



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA FAMILIAR DE
ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADÍA PARA ADULTO MAYOR (ELEAM)**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PAUL NICOLÁS OLAVE ALARCÓN

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
SEBASTIÁN ORCHARD VERGARA**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA FAMILIAR DE ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADÍA PARA ADULTO MAYOR (ELEAM)

El presente informe técnico, abordará la refundación y replanteamiento estratégico de una empresa familiar de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM) en la ciudad de Santiago, con el fin de tener un crecimiento sustentable que permita obtener rendimientos superiores al promedio de la competencia.

El objetivo es rediseñar y refundar el modelo de negocios de la empresa familiar de ELEAMs a través de un plan estratégico integral, desde lo administrativo, financiero, servicio al cliente, etc. que genere propuestas de valor enfocadas en los clientes (usuarios y familiares) para posicionarse como empresa líder en servicios de cuidado del Adulto Mayor en Santiago de Chile. El horizonte que contempla la evaluación de este Plan estratégico es de 7 años. Se reevaluará al término de este periodo para ajustar estrategias y directrices.

Se desarrolló un plan estratégico para generar iniciativas que se preocupen de reforzar y generar diferenciación frente a competidores teniendo en cuenta la relación con los clientes y el producto que se ofrecerá. Se consideraron los Recursos Humanos, Operaciones y Logística, Clientes y Sistemas para conseguir una posición importante en el mercado de Hogares de Reposo y obtener retornos mayores a los que se pueden encontrar en el mercado, equivalente al costo de oportunidad de los activos en un horizonte de 7 años.

La evaluación económica se realizó para los tres Hogares por separado y se concluyó que, en un horizonte de 7 años, Hogar Nuestra Casa y Hogar La Nonna, obtienen rentabilidades positivas en el corto plazo y muy atractivas para la familia. Específicamente, Hogar Nuestra Casa con un VAN de MM\$67, una TIR del 48% y el Payback al cuarto año y Hogar La Nonna con un VAN de MM\$43, una TIR del 39% y su Payback también en el año 4. Por otra parte, Hogar Nueva Vida no es viable siendo su VAN de MM\$-150, la TIR indefinida y el Payback muy fuera del horizonte del proyecto.

Realizando estudio de sensibilidad a los dos factores que más afectan el proyecto, ocupación y precios, se vio que la única forma de que hogar Nueva Vida pueda ser viable es cuando el escenario es favorable con un alza de la ocupación por sobre el 5% los primeros 5 años y el precio se suba por lo menos un 10% desde el inicio obteniendo un VAN de MM\$2 y una TIR del 21%.

La recomendación de este trabajo entonces es desarrollar el proyecto Nuestra Casa y La Nonna, dejando de lado Nueva Vida para continuar con su arriendo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi amada esposa Giovanna, quién fue la que me alentó desde el día uno a cumplir con este deseo. Aún y cuando pasamos momentos tristes, siempre estuvo alentando y entregando fuerzas para alcanzar las metas propuestas.

A mi hija Magdalena, quién nació en el proceso de MBA y que con sólo mirarla me da la energía necesaria para lograr cualquier cosa. Es lo más bello que pude haber hecho.

A mi hijo recién nacido Sebastián, quién trajo luz y mucho amor a la familia.

Agradezco también a la Universidad de Chile y a todos los profesores y ayudantes, especialmente a mis profesores guías y colaboradores por su orientación y sabios consejos durante todo este largo proceso, por su apoyo incondicional y ánimo en los momentos más difíciles.

Finalmente, dedico esta tesis a todos los profesionales de la salud y cuidadores que trabajan día a día en hogares de reposo, por su dedicación y entrega en el cuidado de nuestros adultos mayores.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Descripción del Tema y Justificación.....	3
1.2.1. Descripción del Problema.....	3
1.2.2. Envejecimiento de la Población Adulto Mayor en Chile	4
1.3. Motivación del Tema.....	5
1.3.1. Preguntas Claves	5
1.3.2. Factores Críticos.....	6
1.4. Objetivos y Resultados Esperados	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
1.4.3. Alcances del Proyecto	7
1.5. Marco Conceptual	9
1.5.1. Adulto Mayor.....	9
1.5.2. Hogares de Reposo (ELEAM)	9
1.5.3. Deterioro por Envejecimiento.....	9
1.5.4. Análisis del Entorno y la Industria.....	10
1.5.5. Plan Estratégico.....	11
1.5.6. Plan de Personas	11
1.5.7. Plan de Operaciones y Logística	11
1.5.8. Plan de Marketing.....	11
1.5.9. Plan Financiero.....	12
1.6. Marco Metodológico	13
1.6.1. Empresa en la Actualidad	13
1.6.2. Entorno y Competencia	13
1.6.3. Segmentación de Clientes y Estudio	13
1.6.4. Análisis de Mercado y de la Empresa.....	13
1.6.5. Plan Estratégico.....	13
1.6.6. Plan de Marketing.....	14
1.6.7. Plan de Operaciones y Personas	14
1.6.8. Evaluación Financiera	14
2. DIAGNÓSTICO Y SÍNTESIS.....	15
2.1. Empresa en la Actualidad.....	15

2.1.1.	Detalle de los Establecimientos	15
2.1.2.	Gestión de la Empresa	15
2.1.3.	Resumen Facturación Anual de la Empresa.....	16
2.2.	Análisis del Entorno y la Industria	17
2.2.1.	Análisis PESTEL.....	17
2.2.2.	Análisis de la Competencia	26
2.2.3.	Segmentación de Clientes y Estudios	28
2.3.	Análisis de Mercado y de la Empresa	38
2.3.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	38
2.3.2.	Análisis FODA	41
3.	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	44
3.1.	Plan Estratégico	44
3.1.1.	Nuestra Visión	44
3.1.2.	Nuestra Misión.....	44
3.1.3.	Nuestros Valores Organizacionales.....	45
3.1.4.	Nuestros Objetivos Estratégicos.....	45
3.1.5.	Modelo de Negocio (Canvas)	46
3.1.6.	Cadena de Valor	48
3.2.	Plan de Marketing	49
3.2.1.	Estrategia de Negocio	49
3.2.2.	Estrategia Competitiva.....	49
3.2.3.	Estrategia de Posicionamiento	50
3.2.4.	Estrategia de Crecimiento	50
3.3.	Marketing Mix.....	51
3.3.1.	Producto/Servicio.....	51
3.3.2.	Plaza (Localización de las Sedes).....	54
3.3.3.	Precio	54
3.3.4.	Promoción	55
3.4.	Plan de Personas	57
3.5.	Plan de Operaciones y Logística.....	59
3.5.1.	Infraestructura.....	59
3.6.	Plan Financiero	61
3.6.1.	Inversión Inicial.....	61
3.6.2.	Costos	62
3.6.3.	Flujo de Ingresos	62

3.6.4. Flujo de Caja.....	65
3.6.5. Sensibilidad y Escenarios.....	67
4. CONCLUSIÓN	70
5. BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
Anexo A. Cuestionario tipo Encuesta Online.	73
Anexo B. Análisis de respuestas Cuestionario tipo Encuesta Online.....	77
Anexo C. Remuneraciones Hogares Todeschini.....	86
Anexo Remuneraciones Nuestra Casa	86
Anexo Remuneraciones La Nonna	86
Anexo Remuneraciones Nueva Vida.....	87
Anexo D. Decreto 14 de Infraestructura – Checklist cumplimiento Artículo 7.	88
Anexo E. Infraestructura de los Hogares de Reposo.....	89
Anexo. Distribución de áreas en hogar de Reposo Nuestra Casa (En azul graficadas habitaciones nuevas).	89
Anexo. Distribución de áreas en hogar de Reposo Nueva Vida (En azul graficadas habitaciones nuevas)	89
Anexo. Distribución de áreas en hogar de Reposo La Nonna (En azul graficadas habitaciones nuevas)	90
Anexo F. Inversión Inicial construcción Hogares Todeschini.....	91
Anexo Inversión Nuestra Casa.....	91
Anexo Inversión La Nonna	92
Anexo Inversión Nueva Vida	93
Anexo G. Costos Fijos Hogares Todeschini.....	94
Anexo H. Costos Variables Hogares Todeschini.	95
Anexo Costos Variables Nuestra Casa	95
Anexo Costos Variables La Nonna.....	96
Anexo Costos Variables Nueva Vida.....	97
Anexo I. Tabla de Depreciación de Activos Fijos según SII.	98
Anexo Depreciación Activos Nuestra Casa	98
Anexo Depreciación Activos La Nonna	98
Anexo Depreciación Activos Nueva Vida	98
Anexo J. Tabla de Capital de Trabajo.	99
Anexo Capital de Trabajo Nuestra Casa	99
Anexo Capital de Trabajo La Nonna	99
Anexo Capital de Trabajo Nueva Vida.....	100

Anexo K. Préstamo bancario – Cálculo interés y amortización.....	101
Anexo L. Flujos de Caja Mensual Hogares Todeschini.....	102
Anexo Flujo de Caja Mensual Nuestra Casa.....	102
Anexo Flujo de Caja Mensual La Nonna	102
Anexo Flujo de Caja Mensual Nueva Vida	103
Anexo M. Flujos de Caja Anual proyectada a 7 años Hogares Todeschini.	104
Anexo Flujo de Caja Anual Nuestra Casa	104
Anexo Flujo de Caja Anual La Nonna	105
Anexo Flujo de Caja Anual Nueva Vida.....	106
Anexo N. Flujos de Caja Anual Nuevos Escenarios Hogares Todeschini.	107
Anexo Flujo de Caja con alza de Ocupación en 5% Nuestra Casa.....	107
Anexo Flujo de Caja con alza de Ocupación en 5% La Nonna	108
Anexo Flujo de Caja con alza de Ocupación en 5% Nueva Vida	109
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% Nuestra Casa.....	110
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% La Nonna	111
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% Nueva Vida	112
Anexo Flujo de Caja con disminución de Ocupación en 10% en Nuestra Casa ...	113
Anexo Flujo de Caja con disminución de Ocupación en 10% La Nonna.....	114
Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% Nuestra Casa.....	115
Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% La Nonna.....	116
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y aumento Ocupación en 5% Nuestra Casa	117
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y aumento Ocupación en 5% La Nonna.....	118
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y aumento Ocupación en 5% Nueva Vida	119
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y disminución de Ocupación en 5% Nuestra Casa	120
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y disminución de Ocupación en 5% La Nonna.....	121
Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y disminución de Ocupación en 5% Nueva Vida.....	122
Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% y aumento de Ocupación en 5% Nuestra Casa	123
Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% y aumento de Ocupación en 5% La Nonna.....	124
Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% y aumento de Ocupación en 5% Nueva Vida.....	125

1. PLANTEAMIENTO

1.1. Introducción

En las últimas décadas, en el mundo, y específicamente en Chile se ha producido un aumento bastante importante y acelerado de la población mayor de 60 años, perteneciente a la categoría de Adulto Mayor. El aumento de la esperanza de vida y la disminución de las tasas de natalidad han provocado que la distribución por edades de la población chilena se transforme dramáticamente con respecto a la historia reciente.

Si bien el cambio de distribución en la población de un país hacia edades más avanzadas, lo que se conoce como envejecimiento de la población, comenzó en los países de ingresos altos (por ejemplo, en Japón el 30% de la población es mayor de 60 años), los cambios más drásticos se ven en los países de ingresos altos y medios. Para mediados de siglo XXI muchos países, tales como, Chile, China y Rusia, (CEPAL, 2018) tendrán una proporción de personas mayores similar a la de Japón.

La ampliación de la esperanza de vida ofrece muchas oportunidades, no solo para las personas mayores y sus familias, sino también para las sociedades en su conjunto. En esos años de vida adicionales se pueden emprender nuevas actividades, como continuar los estudios, iniciar una nueva profesión o retomar antiguas aficiones. Además, las personas mayores contribuyen de muchos modos a sus familias y comunidades. Sin embargo, el alcance de esas oportunidades y contribuciones depende en gran medida de un factor: la salud.

Hogares de Reposo Todeschini, es una empresa familiar con más de 47 años en el mercado, dedicada al cuidado especializado de Adultos Mayores, siendo su foco los pacientes Semivalentes y Postrados.

Actualmente, la empresa posee tres propiedades en dos comunas muy atractivas de la Región Metropolitana de Chile, específicamente uno en la comuna de Providencia y dos en la comuna de La Reina. Cuentan con un excelente clima durante el año, fácil acceso desde las demás comunas de la Región, a sólo pasos de centros de atención médica, bomberos, parques y comisarías. Los tres establecimientos poseen áreas verdes y grandes espacios para disfrutar al aire libre. Además, ambas comunas se destacan por su ambiente natural, residencial y familiar.

Detalle:

- Hogar de Reposo La Nonna, ubicado en Eliecer Parada 1132, Providencia, Santiago.
- Hogar de Reposo Nueva Vida, ubicado en Príncipe de Gales 8632, La Reina, Santiago.
- Hogar de Reposo Nuestra Casa, ubicado en Av. Echeñique 8675, La Reina, Santiago.

No es sorpresa que el mercado del Adulto Mayor en Chile y también en el mundo se encuentra en alza. La ampliación de la esperanza de vida y la disminución de las tasas de natalidad han provocado que la distribución por edades de la población se haya transformado dramáticamente. Este explosivo crecimiento, hace del segmento Adulto Mayor, extremadamente atractivo.

Lamentablemente en los últimos años, por malas decisiones administrativas, dos de sus tres hogares debieron cerrar operaciones tras malos resultados económicos. Estos dos hogares el año 2019 fueron arrendados por 3 años con posibilidad de renovación para que otras familias siguieran en el rubro.

El objetivo entonces es rediseñar y refundar el modelo de negocios de la empresa familiar de ELEAMs a través de un plan estratégico integral desde lo administrativo, financiero y operacional que genere propuestas de valor enfocadas en los clientes (usuarios y familiares) para posicionarse como empresa líder en servicios de cuidado del Adulto Mayor en Santiago de Chile. El horizonte que contempla la evaluación de este Plan estratégico es de 7 años. Se reevaluará al término de este periodo para ajustar estrategias y directrices.

1.2. Descripción del Tema y Justificación

1.2.1. Descripción del Problema

La familia Todeschini-Schleede comienza su actividad económica el año 1974 al iniciar con un Hogar de Reposo enfocado en el cuidado de Adultos Mayores Semivalentes y Postrados, siendo la séptima en habilitarse en la ciudad de Santiago. Se inicia gracias a la vocación de servicio de la Señora María Inés Schleede, quién a ese momento era estudiante de Obstetricia y Puericultura en la Universidad de Chile, desarrollando sus internados en el Hospital Doctor Sótero del Río, lugar donde se da cuenta de la gran necesidad del cuidado de Adultos Mayores y el potencial de este nuevo y atractivo nicho empresarial. Su esposo, el señor Bruno Todeschini, de nacionalidad brasilero siempre tuvo la necesidad de emprender, por lo tanto, solicitan un crédito bancario para arrendar una casa en la comuna de Las Condes y convertirla en Hogar de Reposo.

Sin conocimientos de Administración de Empresas, pudieron hacer crecer su hogar de reposo durante los siguientes años gracias a la necesidad en aumento de servicios de cuidado profesional para personas con exigencias complejas. Esto sumado a la casi inexistente competencia, dio la posibilidad de arrendar una nueva casa en Las Condes. Esto permitió seguir creciendo en clientes y obviamente en capital. El negocio siempre ha estado enfocado en un perfil de clientes de estrato socioeconómico medio y alto proveyendo servicios de cuidado, enfermería, medicina y kinesiología.

El negocio fue creciendo de tal manera, que en la década de los 90s fueron capaces de comprar dos casas patronales en la comuna de La Reina y una casa de esquina en la comuna de Providencia dejando entonces los arriendos en Las Condes. Las 3 casas fueron entonces convertidas en Establecimientos de Larga Estadía de Adultos Mayores.

Los 3 establecimientos fueron muy exitosos financieramente hablando durante muchos años. Lamentablemente la poca rigurosidad en el control de costos, manejo de personal y administración en general sumando a esto la competencia formal e informal (establecimientos ilegales) hicieron que los últimos 4 años, dos hogares reportan mucha inconsistencia, entre pérdidas o ganancias mínimas, transformando al establecimiento más grande en el sostenedor financiero del negocio completo.

El año 2019, en el periodo más complicado de Pandemia por Covid 19, la familia toma la decisión de cerrar operaciones en los 2 establecimientos más pequeños para ser arrendados y que otras personas continúen con el giro. Este arriendo se hace efectivo el año 2019 para Hogar La Nonna, ubicada en Eliecer Parada 1132 (Providencia) por 3 años con la posibilidad de prolongarlo en el tiempo. Para Hogar Nueva Vida, ubicada en Príncipe de Gales 8632 (La Reina), el arriendo se hace efectivo el año 2020. Esta decisión

hizo que no hubiera pérdidas y que los ingresos fueran constantes pero bajos, teniendo en cuenta el valor de esos activos.

Actualmente, la empresa se mantiene con la administración de la parcela y casa patronal más grande ubicada en Avenida Echeñique 8675 (La Reina), llamada Hogar de Reposo Nuestra Casa.

1.2.2. Envejecimiento de la Población Adulto Mayor en Chile

Como ilustra la Figura, la población mayor de 60 años representa un 17,2% de las personas en Chile actualmente (2020) y con una notoria tendencia al alza durante las próximas décadas llegando a 32,1% para el año 2050.

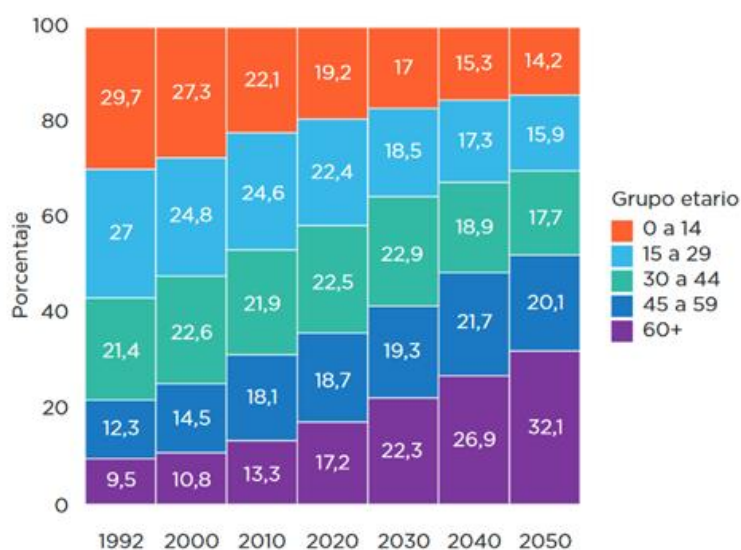


Ilustración 1. Fuente: Proyecciones poblacionales, Instituto Nacional de Estadísticas 1992-2050.

El proceso de envejecimiento demográfico plantea desafíos y exigencias de diferentes naturalezas en términos de políticas y programas sociales a nivel país. La población de Adultos Mayores en Chile crece enormemente año a año debido a varios factores, la baja mortalidad, la mejora en los programas de salud preventiva, ya sea exámenes, medicamentos y tratamientos, además de la mejora sustancial en la calidad de vida de la población Adulto Mayor.

De acuerdo a estudio CASEN en Pandemia 2020 (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020), en la Región Metropolitana existe un total de 1.508.466 personas mayores de 60 años, quienes en números crudos se convierten en potenciales usuarios de Establecimientos de Larga Estadía.

1.3. Motivación del Tema

Debido al gran crecimiento del segmento Adulto Mayor en Chile, especialmente en la Región Metropolitana, se identifica una gran oportunidad de negocio para la empresa de Hogares de Reposo perteneciente a familia Todeschini – Schleede, que cuenta con importantes activos físicos (3 casas incluyendo terrenos) en dos comunas muy atractivas de la capital. Además, se debe sumar la gran experiencia adquirida con los años. Otro punto importante es que, tras largas conversaciones familiares, deciden retomar el negocio con los tres establecimientos, realizando las mejoras necesarias y que se detecten en este trabajo de tesis, pudiendo estas ser del ámbito de la infraestructura y/o de gestión en ámbitos como el operacional, marketing, financiero y tecnológico para obtener el máximo provecho del negocio.

1.3.1. Preguntas Claves

Las preguntas claves responderán interrogantes que para el plan estratégico han sido ordenadas según el grado de importancia y dimensión para la factibilidad de este plan de negocios:

- Propuesta de Valor:
¿Qué valor se proporcionará a los clientes (usuarios y familiares) ?, ¿Qué problemas de los clientes se ayudará a solucionar?, ¿Qué necesidades de clientes se buscan satisfacer?, ¿Qué servicios se ofrecerán a los clientes?
- Segmento de Mercado:
¿Para quién se creará valor con el servicio que la empresa ofrecerá?, ¿Quiénes son los clientes más importantes? ¿Dónde se ubican los clientes a los que se apuntará en este proyecto?
- Relación con los Clientes:
¿Qué tipo de relación se tendrá con los clientes (usuarios y familiares) ?, ¿Cuál es el costo de esta relación?
- Cadena de Valor:
¿Qué actores claves requiere la cadena de valor de la empresa?, ¿Cómo se establecerá la relación con los proveedores?
- Colaboradores:
¿Qué se espera de los colaboradores?, ¿Cómo incentivar el buen servicio a clientes?, ¿En qué procesos se tiene desempeños inadecuados?
- Asociaciones Claves:
¿Quiénes serán los socios claves de la empresa?, ¿Qué valor se obtendrá de los socios claves?

1.3.2. Factores Críticos

Dentro de los principales factores críticos a definir están:

- **Clientes:** Son lo más importante del negocio y se debe tener especial foco en ellos (se incluyen como clientes los pacientes Adultos Mayores y los familiares de estos). Su importancia radica en que darán a conocer sus dolores y exigencias, entregando las pautas para satisfacer sus necesidades y preferencias.
- **Personas:** Para lograr dar un buen servicio y un vínculo importante con los clientes, los colaboradores son un factor de suma importancia en el negocio. Tener un buen trato, salarios y beneficios dignos de las tareas a realizar, son factores claves para un correcto proceder y respeto hacia los clientes y familiares.
- **Servicio:** La atención a los clientes, así como todas las relaciones que se establecen dentro de la empresa, resultan ser fundamentales para cumplir el plan estratégico y de negocio.
- **Finanzas:** La correcta administración de ingresos y costos hacen que una empresa sea ordenada y consciente de sus posibilidades y limitaciones.
- **Alianzas:** La posibilidad de crear alianzas con Municipalidades del sector oriente de la Región Metropolitana para tener un flujo continuo de Adultos Mayores.
- **Proveedores:** Se definirán según precios y calidad de productos, tomando en cuenta los principales en la Región Metropolitana.

1.4. Objetivos y Resultados Esperados

1.4.1. Objetivo General

Se realizará un Plan de Negocios con el objetivo de estudiar la factibilidad y rentabilidad al rediseñar y refundar el modelo de negocios de la empresa familiar Hogares de Reposo, alineado con un plan estratégico que genere propuestas de valor enfocadas en los clientes (pacientes y familiares) para posicionarse como empresa líder en servicios de cuidado del Adulto Mayor en Santiago de Chile.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el comportamiento actual del macro-entorno de la industria del cuidado del Adulto Mayor para distinguir y caracterizar las empresas prestadoras de servicios en el rubro.
- Determinar, a través de un estudio de mercado, las características buscadas por los potenciales clientes al momento de elegir un prestador de servicios de cuidado del Adulto Mayor. Además, determinar la disposición a pagar para poder estimar una demanda potencial.
- Determinar las estrategias a implementar para lograr el éxito en la operatividad de los Hogares de Reposo, brindando espacios de residencia comfortable, amplio y familiar donde el Adulto Mayor se sienta como en casa y pueda desenvolverse de manera óptima en sus días, meses o años de estadía.
- Teniendo en cuenta la ubicación de los 3 establecimientos, determinar la mejor forma de llegar a los potenciales clientes, realizando una correcta segmentación de estos.
- Realizar una evaluación y simulación financiera del plan de negocios en un horizonte de 7 años, obteniendo un flujo de caja positivo al quinto año del proyecto con un VAN positivo.

1.4.3. Alcances del Proyecto

El proyecto abordará la creación de un Plan de Negocios sobre la prestación de servicios de cuidado a Adultos Mayores de la Región Metropolitana utilizando los tres establecimientos disponibles en las comunas de Providencia y La Reina. Este curso de

acción está definido por la plana directiva/familiar con el fin de obtener un retorno máximo de acuerdo con el valor de los activos.

Los temas que no se abordarán en este trabajo de tesis son las posibilidades de expandirse dentro o fuera de la Región Metropolitana y la implementación o puesta en marcha del negocio.

1.5. Marco Conceptual

Para la realización de este nuevo Plan de Negocio, se considera pertinente la definición de conceptos importantes con respecto a la Industria del Cuidado del Adulto Mayor. Además, se deberán utilizar herramientas que permitan establecer los requisitos y necesidades de información correspondiente a cada estrategia planteada.

1.5.1. Adulto Mayor

Se considera Adulto Mayor a todas las personas, hombre o mujer, de 60 años o más según criterio de las Naciones Unidas y asumido por el Gobierno de Chile en la ley 19.828 que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA).

En Chile es el Servicio Nacional del Adulto Mayor, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, quienes velan por el bienestar de los Adultos Mayores a nivel estatal y el Ministerio de Salud el encargado de regular y fiscalizar que se cumplan las normas del Decreto 14 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022), las cuales se ocupan del cuidado de la salud y condiciones vitales del Adulto Mayor.

1.5.2. Hogares de Reposo (ELEAM)

Los Establecimientos de Larga Estadía de Adulto Mayor son servicios residenciales y de cuidados especializados dirigidos a personas mayores de 60 años y se dividen en públicos y privados (con y sin fines de lucro). Estos establecimientos pueden ser especializados o no, es decir, capaces de albergar Adultos Mayores Autovalentes, Semivalentes y/o Postrados. Esta categorización se refiere a el nivel de dependencia física o mental de un tercero al que el Adulto Mayor se enfrenta para realizar sus actividades diarias.

Los Hogares de Reposo para funcionar deben contar con la acreditación del Ministerio de Salud a través de la Secretaría Regional del Ministerio de Salud (SEREMI) de la Región a la que pertenece y además del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA).

1.5.3. Deterioro por Envejecimiento

El envejecimiento de la población se caracteriza por la disminución de las capacidades físicas, así como también, en un gran número, una sensible y progresiva degeneración de las cualidades mentales. Los trastornos mentales son frecuentes en las

personas mayores y son un gran obstáculo que les impide disfrutar de una madurez activa y satisfactoria.

El deterioro en la salud física y mental sufrida por el segmento Adulto Mayor, se puede detallar con los siguientes ejemplos más relevantes:

- Físicamente:
 - Disminución de la capacidad motora.
 - Disfunción del equilibrio.
 - Degradación de los sentidos, sobre todo el visual y auditivo.
 - Pérdida de capacidad respiratoria.
 - Pérdida de musculatura.

- Mentalmente:
 - Degradación de las funciones cognitivas.
 - Pérdida de la capacidad de concentración y memoria.
 - Reducción en la actividad neuronal provocando deterioro en las conexiones cerebrales, resultando en demencias como por ejemplo el Alzheimer.

Existen clasificaciones correspondientes a los niveles de alteración que los Adultos Mayores pueden padecer con respecto a la dependencia de un tercero para su asistencia y apoyo:

- Autovalentes: Aquellas personas funcionalmente sanas que no necesitan de asistencia de un tercero para realizar sus actividades diarias.

- Semivalentes: Son aquellos que sí necesitan de asistencia de un tercero para realizar algunas tareas diarias por problemas físicos o mentales.

- Postrados: Personas que dependen de un tercero para realizar todas las actividades diarias y no pueden moverse permanentemente de su cama por problemas motores limitantes e incapacitantes.

1.5.4. Análisis del Entorno y la Industria

Para desarrollar el análisis del entorno se recurrirá al análisis PESTEL bajo el enfoque de Alan Chapman, con el fin de obtener una definición del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legislativo en el cual se desarrollará el plan de negocio. Para analizar el nivel de competitividad de la industria de establecimientos de larga estadía de adultos mayores, se utilizarán las 5 fuerzas de Michael Porter. Para el análisis interno de la Empresa se recurrirá al análisis FODA, en el cual analizaremos

fortalezas y debilidades además de las oportunidades y amenazas que pueden presentarse tanto interna como externamente. Se utilizarán también estudios del Ministerio de Salud (MINSAL), del Instituto Nacional de Estadística (INE) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para entender tendencias del segmento objetivo.

1.5.5. Plan Estratégico

Se utilizarán estrategias señaladas en el libro “Administración Estratégica” Octava Edición, por Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (Hill & Jones, 2009). Se utilizará también la herramienta estratégica de cadena de valor para describir el desarrollo de los 3 establecimientos, para así, identificar las fuentes de ventaja competitiva. Se utilizará el modelo de Porter como guía. Se utilizará también como referencia el libro “Crear un plan de negocios” (Harvard Business Press).

1.5.6. Plan de Personas

Redefinirá la estructura de la organización, los perfiles de cargos a cubrir, la descripción de los cargos, los tiempos de jornada laboral, los requisitos obligatorios del personal, plan de capacitación, etc. Se utilizará como referencia de buenas prácticas el libro “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” de Luis Puchol (Puchol, 2003), además de los requerimientos específicos para establecimientos de larga estadía para adultos mayores presente en el reglamento, Decreto 14 del Ministerio de Salud de Chile.

1.5.7. Plan de Operaciones y Logística

Se incorporarán al negocio aquellos fundamentos teóricos obtenidos del libro “Administración de Operaciones, producción y cadena de suministro” de Chase y Jacobs (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009) para análisis de procesos, distribución de las instalaciones, control de inventarios, entre otros.

1.5.8. Plan de Marketing

Conceptos a emplear son la Segmentación de Clientes y además el Marketing Mix, concepto que explica el marketing a través de las 4P: Producto, Precio, Promoción y Punto de Venta.

1.5.9. Plan Financiero

Con el fin de realizar estudios de sustentabilidad financiera al plan de negocios, se recurrirá al libro “Diseño y Evaluación de Proyecto” de los profesores Christian Diez y Eduardo Contreras (Diez & Contreras, 2010) entregado en electivo de Diseño y Evaluación de Proyectos del MBA de Dirección y Gestión de Empresas de la Universidad de Chile.

Además, se utilizarán los contenidos de Gestión Financiera II para estimar los flujos necesarios para la obtención del retorno a la inversión. Conceptos como, VAN, Flujo de Caja, TIR, Tasa de descuento, etc.

1.6. Marco Metodológico

1.6.1. Empresa en la Actualidad

Se da a conocer la empresa y sus características actuales en aspectos financieros, de capital y de funcionamiento. Es una pequeña reseña de lo que sucede desde los últimos años, dando especial mirada a los dos Hogares de Reposo que se encuentran arrendados y se necesitan recobrar por decisión de los directores de la Empresa familiar.

1.6.2. Entorno y Competencia

Se recopila información en base a bibliografía actualizada ad hoc disponible para realizar un análisis PESTEL, centrándose en la situación nacional y de los Adultos Mayores en Chile; se describe la competencia más representativa de la Región Metropolitana, a través de entrevistas a dueños y/o administradores de residencias activas además de visitas.

1.6.3. Segmentación de Clientes y Estudio

Se realiza una investigación de mercado, a través de encuesta online, a los potenciales clientes que viven en la provincia de Santiago, enfocándose en sus necesidades. Se realizan entrevistas informales a clientes actuales (pacientes y familiares) para obtener de primera fuente sus dolores, anhelos y retroalimentación importante para revisión de procesos.

1.6.4. Análisis de Mercado y de la Empresa

Se analiza el mercado a través de las 5 fuerzas de Porter y se realiza un análisis FODA de la Empresa Hogares de Reposo.

1.6.5. Plan Estratégico

Se define la estrategia a partir de la información obtenida, y esta se verá reflejada en la Misión, Visión y Valores. Adicionalmente a partir de este último, se analiza la factibilidad de encontrar alianzas o asociaciones estratégicas para poder apoyar el negocio.

1.6.6. Plan de Marketing

Tras haber definido el segmento objetivo se puede trabajar en el posicionamiento de la marca; se determina la propuesta de valor diferenciadora que se obtiene a partir de los análisis de la investigación de mercado. Finalmente, se desarrollan las 4P para la cadena de servicios que se entregan en función del Marketing Mix.

1.6.7. Plan de Operaciones y Personas

Se determinará demanda, horarios de turnos de los diferentes puestos de trabajo, logística y el proceso de funcionamiento de atención a los residentes; la estructura organizacional, cantidad de personas necesarias y funciones, las cuales se presentarán a través de un organigrama y además se definirán las distintas remuneraciones de acuerdo a roles y tareas.

1.6.8. Evaluación Financiera

Se obtendrá la inversión requerida, costos y gastos de funcionamiento del plan de negocio. Se presentarán los flujos esperados en un horizonte de 7 años, detallando mes a mes en su primer año y obteniéndose a través del modelo de variación del precio de los activos financieros o CAPM, determinando el VAN y su viabilidad económica a partir de la TIR y su tasa de descuento. Posteriormente, se realizará un análisis de sensibilidad, suponiendo distintos escenarios, para observar qué parámetros influyen de mayor manera en el proyecto.

2. DIAGNÓSTICO Y SÍNTESIS

2.1. Empresa en la Actualidad

2.1.1. Detalle de los Establecimientos

Hogar de Reposo La Nonna, ubicada en Eliecer Parada 1132 Providencia. Casa Esquina en terreno de 800 m² (320 m² construidos) con una capacidad aprobada por Seremi de Salud de 19 pacientes. Trabajan en este ELEAM 10 personas, entre ellas 1 TENS, 7 cuidadoras, 1 cocinera y además 2 mozos encargados de realizar actividades varias de ayuda a cuidadoras y de limpieza y hermoseamiento del establecimiento. Actualmente se encuentra arrendada desde el año 2019.

Hogar de Reposo Nueva Vida, ubicada en Príncipe de Gales 8632 La Reina, terreno de 1.500 m² (380 m² construidos) con una capacidad aprobada por Seremi de Salud de 10 pacientes. Trabajan en este ELEAM 6 personas, entre ellas 1 TENS, 3 cuidadoras, 1 cocinera y además 1 mozo encargado de realizar actividades varias de ayuda a cuidadoras y de limpieza y hermoseamiento del establecimiento. Actualmente se encuentra arrendada desde el año 2020.

Hogar de Reposo Nuestra Casa, ubicada en Echeñique 8675 La Reina, Casa Patronal con terreno de 3000 m² (600 m² construidos) con una capacidad aprobada por Seremi de Salud de 29 pacientes. Trabajan en este ELEAM 17 personas, entre ellas 1 TENS, 12 cuidadoras, 2 cocineras y además 2 mozos encargados de realizar actividades varias de ayuda a cuidadoras, de limpieza y hermoseamiento del establecimiento. Actualmente es la única que se mantiene activa en la Empresa.

Además, existen puestos de trabajo que cumplían tareas en los 3 establecimientos. Una enfermera/administradora, un médico, un nutricionista, un contador y también el asesoramiento legal de una firma de abogados (Defensa Empresarial) para temáticas laborales. Estos se mantienen ahora sólo en el Hogar activo.

2.1.2. Gestión de la Empresa

Existe una gran oportunidad de crecimiento en este ámbito puesto que en la actualidad no existe un orden claro a nivel administrativo, operacional ni de profesionalización. Es una empresa que nació muy pequeña y se fue formando en el tiempo a través de aciertos y caídas, por ende, muchas tareas o roles no están definidos claramente. Desde lo rústico del manejo de la información médica, de contacto y financiera de los clientes, con fichas físicas o archivos Excel con información desactualizada, hasta la nula implementación de campañas de marketing para dar a

conocer el negocio y no sólo ser conocidos a través del boca a boca o una página web antigua sin presencia en redes sociales. La inexistencia de indicadores de satisfacción que den a los trabajadores la sensación de logro y crecimiento, hacen que sea difícil el crear un sentimiento de identificación y arraigo con la empresa, lo que conlleva a grandes dificultades para atraer y retener talento en el tiempo.

2.1.3. Resumen Facturación Anual de la Empresa

Detalle de ingresos anuales y costos por Hogar de Reposo desde el año 2014 al 2022 teniendo en cuenta los arriendos de Hogar Nueva Vida y La Nonna. Los costos de estos dos hogares los últimos años corresponden a pago de contribuciones de ambos y cuotas hipotecarias de Hogar Nueva Vida que terminaron el año 2022. Para los mismos establecimientos, los menores ingresos corresponden a montos de arriendo.

