que se pretende ofertar. Es por estos antecedentes que se decide ingresar y se fija como meta obtener un crecimiento promedio de 16% mensual hasta lograr la meta de 85 personas individuales y 20 corporativas mensualmente, de las cuales un 60% corresponde a la modalidad de jornada completa y un 40% a la modalidad de media jornada. Como se explica más arriba, la demanda se considera en base a la encuesta realizada al grupo objetivo, encontramos que el 92% respondió afirmativamente a la opción de pagar por un servicio de este tipo (343), y un 32,9% (123) declara que pagaría entre el rango de precios de \$400.000 y \$700.000 pesos mensuales. Podemos determinar entonces que nuestro mercado objetivo estaría dispuesto a contar con los servicios de *Garden Dreams*.

Según nuestros cálculos, y ya habiendo determinado el mercado objetivo, encontramos que nuestra capacidad instalada debe ser para al menos 105 adultos mayores, lo que representa el 4,11% de los adultos mayores de los segmentos escogidos.

Garden Dreams ingresa al mercado con una propuesta de valor potente dado que sus servicios son poco desarrollados por los actores de la industria en Chile.

Respecto al análisis de los riesgos, se identifica que los más relevantes son de origen externo como servicios sustitutos o acciones promocionales de la baja competencia

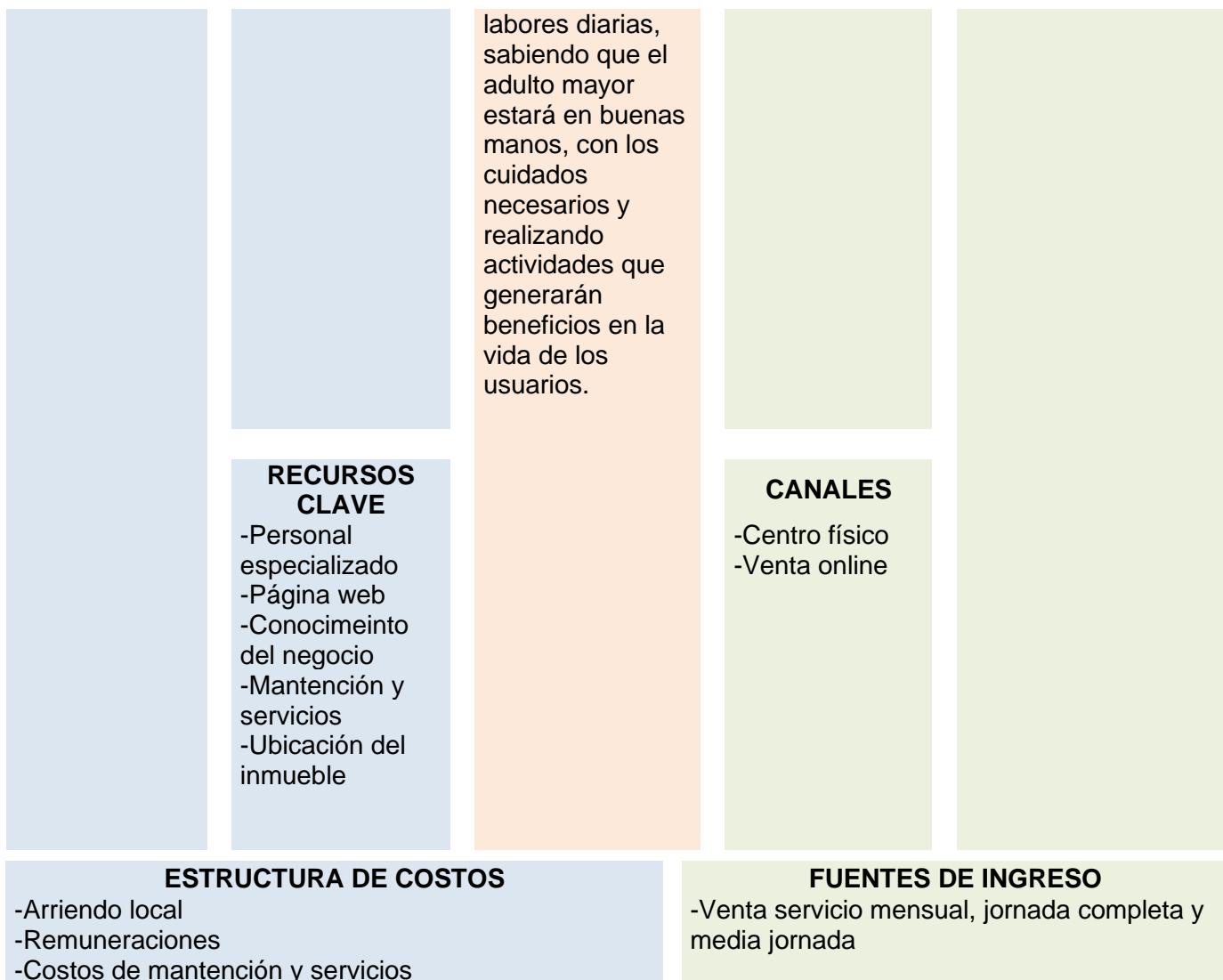
existente, los cuales son mitigados con planes de acción conducentes a prevenir estas situaciones y anticiparse con una buena lectura del entorno entendiendo las necesidades de nuestros clientes y aprovechar las oportunidades que se presenten, logrando posesionarse al año de funcionamiento, lo que permite generar barreras de entrada para nuevos competidores.

