



“Centro de Día para el Adulto Mayor Plenitud”

Plan de Negocios para optar al grado de
Magíster en Administración (MBA)

Alumnos: Luz Adriana Gómez

María Teresa Velásquez

Roxana Mora

Profesor Guía: Christian Willatt

Santiago, Enero de 2011

Tabla de Contenido

1	Resumen Ejecutivo.....	4
2	Descripción Empresa.....	6
3	Misión y Visión.....	7
3.1	Visión.....	7
3.2	Misión.....	7
3.3	Valores.....	7
3.4	Objetivos estratégicos.....	7
4	Análisis de Mercado.....	8
4.1	Necesidad y Oportunidad.....	8
4.1.1	Resultados de investigación.....	9
4.1.2	Oportunidad.....	9
4.2	Características del mercado y cliente objetivo.....	10
4.2.1	Factores decisivos para los clientes a la hora de comprar:.....	10
4.3	Análisis Interno Externo según Porter.....	11
4.3.1	Principales barreras de entrada.....	11
4.3.2	Competencia y concentración:.....	11
4.3.3	Análisis FODA.....	13
5	Productos y Servicios.....	14
5.1	Propuesta de valor para el cliente:.....	14
5.2	Servicios:.....	14
5.2.1	Talleres.....	14
5.2.2	Servicios de Apoyo.....	15
5.2.3	Servicios con costo adicional:.....	15
5.2.4	Servicios abiertos a la comunidad:.....	15
5.3	Apropiabilidad del know-how:.....	16
6	Marketing y Estrategia.....	17
6.1	Modelo de Ingresos.....	17
6.2	Modelo de Comercialización y Ventas.....	18
6.2.1	Canales de Venta:.....	18
6.2.2	Alianzas:.....	18
6.2.3	Fuerzas de Venta:.....	18
6.2.4	Proceso de Ventas:.....	19
6.3	Promoción.....	19
6.3.1	Posicionamiento.....	20

6.3.2	Actividades de Promoción	20
6.4	Estrategia competitiva	21
6.5	Proyecciones de venta	22
7	Operaciones y Plan de Implementación	23
7.1	Operaciones	23
7.1.1	Flujo de operaciones	23
7.1.2	Planificación y proveedores	24
7.2	Plan de Implementación	27
8	Organización y Equipo Emprendedor.....	28
9	Proyecciones Financieras.....	29
9.1	Estado de resultado y Flujo de caja libre	29
9.2	Flujo de Efectivo y Balance	30
9.3	Evaluación y análisis económico.....	31
9.4	Análisis de Sensibilidad.....	32
9.5	Mitigación de Riesgo	33
10	Análisis de Riesgo	34
11	Anexos: Análisis de Mercado	36
11.1	Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores (2009).....	36
11.1.1	Distribución por grupo Etario	36
11.1.2	Género.....	37
11.1.3	Condiciones de Ocupación	37
11.1.4	Ingresos.....	38
11.1.5	Caracterización Demográfica de las Personas Mayores con Dependencia	39
11.1.6	Población Autovalente.....	40
11.2	Políticas Gubernamentales para el Adulto Mayor	40
11.3	Generación Sandwich	41
11.4	Distribución de Población de Adulto Mayor en Comunas Sector Oriente Santiago	42
11.4.1	Población.....	42
11.4.2	Afiliación al Sistema Privado de Salud.....	42
11.4.3	N.S.E. del Sector Oriente	42
11.5	Resultados de la Encuesta.....	44
12	Anexo: Detalles de análisis financiero.....	49
12.1	Tabla de Ingresos.....	49
12.2	Tabla de Costos	50
12.3	Tabla de Inversiones	51

1 Resumen Ejecutivo

De acuerdo a los últimos análisis demográficos de la población chilena, se ha visto que el país está en un proceso de Transición Avanzada, lo que significa, que para el año 2020 más del 18% de la población será adulta mayor, tendencia que es mundial principalmente en los países desarrollados y emergentes.

La postergación y baja tasa de natalidad ha llevado a que el núcleo familiar esté formado por el matrimonio, sus hijos y los padres de ellos, siendo responsables del cuidado y atención de ambos, lo que se ha denominado como la generación Sándwich. Adicionalmente este segmento valora la vida familiar y la calidad de vida de cada uno de sus miembros, pero no cuenta con el tiempo suficiente para una atención adecuada por sus actividades laborales y desarrollo profesional.

Dada estas condiciones, se ha detectado un mercado atractivo para ofrecer servicios donde existe una baja oferta y los servicios existentes tienen bajos niveles de calidad y satisfacción por parte de los usuarios o no cumplen con la flexibilidad horaria requerida.

