



“SeniorDay Care Centro Adulto Mayor” Parte I

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

**Alumno: Pablo Novoa Fernández
Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Solminihac**

Santiago, Noviembre 2020

Índice

Resumen ejecutivo.....	1
1. Oportunidad de negocios.....	4
2. Análisis de industria, Competidores, Clientes.....	7
2.1. Industria.....	7
2.2. Competidores.....	14
2.3. Clientes.....	17
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	19
3.1. modelo de negocios.....	19
3.2. Descripción de la empresa.....	20
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Vision global.....	24
3.4. RSE y sustentabilidad.....	25
4. Plan de Marketing.....	27
4.1. Objetivos marketing.....	27
4.2. Estrategia de segmentación.....	28
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	28
4.4. Estrategia de Precio.....	30
4.5. Estrategia de Distribución.....	31
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	32
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	33
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma.....	35
5. Plan de operaciones.....	36
6. Equipo del proyecto.....	37
7. Plan financiero.....	38
8. Riesgos críticos.....	39
9. Propuesta inversionista.....	40
10. Conclusiones.....	41
11. Bibliografía y fuentes.....	42
Anexos.....	43
Anexo N°1: Respuestas solicitudes de transparencia.....	43
Anexo N°2: Encuesta.....	45
Anexo N°3: Seguro Área Protegida - UCM.....	49

Anexo N°4: Referencia para sueldos de mercado.....	50
Anexo N°5: Imágenes proyectadas de Centro de día SeniorDay Care.....	53

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Inversión, VAN, TIR, Tasa Costo Capital	2
Tabla N° 2: Estructura demográfica de Chile	4
Tabla N° 3: Comparativo de los sustitutos y desventajas asociadas	13
Tabla N° 4: Comparación servicios y precios industria	16
Tabla N° 5: Perfil clientes no usuarios y usuarios	17
Tabla N° 6: Matriz de RSE	25
Tabla N° 7: Precios competidores directos	30
Tabla N° 8: Estimación de potencial de mercado	34
Tabla N° 9: Plan de marketing y cronograma	35

Índice de Figuras

Figura N° 1: Estructura demográfica de Chile – Porcentaje de la Población	5
Figura N° 2: Análisis Fuerza Competitiva de Porter	9
Figura N° 3: Diagrama propuesta de valor	23
Figura N° 4: Logotipo – imagen SeniorDay Care	32

Resumen ejecutivo

En los últimos años, la demografía de Chile ha sufrido un cambio constante y notorio en relación a los adultos mayores. El número de adultos mayores ha ido incrementando a una velocidad nunca antes vista, donde se estima que alrededor del 18% de la población son adultos mayores, es decir más de 3 millones de personas.

Lo anterior ha tenido el efecto de que sea cada vez más común que en un hogar convivan padres, hijos y abuelos, donde en los tiempos actuales, la gran mayoría de los jefes del hogar trabajan a tiempo completo por lo que no se pueden dedicar a cuidar a los adultos mayores que estén a su cargo durante el horario laboral. Es por lo anterior que frente a situaciones donde los adultos mayores requieren cuidados se suelen evaluar los servicios de cuidadoras particulares, empleadas de casa particular y hogares de ancianos.

Sin embargo, y con la mira puesta en el futuro, hay ciertas tendencias que caben la pena destacar: el número adultos mayores continuará en aumento en los próximos años; es cada vez más difícil contar con asistencia en el hogar -ya sea por razones económicas, de confianza y/o evolución de las dinámicas laborales-; está demostrado que enviar a los adultos mayores a hogares de ancianos tiene un impacto emocional/psíquico negativo para estos.

Es por lo anterior que creemos que existe una necesidad insatisfecha en la sociedad que viene a responder la siguiente pregunta ¿Qué hacer con los adultos mayores que viven con sus familias pero que estos no pueden cuidarlos en el horario laboral?

Esta respuesta la encontramos en los denominados centros de cuidados diarios para adultos mayores, que son establecimientos especializados en el cuidado de adultos mayores que permiten que durante el día los adultos mayores se encuentre en un ambiente propicio, seguro y saludable donde se le prestan cuidados y servicios especializados, para que una vez acabado el horario laboral, estos posteriormente retornen a sus hogares, continuando así con su vida familiar y logrando mantenerse lo más saludable posible tanto a nivel físico, intelectual y emocional. En tanto los demás miembros del grupo familiar desarrollan sin vida sin la preocupación constante y emocional que implica cuidar a un adulto mayor.

Los centros de cuidados diarios para adultos mayores son un modelo consolidado en países desarrollados e inclusive forman parte de las políticas públicas relativas

a los adultos mayores, mientras que en Chile existe solo algunos centros de este tipo.

El mercado estimado para el desarrollo de SeniorDay Care es de 57.053 personas, representado los adultos mayores del grupo socio económico ABC1 que viven en las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y la Reina. Este número se determinó utilizando información pública oficial tanto gubernamental como municipal.

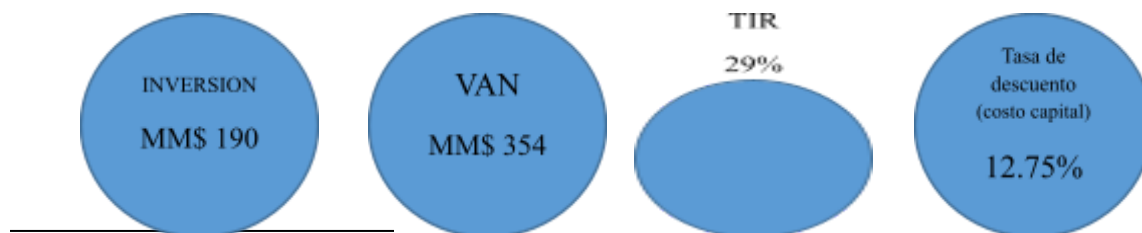
El modelo de negocio elegido se basa modelo en un modelo que a pesar de enfocarse en un grupo socio económico ABC1, se trata de un modelo de bajo costo o *low cost*, que busca ofrecer un servicio de calidad y estandarizado en el cuidado diario de adultos mayores, aprovechando las eficiencias que permite el manejo de grupos de adultos mayores más numerosos y menos personalizados que lo que ofrecen actualmente los competidores. A través de lo anterior SeniorDay Care está en condiciones de ofrecer servicios de cuidado diario de adultos mayores a un 80% del valor ofrecido por su competencia.

El Plan de Negocios se desarrollará bajo el modelo de inmueble(s) arrendado, dado que este modelo en comparación con el de adquirir un inmueble para desarrollar el negocio, permite obtener una rentabilidad esperada atractiva.

El horizonte del Plan de Negocios es de 10 años, iniciando con la inauguración del primer Centro en la comuna de Providencia, en el quinto año se iniciará la operación del segundo centro en Providencia/Ñuñoa, y en el octavo año se iniciará la operación del tercer centro en Providencia/Ñuñoa. La proyección relativa a la participación del mercado al décimo año es de un 0.33%.

Para la evaluación financiera se consideró una tasa de descuento (costo de capital) de 12.75%, una inversión inicial de MM\$ 190, logrando en 10 años un resultado de un VAN de MM\$ 354, con una TIR a 10 años del 29%, de acuerdo con los flujos que se muestran en la siguiente tabla, caracterizándose como una oportunidad de negocio muy interesante.

Tabla N° 1: Inversión, VAN, TIR, Tasa Costo Capital ¹



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

El financiamiento del proyecto se realizará con un 50% de aporte de los socios fundadores y un 50% con aportes de socios inversionistas, donde la participación accionaria de la sociedad será a prorrata de los aportes. El periodo de recuperación de la inversión es de 5 años.

Creemos relevante mencionar que para el análisis situacional del presente trabajo se ha utilizado como fecha de cierre, finales de febrero del año 2020. Lo anterior, debido a que los efectos económicos y sociales del Covid-19 aún son desconocidos de cara al futuro y no permiten entregar certezas sobre las cuales se pueda obtener supuestos razonables.

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

1. Oportunidad de negocios

En la actualidad Chile está en medio de un proceso de envejecimiento acelerado que es provocado por la constante disminución de las tasas de natalidad y mortandad, sumado al aumento sostenido de la esperanza de vida experimentada en los últimos 35 años.

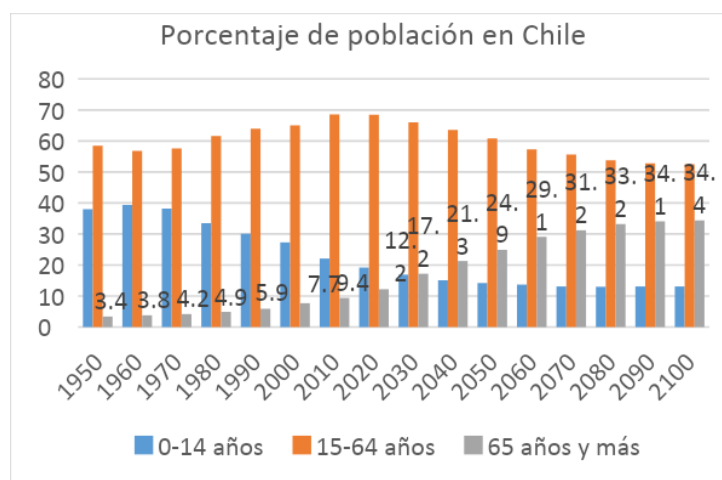
Tabla N° 2: Estructura demográfica de Chile

Chile								
Indicadores de la estructura por sexo y edad de la población estimados y proyectados								
Estimated and projected indicators of population structure by sex and age								
(Período/Period 1950-2100)								
Indicadores demográficos/ Demographic indicators	Año/Year							
	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
Población (en miles a mitad del año)/Population (thousands at mid-year)								
Ambos sexos/Both sexes	6 599	8 133	9 783	11 419	13 275	15 342	17 063	19 116
Hombres/Males	3 336	4 068	4 847	5 622	6 520	7 548	8 397	9 426
Mujeres/Females	3 263	4 065	4 936	5 798	6 755	7 794	8 666	9 691
Porcentajes de población/Percentage of the population:								
0-14 años/years old	38.0	39.4	38.2	33.5	30.1	27.3	22.1	19.2
15-64 años/years old	58.5	56.8	57.6	61.6	64.0	65.0	68.6	68.5
65 años y más/and over	3.4	3.8	4.2	4.9	5.9	7.7	9.4	12.2
Relación de dependencia (por 100)/ Dependency ratio (per 100)	70.9	76.1	73.7	62.3	56.4	53.8	45.9	45.9
Edad mediana de la población/ Median age of the population	20.6	20.6	20.6	22.9	25.7	28.7	32.2	35.3
Razón de sexos (por 100)/ Sex ratio (per 100)	102.2	100.1	98.2	97.0	96.5	96.8	96.9	97.3
Relación personas mayores/jóvenes (por 100)/ Old/young ratio (per 100)	9.0	9.5	11.0	14.7	19.7	28.0	42.4	63.6
Indicadores demográficos/ Demographic indicators	Año/Year							
	2030	2040	2050	2060	2070	2080	2090	2100
Población (en miles a mitad del año)/Population (thousands at mid-year)								
Ambos sexos/Both sexes	19 458	20 157	20 319	20 075	19 550	18 854	18 076	17 332
Hombres/Males	9 612	9 976	10 075	9 969	9 714	9 367	8 983	8 617
Mujeres/Females	9 846	10 181	10 244	10 106	9 837	9 487	9 093	8 715
Porcentajes de población/Percentage of the population:								
0-14 años/years old	16.9	15.1	14.2	13.7	13.1	13.0	13.1	13.1
15-64 años/years old	66.0	63.6	60.8	57.3	55.6	53.8	52.8	52.5
65 años y más/and over	17.2	21.3	24.9	29.1	31.2	33.2	34.1	34.4
Relación de dependencia (por 100)/ Dependency ratio (per 100)	51.6	57.1	64.3	74.7	79.8	86.0	89.5	90.4
Edad mediana de la población/ Median age of the population	39.8	43.5	46.1	48.3	50.1	51.0	51.2	51.4
Razón de sexos (por 100)/ Sex ratio (per 100)	97.6	98.0	98.4	98.6	98.7	98.7	98.8	98.9
Relación personas mayores/jóvenes (por 100)/ Old/young ratio (per 100)	101.6	141.4	174.7	212.2	237.7	254.7	260.1	263.5

Fuente: CEPAL²

² https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45198/1/S1900739_mu.pdf

Figura N° 1: Estructura demográfica de Chile – Porcentaje de la Población



Conclusión tabla y gráfico: El aumento del segmento etario de personas mayores de 65 años es constante y se comienza a convertir en un grupo relevante dentro de la demografía chilena, superando para el año 2030 al grupo de personas menores 14.