Las evaluaciones financieras, demuestran que es una propuesta rentable, con retorno de la inversión al corto plazo, siendo más rentable que si la inversión se hubiese puesto a renta fija y con un interés de retorno atractivo para el inversionista.

XIV. ANEXOS

14.1. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>-Contaremos con la ayuda de profesionales asociados al área de salud como médicos</p> <p>-Partner financiero</p>	<p>-Para cumplir la PV nos especializaremos en soluciones integrales</p> <p>-Relación con proveedores</p> <p>-Actualización de oferta y conocimiento del negocio</p>	<p>-Entregar un servicio excepcional en una ciudad que actualmente no cuenta con alternativas que satisfagan esta Imperfección de Mercado.</p> <p>Entregamos una solución real y concreta, que se centrará en el adulto mayor y sus familiares convirtiéndolos en los principales beneficiarios de este proyecto.</p> <p>-Para el usuario, buscamos entregar un servicio de primera; en donde puedan sentirse cómodos, útiles y acogidos.</p> <p>Generando espacios de esparcimiento, conocimientos e interacción para nuestros adultos mayores.</p> <p>-El cliente, por su parte, encontrará un lugar fiable, en donde sentirá la confianza de poder realizar sus</p>	<p>-Página web</p> <p>-RRSS</p> <p>-Mailing</p> <p>-Agencia de publicidad</p> <p>-Radio</p> <p>-Personal del centro calificado</p>	<p>- Los usuarios de Garden Dreams son hombres y mujeres mayores de 65 años, autovalentes.</p> <p>- Los clientes pueden ser los mismos usuarios, pero nuestro principal foco está en llegar a los apoderados de estos adultos mayores; ya sean hijos, nietos, hermanos, etc. Quienes serán, finalmente, quienes paguen por el servicio y decidan en favor del usuario.</p>



14.2. Descripción del Servicio

<i>Tipo de Servicio</i>	<i>Descripción</i>
<i>Atención médica y enfermería</i>	Se manejará el concepto de medicina preventiva, por lo que los miembros regulares serán evaluados periódicamente por un médico designado para tal efecto y se supervisará de forma cercana los tratamientos

	<p>médicos recomendados por él. Este control estará a cargo de un médico, asistido por una enfermera.</p> <p>Cabe indicar que también se contará con planes de emergencia bien estructurados que contemplen situaciones de riesgo y/o imprevistos que requieran evacuación o traslado de adultos mayores a centros de atención médica y con los cuales se haya establecido convenios para un trato preferencial cuando ingresen personas provenientes del centro.</p> <p>Como parte del equipo de profesionales que atenderá a los adultos mayores, contaremos con un médico especialista en geriatría.</p>
<p><i>Tratamiento rehabilitador</i></p>	<p>Se contará con el servicio profesional de Terapeuta Ocupacional para favorecer el estado funcional y cognitivo del adulto mayor, conservando su autonomía, mediante actividades como: terapia de mantenimiento, terapia cognitiva, terapia funcional y terapia educacional.</p>
<p><i>Podología</i></p>	<p>Es un servicio básico para cuidado de pies que a pesar de parecer sencillo necesita especialización, ya que en los adultos mayores el cuidado de uñas de los pies, debe ser permanente y oportuno para evitar complicaciones que como es sabido, en ocasiones derivan en infecciones y hasta amputaciones en virtud que los procesos</p>

	<p>infecciosos y de cicatrización en personas de esta edad, suele ser mucho más lento y de largo tratamiento en especial si adolecen de enfermedades como diabetes mellitus tipo 3.</p>
<p><i>Actividades culturales y recreativas</i></p>	<p>En función de la diversidad cultural de las personas que asistan al centro, se contempla efectuar programaciones artísticas con eventos musicales, teatrales, paseos, ya sea como rutinas semanales o como concursos para motivar la participación de los asistentes y recompensar el esfuerzo demostrado. La preparación de estas será tutorizada por nuestro equipo para asegurar que todos los miembros participen de forma activa, a fin de que logren el reconocimiento de sus compañeros y de esta manera eleven su autoestima.</p> <p>Para cumplir con estas actividades la infraestructura incluirá sala de lectura, salón de actos sociales, sala de proyección de videos, biblioteca, equipamiento de sistemas de audio, sillas, mesas, entre otros.</p>
<p><i>Talleres de jardinería y campeonatos</i></p>	<p>Se plantean dinámicas grupales, juegos variados, técnicas de jardinería, promoción de campeonatos y premiación los más destacados como alternativas para aquellas personas que buscan continuidad en alguna</p>