Para Nueva Vida y La Nonna, el manejo de precios con respecto a los costos de venta y administración venían haciendo mella hace varios años en la empresa familiar teniendo en cuenta la menor cantidad de habitaciones y capacidad de albergar un número mayor de pacientes, tal como sucede en el Hogar Nuestra Casa.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 374.091.099	\$ 408.173.626	\$ 425.651.901	\$ 420.229.608	\$ 453.665.527	\$ 383.300.237	\$ 323.080.735	\$ 294.789.627	\$ 319.815.347
Nuestra Casa - Echeñique	\$ 184.945.987	\$ 200.503.017	\$ 214.699.900	\$ 225.780.392	\$ 230.998.863	\$ 192.858.368	\$ 182.052.703	\$ 231.181.380	\$ 259.226.438
Nueva Vida - Príncipe de Gales	\$ 80.586.800	\$ 90.536.147	\$ 96.872.474	\$ 103.415.667	\$ 110.581.467	\$ 96.040.925	\$ 106.028.032	\$ 31.316.270	\$ 28.600.400
La Nonna - Eliecer Parada	\$ 108.558.312	\$ 117.134.462	\$ 114.079.527	\$ 91.033.549	\$ 112.085.197	\$ 94.400.944	\$ 35.000.000	\$ 32.291.977	\$ 31.988.509

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costos	\$ 277.754.573	\$ 310.707.146	\$ 330.343.843	\$ 335.070.903	\$ 365.654.542	\$ 367.454.186	\$ 291.826.174	\$ 231.315.524	\$ 239.781.698
Nuestra Casa - Echeñique	\$ 113.164.493	\$ 124.687.697	\$ 131.748.634	\$ 136.356.499	\$ 152.012.465	\$ 147.602.947	\$ 155.930.960	\$ 192.856.561	\$ 213.747.060
Nueva Vida - Príncipe de Gales	\$ 74.767.184	\$ 85.475.414	\$ 88.172.963	\$ 103.088.000	\$ 102.319.250	\$ 100.581.965	\$ 110.773.451	\$ 29.401.628	\$ 21.813.761
La Nonna - Eliecer Parada	\$ 89.822.896	\$ 100.544.035	\$ 110.422.246	\$ 95.626.404	\$ 111.322.827	\$ 119.269.274	\$ 25.121.763	\$ 9.057.335	\$ 4.220.877

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Márgen Bruto	\$ 96.336.526	\$ 97.466.480	\$ 95.308.058	\$ 85.158.705	\$ 88.010.985	\$ 15.846.051	\$ 31.254.561	\$ 63.474.103	\$ 80.033.649
Nuestra Casa - Echeñique	\$ 71.781.494	\$ 75.815.320	\$ 82.951.266	\$ 89.423.893	\$ 78.986.398	\$ 45.255.421	\$ 26.121.743	\$ 38.324.819	\$ 45.479.378
Nueva Vida - Príncipe de Gales	\$ 5.819.616	\$ 5.060.733	\$ 8.699.511	\$ 327.667	\$ 8.262.217	\$ -4.541.040	\$ -4.745.419	\$ 1.914.642	\$ 6.786.639
La Nonna - Eliecer Parada	\$ 18.735.416	\$ 16.590.427	\$ 3.657.281	\$ -4.592.855	\$ 762.370	\$ -24.868.330	\$ 9.878.237	\$ 23.234.642	\$ 27.767.632

Tabla 1. Fuente: Resumen de facturación obtenido a partir de información histórica de la organización. Elaboración propia.

2.2. Análisis del Entorno y la Industria

2.2.1. Análisis PESTEL

A continuación, se presentan las principales variables externas que inciden en el proyecto de Hogares de Reposo en la ciudad de Santiago de Chile.

2.2.1.1. Factores Políticos

En Chile existe una gran incertidumbre en el ambiente debido a los distintos cambios que se han ido sucediendo desde el llamado estallido social ocurrido el 18 octubre del año 2019. Debido al descontento masivo por parte de un gran número de chilenos en contra de alzas en precios de servicios y productos de primera necesidad, injusticia social, falta de seguridad, etc. Existieron grandes protestas que debilitaron los poderes del Estado. Debido a estas manifestaciones, se llevó a plebiscito la posibilidad de cambiar la actual Constitución Política de la República. Tras la aprobación por un amplio margen (80% a favor de reescribir la constitución), nos encontramos en un momento histórico. En el mes de septiembre del año 2022 se rechazó el borrador de nueva constitución, discutida y escrita durante un año por personas comunes y corrientes, pero que el público interpretó como la constitución de unos pocos. Nuevamente se está intentando reescribir este importante documento, pero esta vez de la mano de expertos que serán elegidos democráticamente el próximo 7 de mayo de 2023.

Existe en este momento un gran miedo en el ambiente empresarial con las medidas que puedan ser incluidas en el nuevo texto. Finalmente, son los empresarios, grandes o pequeños, quienes invierten y dan trabajo a las personas promoviendo la actividad económica. Otro factor importantísimo que amplía esta incertidumbre es el haber vivido durante más de dos años con la pandemia de Covid-19. Aún y cuando se crearon restricciones de movilidad en todo el territorio, estas han ido cediendo una vez el número de personas inoculadas ha ido en aumento en cantidad de población y número de dosis. Ahora, todo depende del nivel de circulación viral y la posible presión sobre la red asistencial junto con la alta prevalencia de enfermedad grave y número de fallecimientos, puesto que, si estos aumentan, las restricciones volverán y afectarán el normal vivir de las personas.

Desde el 11 de marzo del 2022, Gabriel Boric Font es el nuevo presidente de Chile. Perteneciente a una nueva izquierda más contestataria y controversial con respecto a las políticas y dirección que traía Chile con los anteriores presidentes, se convierte en un foco de incertidumbre para aquellos más mesurados o conservadores. Entre las medidas más cercanas es la de reajuste de Ingreso Mínimo a \$400.000 pesos desde el 1° de agosto del 2022 y la reforma tributaria que intentó imponer sin suerte con el nuevo gobierno (Triviño, V, 2022).

Las edades de jubilación no han sufrido variaciones y dependen de las políticas del gobierno de turno. Actualmente, 64,9% del total de los Adultos Mayores reciben ingresos por jubilación o pensión de vejez. Las pensiones son gestionadas por Administradores de Fondos de Pensiones.

2.2.1.2. Factores Económicos

La economía chilena se ha visto afectada por varios problemas, derivados del estallido social de octubre del año 2019 y además por la pandemia de COVID-19 que afecta al mundo entero. Muchos puestos de trabajo y empresas han quedado en el camino por la imposibilidad de trabajar de forma normal si no son reconocidas o clasificadas como esenciales. La Industria del cuidado del Adulto Mayor si es reconocida como esencial, pero el SEREMI de Salud ha creado protocolos bastante restrictivos, lo cual provocó que aquellas empresas que no tuvieron solvencia, quebraron. Lo anterior se explica por la muerte de un gran número de adultos mayores en el periodo anterior a la llegada de las vacunas. Las empresas pertenecientes a la industria, al perder clientes por la mortalidad de la enfermedad y la restricción de ingreso de nuevos pacientes a los distintos ELEM por querer crear “burbujas sanitarias” por parte de las autoridades fiscalizadoras, entre los residentes y trabajadores sufrieron grandes déficits en sus ingresos. Además, las ayudas gubernamentales no han sido suficientes para los emprendedores.

En el escenario de la pandemia por coronavirus, el PIB chileno durante el año 2020 se contrajo un 5,8% (Banco Central de Chile, 2021), lo que se tradujo en el peor desempeño de la economía desde la crisis de la década de los 80, cuando el PIB se contrajo en un 11% en 1982 y 5% en 1983, lo que evidentemente tuvo un gran impacto en otros factores como el empleo.

Debido al avance sostenido del proceso de vacunación, el mayor impulso externo y la continuidad de políticas expansivas, el banco central proyectaba una reactivación económica relevante que impactaría positivamente el PIB entre un 6 y 7% para el año 2021 y entre un 3 y un 4% para el año 2022. Lamentablemente, esa proyección debió ser actualizada en el Informe de Política Monetaria de Marzo del 2023, debido al real comportamiento de la inflación que se ubicó en cifras cercanas al 11,9% anual. Entre los factores que se combinan está la alta demanda interna que ha provocado presiones en los costos elevando así los precios de productos de primera necesidad. También se suma el alza reciente de precios de ciertas materias primas debido a la invasión rusa a Ucrania (Banco Central, 2022).

El consumo de los hogares está creciendo bastante fuerte gracias a la inyección de ayuda fiscal a las familias y, además, gracias a los continuos retiros extraordinarios de los fondos de pensiones. El fuerte aumento de la demanda interna produjo una aceleración de la inflación de los precios al consumo total y subyacente muy por encima

del objetivo del Banco Central del 3%, llegando al cierre del 2021 a un 6,5%, en marzo del 2022 a un 10% y en marzo del 2023 a 11,9%. La depreciación del peso y el aumento de los precios de la energía han intensificado las presiones inflacionarias. El resultado del proceso constituyente y la actuación del nuevo presidente de Chile desde fines de 2021 son factores de incertidumbre. Debido a la inflación, el Banco Central debe realizar ajuste a la Tasa de Política Monetaria (TPM) aumentando a 11,25% afectando directamente las tasas de interés para endeudamiento.

Principales proyecciones			
Search...	2023 (f)	2024 (f)	2025 (f)
PIB (%)	-0,5 / 0,5	1,0 / 2,0	2,0 / 3,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-4,0	-4,1	-4,0
Inflación total (promedio anual, %)	7,9	3,6	3,0
Inflación subyacente (promedio anual, %)	9,3	4,3	3,0
Inflación en torno a dos años (%) ^(*)	--	--	3,0
Crecimiento mundial (%)	2,1	2,2	3,1
Precio del cobre (centavos de dólar/libra)	385	365	350

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre de 2025.
Fuente: Banco Central de Chile.




Ilustración 2. Fuente: Proyecciones económicas nacionales. Elaboración Banco Central, 2023.

2.2.1.3. Factores Sociales y Culturales

Desde nuestro nacimiento, el cuerpo comienza el proceso de envejecimiento el cual se caracteriza por ser universal, continuo, irreversible y hasta el momento, inevitable. Nuestro mundo desde hace unas décadas, y gracias a los avances en salud, se ha visto enfrentado al aumento de la esperanza de vida y el progresivo envejecimiento de la población. Asimismo, los adultos mayores son cada día más longevos comparado a décadas atrás, lo que se ve reflejado en el aumento de las personas mayores a 80 años. Una situación que muchas veces conlleva al riesgo del aumento de las enfermedades crónicas, alteraciones sensoriales, discapacidad funcional y aislamiento social, los que predisponen también a enfermedades psicológicas. Resultado de esto, provoca hábitos alimentarios inadecuados con el consiguiente desequilibrio entre los nutrientes que requieren y los que consumen, aumentando los efectos de patologías que están sufriendo y estimulando a desequilibrios del sistema inmunitario, posible malnutrición, ya sea por déficit o exceso.

Según encuesta CASEN en su estudio de Adultos Mayores en Pandemia 2020, la población total de Chile es de 19.545.799 personas, de las cuales, 3.843.488 son Adultos Mayores (42% hombres y 58% mujeres), correspondientes al 19,7% de la población. Del

mismo estudio, se extrae que un 39% de estos, son Adultos Mayores que viven en la Región Metropolitana, lo que es igual a 1.508.466 personas mayores de 60 años.

Se proyecta que para el año 2030 el número de Adultos Mayores sea alrededor del 22,3% y para el 2050 un 32,1% de la totalidad de la población chilena.

Según estudio realizado por investigadores de la Universidad del Desarrollo (UDD) y la Caja Los Héroes, a través de la entidad Conocimiento e Investigación en Personas Mayores (CIPEM) (Universidad del Desarrollo, Caja Los Héroes, CIPEM, 2020), analizaron comuna por comuna donde viven los Adultos Mayores del país el año 2020, se puede observar a continuación el listado de comunas con mayor porcentaje de Adultos Mayores en la Región Metropolitana.

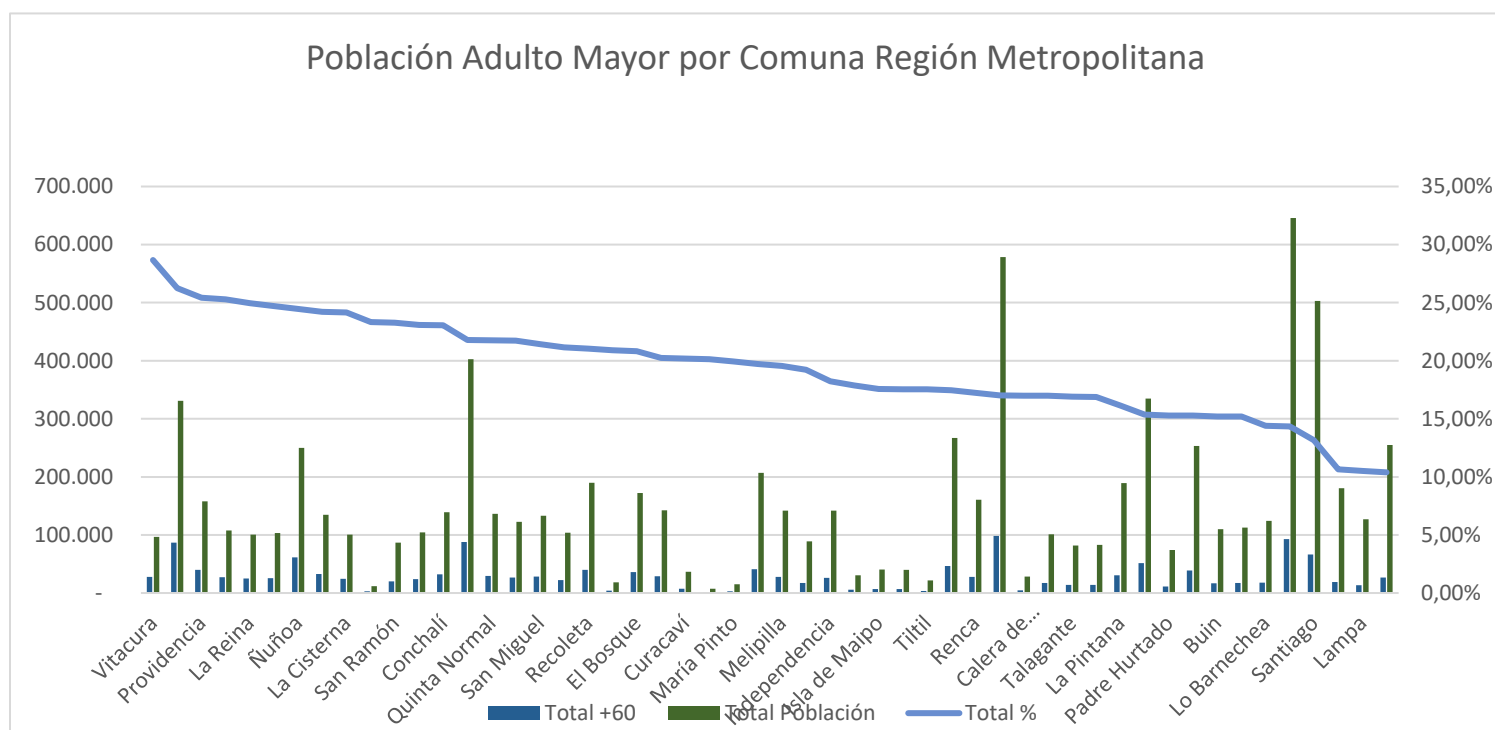


Gráfico 1. Fuente: Estadísticas generales de población de personas mayores Nro. 5.7 / Año 2020 CIPEM. Elaboración Propia

En porcentaje de Adultos Mayores con respecto a la población total, se puede ver que las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa se convierten en muy atractivas para desarrollar este negocio. Teniendo en cuenta la ubicación de los 3 hogares, se ve una gran ventaja.

La distribución de la población en la Región Metropolitana según grupo socioeconómico (GSE) elaborada con datos obtenidos en la encuesta CASEN 2017, muestra los siguientes números. (Percepciones Económicas, 2020).

GSE	CHILE	RM
AB	1,8	4,2
C1a	6,0	10,2
C1b	6,3	8,3
C2	11,2	13,9
C3	24,7	26,6
D	36,0	28,9
E	14,0	7,9

Tabla 2. Fuente: Encuesta nivel Económico de la Región 2017. Elaboración por Observatorio CASEN.

Se observa que en la Región Metropolitana existe un mayor porcentaje de hogares de los grupos de más altos ingresos: AB, C1a, C1b, C2 y C3.

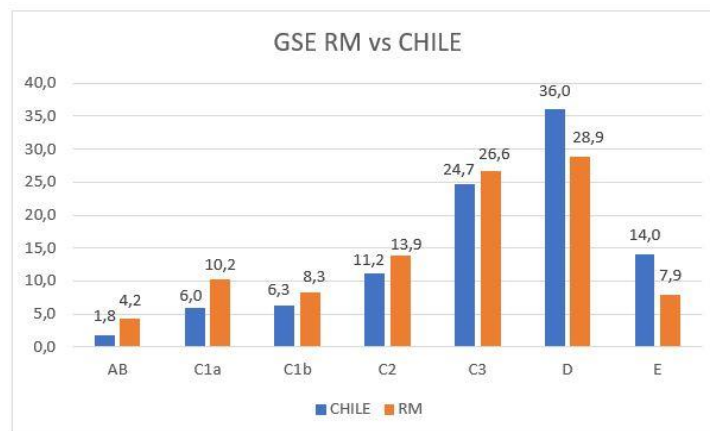


Gráfico 2. Fuente: Encuesta nivel Económico de la Región 2017. Elaboración por Observatorio CASEN.

Del gráfico anterior, se crea mapa de distribución de grupos socio económicos de Región Metropolitana donde se observa predominio de población de altos ingresos en comunas del sector oriente de la capital.

2.2.1.4. Factores Tecnológicos

El ambiente tecnológico es de gran relevancia. Presenta un exponencial crecimiento y dinamismo, además de posibilidades infinitas en cuanto a ser un soporte para las actividades de administración de empresa y salud. La conectividad y la exposición a los potenciales clientes hace que se convierta en una herramienta muy atractiva para mantener el negocio funcionando en lo que ha marketing se refiere.

Existen cada vez más empresas proveedoras de internet, lo cual produce una competencia en precios y mejora de servicios.

La tecnología ofrece nuevas formas de comunicación, por lo tanto, las familias aún y cuando estén lejos físicamente, se encuentran a un solo click de distancia.

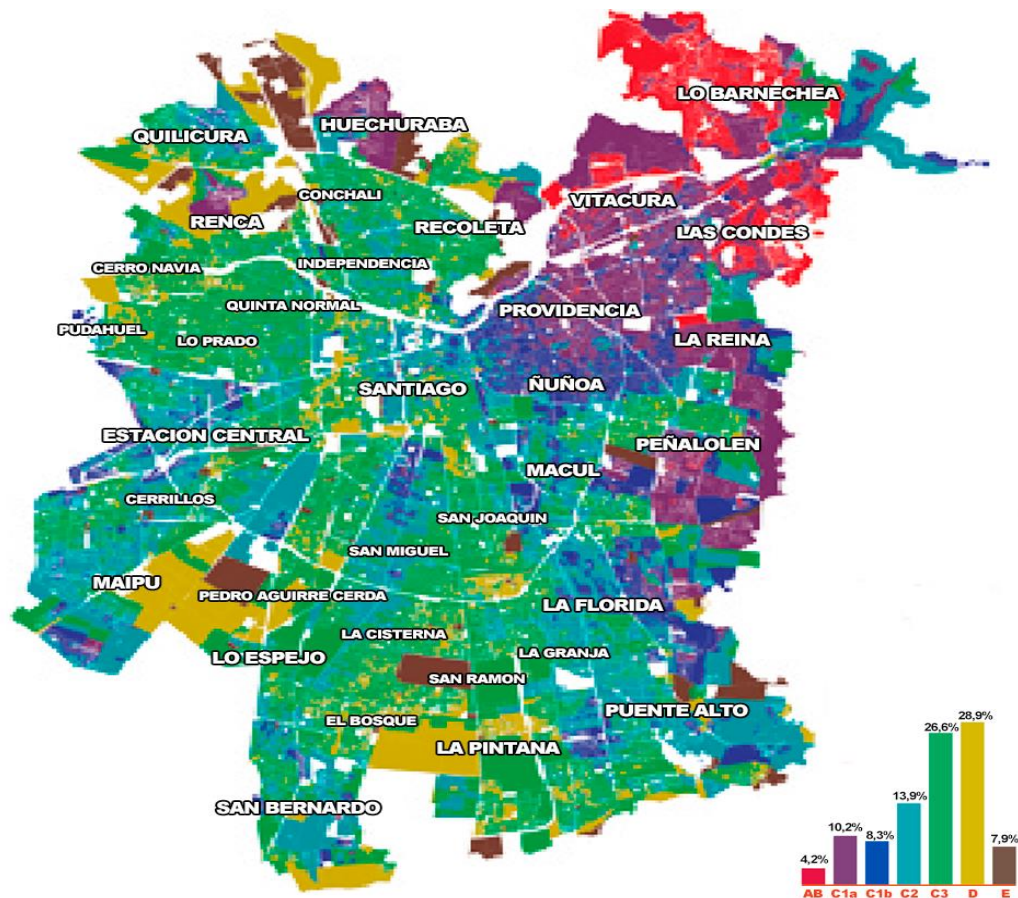


Ilustración 3. Fuente: Estilos de vida de los nuevos Grupos Socioeconómicos en Chile. (ANDA CHILE - Asociación Nacional de Avisadores de Chile, 2019).

2.2.1.5. Factores Ecológicos o Ambientales

Con respecto a los factores ecológicos y ambientales en la industria de los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, una parte importante es la diversidad de residuos que se generan en una residencia. Es importante que sean clasificados y tratados de acuerdo al tipo y a los riesgos asociados a su manipulación, para dar cumplimiento a la legislación y normativa vigente.

Existen los siguientes tipos de residuos:

- a) Residuos Sólidos Generales, aquellos que provienen de la actividad humana diaria y representan un mínimo riesgo para la salud y el medio ambiente. Entre ellos están los orgánicos (restos de comida, hojas, papeles, cartones y biodegradables) y los inorgánicos (vidrios, tubos fluorescentes, metales, caucho, pintura, material inerte).
- b) Residuos Tóxicos, peligrosos de manejar por su naturaleza y pueden causar daños a la salud de las personas y el medio ambiente (Plumavit, polietileno).
- c) Residuos Peligrosos, todos aquellos desechos biológicos o no que constituyan un peligro potencial y que deban ser tratados de forma especial (Pilas, mercurio de termómetros, material médico, infeccioso, etc.)

Con respecto a aquellos residuos peligrosos de naturaleza patológica, es importante que la residencia evalúe la posibilidad de realizar convenio con la Dirección de Salud Municipal correspondiente para el retiro del material.

Otro punto importante con respecto a factores ecológicos y ambientales es la posibilidad latente de racionamiento de agua en la Región Metropolitana debido a la escasez del vital elemento. Esto es un tema muy importante ya que afecta directamente tareas diarias en los hogares de reposo, como son: limpieza de pacientes, comida, riego de áreas verdes, etc. Existe entonces un plan que habla de cortes rotativos semanales en cada comuna de la región. (Diario Pauta, 2022).

2.2.1.6. Factores Legales

Los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores se rigen a través del Ministerio de Salud y la norma Decreto N°14 de 2010 que aprueba el reglamento de instalación y funcionamiento de estos (MINSAL, 2010). El ente fiscalizador es la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI). El Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), quien depende del Ministerio de Desarrollo Social, vela por el bienestar de

los adultos mayores a nivel de gobierno a través de implementación de políticas, programas, articulación intersectorial y alianzas público-privadas.

Por norma Ministerial, se debe solicitar autorización sanitaria para entrar en funcionamiento con un ELEAM. A continuación, la documentación exigida por el SEREMI de Salud:

- Carta o solicitud dirigida a la SEREMI de Salud de la Región, pidiendo la autorización señalando Nombre y datos comerciales del establecimiento.
- Documento que acredite dominio de la propiedad.
- Certificado de uso de suelo otorgado por la I. Municipalidad.
- Identificación del o los propietarios (Documentación Legalizada). Si es Sociedad, fotocopia legalizada de la escritura pública de la constitución de la sociedad, Rut de la sociedad, consignando el nombre completo del representante legal y su cédula nacional de identidad, fotocopia legalizada de extracto, fotocopia legalizada de la inscripción en el conservador de Bienes Raíces.
- Documentos que acrediten representación legal (nombramiento en escritura, acta de sesión de directorio, copia de mandato o poder, todos legalizados ante notario actual).
- Declaración Jurada del Profesional que asume la Dirección Técnica, con Fotocopia Legalizada de Título Profesional y de Cédula de Identidad.
- Documento que defina estructura organizacional, nómina del personal con Rut y fotocopias legalizadas de títulos profesionales o certificados de competencia profesional, responsabilidades y funciones, niveles de supervisión, jornada de trabajo que desarrollará cada uno de ellos.
- Manual de procedimientos detallados y especificados en forma técnica.
- Programa de prevención de riesgos, procedimientos en caso de accidentes y plan de emergencia ante siniestros (sismos, incendios, derrumbes, etc.).
- Planos y especificaciones técnicas del Establecimiento, que indique la distribución funcional de las dependencias.
- Planos de las Instalaciones de electricidad, de agua potable, alcantarillado y de gas o certificados visados por las Autoridades Competentes.
- Declaración de Capital Inicial del Establecimiento a autorizar.

- Certificado de la Dirección de Obras Municipales que indique que no existe inconveniente para que en dicha ubicación o sector funcione un Centro Médico o Consulta Médica.
- Libro de registro de pacientes y atenciones, foliado y autorizado por la SEREMI de Salud, el que se deberá presentar una vez se haya obtenido la autorización sanitaria.
- Libro foliado para registro de felicitaciones, sugerencias y reclamos autorizado por la SEREMI de Salud, el que se deberá presentar una vez se haya obtenido la autorización sanitaria.
- Libro Foliado de visitas de inspección, que puede adquirir en caja de Autoridad Sanitaria.
- Listado de instrumental, maquinarias, y equipos, estos dos últimos con detalle de marcas y modelos.
- Copia legalizada de todos los certificados de títulos de profesionales y técnicos.
- Adecuación de protocolos en base al Decreto 14 con respecto a diferentes aspectos del negocio. (Salud, Legal, Gestión de Personal, Covid-19, etc.) (RED ELEAM, 2021).

Además, como cualquier entidad comercial que trata con empleados o colaboradores, está afecta a demandas de índole laboral.

2.2.1.7. Conclusión Análisis PESTEL

Sin lugar a duda, existe hoy mucha incertidumbre a nivel político y económico con grandes caídas en indicadores que se mantenían fuertes durante muchos años. Un nuevo gobierno con estilo rupturista queriendo realizar cambios en salario mínimo, reforma tributaria y además la depreciación del peso en comparación con el dólar, la inflación con niveles históricos y las tasas de interés cada vez más altas, sumando también el alza de precios por costos de materia prima, hacen que cualquier inversión sea muy riesgosa. Ahora, existen grandes factores que ayudan a compensar lo negativo de esta incertidumbre. El crecimiento acelerado de la población Adulto Mayor en la Región Metropolitana crea expectativas de clientela disponible en las comunas donde el porcentaje de estos es mayor y que es coincidentemente donde se encuentran los tres hogares de reposo con grandes terrenos. Además, es donde la población de mayor nivel socioeconómico se encuentra en la Región Metropolitana. Ofreciendo la posibilidad de acceder a cobros mayores por el servicio entregado. Otro factor importante es el que los tres establecimientos se encuentran legalmente habilitados sin tener que realizar solicitudes ni habilitaciones en los distintos estamentos responsables (SEREMI,

Municipalidad, etc.). Siguiendo con los aspectos legales, están bastante claros y reconocidos los actores y mecanismos que norman y fiscalizan este tipo de establecimientos, por lo cual, no debiese ser un factor de estrés, teniendo en cuenta que ya la empresa tiene el know how de la industria. El aspecto tecnológico también es de suma importancia ya que ofrece ilimitadas opciones para comunicación, gestión, educación de colaboradores y monitorización de pacientes.

2.2.2. Análisis de la Competencia

La industria del cuidado de Adultos Mayores se encuentra bastante fragmentada en la Región Metropolitana. Existen Hogares de Reposo pequeños con capacidad de 5 a 10 pacientes en su mayoría que entregan servicios de cuidado a ancianos Autovalentes y Semivalentes. No toda la oferta en el mercado es capaz de entregar cuidados a personas con funcionalidades físicas y mentales reducidas. Lo anterior, debido a la alta inversión en infraestructura especializada para cumplir con lo establecido por el decreto 14.

Según catastro realizado por el Ministerio de Salud el año 2020, en el país existen alrededor de 862 Establecimientos de Larga Estadía para Adulto Mayor. Un 67,9% son privados con fines de lucro. Se suman a estos, 272 establecimientos clandestinos sin autorización sanitaria. (RED ELEAM, 2021)

En el mercado podemos encontrar varias empresas que desarrollan servicios especializados en Adultos Mayores en la Región Metropolitana, pero teniendo en cuenta el segmento y la similitud de servicio, infraestructura y equipamiento, nos enfocaremos en las siguientes 3. Los datos fueron obtenidos a través de visitas y entrevistas a administradores de sucursales además de publicaciones en sitios web.

ACALIS	8 Residencias RM Lo Barnechea - Las Condes - Ñuñoa	Adultos Mayores Autovalentes	Habitaciones 25 - 33m2	Valores entre 42 – 70 UF
SENIOR SUITES	5 Residencias RM Providencia - Las Condes – Lo Barnechea - Ñuñoa	Adultos Mayores Autovalentes y Semivalentes	Departamentos 32-50m2 Habitaciones 13 - 22m2	Valores entre: Deptos. 45 – 48 UF Habs. 40 – 42 UF
VILLA SOLEARES	5 Residencias RM La Reina - Las Condes – Lo Barnechea	Adultos Mayores Autovalentes- Semivalentes y Postrados	Habitaciones 20 - 30m2	Valores entre 45 – 60 UF

Ilustración 4. Fuente: Competidores relevantes en el mercado del Adulto Mayor. Elaboración propia.

Entre los competidores, Acalis (ex Ambar Residences) es el más importante en cuanto a capacidad. Posee 8 residencias en la Región Metropolitana y además 2 en regiones (Concepción y Viña del Mar). También tiene presencia en Uruguay y Colombia, siendo parte del Grupo Domus Vi, líder europeo en cuidados de personas mayores. Los valores de una habitación fluctúan entre \$1.600.000 pesos a \$2.300.000 pesos dependiendo del nivel de asistencia necesaria para el Adulto Mayor. Todas las residencias corresponden a edificios dedicados completamente al cuidado de los Adultos Mayores, con un promedio de 140 habitaciones cada uno.

El segundo competidor más importante corresponde a Senior Suites, asociada a Empresas Cimenta. Cuenta con cinco residencias en la Región Metropolitana, dos en Las Condes, una en Providencia, una en Lo Barnechea y la última en Ñuñoa. Es la primera en implementar el modelo de edificio dedicado al Adulto Mayor, ingresando al mercado el año 1996. Los valores varían entre \$1.300.000 pesos y \$1.550.000 pesos para las habitaciones. El promedio de habitaciones es de 150. En cuanto a departamentos, los valores están entre \$1.400.000 y \$1.500.000 pesos.

Por último, Villa Soleares posee 5 residencias en la Región Metropolitana. Entre sus socios se pueden identificar al ex presidente de Colo-Colo Peter Dragicevic y Rodrigo Neira (La Tercera, 2011). En Las Condes se ubica con tres residencias, una en Lo Barnechea y la última en la comuna de La Reina. Especializados en Adultos Mayores en etapas tempranas de Alzheimer, ofrece habitaciones desde \$1.400.000 pesos y hasta \$1.850.000 pesos.

Existen obviamente actores minoritarios que también compiten en el mercado, pero al estar tan fragmentados, decidimos enfocarnos en los siguientes 3 actores que poseen características similares a las que ofrece Hogares Todeschini y se encuentran ubicadas bastante cercanas.

RESIDENCIA HELSBY	1 Hogar en La Reina	Adultos Mayores Autovalentes y Semivalentes	Desde 40 UF
CASA DE REPOSO EMMANUEL	1 Hogar en Ñuñoa	Adultos Mayores Autovalentes y Semivalentes	Entre 25 y 30 UF
HOGAR MIS NONNOS	1 Hogar en La Reina	Adultos Mayores Autovalentes – Semivalentes y Postrados	Desde 42 UF

Ilustración 5. Fuente: Competidores menores pero similares y relevantes en mercado del Adulto Mayor. Elaboración propia.

Los competidores pertenecientes al mercado objetivo son fuertes y cuentan con alianzas importantes, lo que provoca que para que la Empresa funcione y se mantenga en el tiempo, deberá ofrecer servicios y tener características con diferenciadores bastante altos. Los 6 se enfocan en el segmento socioeconómico AB, C1a, C1b al cual apostamos como empresa también. Se explicará esta elección más adelante en el informe.

2.2.3. Segmentación de Clientes y Estudios

2.2.3.1. Definición de Actores

Para la empresa y sus colaboradores, **Cliente** se definirá como aquel familiar o custodio que celebre el contrato con la Empresa. Son de vital importancia puesto que, son los que, en un alto porcentaje están a cargo de la elección del establecimiento, contratación y pago de los servicios además de tener comunicación directa con la Administración y personal de cuidado.

Se les denominará **Pacientes** a aquellos Adultos Mayores que residan en las instalaciones. Para realizar una correcta y ceñida segmentación, es necesario definir quiénes clasifican como Adultos Mayores. Según la definición del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) y la Ley 19.828 que crea este Servicio, Adulto Mayor es toda persona que ha cumplido los 60 años, sin diferencia entre hombres y mujeres. La misma definición de edad la mantiene el Ministerio de Salud a través del “Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores”. Aún y cuando el enfoque serán los Adultos Mayores, entendemos que existen casos especiales de personas que quizás no entran en la clasificación pero que sí necesitan de los mismos cuidados, ayuda o compañía y se tendrán las puertas abiertas para ellos y sus familias. Son algunos casos excepcionales que aparecen de vez en cuando.

Otro tipo de actor importante para el negocio son las amistades y familiares de los pacientes, quienes al realizar visitas y observar el trato y funcionamiento de los Hogares, pueden convertirse en buena o mala publicidad y además en potenciales residentes. A estos los denominaremos **Influenciadores**.

2.2.3.2. Segmentación

De los datos mostrados anteriormente en la sección de Factores Sociales del análisis PESTEL, se tiene conocimiento que en la Región Metropolitana hay alrededor de 1.508.466 Adultos Mayores.

REGIÓN	POBLACIÓN TOTAL	ADULTOS MAYORES (60 AÑOS O MÁS)	% ADULTOS MAYORES
TOTAL	19.545.799	3.843.488	19,7%
METROPOLITANA	8.172.961	1.508.466	18,5%

Tabla 3. Fuente: CASEN en Pandemia 2020. Fuente: Observatorio Social, Min. Desarrollo Social y Familia. Elaboración Propia.

De los datos anteriormente entregados se sabe que las comunas con mayor porcentaje de Adultos Mayores en la Región Metropolitana son:

Región	Comuna	Total +60	Total Población	Total %
Metropolitana	Vitacura	27.744	96.774	28,67%
Metropolitana	Las Condes	86.827	330.759	26,25%
Metropolitana	Providencia	40.115	157.749	25,43%
Metropolitana	La Reina	25.026	100.252	24,96%
Metropolitana	Lo Barnechea	17.849	124.076	14,39%

Tabla 4. Fuente CASEN en Pandemia 2020; Elaboración propia.

Se agrega en la tabla para considerar la comuna de Lo Barnechea por el próximo dato que es un factor más de conveniencia para la segmentación de clientes. El nivel socioeconómico de las personas en la Región.

Por la ubicación de los tres establecimientos, Providencia y La Reina, el nivel socioeconómico preponderante en las propias comunas y aledañas es de grupos AB, C1a y C1b.

Teniendo en cuenta que un gran porcentaje de Adultos Mayores vive con familiares, un factor importante son los ingresos de las familias chilenas, en específico la Región Metropolitana. En 2020, el ingreso per cápita de los hogares en la Región Metropolitana se estimó en \$443.162 pesos y el ingreso medio de los hogares de la Región Metropolitana de \$1.366.041 pesos siendo este último mayor que el promedio nacional (\$1.135.938). (Instituto Nacional de Estadísticas - Chile - INE, 2020).

De acuerdo con el mismo estudio Casen en Pandemia 2020, la distribución de adultos mayores por sobre los 60 años según quintil de ingresos nos indica que un 14,2% en quintil V a nivel nacional.

	I	II	III	IV	V	TOTAL
60-64	227.078	232.257	237.139	232.699	195.915	1.125.088
65-69	198.030	191.579	195.081	179.265	131.614	895.569
70-74	155.786	158.541	154.613	137.759	90.315	697.014
75-79	124.464	119.710	113.494	92.619	58.147	508.434
80 y más	123.194	137.245	151.808	133.517	68.837	614.601
Total	828.552	839.332	852.135	775.859	544.828	3.840.706
Porcentaje	21,6%	21,9%	22,2%	20,2%	14,2%	

Tabla 5. Fuente: Adultos mayores por Quintil. Elaboración propia; datos extraídos de CASEN en Pandemia 2020

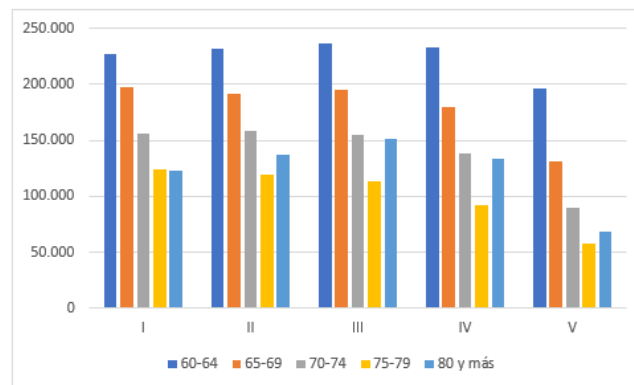


Gráfico 3. Fuente: Gráfico Adultos mayores por Quintil. Elaboración propia.

El quintil V es el correspondiente a los más acomodados y se asemeja a la definición realizada por GFK donde se agrupan los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b.

Por lo tanto, extrapolando los datos, podemos ver que, de un universo de 197.561 Adultos Mayores de las comunas seleccionadas, el mercado objetivo asciende a 28.054 personas que son posibles pacientes.

Región	Comuna	Total +60	Quintil V (14,2%)
Metropolitana	Vitacura	27.744	3.940
Metropolitana	Las Condes	86.827	12.329
Metropolitana	Providencia	40.115	5.696
Metropolitana	La Reina	25.026	3.554
Metropolitana	Lo Barnechea	17.849	2.535
Total			28.054

Tabla 6. Fuente: Casen en Pandemia Elaboración propia

Ahora, los clientes son las personas que realizan el contrato con la empresa. Es por ese motivo que se realizará encuesta online que ayude a segmentar y nos entregue hábitos de compra y preferencias en servicios y precios. Debe ir dirigida a quienes son los Familiares o Custodios de los Adultos Mayores seleccionados.

2.2.3.3. Encuesta

2.2.3.3.1. Universo de la Muestra

Se pretenden tener estimaciones cuantitativas en función a los aspectos necesarios para identificar clientes y satisfacción de necesidades.