Sin perjuicio de que los números muestran el notable envejecimiento de la población, al analizar cómo han ido variando los servicios que se le ofrece a las personas mayores de 60 años, comúnmente denominados adultos mayores, no se puede sostener que estos han sufrido una gran ampliación en cuanto a la gama o bien grandes cambios durante los últimos 20 años. A este respecto, dentro de la industria sí se puede apreciar una proliferación de los Centros de Larga Estadía de adultos mayores o casas de reposo, modelo ampliamente desarrollado tanto a nivel nacional como internacional.

Producto de lo anterior, el cuidado de los adultos mayores es un problema cada vez más frecuente para las familias chilenas. Ante la decisión de mantener en casa a los adultos mayores y cuidarlos 24/7 o bien enviarlos a vivir fuera de casa a un centro especializado de larga estadía, creemos que existe una oportunidad constituida por punto intermedio entre las dos alternativas mencionadas, procurando mantener así el entorno familiar y social de los adultos mayores. Esta oportunidad es representada por los denominado centros de cuidados diarios para adultos mayores, los que en países desarrollados es un modelo muy consolidado, mientras que en Chile existe solo algunos centros de este tipo. A nivel internacional distintos expertos y autoridades han realizado publicaciones donde recomiendan la implementación de centros de cuidado diario.

De este capítulo se puede concluir que grupo de población correspondiente a adultos mayores ha ido creciendo en el tiempo y lo seguirá haciendo a un

rítmo acelerado en los próximos años, existiendo una oportunidad desatendida en relación a los servicios que necesitan los adultos.

2. Análisis de industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

La industria de los centros de cuidado diario de adultos mayores es una industria en fase de introducción o nacimiento, donde solo es posible encontrar 3 centros que se especialicen en cuidado diario. Por otra parte, existen otros centros que ofrecen el servicio de cuidado diario de adultos mayores, sin embargo, su enfoque y estructura se basa en el servicio de larga estadía.

Análisis FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Escasa oferta de servicios de cuidados diarios en el mercado• Solución a problema actual de clientes que no quieren enviar a sus padres o familiares a vivir fuera de casa, pero no pueden cuidarlos durante el día• Estudios demuestran claros beneficios para la salud de los usuarios	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Sin reconocimiento en el mercado• Sin experiencia en el rubro• Alta inversión en infraestructura
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Fuerte aumento demográfico de cantidad de usuarios en los próximos años• Adultos mayores son prioridad nacional en agenda social gubernamental• Cambio cultural en relación a la vejez y la calidad de vida• Tendencia al aumento de poder adquisitivo de adultos mayores del segmento• Menor espacio en viviendas para desarrollo de actividades diarias	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Posible ingreso al mercado de cuidado diario por parte de los actores consolidados que hoy no prestan este servicio.• Posible ingreso de grandes actores internacionales• Potencial aumento de exigencias por parte de la autoridad reguladora, lo que podría implicar nuevas inversiones.• Riesgo de incobrables• Aparición de potenciales virus y enfermedades contagiosas.

Un análisis del macro entorno (análisis PESTEL) nos muestra lo siguiente:

Políticas y legales:

En relación a los aspectos políticos y legales relacionados al negocio de cuidado diario de adultos mayores, es importante indicar que de acuerdo a la última

encuesta CADEM un 45,2%³ de los adultos mayores de Chile reciben ingresos por jubilación. Asimismo, y en consideración de los acontecimientos sociales iniciados el 18 de octubre de 2019, se ha generado un clima de incertidumbre social y político en Chile, que ha convertido el tema de las pensiones que reciben los adultos mayores en uno de los temas de mayor relevancia para la población en general. Producto de lo anterior, actualmente se está tramitando una reforma de pensiones con el objeto de aumentar y mejorar las pensiones a futuro. Cabe indicar a su vez, que al igual que la mejora de las pensiones, otra de las consignas del movimiento social se relaciona con el mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores. En relación al plano político, la reforma de pensiones que se encuentra actualmente en discusión ha seguido varios tópicos sugeridos por la Comisión Bravo (2015), entidad que, dentro de las 53 medidas tendientes a mejorar pensiones y calidad de vida de los adultos mayores, propuso incentivar la creación de centros de día⁴.

En relación a la regulación legal, en consideración que SeniorDay Care es un centro de cuidados diarios diurnos, está exento de la regulación que se aplica a los centros de larga estadía de adultos mayores por parte del ministerio de Salud y otras instituciones. SeniorDay Care solo se encontraría sujeto a normativa administrativa general sobre higiene y seguridad particular de las Municipalidades donde se instalen los centros.

Económicas:

La situación económica de Chile se ha visto deteriorada por la incertidumbre que implica el panorama político de Chile, en el marco de un plebiscito constitucional y su posterior discusión, por lo que el crecimiento proyectado para Chile ha sido sucesivamente revisado a la baja encontrándose en torno al 1,5% para el 2020 y 2021⁵.

Socio Culturales:

En Chile a día de hoy hay más de 3 millones de adultos mayores en Chile, donde dada las características demográficas vemos que la población está envejeciendo a un ritmo acelerado. Por otra parte la encuesta CADEM indica que 75% de adultos

³ Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CADEM 2017, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf

⁴ Comisión Presidencial Pensiones, septiembre 2015. Informe Final Comisión Asesora Presidencial sobre el Sistema de Pensiones. 133p.

⁵ Banco Central de Chile, diciembre 2019. Informe de Política Monetaria, <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133297/ipm122019.pdf/01446868-b49d-d3af-297f-03a9f30067bb?t=1576846186307>

mayores son jefes de hogar⁶ y que 29% de los adultos mayores dice hacer algún tipo de actividad física⁷.

Tecnología:

En un entorno donde día a día vemos avances tecnológicos que permiten mejorar la salud de las personas, creemos que el uso de tecnologías en la gestión del negocio y la captura de clientes puede potenciar la ventaja del servicio. Tal sería el caso de realizar actividades en dispositivos digitales que permitieran diagnosticar el efecto de la estimulación cognitiva, física y social de los adultos mayores. Diagnosticar en etapa temprana posible afecciones que puedan tener los adultos mayores, mejorar recuperación post enfermedades, facilitar el monitoreo por parte de su familia o médicos especializados, entre otros.

Un análisis de fuerzas competitivas de la industria (análisis de Porter) nos muestra lo siguiente:

Figura N° 2: Análisis Fuerza Competitiva de Porter



Amenaza de nuevos participantes:

El riesgo de ingreso de nuevos participantes es medio, en consideración que se trata de una industria en etapa inicial, donde hay baja competencia. Si bien, dentro de los competidores que se indican más adelante mencionamos algunas cadenas

⁶ Ministerio de Desarrollo Social. Encuesta CADEM 2017, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf

⁷ Ministerio de Desarrollo Social. Encuesta CADEM 2017, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf

internacionales que prestan servicios de cuidados diarios, estas cadenas se especializan larga estadía.

A nivel nacional, existe un número importante de centros de larga estadía –aquellos centros donde los adultos mayores se trasladan a vivir, durmiendo y realizando todo su día en estos– los que ante la proliferación de centros de cuidado diario podrían empezar a ofrecer adicionalmente el servicio de cuidado diario utilizando la misma infraestructura que tienen hoy en día. Ahora bien, estos centros de larga estadía podrían transformarse y/o extender sus servicios a centros de cuidado diario, dada la infraestructura y know-how existente. Sin perjuicio de los anterior, estos tendrían que realizar ajustes tanto al modelo de negocio como a la infraestructura disponible, ya que la larga estadía implica una mayor utilización de metros cuadrados (productos de las habitaciones y el modelo).

A nivel internacional no hemos encontrado cadenas especialistas en cuidado diario que pudieran ser considerados potenciales entrantes. Por otra parte, la situación política de Chile es actualmente un elemento desincentivador para cualquier entidad extranjera que pretenda hacer negocios en Chile.

Poder de negociación de clientes:

Consideramos que este aspecto representa un riesgo fuerte o alto. Lo anterior en consideración a que el servicio que se presta se basa en experiencia del cliente no usuario como del cliente usuario, según definiremos y explicaremos más adelante, estos podrían exigir mejor servicio al cliente, un servicio de mayor calidad y podrían presionar los precios a la baja.

Rivalidad entre firmas establecidas:

Al ser un servicio nuevo y con muy pocos actores consideramos que existe una rivalidad baja entre las firmas establecidas, donde que gran parte de la oferta está dada por competidores especializados en Centros de larga estadía que adicionalmente a su *core business* prestan el servicio de cuidado diario el mayor desafío es generar conciencia sobre las características y beneficios del servicio ya que el mercado objetivo es de un tamaño considerable.

Poder de negociación de proveedores:

Esta fuerza competitiva creemos que es un factor de riesgo bajo. En relación a los insumos materiales, no consideramos que estos sean recursos claves y existe una gran cantidad de proveedores y productos sustitutos para los insumos materiales que se puedan llegar a ocupar como parte de los servicios.

En relación a insumos inmateriales, la mano de obra que se utilizaría para prestar el servicio corresponde a profesionales de carreras que no suelen tener una gran empleabilidad y buenas remuneraciones, como indicamos en la sección 6.3 siguiente, sin perjuicio de lo cual las remuneraciones de los empleados constituyen nuestro mayor gasto. Ahora bien, dado nuestro modelo de low cost, el objetivo es contratar profesionales con 1-2 años de experiencia en sus respectivos campos laborales, descartando de plano pagar precios superiores a los de mercados para obtener los mejores o más capacitados profesionales. Asimismo, otro argumento para lo anterior, es que los profesionales que se pueden encontrar en el mercado laboral, no han sido preparados específicamente para trabajar en centros de día y su metodología, por lo cual no tiene sentido pagar precios sobre mercado a un profesional que de todas formas no tendrá el conocimiento específico.

Amenaza de productos sustitutos:

Para el cuidado de adultos mayores existen distintos sustitutos, los cuales representan una amenaza cierta para el negocio propuesto. Los sustitutos principalmente son los siguientes:

Centro de larga estadía: estos centros se han vuelto muy populares desde hace algunas décadas ya que permiten que la familia externalice completamente el cuidado de sus adultos mayores en lugares especializados. Sin embargo, cabe indicar que estos centros presentan el problema afectivo que implica sacar a los adultos mayores de su entorno familiar por completo, lo cual trae consigo un deterioro emocional y cognitivo (los que suelen derivar a su vez en deterioro físico) para el adulto mayor, y muchas veces una carga emocional negativa a su vez para el grupo familiar. Asimismo, estos centros al incluir servicios de estadía completa, y lo que trae esto consigo, tienen un valor elevado (a partir de \$1.000.000 de pesos mensuales aproximadamente).

Cuidado especializado: este cuidado se presta por parte de profesionales y técnicos del área de la salud (enfermeras) o cuidadoras no profesionales que se dedican al cuidado de adultos mayores. Este tipo de cuidados, si bien ofrecen un servicio completamente personalizado, exclusivo y de calidad tiene un valor muy alto (a partir de \$850.000 pesos mensuales aproximadamente) y en general suele ser utilizado para caso adultos mayores dependientes. Además, en algunos casos donde se contrate con personas naturales implica el riesgo de que el profesional reclame la existencia de una relación laboral con el contratante del servicio, incremento aún más los costos.

Cuidado particular: este tipo de cuidado es realizado por miembros del grupo familiar al que pertenece el adulto mayor, donde se coordinan o sacrifican su vida

laboral o social en favor del cuidado del adulto mayor. Asimismo, dentro de esta categoría de sustitutos podemos incluir a las trabajadoras de casa particular que, junto con sus labores cotidianas, adicionalmente se les encomienda la tarea de vigilar a los adultos mayores. En estos casos, además del sacrificio antes indicado para los miembros del grupo familiar, tienen como desventaja que se trata de un cuidado no especializado que lleva a la inactividad del adulto mayor y consecuentemente su deterioro.

Los sustitutos antes expuestos, si bien representan un abanico de alternativas al cuidado de adultos mayores, creemos que no satisfacen a un segmento de la demanda que estimamos es relevante. Este segmento está compuesto por familias o encargados de adultos mayores que se preocupan por la salud de sus adultos mayores, no quieren enviarlos a un Centros de larga estadía, no pueden dejar de trabajar o estudiar para cuidar al adulto mayor y que no cuenta con los recursos necesarios para el pago de un cuidado especializado en sus casas.

Como explicaremos detalladamente, creemos que el desconocimiento de las virtudes de mantener el mayor tiempo posible a los adultos mayores en sus hogares y ser cuidados por especialistas que fomenten su bienestar generaría una oportunidad y disposición a pagar por los servicios de cuidado diario tanto por los clientes no usuarios como por los clientes usuarios.