	<p>actividad y se muestran más vigorosos como para cumplir este tipo de actividades.</p>
<p><i>Instalaciones para actividad física</i></p>	<p>Parte interesante de las actividades que se van a desarrollar en el centro son las actividades físicas para fomentar la distracción, movilidad y la unión del grupo y, en consecuencia, debemos contar con infraestructura adecuada y suficiente.</p> <p>El funcionamiento de un gimnasio es parte de las terapias ofrecidas por nuestro centro, el mismo que estará equipado con máquinas y tutores especializados.</p>
<p><i>Alimentación personalizada</i></p>	<p>Como parte fundamental de los cuidados que debe tener el adulto mayor está su alimentación, la misma que debe ser nutritiva, rica y segura, tomando en cuenta la fragilidad de su salud. Sería, por tanto, preocupación importante que los adultos mayores que asistan a nuestro centro ingieran alimentos preparados de manera responsable y en función de las distintas necesidades que tengan las personas por condiciones de salud particular y/o hábitos alimenticios de vieja data, se dispondrán de algunas opciones de menús avalados por una supervisión nutricional.</p> <p>Las instalaciones contarán con comedor y cocina; diseñados según normas que contemplan facilidades</p>

	<p>para el desplazamiento de los ancianos y limpieza adecuada, así mismo, se brindará servicio a la mesa.</p>
<p><i>Transporte del domicilio al centro y viceversa</i></p>	<p>El transporte es un problema logístico para las familias de los adultos mayores. Se piensa que nuestro centro <i>Garden Dreams</i> esta situación podría remediarse con la oferta del servicio de transporte a través de unidades alquiladas (tipo Avant) que sean cómodas y modernas, dado que se desea utilizar estos móviles para las salidas de los adultos mayores a otros lugares.</p>
<p><i>Áreas verdes de esparcimiento</i></p>	<p>Se considera en <i>Garden Dreams</i>, espacios verdes para alejar de la mente de los adultos mayores la sensación de encierro o de limitaciones, asociada a los asilos de ancianos y más bien darles oportunidad de sentir una sensación de libertad.</p> <p>Estas áreas van a contar con una ornamentación especial que incluye flores, frutales y fuentes de agua que lograrán espacios agradables que motiven a los adultos a recorrer los exteriores, pudiendo establecer conversaciones con sus compañeros o personal del centro.</p>

14.3. Perfil de cargos

I. Gerente General

Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, de Garden Dreams. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta al directorio los estados financieros, el presupuesto y programas de trabajo.

Funciones

- Ser el responsable del funcionamiento del establecimiento, en cuanto a la aplicación y control de las normas y la observancia del Código Sanitario.
- Gestionar, asegurar y registrar que al ingreso del usuario se determine su condición de funcionalidad.
- Gestionar y hacer cumplir un procedimiento de ingreso de los residentes.
- Establecer, en conjunto con el equipo profesional y técnico del establecimiento, un plan relativo a actividades y cuidados de salud para los usuarios.
- Establecer y hacer cumplir los protocolos necesarios para enfrentar las urgencias médicas de mayor probabilidad de ocurrencia, según el tipo de usuarios del establecimiento.
- Establecer y asegurar la ejecución de acciones de coordinación con la familia en situaciones de salud de los usuarios que puedan calificarse como delicadas, tales como episodios críticos de enfermedad, caídas, heridas, enfermedad, agresión a otros o a sí mismo, etc.
- Evaluar las contrataciones y requerimientos de RRHH para del funcionamiento del centro Garden Dreams.
- Revisar los estados contables del centro.

- Evaluar los requerimientos de insumos, materiales y equipos para el correcto funcionamiento.

II. Administrativo / Recepcionista

El o la recepcionista del Centro estará encargado/a de recibir a los usuarios y a toda persona que visite el Centro, donde principalmente destacan funciones administrativas como la actualización de los registros informáticos, el registro de citas, los registros confidenciales de la información de los usuarios.

Funciones:

- Crear y llevar registro informatizado de los adultos mayores con los datos personales correctos.
- Responder, registrar y devolver las llamadas de teléfono, proporcionando la información básica solicitada por el usuario. Recibir y responder diariamente a los correos electrónicos, notificaciones, avisos o certificados.
- Mantener la recepción y las salas de espera ordenadas. (organizar el material de lectura general, carteles de presentación, folletos y revistas).
- Realizar tareas administrativas como el procesamiento de textos, adquisición de material de oficina.
- Ofrecer apoyo a los usuarios que utilizan los sistemas para concertar citas a través de Internet.
- Localizar y asegurarse de que los informes del adulto mayor estén disponibles para el médico, la enfermera u otros profesionales del Centro.
- Mantener la confidencialidad de la información de los adultos mayores.

III. Enfermero/a

Debe proporcionar cuidados de enfermería especializados a personas que presenten algún problema de salud a través de la formulación, ejecución y supervisión del plan de atención de enfermería (derivado del diagnóstico y tratamiento médico) procurando un adecuado uso de los recursos y organizando de manera eficiente la atención de los pacientes y familiares.