El método seleccionado para esta investigación fue una encuesta online que se presenta en el apartado de Anexos (Anexo 0). Las posibilidades que ofrece internet como herramienta de comunicación han traspasado las fronteras de la publicidad y se han extendido al campo de la investigación de mercados. Muchas de las fortalezas de las encuestas online dependen de la calidad del cuestionario que se emplee en la investigación. Así, sobre la rapidez, la facilidad de tabulación, la diversidad de preguntas o la posibilidad de segmentar la muestra, influye en gran medida el tipo de soporte utilizado para recoger la información. Un buen diseño del cuestionario puede ser también de utilidad para amortiguar potenciales debilidades de las encuestas a través de internet, sobre todo las debilidades derivadas de la falta de contacto personal entre el entrevistador y el entrevistado.

En esta encuesta, se buscó alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer la situación actual del segmento objetivo y familiares.
- Determinar el interés del consumidor por la oferta que Hogares de Reposo Todeschini introducirá al mercado.
- Determinar la disposición a pagar del consumidor.
- Conocer el grado de importancia de determinadas características en infraestructura y actividades que los consumidores consideran al elegir este tipo de Hogares.

La encuesta se enfocó en personas mayores de 30 años que son potenciales clientes al ser familiares o custodios de Adultos Mayores y que podrían necesitar de servicios de cuidado para mejorar su calidad de vida. Se incluye el segmento Adulto Mayor en esta encuesta puesto que existen aquellos independientes que son jefes de hogar.

La entrega del enlace de la encuesta fue realizada en las municipalidades de Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina y Lo Barnechea. Además, clubes de Adultos Mayores de la zona oriente de Santiago y familiares actuales de pacientes.

Para determinar la cantidad necesaria de encuestados sabiendo el tamaño de la población se recurre a la fórmula de distribución Gaussiana que se muestra a continuación (Morillas).

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{N \times e^2 + p \times q \times Z^2}$$

La expresión anterior permite el cálculo del tamaño de la muestra n, en función de los siguientes factores:

- n = Muestra.
- N = Población Total, Custodios o familiares responsables de los Adultos Mayores del quintil V en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, y Lo Barnechea.
- p = Probabilidad de aceptación.
- q = Probabilidad de rechazo.
- Z = Nivel de confianza o aceptación, siendo un 95% el nivel de confianza a usar se desprende que la encuesta tiene un 5% de posibilidades de que no sea representativa.
- e = Margen de error.

Reemplazando, los valores son los siguientes:

- N = 28054
- p = 0,5%
- q = 0,5%
- Z = 95% = 1,96
- e = 5%

$$n = \frac{28054 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{28054 \times 0,05^2 + 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2} = 378,9$$

$$n = 379$$

Es necesario encuestar a 379 personas para obtener una representatividad estadística importante en el estudio.

2.2.3.3.2. Análisis y resultados de la Encuesta

Se extrae de la encuesta elaborada a 382 personas y difundida directamente en el sector oriente de la capital los siguientes puntos importantes:

- La encuesta muestra que entre los 382 encuestados, un 80% de estos tiene entre 26 y 55 años. Siendo más específico en los rangos de edades, entre 26 y 35 años un 24% de los encuestados, entre 36 y 45 años es un 30% y entre 46 y 55 años un 26%.
- 371 encuestados informaron el número de personas que viven en sus hogares, siendo un 29% hogares de 3 integrantes, 27% con 4 integrantes y un 21% con 5 integrantes.
- El ingreso promedio del hogar de los encuestados está entre \$2.000.000 y 6.000.000 de pesos, lo que refleja un alto poder adquisitivo y posibilidad de contratar servicios de cuidado al Adulto Mayor. Un 42,3% tiene ingresos familiares de entre 2 y 4 millones. Entre 4 y 6 millones el porcentaje es de 29,7%.
- De los encuestados, sólo un 10% no pertenecía a las comunas seleccionadas del sector oriente de la ciudad de Santiago. La Reina con un 23,24% y Providencia con un 21,62% son las comunas con más encuestados, siendo estas donde se emplazan físicamente los establecimientos de la empresa Hogares Todeschini.
- Más de un 75% conoce la realidad de convivir con Adultos Mayores o han tenido acercamiento a Hogares de Reposo y además un 85,6% tiene o tendrá en un futuro cercano a un Adulto Mayor viviendo en casa. Junto con lo anterior, un 93,4% está interesado en contratar servicios de cuidado al Adulto Mayor en un Hogar de Reposo que ofrezca cuidados de calidad y equipo multidisciplinario de profesionales y un 80% de los encuestados prefiere que el tipo de Hogar sea para cuidado permanente.
- En cuanto a nivel de dependencia o limitación física de los Adultos Mayores cercanos a los encuestados y que pueden ser pacientes de los establecimientos, un 43,32% es autovalente sin limitaciones; un 33,51% tiene limitaciones leves; un 15,8% posee limitaciones moderadas y un 7,36% tiene limitaciones severas (postrado).
- De acuerdo al nivel de deterioro mental, un 47,96% es autovalente sin limitaciones; un 31,34% tiene deterioro leve; un 12,8% posee deterioro

moderado y un 7,9% tiene limitaciones severas (postrado). El deterioro físico y mental de los Adultos Mayores según los números van de la mano y muestran una total dependencia entre cuerpo y mente.

- Los encuestados dan a conocer que un 39,62% de los Adultos Mayores viven en domicilio propio, un 34,7% en Hogares de Reposo y un 25,68%.
- La preferencia de pago por servicios de Hogar de Reposo permanente está entre \$700.000 a \$1.000.000 en un 32,34% y lo sigue un 24,73% prefiere pagar entre \$1.000.000 hasta \$1.300.000 pesos. Ambos rangos menores a los que ofrece la competencia estudiada anteriormente.
- El ranking de conceptos más importantes a la hora de elegir un Hogar de Reposo según los encuestados es:
 - Contar con personal las 24 horas.
 - Qué el personal sea capacitado y tenga buen trato con los pacientes.
 - Existencia de áreas verdes en los establecimientos.
 - Seguridad.
 - Cercanía a Clínicas y Servicios de Emergencia.
 - Amplios espacios comunes.
 - Posibilidad de visitas sin restricciones.
 - Cercanía del establecimiento con la vivienda del encuestado.
- A la hora de elegir actividades para mantener activos y felices a los pacientes se enumeran a través del siguiente ranking:
 - Gimnasia.
 - Yoga.
 - Talleres de trabajo para memoria.
 - Espacios de tiempo para lectura.
 - Jornadas de cine grupales.

De todo lo anterior, se concluye que existe una gran oportunidad para continuar el negocio de Hogares de Reposo, ya que se cuenta con los 3 establecimientos localizados en dos comunas de gran aprecio de parte de los potenciales clientes. Estos poseen grandes espacios, áreas verdes, cercanía a servicios de salud y emergencia. El conocimiento y experiencia en personas con limitaciones físico/mentales también dan seguridad y alivio a los familiares.

2.2.3.4. Lienzo de Perspectiva del Cliente

Con el fin de obtener información valiosa para elaborar una propuesta de valor importante para el mercado, directamente de parte de clientes activos e inactivos (apoderados históricos), se realizan entrevistas semi - estructuradas para así desarrollar un mapa mental en relación a aquellos factores que entregan alegría, frustraciones y trabajos necesarios correspondientes a un apoderado. Estos conceptos van muy en línea con la información recopilada a través de la encuesta anterior.

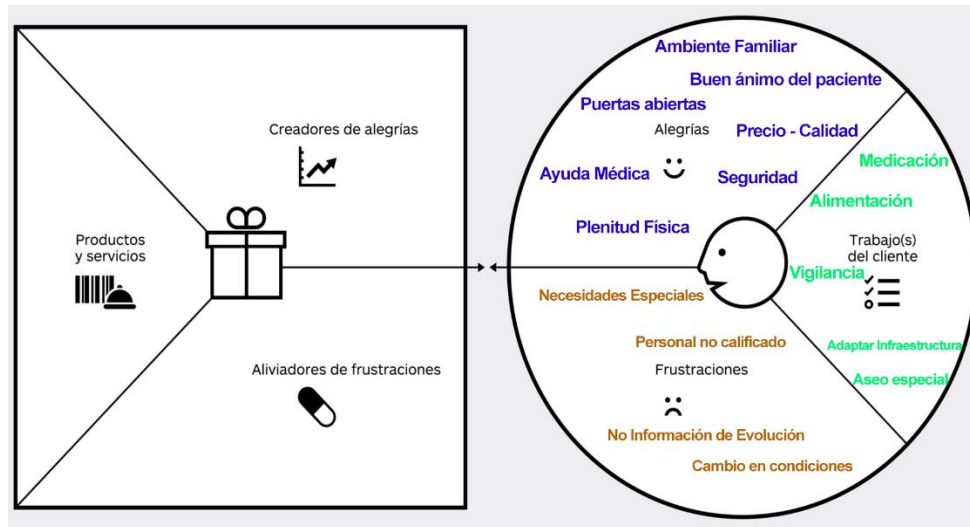


Ilustración 6. Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

2.2.3.4.1. Trabajos y tareas del Cliente

Dentro de las tareas o trabajos que debe realizar el Cliente al no tener un contrato con algún Establecimiento de Larga Estadía para Adulto Mayor, están la administración de medicamentos, alimentación, aseo diario, curación de heridas, vigilancia y asistencia dependiendo del nivel de dependencia que este posea. Otro punto importante para aquellas personas a cargo de Adultos Mayores con limitaciones físicas es el alto costo de adaptar espacios físicos en las propiedades o equipamiento específico para el normal.

2.2.3.4.2. Frustraciones

La aparición de enfermedades o requerimientos específicos: Esto muchas veces se traduce en la incapacidad por parte del apoderado para hacerse cargo de los cuidados del adulto mayor, por el grado de dificultad de los procedimientos involucrados para un desarrollo óptimo de éste.

Personal poco calificado: Los servicios brindados por especialistas pueden presentar aspectos negativos relacionados al trato hacia el Adulto Mayor o el grado de experticia manejado.

La imposibilidad de vigilar y monitorear: el ritmo de vida actual vuelve difícil el tener una vigilancia permanente del diario vivir del Adulto Mayor, más aún si éste se encuentra fuera del núcleo familiar, es así como en ocasiones, se desconoce del estado de este integrante y además es imposible tener una respuesta rápida a imprevistos que puedan surgir.

Cambio en condiciones: Contratos poco claros que dejen en la ambigüedad ciertas acciones administrativas, ya sea cambio de precios, corte de servicios u otras decisiones que suceden en el establecimiento, dan un grado bastante alto de inseguridad a los familiares y por ende frustración de no tener certeza en ciertos puntos.

2.2.3.4.3. Alegrías

Plenitud física del Adulto Mayor: Para familiares y personas a cargo de los Adultos Mayores, saber que sus necesidades físicas tales como nutrición, salud y limpieza se encuentran cubiertas es un factor de elección de establecimientos.

Buen ánimo del adulto mayor: Ver que anímicamente, el Adulto Mayor se encuentra pleno, siendo de especial relevancia para lo anterior que éste se mantenga activo, se sienta comprendido y respetado, acompañado, cómodo y querido por la gente a su alrededor da mucha alegría a sus familiares.

Seguridad: Saber que existe bajo riesgo de imprevistos y en caso de éstos, se puede actuar rápidamente para su solución. El tener familiares con deterioros mentales y físicos hacen de la seguridad un factor importantísimo a la hora de elegir un establecimiento. Los protocolos de acción para situaciones de riesgo junto con los implementos de seguridad dan calma y tranquilidad a los familiares.

Ambiente Familiar: La posibilidad de dar un ambiente ameno y familiar a sus Adultos Mayores es un factor muy importante para todo familiar o responsable a cargo. El sentimiento de culpa por no poder hacerse cargo en casa se manifiesta en todas las entrevistas realizadas.

Transparencia: Que el establecimiento donde se encuentre el Adulto Mayor cuente con protocolos claros, veracidad en su propuesta de servicio y apertura ante consultas

del apoderado junto con una política de puertas abiertas, hacen que el establecimiento y sus servicios sean un foco de tranquilidad y despreocupación por parte de los familiares.

2.3. Análisis de Mercado y de la Empresa

2.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El acelerado crecimiento del sector de la tercera edad, sumado a la cada vez más creciente sobrepoblación de la Región Metropolitana, hacen de la industria compuesta por todos aquellos Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, altamente atractiva. El análisis de las cinco fuerzas de Porter, creada por Michael E. Porter, es una herramienta importantísima para visualizar el atractivo de una industria en base a los cinco siguientes factores que se detallan a continuación.

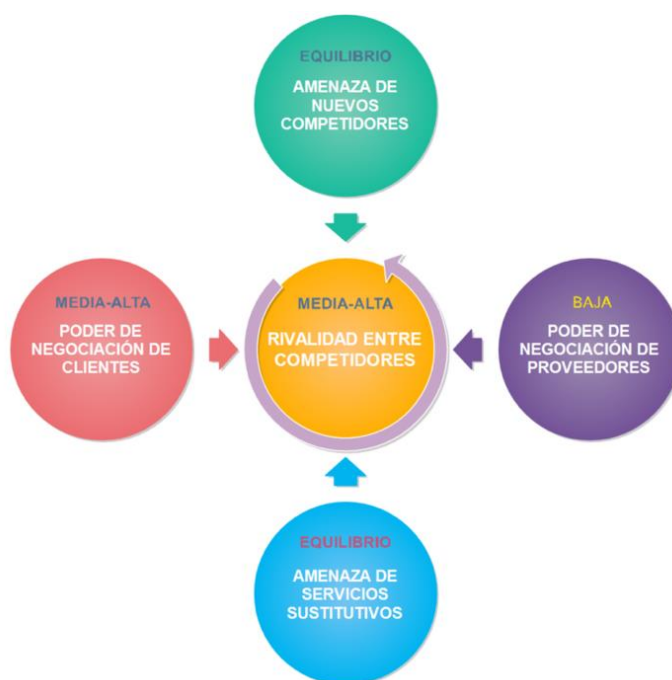


Ilustración 7. Fuente: Michael Porter, Elaboración propia.

2.3.1.1. Amenaza de los Nuevos Competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es Media o de Equilibrio, debido a que aún y cuando las barreras de entrada son Altas por la necesidad de inversión en infraestructura capaz de dar seguridad a personas mayores cumpliendo así con las normativas estipuladas en el Decreto 14 y las exigencias solicitadas por el SEREMI de Salud a la hora de abrir un nuevo Hogar de Reposo, este es un mercado en expansión por el factor demográfico anteriormente graficado debido al envejecimiento acelerado de la población.

2.3.1.2. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es **media-alta**, ya que existe una oferta bastante amplia en la Región Metropolitana. Por las normativas, existe un número determinado de camas y habitaciones autorizados por el SEREMI de Salud de acuerdo con el Decreto 14, y esto depende de la infraestructura y metros cuadrados que posea cada establecimiento. Por tal, el aporte individual de cada paciente influye directamente en los ingresos de la empresa. Entonces, para una empresa familiar es de vital importancia tener una ocupación del 100% o lo más cercano posible, y para lograrlo, es necesario muchas veces negociar el precio y condiciones con los clientes.

Aún y cuando no existe amenaza de integración hacia atrás, o que los clientes se agrupen y aumenten su poder de negociación, la mala atención o la no satisfacción del cliente, puede producir su salida inmediata.

2.3.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores

La gran variedad de proveedores para los distintos servicios ofrecidos dentro de esta industria, provoca que estos no tengan mayor poder negociador con respecto a los precios de sus productos, teniendo un bajo costo de cambio. Hay una amenaza muy baja de que el proveedor se integre hacia adelante. Además, existen productos sustitutos en el sector industrial de los proveedores. Entre proveedores se pueden señalar aquellos que nos entregan los alimentos, productos de limpieza y también insumos médicos. Uno de los proveedores más importantes y clave pertenece a la misma familia Todeschini. La empresa ORTOMED, dedicada a la venta de insumos médicos y ortopédicos, se convierte en una ventaja competitiva para nuestra empresa con respecto a los rivales. Por lo tanto, la fuerza de este factor es **baja**.

2.3.1.4. Amenaza de Nuevos Servicios Sustitutivos

La amenaza de servicios sustitutos es **media** o de equilibrio. Al existir distintos tipos o perfiles de Adultos Mayores de acuerdo con el grado de autovalencia, se ha originado una creciente innovación en los servicios que se pueden prestar a estos. Cada vez más se conocen nuevas empresas que prestan servicios de cuidado técnico/profesional directamente en los hogares particulares de los Adultos Mayores. También, el Covid-19 ha dado la posibilidad de ampliar los servicios a través de internet realizando atenciones vía online (nutricionista, psicólogo, etc.) o a empresas de centros de cuidado diario. Aún con todo esto, la necesidad de una infraestructura dedicada al Adulto Mayor y servicio profesional las 24 horas siempre serán una ventaja para los Hogares de Reposo.

2.3.1.5. Rivalidad entre los Competidores

En la industria del Adulto Mayor existen diversos competidores que se ven atraídos debido a las grandes oportunidades de crecimiento que presenta el sector.

Por lo general, las empresas ofrecen un servicio básico de atención, por lo tanto, se busca diferenciar a través de cuidados de excelencia, infraestructura, personal técnico y profesional además de otros.

Existen varias empresas grandes en el mercado que se han especializado en dar servicios a segmentos altos de la sociedad con precios muy altos y servicios de hotelería. La creciente exigencia de los consumidores por mayores y mejores servicios hace que tienda a existir una gran competitividad en el rubro. No se debe olvidar tampoco la existencia de hogares de reposo clandestinos que hacen bajar los valores a aquellos correctamente establecidos por la competencia desleal al no pagar permisos ni impuestos. Por lo tanto, la fuerza o poder de este factor es **media-alta**.

2.3.1.6. Conclusión del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Del análisis de las Cinco Fuerzas se desprende que a nivel global los factores que afectarían a la empresa se clasificarían como de nivel **medio-alto**, traduciéndose en que se deberán enfrentar varias dificultades para poder rentabilizar dentro del mercado debido a la alta competencia existente en un mercado bastante fragmentado, pero con actores importantes de mucho poder. Además, la influencia directa que tienen los clientes en los ingresos de la empresa hace que su poder negociador afecte directamente en precios y servicios.

Se tiene ventaja con respecto a poder de proveedores por contar con la alianza estratégica con empresa también perteneciente a la familia, ORTOMED, y sus productos médicos y ortopédicos. Además, para insumos como comida o útiles de aseo existe una amplia oferta en el mercado.

Aún con todo lo anterior, el negocio es muy atractivo para la empresa Hogares de Reposo Todeschini y puede llegar a ser una decisión exitosa si la estrategia para hacer negocios y competir es la correcta.

2.3.2. Análisis FODA

Considerando los análisis, tanto internos como externos realizados en la empresa, a continuación, se presentan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas que esta enfrenta para así establecer direcciones de mejora y optimización de recursos que puedan convertirse en puntos a favor y distintivos del negocio. La idea es adentrarse en el mercado con un plan de acción que contemple las características de la empresa en el escenario actual y futuro.

2.3.2.1. Fortalezas

Existencia de instalaciones en 2 comunas importantes del sector oriente de Santiago, con grandes terrenos y naturaleza a disposición de los pacientes y familiares.

- Experiencia técnica en manejo de pacientes Semivalentes y Postrados.
- Cercanía a Hospitales, Clínicas, Bomberos, Policía y Centros de Salud Familiar (CESFAM).
- Personal técnico y profesional multidisciplinario capaz de dar asistencia de complejidad baja y media.
- Alianza estratégica con empresa de Insumos Médicos (ORTOMED) perteneciente a la misma familia Todeschini – Schleede, lo que da la posibilidad de tener costos menores para los clientes en aquellos productos utilizados para toma de exámenes, tratamiento de dolencias y enfermedades.
- Permisos activos para los tres hogares por parte del Seremi de Salud Metropolitano con posibilidad de aumento de camas por la cantidad de metros cuadrados aún disponibles para construir en los terrenos.

2.3.2.2. Oportunidades

- Aumento significativo de la cantidad de Adultos Mayores y su tendencia de crecimiento en el tiempo hace proyectar importantes aumentos en la demanda por servicios de cuidado especializado.
- Muchas empresas legales e ilegales han sido bastante perjudicadas por la pandemia de Covid-19, saliendo del negocio algunas y otras recibiendo grandes multas por concepto de protocolos del Seremi de Salud Metropolitano.

- Posibilidad de crear alianzas con municipalidades de la Región Metropolitana que ayudan a personas de tercera edad y sus familias con pago de una fracción del valor del servicio de ELEAM.
- Competencia enfocada en pacientes Autovalentes.

2.3.2.3. Debilidades

- Alta rotación de pacientes debido al debilitamiento esperado de salud.
- Mal control de gastos e inventario.
- La empresa no cuenta con el reconocimiento de marca por parte de la población y de la oferta disponible en establecimientos de larga estadía, lo que plantea dificultades iniciales para hacerse conocida y abarcar más clientes. Por ahora, sólo ha sido gracias al boca a boca.
- Establecimientos con diseño de interiores anticuados por ser casas patronales del siglo pasado.
- Se requiere de una inyección de dinero importante para hacer de los tres establecimientos, ofertas atractivas en el mercado. Aumento de número de camas para tener mayores ingresos y mejoras en los activos que den la posibilidad de dar un servicio de alta calidad. Se requiere entonces un análisis financiero robusto que permita conocer la rentabilidad del negocio.

2.3.2.4. Amenazas

- Entrada de nuevos competidores que tengan similar modelo de negocio y dirigidos a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b.
- Rigurosidad por parte del gobierno en cuanto a Normas del Decreto 14.
- La economía a nivel mundial se ha visto perjudicada por la pandemia de COVID-19, sumando también la invasión de Rusia a Ucrania, por lo tanto, los ingresos de las familias chilenas no han sido la excepción. Indicadores como el precio del combustible, la inflación y el dólar en relación con el peso, que por años se mantuvieron estables han sufrido estrepitosas alzas, afectando directamente a todas las familias.
- Alto grado de incertidumbre a nivel político y social que influye en la economía del país. Existen grandes posibilidades de una reestructuración en aspectos como impuestos, sistema de contratos, condiciones laborales. Próximamente se realizará una reforma tributaria.

- Concepto negativo que poseen los Hogares de Reposo para Adultos Mayores.

2.3.2.5. Matriz FODA

MATRIZ FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1) Existencia de instalaciones en 2 comunas importantes del sector oriente de Santiago, con grandes terrenos y naturaleza a disposición de los pacientes y familiares.</p> <p>2) Experiencia técnica en manejo de pacientes Semivalentes y Postrados.</p> <p>3) Permisos activos para los tres hogares por parte del Seremi de Salud Metropolitano con posibilidad de aumento de camas por la cantidad de metros cuadrados aun disponibles para construir en los terrenos.</p> <p>4) Personal técnico y profesional multidisciplinario capaz de dar asistencia de complejidad baja y media.</p> <p>5) Alianza estratégica con empresa de Insumos Médicos (ORTOMED) perteneciente a la misma familia Todeschini – Schieede, lo que da la posibilidad de tener costos menores para los clientes en aquellos productos utilizados para toma de exámenes, tratamiento de dolencias y enfermedades.</p> <p>6) Cercanía a Hospitales, Clínicas, Bomberos, Policía y Centros de Salud Familiar (CESFAM)</p>	<p>1) Alta rotación de pacientes debido al debilitamiento esperado de salud.</p> <p>2) Mal control de gastos e inventario.</p> <p>3) La empresa no cuenta con el reconocimiento de marca por parte de la población y de la oferta disponible en establecimientos de larga estadia, lo que plantea dificultades iniciales para hacerse conocida y abarcar mas clientes. Por ahora, sólo ha sido gracias al boca a boca.</p> <p>4) Establecimientos con diseño de interiores anticuado por ser casas patronales del siglo pasado.</p> <p>5) Se requiere de una inyección de dinero importante para hacer de los tres establecimientos, ofertas atractivas en el mercado. Aumento de número de camas para tener mayores ingresos y mejoras en los activos que den la posibilidad de dar un servicio de alta calidad. Se requiere entonces un análisis financiero robusto que permita conocer la rentabilidad del negocio.</p>
OPORTUNIDADES		
<p>1) Aumento significativo de la cantidad de Adultos Mayores y su tendencia de crecimiento en el tiempo hace proyectar importantes aumentos en la demanda por servicios de cuidado especializado.</p> <p>2) Muchas empresas legales e ilegales han sido bastante perjudicadas por la pandemia de Covid-19, saliendo del negocio algunas y otras recibiendo grandes multas por concepto de protocolos del Seremi de Salud Metropolitano.</p> <p>3) Posibilidad de crear alianzas con municipalidades de la Región Metropolitana que ayudan a personas de tercera edad y sus familias con pago de una fracción del valor del servicio de ELEAM.</p> <p>4) Competencia enfocada en pacientes Autovalentes.</p>	<p>F1 - F3 - O1 - O2: Proveer servicio de Hogares de Reposo en Establecimientos atractivos en La Reina y Providencia con permisos activos del SEREMI de Salud para una demanda cada vez mayor.</p> <p>F2 - F4 - O4: Proveer el mejor servicio de cuidado multidisciplinario a pacientes con limitaciones y deterioro moderado y severo.</p>	<p>D1 - D3 - O1 - O3: Diseñar plan de conocimiento y fidelización de clientes para evitar altos valores de desocupación de camas.</p> <p>D5 - O2: Realizar un financiamiento ordenado para recuperar la inversión en el menor tiempo posible aprovechando la salida de varios actores del mercado y enfocandonos en el segmento objetivo GSE AB, C1a y C1b</p>
AMENAZAS		
<p>1) Entrada de nuevos competidores que tengan similar modelo de negocio y dirigidos a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b.</p> <p>2) Rigurosidad por parte del gobierno en cuanto a Normas del Decreto 14.</p> <p>3) La economía a nivel mundial se ha visto perjudicada por la pandemia de COVID-19, sumando también la invasión de Rusia a Ucrania, por lo tanto, los ingresos de las familias chilenas no han sido la excepción. Indicadores como el precio del combustible, la inflación y el dólar en relación con el peso, que por años se mantuvieron estables han sufrido estrepitosas alzas, afectando directamente a todas las familias.</p> <p>4) Alto grado de incertidumbre a nivel político y social que influye en la economía del país. Existen grandes posibilidades de una reestructuración en aspectos como impuestos, sistema de contratos, condiciones laborales. Próximamente se realizará una reforma tributaria.</p> <p>5) Concepto negativo que poseen los Hogares de Reposo para Adultos Mayores.</p>	<p>F2 - F4 - A5: Fidelizar a los clientes mediante un servicio de calidad y garantizarlo gracias a personal capacitado, haciendo que las personas cambien el concepto que tienen en el mercado sobre un Hogar de Reposo.</p>	<p>D3 - A5: Mediante publicidad del servicio, fomentar la prevención y cuidado en el adulto mayor que aún se vale por sí solo, con la finalidad que tenga una excelente calidad de vida y esto genere entusiasmo en los clientes potenciales en adquirir los servicios de nuestros Hogares de Reposo.</p>

Tabla 7. Fuente: Matriz FODA cruzada. Elaboración propia

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1. Plan Estratégico

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz todos aquellos factores externos e internos que tienen implicancia en nuestro negocio. Se busca crear un proceso de desarrollo sistemático que permita alcanzar los objetivos planteados por la organización. Se determina en esta fase el modelo de negocio, la propuesta de valor y la estrategia competitiva que entregue la directriz general que la empresa debe seguir, teniendo como objetivo, alcanzar las metas establecidas para lograr crecimiento económico, humano y además reconocimiento de la compañía.

Se contemplan las siguientes definiciones y actividades para desarrollar la Estrategia Corporativa de la Empresa (Wheelen & Hunger, 2007)

- Visión.
- Misión.
- Valores Organizacionales.
- Objetivos Estratégicos.
- Modelo de Negocio (Canvas)
- Cadena de Valor.
 - Identificación de actividades de apoyo a la cadena de valor.
 - Identificación de socios críticos del negocio.
 - Identificación de indicadores de la cadena de valor.
 - Identificación de recursos, capacidades y competencias críticos de la cadena de valor.

3.1.1. Nuestra Visión

Convertirse en la mejor opción de Hogares de Reposo en la Región Metropolitana de Chile para el año 2025 en sus tres sedes, que entregue la mejor experiencia y cuidado a pacientes y familiares facilitando una vejez digna e inclusiva.

3.1.2. Nuestra Misión

Proporcionar a los residentes una atención personalizada y de la más alta calidad en el entorno más adecuado en función de sus necesidades, respetando su individualidad, derechos y dignidad. Fomentamos la participación e integración de las familias de los residentes para facilitar el bienestar psicológico de todo el grupo familiar disfrutando de la calidez de un ambiente tranquilo, privilegiado y seguro, generando con esto las mejores condiciones de vida.

3.1.3. Nuestros Valores Organizacionales

- Atención integral a través de un programa multidisciplinario que cubre todas las necesidades de los residentes, con especial atención en las dimensiones física, psíquica y social.
- Respeto a los derechos de los residentes, reconociendo las distintas necesidades de acuerdo al estado de salud, siempre buscando el bienestar integral.
- Desarrollamos nuestras tareas y deberes con rectitud y honradez. Respetamos la dignidad humana, cuidamos la seguridad de los residentes y de nuestros colaboradores, hacemos lo correcto con transparencia y profesionalismo a través de prácticas éticas y morales.
- Nuestro personal lleva a cabo sus funciones poniendo en práctica actitudes positivas (cercanía, respeto, empatía, confianza, etc.).
- Nuestros colaboradores son protagonistas fundamentales de este proceso. Por lo tanto, implementamos una política laboral basada en el espíritu de equipo, conciliación de la vida laboral y familiar, una carga de trabajo justa y, además, aprendizaje y formación constante.

3.1.4. Nuestros Objetivos Estratégicos

Las propuestas que la Empresa ha decretado como objetivos estratégicos son:

- Consolidar un equipo de trabajo capacitado para los tres establecimientos, en un plazo de 1 año, que mantengan altos estándares de atención, entregando un trato personalizado a los pacientes y familiares de estos.
- Ser la primera opción para los familiares de clase media y media-alta cuando se trate del cuidado de los Adultos Mayores.
- Poseer proveedores que garanticen insumos de alta calidad a través de creación de alianzas a nivel de insumos médicos, de alimentación y de limpieza.
- Disponer de la infraestructura y la tecnología para asegurar el mejor rendimiento de los procesos administrativos, recreativos y de salud.
- Convertir a Hogares de Reposo Todeschini en una marca reconocida a nivel regional a través de medios de comunicación tradicional (radio) y canales digitales (Sitio Web y Redes Sociales) realizando campañas publicitarias. Además, entrega de folletería en lugares frecuentados por personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b de la Región

- Metropolitana (clubes sociales privados, municipalidades del sector oriente, etc.)
- Sellar alianzas con Universidades para acceder a estudiantes de arte y teatro para realizar presentaciones y talleres a los Adultos Mayores.
 - Obtener niveles de rentabilidad del 15% para permitir crecimiento y expansión del negocio en la Región Metropolitana.

3.1.5. Modelo de Negocio (Canvas)

El concepto de negocio que se implementará y pondrá en marcha en Hogares de Reposo Todeschini consiste en la activación de tres establecimientos dedicados al bienestar y cuidado de personas mayores de 60 años en la Región Metropolitana de Chile. Consideraremos Adultos Mayores Autovalentes, Semivalentes y Postrados. La empresa se llamará Hogares de Reposo Todeschini y tendrá 3 centros, cada uno manteniendo el nombre actual.

- La Nonna, Eliecer Parada 1132, Providencia.
- Nueva Vida, Av. Príncipe de Gales 8632, La Reina.
- Nuestra Casa, Av. Echeñique 8675, La Reina.

Se utilizará el modelo Canvas, el cual permite resumir la estrategia escogida con foco en aquellos aspectos principales que involucran al negocio y giran en torno a la propuesta de valor que se ofrecerá.

El concepto propuesto por la empresa es ofrecer servicios de Hogares de Reposo donde se cuidará del estado físico y psicológico del paciente, fomentando el monitoreo y acompañamiento médico junto con los mejores cuidados, además de entregar herramientas y oportunidades para descubrir un equilibrio y bienestar junto a sus familias y otros Adultos Mayores. Las tres sedes serán residencias permanentes para Adultos Mayores. Las instalaciones proporcionarán cuidados las 24 horas al día, sistema cerrado de seguridad (cámaras IP) y además actividades ocupacionales.

Existen contactos estrechos con Municipalidad de Las Condes y Municipalidad de La Reina, a los cuales recibiremos vecinos a través de sus programas sociales de subvención de pago. También, por la cercanía y contacto estrecho de años, se buscará tener alianzas con clubes sociales y deportivos del sector oriente, tales como Club Palestino, Stadio Italiano y Club Sirio Unido. También se buscará alianza con

Universidades para recibir estudiantes de últimos años para realizar talleres deportivos y culturales a los residentes.

Los recursos clave de los Hogares de Reposo se sustentan en los terrenos, infraestructura, espacios comunes y el personal que debe cumplir con estándares de alta calidad y vocación de servicio. La estructura de costos se divide en costos fijos y variables. Los costos fijos incluyen servicios básicos (agua, luz electricidad, gas, internet/telefonía, etc.), pago de contribuciones, sueldos, etc. Los costos variables incluyen los insumos médicos, alimentación y marketing, junto con la mantención y reparaciones de la infraestructura.

El segmento objetivo de clientes que Hogares de Reposo Todeschini enfocará sus esfuerzos es todos aquellos familiares y custodios de Adultos Mayores entre 26 y 55 años pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b del sector oriente de la Región Metropolitana. En específico, las comunas de La Reina, Providencia, Las Condes y Vitacura.

Entendiendo que la esperanza de vida de las personas en el mundo y en específico de Chile está en constante alza, sumando a esto, que la disposición de las familias, por distintos motivos, a cuidar de familiares de edad avanzada es cada vez menor, hace de un mercado potencial que seguirá creciendo en el futuro haciéndolo muy atractivo. Se fomentará el ambiente cercano entre Adulto Mayor y sus familiares a través de una política de puertas abiertas para hacer un lugar transparente y tranquilo basándose en la confianza y el respeto.


 HOGARES DE RESPOSO TODESCHINI - SCHLEEDE				
Asociaciones Clave <ul style="list-style-type: none"> • SENAMA • Municipalidad La Reina • Municipalidad Las Condes • Club Sirio Unido • Club Stadio Italiano • Club Palestino • ORTOMED 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de Salud y Bienestar pacientes. • Actividades Culturales y de Relajo. • Creación de Informes para familiares. • Monitoreo diario de evolución enfermedades. 	Propuestas de Valor <p>Espacio que promueva bienestar para Adultos Mayores y sus familias mejorando su calidad de vida.</p> <p>Los mejores cuidados médicos para todo tipo de pacientes a través de profesionales de la salud con gran experiencia.</p>	Relación con los clientes <p>Fomentar ambiente cercano pensando en largo plazo con los clientes y basado en la confianza y respeto.</p>	Segmentos de clientes <p>Familiares/Custodios de Adultos Mayores entre 26 y 55 años pertenecientes a GSE AB, C1a y C1b del Sector Oriente de Santiago.</p>
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Activos Fijos • Profesionales de Alta Experiencia 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Sitio WEB. • Marketing Digital. • Anuncios en Radio. • Folletería. 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en Marcha • Marketing • Sueldos • Insumos Médicos • Alimentación • Servicios Básicos • Mantenciones y Reparaciones 	Fuentes de ingresos <p>Ingresos mensuales por arriendo permanente de habitaciones y servicios de cuidado de salud</p>			

Ilustración 8. Fuente: Modelo Canvas Hogares de reposo Todeschini. Elaboración propia

3.1.6. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite analizar el entorno interno de la empresa y da la posibilidad de hacer una introspección y así describir las actividades que, para este negocio, se cree son de gran importancia para crear valor y ventajas frente a la competencia en el mercado en el que se está inserto. Se contemplan en el modelo, Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

Dentro de las actividades primarias para las prestaciones de servicio que se ofrecerán a los clientes, se dio un valor de explotación que indica porcentualmente las etapas más importantes según entrevistas informales con pacientes, familiares y trabajadores.

Como conclusión, cada eslabón de la cadena es de suma importancia para entregar a los clientes el mejor servicio y una propuesta de valor competitiva para todos nuestros Hogares de Reposo. El foco principal siempre serán los clientes, entre ellos pacientes y familiares, pero nunca nos olvidaremos de los clientes internos como lo son los profesionales y cuidadores que serán la cara visible de la empresa.

Con respecto a las actividades secundarias, se dará un especial impulso a las tecnologías de información, puesto que actualmente poseen un nivel bastante bajo y serán un apoyo importantísimo en la gestión del negocio y una nueva forma de mantener el lazo y la comunicación con y entre los clientes.