A continuación, hacemos un breve cuadro comparativo entre los sustitutos con sus ventajas y desventajas:

Tabla N° 3: Comparativo de los sustitutos y desventajas asociadas

Centro Larga Estadía	<ul style="list-style-type: none"> • Externalización completa del cuidado. • Ininterrupción del flujo familiar del resto de los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remoción del adulto mayor de su entorno afectivo. • Deterioro psicológico adulto mayor. • Menor especialización en adultos mayores no dependientes • Alto costo
Enfermera particular	<ul style="list-style-type: none"> • Alta especialización y personalización de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo • Generalmente utilizado para casos de adultos mayores dependientes. • Riesgo de calificación de relación contractual como un contrato de trabajo.
Cuidados familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado personalizado, con alto nivel de afecto. • No implica mayores costos directos para la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificio de dinámica familiar o particular de quien ejerce labor de cuidado. • Costos indirectos altos. • Falta de especialización.
Cuidado no especializado por terceros no familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de recursos disponibles (empleada doméstica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialización.

Análisis de la industria

En relación al ciclo de la industria, como indicamos anteriormente, el servicio de cuidado diario de adultos mayores es una industria en fase de introducción o nacimiento, donde solo encontramos 3 centros especializados en toda la ciudad de Santiago. El mayor desafío para el crecimiento de esta industria está representado por la capacidad que tengan los primeros participantes de la industria para mostrar y comunicar los grandes beneficios del producto. Lo anterior, ya que si bien la necesidad del servicio existe y viene a solucionar una problemática muy común en las familias chilenas, los clientes a los cuales se enfoca este tipo de servicio suelen ser bastante escépticos y precavidos con el cuidado de los adultos mayores, dado que en virtud del cariño hacia los adultos mayores que están a su cargo o con los cuales se relacionan es de suma importancia y por ende entregar a los adultos mayores a cuidados de terceros es un tema altamente sensible para ellos.

En virtud de lo antes expuesto, si bien creemos que en un principio los esfuerzos de venta del servicio podrían ser mayores, una vez se den a conocer tanto las ventajas que este tipo de servicio genera para la salud⁸, como la *expertise* de SeniorDay Care y un equipo multidisciplinario de especialistas en cuidados de adultos mayores y su menor valor en comparación a la competencia y substitutos, los esfuerzos de venta deberían ser menores. Lo anterior sumado a que el público objetivo de este tipo de servicios continua constantemente aumentado debido al envejecimiento de la población⁹.

2.2. Competidores

Nuestro proyecto únicamente prestará servicios de cuidado diario de adultos mayores, por lo cual a continuación indicaremos los competidores que prestan el servicio antes mencionado. Sin embargo, es importante tener en consideración que solo algunos de los competidores tienen exclusiva dedicación a los cuidados diarios de adultos mayores, mientras que otros si bien prestan el servicio, su actividad principal es el cuidado de larga estadía de adultos mayores:

Dedicación exclusiva centros de cuidado diario:

Vital Day: Centro exclusivamente dedicado al cuidado diario diurno de adultos mayores, tiene una sola sede y se ubica en la comuna de Las Condes. La empresa fue fundada el año 2017 por un grupo de socios que contaban con experiencia en el extranjero en este tipo de centros. Prestan servicios a adultos mayores autovalentes y semivalentes, donde ofrecen servicios de alimentación completa, kinesiología, fonoaudiología, enfermería, actividades físicas y recreativas.

Cardea: Centro exclusivamente dedicado al cuidado diario de adultos mayores, tiene una sola sede y se ubica en la comuna de Lo Barnechea. Se caracteriza por contar con equipamiento e infraestructura alta gama y se posiciona como una opción enfocada en el segmento más alto del ABC1. Es un centro que se encuentra funcionando desde el año 2018 y prestan servicios a adultos mayores autovalentes y semivalentes, donde ofrecen servicios de alimentación completa,

⁸ Rubio, Miriam y Miranda, Claudia, 2017. Propuestas para Chile Concurso de Políticas Públicas, Capítulo V. Centros diurnos para personas mayores, Servicio Nacional del Adulto Mayor: realidad y desafíos a tres años de su implementación.

⁹ Ministerio de Desarrollo Social. Encuesta CADEM 2017, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf

kinesiología, fonoaudiología, enfermería, actividades físicas, recreativas, estéticas y traslado (opcional).

CapaciTO: Centro exclusivamente dedicado al cuidado diario de adultos mayores, tiene una sola sede y se ubica en la comuna de Quinta Normal. Se enfoca en personas de menores recursos que las antes instituciones antes mencionadas. Prestan servicios a adultos mayores autovalentes, semivalentes, dependientes y dementes donde ofrecen servicios de alimentación completa, kinesiología, enfermería, actividades físicas, recreativas y traslado (opcional).

Centros de larga estadía que prestan servicios de cuidados diarios para adultos mayores:

Acalis: Cadena internacional de centros de larga estadía, que cuenta con 10 sedes a lo largo de Chile, de las cuales 8 se encuentran en Santiago. Su negocio principal son los servicios de larga estadía para adultos mayores, ofreciendo a su vez el servicio de cuidado diario diurno. Prestan servicios a adultos mayores autovalentes, semivalentes, dependientes y dementes donde ofrecen servicios de alimentación completa, kinesiología, enfermería, medicamentos (adicional), laboratorios (adicional), actividades físicas, recreativas, lavandería (adicional) y traslado (opcional).

Villa Soleares: Institución enfocada que presta servicios de centros de larga estadía y cuidados diarios diurnos exclusivamente a personas con demencia. Cuentan con 5 sedes en distintas comunas de Santiago. Prestan servicios a adultos mayores autovalentes, semivalentes, dependientes y dementes donde ofrecen servicios de alimentación completa, kinesiología, enfermería, actividades físicas, recreativas, lavandería (opcional) y traslado (opcional).

Comparación de oferta y análisis de precios de la competencia:

Tabla N° 4: Comparación servicios y precios industria

	 Acalis	 Damos Vida	 Villa Soleares	 Cardea	 VitalDay	 Capacito	 Senior Day Care
	2009	2010	1983	2018	2017	2015	2020
Desde	2009	2010	1983	2018	2017	2015	2020
Day Care	Si + Larga Estadía	Si	Si + Larga Estadía	Si	Si	Si	Si
Valor Mensual Day Care Jornada Completa Lunes a Viernes	\$ 700.000	\$ 390.000	\$ 800.000	\$ 748.000	\$ 695.000	\$ 360.000	\$ 580.000
Valor Diario Jornada Completa	\$ 35.000	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 37.400	\$ 34.750	\$ 18.000	\$ 29.000
Valor Mensual Day Care Media Jornada Lunes a Viernes	N/A	\$ 265.000	N/A	\$ 640.000	\$ 455.000	\$ 240.000	\$ 380.000
Valor Diario Media Jornada	N/A	\$ 13.250	N/A	\$ 32.000	\$ 22.750	\$ 12.000	\$ 19.000
Matricula anual	No	\$ 390.000	No	No	No	No	No
Autovalente	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Semivalente	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Dependiente	Si	No	No	No	No	Si	No
Demencia	Si	No	Si	No	No	Si	No
Tener contratado servicio de ambulancia	Si	Si	Si	No	No	No	No
Alimentación	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cantidad de comidas en Jornada Completa	3	3	5	N/A	3	4	3
Enfermería	Si	Si	Si	Si	Si	No*	No
Kinesiología	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Fonoaudiología	No	Si	No	No	Si	No	Si
Lavandería (ropa)	Opc.	No	Opc.	No	No	No	No
Peluquería	Opc.	No	No	Opc.	No	No	No
Actividades físicas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Actividades culturales	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Traslado	No	Opc.	No	Si	No	Si	No
Horario	9:30 -18:00	9:00 - 18:00	Flexible	9:30-15:30	8:30-18:30	8:00-19:00	8:30-18:30

2.3. Clientes

De acuerdo a nuestra investigación, en el 90% de los casos el valor de la mensualidad de los adultos mayores, tanto en centros de cuidado diario como en Centros de larga estadía, es pagado por familiares cercanos (hijos, nietos, hermanos), es por lo anterior que hacemos la distinción previa entre (i) **clientes no usuarios**: quien paga el valor de la mensualidad; y (ii) **clientes usuarios** quien paga el valor de la mensualidad y utiliza también el servicio.

- (i) Nuestros **clientes no usuarios** son personas pertenecientes al grupo socio económico ABC1, que, motivados por un gran cariño hacia un familiar cercano, con el que usualmente viven, buscan ayuda para el cuidado diario de este mientras realizan sus actividades, sin sacar al adulto mayor usuario de su entorno familiar y dinámica familiar.
- (ii) Nuestros **clientes usuarios** son adultos mayores que con el objeto de mantenerse activos y sanos, tanto física como mentalmente, se inscriben voluntariamente en SeniorDay Care.

Tabla N° 5: Perfil clientes no usuarios y usuarios

<ul style="list-style-type: none">● Adulto entre 40-45 años, profesional, con alto nivel de ingresos, usuario medio de tecnología, que vive con su familia y en algunos casos con algún adulto mayor (Padre o Madre en la gran mayoría de los casos).● Tiene preocupación por la salud mental y física de un adulto mayor bajo su cuidado, o bien no puede/quiere dedicarse al cuidado del adulto mayor.● Este tipo de clientes en un 80-85% de los casos son quienes van a tomar la decisión de que un adulto mayor acuda a SeniorDay Care.	<ul style="list-style-type: none">● Adulto mayor, con buen nivel de ingresos pasivos/jubilación, que tiene una preocupación permanente por su estado de salud mental y física.● Asimismo, tiene inquietudes respecto de mantenerse activo en su vida cotidiana.

De este capítulo se puede concluir que los servicios a adultos mayores son una industria atractiva, donde la mayoría de los actuales prestadores de servicios no tienen especialización respecto al cuidado diario de adultos

mayores y el segmento de clientes presenta una diferenciación respecto de los clientes que usan los servicios con los clientes que no usan los servicios, si no que los contratan para un tercer usuario. Los clientes no usuarios son los que generalmente contratan el servicio de cuidado diario para adultos mayores.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. modelo de negocios

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alianzas comerciales con clínicas que atienden GSE ABC1 -Especialistas geriátricos -Empresa de transporte privados -Alianzas comerciales con Laboratorios Clínicos para toma de muestras -Servicio nacional del adulto mayor -Servicios de urgencia 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención y cuidado del residente adulto mayor -Servicio de alimentación -Administración de medicamentos -Toma de signos vitales, curaciones menores y control de peso -Actividades diarias: Juegos de memoria, manualidades, bingo, dominó, baile, paseos etc. <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equipo de trabajo: kinesiólogo, fonoaudiólogo, sicólogo, terapeuta ocupacional, instructor de manualidades, equipo administrativo. -Casa habilitadas como centros de cuidados diarios 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Centros de atención estandarizados en cuidado diario de adulto mayor, con programas de atención grupal donde cada especialista se encarga de aproximadamente 8 adultos mayores (permitiendo una estructura de costos eficiente) promoviendo la mejora de la salud de los adultos mayores a un valor accesible.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>En cuanto a los clientes, tener una relación profesional y cercana, que genere confianza de ellos en nosotros.</p> <p>En relación a los usuarios tener una relación cálida y cercana, que motive su concurrencia al centro.</p> <p>Canales</p> <p>Publicidad a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sitio Web -Redes sociales -Redes internas y espacios de publicidad de aliados clave -Folletería en ingresos a consultorios, centros médicos, clínicas, municipalidad -Especialistas geriátricos 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personas adultas GSE ABC1 entre 35 y 60 años que tienen adultos mayores a su cuidado -Adultos mayores independientes Ambos grupos de clientes de las comunas de: <ul style="list-style-type: none"> -Las Condes -Vitacura -Providencia -Ñuñoa -La Reina
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salario del equipo de trabajo -Mantenimiento -Alimentación de los residentes -Arriendo / costo de habilitación del inmueble -Equipamiento -Marketing (pág. web, volantes, etc.) 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mensual y diaria -Media jornada y jornada completa <p>Los servicios serán cobrados por mes adelantado debiendo pagarse dentro de los primeros 5 días de cada mes (a objeto de evitar incobrables).</p> <p>Podrán ser pagados con efectivo, tarjeta de crédito/debito, transferencia bancaria.</p>		

3.2. Descripción de la empresa

SeniorDay Care es un centro de cuidado diario diurno para adultos mayores, donde estos puedan pasar el día en un ambiente seguro bajo el cuidado de profesionales y a la vez participar en distintas actividades que los mantengan activos desde un punto de vista social, físico, cognitivo y recreativo. Logrando de esta manera, promover la autonomía e independencia de los adultos mayores, junto con fomentar la sociabilización y apoyo afectivo. Lo anterior trae como resultado retrasar la pérdida de funcionalidad física y psíquica que afecta a los adultos mayores pasivos.