A través de una investigación de mercado identificamos la oportunidad de desarrollar un Centro de Día que permita la estancia de las personas adultas mayores durante el día, donde cuenten con cuidados y atención personalizados, tengan una vida social activa y puedan desarrollar actividades que le permitan mantener sus condiciones físicas y psicológicas de autovalencia, mientras las personas responsables de ellos puedan desarrollar sus actividades y labores en forma productiva, sin sentimientos encontrados por no tener el tiempo adecuado a la atención de la persona adulta mayor a su cargo.

Este tipo de servicio ya es entregado en otros países de Europa, Estados Unidos, México y Argentina. En Chile no es conocido y se han identificado un par de centros y algunas entidades financiadas por el gobierno que imparten un servicio básico de atención diurna.

El modelo de negocio escogido y por el cual nos queremos identificar y posicionar en el mercado corresponde a un servicio que entregue valor a los usuarios mejorando y manteniendo la calidad de vida a los adultos mayores. Es así como se han identificado los siguientes pilares donde se desarrollará una ventaja competitiva sustentable en el tiempo:

Programa y personal calificado: El Centro se ha propuesto mantener programas desarrollados por profesionales técnicos capacitados en geriatría, que permitan al adulto mayor trabajar en forma diaria sus capacidades de autovalencia físicas y psicológicas de acuerdo a sus condiciones físicas. Es así como se ha identificado que la competencia o sustitos tan solo ofrecen un lugar de estancia. Nuestra diferenciación será el programa de actividades a desarrollar en el lugar.

Cultura Organizacional y Valores: Todos los servicios, actividades y programas que desarrolle el Centro de Día contarán con responsabilidad moral y ética, trato cálido, equitativo y humano hacia los adultos mayores.

A través de estos pilares se creará una metodología de trabajo que permita en un futuro ser el paraguas para la expansión en el mercado a través de la apertura de otros Centros de Días en otras comunas o Franquicias que permitan rentabilizar el negocio luego de un período de cinco

años donde proyectamos el presente que el negocio se encontrará maduro. Esto último no es objeto de evaluación en el presente informe.

A nivel de esfuerzos el proyecto contempla una fuerte inversión inicial para la habilitación del Centro y también un agresivo plan de marketing para el posicionamiento de la empresa. Como es un servicio nuevo y poco conocido en Chile el modelo de ingresos se ha *basado en impartir Talleres Especializados*, talleres que trabajen las capacidades físicas y psicológicas de autovalencia de los adultos mayores con una hora de duración. Esto permitirá a los usuarios conocer los servicios y la metodología de trabajo del centro. Adicionalmente la salud de una persona adulta mayor no es estable lo que provocará variaciones en la cantidad de usuarios en los servicios durante el año. También podemos mencionar que los costos fijos son altos. El impartir estos talleres permitirá apalancar y rentabilizar el negocio.

El mercado objetivo se definió en las comunas del sector oriente de Santiago principalmente en la comuna de Las Condes, donde se habilitará el Centro. Se estima un mercado potencial de 150.227 personas y un mercado objetivo perteneciente al N.S.E ABC1 de 63.540, proyectándose llegar al 1% de esta población. A nivel de usuarios se contempla partir con un crecimiento de un 50% por trimestre durante el primer año hasta llegar casi a 100 usuarios y seguir con un crecimiento descendente de 10% durante los siguientes períodos terminando con un proyecto consolidado con más de 500 usuarios.

Este proyecto se ha evaluado a través de una tasa de descuento conservadora de un 15% con el objeto de ver la viabilidad del proyecto en un período de cinco años. De acuerdo a las estimaciones realizadas el proyecto es rentable durante este período de tiempo, se obtienen utilidades y se entregarán dividendos durante cuatro de los cinco años del proyecto. Para la implementación se requiere una inversión inicial de aproximadamente USD132.000, obteniendo un valor presente neto total de USD1.383.200 a los cinco años, donde el 47,5% corresponde a la rentabilidad del flujo de caja y el 52,5% al valor terminal de la empresa en la cual estará valorizada al final del proyecto. Es así también que la tasa interna de retorno de los flujos de la operación se estima en más de un 100% durante el período de evaluación. El break even operacional se estima durante el primer año de operación y el período de retorno de la inversión durante el segundo año.

Este proyecto será implementado por un grupo de tres socias, ingenieras comerciales, que financiarán el proyecto y apoyarán las actividades de marketing y ventas durante los dos primeros años.

2 Descripción Empresa

El Centro de Día para adultos mayores Plenitud, será el primer centro de día para personas de la tercera edad en Chile con la finalidad de prestar atención y compañía al anciano, buscando que estos mantengan su independencia, se sientan libres, formen vínculos de amistad con pares y mejoren su calidad de vida. Ofrecerá atención social y ocupacional a adultos mayores de nivel socioeconómico alto y medio alto y estará ubicado en la comuna de Las Condes.