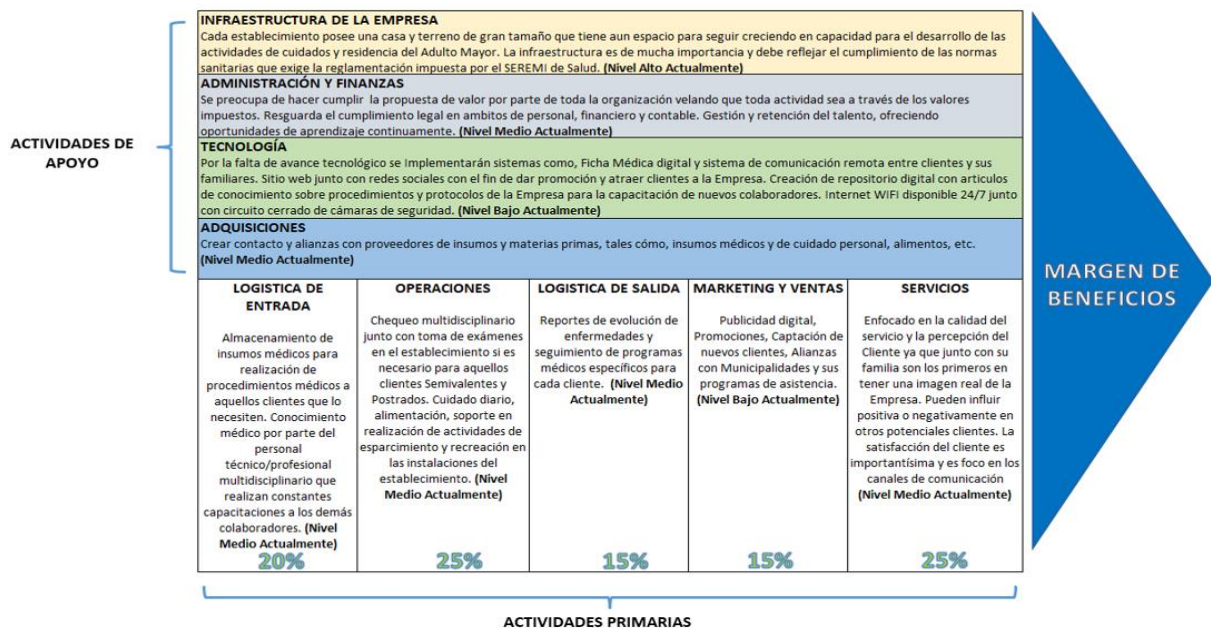


Ilustración 9. Cadena de Valor Hogares de Reposo Todeschini. Fuente: Elaboración propia.

3.2. Plan de Marketing

3.2.1. Estrategia de Negocio

En la Región Metropolitana existe un amplio espectro de establecimientos privados con fines de lucro para Larga Estadía de Adultos Mayores, siendo el servicio entregado muy distinto entre uno y otro. La calidad no es comparable debido a las grandes diferencias entre grandes y pequeños. Las grandes empresas dan un servicio muy similar al de un hotel de 5 estrellas, con instalaciones modernas, tecnológicas y un gran número de actividades disponibles para sus residentes. Las más pequeñas cumplen a grandes penas con la infraestructura señalada en el Decreto 14 que se preocupa de dar los lineamientos de funcionamiento de cada ELEAM.

Se detecta una amplia disponibilidad a pagar valores altos por parte de un segmento de población en la Región. Esto es un incentivo para garantizar un buen servicio en términos de trato e infraestructura.

3.2.2. Estrategia Competitiva

Se desarrollará una estrategia mixta para posicionar el servicio, de diferenciación y de enfoque:

- **Diferenciación:** Consistirá en ofrecer servicios considerados únicos e innovadores en el mercado. A través de la aplicación de esta estrategia se buscará explotar las fortalezas de la casa de reposo, como el contar con un equipo altamente capacitado de profesionales y el diseño de infraestructura con extensas áreas verdes y ambiente familiar capaces de atender a todo tipo de Adulto Mayor (sano o con limitaciones moderadas y severas). Serán servicios de cuidado integrales de calidad que se ofrecerán junto a un ambiente ecológico y una política de puertas abiertas para los pacientes y familiares pertenecientes a los Hogares de Reposo. Con estas características se podría llegar al punto de aumentar los precios en caso de que los clientes de los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b reconozcan las características diferenciadas que se ofrece frente a otros centros.
- **De Enfoque:** La empresa se concentrará en el segmento específico anteriormente estudiado y abarca los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b de las comunas del sector oriente y que son aledañas a los Hogares de Reposo. Es un mercado reducido, pero claramente definido y ubicado en el mapa.

En relación al ataque a la oferta actual, el principal eje de desarrollo es superar en calidad al servicio entregado por éstos, inyectando recursos en la infraestructura, personal a contratar y actividades recreativas a desempeñar.

3.2.3. Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento está vinculado a la percepción que tienen los clientes potenciales de ésta, la cual se crea a partir del servicio a entregar, recomendaciones entre los clientes y familiares y la publicidad tradicional a través de folletos informativos y en medios como los son los radio y redes sociales.

Es por esto que se plantea alcanzar que el cliente vea las diferencias más importantes entre el servicio brindado por los Hogares de Reposo Todeschini en comparación al encontrado dentro del mercado.

Estableciendo como objetivo el lograr que la empresa sea reconocida por las cualidades de transparencia en su servicio, además de un servicio basado en la mantención y mejora de la salud física y mental, un desarrollo en conjunto a la familia y una estadía cómoda complementada con actividades acordes al gusto de los clientes.

3.2.4. Estrategia de Crecimiento

Debido al alto nivel de envejecimiento de la población, se espera un crecimiento sostenido en la demanda de servicios de cuidado al Adulto Mayor. Por lo anterior, se pretende tomar acción sobre la capacidad de aumentar la cantidad de habitaciones y camas con los permisos activos entregados por el SEREMI de Salud. Se cuenta con propiedades grandes y amplias que soportan la construcción y ampliación de la oferta.

3.3. Marketing Mix

3.3.1. Producto/Servicio

Hogares de Reposo Todeschini, en sus tres sedes, ofrecerá servicio completo de cuidado del Adulto Mayor Autovalente, Semivalente y Postrado. La solución se basa en Hogar de Reposo de larga estadía. La infraestructura ya disponible y que cumple con las normas solicitadas por la Secretaría Regional Ministerial de Salud y por ende del Ministerio de Salud, será ampliada para recibir una mayor cantidad de pacientes en las instalaciones. Además, se actualizarán ciertos espacios para hacerlos más acogedores y seguros, yendo un paso más allá de lo solicitado para cumplimiento de normas.

La empresa mantendrá tres sedes, ubicadas en la Región Metropolitana. Las tres sedes tienen ubicaciones estratégicas, cercanas a centros de salud, comisarías, bomberos, farmacias y supermercados. La sede ubicada en Providencia llamada La Nonna, de 19 pacientes ampliará la oferta para larga estadía a 24 pacientes. La sede ubicada en La Reina llamada Nueva Vida, de 10 pacientes ampliará su oferta para larga estadía a 15 pacientes y, por último, la sede más grande ubicada también en la comuna de La Reina llamada Nuestra Casa, ampliará su oferta de larga estadía de 29 pacientes a 40.

Las sedes contarán con espacios amplios para realización de actividades de yoga, gimnasia, artes manuales, áreas verdes para descanso y sala de computación para comunicación con familiares.

El staff de colaboradores se compondrá de enfermeras, técnicos de enfermería y cuidadores, quienes rotarán durante la semana para asegurar disponibilidad de 24/7. Se implementará sistema de seguridad con cámaras IP para supervisión in situ y además remota. Se contará además con colaboradores que realizarán tareas de servicio general como comida y aseo.

De los servicios que se prestarán en Hogares de Reposo Todeschini se incluyen:

3.3.1.1. Alimentación

Las sedes ofrecerán alimentación diaria que contempla 4 comidas: desayuno, almuerzo, onces y cena. Se sumarán 2 colaciones. Las comidas serán diseñadas por un nutricionista que, en conjunto con personal de cocina, proveerán las distintas opciones de menú según las necesidades específicas de cada paciente. La empresa se

compromete a la utilización de alimentos frescos y con la mejor calidad para así ofrecer variedad de platos diariamente.

3.3.1.2. Servicio de Limpieza

Se incluye el aseo a todas las habitaciones diariamente junto con servicio de lavandería y planchado.

Con respecto al cuidado de los pacientes con limitaciones funcionales de cualquier tipo, se incluye su limpieza y aseo personal por parte de las cuidadoras.

3.3.1.3. Servicio de Enfermería, Nutricionista y Medicina

Se incluirá dentro del valor mensual el servicio de Enfermería para toma de exámenes dentro del hogar, evaluación mensual a nivel físico y mental (índice de Katz y test de Pfeifer), asesoría permanente junto con técnicas y procedimientos de enfermería.

El servicio de nutricionista se incluirá en el valor mensual y se realizará a través de evaluación al ingreso del paciente de larga estadía y cada 6 meses. Proveerá también asesoría nutricional con minuta mensual.

Se incluirá en el valor mensual atención médica una vez a la semana, otorgando recetas médicas si fuese necesario.

3.3.1.4. Servicio de Seguridad

Los familiares y pacientes dan una gran importancia a la seguridad del Hogar de Reposo, por lo tanto, se contará con acceso restringido a las instalaciones, sistema de seguridad a través de cámaras IP grabando las 24 horas del día y con acceso remoto para revisión de eventos específicos. Junto a lo anterior, las sedes proveerán todos los implementos de seguridad para prevención de accidentes, entre ellos, barras laterales en pasillos, baños, rampas para sillas de ruedas, etc.

3.3.1.5. Servicios de otros profesionales

Son los servicios adicionales que no están incluidos en el valor mensual pero que significan comodidad para los familiares y pacientes al poder encontrarlos en el mismo Hogar de Reposo a valores menores que el mercado:

- o Compra de medicamentos.
- o Compra de insumos médicos.
- o Compra de suplementos alimenticios.
- o Arriendo de insumos médicos (catres clínicos, barandas, etc.)
- o Atención con otros profesionales (Psicología, Kinesiología, Podología, Neurología.)
- o Peluquería.

3.3.1.6. Actividades Diarias

Las tres sedes de la empresa Hogares de Reposo Todeschini pondrán a disposición de los pacientes las siguientes actividades físicas y mentales para brindarles diversión y bienestar. Estas actividades serán calendarizadas semanalmente e informadas a los residentes a través de los cuadros informativos de los salones comunes de cada sede. También serán enviadas directamente a los familiares de los pacientes de larga estadía. Se darán a conocer también a través del sitio web de la empresa. Estas actividades serán coordinadas por la administración, pero serán externalizadas en el caso de las deportivas y de arte.

- o Clases de Yoga.
- o Clases de Zumba Gold (enfocado en Adultos Mayores).
- o Talleres de Arte y Tejido.
- o Sala de descanso común con televisión satelital para que los residentes puedan compartir viendo series, películas o noticiarios.
- o También contará con espacio y libros para lectura.

3.3.1.7. Sitio WEB www.ancianos.cl

El sitio web proveerá un espacio de comunicación con familiares y adultos mayores a través de una intranet para información de actividades, menús, cuentas pendientes, recibos de pago entre otros. Además, servirá para promocionar la empresa y darse a conocer en el mercado.

3.3.2. Plaza (Localización de las Sedes)

Esta empresa posee tres establecimientos en terrenos propios con instalaciones ya construidas y que están disponibles para el negocio. La ubicación por lo tanto ya fue definida y no cambia.

- Sede La Nonna, Eliecer Parada 1132, Providencia.
- Sede Nueva Vida, Av. Príncipe de Gales 8632, La Reina.
- Sede Nuestra Casa, Av. Echeñique 8675, La Reina.

3.3.3. Precio

Hogares de Reposo Todeschini tendrá como principal objetivo de fijación de precio el maximizar las utilidades, es decir, ganar la mayor cantidad de dinero posible. Se realizará entonces una fijación de precio por paciente de acuerdo a la estrategia de pricing llamada maximización de la participación de mercado (Kotler & Keller, 2012) en la cual se fijará un precio menor a la competencia para realizar una penetración audaz en el mercado. Posteriormente, teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda, se intentará conseguir mayores beneficios económicos.

Los valores están adecuados a la encuesta realizada anteriormente y que potenciales clientes seleccionaron como dispuestos a pagar. Aun así, son menores a los valores de la competencia, lo cual da la posibilidad de seguir subiéndolos.

Los precios mensuales cómo se detalló anteriormente, incluyen servicio de alimentación, limpieza con lavado de sábanas, toallas y ropa del paciente, actividades diarias, servicio de seguridad y enfermería las 24 horas además de evaluaciones periódicas nutricionales y médicas.

El valor se diferenciará según el tipo de cama/habitación que utilice el paciente:

- Habitación Single \$1.450.000 pesos mensuales.
- Habitación Doble \$1.300.000 pesos mensuales.
- Habitación Triple \$1.000.000 pesos mensuales.

Los precios se ajustarán anualmente según la tasa de inflación y comportamiento de la demanda y competencia. Los servicios adicionales detallados anteriormente serán

considerados opcionales con valor específico de cada uno siendo realizados por externos y se coordinarán directamente.

3.3.4. Promoción

La mayor parte de la estrategia de promoción de nuestra empresa será a través de medios digitales, en específico, nuestro sitio web WWW.ANCIANOS.CL (Casa de Reposo Todeschini, 2022) y redes sociales como Facebook e Instagram. Además, se enviarán correos masivos con información de los distintos servicios a potenciales clientes. A través de técnicas de optimización de posicionamiento en motores de búsqueda, SEO que significa Search Engine Optimization, se logrará estar orgánicamente en los mejores lugares para búsquedas de palabras claves ya sea en Google, Yahoo o Bing.

El sitio web brindará la posibilidad de comunicación para realizar consultas y cotizaciones, las cuales deberán ser respondidas en un plazo máximo de 24 horas hábiles.

Otra forma de dar a conocer la empresa es a través de folletos publicitarios entregados en lugares que frecuentan Adultos Mayores y personas entre 26 y 56 años del segmento AB, C1a y C1b de comunas del sector oriente que tengan familiares o estén a cargo de estos.

Por último, se utilizarán en menor medida anuncios en periódicos y radios. Enfocados en el segmento objetivo, se realizará difusión a través de diario El Mercurio y radio El Conquistador.

El valor a invertir en conceptos de marketing durante los primeros 3 años será de \$15 millones de pesos anuales divididos en partes iguales para que el gasto sea equitativo y no afecte de mayor o menor manera a algún Hogar y así dar a conocer la empresa. Se realiza plan de inversión mensual según datos históricos de ocupación de la empresa, inyectando campañas del 20% del monto anual en los meses de enero, mayo y octubre para mejorar niveles de ocupación. El porcentaje histórico anual desde 2014 a 2022 es del 80% de acuerdo a datos internos.



ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
77%	76%	87%	86%	81%	76%	75%	80%	90%	84%	75%	73%

Gráfico 4. Fuente: Porcentaje de ocupación histórica 2014-2022. Elaboración propia.

La inversión en marketing desde el año 4 será de \$8 millones de pesos, suponiendo un mayor reconocimiento de la marca y al querer mantener el nombre de la empresa en la mente del público objetivo.

	MARKETING	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	%	20,00%	4,44%	4,44%	4,44%	20,00%	4,44%	4,44%	4,44%	4,44%	20,00%	4,44%	4,44%
Primeros 3 años	\$ 15.000.000	\$ 3.000.000	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 3.000.000	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 3.000.000	\$ 666.667	\$ 666.667
4 años restantes	\$ 8.000.000	\$ 1.600.000	\$ 355.556	\$ 355.556	\$ 355.556	\$ 1.600.000	\$ 355.556	\$ 355.556	\$ 355.556	\$ 355.556	\$ 1.600.000	\$ 355.556	\$ 355.556

Tabla 8. Fuente: Plan de inversión en Marketing en relación a tendencia de ocupación histórica. Elaboración propia

3.4. Plan de Personas

El plan de personas contempla la definición de puestos y funciones necesarias para la correcta operación de las tres sedes de la empresa Hogares de Reposo Todeschini. Se establece a través de un organigrama la estructura organizacional, la cual promoverá la confianza y liderazgo para un desarrollo de funciones colectivas armónicas (Puchol, 2003).

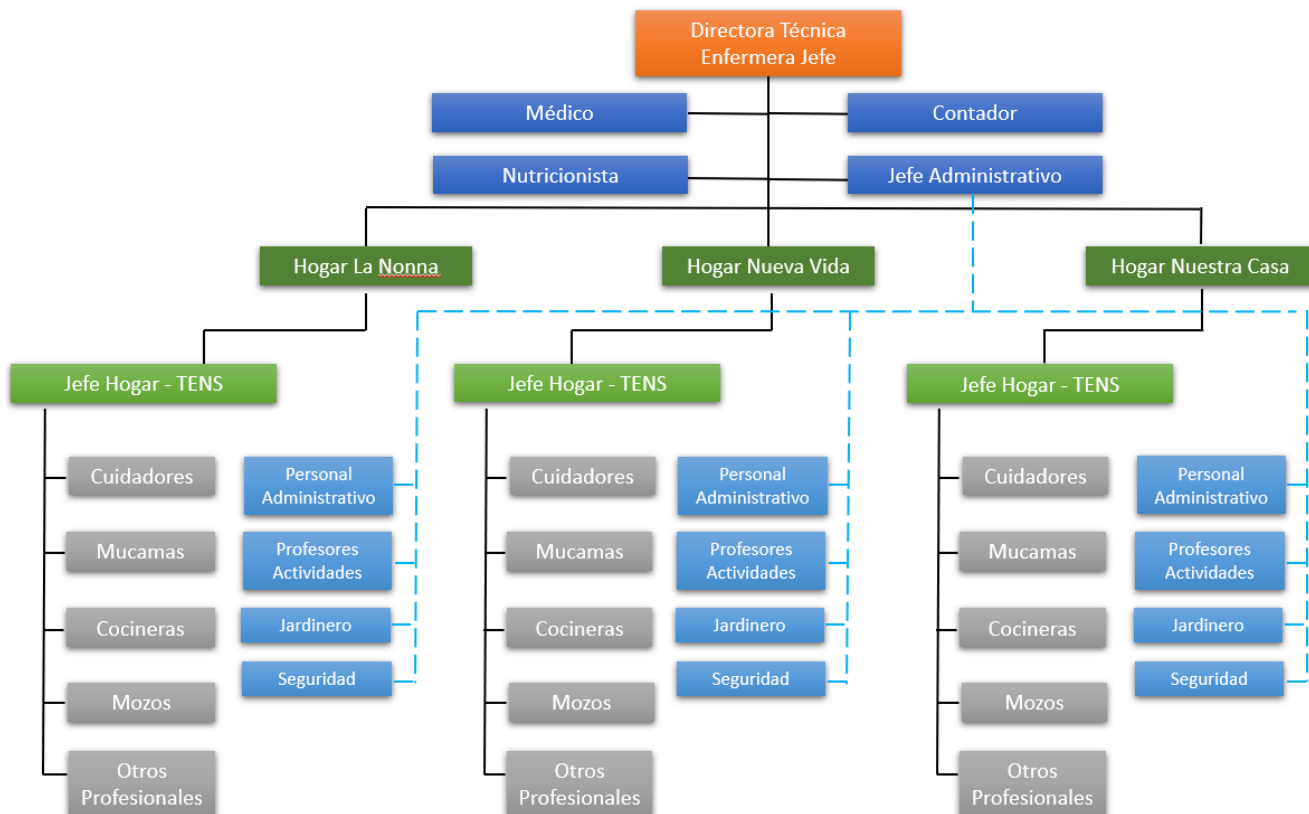


Ilustración 9. Fuente: Organigrama de Hogares de Reposo Todeschini. Elaboración propia

Cómo se ha mencionado anteriormente, los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), están sujetos a la reglamentación del Decreto 14. Por lo tanto, se deben cumplir todos los puntos que ahí se indican (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - BCN, 2011). Uno de ellos es la obligatoriedad de contar con Dirección Técnica, la que estará a cargo de un profesional de la salud con título de una carrera de 8 semestres a lo menos y de preferencia con capacitación en gerontología o de un profesional del área de las ciencias sociales con capacitación o postítulo en gerontología o en materia de personas mayores.

Se contará con una enfermera jefe que además tendrá el rol de directora técnica de los tres Hogares de Reposo. Ambos cargos se detallarán por separado en caso de que

en el futuro las realicen personas distintas. Realizará visitas para evaluaciones y tomas de exámenes, además de todas las responsabilidades antes detalladas en los servicios de enfermería.

Las responsabilidades del director técnico serán estratégicas, dirigiendo, planificando, controlando y comunicando los lineamientos de la empresa, además de velar por el cumplimiento de objetivos. Será el representante legal de la Empresa. Junto con el médico, la nutricionista y el jefe administrativo, serán puestos únicos y tendrán la responsabilidad de realizar sus tareas para los tres hogares dependiendo de la necesidad de evaluación, seguimiento de enfermedades o cambio de medicamentos en el caso del médico y de evaluación nutricional y definición de alimentación semanal en el caso del nutricionista. También habrá un contador para la empresa y su tarea será llevar los registros contables de los tres Hogares.

El médico, contador y nutricionista será pago por boleta de honorarios ya que no son cargos de necesidad diaria y serán remunerados por cada establecimiento teniendo en cuenta la cantidad de horas y pacientes (tamaño del hogar).

Cada hogar tendrá un jefe de sede y este deberá ser Técnico en Enfermería de Nivel Superior (TENS) para manejar el correcto funcionamiento a nivel de servicios de cuidado a los Adultos Mayores, por lo cual, tendrá a cargo cuidadores, mucamas, cocineras, mozos y será el nexo entre otros profesionales de la salud con las personas a cargo de los Adultos Mayores que soliciten de servicios específicos (Psicología, Neurología, Traumatología, Kinesiología, Podología, Peluquería, etc.)

Los trabajadores tendrán incluido el servicio de almuerzo o cena según corresponda. Se dará además beneficio de locomoción correspondiente a \$35.000 pesos mensuales.

Se detalla en apartado de Anexos de remuneraciones, los salarios para cada cargo por establecimiento junto con la cantidad de colaboradores necesarios para desarrollar las tareas¹.

¹ Se podrá encontrar información detallada en Anexos 1 del apartado Anexos del presente documento.

3.5. Plan de Operaciones y Logística

El plan de operaciones y logística obedecerá a las normas establecidas por el Decreto 14 que regula los Establecimiento de Larga Estadía para Adultos Mayores, y al mismo tiempo se encontrará alineado con las pautas proporcionadas por los autores del libro Administración de Operaciones, producción y cadena de suministro (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009). Se definen en el documento las normas para disposición de las instalaciones, dirección técnica y personal necesario para manejo de pacientes y además los requisitos para funcionamiento y fiscalización.

Del apartado que regula las instalaciones y establecimiento físico, se creó una tabla con los requerimientos que la empresa Hogares de Reposo Todeschini cumplirá al implementar el modelo de negocio.²

3.5.1. Infraestructura

Hogares de Reposo Todeschini cuenta con tres establecimientos en terrenos propios en las comunas de Providencia y La Reina.

Hogar de Reposo Nuestra Casa, ubicada en la comuna de La Reina, cuenta actualmente con 4 habitaciones single, 6 habitaciones dobles y 3 habitaciones triples y 1 habitación cuádruple. La oferta para este Hogar se ampliará, pasando de 29 pacientes a 40, construyendo adicionalmente 1 habitación single, 2 habitaciones doble y 2 habitaciones triple.³

Hogar de Reposo Nueva Vida, ubicada en la comuna de La Reina, cuenta actualmente con 1 habitaciones single, 3 habitaciones dobles y 1 habitación triple. La oferta para este Hogar se ampliará, pasando de 10 pacientes a 15, construyendo adicionalmente 1 habitación doble y 1 habitación triple.⁴

Hogar de Reposo La Nonna, ubicada en la comuna de Providencia, cuenta actualmente con 1 habitación single, 3 habitaciones dobles y 4 habitaciones triples. La oferta para este Hogar se ampliará, pasando de 19 pacientes a 24, construyendo adicionalmente 1 habitación single y 2 habitaciones dobles.⁵

² Tabla de decreto 14 para la Infraestructura como Checklist de Cumplimiento según Artículo 7, en anexos

³ Anexo 3. Infraestructura de Hogar de Reposo Todeschini. Distribución de áreas en Hogar de Reposo Nuestra casa.

⁴ Anexo 3. Infraestructura de Hogar de Reposo Todeschini. Distribución de áreas en Hogar de Reposo Nueva Vida.

⁵ Anexo 3. Infraestructura de Hogar de Reposo Todeschini. Distribución de áreas en Hogar de Reposo La Nonna.

En total, la capacidad se ampliará de 58 a 79 pacientes.

Todas las habitaciones contarán con baños equipados con ducha, lavamanos y W.C., cumpliendo así con el requerimiento del Decreto 14 que señala la obligatoriedad de tener al menos un baño por cada 5 residentes. Además, estarán equipadas con televisión y cama de 1 plaza y media. Para las habitaciones ya disponibles, se renovarán televisores y muebles.

De los espacios comunes para descanso, cocinas, lavanderías y sala de procedimientos con almacenaje de insumos y medicamentos, se contempla remodelación de estilo con nuevos muebles.

Para mantener la seguridad de los pacientes y familiares, cada habitación, baños y salas comunes, tendrán sistema de timbre conectado directamente a sala de procedimientos, alertando así a cuidadoras o personal de enfermería. También, en espacios comunes, se contará con sistema de cámaras IP para monitoreo preventivo y reactivo de situaciones de peligro. Hogar Nuestra Casa contará con 6 extintores ubicados estratégicamente en lugares de mayor riesgo potencial y con fácil acceso. Los otros dos Hogares tendrán 4 extintores.

A continuación, se muestra una tabla con los detalles de metros cuadrados del terreno, de lo construido actualmente, el número de habitaciones y lo proyectado para este proyecto.

Hogar	Mts2 Total	Mts2 Construidos	Mts2 Habitación Single	Mts2 Habitación Doble	Mts2 Habitación Triple	Capacidad Pacientes Actual Aprobada	Capacidad Pacientes Nuevo Proyecto	Nuevas Habitaciones Single	Nuevas Habitaciones Doble	Nuevas Habitaciones Triple
La Nonna	800	320	15	22	30	19	24	1	2	0
Nueva Vida	1500	380	15	22	30	10	15	0	1	1
Nuestra Casa	3000	600	15	22	30	29	40	1	2	2

Tabla 9. Fuente: Capacidad de pacientes actuales y proyectados para 3 centros. Elaboración propia.

El funcionamiento de la cocina y alimentación de los pacientes estará a cargo del Hogar y se trabajará en conjunto con el nutricionista para la definición de menús semanales. Los horarios definidos son:

- Desayuno de 08:00 am a 09:00 am
- Almuerzo de 12:00 pm a 13:00 pm
- Once de 16:00 pm a 17:00 pm
- Cena de 19:00 pm a 20:00 pm
- Colación a pacientes diabéticos y otros que requieran a las 23:00 pm

3.6. Plan Financiero

3.6.1. Inversión Inicial

Para la implementación de las mejoras que ayudarán con la refundación de la empresa Hogares de Reposo Todeschini, se requerirá de una inversión fuerte que contemple equipamiento nuevo para el desarrollo de las actividades normales de un Hogar de Reposo, construcción de nuevas habitaciones, reemplazo de mobiliario antiguo en habitaciones activas y además compra de equipos de seguridad y muebles para espacio de salud y procedimientos. Además, se implementará sitio web con sistema Intranet para comunicación con pacientes y familiares a cargo. No se invertirá en terrenos puesto que ya pertenecen a la familia y fueron pagados en su totalidad.

Para la construcción de las nuevas habitaciones, se cotizó con tres empresas constructoras sobre el tipo de construcción que se necesita y en promedio el valor es de 10UF/mt² teniendo en cuenta el aumento de precio de los materiales debido a la pandemia. El valor del metro cuadrado según la cámara de la construcción es de 57UF para departamentos en la Región Metropolitana (Cámara Chilena de la Construcción, s.f.), pero este valor incluye los costos de terreno y materiales para todo lo que compone un departamento con cocina, baño, espacios comunes, etc. Por lo tanto, el proyecto se calcula con 10UF/mt².

Por recomendación de los profesores guía de este proyecto, el estudio y análisis de inversiones, costos, ingresos y flujos de caja fueron realizados independientemente como tres proyectos aparte, para así ver la real rentabilidad sin que exista la posibilidad de que uno o dos de los hogares sean los que mantengan el negocio y esto no se note o sea poco evidente.

El total de la inversión inicial asciende a \$116.997.000 de pesos que se desglosa en detalle.⁶

- \$57.135.500 de pesos en Hogar Nuestra Casa.
- \$31.139.000 de pesos en Hogar La Nonna.
- \$28.722.500 de pesos en Hogar Nueva Vida.

⁶ Gráficos detallados en Anexos 4.

3.6.2. Costos

El costo es la cantidad de recursos que una empresa ha invertido en la elaboración de un bien o de un servicio en particular, para luego poder comercializarlo. Conocer el costo de una empresa nos permite conocer la cantidad de tiempo y esfuerzo que las empresas destinan a la elaboración de sus bienes y servicios. Podemos clasificarlos según el comportamiento que tienen con respecto al nivel de producción, como costos fijos, aquellos permanentes y no sufren modificaciones relevantes en el tiempo, y los costos variables, que varían proporcionalmente con los cambios en el nivel de actividad productiva.

En Hogares de Reposo Todeschini se identifican entre los costos fijos el agua, la energía eléctrica, televisión satelital, telefonía e internet, remuneraciones, reparaciones de infraestructura y depreciación de los activos de acuerdo a la tabla de vida útil que provee el Servicio de Impuestos Internos. Además, el terreno genera costos a través de los deberes de tributación con el Estado. Se suman entonces las contribuciones de los tres terrenos que se dividen en 4 pagos anuales de \$3.400.000 pesos el primer año como ejemplo.

Para la empresa, los costos variables que se identifican y dependen del porcentaje de ocupación son los insumos de alimentación y los suministros de pacientes. El valor de estos costos variables depende de la tasa de ocupación que tengan los hogares.⁷

Durante los primeros 3 años se consideran gastos anuales de \$15 millones de pesos en marketing para dar a conocer la empresa y desde el 4° año baja a \$8 millones de pesos para cada hogar de reposo suponiendo un mayor reconocimiento de la marca.

La tabla de depreciación⁸ de activos según Servicio de Impuestos Internos del año 2021 se encuentra detallada en página de Anexo depreciación (Servicio de Impuestos Internos, 2002).

3.6.3. Flujo de Ingresos

La empresa Hogares de Reposo Todeschini contará con 8 habitaciones single, 17 habitaciones doble, 11 habitaciones triple y 1 habitación cuádruple. Esto significa un total de 79 residentes permanentes sumando los tres hogares.

⁷ Se detallan los costos fijos y variables en Anexos 5 y 6.

⁸ Tabla de Depreciación se grafica en Anexo 7.

Utilizando la experiencia de años de funcionamiento y consultas directas con Servicio Nacional del Adulto Mayor, se estima que para el primer año la ocupación de la empresa será de un 80% tal cómo se indicó anteriormente en los datos históricos de ocupación desde 2014 a 2022 y aumentando hasta un 95% desde el año 6 al 7. No se plantea ocupación de un 100% debido a la alta rotación por enfermedades y muertes de los pacientes que se encuentran en sus últimos años.

Los precios al igual que los costos de la empresa se ajustarán anualmente según tasa de inflación actual del 11,9%.

AÑO	TIPO HABITACIÓN	VALOR	TOTAL HABITACIONES	TOTAL CAMAS	TASA OCUPACIÓN REAL	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	INGRESOS HOGAR MENSUAL	TOTAL INGRESOS ANUAL	TOTAL INGRESOS ANUAL AL 100% OCUPACIÓN
1	SINGLE	\$ 1.450.000	5	5	80%	4,00	\$ 5.800.000	\$ 451.680.000	\$ 564.600.000
	DOBLE	\$ 1.300.000	8	16	80%	12,80	\$ 16.640.000		
	TRIPLE	\$ 1.000.000	5	15	80%	12,00	\$ 12.000.000		
	CUADRUPLE	\$ 1.000.000	1	4	80%	3,20	\$ 3.200.000		
2	SINGLE	\$ 1.622.550	5	5	85%	4,25	\$ 6.895.838	\$ 537.019.290	\$ 631.787.400
	DOBLE	\$ 1.454.700	8	16	85%	13,60	\$ 19.783.920		
	TRIPLE	\$ 1.119.000	5	15	85%	12,75	\$ 14.267.250		
	CUADRUPLE	\$ 1.119.000	1	4	85%	3,40	\$ 3.804.600		
3	SINGLE	\$ 1.815.633	5	5	85%	4,25	\$ 7.716.442	\$ 600.924.586	\$ 706.970.101
	DOBLE	\$ 1.627.809	8	16	85%	13,60	\$ 22.138.206		
	TRIPLE	\$ 1.252.161	5	15	85%	12,75	\$ 15.965.053		
	CUADRUPLE	\$ 1.252.161	1	4	85%	3,40	\$ 4.257.347		
4	SINGLE	\$ 2.031.694	5	5	90%	4,50	\$ 9.142.622	\$ 711.989.588	\$ 791.099.543
	DOBLE	\$ 1.821.519	8	16	90%	14,40	\$ 26.229.868		
	TRIPLE	\$ 1.401.168	5	15	90%	13,50	\$ 18.915.770		
	CUADRUPLE	\$ 1.401.168	1	4	90%	3,60	\$ 5.044.205		
5	SINGLE	\$ 2.273.465	5	5	90%	4,50	\$ 10.230.594	\$ 796.716.349	\$ 885.240.388
	DOBLE	\$ 2.038.279	8	16	90%	14,40	\$ 29.351.222		
	TRIPLE	\$ 1.567.907	5	15	90%	13,50	\$ 21.166.747		
	CUADRUPLE	\$ 1.567.907	1	4	90%	3,60	\$ 5.644.466		
6	SINGLE	\$ 2.544.008	5	5	95%	4,75	\$ 12.084.037	\$ 941.054.795	\$ 990.583.994
	DOBLE	\$ 2.280.835	8	16	95%	15,20	\$ 34.668.685		
	TRIPLE	\$ 1.754.488	5	15	95%	14,25	\$ 25.001.456		
	CUADRUPLE	\$ 1.754.488	1	4	95%	3,80	\$ 6.667.055		
7	SINGLE	\$ 2.846.745	5	5	95%	4,75	\$ 13.522.037	\$ 1.053.040.315	\$ 1.108.463.490
	DOBLE	\$ 2.552.254	8	16	95%	15,20	\$ 38.794.259		
	TRIPLE	\$ 1.963.272	5	15	95%	14,25	\$ 27.976.629		
	CUADRUPLE	\$ 1.963.272	1	4	95%	3,80	\$ 7.460.434		

Tabla 10. Fuente: Ocupación e Ingresos Hogar Nuestra Casa. Elaboración propia

AÑO	TIPO HABITACIÓN	VALOR	TOTAL HABITACIONES	TOTAL CAMAS	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	INGRESOS HOGAR MENSUAL	TOTAL INGRESOS ANUAL	TOTAL INGRESOS ANUAL AL 100% OCUPACIÓN
1	SINGLE	\$ 1.450.000	2	2	80%	1,60	\$ 2.320.000	\$ 267.840.000	\$ 334.800.000
	DOBLE	\$ 1.300.000	5	10	80%	8,00	\$ 10.400.000		
	TRIPLE	\$ 1.000.000	4	12	80%	9,60	\$ 9.600.000		
2	SINGLE	\$ 1.622.550	2	2	85%	1,70	\$ 2.758.335	\$ 318.445.020	\$ 374.641.200
	DOBLE	\$ 1.454.700	5	10	85%	8,50	\$ 12.364.950		
	TRIPLE	\$ 1.119.000	4	12	85%	10,20	\$ 11.413.800		
3	SINGLE	\$ 1.815.633	2	2	85%	1,70	\$ 3.086.577	\$ 356.339.977	\$ 419.223.503
	DOBLE	\$ 1.627.809	5	10	85%	8,50	\$ 13.836.379		
	TRIPLE	\$ 1.252.161	4	12	85%	10,20	\$ 12.772.042		
4	SINGLE	\$ 2.031.694	2	2	90%	1,80	\$ 3.657.049	\$ 422.199.990	\$ 469.111.100
	DOBLE	\$ 1.821.519	5	10	90%	9,00	\$ 16.393.667		
	TRIPLE	\$ 1.401.168	4	12	90%	10,80	\$ 15.132.616		
5	SINGLE	\$ 2.273.465	2	2	90%	1,80	\$ 4.092.238	\$ 472.441.788	\$ 524.935.320
	DOBLE	\$ 2.038.279	5	10	90%	9,00	\$ 18.344.514		
	TRIPLE	\$ 1.567.907	4	12	90%	10,80	\$ 16.933.397		
6	SINGLE	\$ 2.544.008	2	2	95%	1,90	\$ 4.833.615	\$ 558.032.492	\$ 587.402.624
	DOBLE	\$ 2.280.835	5	10	95%	9,50	\$ 21.667.928		
	TRIPLE	\$ 1.754.488	4	12	95%	11,40	\$ 20.001.165		
7	SINGLE	\$ 2.846.745	2	2	95%	1,90	\$ 5.408.815	\$ 624.438.359	\$ 657.303.536
	DOBLE	\$ 2.552.254	5	10	95%	9,50	\$ 24.246.412		
	TRIPLE	\$ 1.963.272	4	12	95%	11,40	\$ 22.381.303		

Tabla 11. Fuente: Ocupación e Ingresos Hogar La Nonna. Elaboración propia.

AÑO	TIPO HABITACIÓN	VALOR	TOTAL HABITACIONES	TOTAL CAMAS	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	INGRESOS HOGAR MENSUAL	TOTAL INGRESOS ANUAL	TOTAL INGRESOS ANUAL AL 100% OCUPACIÓN
1	SINGLE	\$ 1.450.000	1	1	80%	0,80	\$ 1.160.000	\$ 171.360.000	\$ 214.200.000
	DOBLE	\$ 1.300.000	4	8	80%	6,40	\$ 8.320.000		
	TRIPLE	\$ 1.000.000	2	6	80%	4,80	\$ 4.800.000		
2	SINGLE	\$ 1.622.550	1	1	85%	0,85	\$ 1.379.168	\$ 203.736.330	\$ 239.689.800
	DOBLE	\$ 1.454.700	4	8	85%	6,80	\$ 9.891.960		
	TRIPLE	\$ 1.119.000	2	6	85%	5,10	\$ 5.706.900		
3	SINGLE	\$ 1.815.633	1	1	85%	0,85	\$ 1.543.288	\$ 227.980.953	\$ 268.212.886
	DOBLE	\$ 1.627.809	4	8	85%	6,80	\$ 11.069.103		
	TRIPLE	\$ 1.252.161	2	6	85%	5,10	\$ 6.386.021		
4	SINGLE	\$ 2.031.694	1	1	90%	0,90	\$ 1.828.524	\$ 270.117.198	\$ 300.130.220
	DOBLE	\$ 1.821.519	4	8	90%	7,20	\$ 13.114.934		
	TRIPLE	\$ 1.401.168	2	6	90%	5,40	\$ 7.566.308		
5	SINGLE	\$ 2.273.465	1	1	90%	0,90	\$ 2.046.119	\$ 302.261.144	\$ 335.845.716
	DOBLE	\$ 2.038.279	4	8	90%	7,20	\$ 14.675.611		
	TRIPLE	\$ 1.567.907	2	6	90%	5,40	\$ 8.466.699		
6	SINGLE	\$ 2.544.008	1	1	95%	0,95	\$ 2.416.807	\$ 357.020.788	\$ 375.811.356
	DOBLE	\$ 2.280.835	4	8	95%	7,60	\$ 17.334.343		
	TRIPLE	\$ 1.754.488	2	6	95%	5,70	\$ 10.000.582		
7	SINGLE	\$ 2.846.745	1	1	95%	0,95	\$ 2.704.407	\$ 399.506.262	\$ 420.532.907
	DOBLE	\$ 2.552.254	4	8	95%	7,60	\$ 19.397.129		
	TRIPLE	\$ 1.963.272	2	6	95%	5,70	\$ 11.190.652		

Tabla 12. Fuente: Ocupación e Ingresos Hogar Nueva Vida. Elaboración Propia.