Los servicios que SeniorDay Care ofrece son: cuidado diario diurno desde las 8:30 a 18:30 horas. Incluyendo 3 comidas de acuerdo al horario de estadía del adulto mayor, cuidado personal, terapia física, actividades recreacionales, estimulación cognitiva e interacción social con otras personas. Por otra parte, se contará con distintos especialistas capacitados en técnicas y procedimientos relativos al cuidado integral actividades, recuperación, rehabilitación y servicios básicos de enfermería para adultos mayores. Asimismo, a objeto de facilitar la vida de los clientes y usuarios, se ofrecerá la posibilidad de que distintos laboratorios externos –con los cuales se celebrarán alianzas comerciales- tomen muestras en las dependencias de SeniorDay Care. De esta forma, tanto las personas que tiene a su cargo adultos mayores, como los propios adultos mayores no deberán ver interrumpido su día para realizar exámenes o procedimientos simples que suelen tomar un par de horas debido a tiempos de espera y traslados.

Cabe hacer presente que SeniorDay Care no será un centro que preste servicios de larga estadía, es decir, los usuarios y clientes del servicio no podrán pernoctar en las dependencias de SeniorDay Care. En cuanto a los clientes, es importante indicar que SeniorDay Care atenderá a adultos mayores que tengan un grado auto-valente o semi-valente, no atendiendo por ende a aquellos adultos mayores que sean dependientes. Asimismo, en SeniorDay Care no se prestarán servicios médicos (geriatría, psiquiatría, etc) o de enfermería específica a los adultos mayores.

Misión

Ofrecer un servicio de cuidado diario de adultos mayores, que permita mejorar su calidad de vida a través de un servicio estandarizado, humano y cálido, que permita a su vez de manera indirecta mejorar la calidad de vida del entorno de los adultos mayores.

Visión

Establecernos como un actor importante en la industria de centros de cuidados diario para adultos mayores de Chile, a través de la eficiencia y planificación sobre las necesidades de los adultos mayores, prestando un servicio estandarizado que les permita mejorar su calidad de vida, y facilitar su adaptación al día a día, prolongando su vida útil.

Estrategia competitiva de Porter

Estrategia escogida: *Low Cost Provider*

La propuesta de valor consiste en posicionarse como un centro especialista en cuidado diario de adultos mayores, donde grupos de aproximadamente 8 adultos mayores van rotando entre los distintos especialistas del centro, alternando múltiples disciplinas y ejercicios para ayudar a su salud integral. Esta manera de organizar el trabajo en base a cantidad de adultos mayores por cada especialista, permite reducir costos y ser eficientes en la utilización del espacio, lo que implica ofrecer servicios con más de un 20% de descuento de lo que ofrece la competencia directa.

En virtud de lo anterior, SeniorDay Care, busca ser una alternativa ya sea para aquellas personas que tiene a un adulto mayor a cuidado y que no quieren sacarlo su entorno y enviarlo a un Centros de larga estadía, o bien para los adultos mayores que son independientes y quieren mitigar el paso del tiempo a través de la sociabilización y activación diaria junto a un equipo de especialistas.

En línea con lo anterior, la estrategia competitiva de SeniorDay Care se tratará de ser líderes en costos, ofreciendo servicios semejantes o comparables a la competencia, pero con un valor un 20% menor.

Esto pretendemos alcanzarlo a través de una estandarización de procesos y metodología en los servicios de cuidados diarios para adultos mayores. Junto con lo anterior, el mayor costo que tiene un centro de cuidados diarios es su personal, donde muchas veces para ofrecer el mejor servicio del mercado o bien un servicio personalizado, se requiere pagar sueldos sobre mercado, buscar profesionales con larga experiencia o tener un mayor número de profesionales por cada adulto mayor. Como hemos indicado, dada la estrategia de ser líderes en costos SeniorDay Care contratará profesionales a sueldos de mercado, enfocándose en profesionales que tengan 1 o máximo 2 años de experiencia en sus respectivos campos, asumiendo que puede existir una mayor rotación de personal, pero lo que se pretende contrapesar con establecer un apego estricto a las metodologías y pautas de trabajo, por lo que el cambio de un especialista a otro no debería alterar el servicio.

Dado que el cuidado de adultos mayores, puede tener un sinfín de servicios adicionales (enfermería, actividades fuera del centro, peluquería, lavandería, etc) nuestra propuesta radica en ofrecer un servicio básico o sin mayores lujos, específicamente diseñado para el bienestar de los adultos mayores, prestado por especialistas que por la metodología implementada disminuyen su capacidad ociosa y nos permite utilizar eficientemente su tiempo, rentabilizando cada adulto mayor inscrito.

Figura N° 3: Diagrama propuesta de valor



3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Vision global

En consideración a que hoy en día los centros de cuidado diario son un servicio prácticamente inexistente en nuestro mercado, un aspecto fundamental a tener en consideración al momento de partir es el *awarness* que se debe crear sobre el producto y sus beneficios. En consideración de lo anterior, al momento de partir realizaremos una gran cantidad de alianzas comerciales estratégicas con instituciones de salud y especialistas enfocados en el GSE ABC1.

En relación al crecimiento de SeniorDay Care, creemos que una vez consolidado nuestro primer centro y confirmado nuestros supuestos de demanda, se generaría la oportunidad de abrir un segundo centro al quinto año de operación y un tercer centro en el año octavo de operación.

Lo anterior se obtiene de que se considera que la capacidad máxima inscritos por centro sería de 100 adultos mayores, asistiendo a la vez un máximo de 70 usuarios. De este número y dado que proyectamos que la siguiente distribución de jornadas:

- Clientes Jornada Completa 30%
- Cliente Media Jornada 30%
- Clientes 3 días completos 25%
- Clientes 3 días media jornada 15%

El máximo de clientes a tener al mismo tiempo en el centro sería de 70 -dada la imposibilidad de coincidir que existe entre aquellos que asisten medias jornadas-, mientras que el máximo de adultos mayores por especialista sería alrededor de 8, por lo que cuando se supere ese número o ratio será necesario abrir un nuevo centro.

De igual forma, es importante indicar que en medio del conflicto social y cambios políticos por los cuales atraviesa Chile, uno de los temas más relevantes ha sido el cambio en la normativa de pensiones. Este cambio normativo, tendría como objetivo mejorar las pensiones de jubilación, lo que produciría el efecto de que los adultos mayores cuenten con mayores recursos, ampliando de tal manera el mercado objetivo de los centros de día. Cabe destacar el año 2014, la Presidencia de la República constituyó una comisión denominada Comisión Bravo, a efectos de identificar y proponer medidas tendientes a reformar el sistema de pensiones de Chile. Dentro de las medidas propuestas por la Comisión Bravo, la propuesta número 40 del resumen ejecutivo indicaba “Incentivar la creación de Centros de Día” con el objeto de que con estas iniciativas se incremente la calidad de vida de las personas mayores, especialmente de aquellos que tienen algún grado de dependencia. Lo anterior implica que, si la tendencia de la industria de los adultos

mayores es hacia los centros de día, ser uno de los actores tempranos permitiría ser un referente establecido logrando capturar valor.

3.4. RSE y sustentabilidad

Las empresas son parte del entorno en el cual desarrollan su actividad económica, por lo que es necesario que se considere como un aspecto de vital importancia el impacto que tendrá SeniorDay Care en el ecosistema al que se integrará. Es por lo anterior que consideramos importante distinguir diversos objetivos y estrategias que tengan como objetivo mejorar el entorno en el cual se enmarca la actividad económica de los centros de cuidado diario de SeniorDay Care. Dicho lo anterior proponemos la siguiente matriz de RSE:

Tabla N° 6: Matriz de RSE

Grupo de Interes	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Estrategia
Medioambiente	-Cuidado del medioambiente; -Mitigar impacto medioambiental; -Generar conciencia medioambiental	Alto	Alta	-Instalaciones de paneles solares para generación de electricidad. -Instalar contenedores de reciclaje para el material generado en cada centro y recibir reciclaje de casa de clientes.
Comunidad	Ser un aporte a la comunidad	Alto	Alta	Generación de actividades en conjunto con municipalidad que permitan generar instancias de entretenimiento y aprendizaje para adultos mayores (ej. Integración a obras culturales municipales, .
Cliente	Mejorar calidad de vida de adultos mayores y sus familia	Alto	Alta	Prestar un servicio integral que permita mejorar día a día de nuestros clientes.
Trabajadores	Buscar el desarrollo profesional y plenitud personal	Medio	Medio	Fomentar un buen ambiente laboral, generar instancias para levantar inquietudes y retroalimentación
Proveedores	Formar relaciones comerciales de beneficio mutuo con proveedores	Medio	Media	Utilizar criterios de RSE para la búsqueda de proveedores

	que tengan estándares compatibles de RSE			
--	---	--	--	--

De este capítulo se puede concluir que la propuesta de valor de SeniorDay Care se basará en la eficiencia y especialización en la operación de centros de día para adultos mayores. Esta eficiencia se obtiene a partir de un modelo de low cost, altamente estandarizado y evitando la customización y servicios adicionales no esenciales que permiten reducir costos.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos marketing

Teniendo en cuenta que, tanto distintos estudios¹⁰ y expertos en geriatría hacen hincapié en que la utilización de centros de día por parte de adultos mayores es altamente beneficioso para su salud integral, como que uno de acuerdo a nuestras investigaciones de mercado, una de las mayores preocupaciones de los clientes no usuarios es el factor salud de los adultos mayores, creemos que nuestra mayor meta a nivel de marketing se tratará de comunicar los beneficios que se asociación a los centros de día para el caso de los adultos mayores.

En virtud de lo anterior nuestro plan se enfocará en conseguir las siguientes metas, donde podemos distinguir metas de corto plazo (año 1) y metas de mediano plazo (años 2-10).

Corto plazo:

- Comunicar los beneficios que este tipo de centros traen para los adultos mayores en relación a la salud para los clientes usuarios;
- Dar a conocer nuestra metodología de trabajo y las ventajas que esta conlleva, tanto para clientes usuarios como para no usuarios. Crear *awareness* de nuestra marca;
- Resaltar las ventajas de SeniorDay Care versus posibles competidos y substitutos. Este punto estará especialmente enfocado en clientes no usuarios, como se indica en la sección 4.6;
- Generar conciencia sobre la importancia de mantener a los adultos mayores en su entorno familiar el mayor tiempo posible.

Mediano plazo:

- Lograr crecer en número de clientes, utilizando redes de clientes no usuarios (posibilidad de plan de referidos) y ampliando el espectro de comunicación.
- Reforzar posicionamiento a través de la producción e incorporación de nuevas piezas y material de marketing (enfocados en casos de éxito).

En relación a los objetivos de marketing, se realizó una encuesta a 60 personas dentro del segmento de clientes indicado en la sección 2.3, cuyos resultados se muestran en la sección 2.3, de la que obtuvimos información relevante y que informan en gran medida los objetivos de marketing antes expuesto. Estos resultados muestran que que los atributos más valorados, y con cierta diferencia, son la salud de los adultos mayores y la ubicación del centro. Asimismo, otro de los elementos que nos permite saber la encuesta es cuáles son los substitutos

¹⁰ Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, España. Guía sobre Centros de Día para personas mayores en situación de dependencia.

preferidos por los clientes no usuarios, lo cual nos permite relacionar la información obtenida y enfocarnos en atacar un determinado sustituto y cómo hacerlo. De igual forma la información obtenida nos muestra el desconocimiento de la industria, la potencial distribución de la jornada, entre otras cosas.

4.2. Estrategia de segmentación

Como hemos indicado anteriormente, hemos identificado que nuestro mercado objetivo está compuesto por dos grupos:

1. Personas pertenecientes al GSE ABC1, que tienen a su cargo o viven con un adulto mayor que será el usuario de nuestros servicios. Este tipo de clientes son usualmente familiares cercanos del adulto mayor y son quienes en definitiva contratan y pagan los servicios.

La motivación de estos clientes para contratar los servicios de SeniorDay Care es que su ser querido asista a un lugar donde sea cuidado y tratado por especialistas, mientras ellos pueden continuar con su vida normal.

2. adultos mayores independientes pertenecientes al GSE ABC1.

La motivación de estos clientes para contratar voluntariamente los servicios de SeniorDay Care es mantenerse activo tanto física, social como mentalmente, a través de la participación en un centros de cuidado diario.