El centro de día ofrecerá apoyo y ayuda a la familia, cuidadores o círculo cercanos de la persona perteneciente a la tercera edad. Busca suplir temporalmente a sus familiares con el fin de alivianar cargas y tensiones familiares y, a su vez, permite mantener a los adultos mayores en casa por tiempo mayor antes de pensar internarlos en un asilo o residencia.

Su objetivo principal será brindar una solución integral a la generación Sandwich. Esta generación, está formada por personas de mediana edad, que tienen bajo su techo o bajo su responsabilidad a padres con una baja jubilación, que les impide mantener una vida decente y a sus hijos adultos, a los cuales el desempleo o los bajos salarios, los tiene confinados a una dependencia continua de sus progenitores. Estas personas suelen tener entre cuarenta y cinco (45) y sesenta (60) años y han quedado atrapados entre la necesidad de atender a sus padres e hijos, intentando en medio, no perder de vista su relación de pareja.

El centro de día también será un valioso apoyo para adultos mayores que viven solos y están expuestos a riesgos físicos y emocionales que propician el deterioro de sus funciones físicas y mentales. También será una alternativa para las personas mayores que no han pensado qué hacer con su vida futura.

El éxito estará dado por el ofrecimiento de un servicio altamente calificado y el trabajo de un equipo multidisciplinario con conocimientos y aptitudes necesarias para cumplir las diferentes y complejas necesidades de los usuarios y sus familias. Esto se logrará gracias a la capacidad de difundir el espíritu de trabajo en equipo.

El centro de día ofrecerá a los adultos mayores la oportunidad de gozar de la compañía de otros adultos mayores mientras reciben servicios sociales en un sitio acogedor que les será conocido con el tiempo, al igual que las personas que lo visitan. Este centro ofrecerá actividades sociales y recreativas destinadas a fomentar la autonomía, la formación, el entretenimiento y la relación con su entorno social. Adicionalmente a esto contará con servicio de nutrición balanceada y ajustada de acuerdo a las necesidades de cada usuario, atención médica y transporte entre otros.

Se impartirán conferencias y talleres de auto-cuidado, nutrición, ejercicios y se reflexionará en torno a cómo mejorar la calidad de vida y la convivencia familiar. Se orientara para que cada persona se interese más por su salud que por su enfermedad y, así, logren controlar los padecimientos crónicos que cada vez son más frecuentes y representan un alto costo para las familias y el estado.

En el centro las opiniones de los adultos mayores, sus sentimientos, sus derechos, sus emociones, su espiritualidad, sus experiencias, sus habilidades y su sabiduría, serán respetadas, compartidas, vividas, escuchadas por la institución y todos quienes la conforman. Se promoverán los valores de

servicio, responsabilidad, amabilidad, dignidad, tolerancia, respeto, comunicación tanto internamente como con sus familias y entorno.

3 Misión y Visión

3.1 Visión

En un período de 5 años el *Centro de Día para Adultos Mayores Plenitud* se posicionará como un lugar para el Adulto Mayor con servicios especializados en geriatría donde se brindará una atención personalizada y con gran sentido humano en la ciudad de Santiago.

3.2 Misión

El Centro de Día para Adulto Mayor Plenitud tiene como misión brindar una atención a las necesidades básicas, terapéuticas y socio-culturales de personas de la tercera edad, entregando un servicio personalizado a través de un Centro de Día con un equipo multidisciplinario especializado en geriatría en las áreas de educación, psicología, nutrición y actividades recreativas, diseñando programas a la medida basados en las condiciones físicas, biológicas y psicológicas de los usuarios que contribuyan a mejorar la calidad de vida propia y de su grupo familiar.

3.3 Valores

Todos los servicios, actividades y programas que desarrolle el Centro de Día deberán contar con responsabilidad moral y ética, trato cálido, equitativo y humano.

3.4 Objetivos estratégicos

Dentro de las actividades que se realizarán, el Centro de Día al Adulto Mayor se ha propuesto como objetivos estratégicos:

- Implementar el primer Centro de Día en Santiago en la comuna de Las Condes.
- Sensibilizar a la población y empresas sobre la necesidad de implementar este tipo de centro con el objeto de mejorar la calidad de vida de los ancianos como de la familia que los rodea y la productividad en el horario laboral.
- Terminar al primer año con al menos 40 inscritos en los programas de día completo y/o medio día.
- Consolidar un equipo de trabajo capacitado en geriatría para entregar un trato personalizado a los inscritos.
- Abrir talleres al público que permitan apalancar el Centro de día instalado en la comuna.
- Desarrollar una metodología de trabajo que permitan a largo plazo crear franquicias y/o replicar el Centro de Día en otras comunas.