3.6.4. Flujo de Caja

La evaluación financiera de los tres proyectos cuenta con flujos de caja utilizando una proyección de 7 años con una tasa de descuento del 19,31% obtenido a través del Modelo de Variación del Precio de los Activos Financieros o CAPM.

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

Rf: Tasa libre de riesgo

Rm: Tasa de mercado

β : Riesgo asignado a la industria

Los flujos de caja presentan detalles de ingresos y egresos de dinero que se estima se obtendrán durante la evolución de los tres proyectos. El valor de la inversión total sumando los tres proyectos es de \$149.478.956 pesos, de los cuales \$116.997.000 corresponden a la inversión inicial calculada anteriormente para equipamiento, construcción, nuevas remuneraciones, etc.; El monto restante de \$32.481.956 pesos corresponden al capital de trabajo necesario para que los hogares puedan funcionar con la suficiente solvencia de efectivo. El capital de trabajo para Nuestra Casa es de \$11.127.394 pesos; Para hogar La Nonna, el capital de trabajo es de \$5.916.410 pesos; Hogar de Reposo Nuestra Vida, posee un capital de trabajo de \$15.438.152 pesos. El capital de trabajo fue calculado utilizando el método de la proyección mensual (Diez & Contreras, 2010), que incluyen además los pagos de IVA (19%). Se utilizó proyección del año 1 de los tres proyectos por separado.⁹

El préstamo solicitado a la entidad bancaria¹⁰ de la cual la empresa es cliente (Banco Santander) corresponde a un monto de \$50.000.000 pesos, utilizado solamente en el proyecto de Hogar Nuestra Casa. Este crédito fue introducido al flujo de caja del hogar. La tasa de interés pactada es de 2,3% mensual con una duración de 60 meses (5 años). No se contemplan préstamos para los demás hogares, utilizando ahorros de la familia.

Se presentan flujos de caja mensual del primer año¹¹ para tener una idea del comportamiento de los tres proyectos en Anexos.

Ahora, del flujo de caja anual proyectado por los 7 años del proyecto¹², teniendo en cuenta los costos, intereses, amortizaciones del crédito bancario, etc. Nos entregan para los tres hogares los siguientes valores de VAN, TIR y Payback de la inversión propia.

⁹ Tabla de Capital de Trabajo presentado en Anexo 8.

¹⁰ Tabla de Préstamo Bancario a 60 meses presentado en Anexo 9.

¹¹ Tabla de Flujo de Caja Mensual del primer año presentado en Anexo 10.

¹² Tabla de Flujo de Caja Anual con proyección a 7 años presentado en Anexo 11.

Hogar Nuestra Casa presenta un VAN de \$67.032.735 pesos, una TIR de 48% y el Payback calculado al cuarto año y un mes. Excelentes indicadores que dan a conocer la gran rentabilidad del proyecto.

Para el Hogar de Reposo La Nonna, el proyecto obtiene un VAN de \$42.738.898 pesos, una TIR de 39% y el Payback calculado al cuarto año y siete meses. Indicadores que dan a conocer también la gran rentabilidad del proyecto.

Finalmente, Hogar Nueva Vida presenta a diferencia de los proyectos anteriores, un VAN de -\$150.328.466 pesos, una TIR indefinida y el Payback sin posibilidad de ser calculado por tener un horizonte mayor al año 7. Lamentablemente por el tamaño del negocio, estos indicadores nos señalan que el proyecto no es viable.

Volviendo al modelo CAPM para el cálculo de la tasa de retorno requerida para un cierto activo, se utiliza la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

En el caso de la tasa de riesgo (R_f), se utiliza la tasa interna de retorno a la que se transa un bono BCP del Banco Central a 10 años, ya que, incluye el riesgo país y las fluctuaciones de la inflación. Según la base de datos estadísticas del Banco Central de Chile, la tasa libre de riesgo es de 6,25% (BCE, 2023).

Para la tasa de mercado (R_m) se consideró una exigencia alta de retorno (20%) por ser una empresa riesgosa que puede considerarse nueva, debido al poco marketing y conocimiento de las personas.

Para el cálculo del beta, se ha utilizado el sitio del profesor Aswath Damodaran (Damodaran, 2023) utilizando el valor desapalancado para empresas del área de servicios de salud, por la similitud del negocio, obtenidas del archivo con datos de países emergentes. Entonces el valor es: 0,95.

Al sustituir los valores en la fórmula, obtenemos la tasa de descuento señalada anteriormente:

$$K_e = 19.31$$

3.6.5. Sensibilidad y Escenarios

Para realizar el análisis de sensibilidad se consideraron varios escenarios, teniendo en cuenta que los factores más importantes que afectan los proyectos son la **ocupación** y el **precio** de las habitaciones según tipo. Los costos al igual que los ingresos obviamente son importantes, pero acá están relacionados estrechamente entre si y supeditados a la ocupación, por lo tanto, ingresos y costos se mantendrán creciendo o disminuyendo relativamente parejos. Son los cambios en la **ocupación** y en los **precios** los que harán la diferencia.

Para la elección de los escenarios optimistas versus pesimistas, se consideraron variaciones realistas para que los proyectos estén lo más cercanos a lo que puede suceder en la vida real. En cuanto a la ocupación, se considera optimista un alza del 5% para los primeros 5 años para luego mantenerse en un 95% de la ocupación total los años 6 y 7 del proyecto (máximo si se tienen en cuenta muertes y retiros). Por su parte, el escenario pesimista supone una ocupación menor en un 10% para todos los años. Los escenarios relacionados con el precio se relacionan a un alza del 16% del precio original para el optimista y una rebaja del 16% para el pesimista. Todos estos escenarios fueron calculados con los factores independientes para ver de mejor manera el efecto que tienen en los proyectos y además de forma combinada.

HOGAR NUESTRA CASA								
AÑO	TIPO HABITACIÓN	OCUPACIÓN PESIMISTA	OCUPACIÓN ORIGINAL	OCUPACIÓN OPTIMISTA	PRECIO PESIMISTA	PRECIO ORIGINAL	PRECIO OPTIMISTA	
1	SINGLE	70%	80%	85%	\$ 1.218.000	\$ 1.450.000	\$ 1.682.000	
	DOBLE	70%	80%	85%	\$ 1.092.000	\$ 1.300.000	\$ 1.508.000	
	TRIPLE	70%	80%	85%	\$ 840.000	\$ 1.000.000	\$ 1.160.000	
	CUADRUPLE	70%	80%	85%	\$ 840.000	\$ 1.000.000	\$ 1.160.000	
2	SINGLE	75%	85%	90%	\$ 1.362.942	\$ 1.622.550	\$ 1.882.158	
	DOBLE	75%	85%	90%	\$ 1.221.948	\$ 1.454.700	\$ 1.687.452	
	TRIPLE	75%	85%	90%	\$ 939.960	\$ 1.119.000	\$ 1.298.040	
	CUADRUPLE	75%	85%	90%	\$ 939.960	\$ 1.119.000	\$ 1.298.040	
3	SINGLE	75%	85%	90%	\$ 1.525.132	\$ 1.815.633	\$ 2.106.135	
	DOBLE	75%	85%	90%	\$ 1.367.360	\$ 1.627.809	\$ 1.888.259	
	TRIPLE	75%	85%	90%	\$ 1.051.815	\$ 1.252.161	\$ 1.452.507	
	CUADRUPLE	75%	85%	90%	\$ 1.051.815	\$ 1.252.161	\$ 1.452.507	
4	SINGLE	80%	90%	95%	\$ 1.706.623	\$ 2.031.694	\$ 2.356.765	
	DOBLE	80%	90%	95%	\$ 1.530.076	\$ 1.821.519	\$ 2.112.962	
	TRIPLE	80%	90%	95%	\$ 1.176.981	\$ 1.401.168	\$ 1.625.355	
	CUADRUPLE	80%	90%	95%	\$ 1.176.981	\$ 1.401.168	\$ 1.625.355	
5	SINGLE	80%	90%	95%	\$ 1.909.711	\$ 2.273.465	\$ 2.637.220	
	DOBLE	80%	90%	95%	\$ 1.712.155	\$ 2.038.279	\$ 2.364.404	
	TRIPLE	80%	90%	95%	\$ 1.317.042	\$ 1.567.907	\$ 1.818.772	
	CUADRUPLE	80%	90%	95%	\$ 1.317.042	\$ 1.567.907	\$ 1.818.772	
6	SINGLE	85%	95%	95%	\$ 2.136.967	\$ 2.544.008	\$ 2.951.049	
	DOBLE	85%	95%	95%	\$ 1.915.901	\$ 2.280.835	\$ 2.645.768	
	TRIPLE	85%	95%	95%	\$ 1.473.770	\$ 1.754.488	\$ 2.035.206	
	CUADRUPLE	85%	95%	95%	\$ 1.473.770	\$ 1.754.488	\$ 2.035.206	
7	SINGLE	85%	95%	95%	\$ 2.391.266	\$ 2.846.745	\$ 3.302.224	
	DOBLE	85%	95%	95%	\$ 2.143.893	\$ 2.552.254	\$ 2.960.614	
	TRIPLE	85%	95%	95%	\$ 1.649.149	\$ 1.963.272	\$ 2.277.396	
	CUADRUPLE	85%	95%	95%	\$ 1.649.149	\$ 1.963.272	\$ 2.277.396	

Tabla 13. Fuente: Ocupación e Ingresos Hogar Nuestra Casa para escenarios. Elaboración Propia.

HOGARES LA NONNA Y NUEVA VIDA							
AÑO	TIPO HABITACIÓN	OCUPACIÓN PESIMISTA	OCUPACIÓN ORIGINAL	OCUPACIÓN OPTIMISTA	PRECIO PESIMISTA	PRECIO ORIGINAL	PRECIO OPTIMISTA
1	SINGLE	70%	80%	85%	\$ 1.218.000	\$ 1.450.000	\$ 1.682.000
	DOBLE	70%	80%	85%	\$ 1.092.000	\$ 1.300.000	\$ 1.508.000
	TRIPLE	70%	80%	85%	\$ 840.000	\$ 1.000.000	\$ 1.160.000
2	SINGLE	75%	85%	90%	\$ 1.362.942	\$ 1.622.550	\$ 1.882.158
	DOBLE	75%	85%	90%	\$ 1.221.948	\$ 1.454.700	\$ 1.687.452
	TRIPLE	75%	85%	90%	\$ 939.960	\$ 1.119.000	\$ 1.298.040
3	SINGLE	75%	85%	90%	\$ 1.525.132	\$ 1.815.633	\$ 2.106.135
	DOBLE	75%	85%	90%	\$ 1.367.360	\$ 1.627.809	\$ 1.888.259
	TRIPLE	75%	85%	90%	\$ 1.051.815	\$ 1.252.161	\$ 1.452.507
4	SINGLE	80%	90%	95%	\$ 1.706.623	\$ 2.031.694	\$ 2.356.765
	DOBLE	80%	90%	95%	\$ 1.530.076	\$ 1.821.519	\$ 2.112.962
	TRIPLE	80%	90%	95%	\$ 1.176.981	\$ 1.401.168	\$ 1.625.355
5	SINGLE	80%	90%	95%	\$ 1.909.711	\$ 2.273.465	\$ 2.637.220
	DOBLE	80%	90%	95%	\$ 1.712.155	\$ 2.038.279	\$ 2.364.404
	TRIPLE	80%	90%	95%	\$ 1.317.042	\$ 1.567.907	\$ 1.818.772
6	SINGLE	85%	95%	95%	\$ 2.136.967	\$ 2.544.008	\$ 2.951.049
	DOBLE	85%	95%	95%	\$ 1.915.901	\$ 2.280.835	\$ 2.645.768
	TRIPLE	85%	95%	95%	\$ 1.473.770	\$ 1.754.488	\$ 2.035.206
7	SINGLE	85%	95%	95%	\$ 2.391.266	\$ 2.846.745	\$ 3.302.224
	DOBLE	85%	95%	95%	\$ 2.143.893	\$ 2.552.254	\$ 2.960.614
	TRIPLE	85%	95%	95%	\$ 1.649.149	\$ 1.963.272	\$ 2.277.396

Tabla 14. Fuente: Ocupación e Ingresos Hogares La Nonna y Nueva Vida para escenarios. Elaboración Propia.

Se presentan a continuación los resultados para los 3 proyectos por separado con los diferentes escenarios y sus respectivos VAN.

CÁLCULO VAN NUESTRA CASA		OCUPACIÓN		
		PESIMISTA -10%	ORIGINAL	OPTIMISTA (+5%) 5 AÑOS
PRECIOS	ORIGINAL	\$-83.449.508	\$67.032.735	\$124.071.607
	OPTIMISTA +16%	\$174.980.087	\$357.935.767	\$427.320.376
	PESIMISTA -16%	NO ES NECESARIO	\$-229.812.168	\$-183.193.566

CÁLCULO VAN LA NONNA		OCUPACIÓN		
		PESIMISTA -10%	ORIGINAL	OPTIMISTA (+5%) 5 AÑOS
PRECIOS	ORIGINAL	\$-45.748.092	\$42.738.898	\$76.319.023
	OPTIMISTA +16%	\$107.033.884	\$215.126.092	\$256.141.354
	PESIMISTA -16%	NO ES NECESARIO	\$-132.246.182	\$-105.199.874

CÁLCULO VAN NUEVA VIDA		OCUPACIÓN		
		PESIMISTA -10%	ORIGINAL	OPTIMISTA (+5%) 5 AÑOS
PRECIOS	ORIGINAL	NO ES NECESARIO	\$-150.328.466	\$-120.694.648
	OPTIMISTA +16%	\$-92.900.603	\$-25.138.884	\$2.277.020
	PESIMISTA -16%	NO ES NECESARIO	NO ES NECESARIO	\$-291.551.050

Tabla 15. Fuente: VAN de proyectos con escenarios de Precio/Ocupación. Elaboración Propia.

De este ejercicio se concluye que para los hogares Nuestra Casa y La Nonna, las variaciones son mucho más alentadoras que para el hogar Nueva Vida. Esto se debe a la diferencia en la capacidad de ocupación de esta última. Posee un número menor de habitaciones y disponibilidad de personas, lo cual afecta enormemente el proyecto.

Los escenarios en donde los factores ocupación y precio fueron positivos y tratados independientemente generaron para Nuestra Casa y La Nonna unos VAN bastante buenos haciendo estos proyectos aún más atractivos que el proyecto original. El Hogar Nueva Vida en cambio mostró mejoras pero que no fueron suficientes para hacer que el proyecto fuera viable o rentable. La única forma de que el proyecto Nueva Vida pueda realizarse es combinando positivamente ambos factores, cualquier otra forma lo hace imposible.

Para Nuestra Casa y La Nonna, cuando se combinan los factores, la única forma de que los proyectos sean rentables es cuando se realiza un alza de precio, el cual es capaz de sobrellevar una ocupación menor a la original. Ambos proyectos se comportan bastante similares debido a la capacidad de huéspedes que pueden albergar.

Se debe tener en cuenta que todos los flujos y escenarios contemplan el valor de arriendo de los negocios como un costo de oportunidad que se exige a los tres proyectos para su posible realización.

Se presentan los flujos de caja anuales para aquellos escenarios¹³ más representativos e importantes del estudio de sensibilidad donde se cambiaron los valores para ocupación (afectando costos variables e ingresos) y precio cumpliendo con todos los demás ítems que afectan el cálculo final (capital de trabajo, impuestos, etc.)

No se presentan aquellos escenarios donde el VAN se sabe de antemano que es negativo y por lo tanto convierte al proyecto en inviable. Habiendo un factor que provoca un VAN negativo, inmediatamente la combinación con el otro factor negativo lo hace aun peor. Lo mismo ocurre para hogar Nueva Vida donde ya el proyecto original no es viable, por lo tanto, el estudiar el proyecto añadiendo cualquier factor negativo individualmente o combinando ambos negativos hace innecesario su estudio por imposibilidad de implementación.

¹³ Tablas de Flujo de Caja Anual Nuevos Escenarios presentados en Anexo 12.

4. CONCLUSIÓN

En este proyecto, se planteó la idea de refundar la empresa Hogares de Reposo Todeschini para el cuidado de Adultos Mayores de la Región Metropolitana sin distinción de limitaciones físicas o mentales. Se logró demostrar que existe una demanda creciente en este segmento de mercado y que en el futuro seguirá una curva de crecimiento muy atractiva para las empresas que quieran dedicarse a cumplir con satisfacer las necesidades de estos clientes.

El proyecto consiste en ofrecer nuevos servicios, instalaciones y mayor capacidad para entregar una solución de servicio integral orientada a todos los Adultos Mayores Autovalentes, Semivalentes o Postrados que quieran una mejor calidad de vida a través de un cuidado humano, cariñoso en una infraestructura moderna que de seguridad a pacientes y familiares.

Basado en la oferta que la empresa desea entregar a la comunidad, se ha realizado un análisis financiero del proyecto, donde se concluye que Hogares de Reposo Todeschini es rentable mientras se tenga un número considerable de habitaciones y camas disponible. Es por esto que, de los tres proyectos, el Hogar Nuestra Casa y Hogar La Nonna son los mejores a la hora de invertir, dejando de lado el invertir en el Hogar Nueva Vida ya que es mucho más rentable el seguir arrendando el ese negocio como tal.

Se concluye entonces que clave para el éxito es la llegada a los potenciales manteniendo una presencia importante en el conocimiento de la gente a través de redes sociales, planes de promoción, etc.

La empresa se ve afectada por tres parámetros muy importantes a la hora de medir el rendimiento del proyecto. La inversión inicial, el precio de los servicios y la tasa de ocupación de los recintos. Existe una necesidad de inversión inicial alta para implementar las mejoras. La tasa de ocupación debe ser alto y el precio alto pero competitivo. También hay que considerar los factores externos que influyen en el momento para realizar los proyectos. Los factores políticos y económicos nos hacen sufrir una gran inestabilidad y los aumentos de costos de insumos debido a la compleja situación internacional propician en gran medida que estos aspectos exógenos afecten y aumenten el riesgo en la implementación del proyecto mientras no se normalicen.

Financieramente, el proyecto es viable y rentable para dos de los tres hogares. Hogar Nuestra Casa con un VAN de MM\$67 y Hogar La Nonna con un VAN de MM\$43. El estudio de escenarios demostró que la ocupación es de suma importancia y obliga a tener un crecimiento alto y sostenido en el tiempo. Se espera que, al ejecutar el proyecto de buena forma con las medidas propuestas en este informe, los riesgos sean mitigados.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ANDA CHILE - Asociación Nacional de Avisadores de Chile. (2019). *Estilos de vida de los nuevos grupos Socioeconómicos en Chile*. Obtenido de https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf
- Banco Central. (2022). *Informe de Política Monetaria*. Obtenido de El mostrador: https://media.elmostrador.cl/2022/03/IPoM_marzo_2022.pdf)
- Banco Central de Chile. (31 de Marzo de 2021). *Banco Central de Chile*. Obtenido de Prensa - Banco central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2021: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-marzo-2021>
- BCE. (2023). *Base de Datos Estadísticos*. Obtenido de Tasa de Interés: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=BUSINESS&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - BCN. (04 de Octubre de 2011). *Decreto 14*. Obtenido de Artículo 10°: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1015936>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2022). *BCN*. Obtenido de Decreto 14 - Artículo 10°: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1015936>
- Cámara Chilena de la Construcción. (s.f.). *Centro de Información*. Obtenido de Índice de Costos de Edificación: <https://cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/indice-de-costos-de-edificacion>
- Casa de Reposo Todeschini. (2022). *Hogares de Reposo*. Obtenido de www.ancianos.cl
- CEPAL. (2018). *Envejecimiento, personas mayores y agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. (S. Huenchuan, Ed.)
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministro*.
- Damodaran, A. (2023). *Damodaran Online*. Obtenido de Risk Discount / Levered and Unlevered Betas by Industry.: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Diario Pauta. (2022). *Paso a paso: Cómo funcionaría el plan de racionamiento de Agua en Santiago*. Obtenido de <https://www.pauta.cl/nacional/paso-a-paso-entender-funcionaria-rationamiento-de-agua-santiago>
- Diez, C., & Contreras, E. (2010). *Diseño y Evaluación de Proyecto*. Santiago, Chile: JC SAEZ.
- Harvard Business Press. (s.f.). *Harvard Business Press*. Obtenido de *Crear un plan de negocios*.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.).
- Instituto Nacional de Estadísticas - Chile - INE. (2020). *Síntesis de Resultados*. Obtenido de Encuesta Suplementaria de Ingresos: <https://www.ine.cl/docs/default->

source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados-regiones/esi-2020/13_s%C3%ADntesis-esi-2020---regi%C3%B3n-metropolitana.pdf?sfvrsn=86a0d6ad_5

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Maximización de la participación de Mercado. En *Dirección de Marketing* (pág. 389). Reino Unido: Pearson Education.
- La Tercera. (2011). El negocio de las residencias para adultos mayores sus nuevos actores en Santiago. Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). *Observatorio Social*. Obtenido de Encuesta Adultos Mayores CASEN en Pandemia 2020: <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>
- MINSAL. (24 de Febrero de 2010). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Legislación chilena*. Obtenido de Decreto 14: https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DTO-14_05-AGO-2010_ELEAM.pdf
- Morillas, A. (s.f.). *Muestreo en Poblaciones Finitas*. Recuperado el 2022, de U-Cursos Ingeniería: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/1/IN3401/1/material_docente/bajar?id_material=280296
- Percepciones Económicas. (2020). *Percepciones Económica - Economía y práctica*. Obtenido de Los grupos socioeconómicos en Chile: <https://www.percepcioneseconomicas.cl/economia-practica/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos.
- RED ELEAM. (2021). *Documentación Protocolos Red ELEAM*. Recuperado el Mayo de 2021, de <https://redeleam.cl/documentacion/>
- Servicio de Impuestos Internos. (2002). *Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado*. Obtenido de https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Triviño, V, A. (02 de 07 de 2022). Reforma tributaria en Chile: La apuesta de Boric por mejorar su popularidad. *France24*.
- Universidad del Desarrollo, Caja Los Héroes, CIPEM. (2020). *Conocimiento e Investigación en Personas Mayores*. Obtenido de CIPEM: <https://www.cipem.cl/estudios/estadisticas/5.7.xlsx>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Políticas de Negocios: Conceptos y Casos.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario tipo Encuesta Online.

Encuesta HOGARES DE REPOSO TODESCHINI.

Link de encuesta: <https://es.surveymonkey.com/r/89MCQKJ>



HOGARES DE REPOSO TODESCHINI

La presente encuesta tiene como objetivo obtener datos que serán utilizados en el proyecto de tesis: "Planificación estratégica para empresa familiar de establecimientos de larga estadia para Adultos Mayores (ELEAM)" para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile; por lo que se solicita contestar de la manera más sincera, puesto que los datos serán de mucha importancia para el desarrollo de la misma.

Contestar esta encuesta toma entre 3 a 5 minutos. Le agradecemos su cooperación.

1. ¿Cuántos años tienes?

2. ¿En que comuna de la Región Metropolitana vives?

- La Reina
- Las Condes
- Lo Barnechea
- Vitacura
- Providencia
- Otra

Otro (especifique)

3. ¿Ha tenido alguna experiencia en relación a convivencia con Adultos Mayores u Hogares de Reposo?

- Si
- No

4. ¿Cuántas personas viven en su hogar actualmente incluyéndose Usted?

5. Aproximadamente ¿Cuál es el ingreso total de su hogar en un mes promedio?
Considerar el aporte de todos los miembros

- Menos de \$1 millón de pesos
- Entre \$1 y \$2 millones de pesos
- Entre \$2 y \$4 millones de pesos
- Entre \$4 y \$6 millones de pesos
- Más de \$6 millones de pesos

6. ¿Usted tiene o va a tener en casa algún Adulto Mayor que requiera o vaya a requerir cuidados y atención especial?

- Si tengo actualmente
- Si voy a tener a futuro
- No tengo

7. ¿El Adulto Mayor posee alguna limitación física?

- No, autovalente
- Sí, limitación leve
- Sí, limitación moderada
- Sí, Limitación severa

8. ¿El Adulto Mayor posee algún deterioro mental?

- No, funciones cognitivas intactas
- Sí, deterioro leve
- Sí, deterioro moderado
- Sí, deterioro severo

9. ¿En que tipo de vivienda reside el Adulto Mayor?

- En domicilio propio del Adulto Mayor
- En domicilio de persona a cargo (cuidador)
- Hogar de Reposo o Residencia para adultos mayores

Otro (especifique)

10. ¿Le interesaría contar con un Hogar de Reposo para Adultos Mayores que ofrezca un servicio integral que promoverá el cuidado de su salud y de actividades que se centren en el bienestar, nuevas experiencias y momentos inolvidables, contando con un equipo de multidisciplinario de profesionales?

- Si
- No

11. ¿Cómo utilizaría el Hogar de Reposo?

- Como hogar permanente para el Adulto Mayor
- Como hogar temporal (Centro día)
- Sólo para visitas ocasionales

12. Considerando el presupuesto que se gasta por la atención y cuidado del Adulto Mayor, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por mes por todo el servicio de calidad, atención y comodidad que se le brindaría?

- Entre \$25.000 y \$35.000 (Centro Día)
- Más de \$35.001 (Centro día)
- Menos de \$500.000 (Hogar Permanente)
- Entre \$500.001 y \$700.000 (Hogar Permanente)
- Entre \$700.001 y \$1.000.000 (Hogar Permanente)
- Entre \$1.000.001 y \$1.300.000 (Hogar Permanente)
- Más de 1.300.001 (Hogar Permanente)

13. Conceptos importantes a la hora de elegir el Hogar de Reposo (siendo 1 más importante y 13 menos importante)

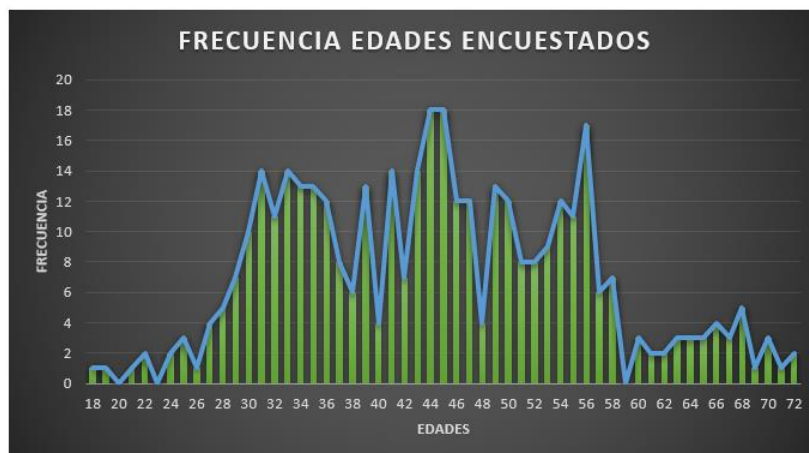
<input type="checkbox"/>	Existencia de áreas verdes
<input type="checkbox"/>	Amplios espacios comunes
<input type="checkbox"/>	Habitaciones Amplias
<input type="checkbox"/>	Pieza privada
<input type="checkbox"/>	Baño Privado
<input type="checkbox"/>	Cercanía a mi residencia
<input type="checkbox"/>	Cercanía a Clínicas y Servicios de Emergencia
<input type="checkbox"/>	Posibilidad de visitas sin restricción
<input type="checkbox"/>	Comunicación remota con el Adulto Mayor
<input type="checkbox"/>	Personal capacitado con buen trato
<input type="checkbox"/>	Seguridad
<input type="checkbox"/>	Personal las 24 horas
<input type="checkbox"/>	Precio

14. Enumere del 1 al 9 las clases y talleres que pudiesen ofrecerse (siendo 1 más importante y 9 menos importante)

<input type="checkbox"/>	Yoga
<input type="checkbox"/>	Gimnasia
<input type="checkbox"/>	Taller de Memoria
<input type="checkbox"/>	Lectura
<input type="checkbox"/>	Taller de Tejido
<input type="checkbox"/>	Talleres de Artes
<input type="checkbox"/>	Clases de Natación
<input type="checkbox"/>	Jardinería
<input type="checkbox"/>	Jornadas de Cine Grupales

Anexo B. Análisis de respuestas Cuestionario tipo Encuesta Online.

Pregunta 1. ¿Cuántos años tienes?

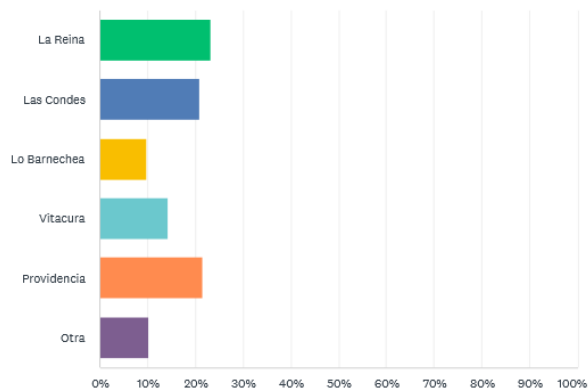


Rango de Edades	Frecuencia	%
18-25	10	3%
26-35	92	24%
36-45	114	30%
46-55	101	26%
56-65	46	12%
66+	19	5%
	382	



Pregunta 2. ¿En qué comuna de la Región Metropolitana vives?

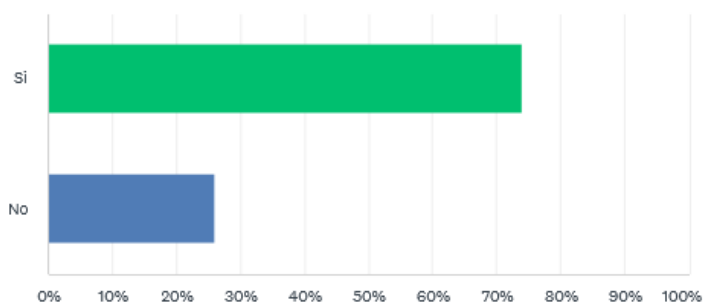
Respondidas: 370 Omitidas: 12



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ La Reina	23,24 %	86
▼ Las Condes	20,81 %	77
▼ Lo Barnechea	9,73 %	36
▼ Vitacura	14,32 %	53
▼ Providencia	21,62 %	80
▼ Otra	10,27 %	38
TOTAL		370

Pregunta 3. ¿Ha tenido alguna experiencia en relación a convivencia con Adultos Mayores u Hogares de Reposo?

Respondidas: 382 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	74,08 %	283
▼ No	25,92 %	99
TOTAL		382

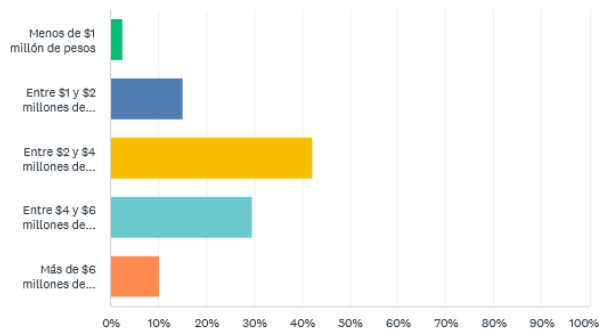
Pregunta 4. ¿Cuántas personas viven en su hogar actualmente incluyéndose Usted?

PERSONAS HOGAR	CANTIDAD	%
1	19	5%
2	47	13%
3	107	29%
4	101	27%
5	78	21%
6	17	5%
7	2	1%
	371	



Pregunta 5. Aproximadamente ¿Cuál es el ingreso total de su hogar en un mes promedio? Considerar el aporte de todos los miembros

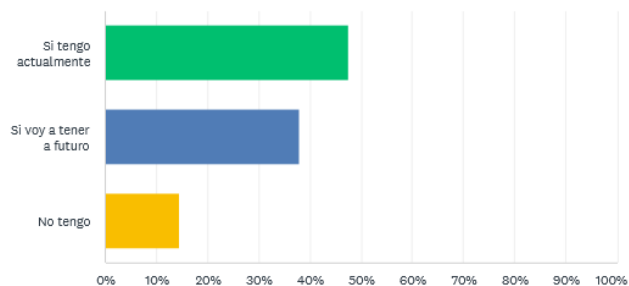
Respondidas: 381 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Menos de \$1 millón de pesos	2,62 % 10
▼ Entre \$1 y \$2 millones de pesos	15,22 % 58
▼ Entre \$2 y \$4 millones de pesos	42,26 % 161
▼ Entre \$4 y \$6 millones de pesos	29,66 % 113
▼ Más de \$6 millones de pesos	10,24 % 39
TOTAL	381

Pregunta 6. ¿Usted tiene o va a tener en casa algún Adulto Mayor que requiera o vaya a requerir cuidados y atención especial?

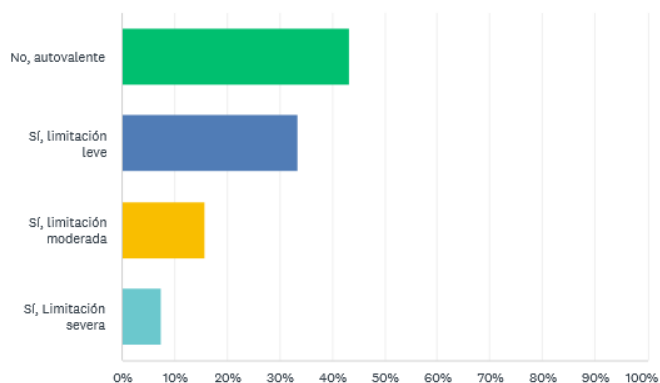
Respondidas: 382 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si tengo actualmente	47,64 %	182
▼ Si voy a tener a futuro	37,96 %	145
▼ No tengo	14,40 %	55
TOTAL		382

Pregunta 7. ¿El Adulto Mayor posee alguna limitación física?

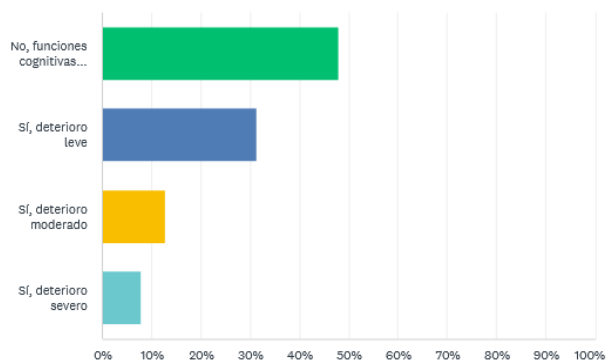
Respondidas: 367 Omitidas: 15



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ No, autovalente	43,32 %	159
▼ Sí, limitación leve	33,51 %	123
▼ Sí, limitación moderada	15,80 %	58
▼ Sí, Limitación severa	7,36 %	27
TOTAL		367

Pregunta 8. ¿El Adulto Mayor posee algún deterioro mental?

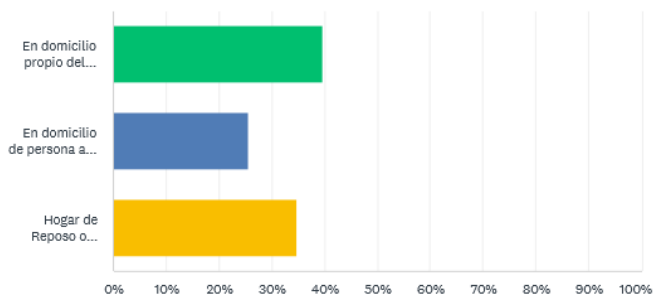
Respondidas: 367 Omitidas: 15



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ No, funciones cognitivas intactas	47,96 %	176
▼ Sí, deterioro leve	31,34 %	115
▼ Sí, deterioro moderado	12,81 %	47
▼ Sí, deterioro severo	7,90 %	29
TOTAL		367

Pregunta 9. ¿En qué tipo de vivienda reside el Adulto Mayor?

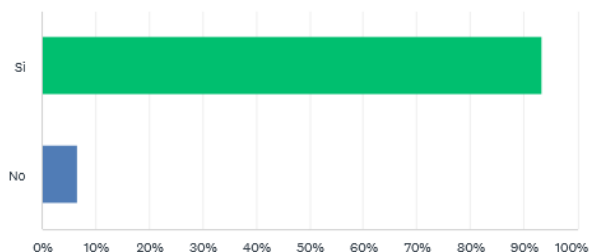
Respondidas: 366 Omitidas: 16



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ En domicilio propio del Adulto Mayor	39,62 %	145
▼ En domicilio de persona a cargo (cuidador)	25,68 %	94
▼ Hogar de Reposo o Residencia para adultos mayores	34,70 %	127
TOTAL		366

Pregunta 10. ¿Le interesaría contar con un Hogar de Reposo para Adultos Mayores que ofrezca un servicio integral que promoverá el cuidado de su salud y de actividades que se centren en el bienestar, nuevas experiencias y momentos inolvidables, contando con un equipo de multidisciplinario de profesionales?