Para ambos numerales, la segmentación estaría realizada para personas del GSE ABC1 residentes en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y La Reina. La elección de estas comunas se debe a que como indicamos extensamente en la sección 4.7, estas tienen uno de los mayores porcentajes de adultos mayores pertenecientes al GSE ABC1 de la región metropolitana, por lo cual nuestro mercado objetivo es mayor. De igual forma es importante indicar que existe un sector geográfico donde estas comunas colindan, encontrándose interconectadas.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Hoy en día en la mayoría de los casos –dependiendo del grado de autovalencia- el cuidado de un adulto mayor requiere de un tercero, alguien que lo acompañe o bien alguien que lo supervise durante el día.

Muchos adultos mayores viven con sus hijos y nietos. Sin embargo, dada la evolución de la sociedad, donde cada vez es menos frecuente contar con servicios domésticos diarios y es cada vez más frecuente que todos los miembros adultos de una familia trabajen, el cuidado de los adultos mayores hace que las familias se vean enfrentadas a decisiones difíciles tales como: ¿alguien del grupo familiar

tiene que dedicarse al cuidado del adulto mayor? ¿se debe enviar al adulto mayor a vivir a otro lugar donde le presten cuidados 24/7? Las respuestas ante las preguntas anteriormente indicadas suelen ser o que una persona, ya sea especialmente contratada al efecto o un miembro del grupo familiar, se dedique al cuidado del adulto mayor que vive en el hogar, o bien enviar al adulto mayor a un Centros de larga estadía.

Enviar a un adulto mayor a un centro de larga estadía, tiene un impacto negativo en la calidad de vida de los adultos mayores ya que al sacarlos de su ambiente familiar se produce una desadaptación del entorno con un deterioro del estado de ánimo, lo que trae repercusiones en distintos aspectos de la salud de los adultos mayores.

Por otra parte, que un miembro del grupo familiar o una persona cuide a un adulto mayor implica, por una parte, que esa persona tendrá que sacrificar su tiempo personal para dedicarse al cuidado del adulto mayor, y por otra, implica que el adulto mayor estará seguramente bien cuidado sin embargo es probable que el estímulo cognitivo y físico no sea el adecuado, cayendo muchas veces en la conducta a lo que los especialistas le llaman “sillón y control remoto”, en alusión a la falta de estímulos, lo que en definitiva trae aparejado un deterioro del adulto mayor.

Ante lo anterior, la estrategia de SeniorDay Care surge como una respuesta a las situaciones antes descritas, ofreciendo a la familia la alternativa de que el adulto mayor sea enviado diariamente a un centro estandarizado en un horario determinado, permitiendo a la familia del adulto mayor hacer su vida normal, y permitiendo que el adulto mayor acceda a un servicio estandarizado y económico en relación a la competencia, que presenta lo siguientes beneficios:

- Cuidados entregados por equipo de expertos en adultos mayores
- Equipo multidisciplinario
- Ambiente controlado y diseñado para adultos mayores
- Estimulación cognitiva
- Estimulación física
- Estimulación social
- Actividades recreacionales
- Alimentación balanceada
- Mejoramiento autonomía
- Seguro área protegida (servicio de rescate Unidad Coronaria Móvil)

En relación a la diferenciación de nuestros competidores, como indicamos en la sección 2.2 anterior, creemos que hay que distinguir entre aquellos que tienen

dedicación exclusiva a centros de cuidado diario y aquellos que lo hacen de manera adicional al negocio de larga estadía.






En relación a los centros de cuidado diario existentes, podemos indicar que nuestro aspecto diferenciador estará en ser un centro con una metodología estandarizada compuesta por la rotación de grupos y actividades por cada especialista, enfocada en ser eficiente a nivel de costos (disminución de la capacidad ociosa), buscando posicionarnos como el actor más preponderante en el rango bajo de precios para el segmento ABC1.

En relación a los Centros de larga estadía que prestan servicios de cuidado diario, creemos que nuestro elemento diferenciador será el conocimiento y el hecho de ser especialistas en cuidado diario, ya que cuando un adulto mayor llega a un Centros de larga estadía para ser cuidado por el día, éste se tiene que insertar en la rutina diseñada para los adultos mayores que viven en ese Centros de larga estadía, lo que de por sí es una barrera para la adaptación.

4.4. Estrategia de Precio

Los precios ofrecidos por los competidores directos son:

Tabla N° 7: Precios competidores directos

						
	Acalis	Villa Soleares	Cardea	VitalDay	Senior Day Care	Descuento vs promedio
Desde	2009	1983	2018	2017	2020	
Day Care	Si	Si	Si	Si	Si	
Valor Mensual Day Care Jornada Completa Lunes a Viernes	\$ 700,000	\$ 800,000	\$ 748,000	\$ 695,000	\$ 580,000	-21%
Valor Diario Jornada Completa	\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 37,400	\$ 34,750	\$ 29,000	-21%
Valor Mensual Day Care Media Jornada Lunes a Viernes	N/A	N/A	\$ 640,000	\$ 455,000	\$ 380,000	-31%
Valor Diario Media Jornada	N/A	N/A	\$ 32,000	\$ 22,750	\$ 19,000	-31%

Conclusión tabla: En conformidad al modelo low cost, los precios ofrecidos, dependiendo del tipo de jornada contratado, tendrán un descuento respecto del precio de la competencia entre 21% y 31%.

Primero que todo, cabe indicar que, de acuerdo a nuestras investigaciones de mercado, existe disposición a servicios de cuidado diario de adultos mayores tanto para medio día como de jornada completa. A su vez, existe también interés por parte de clientes potenciales sobre asistir algunos días de la semana, por lo cual hemos determinado que la estrategia de precios se realizará en base a valores diarios de media jornada y jornada completa, ofreciendo un descuento para una mayor cantidad de días contratados.

Los precios establecidos para los servicios de cuidado diario de adultos mayores, están basados en la disposición a pagar de los clientes potenciales en relación a los servicios ofrecidos por la competencia directa y nuestra metodología y estructura de costos. En virtud de lo anterior, y de la estructura de costos indicada en la sección 7, creemos que para posicionarnos como el principal actor en el rango de menor precio del segmento socio económico ABC1, los precios fijados para el primer año son los siguientes:

- Valor diario jornada completa: \$29.000
- Valor diario media jornada: \$19.000
- Valor mensual jornada completa: \$580.000
- Valor mensual media jornada: \$380.000
- Valor tres días semanales jornada completa: \$380.000
- Valor tres días semanales media jornada completa: \$220.000

Así mismo, consideramos que estos valores nos permitirán, por un lado, alcanzar un nivel considerable de ocupación de manera rápida; lograr el nivel de márgenes deseados; y por otra parte, creemos que puede dificultar la entrada de nuevos competidores.

Cabe hacer presente que los valores antes incluidos incluyen el servicio de monitoreo de adultos mayores, actividades físicas, recreativas, culturales, desayuno, almuerzo, onces, todo lo anterior de acuerdo a la jornada contratada.

Adicional a los valores anteriores se ofrecerán servicios opcionales que los clientes podrán contratar tales como:

- Toma de muestras y exámenes médicos
- Transporte

Estos servicios serán ofrecidos por terceros con el objeto otorgar un servicio que simplifique la vida de los clientes, donde SeniorDay Care solo hará de intermediario del servicio, sin obtener beneficio económico.

4.5. Estrategia de Distribución

En relación a la estrategia de distribución esta será realizada como una venta directa ofrecida en el mismo centro.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Figura N° 4: Logotipo – imagen SeniorDay Care



El nombre del centro será SeniorDay Care. Este nombre ha sido escogido ya que está compuesto de tres palabras del idioma inglés: “Senior”, “Day”, “Care” que significan respectivamente Adultos Mayores¹¹, Día y Cuidado. En su conjunto la traducción de las palabras transmite el servicio ofrecido, *cuidado diario de adultos mayores*, por lo que se comunica directamente a los clientes de qué se trata el servicio.

La imagen corporativa se trata de un conjunto de personas unidas por líneas de enlace con un corazón resaltado encima de ellas. Este logo ha sido desarrollado en color blanco y verde, buscando asociarlo a salud y esperanza, y pretende en definitiva transmitir cercanía, bienestar y afecto entre personas.

Como hemos indicado anteriormente, los centros de cuidado diario para adultos mayores, y sus beneficios para la salud, son prácticamente desconocidos en Chile. Es por lo anterior que consideramos que la comunicación de los servicios de SeniorDay Care debe estar enfocado en resaltar los atributos de los servicios de SeniorDay Care, que son: (i) servicio estandarizado en adultos mayores; (ii) mejora la salud de los adultos mayores,

¹¹ En su acepción a tipos de ciudadanos. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/senior-citizen>

tanto a nivel cognitivo, físico y social; (iii) prolongamiento de vida útil de los adultos mayores; (iv) mejora la convivencia familiar; (v) mejora la calidad de vida de todos los miembros del grupo familiar.

Dicho lo anterior, y en consideración a que como indicamos anteriormente tenemos dos grupos de clientes a los que queremos llegar, se desarrollaran estrategias de comunicación diferenciadas.

Clientes no usuarios

De acuerdo a nuestra investigación la mayor preocupación para el cliente no usuario en relación al cuidado de adultos mayores radica en aspectos relacionados a la seguridad, especialización y afectividad. Nuestra estrategia de comunicación se enfocará en reforzar estos aspectos y será comunicado a través de un mix de marketing digital.

- Publicidad en Google Adworks de acuerdo a que búsqueda de palabras relacionadas al cuidado de adultos mayores presentan una tendencia¹² (marketing digital)
- Publicidad en Redes sociales, principalmente en Facebook, Instagram y Twitter (marketing digital) a través de video publicitario.
- Publicidad a través de *inbound marketing*, generación de artículos de interés y contenido sobre adultos mayores publicación en blogs y sitios de interés visitados por clientes no usuarios. (marketing digital)
- Página web de SeniorDay Care (marketing digital)
- Alianzas comerciales con empresas para que sus trabajadores tengan descuentos sobre los precios de lista. Para las empresas el servicio representa una ventaja ya que sus trabajadores estarán más enfocados en su trabajo y menos preocupados por la situación de los adultos mayores a su cargo (marketing offline)
- Publicidad (radio, papelería) (marketing offline)

Clientes Usuarios

De acuerdo a nuestra investigación la mayor preocupación para el cliente usuario en relación al cuidado de adultos mayores radica en aspectos relacionados a la entretención, sensación de utilidad y estado mental-físico. Nuestra estrategia de comunicación respecto de estos usuarios se enfocará en reforzar estos aspectos y será comunicado principalmente a través de marketing offline.

- Publicidad a través de folletería y afiches informativos colocados en clínicas, centros médicos especializados en geriatría (marketing offline)
- Alianzas comerciales con administradoras de fondos de pensiones

¹² <https://trends.google.com/trends/explore?geo=CL&q=cuidado%20adulto%20mayor>

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

A modo general y previo entrar a la explicación de la metodología utilizada para determinar la estimación de demanda para SeniorDay Care, hacemos presente que de acuerdo al Censo 2017, en Chile 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). Para 2019, de acuerdo con las proyecciones de población realizadas sobre la base de ese operativo censal, el número de adultos mayores se estimó en 867.866 para la Región Metropolitana. Para 2035, sin embargo, se prevé un importante aumento de este grupo etario, donde la Región Metropolitana tendría 1.485.799 de adultos mayores (16,8% del total de población de esa región).

Para este trabajo particular, la estimación de demanda se realizó en base a los datos obtenidos a partir del Censo 2017 que antes indicábamos, además se realizaron solicitudes de transparencia a las comunas de Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa sobre la cantidad de adultos mayores y su grupo socio económico. En virtud de que, tanto el INE como las propias municipalidades no cuentan con el detalle respecto a la segmentación socio económica de los adultos mayores para dichas comunas, se utilizó la encuesta de mapa socio económico Adimark 2004 (hoy GfK Adimark) -la única información confiable existente en la literatura al respecto-, donde se utilizaron los porcentajes de grupo ABC1 existente en ese período extrapolándolos a la actualidad. Lo anterior nos da un mercado potencial de 57.053 adultos mayores ABC1 en las comunas de Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa.

Tabla N° 8: Estimación de potencial de mercado

Mayores de 60 años en principales comunas de Santiago				* Casen 2017	** Adimark 2004		
Comuna	Mayores de 60	Población Total	% de mayores	% promedio de AM con dependencia severa *	Mayores de 60 independientes o con dependencia leve o moderada	% hogares ABC1 x comuna **	Mayores de 60 ABC1 independientes o dependencia leve o moderada
Las Condes	61,645	294,838	20.9%	4.3%	58,994	48.6%	28,671
Providencia	28,891	142,079	20.3%	4.3%	27,649	35.9%	9,926

La Reina	18,753	92,787	20.2%	4.3%	17,947	40.6%	7,286
Ñuñoa	40,668	208,237	19.5%	4.3%	38,919	28.7%	11,170
AM en Comunas seleccionadas	149,957						57,053

Fuente: Elaboración propia en base a datos Casen 2017 y Adimark 2004¹³

Conclusión tabla: Utilizando la mejor información oficial disponible, e incluyendo supuestos conservadores, el mercado objetivo de SeniorDay es considerable.