Funciones

- Planificar, ejecutar, controlar y evaluar el plan de atención de enfermería derivada del diagnóstico y tratamiento médico, así como del diagnóstico y evaluación de enfermería.
- Realizar la evaluación, control, evolución de los registros de enfermería de los pacientes a su cargo.
- Supervisar el cumplimiento de normas y actividades asignadas al personal Técnico Paramédico en turno.
- Coordinar las gestiones de salud con los servicios y unidades de apoyo, según corresponda.
- Mantener registros pertinentes establecidos de la gestión clínica directa y los derivados de la gestión administrativa.
- Mantener informado a sus jefaturas de novedades ocurridas durante el desarrollo de la jornada.
- Velar por el cumplimiento de protocolos de calidad y seguridad del paciente.
- Participar en el cumplimiento de las medidas establecidas en el plan de emergencia y catástrofes del Centro.
- Otras funciones estipuladas por la jefatura directa inherentes al cargo y/o función.

IV. Terapeuta Ocupacional

Debe otorgar rehabilitación orientada al desempeño ocupacional integral de calidad, derivados de atención abierta y cerrada del Centro Diurno Garden Dreams, participando dentro del equipo multidisciplinario de acuerdo con los conocimientos desde su disciplina y favoreciendo en el bienestar de los usuarios y familiares.

Funciones

- Realizar evaluación clínica integral de los usuarios a lo largo de su ciclo vital.
- Detectar déficits presentes en el usuario a lo largo de su ciclo vital.
- Intervenir en todas las áreas que presenta el usuario, en lo que corresponde a su bienestar físico mental y psicosocial.
- Aplicar procedimientos clínicos a través de actividades terapéuticas adecuados a las necesidades del usuario.
- Realizar intervenciones cognitivas, de acuerdo con el déficit presentes.
- Implementar técnicas de ergoterapia, de acuerdo con el déficit presentes.
- Brindar un trato respetuoso y cordial al paciente y su familia.
- Educar al usuario y familia, en cuanto al proceso de intervención y sus cuidados.
- Mantener actualizadas la evaluación de los usuarios en sus fichas clínicas.
- Cumplir con tareas encomendadas por jefatura y/o coordinadores.
- Gestionar programas que favorezcan la efectividad de acciones clínicas.
- Generar guías, instructivos, normal y/o protocolos que favorezcan calidad y seguridad del paciente.
- Participación dentro de la unidad, en los programas y proyectos dirigidos a las proyecciones de futuro.

- Conservar en buen estado el material y aparatos que se utilicen en la unidad, informando a coordinador sobre sus fallas y/o mantenciones.

V. **Kinesiólogo/a**

El profesional debe desarrollar actividades terapéuticas con usuarios(as), con base en el ejercicio y el movimiento, promoviendo la mantención de la funcionalidad.

Funciones

- Integrar equipo de trabajo multidisciplinario.
- Manejar protocolos de evaluación, tratamiento y seguimiento en Problemas de Salud, que tienen intervención kinésica.
- Otorgar prestaciones kinésicas según protocolos establecidos.
- Otras funciones encomendadas por sus superiores jerárquicos.
- Planificar, ejecutar directamente y/o gestionar los programas de rehabilitación y prevención orientados a favorecer la movilidad y estimulación neurosensorial (entrenamiento específico para mejorar rango articular, fuerza, resistencia, equilibrio, coordinación y marcha), en función del Plan de Intervención Individual.
- Entregar recomendaciones acerca de evaluaciones y actividades a realizar con usuarios, como también sobre especificaciones técnicas de elementos a ser requeridos para la intervención kinesiológica de personas con demencia.
- Realizar Gestión de casos y coordinación con otras redes de salud y rehabilitación y/o con otros profesionales de otros recursos comunitarios en caso de que una situación de algún usuario lo requiera.
- Colaborar en la generación de materiales educativos para usuarios, familias, comunidad, profesionales del equipo y participantes de capacitaciones.

- Proporcionar información a las familias de los usuarios y las instituciones, dentro de las materias de su competencia.

VI. Técnico En Enfermería de Nivel Superior

El técnico deberá cumplir funciones, en relación con su área de formación y también apoyará en el ingreso de los usuarios al centro diurno con el propósito de facilitar información.

Funciones

- Responsable de ejecutar las actividades acordadas por el equipo.
- Observar y controlar signos, síntomas y comunicar oportunamente lo observado.
- Efectuar todas las acciones técnicas y personales destinadas al tratamiento y buen trato de los pacientes.
- Registrar la atención de enfermería que efectúa.
- Colaborar en asistencia y procedimientos especiales de enfermería.
- Cumplir con reglamentos y normas de enfermería establecidos.
- Cumplir con las normas y procedimientos administrativos.
- Orientar el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Realizar anticipadamente la solicitud de insumos a la jefatura correspondiente.
- Realizar todas las labores encomendadas por sus superiores jerárquicos.