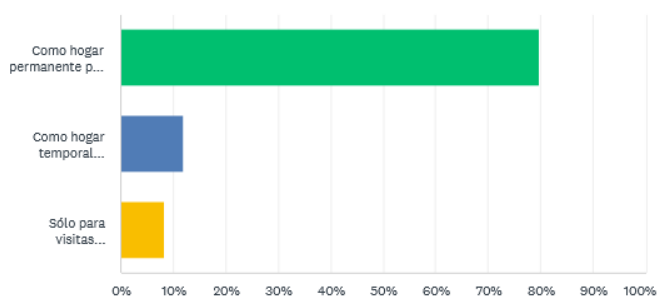
Respondidas: 378 Omitidas: 4



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	93,39 %	353
▼ No	6,61 %	25
TOTAL		378

Pregunta 11. ¿Cómo utilizaría el Hogar de Reposo?

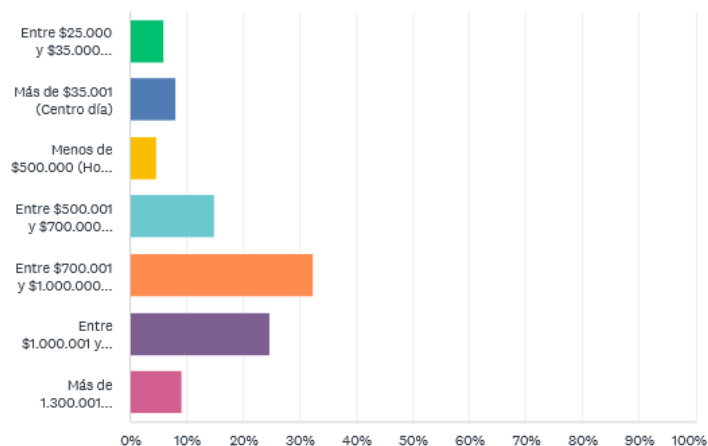
Respondidas: 370 Omitidas: 12



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Como hogar permanente para el Adulto Mayor	79,73 %	295
▼ Como hogar temporal (Centro día)	11,89 %	44
▼ Sólo para visitas ocasionales	8,38 %	31
TOTAL		370

Pregunta 12. Considerando el presupuesto que se gasta por la atención y cuidado del Adulto Mayor, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por mes por todo el servicio de calidad, atención y comodidad que se le brindaría?

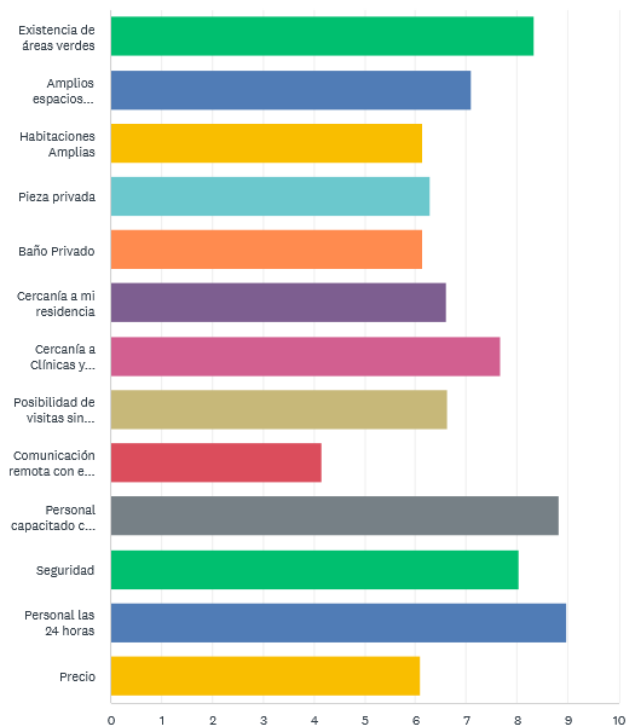
Respondidas: 368 Omitidas: 14



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Entre \$25.000 y \$35.000 (Centro Día)	5,98 % 22
Más de \$35.001 (Centro día)	8,15 % 30
Menos de \$500.000 (Hogar Permanente)	4,62 % 17
Entre \$500.001 y \$700.000 (Hogar Permanente)	14,95 % 55
Entre \$700.001 y \$1.000.000 (Hogar Permanente)	32,34 % 119
Entre \$1.000.001 y \$1.300.000 (Hogar Permanente)	24,73 % 91
Más de 1.300.001 (Hogar Permanente)	9,24 % 34
TOTAL	368

Pregunta 13. Conceptos importantes a la hora de elegir el Hogar de Reposo (siendo 1 más importante y 13 menos importante)

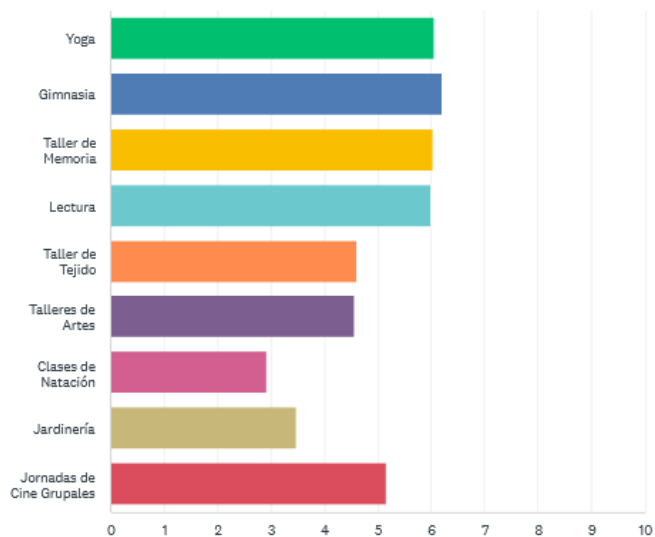
Respondidas: 369 Omitidas: 13



5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	PUNTAJÓN
8,40 % 31	5,15 % 19	7,59 % 28	11,38 % 42	9,76 % 36	3,79 % 14	3,52 % 13	2,71 % 10	4,88 % 18	369	8,34
1,91 % 7	5,72 % 21	7,08 % 26	13,08 % 48	11,17 % 41	10,08 % 37	4,36 % 16	8,72 % 32	4,36 % 16	367	7,10
3,80 % 14	2,99 % 11	5,43 % 20	7,61 % 28	7,61 % 28	20,92 % 77	13,59 % 50	5,98 % 22	5,16 % 19	368	6,14
6,79 % 25	7,34 % 27	5,16 % 19	7,61 % 28	7,07 % 26	7,34 % 27	11,68 % 43	15,49 % 57	3,80 % 14	368	6,28
27,64 % 102	8,94 % 33	6,78 % 25	6,50 % 24	8,94 % 33	5,96 % 22	6,50 % 24	12,47 % 46	8,67 % 32	369	6,15
6,52 % 24	34,78 % 128	10,05 % 37	7,88 % 29	3,53 % 13	7,34 % 27	10,05 % 37	3,53 % 13	5,98 % 22	368	6,60
9,49 % 35	9,76 % 36	34,42 % 127	4,88 % 18	4,07 % 15	2,17 % 8	4,88 % 18	2,44 % 9	2,17 % 8	369	7,68
6,81 % 25	8,72 % 32	6,81 % 25	25,61 % 94	6,27 % 23	4,90 % 18	4,09 % 15	10,90 % 40	3,81 % 14	367	6,64
3,26 % 12	3,26 % 12	5,71 % 21	6,79 % 25	33,97 % 125	7,61 % 28	5,98 % 22	9,51 % 35	22,01 % 81	368	4,15
8,40 % 31	3,52 % 13	0,81 % 3	0,27 % 1	1,36 % 5	23,85 % 88	1,63 % 6	0,81 % 3	1,36 % 5	369	8,82
2,98 % 11	2,17 % 8	2,17 % 8	3,25 % 12	2,44 % 9	1,63 % 6	31,71 % 117	3,25 % 12	0,00 % 0	369	8,03
1,63 % 6	1,63 % 6	1,63 % 6	1,63 % 6	0,81 % 3	0,54 % 2	0,54 % 2	21,41 % 79	3,25 % 12	369	8,97
12,53 % 46	6,27 % 23	6,54 % 24	3,54 % 13	3,00 % 11	3,27 % 12	1,36 % 5	2,45 % 9	34,88 % 128	367	6,10

Pregunta 14. Enumere del 1 al 9 las clases y talleres que pudiesen ofrecerse (siendo 1 más importante y 9 menos importante)

Respondidas: 369 Omitidas: 13



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	PUNTUACIÓN
Yoga	36,14 % 133	8,42 % 31	7,07 % 26	6,79 % 25	7,07 % 26	4,35 % 16	15,76 % 58	7,61 % 28	6,79 % 25	368	6,05
Gimnasia	6,78 % 25	42,55 % 157	10,57 % 39	6,78 % 25	5,42 % 20	7,86 % 29	8,94 % 33	8,67 % 32	2,44 % 9	369	6,21
Taller de Memoria	4,34 % 16	11,11 % 41	43,36 % 160	11,92 % 44	8,13 % 30	7,86 % 29	5,42 % 20	3,79 % 14	4,07 % 15	369	6,03
Lectura	8,67 % 32	12,74 % 47	12,20 % 45	37,67 % 139	12,74 % 47	5,96 % 22	3,25 % 12	4,34 % 16	2,44 % 9	369	6,00
Taller de Tejido	3,80 % 14	3,53 % 13	3,53 % 13	11,14 % 41	37,50 % 138	14,67 % 54	13,86 % 51	6,79 % 25	5,16 % 19	368	4,61
Talleres de Artes	4,08 % 15	5,43 % 20	6,79 % 25	10,33 % 38	9,78 % 36	42,39 % 156	10,87 % 40	5,43 % 20	4,89 % 18	368	4,57
Clases de Natación	1,90 % 7	2,98 % 11	4,88 % 18	2,98 % 11	4,34 % 16	5,15 % 19	32,52 % 120	15,18 % 56	30,08 % 111	369	2,93
Jardinería	6,23 % 23	6,78 % 25	3,52 % 13	3,52 % 13	8,13 % 30	7,86 % 29	5,96 % 22	44,17 % 163	13,82 % 51	369	3,48
Jornadas de Cine Grupales	28,18 % 104	6,50 % 24	8,13 % 30	8,94 % 33	7,05 % 26	3,79 % 14	3,25 % 12	4,07 % 15	30,08 % 111	369	5,15

Anexo C. Remuneraciones Hogares Todeschini.

Anexo Remuneraciones Nuestra Casa

REMUNERACIONES "NUESTRA CASA"							
CARGO	CANTIDAD	SUELDO LÍQUIDO	SUELDO BRUTO	OTROS BENEFICIOS	OBLIGACIONES LEGALES	COSTO SUELDO	COSTO TOTAL
Directora Técnica / Enfermera Jefe	1	\$ 2.300.000	\$ 2.853.150	\$ 35.000	\$ 553.150	\$ 2.888.150	\$ 2.888.150
Contador	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000
Médico	1	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000
Nutricionista	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000
Jefa Hogar (TENS)	1	\$ 600.000	\$ 744.300	\$ 35.000	\$ 144.300	\$ 779.300	\$ 779.300
Cuidadores	6	\$ 500.000	\$ 620.250	\$ 35.000	\$ 120.250	\$ 655.250	\$ 3.931.500
Mucamas	3	\$ 450.000	\$ 558.225	\$ 35.000	\$ 108.225	\$ 593.225	\$ 1.779.675
Cocineras	2	\$ 420.000	\$ 521.010	\$ 35.000	\$ 101.010	\$ 556.010	\$ 1.112.020
Mozos / Ayudantes	4	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 2.174.420
Jefe Administrativo	1	\$ 800.000	\$ 992.400	\$ 35.000	\$ 192.400	\$ 1.027.400	\$ 1.027.400
Personal Administrativo	1	\$ 500.000	\$ 620.250	\$ 35.000	\$ 120.250	\$ 655.250	\$ 655.250
Jardinero	1	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 543.605
Seguridad	2	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 1.087.210
TOTAL							\$ 16.978.530

Anexo Remuneraciones La Nonna

REMUNERACIONES "LA NONNA"							
CARGO	CANTIDAD	SUELDO LÍQUIDO	SUELDO BRUTO	OTROS BENEFICIOS	OBLIGACIONES LEGALES	COSTO SUELDO	COSTO TOTAL
Contador	1	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000
Médico	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ 200.000
Nutricionista	1	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000
Jefa Hogar (TENS)	1	\$ 600.000	\$ 744.300	\$ 35.000	\$ 144.300	\$ 779.300	\$ 779.300
Cuidadores	4	\$ 500.000	\$ 620.250	\$ 35.000	\$ 120.250	\$ 655.250	\$ 2.621.000
Mucamas	2	\$ 450.000	\$ 558.225	\$ 35.000	\$ 108.225	\$ 593.225	\$ 1.186.450
Cocineras	2	\$ 420.000	\$ 521.010	\$ 35.000	\$ 101.010	\$ 556.010	\$ 1.112.020
Mozos / Ayudantes	2	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 1.087.210
Jefe Administrativo	1	\$ 800.000	\$ 992.400	\$ 35.000	\$ 192.400	\$ 1.027.400	\$ 1.027.400
Personal Administrativo	1	\$ 500.000	\$ 620.250	\$ 35.000	\$ 120.250	\$ 655.250	\$ 655.250
Jardinero	1	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 543.605
Seguridad	2	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 1.087.210
TOTAL							\$ 10.549.445

Anexo Remuneraciones Nueva Vida

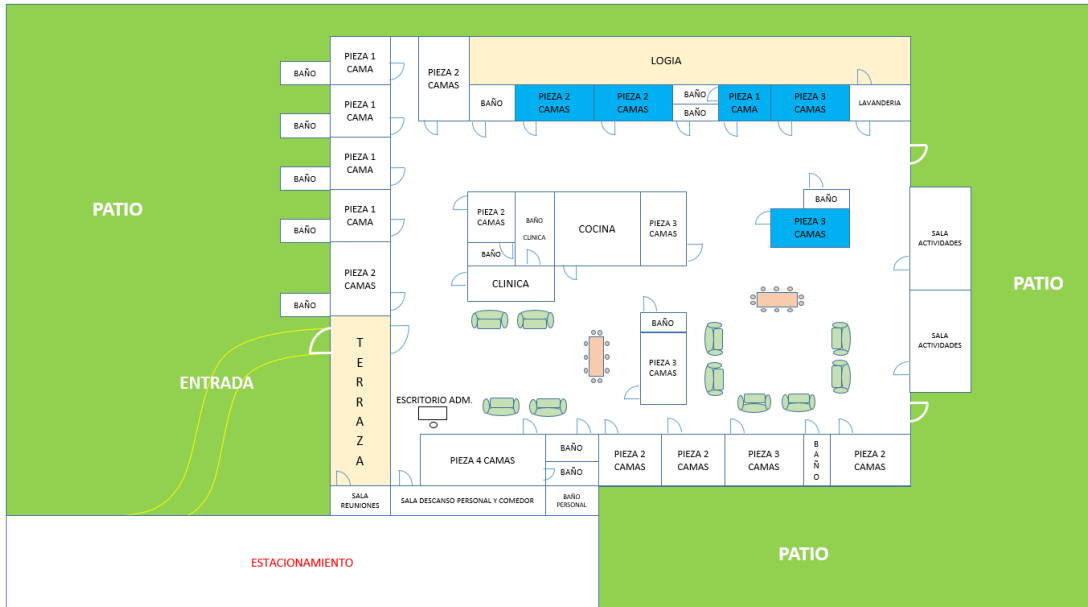
REMUNERACIONES "NUEVA VIDA"							
CARGO	CANTIDAD	SUELDO LÍQUIDO	SUELDO BRUTO	OTROS BENEFICIOS	OBLIGACIONES LEGALES	COSTO SUELDO	COSTO TOTAL
Contador	1	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000
Médico	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000
Nutricionista	1	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000
Jefa Hogar (TENS)	1	\$ 600.000	\$ 744.300	\$ 35.000	\$ 144.300	\$ 779.300	\$ 779.300
Cuidadores	4	\$ 500.000	\$ 620.250	\$ 35.000	\$ 120.250	\$ 655.250	\$ 2.621.000
Mucamas	2	\$ 450.000	\$ 558.225	\$ 35.000	\$ 108.225	\$ 593.225	\$ 1.186.450
Cocineras	2	\$ 420.000	\$ 521.010	\$ 35.000	\$ 101.010	\$ 556.010	\$ 1.112.020
Mozos / Ayudantes	2	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 1.087.210
Jefe Administrativo	1	\$ 800.000	\$ 992.400	\$ 35.000	\$ 192.400	\$ 1.027.400	\$ 1.027.400
Personal Administrativo	1	\$ 500.000	\$ 620.250	\$ 35.000	\$ 120.250	\$ 655.250	\$ 655.250
Jardinero	1	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 543.605
Seguridad	2	\$ 410.000	\$ 508.605	\$ 35.000	\$ 98.605	\$ 543.605	\$ 1.087.210
TOTAL						\$ 10.449.445	

Anexo D. Decreto 14 de Infraestructura – Checklist cumplimiento Artículo 7.

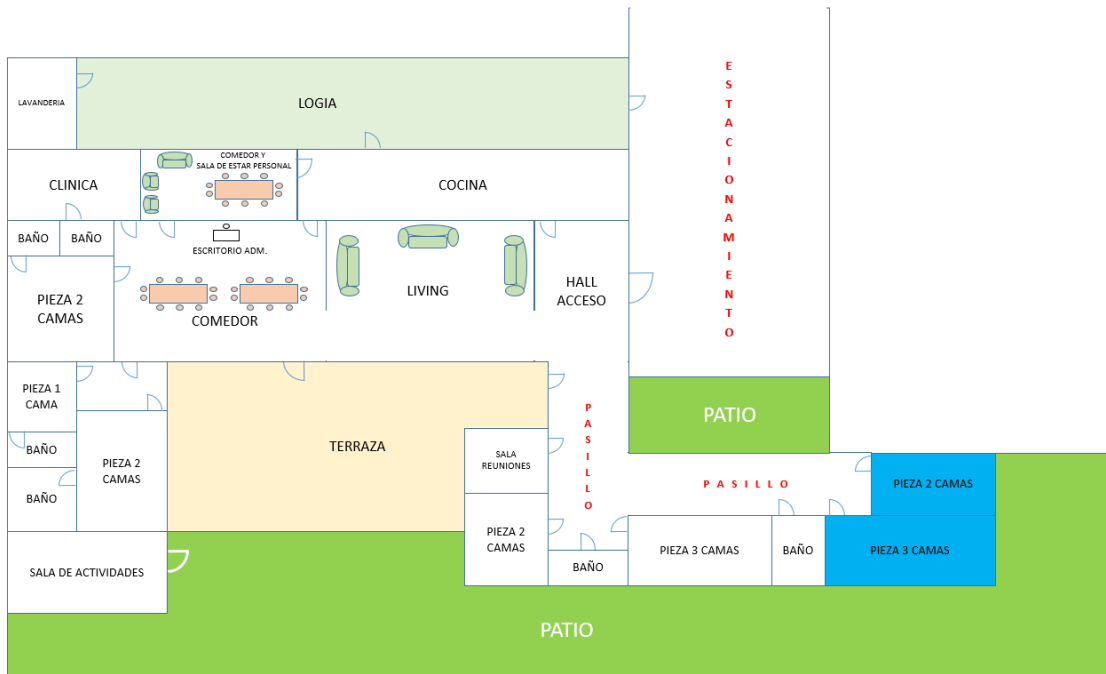
REQUISITOS	CONTEMPLADO	COMENTARIOS
a) Al menos una oficina/sala de recepción, que permita mantener entrevistas en forma privada con los residentes y sus familiares o visitas.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
b) Los establecimientos de más de un piso deberán contar con un sistema seguro de traslado de los residentes entre un piso y otro (circulación vertical) que permita la cabida de una silla de ruedas o de una camilla.	N/A	Infraestructura de 3 construcciones de un piso.
c) Zonas de circulación con pasillos que permitan el paso de una silla de ruedas neurológica, bien iluminados, sin desniveles o con rampas, si los hay, y pasamanos a una altura adecuada para los residentes al menos en uno de sus lados.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
d) Si tiene escaleras, éstas no podrán ser de tipo caracol ni tener peldaños en abanico y deberán tener un ancho que permita el paso de dos personas al mismo tiempo, con pasamanos en ambos lados y peldaños evidenciados.	N/A	Infraestructura de 3 construcciones de un piso sin escaleras.
e) Sala o salas de estar o de usos múltiples que, en conjunto, tengan capacidad para contener a todos los residentes en forma simultánea. Éstas deberán tener iluminación natural, mobiliario adecuado, medios de comunicación con el mundo exterior y elementos de recreación para los residentes, tales como música ambiental, juegos, revistas, libros, etc.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
f) Zonas exteriores para recreación: patio, terraza o jardín.	Sí	Patios amplios en los tres Hogares con jardín.
g) Comedor o comedores con capacidad suficiente para el 50% de los residentes simultáneamente.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
h) Dormitorios con un máximo de cuatro camas con iluminación y ventilación natural, guardarropa con espacio para cada uno de los residentes y un velador por cama, considerando espacio para un adecuado desplazamiento del personal de cuidado y de los residentes según su nivel de valencia.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares y además ampliación de número de habitaciones.
i) Un timbre de tipo continuo por pieza y en el caso de residentes postrados, uno por cama.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla instalación en nuevas habitaciones.
j) Caires clínicos o similares en número bastante para el 100% de los adultos mayores que necesiten protección física o clínica.	Sí	Se cuenta actualmente y se contempla para nuevos pacientes por ampliación de habitaciones.
k) Vías de evacuación que permitan la salida fluida en situaciones de emergencia a un espacio exterior libre de riesgo, comunicado a la vía pública y con señalética visible y claramente comprensible por los residentes.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
l) Los servicios higiénicos deben estar cercanos a los dormitorios, ser de fácil acceso y estar iluminados y debidamente señalizados. Deberá haber a lo menos un baño por cada cinco residentes que, a lo menos, cuente con: <ul style="list-style-type: none"> - puerta con barrido de apertura hacia el exterior - un inodoro y un lavamanos - ducha y receptáculos para ducha, que permita la entrada de silla de ruedas - pisos antideslizantes o con aplicaciones antideslizantes - agua fría y caliente - barras de apoyo a un costado del inodoro y de la ducha - una ducha que permita el baño asistido y entrada de elementos de apoyo - a lo menos un timbre de tipo continuo por baño 	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares y además ampliación de número de habitaciones.
m) Un lavamanos en los dormitorios de pacientes postrados.	Sí	Se cuenta actualmente y se contempla para nuevos pacientes por ampliación de habitaciones.
n) La cocina deberá cumplir con las condiciones higiénicas y sanitarias que aseguren una adecuada recepción, almacenamiento, preparación y manipulación de los alimentos. Su equipamiento, incluida la vajilla, estará de acuerdo al número de raciones a preparar. El piso y las paredes serán lavables; estará bien ventilada, ya sea directamente al exterior o a través de campana o extractor.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
o) Sala con elementos mínimos para la atención de salud, archivo de fichas clínicas y mantención de equipamiento; e insumos médicos y de enfermería a mínimos tales como esfigmomanómetro, fonendoscopio, termómetros, medidor de glicemia, saturómetro, medicamentos, elementos e insumos de primeros auxilios.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
p) Mueble para mantener los medicamentos a resguardo, adecuado a las necesidades de conservación de éstos, que permanecerá cerrado, bajo la supervisión de un responsable determinado por la Dirección Técnica.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
q) Lugar cerrado y ventilado destinado a guardar los útiles de aseo en uso; un receptáculo para lavado de útiles de aseo y un lugar exclusivo para el lavado de chatas.	Sí	Se cuenta actualmente.
r) Zona de lavado, con un lugar de recepción y almacenamiento para la ropa sucia, lavadora adecuada al número de residentes e implementación para el secado y planchado de la ropa, además de un lugar para clasificar y guardar la ropa limpia. Si existe servicio externo de lavado, se asignarán espacios separados y diferenciados para clasificar y guardar ropa.	Sí	Se cuenta actualmente pero se contempla remodelación en tres Hogares.
s) Dispositivo hermético y lavable de almacenamiento transitorio de basura, alejado de los espacios de circulación habitual de residentes y trabajadores.	Sí	Se cuenta actualmente.
t) Servicio telefónico con el exterior que cubra todas las necesidades de funcionamiento normal y emergencias, tanto del establecimiento como de los residentes. Este servicio deberá estar a disposición de los residentes para realizar y recibir	Sí	Servicio disponible en tres Hogares.

Anexo E. Infraestructura de los Hogares de Reposo.

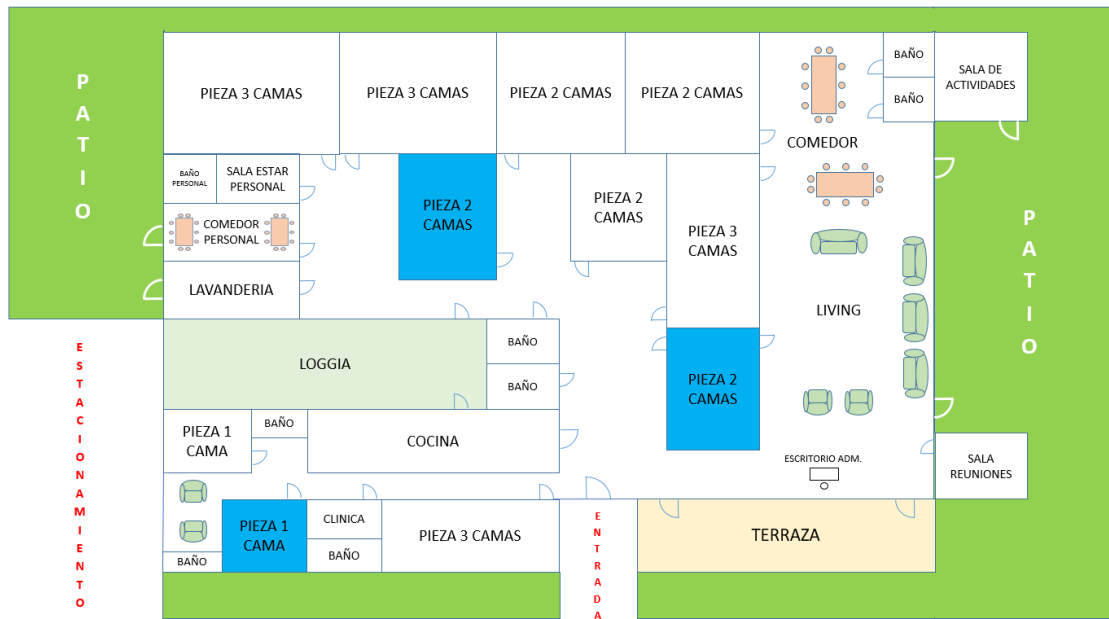
Anexo. Distribución de áreas en hogar de Reposo Nuestra Casa (En azul graficadas habitaciones nuevas).



Anexo. Distribución de áreas en hogar de Reposo Nueva Vida (En azul graficadas habitaciones nuevas)



Anexo. Distribución de áreas en hogar de Reposo La Nonna (En azul graficadas habitaciones nuevas)



Anexo F. Inversión Inicial construcción Hogares Todeschini.

Anexo Inversión Nuestra Casa

INVERSIÓN INICIAL NUESTRA CASA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COCINAS			
COCINA A GAS	1	\$ 250.000	\$ 250.000
MICROONDAS	1	\$ 40.000	\$ 40.000
MUEBLE COCINA	1	\$ 240.000	\$ 240.000
REFRIGERADOR	1	\$ 250.000	\$ 250.000
JUGUERA	1	\$ 20.000	\$ 20.000
HERVIDOR ELÉCTRICO	1	\$ 20.000	\$ 20.000
OLLAS INDUSTRIALES 33LT	4	\$ 60.000	\$ 240.000
JUEGO DE LOZA 6 PERSONAS	7	\$ 17.000	\$ 119.000
CUBIERTOS 6 PERSONAS	7	\$ 8.000	\$ 56.000
VASOS LARGOS 6 PIEZAS	7	\$ 1.500	\$ 10.500
HABITACIONES			
CAMA 1,5 PLAZA	11	\$ 150.000	\$ 1.650.000
VELADOR	11	\$ 30.000	\$ 330.000
ARMARIO	11	\$ 80.000	\$ 880.000
SOFÁ DOS CUERPOS	11	\$ 160.000	\$ 1.760.000
BAÑO CON WC + DUCHA Y LAVAMANOS	5	\$ 300.000	\$ 1.500.000
MUEBLE TV	11	\$ 60.000	\$ 660.000
TELEVISOR 32"	11	\$ 150.000	\$ 1.650.000
RECEPCIÓN E INGRESO			
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	1	\$ 350.000	\$ 350.000
MULTIFUNCIONAL	1	\$ 50.000	\$ 50.000
SALAS COMUNES			
TELEVISOR 60"	2	\$ 450.000	\$ 900.000
RACK TELEVISOR	2	\$ 80.000	\$ 160.000
SOFA 3 CUERPOS	2	\$ 250.000	\$ 500.000
LIBRERO - BIBLIOTECA	1	\$ 200.000	\$ 200.000
EQUIPO DE MUSICA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	7	\$ 350.000	\$ 2.450.000
SALA TALLERES			
TELEVISOR 60"	1	\$ 450.000	\$ 450.000
SOPORTE PARED TV	1	\$ 30.000	\$ 30.000
MESA Y SILLA TALLER	20	\$ 40.000	\$ 800.000
EQUIPO DE MUSICA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
ÁREA DE SALUD Y PROCEDIMIENTOS			
ESCRITORIO Y SILLA	1	\$ 150.000	\$ 150.000
CAMILLA EXAMINACIÓN	1	\$ 80.000	\$ 80.000
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	1	\$ 400.000	\$ 400.000
MUEBLE CON LLAVE PARA MEDICAMENTOS	1	\$ 100.000	\$ 100.000
SEGURIDAD			
DVR + CAMARAS IP	1	\$ 250.000	\$ 250.000
EXTINTORES	6	\$ 20.000	\$ 120.000
CONSTRUCCIÓN NUEVAS HABITACIONES			
HABITACIÓN SINGLE (15 MTS2)	1	\$ 4.950.000	\$ 4.950.000
HABITACIÓN DOBLE (22 MTS2)	2	\$ 7.260.000	\$ 14.520.000
HABITACIÓN TRIPLE (30 MTS2)	2	\$ 9.900.000	\$ 19.800.000
SISTEMAS WEB			
SITIO WEB + INTRANET	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 57.135.500

Anexo Inversión La Nonna

INVERSIÓN INICIAL LA NONNA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COCINAS			
COCINA A GAS	1	\$ 250.000	\$ 250.000
MICROONDAS	1	\$ 40.000	\$ 40.000
MUEBLE COCINA	1	\$ 240.000	\$ 240.000
REFRIGERADOR	1	\$ 250.000	\$ 250.000
JUGUERA	1	\$ 20.000	\$ 20.000
HERVIDOR ELÉCTRICO	1	\$ 20.000	\$ 20.000
OLLAS INDUSTRIALES 33LT	4	\$ 60.000	\$ 240.000
JUEGO DE LOZA 6 PERSONAS	6	\$ 17.000	\$ 102.000
CUBIERTOS 6 PERSONAS	6	\$ 8.000	\$ 48.000
VASOS LARGOS 6 PIEZAS	6	\$ 1.500	\$ 9.000
HABITACIONES			
CAMA 1,5 PLAZA	5	\$ 150.000	\$ 750.000
VELADOR	5	\$ 30.000	\$ 150.000
ARMARIO	5	\$ 80.000	\$ 400.000
SOFÁ DOS CUERPOS	5	\$ 160.000	\$ 800.000
BAÑO CON WC + DUCHA Y LAVAMANOS	2	\$ 300.000	\$ 600.000
MUEBLE TV	5	\$ 60.000	\$ 300.000
TELEVISOR 32"	5	\$ 150.000	\$ 750.000
RECEPCIÓN E INGRESO			
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	1	\$ 350.000	\$ 350.000
MULTIFUNCIONAL	1	\$ 50.000	\$ 50.000
SALAS COMUNES			
TELEVISOR 60"	2	\$ 450.000	\$ 900.000
RACK TELEVISOR	2	\$ 80.000	\$ 160.000
SOFA 3 CUERPOS	2	\$ 250.000	\$ 500.000
LIBRERO - BIBLIOTECA	1	\$ 200.000	\$ 200.000
EQUIPO DE MUSICA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000
SALA TALLERES			
TELEVISOR 60"	1	\$ 450.000	\$ 450.000
SOPORTE PARED TV	1	\$ 30.000	\$ 30.000
MESA Y SILLA TALLER	10	\$ 40.000	\$ 400.000
EQUIPO DE MUSICA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
ÁREA DE SALUD Y PROCEDIMIENTOS			
ESCRITORIO Y SILLA	1	\$ 150.000	\$ 150.000
CAMILLA EXAMINACIÓN	1	\$ 80.000	\$ 80.000
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	1	\$ 400.000	\$ 400.000
MUEBLE CON LLAVE PARA MEDICAMENTOS	1	\$ 100.000	\$ 100.000
SEGURIDAD			
DVR + CAMARAS IP	1	\$ 250.000	\$ 250.000
EXTINTORES	4	\$ 20.000	\$ 80.000
CONSTRUCCIÓN NUEVAS HABITACIONES			
HABITACIÓN SINGLE (15 MTS2)	1	\$ 4.950.000	\$ 4.950.000
HABITACIÓN DOBLE (22 MTS2)	2	\$ 7.260.000	\$ 14.520.000
HABITACIÓN TRIPLE (30 MTS2)	0	\$ 9.900.000	\$ -
SISTEMAS WEB			
SITIO WEB + INTRANET	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 31.139.000

Anexo Inversión Nueva Vida

INVERSIÓN INICIAL NUEVA VIDA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COCINAS			
COCINA A GAS	1	\$ 250.000	\$ 250.000
MICROONDAS	1	\$ 40.000	\$ 40.000
MUEBLE COCINA	1	\$ 240.000	\$ 240.000
REFRIGERADOR	1	\$ 250.000	\$ 250.000
JUGUERA	1	\$ 20.000	\$ 20.000
HERVIDOR ELÉCTRICO	1	\$ 20.000	\$ 20.000
OLLAS INDUSTRIALES 33LT	4	\$ 60.000	\$ 240.000
JUEGO DE LOZA 6 PERSONAS	5	\$ 17.000	\$ 85.000
CUBIERTOS 6 PERSONAS	5	\$ 8.000	\$ 40.000
VASOS LARGOS 6 PIEZAS	5	\$ 1.500	\$ 7.500
HABITACIONES			
CAMA 1,5 PLAZA	5	\$ 150.000	\$ 750.000
VELADOR	5	\$ 30.000	\$ 150.000
ARMARIO	5	\$ 80.000	\$ 400.000
SOFÁ DOS CUERPOS	5	\$ 160.000	\$ 800.000
BAÑO CON WC + DUCHA Y LAVAMANOS	2	\$ 300.000	\$ 600.000
MUEBLE TV	5	\$ 60.000	\$ 300.000
TELEVISOR 32"	5	\$ 150.000	\$ 750.000
RECEPCIÓN E INGRESO			
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	1	\$ 350.000	\$ 350.000
MULTIFUNCIONAL	1	\$ 50.000	\$ 50.000
SALAS COMUNES			
TELEVISOR 60"	2	\$ 450.000	\$ 900.000
RACK TELEVISOR	2	\$ 80.000	\$ 160.000
SOFA 3 CUERPOS	2	\$ 250.000	\$ 500.000
LIBRERO - BIBLIOTECA	1	\$ 200.000	\$ 200.000
EQUIPO DE MUSICA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000
SALA TALLERES			
TELEVISOR 60"	1	\$ 450.000	\$ 450.000
SOPORTE PARED TV	1	\$ 30.000	\$ 30.000
MESA Y SILLA TALLER	8	\$ 40.000	\$ 320.000
EQUIPO DE MUSICA	1	\$ 100.000	\$ 100.000
ÁREA DE SALUD Y PROCEDIMIENTOS			
ESCRITORIO Y SILLA	1	\$ 150.000	\$ 150.000
CAMILLA EXAMINACIÓN	1	\$ 80.000	\$ 80.000
COMPUTADOR PC ALL IN ONE	1	\$ 400.000	\$ 400.000
MUEBLE CON LLAVE PARA MEDICAMENTOS	1	\$ 100.000	\$ 100.000
SEGURIDAD			
DVR + CAMARAS IP	1	\$ 250.000	\$ 250.000
EXTINTORES	4	\$ 20.000	\$ 80.000
CONSTRUCCIÓN NUEVAS HABITACIONES			
HABITACIÓN SINGLE (15 MTS2)	0	\$ 4.950.000	\$ -
HABITACIÓN DOBLE (22 MTS2)	1	\$ 7.260.000	\$ 7.260.000
HABITACIÓN TRIPLE (30 MTS2)	1	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000
SISTEMAS WEB			
SITIO WEB + INTRANET	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 28.722.500

Anexo G. Costos Fijos Hogares Todeschini.