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

En relación a la implementación y cronograma del plan de marketing indicado en las secciones 4.1 y 4.6 anteriores, a continuación, detallamos la implementación a lo largo del proyecto, donde hacemos presente que el primer año consideramos un mayor gasto en marketing dada la necesidad de dar a conocer nuestros servicios para posteriormente pasa a una etapa de comunicación continua y trabajo de posicionamiento.

Tabla N° 9: Plan de marketing y cronograma

Marketing	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Video Marketing Promocional para redes sociales: Instagram, FCBK, etc.															
Video Marketing Promocional		0.5	0.5	0.5	0.5	2	1	1.5	1	1.5	1	1.5	1	1.5	1
Subc. Community Manager & Plan Mkt post.		1.80	1.8	1.8	1.8	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20
Marketing		2.30	2.3	2.3	2.3	9.2	8.2	8.7	8.2	8.7	8.2	8.7	8.2	8.7	8.2

Conclusión tabla: Se considera una inversión inicial en marketing que permita dar a conocer el modelo del negocio y beneficios del servicio, para después pasar a una etapa de mantención y estabilización de este ítem.

De este capítulo se puede concluir que el principal foco y objetivo relativo al marketing estarán en dar a conocer tanto el modelo de cuidado diarios que ofrecen los centros de día, como los beneficios para la salud e impactos que este modelo de servicios tiene en la calidad de vida de los adultos mayores. El enfoque y segmentación al cliente se dirigirá principalmente a los clientes no usuarios, priorizando canales digitales y marketing online.

¹³

-Casen 2017

http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Adulto_Mayores_casen_2017.pdf

-<https://www.ine.cl/prensa/2020/04/15/adultos-mayores-en-chile-cu%C3%A1ntos-hay-d%C3%B3nde-viven-y-en-qu%C3%A9-trabajan>

-http://www.comunicacionypobreza.cl/wp-content/uploads/2004_Mapas_Socioeconomico_de_Chile.pdf

En cuanto a la estimación de demanda, se puede concluir un aumento sostenido (5.2% por año) en el mercado potencial, tratando alcanzar al año 10 un 0,3% del mercado potencial.

5. Plan de operaciones

La localización, accesos y demografía en el entorno son elementos fundamentales a ser considerados en la operación del negocio. Por esto la ubicación del inmueble donde operará SeniorDay Care será en la comuna de Providencia, cercano al límite comunal con Las Condes, Ñuñoa, y La Reina.

Dentro de los elementos analizados para la operación, se evaluó desarrollar el negocio tanto bajo un modelo de arrendamiento de inmueble, como de compra de inmueble. Finalmente la opción de arrendamiento y habilitación resulta más conveniente, presentando una TIR de 29%, versus el modelo de compra y habilitación que presenta una TIR de 10,8%. En relación al inmueble este será una casa, con una superficie aproximada de 300 metros cuadrados emplazados en un terreno de 500 metros cuadrados aproximadamente.

Los servicios que SeniorDay Care ofrecerá incluyen las actividades con los profesionales (que se detallan más adelante) y servicios de alimentación. Es importante indicar que estos servicios de alimentación serán tercerizados. Asimismo existen ciertos servicios adicionales, que al no alinearse con la estrategia de low cost, tales como traslados, toma de exámenes, etc, no se incluyen en los servicios.

El horario de funcionamiento de los servicios y actividades será entre 8:30 y 18:30. Como hemos indicado anteriormente, el método de trabajo es en base a trabajo con grupos (7-8 personas por grupo) y distintas actividades, rotando los distintos grupos por las distintas actividades donde cada taller está guiado por un profesional de la respectiva área.

Dado el plan de contratación y la estacionalidad esperada, SeniorDay Care funcionará 11 meses al año, donde se cerrará en febrero.

La dotación de personal proyectada para es: Administrador general; Secretaria; Kinesiólogo; Terapeuta ocupacional; Fonoaudiólogo; Psicólogo; Instructor de manualidades; Técnico de Nivel Superior en Enfermería; Auxiliar de limpieza; Jefe comercial y marketing; Jefe sucursal.

Para mayor detalle sobre el Plan de Operaciones, favor revisar la Parte II del presente Plan de Negocios.

6. Equipo del proyecto

El equipo gestor está comprendido por a) Jesús Perez Ludueña, Ingeniero Civil Eléctrico y MBA con mas de 15 años de experiencia en el desarrollo de proyectos, I+D y equipos comerciales. Con experiencia a nivel internacional y en empresas multinacionales; b) Pablo Novoa Fernández, abogado y MBA, con más de 10 años de experiencia en desarrollo de proyectos de inversión y contratación comercial. Con experiencia en empresas multinacionales.

En relación a la estructura organizacional, se plantea un modelo donde existirá un solo administrador y un solo jefe comercial, desde el inicio del negocio. Posteriormente, con la apertura de los siguiente centros, cada nuevo centro solo requeriría de jefe de sucursal, secretaria y profesionales/especialistas.

En cuanto a los incentivos y a las compensaciones, dado el modelo de low cost y los servicios ofrecidos, se pretende tener una estructura de costo reducidos, en comparación a la competencia, apuntando a profesionales con 1 o 2 años de experiencia en su mayoría. Donde para la proyección de las remuneraciones hemos utilizado precios promedios de acuerdo a nivel de experiencia buscada.

Para mayor detalle sobre el Equipo del Proyecto, favor revisar la Parte II del presente Plan de Negocios.

7. Plan financiero¹⁴

La inversión inicial total será de MM\$ 190. Esta inversión considera tanto activo fijo como capital de trabajo. Por cuanto se incluye entre otros items: arriendo, habilitación y remodelación del inmueble, equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad.

S hace una proyección que estima una utilidad neta a 10 años de MM\$ \$326, bajo los siguientes supuestos: (i) un total de 300 clientes a 10 años; (ii) ingresos por MM\$ 1.373 a 10 años; (iii) un costo total de venta de MM\$ 812 a 10 años.

En relación al balance, se estima al 10 año un patrimonio final de MM\$ 1.253. La estimación de flujo de caja acumulado muestra que el periodo de retorno de la inversión de 5 años.

En cuanto a la rentabilidad del negocio, y haciendo presente que se ha utilizado para el cálculo un tasa de descuento de 12,75%, confeccionado de acuerdo a una tasa de bonos en UF de 1,5%, Premio de riesgo de mercado para Chile de 7,3%, Beta de la industria para la actividad Recreación de 0,72% y un adicional de 6% para incluir otros factores tales como premio por liquidez, start-up, etc..

En base a lo anterior, hemos desarrollado un análisis de sensibilidad de los ingresos por venta, en base a (i) disminución de demanda; y (ii) disminución de precio. Para el caso de variación en la demanda, el resultado muestra que el negocio no presenta gran sensibilidad, ya que disminuyendo esta un 30%, se obtiene una TIR de 19% y un VAN de MM\$ 111. Para el caso de variación en el precio, el resultado muestra que el negocio es sensible a este, logrado un VAN igual a MM\$ 0 sólo con una disminución de -14,6% en el precio.

Para mayor detalle sobre el Plan Financiero, favor revisar la Parte II del presente Plan de Negocios.

¹⁴ Cifras y valores utilizados corresponden a pesos chilenos reales a la fecha de 06 de enero de 2020

8. Riesgos críticos

Para la determinación de los riesgos críticos hemos utilizado las situaciones que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia e impacto en relación a la industria en la que se desarrolla el negocio:

- Bajo nivel de conocimiento del servicio por parte de potenciales clientes;
- Disminución de la demanda por contingencias (e.g. Estallido social, virus estacionales);
- Incobrabilidad;
- Responsabilidad; y,
- Irrupción de competencia.

Cabe hacer presente que, además de los riesgos antes identificados, y dado el contexto de pandemia mundial que se ha desarrollado durante el 2020, la ejecución del negocio se proyecta cuando se haya controlado de cierta manera el riesgo relativo a la propagación del virus Covid-19.

Para mayor detalle sobre los Riesgo Críticos, favor revisar la Parte II del presente Plan de Negocios.

9. Propuesta inversionista

Entre los aspectos e indicadores más relevantes en relación a la propuesta al inversionista, consideramos los siguientes:

- Participación del 50% de la inversión inicial;
- TIR de 29%;
- Van a 10 años de MM\$ 175; y,
- Recuperación de la inversión en 5 años.

Para mayor detalle sobre la Propuesta de Inversionistas, favor revisar la Parte II del presente Plan de Negocios.

10. Conclusiones

- Los datos demográficos de Chile demuestran un acelerado envejecimiento de la población, implicando que en los próximos años el grupo compuesto por adultos mayores va incrementar de manera considerable;
- Actualmente en Chile existe una necesidad en relación al cuidado de adultos mayores que no ha sido del todo satisfecha por las alternativas actualmente ofrecidas.
- Los centros de cuidados diarios para adultos mayores son un modelo que presenta beneficios comprobados para la salud de los adultos mayores y tiene un impacto positivo en la vida familiar.
- Dentro de las medidas y políticas públicas que han sido recomendadas por expertos en relación a pensiones y retiro de adultos mayores, están los centros de cuidado diario.
- El mercado estimado para SeniorDay Care para el grupo socio económico ABC1 es un es de 57.053 personas, lo que representa una gran oportunidad.
- La industria de centros de día está en etapa temprana, existiendo solo un par de competidores.
- El desarrollo de un centro de cuidado diario bajo el modelo low cost, es innovador y permitiría tener una ventaja competitiva en precios respecto de los competidores existentes.
- Se apunta a tener un 0,33% del mercado al 10 año, algo bastante accesible y realista.
- El análisis financiero muestra una recuperación de la inversión en 5 años con un VAN de MM 354 y una TIR de 29%.

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

11. Bibliografía y fuentes

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

Anexos

Anexo N°1: Respuestas solicitudes de transparencia



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

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

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

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

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

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

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

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



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

20 de febrero de 2020

RESOLUCIÓN N° 16 /

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

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

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

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

RESUELVO:

ACCÉDASE a la entrega de la siguiente información:

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

Femenino: 5.601

Masculino: 2.985

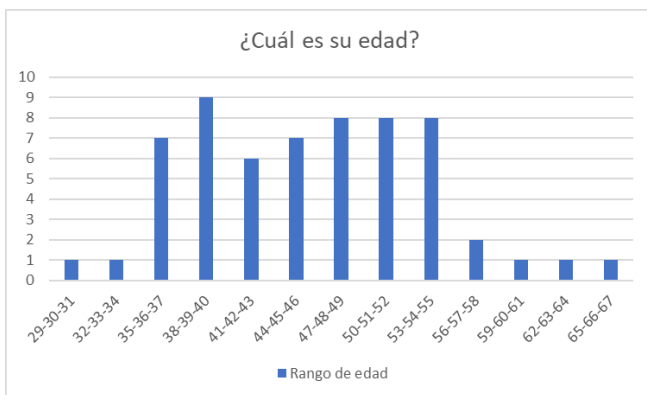
Pacientes según condición de funcionalidad

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

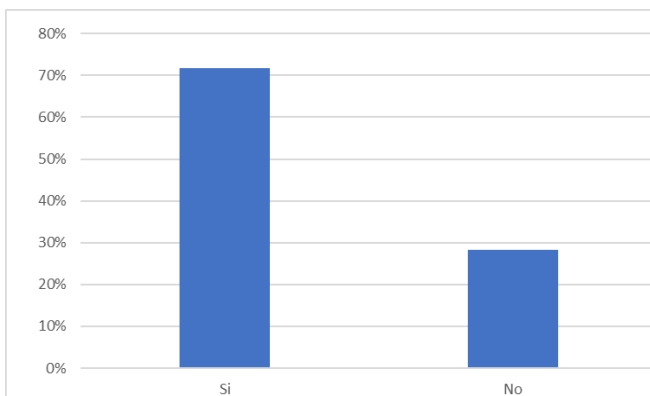
Anexo N°2: Encuesta

Tamaño de la muestra = 60

1. ¿Cuál es su edad?