14.4. Protocolo del Centro Garden Dreams

Protocolo	Objetivo	Responsable
<p>Ingreso al Centro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a profesionales que le van a atender inicialmente y personas con las que más estrechamente va a compartir. • Conocer los espacios de uso personal y los comunes de uso cotidiano. • Establecer los canales de comunicación, favorecer la expresión de sus sentimientos, mediante la generación de confianza y seguridad. 	<p>Administrativo/a</p>
<p>Actividad física y Gerontopsicomotricidad</p>	<p>Conocer la importancia de la actividad del acondicionamiento físico en el adulto mayor.</p> <p>Actividades de estimulación psicomotriz y de actividad física, el cual debe basarse en el diagnóstico y evaluación integral de la persona mayor por profesional de salud capacitado.</p>	<p>Kinesiólogo/a- Terapeuta Ocupacional</p>

	<p>Se deben favorecer las actividades que estimulen el fortalecimiento de la musculatura de las extremidades inferiores, dentro de ellas, pararse y sentarse, ya que promueve la prevención de caídas</p>	
<p>Emergencia y Urgencia Médica</p>	<p>Se entiende por emergencia, como aquella situación que hace peligrar la vida de las personas, ya que pone en peligro inmediato la vida de estas o la función de un órgano (OMS).</p> <p>Entregar al equipo del centro, orientaciones básicas para un adecuado abordaje en eventos que constituyen posibles emergencias y urgencias médicas en los adultos mayores.</p>	<p>Médico– Enfermero/a– Técnico en Enfermería</p>
<p>Estimulación Cognitiva</p>	<p>Mantener y/o aumentar el rendimiento del cerebro, a través de actividades significativas que favorezcan la integración y participación activa de los adultos</p>	<p>Terapeuta Ocupacional</p>

	<p>mayores para enlentecer y compensar las fallas normales de atención y memoria.</p>	
<p>Prevención y Actuación de Caídas</p>	<p>Es un síndrome común entre las personas mayores y no es constitutiva de la edad, sino que es un síntoma de que “algo anda mal”. Es decir, constituye una señal de alerta, que nos está avisando por un lado que debemos indagar más en los exámenes y, por otro lado, debemos prevenir que las caídas sigan ocurriendo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las caídas como un problema de salud de los adultos mayores. • Prevenir caídas a través de la identificación de factores de riesgos e implementación de medidas preventivas. • Reconocer en forma oportuna y adecuada frente a la caída de una 	<p>Terapeuta Ocupacional y/o Kinesiólogo/a Enfermero/a</p>

	persona mayor a fin de prevenir complicaciones.	
--	---	--

14.5. Protocolo de Ingreso al Centro Garden Dreams

Definición

Conjunto de actuaciones encaminadas a recibir, acoger y presentar a la nueva persona usuaria, sus familiares y/o referente, en la que va a ser su nuevo lugar de recreación. Se inicia con el recibimiento por parte del administrativo/a y se extiende a los primeros días de permanencia.

Objetivos

- Conocer a profesionales que le van a atender inicialmente y personas con las que más estrechamente va a convivir.
- Conocer los espacios de uso personal y los comunes de uso cotidiano.
- Establecer los canales de comunicación, favorecer la expresión de sus sentimientos y tranquilizarle mediante la generación de confianza y seguridad.
- Aplicación de pautas.
- Identificar los protocolos de emergencia.

Responsable

La responsabilidad del protocolo recae en la enfermera o persona en quien se delegue (la designación debe estar debidamente registrada), preferentemente del área de salud. Las actuaciones pertinentes en cada fase del proceso corresponden a las y los

profesionales implicados en la ejecución de las mismas, con especial relevancia del profesional referente durante la fase de ingreso.

14.6. Pauta del Test de TINETTI

Apellido..... Nombre.....

Edad Fecha test

EQUILIBRIO <i>Instrucciones: Se sienta al sujeto en una silla dura sin brazos y luego se miden las siguientes maniobras</i>	
1.- Equilibrio al sentarse:	
- Se inclina o se desliza en la silla	0
- Firme, seguro	1
2.- Incorporación:	
- Incapaz sin ayuda	0
- Capaz, pero usa los brazos como ayuda	1
- Capaz sin usar los brazos	2
3.- Intento de incorporación:	
- Incapaz sin ayuda	0
- Capaz, pero necesita más de un intento	1
- Capaz al primer intento	2

<p>4.- Equilibrio inmediato al levantarse (primeros 5 segundos):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inseguro (tambalea, mueve los pies, inclinación marcada de tronco) - Firme, pero usa bastón o se afirma de otros objetos - Firme sin bastón u otra ayuda 	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p>
<p>5.- Equilibrio en bipedestación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inseguro - Firme, pero con separación > 8 cm entre los talones o usa bastón u otro apoyo - Leve separación de pies y sin apoyo 	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p>
<p>6.- Recibe un ligero empujón (sujeto con sus pies lo más cerca que pueda, examinador lo empuja suavemente por la espalda con la palma de la mano 3 veces):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empieza a caer - Tambalea, se afirma - Se mantiene firme 	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p>
<p>7.- Con los ojos cerrados (con los pies lo más cercano posible):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inseguro - Firme 	<p>0</p> <p>1</p>

<p>8.- Giro en 360°:</p> <p>a) - Pasos discontinuos</p> <p>- Pasos continuos</p> <p>b) - Inseguro (se agarra, se tambalea)</p> <p>- Seguro</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>0</p> <p>1</p>
<p>9.- Sentarse:</p> <p>- Inseguro (calcula mal la distancia, cae en la silla)</p> <p>- Usa los brazos o se mueve bruscamente</p> <p>- Seguro, se mueve suavemente</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p>
<p>PUNTAJE DEL EQUILIBRIO (Menos que 10 = Alto riesgo de caída)</p>	<p>.../16</p>