	TIPO DE COSTO	COSTO	VALOR MENSUAL PROMEDIO	VALOR ANUAL
	NUESTRA CASA	FIJOS	TV SATELITAL + INTERNET + TELEFONO	\$ 250.000
AGUA			\$ 200.000	\$ 2.400.000
SEGUROS DE INCENDIO			\$ 80.000	\$ 960.000
LUZ			\$ 350.000	\$ 4.200.000
METROGAS			\$ 400.000	\$ 4.800.000
REMUNERACIÓN			\$ 16.978.530	\$ 203.742.360
MANTENCIÓN Y REPARACIONES			\$ 300.000	\$ 3.600.000
CONTRIBUCIONES (DIVIDO EN 4 PAGOS)			\$ 1.500.000	\$ 6.000.000
VARIABLES		ALIMENTACIÓN DEPENDIENDO DE OCUPACIÓN		
	LIMPIEZA DEPENDIENDO DE OCUPACIÓN			

	TIPO DE COSTO	COSTO	VALOR MENSUAL PROMEDIO	VALOR ANUAL
	LA NONNA	FIJOS	TV SATELITAL + INTERNET + TELEFONO	\$ 200.000
AGUA			\$ 120.000	\$ 1.440.000
SEGUROS DE INCENDIO			\$ 50.000	\$ 600.000
LUZ			\$ 250.000	\$ 3.000.000
METROGAS			\$ 200.000	\$ 2.400.000
REMUNERACIÓN			\$ 10.549.445	\$ 126.593.340
MANTENCIÓN Y REPARACIONES			\$ 180.000	\$ 2.160.000
CONTRIBUCIONES (DIVIDO EN 4 PAGOS)			\$ 900.000	\$ 3.600.000
VARIABLES		ALIMENTACIÓN DEPENDIENDO DE OCUPACIÓN		
	LIMPIEZA DEPENDIENDO DE OCUPACIÓN			

	TIPO DE COSTO	COSTO	VALOR MENSUAL PROMEDIO	VALOR ANUAL
	NUEVA VIDA	FIJOS	TV SATELITAL + INTERNET + TELEFONO	\$ 150.000
AGUA			\$ 100.000	\$ 1.200.000
SEGUROS DE INCENDIO			\$ 50.000	\$ 600.000
LUZ			\$ 200.000	\$ 2.400.000
METROGAS			\$ 150.000	\$ 1.800.000
REMUNERACIÓN			\$ 10.449.445	\$ 125.393.340
MANTENCIÓN Y REPARACIONES			\$ 180.000	\$ 2.160.000
CONTRIBUCIONES (DIVIDO EN 4 PAGOS)			\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
VARIABLES		ALIMENTACIÓN DEPENDIENDO DE OCUPACIÓN		
	LIMPIEZA DEPENDIENDO DE OCUPACIÓN			

Anexo H. Costos Variables Hogares Todeschini.

Anexo Costos Variables Nuestra Casa

LIMPIEZA	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL
PAPEL HIGIENICO	\$ 1.000	\$ 30.000
DESINFECTANTE	\$ 1.000	\$ 30.000
JABÓN	\$ 500	\$ 15.000
DETERGENTE	\$ 1.200	\$ 36.000
AMBIENTADOR	\$ 200	\$ 500
CERA 1 GALON	\$ 500	\$ 500
CLORO	\$ 500	\$ 500
LAVALOZA	\$ 500	\$ 500
TOTAL		\$ 38.000

ALIMENTACIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL
DESAYUNO	\$ 1.000	\$ 30.000
ALMUERZO	\$ 3.500	\$ 105.000
CENA	\$ 3.500	\$ 105.000
ONCE	\$ 1.000	\$ 30.000
COLACIONES (2)	\$ 500	\$ 15.000
TOTAL		\$ 285.000

NUESTRA CASA							
AÑO	VALOR UNITARIO COMIDAS	TOTAL PACIENTES	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	COSTOS MENSUALES	TOTAL ALIMENTACION ESPERADO	TOTAL ALIMENTACION AL 100% OCUPACIÓN
1	\$ 285.000	40	80%	32	\$ 9.120.000	\$ 109.440.000	\$ 136.800.000
2	\$ 318.915	40	85%	34	\$ 10.843.110	\$ 130.117.320	\$ 153.079.200
3	\$ 356.866	40	85%	34	\$ 12.133.440	\$ 145.601.281	\$ 171.295.625
4	\$ 399.333	40	90%	36	\$ 14.375.985	\$ 172.511.824	\$ 191.679.804
5	\$ 446.854	40	90%	36	\$ 16.086.728	\$ 193.040.731	\$ 214.489.701
6	\$ 500.029	40	95%	38	\$ 19.001.106	\$ 228.013.276	\$ 240.013.975
7	\$ 559.533	40	95%	38	\$ 21.262.238	\$ 255.146.856	\$ 268.575.638

NUESTRA CASA							
AÑO	VALOR UNITARIO LIMPIEZA	TOTAL PACIENTES	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	COSTOS MENSUALES	TOTAL LIMPIEZA ESPERADO	TOTAL LIMPIEZA AL 100% OCUPACIÓN
1	\$ 38.000	40	80%	32	\$ 1.216.000	\$ 14.592.000	\$ 18.240.000
2	\$ 42.522	40	85%	34	\$ 1.445.748	\$ 17.348.976	\$ 20.410.560
3	\$ 47.582	40	85%	34	\$ 1.617.792	\$ 19.413.504	\$ 22.839.417
4	\$ 53.244	40	90%	36	\$ 1.916.798	\$ 23.001.576	\$ 25.557.307
5	\$ 59.580	40	90%	36	\$ 2.144.897	\$ 25.738.764	\$ 28.598.627
6	\$ 66.671	40	95%	38	\$ 2.533.481	\$ 30.401.770	\$ 32.001.863
7	\$ 74.604	40	95%	38	\$ 2.834.965	\$ 34.019.581	\$ 35.810.085

Anexo Costos Variables La Nonna

LA NONNA							
AÑO	VALOR UNITARIO COMIDAS	TOTAL PACIENTES	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	COSTOS MENSUALES	TOTAL ALIMENTACION ESPERADO	TOTAL ALIMENTACION AL 100% OCUPACIÓN
1	\$ 285.000	24	80%	19	\$ 5.472.000	\$ 65.664.000	\$ 82.080.000
2	\$ 318.915	24	85%	20	\$ 6.505.866	\$ 78.070.392	\$ 91.847.520
3	\$ 356.866	24	85%	20	\$ 7.280.064	\$ 87.360.769	\$ 102.777.375
4	\$ 399.333	24	90%	22	\$ 8.625.591	\$ 103.507.094	\$ 115.007.882
5	\$ 446.854	24	90%	22	\$ 9.652.037	\$ 115.824.438	\$ 128.693.821
6	\$ 500.029	24	95%	23	\$ 11.400.664	\$ 136.807.966	\$ 144.008.385
7	\$ 559.533	24	95%	23	\$ 12.757.343	\$ 153.088.114	\$ 161.145.383

LA NONNA							
AÑO	VALOR UNITARIO LIMPIEZA	TOTAL PACIENTES	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	COSTOS MENSUALES	TOTAL LIMPIEZA ESPERADO	TOTAL LIMPIEZA AL 100% OCUPACIÓN
1	\$ 38.000	24	80%	19	\$ 729.600	\$ 8.755.200	\$ 10.944.000
2	\$ 42.522	24	85%	20	\$ 867.449	\$ 10.409.386	\$ 12.246.336
3	\$ 47.582	24	85%	20	\$ 970.675	\$ 11.648.102	\$ 13.703.650
4	\$ 53.244	24	90%	22	\$ 1.150.079	\$ 13.800.946	\$ 15.334.384
5	\$ 59.580	24	90%	22	\$ 1.286.938	\$ 15.443.258	\$ 17.159.176
6	\$ 66.671	24	95%	23	\$ 1.520.089	\$ 18.241.062	\$ 19.201.118
7	\$ 74.604	24	95%	23	\$ 1.700.979	\$ 20.411.749	\$ 21.486.051

Anexo Costos Variables Nueva Vida

NUEVA VIDA							
AÑO	VALOR UNITARIO COMIDAS	TOTAL PACIENTES	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	COSTOS MENSUALES	TOTAL ALIMENTACION ESPERADO	TOTAL ALIMENTACION AL 100% OCUPACIÓN
1	\$ 285.000	15	80%	12	\$ 3.420.000	\$ 41.040.000	\$ 51.300.000
2	\$ 318.915	15	85%	13	\$ 4.066.166	\$ 48.793.995	\$ 57.404.700
3	\$ 356.866	15	85%	13	\$ 4.550.040	\$ 54.600.480	\$ 64.235.859
4	\$ 399.333	15	90%	14	\$ 5.390.994	\$ 64.691.934	\$ 71.879.927
5	\$ 446.854	15	90%	14	\$ 6.032.523	\$ 72.390.274	\$ 80.433.638
6	\$ 500.029	15	95%	14	\$ 7.125.415	\$ 85.504.979	\$ 90.005.241
7	\$ 559.533	15	95%	14	\$ 7.973.339	\$ 95.680.071	\$ 100.715.864

NUEVA VIDA							
AÑO	VALOR UNITARIO LIMPIEZA	TOTAL PACIENTES	TASA OCUPACIÓN	TOTAL RESIDENTES INGRESADOS	COSTOS MENSUALES	TOTAL LIMPIEZA ESPERADO	TOTAL LIMPIEZA AL 100% OCUPACIÓN
1	\$ 38.000	15	80%	12	\$ 456.000	\$ 5.472.000	\$ 6.840.000
2	\$ 42.522	15	85%	13	\$ 542.156	\$ 6.505.866	\$ 7.653.960
3	\$ 47.582	15	85%	13	\$ 606.672	\$ 7.280.064	\$ 8.564.781
4	\$ 53.244	15	90%	14	\$ 718.799	\$ 8.625.591	\$ 9.583.990
5	\$ 59.580	15	90%	14	\$ 804.336	\$ 9.652.037	\$ 10.724.485
6	\$ 66.671	15	95%	14	\$ 950.055	\$ 11.400.664	\$ 12.000.699
7	\$ 74.604	15	95%	14	\$ 1.063.112	\$ 12.757.343	\$ 13.428.782

Anexo I. Tabla de Depreciación de Activos Fijos según SII.

Anexo Depreciación Activos Nuestra Casa

CONCEPTO	MONTO TOTAL	VIDA UTIL NORMAL	HORIZONTE DEPRECIACIÓN (\$/AÑO)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Construcciones de adobe o madera en general.	\$ 40.770.000	30	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	\$ 580.000	9	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444
Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	\$ 50.000	3	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667									
Muebles y enseres.	\$ 6.210.000	7	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143	\$ 887.143
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y	\$ 4.200.000	6	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Equipo de audio y video.	\$ 3.200.000	6	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333
Equipos médicos en general.	\$ 180.000	8	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500
Equipos de vigilancia y detección y control de incendios.	\$ 370.000	7	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857	\$ 52.857
Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	\$ 425.500	3	\$ 141.833	\$ 141.833	\$ 141.833									
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	\$ 1.150.000	5	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000
TOTAL			\$4.007.778	\$4.007.778	\$4.007.778	\$3.849.278	\$3.849.278	\$3.619.278	\$2.385.944	\$1.445.944	\$1.423.444	\$1.359.000	\$1.359.000	\$1.359.000

Valor Residual	\$ 31.257.000
Valor Residual	\$ 151.389

Valor Residual Total \$ 31.408.389

Anexo Depreciación Activos La Nonna

CONCEPTO	MONTO TOTAL	VIDA UTIL NORMAL	HORIZONTE DEPRECIACIÓN (\$/AÑO)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Construcciones de adobe o madera en general.	\$ 20.070.000	30	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	\$ 580.000	9	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444
Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	\$ 50.000	3	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667									
Muebles y enseres.	\$ 3.090.000	7	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429	\$ 441.429
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y	\$ 3.150.000	6	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000
Equipo de audio y video.	\$ 2.300.000	6	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333
Equipos médicos en general.	\$ 180.000	8	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500
Equipos de vigilancia y detección y control de incendios.	\$ 330.000	7												
Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	\$ 399.000	3	\$ 133.000	\$ 133.000	\$ 133.000									
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	\$ 750.000	5	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
TOTAL			\$2.405.373	\$2.405.373	\$2.405.373	\$2.255.706	\$2.255.706	\$2.105.706	\$1.197.373	\$ 755.944	\$ 733.444	\$ 669.000	\$ 669.000	\$ 669.000

Valor Residual	\$ 15.387.000
Valor Residual	\$ 151.389

Valor Residual Total \$ 15.538.389

Anexo Depreciación Activos Nueva Vida

CONCEPTO	MONTO TOTAL	VIDA UTIL NORMAL	HORIZONTE DEPRECIACIÓN (\$/AÑO)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Construcciones de adobe o madera en general.	\$ 17.760.000	30	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	\$ 580.000	9	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444	\$ 64.444
Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	\$ 50.000	3	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667									
Muebles y enseres.	\$ 3.330.000	7	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714	\$ 475.714
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y	\$ 3.150.000	6	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000	\$ 525.000
Equipo de audio y video.	\$ 2.300.000	6	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333	\$ 383.333
Equipos médicos en general.	\$ 180.000	8	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500
Equipos de vigilancia y detección y control de incendios.	\$ 330.000	7	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143	\$ 47.143
Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	\$ 372.500	3	\$ 124.167	\$ 124.167	\$ 124.167									
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	\$ 670.000	5	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 134.000
TOTAL			\$2.384.968	\$2.384.968	\$2.384.968	\$2.244.135	\$2.244.135	\$2.110.135	\$1.201.802	\$ 678.944	\$ 656.444	\$ 592.000	\$ 592.000	\$ 592.000

Valor Residual	\$ 13.616.000
Valor Residual	\$ 151.389

Valor Residual Total \$ 13.767.389

Anexo J. Tabla de Capital de Trabajo.

Anexo Capital de Trabajo Nuestra Casa

CAPITAL DE TRABAJO NUESTRA CASA - MÉTODO DE LA PROYECCIÓN MENSUAL													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		36.228.500	35.758.000	40.933.500	40.463.000	38.110.500	35.758.000	35.287.500	37.640.000	42.345.000	39.522.000	35.287.500	34.346.500
Ingreso por Ventas c/iva		29.345.085	28.963.980	33.156.135	32.775.030	30.869.505	28.963.980	28.582.875	30.488.400	34.299.450	32.012.820	28.582.875	27.820.665
Costos de Ventas c/iva		-8.058.204	-7.953.552	-9.104.724	-9.000.072	-8.476.812	-7.953.552	-7.848.900	-8.372.160	-9.418.680	-8.790.768	-7.848.900	-7.639.596
Gastos Generales c/iva		-4.580.000	-2.246.667	-2.246.667	-3.746.667	-4.580.000	-3.746.667	-2.246.667	-2.246.667	-3.746.667	-4.580.000	-3.746.667	-2.246.667
Sueldos		-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530
IVA Inversión	-10.855.745												
Flujo con IVA	-10.855.745	-271.649	1.785.231	4.826.214	3.049.761	834.163	285.231	1.508.778	2.891.043	4.155.573	1.663.522	8.778	955.872
IVA Compras	1.531.059	1.531.059	1.511.175	1.729.898	1.710.014	1.610.594	1.511.175	1.491.291	1.590.710	1.789.549	1.670.246	1.491.291	1.451.523
IVA Gastos Generales		870.200	426.867	426.867	711.867	870.200	711.867	426.867	426.867	711.867	870.200	711.867	426.867
IVA Compras Inversión	10.855.745												
IVA Ventas		-6.883.415	-6.794.020	-7.777.365	-7.687.970	-7.240.995	-6.794.020	-6.704.625	-7.151.600	-8.045.550	-7.509.180	-6.704.625	-6.525.835
PPM (0,25% de Ventas)		-90.571	-89.395	-102.334	-101.158	-95.276	-89.395	-88.219	-94.100	-105.863	-98.805	-88.219	-85.866
IVA+PPM	12.386.804	-4.572.727	-4.945.373	-5.722.935	-5.367.247	-4.855.477	-4.660.373	-4.874.686	-5.228.123	-5.649.997	-5.067.539	-4.589.686	-4.733.311
IVA+PPM Acumulado	12.386.804	7.814.076	2.868.703	-2.854.232	-8.221.479	-13.076.956	-17.737.329	-22.612.015	-27.840.138	-33.490.135	-38.557.674	-43.147.360	-47.880.671
Pago IVA + PPM		-2.854.232	-8.221.479	-13.076.956	-17.737.329	-22.612.015	-27.840.138	-33.490.135	-38.557.674	-43.147.360	-47.880.671		
Ingresos - Egresos	-10.855.745	-271.649	1.785.231	7.680.446	11.271.240	13.911.119	18.022.561	24.120.794	30.731.182	37.645.708	40.221.196	43.156.138	48.836.544
Ingresos - Egresos Acumulados	-10.855.745	-11.127.394	-9.342.163	-1.661.717	9.609.524	23.520.642	41.543.203	65.663.997	96.395.178	134.040.887	174.262.083	217.418.221	266.254.765

Inversion

\$ 57.135.500

Anexo Capital de Trabajo La Nonna

CAPITAL DE TRABAJO LA NONNA - MÉTODO DE LA PROYECCIÓN MENSUAL													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		21.483.000	21.204.000	24.273.000	23.994.000	22.599.000	21.204.000	20.925.000	22.320.000	25.110.000	23.436.000	20.925.000	20.367.000
Ingreso por Ventas c/iva		17.401.230	17.175.240	19.661.130	19.435.140	18.305.190	17.175.240	16.949.250	18.079.200	20.339.100	18.983.160	16.949.250	16.497.270
Costos de Ventas c/iva		-4.834.922	-4.772.131	-5.462.834	-5.400.043	-5.086.087	-4.772.131	-4.709.340	-5.023.296	-5.651.208	-5.274.461	-4.709.340	-4.583.758
Gastos Generales c/iva		-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.900.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.900.000	-1.000.000	-1.900.000	-1.000.000
Sueldos		-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445
IVA Inversión	-5.916.410												
Flujo con IVA	-5.916.410	1.016.863	853.664	2.648.851	1.585.652	1.669.658	-46.336	690.465	1.506.459	2.238.447	2.159.254	-209.535	364.067
IVA Compras	918.635	918.635	906.705	1.037.939	1.026.008	966.357	906.705	894.775	954.426	1.073.730	1.002.148	894.775	870.914
IVA Gastos Generales		190.000	190.000	190.000	361.000	190.000	361.000	190.000	190.000	361.000	190.000	361.000	190.000
IVA Compras Inversión	5.916.410												
IVA Ventas		-4.081.770	-4.028.760	-4.611.870	-4.558.860	-4.293.810	-4.028.760	-3.975.750	-4.240.800	-4.770.900	-4.452.840	-3.975.750	-3.869.730
PPM (0,25% de Ventas)		-43.503	-42.938	-49.153	-48.588	-45.763	-42.938	-42.373	-45.198	-50.848	-47.458	-42.373	-41.243
IVA+PPM	6.835.045	-3.016.638	-2.974.993	-3.433.084	-3.220.440	-3.183.216	-2.803.993	-2.933.349	-3.141.572	-3.387.018	-3.308.150	-2.762.349	-2.850.059
IVA+PPM Acumulado	6.835.045	3.818.407	843.414	-2.589.670	-5.810.110	-8.993.326	-11.797.319	-14.730.668	-17.872.240	-21.259.258	-24.567.408	-27.329.757	-30.179.816
Pago IVA + PPM		-2.589.670	-5.810.110	-8.993.326	-11.797.319	-14.730.668	-17.872.240	-21.259.258	-24.567.408	-27.329.757	-30.179.816		
Ingresos - Egresos	-5.916.410	1.016.863	853.664	5.238.521	7.395.761	10.662.984	11.750.983	15.421.133	19.378.699	23.497.705	26.726.662	27.120.222	30.543.883
Ingresos - Egresos Acumulados	-5.916.410	-4.899.547	-4.045.884	1.192.637	8.588.398	19.251.382	31.002.365	46.423.498	65.802.197	89.299.901	116.026.564	143.146.785	173.690.669

Inversion

\$ 31.139.000

Anexo Capital de Trabajo Nueva Vida

CAPITAL DE TRABAJO NUEVA VIDA - MÉTODO DE LA PROYECCIÓN MENSUAL														
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas		13.744.500	13.566.000	15.529.500	15.351.000	14.458.500	13.566.000	13.387.500	14.280.000	16.065.000	14.994.000	13.387.500	13.030.500	
Ingreso por Ventas c/iva		11.133.045	10.988.460	12.578.895	12.434.310	11.711.385	10.988.460	10.843.875	11.566.800	13.012.650	12.145.140	10.843.875	10.554.705	
Costos de Ventas c/iva		-3.021.827	-2.982.582	-3.414.272	-3.375.027	-3.178.805	-2.982.582	-2.943.338	-3.139.560	-3.532.005	-3.296.538	-2.943.338	-2.864.849	
Gastos Generales c/iva		-850.000	-850.000	-850.000	-1.850.000	-850.000	-1.850.000	-850.000	-850.000	-1.850.000	-850.000	-1.850.000	-850.000	
Sueldos		-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	
IVA Inversión		-5.457.275												
Flujo con IVA		-5.457.275	-3.188.227	-3.293.567	-2.134.822	-3.240.162	-2.766.865	-4.293.567	-3.398.908	-2.872.205	-2.818.800	-2.450.843	-4.398.908	-3.609.589
IVA Compras		574.147	574.147	566.691	648.712	641.255	603.973	566.691	559.234	596.516	671.081	626.342	559.234	544.321
IVA Gastos Generales			161.500	161.500	161.500	351.500	161.500	351.500	161.500	161.500	351.500	161.500	351.500	161.500
IVA Compras Inversión		5.457.275												
IVA Ventas		-2.611.455	-2.577.540	-2.950.605	-2.916.690	-2.747.115	-2.577.540	-2.543.625	-2.713.200	-3.052.350	-2.848.860	-2.543.625	-2.475.795	
PPM (0,25% de Ventas)		-27.833	-27.471	-31.447	-31.086	-29.278	-27.471	-27.110	-28.917	-32.532	-30.363	-27.110	-26.387	
IVA+PPM		6.031.422	-1.903.641	-1.876.821	-2.171.841	-1.955.021	-2.010.921	-1.686.821	-1.850.001	-1.984.101	-2.062.301	-2.091.381	-1.660.001	-1.796.361
IVA+PPM Acumulado		6.031.422	4.127.781	2.250.961	79.120	-1.875.900	-3.886.821	-5.573.642	-7.423.642	-9.407.743	-11.470.043	-13.561.424	-15.221.425	-17.017.785
Pago IVA + PPM					-1.875.900	-3.886.821	-5.573.642	-7.423.642	-9.407.743	-11.470.043	-13.561.424	-15.221.425	-17.017.785	
Ingresos - Egresos		-5.457.275	-3.188.227	-3.293.567	-2.134.822	-1.364.262	1.119.957	1.280.075	4.024.735	6.535.538	8.651.243	11.110.581	10.822.517	13.408.197
Ingresos - Egresos Acumulados		-5.457.275	-8.645.502	-11.939.069	-14.073.890	-15.438.152	-14.318.195	-13.038.120	-9.013.386	-2.477.848	6.173.395	17.283.976	28.106.494	41.514.690

Inversion

\$ 28.722.500

Anexo K. Préstamo bancario – Cálculo interés y amortización.

TASA 2,3% MENSUAL				
Mes	CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO INICIAL
0				\$ 50.000.000
1	\$1.544.748	\$ 1.150.000	\$394.748	\$ 49.605.252
2	\$1.544.748	\$ 1.140.921	\$403.827	\$ 49.201.426
3	\$1.544.748	\$ 1.131.633	\$413.115	\$ 48.788.311
4	\$1.544.748	\$ 1.122.131	\$422.616	\$ 48.365.694
5	\$1.544.748	\$ 1.112.411	\$432.337	\$ 47.933.358
6	\$1.544.748	\$ 1.102.467	\$442.280	\$ 47.491.077
7	\$1.544.748	\$ 1.092.295	\$452.453	\$ 47.038.624
8	\$1.544.748	\$ 1.081.888	\$462.859	\$ 46.575.765
9	\$1.544.748	\$ 1.071.243	\$473.505	\$ 46.102.260
10	\$1.544.748	\$ 1.060.352	\$484.396	\$ 45.617.865
11	\$1.544.748	\$ 1.049.211	\$495.537	\$ 45.122.328
12	\$1.544.748	\$ 1.037.814	\$506.934	\$ 44.615.394
13	\$1.544.748	\$ 1.026.154	\$518.594	\$ 44.096.800
14	\$1.544.748	\$ 1.014.226	\$530.521	\$ 43.566.279
15	\$1.544.748	\$ 1.002.024	\$542.723	\$ 43.023.556
16	\$1.544.748	\$ 989.542	\$555.206	\$ 42.468.350
17	\$1.544.748	\$ 976.772	\$567.976	\$ 41.900.374
18	\$1.544.748	\$ 963.709	\$581.039	\$ 41.319.335
19	\$1.544.748	\$ 950.345	\$594.403	\$ 40.724.933
20	\$1.544.748	\$ 936.673	\$608.074	\$ 40.116.858
21	\$1.544.748	\$ 922.688	\$622.060	\$ 39.494.799
22	\$1.544.748	\$ 908.380	\$636.367	\$ 38.858.431
23	\$1.544.748	\$ 893.744	\$651.004	\$ 38.207.428
24	\$1.544.748	\$ 878.771	\$665.977	\$ 37.541.451
25	\$1.544.748	\$ 863.453	\$681.294	\$ 36.860.157
26	\$1.544.748	\$ 847.784	\$696.964	\$ 36.163.193
27	\$1.544.748	\$ 831.753	\$712.994	\$ 35.450.198
28	\$1.544.748	\$ 815.355	\$729.393	\$ 34.720.805
29	\$1.544.748	\$ 798.579	\$746.169	\$ 33.974.636
30	\$1.544.748	\$ 781.417	\$763.331	\$ 33.211.305
31	\$1.544.748	\$ 763.860	\$780.888	\$ 32.430.418
32	\$1.544.748	\$ 745.900	\$798.848	\$ 31.631.570
33	\$1.544.748	\$ 727.526	\$817.222	\$ 30.814.348
34	\$1.544.748	\$ 708.730	\$836.018	\$ 29.978.331
35	\$1.544.748	\$ 689.502	\$855.246	\$ 29.123.085
36	\$1.544.748	\$ 669.831	\$874.917	\$ 28.248.168
37	\$1.544.748	\$ 649.708	\$895.040	\$ 27.353.128
38	\$1.544.748	\$ 629.122	\$915.626	\$ 26.437.502
39	\$1.544.748	\$ 608.063	\$936.685	\$ 25.500.817
40	\$1.544.748	\$ 586.519	\$958.229	\$ 24.542.589
41	\$1.544.748	\$ 564.480	\$980.268	\$ 23.562.321
42	\$1.544.748	\$ 541.933	\$1.002.814	\$ 22.559.506
43	\$1.544.748	\$ 518.869	\$1.025.879	\$ 21.533.627
44	\$1.544.748	\$ 495.273	\$1.049.474	\$ 20.484.153
45	\$1.544.748	\$ 471.136	\$1.073.612	\$ 19.410.541
46	\$1.544.748	\$ 446.442	\$1.098.305	\$ 18.312.236
47	\$1.544.748	\$ 421.181	\$1.123.566	\$ 17.188.670
48	\$1.544.748	\$ 395.339	\$1.149.408	\$ 16.039.261
49	\$1.544.748	\$ 368.903	\$1.175.845	\$ 14.863.417
50	\$1.544.748	\$ 341.859	\$1.202.889	\$ 13.660.528
51	\$1.544.748	\$ 314.192	\$1.230.555	\$ 12.429.972
52	\$1.544.748	\$ 285.889	\$1.258.858	\$ 11.171.114
53	\$1.544.748	\$ 256.936	\$1.287.812	\$ 9.883.302
54	\$1.544.748	\$ 227.316	\$1.317.432	\$ 8.565.871
55	\$1.544.748	\$ 197.015	\$1.347.733	\$ 7.218.138
56	\$1.544.748	\$ 166.017	\$1.378.730	\$ 5.839.407
57	\$1.544.748	\$ 134.306	\$1.410.441	\$ 4.428.966
58	\$1.544.748	\$ 101.866	\$1.442.881	\$ 2.986.085
59	\$1.544.748	\$ 68.680	\$1.476.068	\$ 1.510.017
60	\$1.544.748	\$ 34.730	\$1.510.017	0

Anexo L. Flujos de Caja Mensual Hogares Todeschini.

Anexo Flujo de Caja Mensual Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA NUESTRA CASA													
AÑO 1													
Concepto	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ingreso por ventas		36.228.500	35.758.000	40.933.500	40.463.000	38.110.500	35.758.000	35.287.500	37.640.000	42.345.000	39.522.000	35.287.500	34.346.500
- Costos de ventas		-9.948.400	-9.819.200	-11.240.400	-11.111.200	-10.465.200	-9.819.200	-9.690.000	-10.336.000	-11.628.000	-10.852.800	-9.690.000	-9.431.600
- Gastos de admin y ventas		-21.558.530	-19.225.197	-19.225.197	-20.725.197	-21.558.530	-20.725.197	-19.225.197	-19.225.197	-20.725.197	-21.558.530	-20.725.197	-19.225.197
Remuneraciones		-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530	-16.978.530
Mantenimiento y Reparaciones		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
TV Satelital + Internet + Teléfono		-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000
Metrogas		-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
Agua		-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Luz		-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Seguros		-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000
Marketing		-3.000.000	-666.667	-666.667	-666.667	-3.000.000	-666.667	-666.667	-666.667	-666.667	-3.000.000	-666.667	-666.667
Contribuciones Terrenos					-1.500.000		-1.500.000			-1.500.000		-1.500.000	
- Depreciación		-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981	-333.981
= Resultado de la operacion (A)		4.387.589	6.379.622	10.133.922	8.292.622	5.752.789	4.879.622	6.038.322	7.744.822	9.657.822	6.776.689	4.538.322	5.355.722
- Interes		-1.150.000	-1.140.921	-1.131.633	-1.122.131	-1.112.411	-1.102.467	-1.092.295	-1.081.888	-1.071.243	-1.060.352	-1.049.211	-1.037.814
- Perdida ejercicio anterior													
= Resultado no operacional (B)		-1.150.000	-1.140.921	-1.131.633	-1.122.131	-1.112.411	-1.102.467	-1.092.295	-1.081.888	-1.071.243	-1.060.352	-1.049.211	-1.037.814
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		3.237.589	5.238.701	9.002.289	7.170.491	4.640.378	3.777.155	4.946.027	6.662.933	8.586.579	5.716.337	3.489.111	4.317.908
- Impuesto a las empresas (25%)		-809.397	-1.309.675	-2.250.572	-1.792.623	-1.160.094	-944.289	-1.236.507	-1.865.733	-2.146.645	-1.429.084	-872.278	-1.079.477
= Utilidad despues de impuestos		2.428.191	3.929.026	6.751.717	5.377.868	3.480.283	2.832.866	3.709.520	4.997.200	6.439.934	4.287.252	2.616.833	3.238.431
+ Depreciacion		333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981	333.981
+ Perdidas del ejercicio anterior													
= Flujo operacional (C)		2.762.173	4.263.007	7.085.698	5.711.850	3.814.265	3.166.847	4.043.502	5.331.182	6.773.916	4.621.234	2.950.815	3.572.413
- Inversion fija	-57.135.500												
- Capital de trabajo	-11.127.394												
+ Recuperación capital de trabajo													
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
+ Prestamos	50.000.000												
- Amortizaciones		-394.748	-403.827	-413.115	-422.616	-432.337	-442.280	-452.453	-462.859	-473.505	-484.396	-495.537	-506.934
= Flujo de capitales (D)	-18.262.894	-6.394.748	-6.403.827	-6.413.115	-6.422.616	-6.432.337	-6.442.280	-6.452.453	-6.462.859	-6.473.505	-6.484.396	-6.495.537	-6.506.934
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-18.262.894	-3.632.575	-2.140.820	672.583	-710.767	-2.618.072	-3.275.433	-2.408.951	-1.131.678	300.411	-1.863.162	-3.544.722	-2.934.521

Tendencia Ocupación Primer Año según Histórico											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
0,77	0,76	0,87	0,86	0,81	0,76	0,75	0,8	0,9	0,84	0,75	0,73

Anexo Flujo de Caja Mensual La Nonna

FLUJO DE CAJA LA NONNA													
AÑO 1													
Concepto	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ingreso por ventas		21.483.000	21.204.000	24.273.000	23.994.000	22.599.000	21.204.000	20.925.000	22.320.000	25.110.000	23.436.000	20.925.000	20.367.000
- Costos de ventas		-5.969.040	-5.891.520	-6.744.240	-6.666.720	-6.279.120	-5.891.520	-5.814.000	-6.201.600	-6.976.800	-6.511.680	-5.814.000	-5.658.960
- Gastos de admin y ventas		-11.549.445	-11.549.445	-11.549.445	-12.449.445	-11.549.445	-12.449.445	-11.549.445	-11.549.445	-12.449.445	-11.549.445	-12.449.445	-11.549.445
Remuneraciones		-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445	-10.549.445
Mantenimiento y Reparaciones		-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000
TV Satelital + Internet + Teléfono		-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Metrogas		-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Agua		-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000
Luz		-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000
Seguros		-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Contribuciones Terrenos					-900.000		-900.000			-900.000		-900.000	
- Depreciación		-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448	-200.448
= Resultado de la operacion (A)		3.764.067	3.562.587	5.778.867	4.677.387	4.569.987	2.662.587	3.361.107	4.368.507	5.483.307	5.174.427	2.461.107	2.958.147
- Interes													
- Perdida ejercicio anterior													
= Resultado no operacional (B)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		3.764.067	3.562.587	5.778.867	4.677.387	4.569.987	2.662.587	3.361.107	4.368.507	5.483.307	5.174.427	2.461.107	2.958.147
- Impuesto a las empresas (25%)		-941.017	-890.647	-1.444.717	-1.169.347	-1.142.497	-665.647	-840.277	-1.092.127	-1.370.827	-1.293.607	-615.277	-739.537
= Utilidad despues de impuestos		2.823.050	2.671.940	4.334.150	3.508.040	3.427.490	1.996.940	2.520.830	3.276.380	4.112.480	3.880.820	1.845.830	2.218.610
+ Depreciacion		200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448	200.448
+ Perdidas del ejercicio anterior													
= Flujo operacional (C)		3.023.498	2.872.388	4.534.598	3.708.488	3.627.938	2.197.388	2.721.278	3.476.828	4.312.928	4.081.268	2.046.278	2.419.058
- Inversion fija	-31.139.000												
- Capital de trabajo	-5.916.410												
+ Recuperación capital de trabajo													
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
+ Prestamos													
- Amortizaciones													
= Flujo de capitales (D)	-37.055.410	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-37.055.410	23.498	-127.612	1.534.598	708.488	627.938	-802.612	-278.722	476.828	1.312.928	1.081.268	-953.722	-580.942

Tendencia Ocupación Primer Año según Histórico											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
0,77	0,76	0,87	0,86	0,81	0,76	0,75	0,8	0,9	0,84	0,75	0,73

Anexo Flujo de Caja Mensual Nueva Vida

FLUJO DE CAJA NUEVA VIDA													
AÑO 1													
Concepto	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ingreso por ventas	13.744.500	13.566.000	15.529.500	15.351.000	14.458.500	13.566.000	13.387.500	14.280.000	16.065.000	14.994.000	13.387.500	13.030.500	
- Costos de ventas		-3.730.650	-3.682.200	-4.215.150	-4.166.700	-3.924.450	-3.682.200	-3.633.750	-3.876.000	-4.360.500	-4.069.800	-3.633.750	-3.536.850
- Gastos de admin y ventas		-11.299.445	-11.299.445	-11.299.445	-12.299.445	-11.299.445	-12.299.445	-11.299.445	-12.299.445	-11.299.445	-12.299.445	-11.299.445	-11.299.445
Remuneraciones		-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445	-10.449.445
Mantención y Reparaciones		-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000	-180.000
TV Satelital + Internet + Teléfono		-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
Metrogas		-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
Agua		-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000
Luz		-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Seguros		-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Contribuciones Terrenos					-1.000.000		-1.000.000			-1.000.000		-1.000.000	
- Depreciación		-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747	-198.747
= Resultado de la operacion (A)		-1.484.342	-1.614.392	-1.83.842	-1.313.892	-964.142	-2.614.392	-1.744.442	-1.094.192	-793.692	-573.992	-2.744.442	-2.004.542
- Interes													
- Perdida ejercicio anterior			-1.484.342	-1.614.392	-183.842	-1.313.892	-964.142	-2.614.392	-1.744.442	-1.094.192	-793.692	-573.992	-2.744.442
= Resultado no operacional (B)		0	-1.484.342	-1.614.392	-183.842	-1.313.892	-964.142	-2.614.392	-1.744.442	-1.094.192	-793.692	-573.992	-2.744.442
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		-1.484.342	-3.098.735	-1.798.235	-1.497.735	-2.278.035	-3.578.535	-4.358.835	-2.838.635	-1.887.885	-1.367.685	-3.318.435	-4.748.985
- Impuesto a las empresas (25%)													
= Utilidad despues de impuestos		-1.484.342	-3.098.735	-1.798.235	-1.497.735	-2.278.035	-3.578.535	-4.358.835	-2.838.635	-1.887.885	-1.367.685	-3.318.435	-4.748.985
+ Depreciacion		198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747	198.747
+ Perdidas del ejercicio anterior			1.484.342	1.614.392	183.842	1.313.892	964.142	2.614.392	1.744.442	1.094.192	793.692	573.992	2.744.442
= Flujo operacional (C)		-1.285.595	-1.415.645	14.905	-1.115.145	-765.395	-2.415.645	-1.545.695	-895.445	-594.945	-375.245	-2.545.695	-1.805.795
- Inversion fija		-28.722.500											
- Capital de trabajo		-15.438.152											
+ Recuperación capital de trabajo													
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
+ Prestamos													
- Amortizaciones													
= Flujo de capitales (D)		-44.160.652	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-44.160.652	-2.785.595	-2.915.645	-1.485.095	-2.615.145	-2.265.395	-3.915.645	-3.045.695	-2.395.445	-1.875.245	-4.045.695	-3.305.795

Tendencia Ocupación Primer Año según Histórico

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
0,77	0,76	0,87	0,86	0,81	0,76	0,75	0,8	0,9	0,84	0,75	0,73

Anexo M. Flujos de Caja Anual proyectada a 7 años Hogares Todeschini.