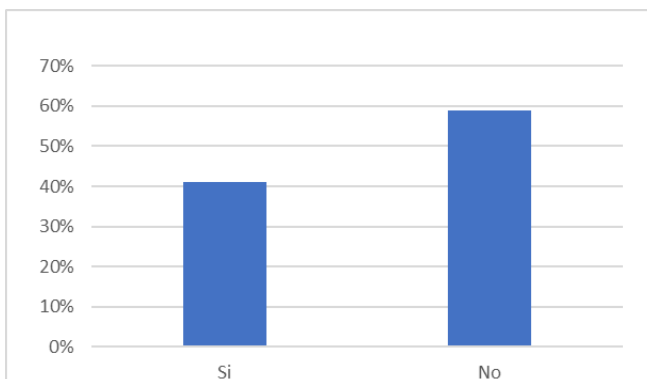


2. ¿Tiene adultos mayores en su círculo cercano?

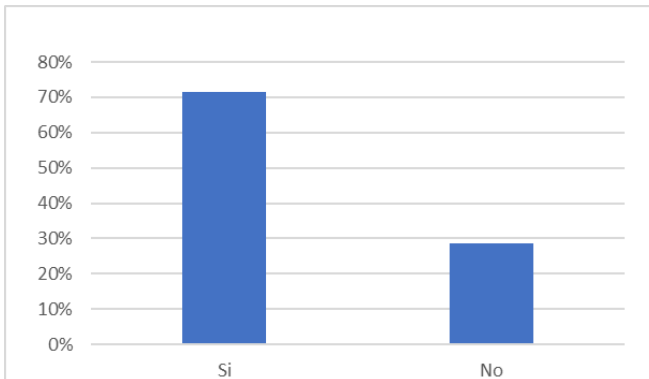


Tamaño de la muestra = 60

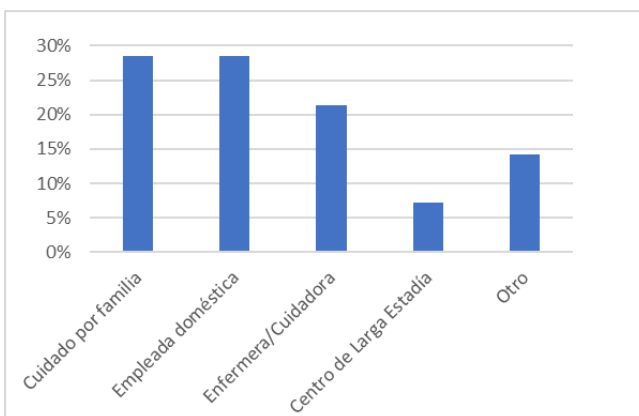
3. ¿Si respuesta anterior fue sí, el adulto mayor de su círculo cercano vive en su propio hogar?



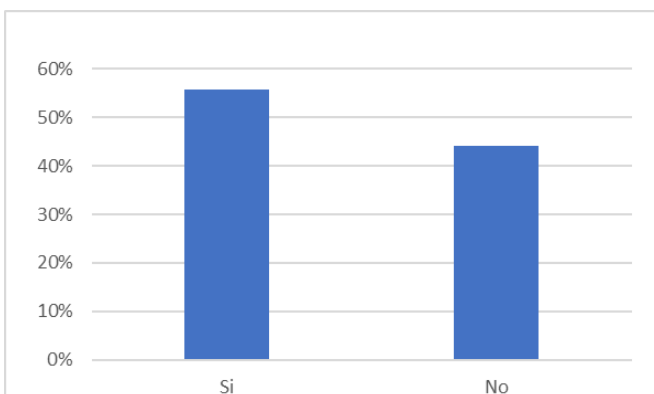
4. ¿Si respuesta anterior a la pregunta 2 fue sí, el adulto mayor tiene algún tipo de asistencia en el cuidado?



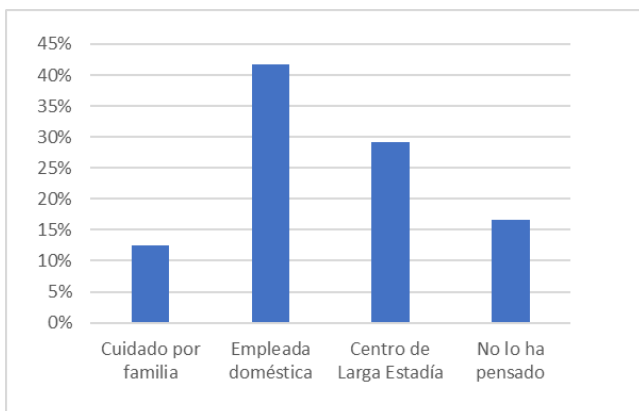
5. ¿Si respondió pregunta anterior, que tipo de asistencia tiene el adulto mayor?



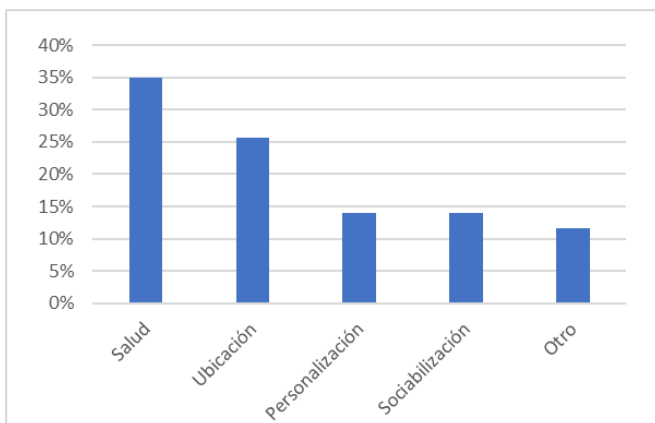
6. ¿Tiene familiares directos adultos mayores que en el futuro prevé que puedan estar bajo su cuidado o usted tener injerencia directa en sus cuidados personales?



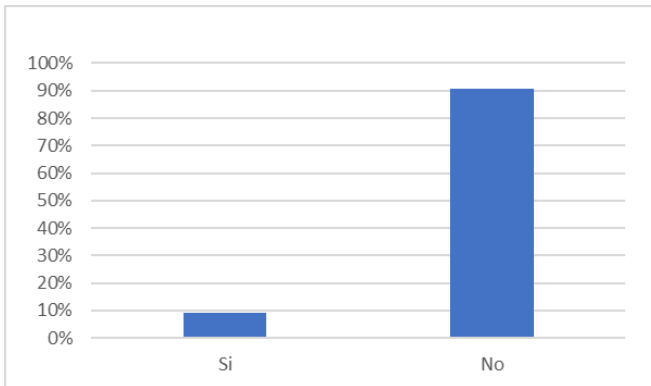
7. En caso de que su respuesta a pregunta 6 haya sido sí ¿qué opciones ha considerado para el cuidado del adulto mayor?



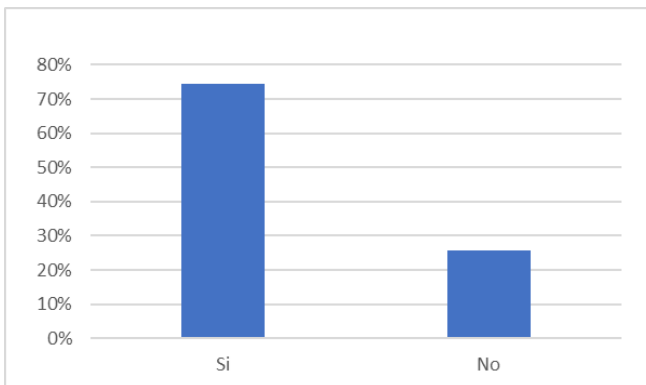
8. ¿Cuándo piensa en el futuro cuidado del adulto mayor, cuál de los siguientes atributos valora más?



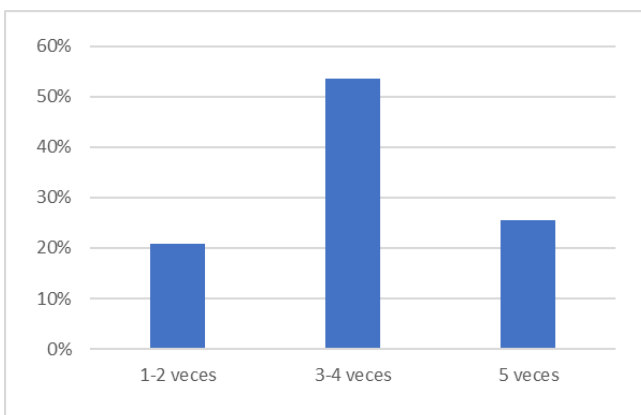
9. ¿Conoce los centros de día para adultos mayores?



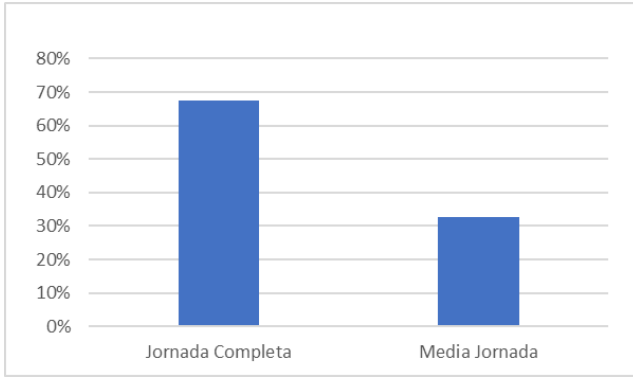
10. ¿Estaría dispuesto a llevar o recomendar a un adulto mayor un centro de día donde se encargarán de su cuidado?



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




12. ¿Qué tipo de jornada le acomodaría?




Anexo N°3: Seguro Área Protegida - UCM

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

Propuesta Económica			
Valor mensual	Atenciones anuales presenciales	Equipos DEA Incluidos	Capacitación DEA RCP Ovace (Cupos)
UF 6,0	12	1	10
UF 4,0	12	0	0





Es un desfibrilador especialmente diseñado para detectar la actividad eléctrica del corazón de manera automática, y determinar si es procedente administrar una descarga, minimizando la necesidad de toma de decisiones por parte del operador.



TÚ PUEDES SALVAR UNA VIDA

Qué incluye este servicio?



- Arriendo e Instalación de los equipos, con su debida señalética
- Capacitación anual del personal que se designe para el uso de los equipos
- Rescate por activación del DEA o con copago por evento


Protege, desde UF 5 mensuales, el o los recintos contratados entregando el servicio de Rescate médico, a toda persona que se encuentre en el área definida por el Contratante ante una situación de emergencia médica.

Qué incluye este servicio?

- Visitas de Rescate ante una Emergencia con riesgo vital por cada recinto contratado
- Cobertura Red Nacional en las principales ciudades del país (revisión de cobertura por cada caso)
- Orientación Médica Telefónica ilimitada, en el horario que se defina



Es un desfibrilador especialmente diseñado para detectar la actividad eléctrica del corazón de manera automática, y determinar si es procedente administrar una descarga, minimizando la necesidad de toma de decisiones por parte del operador.




TÚ PUEDES SALVAR UNA VIDA

Qué incluye este servicio?

- Arriendo e Instalación de los equipos, con su debida señalética
- Capacitación anual del personal que se designe para el uso de los equipos
- Rescate por activación del DEA o con copago por evento

La cadena de supervivencia que salva vidas!!

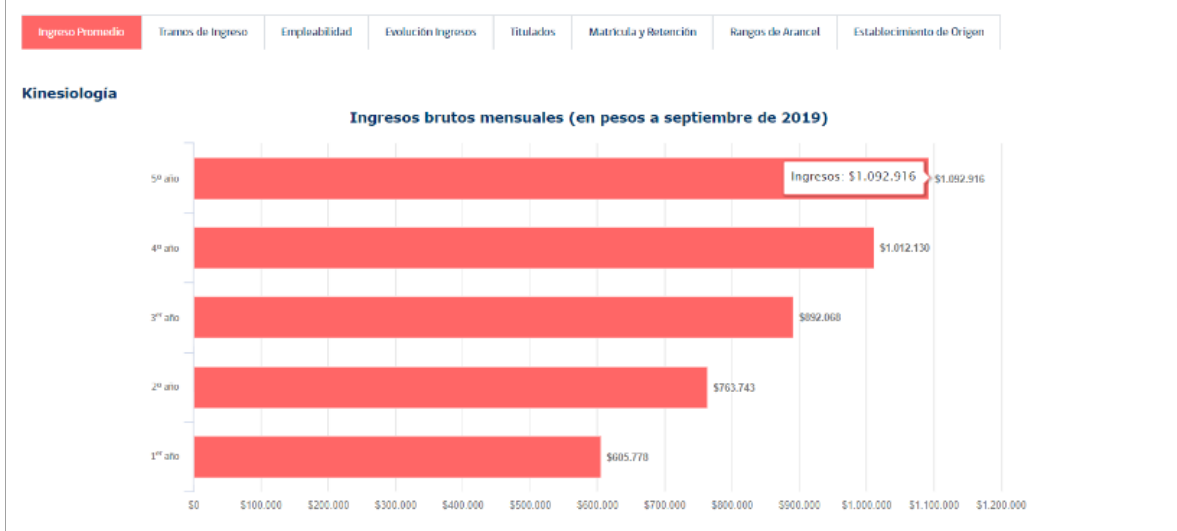


1. RECONOCIMIENTO	2. RCP	3. DESFIBRILACIÓN	4. SOPORTE	5. CUIDADOS
Reconocimiento inmediato del paro cardíaco y activación del sistema de respuesta de emergencia, de UCM Life.	RCP precoz con énfasis en las compresiones torácicas.	Desfibrilación rápida.	Soporte vital avanzado efectivo con UCM Life.	Cuidados integrados post-paro cardíaco de UCM Life y la clínica.