<p>MARCHA</p> <p><i>Instrucciones: El sujeto se mantiene de pie con el examinador, caminan por la habitación primero a paso "normal" y luego a paso "rápido" pero seguro</i></p>	
<p>10.- Inicio de la marcha (inmediatamente después de la orden)</p> <p>- Con vacilación o múltiples intentos para empezar</p>	<p>0</p>

- Sin vacilación	1
11.- Longitud y altura del paso:	
a) Oscilación del pie derecho	
a.1. - No sobrepasa pie izquierdo	0
- Sobrepasa pie izquierdo	1
a.2. - Pie derecho no se levanta completamente del suelo al caminar	0
- Pie derecho se levanta completamente del suelo al caminar	1
b) Oscilación del pie izquierdo	
b.1. - No sobrepasa pie derecho	0
- Sobrepasa pie derecho	1
b.2. - Pie izquierdo no se levanta completamente del suelo al caminar	0
- Pie izquierdo se levanta completamente del suelo al caminar	1
12.- Simetría de los pasos:	
- La longitud del paso derecho y del izquierdo son diferentes (estimado)	0
- La longitud del paso derecho y del izquierdo parecen iguales	1

<p>13.- Continuidad de los pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paradas o discontinuidad entre los pasos - Pasos continuos 	<p>0</p> <p>1</p>
<p>14.- Trayectoria (estimada en relación a las baldosas, observe la trayectoria de uno de los pies en una distancia de 3 metros de recorrido):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcada desviación - Desviación moderada o usa ayuda al caminar - Recta sin ayuda 	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p>
<p>15.- Tronco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcado balanceo o usa ayuda para caminar - Sin balanceo, pero flexiona las rodillas, arquea la espalda o extiende los brazos al caminar - Sin balanceo, no flexiona ni emplea los brazos ni usa ayudas para caminar 	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p>
<p>16.- Separación de los tobillos al caminar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tobillos separados - Tobillos casi tocándose 	<p>0</p> <p>1</p>

PUNTAJE DE LA MARCHA (Menos que 9 = Alto riesgo de caída)	.../12
--	--------

PUNTAJE TOTAL:/28 puntos

(puntaje equilibrio + puntaje marcha) (Menos que 19 = Alto riesgo de caída)

14.7. Programa de Estimulación Cognitiva

PROFESIONAL RESPONSABLE:	
NÚMERO DE SESIONES:	NÚMERO DE PARTICIPANTES:
FECHA DE INICIO:	FECHA DE TÉRMINO:

Nombre de la sesión	JUGANDO CON NUESTRO LENGUAJE
Objetivo específico de la sesión	Estimular memoria, atención y fluidez del lenguaje.

Recibimiento:	La sala se encuentra dispuesta en forma circular. Se tiene un globo para jugar a tirárselo entre los asistentes mientras se canta y baila la canción «Vivir mi vida» de Marc Anthony. Se va deteniendo la música y la persona que se queda con el globo saluda al resto y cuenta algo que haya hecho en la semana.
Actividad 1	Viajando por nuestro Chile querido
Objetivo Operacional	Que los participantes entrenen su memoria, mediante tareas de asociación semántica con los lugares de Chile.
Descripción	Se presentan imágenes de zonas típicas de Chile y los participantes deberán mirar la fotografía e indicar en qué lugar se encuentra. Luego, deben incluir una experiencia personal o alguna información extra acerca del lugar que está siendo expuesto. Al final, deben anotar en una hoja todos los lugares aparecidos de memoria. Se chequea la cantidad que lograron recordar.
Tiempo de duración	15 minutos

Materiales	Láminas, PC y radio
Evaluación	Pauta de cotejo

14.8. Formulario de Notificación de Eventos Adversos

Nombre.....

Edad.....Rut.....

Enfermedades asociadas.....

Tipo de evento adverso (marque con una X)

..... Quemaduras Intoxicación Herida/Corte

..... Caídas

Otro ¿Cuál?.....

Fecha incidente..... Hora incidente.....

Descripción del incidente

.....
.....

Medidas tomadas

.....
.....

Evento adverso informado por.....

Notificado por

14.9. Descripción de la Planta

PRIMER PISO:

- Amplio hall de acceso.
- Living y comedor por separado.
- Baño de visita.
- Cocina moderna y amplia con comedor de diario.
- Bodega de vinos.

SEGUNDO PISO:

- Amplio dormitorio en suite, con jacuzzi y shower door. Gran walk in closet.
- Estar o escritorio conectado al dormitorio principal, con salida a terraza.
- 2 dormitorios.
- 1 baño completo.
- Gran sala de estar.
- Terraza cerrada.

EXTERIOR:

- Amplio quincho cerrado: incluye campana, lavaplatos, cocina encimera de 2 platos y chimenea de cobre.
- Bonito jardín formado.
- Bodega para el Quincho.
- Bodega para herramientas y varios.

AREA DE SERVICIOS:

- Pieza de servicio con baño completo.
- Logia.