Anexo Flujo de Caja Anual Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		451.680.000	537.019.290	600.924.586	711.989.588	796.716.349	941.054.795	1.053.040.315
- Costos de ventas		-124.032.000	-147.466.296	-165.014.785	-195.513.400	-218.779.495	-258.415.047	-289.166.437
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantenimiento y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		89.937.862	124.627.275	140.529.847	189.509.779	212.836.840	275.098.229	309.816.279
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		76.785.497	113.164.247	131.286.158	183.181.714	210.339.130	275.098.229	309.816.279
- Impuesto a las empresas (25%)		-19.196.374	-28.291.062	-32.821.540	-45.795.428	-52.584.783	-68.774.557	-77.454.070
= Utilidad despues de impuestos		57.589.123	84.873.185	98.464.619	137.386.285	157.754.348	206.323.672	232.362.209
+ Depreciacion		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		61.596.901	88.880.963	102.472.397	141.235.563	161.603.625	209.942.950	234.748.154
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-11.127.394						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								11.127.394
+ Prestamos (2,3% Mensual)	50.000.000							
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-18.262.894	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-126.323.145	-98.819.816
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-18.262.894	-15.787.706	1.239.020	3.023.522	28.142.549	83.619.805	135.928.338

VAN	\$ 67.032.735
TIR	48%
PAYBACK	4 AÑOS 1 MES

Anexo Flujo de Caja Anual La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		267.840.000	318.445.020	356.339.977	422.199.990	472.441.788	558.032.492	624.438.359
- Costos de ventas		-74.419.200	-88.479.778	-99.008.871	-117.308.040	-131.267.697	-155.049.028	-173.499.862
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantenión y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		43.822.087	63.513.922	72.028.558	100.985.401	113.679.467	149.252.886	168.600.385
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		43.822.087	63.513.922	72.028.558	100.985.401	113.679.467	149.252.886	168.600.385
- Impuesto a las empresas (25%)		-10.955.522	-15.878.480	-18.007.140	-25.246.350	-28.419.867	-37.313.222	-42.150.096
= Utilidad despues de impuestos		32.866.565	47.635.441	54.021.419	75.739.051	85.259.600	111.939.665	126.450.288
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		35.271.938	50.040.814	56.426.792	77.994.757	87.515.307	114.045.371	127.647.661
- Inversion fija	-31.139.000							
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo	-5.916.410							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								5.916.410
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-37.055.410	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-49.223.001
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-37.055.410	-728.062	9.756.814	11.348.996	27.552.704	31.070.648	50.883.799	78.424.661

VAN	\$ 42.738.898
TIR	39%
PAYBACK	4 AÑOS 7 MESES

Anexo Flujo de Caja Anual Nueva Vida

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUEVA VIDA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		171.360.000	203.736.330	227.980.953	270.117.198	302.261.144	357.020.788	399.506.262
- Costos de ventas		-46.512.000	-55.299.861	-61.880.544	-73.317.525	-82.042.311	-96.905.643	-108.437.414
- Gastos de admin y ventas		-144.353.340	-160.936.387	-179.492.818	-197.924.130	-221.159.768	-247.160.447	-276.255.206
Remuneraciones		-125.393.340	-140.315.147	-157.012.650	-175.697.155	-196.605.117	-220.001.126	-246.181.260
Mantenición y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Metrogas		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Agua		-1.200.000	-1.342.800	-1.502.593	-1.681.402	-1.881.489	-2.105.386	-2.355.927
Luz		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-4.000.000	-4.476.000	-5.008.644	-5.604.673	-6.271.629	-7.017.952	-7.853.089
- Depreciación		-2.384.968	-2.384.968	-2.384.968	-2.244.135	-2.244.135	-2.110.135	-1.201.802
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		-21.890.308	-14.884.887	-15.777.377	-3.368.592	-3.185.069	10.844.564	13.611.840
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior			-21.890.308	-14.884.887	-15.777.377	-3.368.592	-3.185.069	
= Resultado no operacional (B)			-21.890.308	-14.884.887	-15.777.377	-3.368.592	-3.185.069	
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		-21.890.308	-36.775.195	-30.662.264	-19.145.969	-6.553.661	7.659.495	13.611.840
- Impuesto a las empresas (25%)							-1.914.874	-3.402.960
= Utilidad despues de impuestos		-21.890.308	-36.775.195	-30.662.264	-19.145.969	-6.553.661	5.744.621	10.208.880
+ Depreciacion		2.384.968	2.384.968	2.384.968	2.244.135	2.244.135	2.110.135	1.201.802
+ Perdidas del ejercicio anterior			21.890.308	14.884.887	15.777.377	3.368.592	3.185.069	
= Flujo operacional (C)		-19.505.340	-12.499.918	-13.392.409	-1.124.457	-940.934	11.039.825	11.410.682
- Inversion fija	-28.722.500							
+ Valor residual de los activos								13.767.389
- Capital de trabajo	-15.438.152							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-35.338.900
+ Recuperación de capital de trabajo								15.438.152
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-44.160.652	-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-6.133.359
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-44.160.652	-37.505.340	-32.641.918	-35.931.307	-26.345.484	-29.163.263	-20.540.961	5.277.322

VAN	\$ -150.328.466
TIR	&&&&
PAYBACK	FUERA HORIZONTE PROYECTO

Anexo N. Flujos de Caja Anual Nuevos Escenarios Hogares Todeschini.

Anexo Flujo de Caja con alza de Ocupación en 5% Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		479.910.000	568.608.660	636.273.091	751.544.565	840.978.369	941.054.795	1.053.040.315
- Costos de ventas		-131.784.000	-156.140.784	-174.721.537	-206.375.256	-230.933.911	-258.415.046	-289.166.437
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantención y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		110.415.862	147.542.157	166.171.600	218.202.900	244.944.443	275.098.229	309.816.279
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		97.263.497	136.079.129	156.927.912	211.874.835	242.446.733	275.098.229	309.816.279
- Impuesto a las empresas (25%)		-24.315.874	-34.019.782	-39.231.978	-52.968.709	-60.611.683	-68.774.557	-77.454.070
= Utilidad despues de impuestos		72.947.623	102.059.347	117.695.934	158.906.127	181.835.050	206.323.672	232.362.209
+ Depreciación		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		76.955.401	106.067.125	121.703.711	162.755.404	185.684.328	209.942.950	234.748.154
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-10.855.745						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								10.855.745
+ Prestamos (2,3% Mensual)		50.000.000						
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-17.991.245	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-126.323.145	-99.091.465
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-17.991.245	-429.206	18.425.182	22.254.837	49.662.390	83.619.805	135.656.688

VAN	\$ 124.071.607
TIR	89%

Anexo Flujo de Caja con alza de Ocupación en 5% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		284.580.000	337.177.080	377.301.153	445.655.545	498.688.554	558.032.492	624.438.359
- Costos de ventas		-79.070.400	-93.684.470	-104.782.922	-123.825.153	-138.560.346	-155.049.028	-173.499.863
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantenición y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		55.910.887	77.041.290	87.215.682	117.923.844	132.633.584	149.252.886	168.600.384
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		55.910.887	77.041.290	87.215.682	117.923.844	132.633.584	149.252.886	168.600.384
- Impuesto a las empresas (25%)		-13.977.722	-19.260.322	-21.803.921	-29.480.961	-33.158.396	-37.313.222	-42.150.096
= Utilidad despues de impuestos		41.933.165	57.780.967	65.411.762	88.442.883	99.475.188	111.939.665	126.450.288
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		44.338.538	60.186.340	67.817.135	90.698.589	101.730.894	114.045.371	127.647.661
- Inversion fija	-31.139.000							
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo	-5.916.410							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								5.916.410
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-37.055.410	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-49.223.001
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-37.055.410	8.338.538	19.902.340	22.739.339	40.256.535	45.286.236	50.883.799	78.424.660

VAN	\$ 76.319.023
TIR	57%

Anexo Flujo de Caja con alza de Ocupación en 5% Nueva Vida

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUEVA VIDA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		182.070.000	215.720.820	241.391.598	285.123.709	319.053.430	357.020.788	399.506.262
- Costos de ventas		-49.419.000	-58.552.794	-65.520.576	-77.390.721	-86.600.217	-96.905.643	-108.437.414
- Gastos de admin y ventas		-144.353.340	-160.936.387	-179.492.818	-197.924.130	-221.159.768	-247.160.447	-276.255.206
Remuneraciones		-125.393.340	-140.315.147	-157.012.650	-175.697.155	-196.605.117	-220.001.126	-246.181.260
Mantenimiento y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Metrogas		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Agua		-1.200.000	-1.342.800	-1.502.593	-1.681.402	-1.881.489	-2.105.386	-2.355.927
Luz		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-4.000.000	-4.476.000	-5.008.644	-5.604.673	-6.271.629	-7.017.952	-7.853.089
- Depreciación		-2.384.968	-2.384.968	-2.384.968	-2.244.135	-2.244.135	-2.110.135	-1.201.802
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		-14.087.308	-6.153.330	-6.006.764	7.564.723	9.049.310	10.844.564	13.611.840
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior			-14.087.308	-6.153.330	-6.006.764			
= Resultado no operacional (B)			-14.087.308	-6.153.330	-6.006.764			
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		-14.087.308	-20.240.638	-12.160.094	1.557.959	9.049.310	10.844.564	13.611.840
- Impuesto a las empresas (25%)					-389.490	-2.262.328	-2.711.141	-3.402.960
= Utilidad despues de impuestos		-14.087.308	-20.240.638	-12.160.094	1.168.469	6.786.983	8.133.423	10.208.880
+ Depreciación		2.384.968	2.384.968	2.384.968	2.244.135	2.244.135	2.110.135	1.201.802
+ Perdidas del ejercicio anterior			14.087.308	6.153.330	6.006.764			
= Flujo operacional (C)		-11.702.340	-3.768.361	-3.621.796	9.419.368	9.031.118	10.243.558	11.410.682
- Inversion fija		-28.722.500						
+ Valor residual de los activos								13.767.389
- Capital de trabajo		-12.398.460						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-35.338.900
+ Recuperación de capital de trabajo								12.398.460
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)		-41.120.960	-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-41.120.960	-29.702.340	-23.910.361	-26.160.694	-15.801.658	-19.191.211	-2.237.631

VAN	\$ -120.694.648
TIR	@!@!@!@

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		523.948.800	622.942.376	697.072.519	825.907.922	924.190.965	1.091.623.562	1.221.526.766
- Costos de ventas		-124.032.000	-147.466.296	-165.014.785	-195.513.400	-218.779.495	-258.415.047	-289.166.437
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantención y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		162.206.662	210.550.362	236.677.780	303.428.113	340.311.456	425.666.996	478.302.730
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		149.054.297	199.087.333	227.434.092	297.100.048	337.813.746	425.666.996	478.302.730
- Impuesto a las empresas (25%)		-37.263.574	-49.771.833	-56.858.523	-74.275.012	-84.453.437	-106.416.749	-119.575.682
= Utilidad despues de impuestos		111.790.723	149.315.500	170.575.569	222.825.036	253.360.310	319.250.247	358.727.047
+ Depreciacion		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		115.798.501	153.323.278	174.583.347	226.674.314	257.209.587	322.869.525	361.112.992
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-10.855.745						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								10.855.745
+ Prestamos (2,3% Mensual)		50.000.000						
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-17.991.245	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-126.323.145	-99.091.465
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-17.991.245	38.413.894	65.681.335	75.134.472	113.581.300	196.546.380	262.021.526

VAN	\$ 357.935.767
TIR	264%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		310.694.400	369.396.223	413.354.374	489.751.988	548.032.475	647.317.691	724.348.496
- Costos de ventas		-74.419.200	-88.479.778	-99.008.871	-117.308.040	-131.267.697	-155.049.028	-173.499.862
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantención y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		86.676.487	114.465.125	129.042.954	168.537.400	189.270.153	238.538.085	268.510.522
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		86.676.487	114.465.125	129.042.954	168.537.400	189.270.153	238.538.085	268.510.522
- Impuesto a las empresas (25%)		-21.669.122	-28.616.281	-32.260.739	-42.134.350	-47.317.538	-59.634.521	-67.127.630
= Utilidad despues de impuestos		65.007.365	85.848.844	96.782.216	126.403.050	141.952.615	178.903.564	201.382.891
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2,405.373	2,255.706	2,255.706	2,105.706	1,197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		67.412.738	88.254.217	99.187.589	128.658.756	144.208.321	181.009.270	202.580.265
- Inversion fija	-31.139.000							
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo	-5.916.410							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								5.916.410
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-37.055.410	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-49.223.001
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-37.055.410	31.412.738	47.970.217	54.109.793	78.216.702	87.763.663	117.847.698	153.357.264

VAN	\$ 215.126.092
TIR	117%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% Nueva Vida

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUEVA VIDA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		198.777.600	236.334.143	264.457.906	313.335.949	350.622.927	414.144.114	463.427.264
- Costos de ventas		-46.512.000	-55.299.861	-61.880.544	-73.317.525	-82.042.311	-96.905.643	-108.437.414
- Gastos de admin y ventas		-144.353.340	-160.936.387	-179.492.818	-197.924.130	-221.159.768	-247.160.447	-276.255.206
Remuneraciones		-125.393.340	-140.315.147	-157.012.650	-175.697.155	-196.605.117	-220.001.126	-246.181.260
Mantención y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Metrogas		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Agua		-1.200.000	-1.342.800	-1.502.593	-1.681.402	-1.881.489	-2.105.386	-2.355.927
Luz		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-4.000.000	-4.476.000	-5.008.644	-5.604.673	-6.271.629	-7.017.952	-7.853.089
- Depreciación		-2.384.968	-2.384.968	-2.384.968	-2.244.135	-2.244.135	-2.110.135	-1.201.802
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		5.527.292	17.712.926	20.699.576	39.850.160	45.176.714	67.967.890	77.532.842
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		5.527.292	17.712.926	20.699.576	39.850.160	45.176.714	67.967.890	77.532.842
- Impuesto a las empresas (25%)		-1.381.823	-4.428.232	-5.174.894	-9.962.540	-11.294.179	-16.991.973	-19.383.210
= Utilidad despues de impuestos		4.145.469	13.284.695	15.524.682	29.887.620	33.882.536	50.975.918	58.149.631
+ Depreciación		2.384.968	2.384.968	2.384.968	2.244.135	2.244.135	2.110.135	1.201.802
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		6.530.437	15.669.663	17.909.650	32.131.755	36.126.671	53.086.053	59.351.433
- Inversion fija	-28.722.500							
+ Valor residual de los activos								13.767.389
- Capital de trabajo	-8.521.826							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-35.338.900
+ Recuperación de capital de trabajo								8.521.826
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-37.244.326	-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-13.049.685
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-37.244.326	-11.469.563	-4.472.337	-4.629.248	6.910.728	7.904.342	21.505.266	46.301.748

VAN	\$ -25.138.884
TIR	&&&&

Anexo Flujo de Caja con disminución de Ocupación en 10% en Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		395.220.000	473.840.550	530.227.575	632.879.634	708.192.311	841.996.395	942.193.966
- Costos de ventas		-108.528.000	-130.117.320	-145.601.281	-173.789.689	-194.470.662	-231.213.463	-258.727.865
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantención y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		48.981.862	78.797.511	89.246.341	132.123.536	148.621.634	203.241.414	229.408.502
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		35.829.497	67.334.483	80.002.652	125.795.471	146.123.924	203.241.414	229.408.502
- Impuesto a las empresas (25%)		-8.957.374	-16.833.621	-20.000.663	-31.448.868	-36.530.981	-50.810.353	-57.352.126
= Utilidad despues de impuestos		26.872.123	50.500.862	60.001.989	94.346.603	109.592.943	152.431.060	172.056.377
+ Depreciacion		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		30.879.901	54.508.640	64.009.767	98.195.881	113.442.221	156.050.338	174.442.321
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-11.956.753						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								11.956.753
+ Prestamos (2,3% Mensual)	50.000.000							
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-19.092.253	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-126.323.145	-97.990.457
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-19.092.253	-46.504.706	-33.133.303	-35.439.108	-14.897.133	29.727.193	76.451.864

VAN	\$ -83.449.508
TIR	-9%

Anexo Flujo de Caja con disminución de Ocupación en 10% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		234.360.000	280.980.900	314.417.627	375.288.880	419.948.256	499.292.230	558.708.005
- Costos de ventas		-65.116.800	-78.070.392	-87.360.769	-104.273.813	-116.682.397	-138.728.078	-155.236.719
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantenimiento y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		19.644.487	36.459.188	41.754.310	67.108.518	75.771.235	106.833.574	121.133.174
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		19.644.487	36.459.188	41.754.310	67.108.518	75.771.235	106.833.574	121.133.174
- Impuesto a las empresas (25%)		-4.911.122	-9.114.797	-10.438.578	-16.777.130	-18.942.809	-26.708.394	-30.283.294
= Utilidad despues de impuestos		14.733.365	27.344.391	31.315.733	50.331.389	56.828.426	80.125.181	90.849.881
+ Depreciación		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		17.138.738	29.749.764	33.721.106	52.587.095	59.084.132	82.230.887	92.047.254
- Inversion fija	-31.139.000							
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo	-5.916.410							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								5.916.410
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-37.055.410	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-49.223.001
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-37.055.410	-18.861.262	-10.534.236	-11.356.690	2.145.041	2.639.474	19.069.315	42.824.253

VAN	\$ -45.748.092
TIR	-3%

Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		379.411.200	451.096.204	504.776.652	598.071.254	669.241.733	790.486.027	884.553.865
- Costos de ventas		-124.032.000	-147.466.296	-165.014.785	-195.513.400	-218.779.495	-258.415.047	-289.166.437
= Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantenición y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		17.669.062	38.704.189	44.381.913	75.591.445	85.362.224	124.529.462	141.329.829
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		4.516.697	27.241.161	35.138.225	69.263.380	82.864.514	124.529.462	141.329.829
- Impuesto a las empresas (25%)		-1.129.174	-6.810.290	-8.784.556	-17.315.845	-20.716.129	-31.132.365	-35.332.457
= Utilidad despues de impuestos		3.387.523	20.430.870	26.353.668	51.947.535	62.148.386	93.397.096	105.997.372
+ Depreciacion		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		7.395.301	24.438.648	30.361.446	55.796.813	65.997.663	97.016.374	108.383.316
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-19.774.085						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								19.774.085
+ Prestamos (2,3% Mensual)	50.000.000							
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-26.909.585	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-128.928.578	-126.323.145
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-26.909.585	-69.989.306	-63.203.295	-69.087.429	-57.296.201	-62.930.914	-29.306.771

VAN	\$ -229.812.168
TIR	#NUM!

Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		224.985.600	267.493.817	299.325.581	354.647.991	396.851.102	468.747.294	524.528.222
- Costos de ventas		-74.419.200	-88.479.778	-99.008.871	-117.308.040	-131.267.697	-155.049.028	-173.499.862
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantenición y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		967.687	12.562.719	15.014.162	33.433.403	38.088.781	59.967.688	68.690.247
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		967.687	12.562.719	15.014.162	33.433.403	38.088.781	59.967.688	68.690.247
- Impuesto a las empresas (25%)		-241.922	-3.140.680	-3.753.540	-8.358.351	-9.522.195	-14.991.922	-17.172.562
= Utilidad despues de impuestos		725.765	9.422.039	11.260.621	25.075.052	28.566.586	44.975.766	51.517.685
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		3.131.138	11.827.412	13.665.994	27.330.759	30.822.292	47.081.472	52.715.058
- Inversion fija	-31.139.000							
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo	-9.578.119							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								9.578.119
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-40.717.119	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-45.561.292
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-40.717.119	-32.868.862	-28.456.588	-31.411.802	-23.111.295	-25.622.366	-16.080.100	7.153.766

VAN	\$ -132.246.182
TIR	#jNUM!

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y aumento Ocupación en 5% Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		556.695.600	659.586.046	738.076.785	871.791.696	975.534.908	1.091.623.562	1.221.526.766
- Costos de ventas		-131.784.000	-156.140.784	-174.721.537	-206.375.256	-230.933.911	-258.415.046	-289.166.437
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantenión y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		187.201.462	238.519.543	267.975.294	338.450.031	379.500.982	425.666.996	478.302.729
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		174.049.097	227.056.515	258.731.606	332.121.966	377.003.272	425.666.996	478.302.729
- Impuesto a las empresas (25%)		-43.512.274	-56.764.129	-64.682.902	-83.030.491	-94.250.818	-106.416.749	-119.575.682
= Utilidad despues de impuestos		130.536.823	170.292.386	194.048.705	249.091.474	282.752.454	319.250.247	358.727.047
+ Depreciacion		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		134.544.601	174.300.164	198.056.482	252.940.752	286.601.732	322.869.525	361.112.991
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-10.855.745						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								10.855.745
+ Prestamos (2,3% Mensual)		50.000.000						
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-17.991.245	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-126.323.145	-99.091.465
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-17.991.245	57.159.994	86.658.221	98.607.607	139.847.738	196.546.380	262.021.526

VAN	\$ 427.320.376
TIR	359%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y aumento Ocupación en 5% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		330.112.800	391.125.413	437.669.337	516.960.432	578.478.723	647.317.691	724.348.496
- Costos de ventas		-79.070.400	-93.684.470	-104.782.922	-123.825.153	-138.560.346	-155.049.028	-173.499.863
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantenión y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		101.443.687	130.989.622	147.583.867	189.228.731	212.423.753	238.538.085	268.510.521
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		101.443.687	130.989.622	147.583.867	189.228.731	212.423.753	238.538.085	268.510.521
- Impuesto a las empresas (25%)		-25.360.922	-32.747.406	-36.895.967	-47.307.183	-53.105.938	-59.634.521	-67.127.630
= Utilidad despues de impuestos		76.082.765	98.242.217	110.687.900	141.921.548	159.317.815	178.903.564	201.382.891
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		78.488.138	100.647.590	113.093.273	144.177.254	161.573.521	181.009.270	202.580.264
- Inversion fija		-31.139.000						
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo		-5.916.410						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								5.916.410
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)		-37.055.410	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-37.055.410	42.488.138	60.363.590	68.015.477	93.735.201	105.128.863	117.847.698

VAN	\$256.141.354
TIR	144%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y aumento Ocupación en 5% Nueva Vida

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUEVA VIDA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		211.201.200	250.236.151	280.014.253	330.743.502	370.101.979	414.144.114	463.427.264
- Costos de ventas		-49.419.000	-58.552.794	-65.520.576	-77.390.721	-86.600.217	-96.905.643	-108.437.414
- Gastos de admin y ventas		-144.353.340	-160.936.387	-179.492.818	-197.924.130	-221.159.768	-247.160.447	-276.255.206
Remuneraciones		-125.393.340	-140.315.147	-157.012.650	-175.697.155	-196.605.117	-220.001.126	-246.181.260
Mantenimiento y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Metrogas		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Agua		-1.200.000	-1.342.800	-1.502.593	-1.681.402	-1.881.489	-2.105.386	-2.355.927
Luz		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-4.000.000	-4.476.000	-5.008.644	-5.604.673	-6.271.629	-7.017.952	-7.853.089
- Depreciación		-2.384.968	-2.384.968	-2.384.968	-2.244.135	-2.244.135	-2.110.135	-1.201.802
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		15.043.892	28.362.001	32.615.891	53.184.517	60.097.859	67.967.890	77.532.842
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		15.043.892	28.362.001	32.615.891	53.184.517	60.097.859	67.967.890	77.532.842
- Impuesto a las empresas (25%)		-3.760.973	-7.090.500	-8.153.973	-13.296.129	-15.024.465	-16.991.972	-19.383.210
= Utilidad despues de impuestos		11.282.919	21.271.501	24.461.919	39.888.387	45.073.394	50.975.917	58.149.631
+ Depreciación		2.384.968	2.384.968	2.384.968	2.244.135	2.244.135	2.110.135	1.201.802
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		13.667.887	23.656.469	26.846.887	42.132.522	47.317.529	53.086.052	59.351.433
- Inversion fija	-28.722.500							
+ Valor residual de los activos								13.767.389
- Capital de trabajo	-7.114.887							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-35.338.900
+ Recuperación de capital de trabajo								7.114.887
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-35.837.387	-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-14.456.624
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-35.837.387	-4.332.113	3.514.469	4.307.989	16.911.496	19.095.200	21.505.266	44.894.809

VAN	\$ 2.277.020
TIR	21%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y disminución de Ocupación en 5% Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		458.455.200	549.655.038	615.063.988	734.140.376	821.503.080	976.715.818	1.092.945.001
- Costos de ventas		-108.528.000	-130.117.320	-145.601.281	-173.789.689	-194.470.662	-231.213.463	-258.727.865
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantenición y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		112.217.062	154.611.999	174.082.753	233.384.277	261.932.404	337.960.837	380.159.537
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		99.064.697	143.148.971	164.839.064	227.056.212	259.434.694	337.960.837	380.159.537
- Impuesto a las empresas (25%)		-24.766.174	-35.787.243	-41.209.766	-56.764.053	-64.858.673	-84.490.209	-95.039.884
= Utilidad despues de impuestos		74.298.523	107.361.728	123.629.298	170.292.159	194.576.020	253.470.628	285.119.653
+ Depreciación		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		78.306.301	111.369.506	127.637.076	174.141.437	198.425.298	257.089.905	287.505.597
- Inversion fija		-57.135.500						
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo		-10.855.745						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								10.855.745
+ Prestamos (2,3% Mensual)		50.000.000						
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-17.991.245	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-128.928.578	-99.091.465
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-17.991.245	921.694	23.727.563	28.188.201	61.048.423	69.496.720	188.414.132

VAN	\$ 174.980.087
TIR	104%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y disminución de Ocupación en 5% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		271.857.600	325.937.844	364.724.447	435.335.100	487.139.977	579.178.987	648.101.286
- Costos de ventas		-65.116.800	-78.070.392	-87.360.769	-104.273.813	-116.682.397	-138.728.078	-155.236.719
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantención y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		57.142.087	81.416.132	92.061.131	127.154.739	142.962.956	186.720.331	210.526.455
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		57.142.087	81.416.132	92.061.131	127.154.739	142.962.956	186.720.331	210.526.455
- Impuesto a las empresas (25%)		-14.285.522	-20.354.033	-23.015.283	-31.788.685	-35.740.739	-46.680.083	-52.631.614
= Utilidad despues de impuestos		42.856.565	61.062.099	69.045.848	95.366.054	107.222.217	140.040.248	157.894.841
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		45.261.938	63.467.472	71.451.221	97.621.761	109.477.923	142.145.955	159.092.214
- Inversion fija		-31.139.000						
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo		-5.916.410						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								5.916.410
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)		-37.055.410	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-37.055.410	9.261.938	23.183.472	26.373.425	47.179.707	78.984.382	109.869.214

VAN	\$ 107.033.884
TIR	66%

Anexo Flujo de Caja con alza de Precios en 16% y disminución de Ocupación en 5% Nueva Vida

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUEVA VIDA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		173.930.400	208.530.126	233.345.211	278.520.844	311.664.824	370.549.997	414.645.447
- Costos de ventas		-40.698.000	-48.793.995	-54.600.480	-65.171.133	-72.926.498	-86.705.049	-97.022.949
- Gastos de admin y ventas		-144.353.340	-160.936.387	-179.492.818	-197.924.130	-221.159.768	-247.160.447	-276.255.206
Remuneraciones		-125.393.340	-140.315.147	-157.012.650	-175.697.155	-196.605.117	-220.001.126	-246.181.260
Mantenimiento y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Metrogas		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Agua		-1.200.000	-1.342.800	-1.502.593	-1.681.402	-1.881.489	-2.105.386	-2.355.927
Luz		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-4.000.000	-4.476.000	-5.008.644	-5.604.673	-6.271.629	-7.017.952	-7.853.089
- Depreciación		-2.384.968	-2.384.968	-2.384.968	-2.244.135	-2.244.135	-2.110.135	-1.201.802
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		-13.505.908	-3.585.225	-3.133.055	13.181.446	15.334.423	34.574.367	40.165.489
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior			-13.505.908	-3.585.225	-3.133.055			
= Resultado no operacional (B)			-13.505.908	-3.585.225	-3.133.055			
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		-13.505.908	-17.091.133	-6.718.280	10.048.391	15.334.423	34.574.367	40.165.489
- Impuesto a las empresas (25%)								
= Utilidad despues de impuestos		-13.505.908	-17.091.133	-6.718.280	10.048.391	15.334.423	34.574.367	40.165.489
+ Depreciación		2.384.968	2.384.968	2.384.968	2.244.135	2.244.135	2.110.135	1.201.802
+ Perdidas del ejercicio anterior			13.505.908	3.585.225	3.133.055			
= Flujo operacional (C)		-11.120.940	-1.200.256	-748.087	15.425.581	17.578.558	36.684.502	41.367.291
- Inversion fija	-28.722.500							
+ Valor residual de los activos								13.767.389
- Capital de trabajo	-13.182.985							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-35.338.900
+ Recuperación de capital de trabajo								13.182.985
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-41.905.485	-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-8.388.526
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-41.905.485	-29.120.940	-21.342.256	-23.286.985	-9.795.446	-10.643.771	5.103.716	32.978.765

VAN	\$ -92.900.603
TIR	****

Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% y aumento de Ocupación en 5% Nuestra Casa

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUESTRA CASA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		403.124.400	477.631.274	534.469.396	631.297.435	706.421.830	790.486.027	884.553.865
- Costos de ventas		-131.784.000	-156.140.784	-174.721.537	-206.375.256	-230.933.911	-258.415.046	-289.166.437
- Gastos de admin y ventas		-233.702.360	-260.917.941	-291.372.176	-323.117.131	-361.250.737	-403.922.241	-451.671.654
Remuneraciones		-203.742.360	-227.987.701	-255.118.237	-285.477.307	-319.449.107	-357.463.551	-400.001.713
Mantenión y Reparaciones		-3.600.000	-4.028.400	-4.507.780	-5.044.205	-5.644.466	-6.316.157	-7.067.780
TV Satelital + Internet + Teléfono		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Metrogas		-4.800.000	-5.371.200	-6.010.373	-6.725.607	-7.525.954	-8.421.543	-9.423.707
Agua		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Luz		-4.200.000	-4.699.800	-5.259.076	-5.884.906	-6.585.210	-7.368.850	-8.245.743
Seguros		-960.000	-1.074.240	-1.202.075	-1.345.121	-1.505.191	-1.684.309	-1.884.741
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-6.000.000	-6.714.000	-7.512.966	-8.407.009	-9.407.443	-10.526.929	-11.779.633
- Depreciación		-4.007.778	-4.007.778	-4.007.778	-3.849.278	-3.849.278	-3.619.278	-2.385.944
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		33.630.262	56.564.772	64.367.905	97.955.770	110.387.904	124.529.462	141.329.829
- Interes		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)		-13.152.365	-11.463.028	-9.243.688	-6.328.065	-2.497.710		
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		20.477.897	45.101.743	55.124.217	91.627.705	107.890.194	124.529.462	141.329.829
- Impuesto a las empresas (25%)		-5.119.474	-11.275.436	-13.781.054	-22.906.926	-26.972.549	-31.132.366	-35.332.457
= Utilidad despues de impuestos		15.358.423	33.826.308	41.343.163	68.720.779	80.917.646	93.397.097	105.997.371
+ Depreciacion		4.007.778	4.007.778	4.007.778	3.849.278	3.849.278	3.619.278	2.385.944
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		19.366.201	37.834.085	45.350.941	72.570.056	84.766.924	97.016.374	108.383.316
- Inversion fija	-57.135.500							
+ Valor residual de los activos								31.408.389
- Capital de trabajo	-16.516.851							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-72.000.000	-80.568.000	-90.155.592	-100.884.107	-112.889.316	-126.323.145	-141.355.599
+ Recuperación de capital de trabajo								16.516.851
+ Prestamos (2,3% Mensual)	50.000.000							
- Amortizaciones		-5.384.606	-7.073.943	-9.293.283	-12.208.906	-16.039.261		
= Flujo de capitales (D)		-23.652.351	-77.384.606	-87.641.943	-99.448.875	-113.093.014	-126.323.145	-93.430.359
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-23.652.351	-58.018.406	-49.807.858	-54.097.934	-40.522.957	-29.306.770	14.952.957

VAN	\$-183.193.566
TIR	#¡NUM!

Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% y aumento de Ocupación en 5% La Nonna

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO LA NONNA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		239.047.200	283.228.747	316.932.968	374.350.658	418.898.386	468.747.294	524.528.222
- Costos de ventas		-79.070.400	-93.684.470	-104.782.922	-123.825.153	-138.560.346	-155.049.028	-173.499.863
- Gastos de admin y ventas		-147.193.340	-164.045.947	-182.897.175	-201.650.842	-225.238.918	-251.624.872	-281.140.739
Remuneraciones		-126.593.340	-141.657.947	-158.515.243	-177.378.557	-198.486.605	-222.106.511	-248.537.186
Mantenición y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Metrogas		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Agua		-1.440.000	-1.611.360	-1.803.112	-2.017.682	-2.257.786	-2.526.463	-2.827.112
Luz		-3.000.000	-3.357.000	-3.756.483	-4.203.504	-4.703.722	-5.263.464	-5.889.817
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-3.600.000	-3.960.000	-4.356.000	-4.791.600	-5.270.760	-5.797.836	-6.377.620
- Depreciación		-2.405.373	-2.405.373	-2.405.373	-2.255.706	-2.255.706	-2.105.706	-1.197.373
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		10.378.087	23.092.957	26.847.498	46.618.956	52.843.415	59.967.688	68.690.246
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior								
= Resultado no operacional (B)								
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		10.378.087	23.092.957	26.847.498	46.618.956	52.843.415	59.967.688	68.690.246
- Impuesto a las empresas (25%)		-2.594.522	-5.773.239	-6.711.874	-11.654.739	-13.210.854	-14.991.922	-17.172.562
= Utilidad despues de impuestos		7.783.565	17.319.718	20.135.623	34.964.217	39.632.561	44.975.766	51.517.685
+ Depreciacion		2.405.373	2.405.373	2.405.373	2.255.706	2.255.706	2.105.706	1.197.373
+ Perdidas del ejercicio anterior								
= Flujo operacional (C)		10.188.938	19.725.091	22.540.996	37.219.924	41.888.268	47.081.472	52.715.058
- Inversion fija		-31.139.000						
+ Valor residual de los activos								15.538.389
- Capital de trabajo		-8.307.715						
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572	-70.677.800
+ Recuperación de capital de trabajo								8.307.715
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)		-39.446.715	-36.000.000	-40.284.000	-45.077.796	-50.442.054	-56.444.658	-63.161.572
= Flujo de Caja Privado (C+D)		-39.446.715	-25.811.062	-20.558.909	-22.536.800	-13.222.130	-16.080.100	5.883.362

VAN	\$-105.199.874
TIR	-73%

Anexo Flujo de Caja con baja de Precios en 16% y aumento de Ocupación en 5% Nueva Vida

FLUJO DE CAJA HOGAR DE REPOSO NUEVA VIDA								
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ingreso por ventas		152.938.800	181.205.489	202.768.942	239.503.915	268.004.881	299.897.462	335.585.260
- Costos de ventas		-49.419.000	-58.552.794	-65.520.576	-77.390.721	-86.600.217	-96.905.643	-108.437.414
- Gastos de admin y ventas		-144.353.340	-160.936.387	-179.492.818	-197.924.130	-221.159.768	-247.160.447	-276.255.206
Remuneraciones		-125.393.340	-140.315.147	-157.012.650	-175.697.155	-196.605.117	-220.001.126	-246.181.260
Mantención y Reparaciones		-2.160.000	-2.417.040	-2.704.668	-3.026.523	-3.386.679	-3.789.694	-4.240.668
TV Satelital + Internet + Teléfono		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Metrogas		-1.800.000	-2.014.200	-2.253.890	-2.522.103	-2.822.233	-3.158.079	-3.533.890
Agua		-1.200.000	-1.342.800	-1.502.593	-1.681.402	-1.881.489	-2.105.386	-2.355.927
Luz		-2.400.000	-2.685.600	-3.005.186	-3.362.804	-3.762.977	-4.210.771	-4.711.853
Seguros		-600.000	-671.400	-751.297	-840.701	-940.744	-1.052.693	-1.177.963
Marketing		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667	-2.666.667
Contribuciones Terrenos		-4.000.000	-4.476.000	-5.008.644	-5.604.673	-6.271.629	-7.017.952	-7.853.089
- Depreciación		-2.384.968	-2.384.968	-2.384.968	-2.244.135	-2.244.135	-2.110.135	-1.201.802
+ Ganancia de Capital								
= Resultado de la operacion (A)		-43.218.508	-40.668.661	-44.629.420	-38.055.070	-41.999.238	-46.278.762	-50.309.162
- Interes								
- Perdida ejercicio anterior			-43.218.508	-40.668.661	-44.629.420	-38.055.070	-41.999.238	-46.278.762
= Resultado no operacional (B)			-43.218.508	-40.668.661	-44.629.420	-38.055.070	-41.999.238	-46.278.762
= Utilidad antes de impuestos (A+B)		-43.218.508	-83.887.169	-85.298.081	-82.684.490	-80.054.308	-88.278.001	-96.587.924
- Impuesto a las empresas (25%)					20.671.123	20.013.577	22.069.500	24.146.981
= Utilidad despues de impuestos		-43.218.508	-83.887.169	-85.298.081	-62.013.368	-60.040.731	-66.208.500	-72.440.943
+ Depreciacion		2.384.968	2.384.968	2.384.968	2.244.135	2.244.135	2.110.135	1.201.802
+ Perdidas del ejercicio anterior			43.218.508	40.668.661	44.629.420			
= Flujo operacional (C)		-40.833.540	-38.283.693	-42.244.452	-15.139.813	-57.796.596	-64.098.366	-71.239.142
- Inversion fija	-28.722.500							
+ Valor residual de los activos								13.767.389
- Capital de trabajo	-26.375.445							
- Costo Oportunidad Arriendo Negocio		-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	-35.338.900
+ Recuperación de capital de trabajo								26.375.445
+ Prestamos (2,3% Mensual)								
- Amortizaciones								
= Flujo de capitales (D)	-55.097.945	-18.000.000	-20.142.000	-22.538.898	-25.221.027	-28.222.329	-31.580.786	4.803.934
= Flujo de Caja Privado (C+D)	-55.097.945	-58.833.540	-58.425.693	-64.783.350	-40.360.840	-86.018.925	-95.679.152	-66.435.207

VAN	\$ -291.551.050
TIR	!@!@!@!