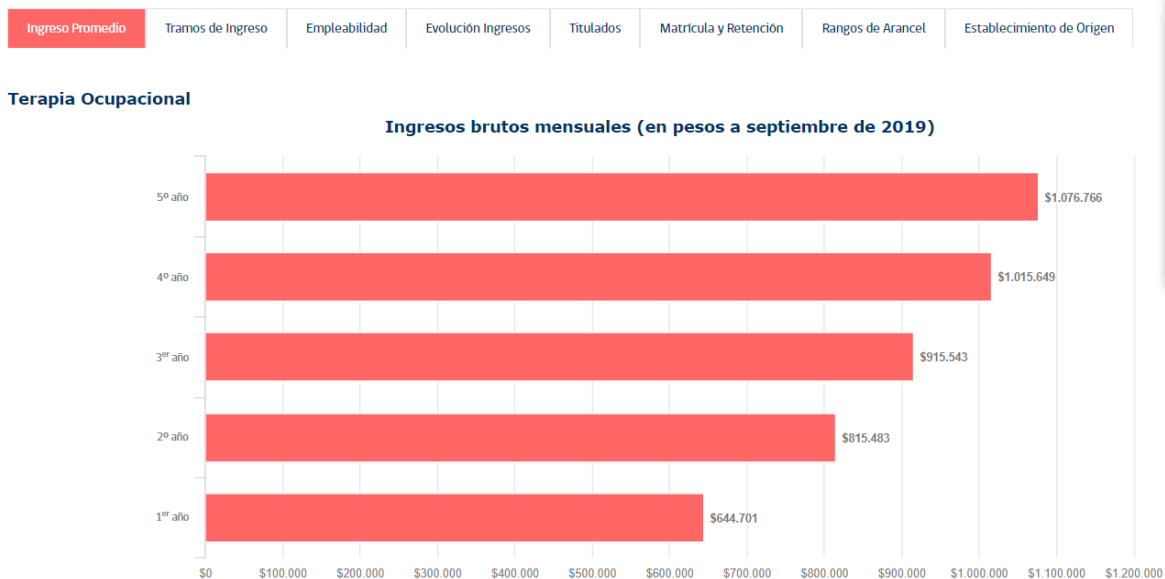
Anexo N°4: Referencia para sueldos de mercado

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

Kinesiología

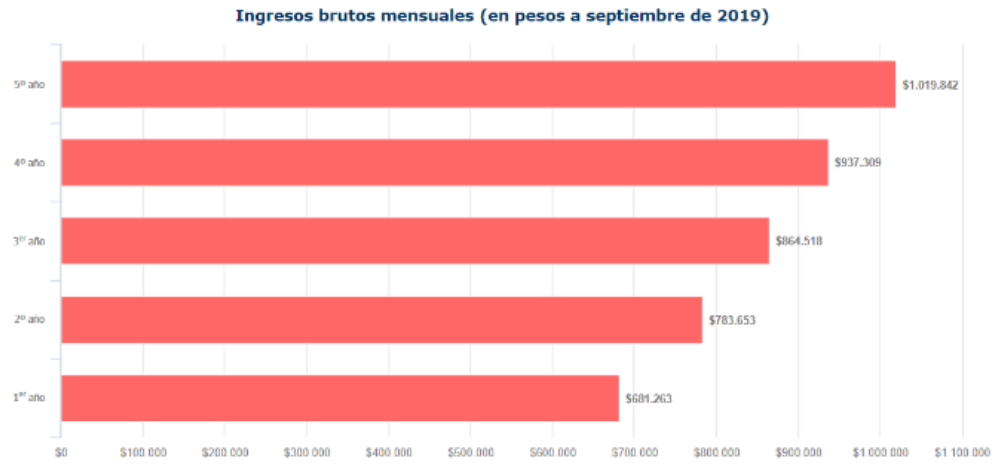


Terapia Ocupacional



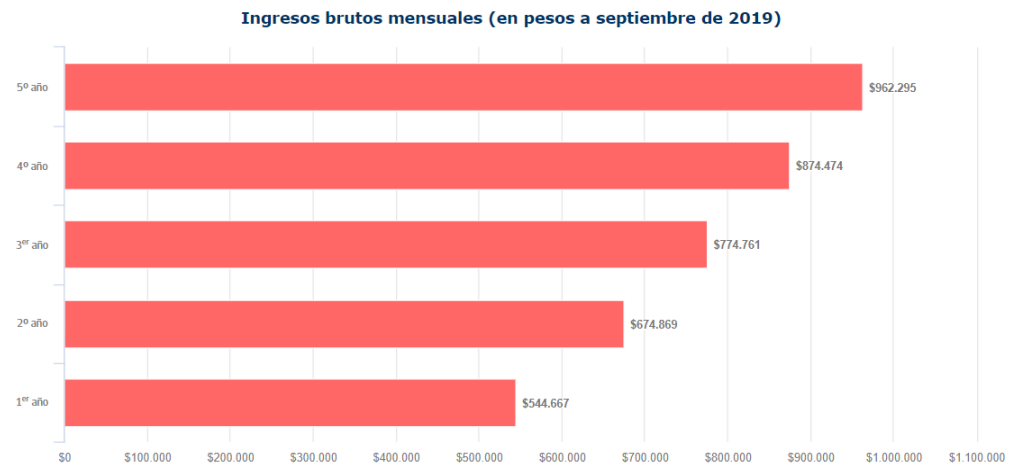
Psicología

Psicología



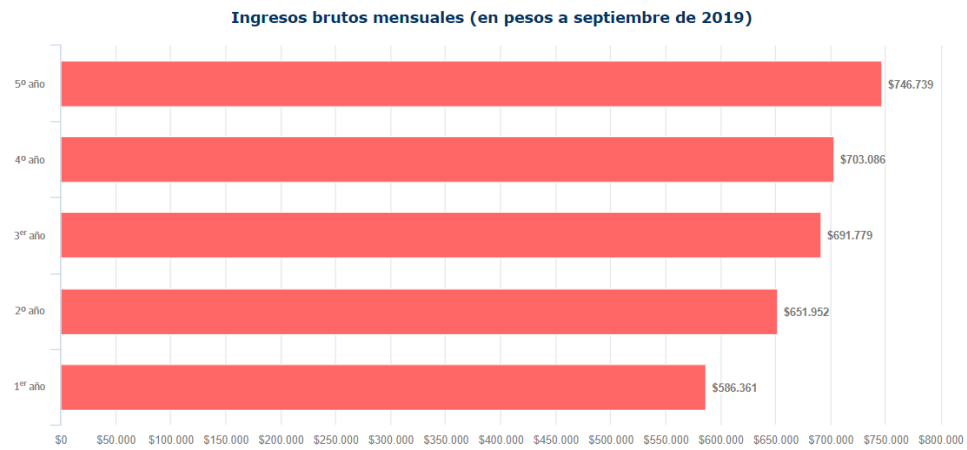
Fonoaudiología

Fonoaudiología



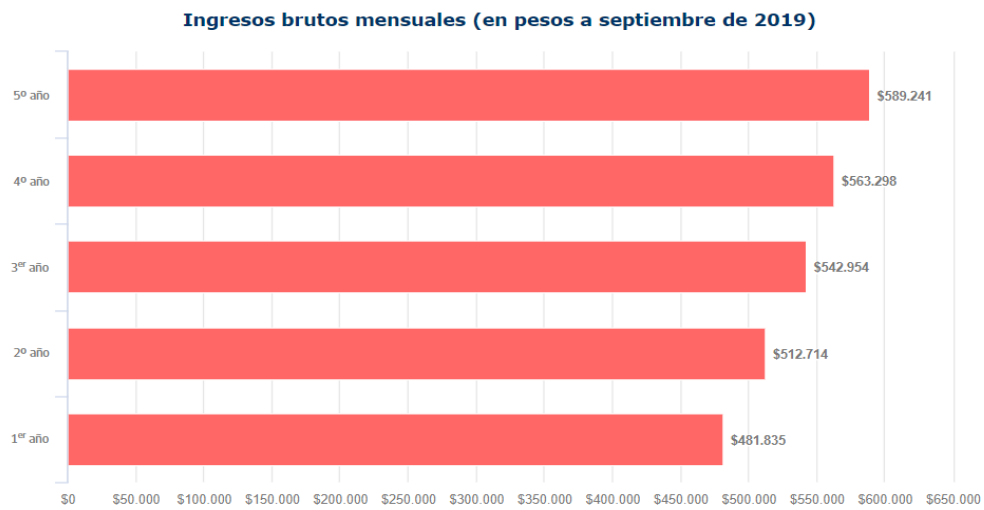
Instructor de Manualidades

Pedagogía en Artes y Música



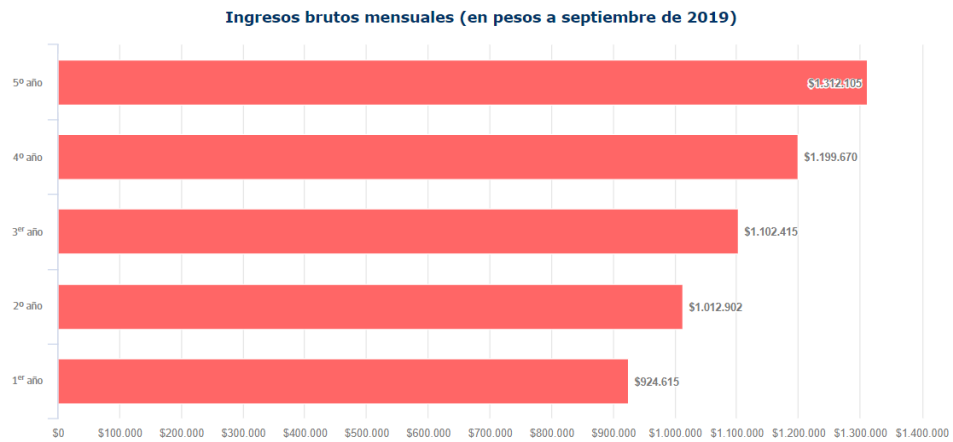
Técnic@ en enfermería

Técnico en Enfermería



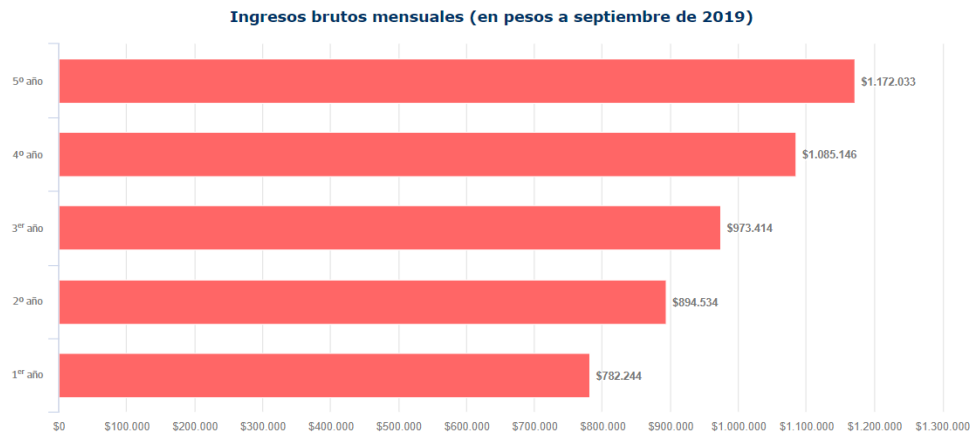
Administrador de Empresas

Administración de Empresas e Ing. Asociadas



Ingeniería en Marketing

Ingeniería en Marketing



Anexo N°5: Imágenes proyectadas de Centro de día SeniorDay Care¹⁵



¹⁵ Imágenes de referencia tomadas desde "Vitalia: Expertos en Mayores"