EQUIPAMIENTO:

- Tipo de construcción: hormigón armado.
- Piso de madera de Coigue en: hall de entrada, living, comedor, escala, dormitorios y sala de estar.
- Piso de porcelanato en: cocina, baños, lavandería y pieza de servicio.
- Puertas interiores y puertas de closet de madera de Palo María.
- Ventanas termopanel PVC folio madera con marcos de madera de Palo María.
- Calefacción por radiadores con caldera a gas, con 2 termostatos.
- Cocina con encimera de 6 platos, horno eléctrico empotrado, lavavajillas.

- Cubierta de cuarzo en muebles y cubierta de granito en isla de cocina.

- 2 estacionamientos.

Datos específicos del inmueble comercial

- Dirección: Barrio de Quinta Junge en Pedro de Valdivia
- Región: Bío-Bío
- Comuna: Concepción
- m² construidos: 287
- m² terreno: 525

14.10. Resultados Encuestas Realizadas

A través de la aplicación de la encuesta se pudo determinar los requerimientos de prestaciones, horarios y capacidad de pago de los clientes, pudiendo con ello establecer las prestaciones que brindará Garden Dreams.

Determinación del número de encuesta a ejecutar:

$$n = \frac{k^2 x p x q x N}{(e^2 x (N-1)) + (k^2 x p x q)}$$

n: tamaño de la muestra

k: nivel de confianza asignado (95%)= 1,96

p: probabilidad de error (0,5)

q: probabilidad de éxito (0,5)

N: tamaño de la población (2.724)

e: error muestral (5%)

Numero de encuestas total= **337**

Para aplicar la encuesta se invitó a participar a través de la siguiente página:

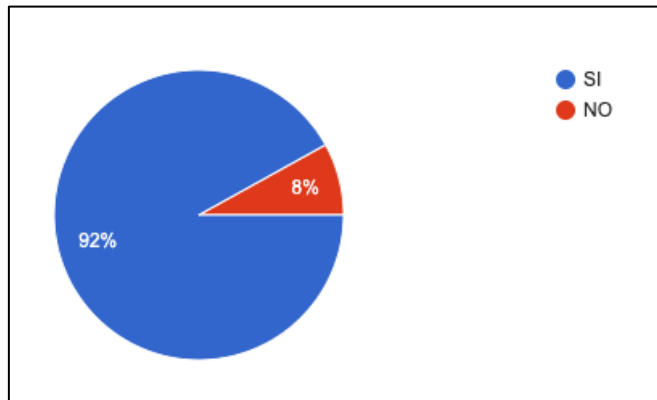
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDvQ3HwgphFyaaWGMdsPp74N2AIY1SIaasYhw_zKqQG5A_BQ/viewform

Se ejecutó un total de 373 encuestas:

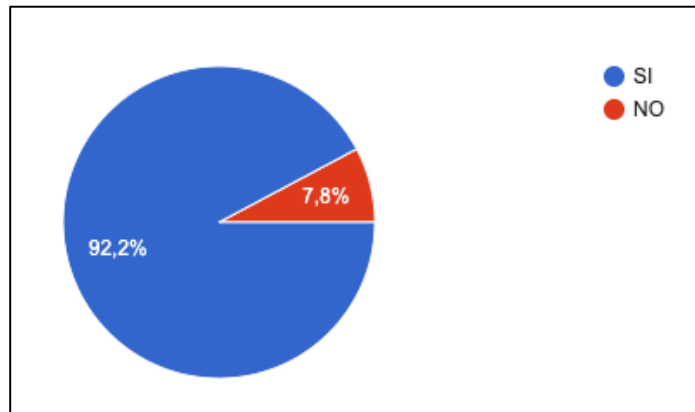


14.10.1. Preguntas de la Encuesta Aplicada

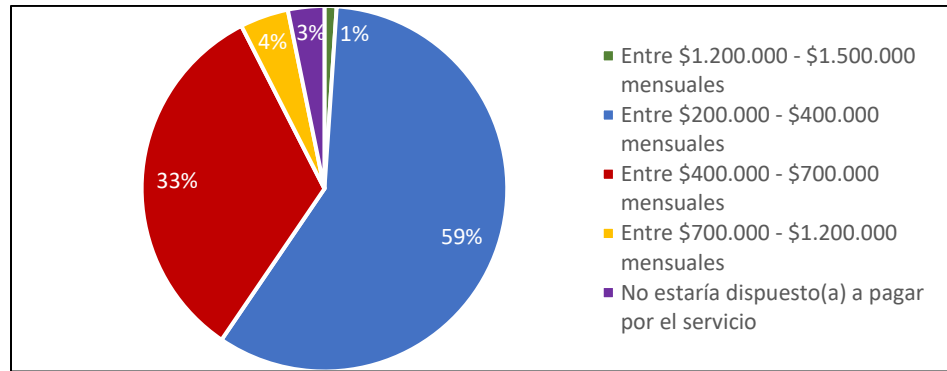
- I. ¿Estaría Usted dispuesto a contar con los servicios de un Centro de Recreación para adultos mayores?



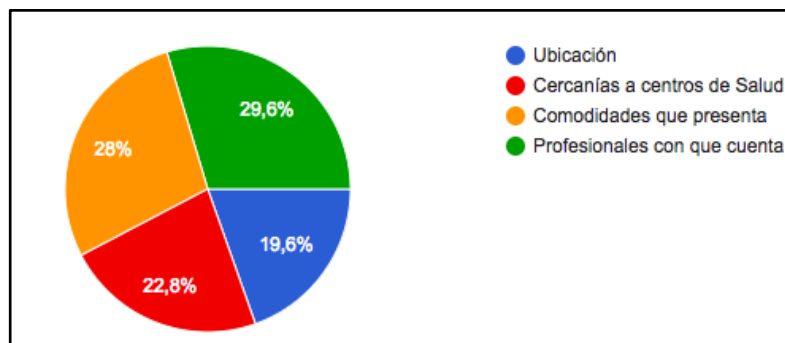
- II. ¿Estaría usted dispuesto(a) a pagar por los servicios de un Centro de Recreación para adultos mayores, en horario que le permita regresar diariamente al hogar?



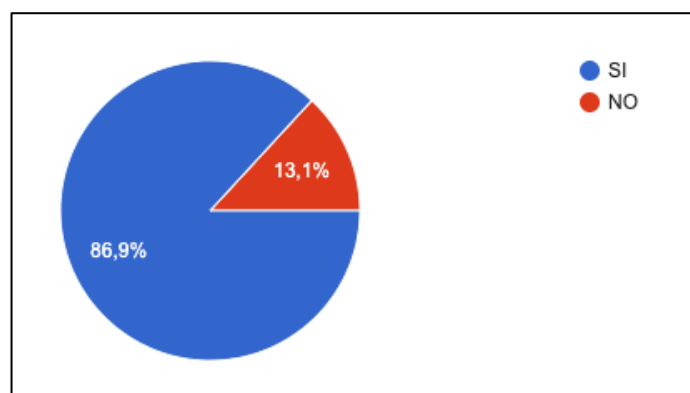
- III. Independiente de su respuesta anterior, ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar, mensualmente, por un servicio como el mencionado? (En que se incluye alimentación, atenciones médicas, actividades de recreación, talleres, etc.)



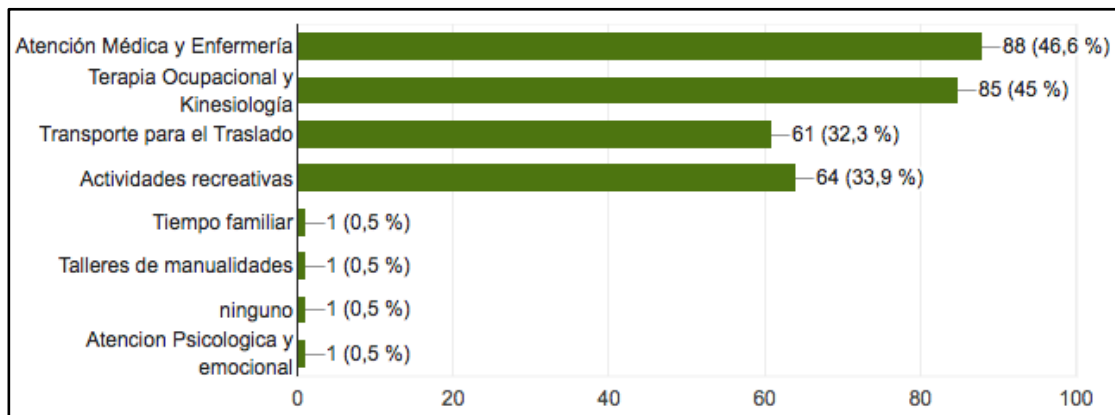
IV. ¿Qué factores consideraría para que un adulto mayor ingrese a un Centro de Recreación?



V. ¿Considera Necesario que un adulto mayor participe en un Centro de Recreación?



VI. De los siguientes servicios ¿Cuáles considera más relevante para el cuidado de Adulto Mayor?



De acuerdo al cuadro anterior se tomó como medio de diferenciación de nuestro Centro Garden Dreams, la prestación de atención médica, lo cual es lo más valorado por los encuestados de los adultos mayores.

XV. BIBLIOGRAFÍA

- 2003. *Encuesta de Calidad de Vida y Salud, Chile 2000*. Santiago, Chile: MINSAL; 2003. Chile.
- 2012. *Políticas Públicas para los Adultos Mayores en Chile*. Servicio Nacional del Adulto Mayor. SENAMA.
- 2012. *Plan de Desarrollo Comunal para la Comuna de Concepción*.
- *Adultos Mayores: un activo para Chile*. Centro de Políticas Públicas Universidad Católica de Chile en asociación con AFP Chile. 2017. Publicado digitalmente en Santiago de Chile, mayo 2017. ISBN: 978-956-368-621-0
- 2017. *Compendio Estadístico de la Región del Bío-Bío 2017*, Instituto Nacional de Estadísticas. Chile.
- 2017. *Mapa Socioeconómico de Chile*, Adimark 2017
- *Manuales de actividad física y protocolos para adultos mayores*. Municipalidad de Concepción.
- OMS. Estadísticas sobre esperanza de Vida al nacer en hombres y mujeres de Chile. <https://www.who.int/countries/chl/es/>
- OPS Nuevo informe Salud en las Américas +2017 de la OPS. <http://www.paho.org/sa2017>
- *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile* <http://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Concepci%C3%B3n/Poblaci%C3%B3n>