4 Análisis de Mercado

4.1 Necesidad y Oportunidad

El aumento de los índices de población adulta madura es un fenómeno nuevo que se está dando en todos los países con distintos grados de intensidad, de acuerdo al nivel de desarrollo de cada uno. Si se trata de economías ricas y desarrolladas, el envejecimiento es más acelerado. Esta tendencia tiene importante efectos sociales, políticos, económicos y sanitarios.

A partir de los 60 años las personas pasan a formar parte del grupo etario de los Adultos Mayores o tercera edad.

De acuerdo al último Censo del 2002, el país tiene una población total de 15.116.435 personas, de los cuales el 11,4% son adultos mayores, es decir, 1.717.478 personas. De estas, 758.049 son hombres (10,2%) y 959.429 son mujeres (12,5%).

Se estima que para el 2010 el 12,7% de la población chilena será adulta mayor y se espera que para el 2020, esta cifra aumente en un 18,8% (proyecciones INE Censo 2002). Bajo estas cifras la Población Chilena se encuentra en un *Proceso de Transición de Avanzada*.

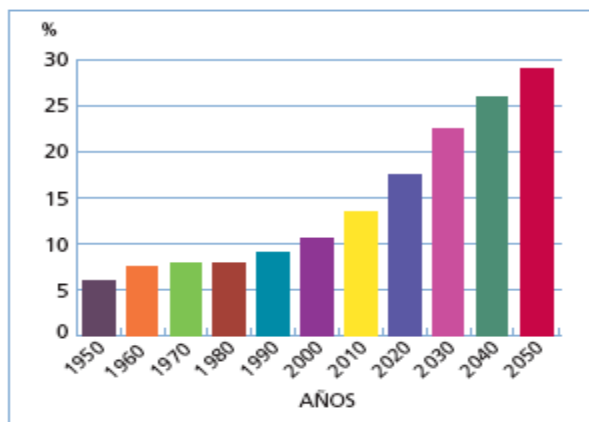
El *Factor Familia* es un factor clave para el Adulto Mayor. Vivir con los parientes es, en términos generales, recomendable; seguir ligado a su familia lo fortalece emocional y afectivamente. La vida en común representa también una cierta vigilancia para su integridad física, porque a una determinada edad el Adulto Mayor, aunque esté sano, estará más expuesto a sufrir accidentes. Según datos del Estudio Nacional de la Dependencia de las Personas Mayores, el 14,7% de la población estudiada vive sola, lo que corresponde a 247.797 personas.

Con el aumento de la expectativa de vida y la postergación de la natalidad, cada vez más chilenos deben cuidar de sus padres ancianos y de sus hijos al mismo tiempo, esto ha provocado un cambio en la dinámica familiar de un número considerable de familias chilenas. En Estados Unidos se les ha bautizado como la "*generación sándwich*", pero la tendencia es mundial.

Adicionalmente en Chile se han vistos otros fenómenos tales como el aumento de la incorporación de la mujer a la vida laboral y aumento del nivel socio económico medio alto pero con menores rangos de ingresos (Adimark, N.S.E. por hogar, 2003).

Esto ha llevado a que a las familias chilenas les es más complejo hacerse cargo de las necesidades de los adultos mayores.

Tendencia Envejecimiento Poblacional Chileno



- El año 2002 Chile cruzó la barrera del 10% de adultos mayores de 60 años.
- Se estima que el 2010 habrá una persona mayor de 60 años por cada dos menores de 15 años.
- El 2034 ambos grupos serán iguales .

4.1.1 Resultados de investigación

Se realizó una investigación para tener la sensibilidad del mercado en relación al comportamiento, motivaciones y servicios requeridos por la generación sándwich para los adultos mayores bajo su responsabilidad. Se tomó una muestra de ochenta (80) encuestas a personas de nivel socio económico alto. De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede observar:

- *Adultos Mayores bajo su responsabilidad:* El 96% de los encuestados tienen personas adultos mayores a su cargo y un 34% de la muestra vive con ellos.
- *Atención y cuidado del Adulto Mayor:* Una nana lo cuida con un 41% y un familiar lo cuida con un 38%. Esto muestra que existe una necesidad latente para la atención del adulto mayor y que hay una inversión tanto en dinero como en tiempo para ellos, aunque no sea tan explícita para quienes lo tienen a cargo.
- *Actividades complementarias.* Las actividades realizadas por el adulto mayor son bajas. Se puede observar un desconocimiento de los tipos de actividades que pueden realizar y también la falta de lugares cercanos donde realizarlas.
- *Servicios del Centro de Día:* En cuanto al interés en el servicio, un 87,5% estarían interesados y el horario más conveniente es la jornada Completa, con un 65%.
- La selección de *actividades a ofrecer* dentro del centro tuvo resultados bastantes dispersos, pero siendo la más importante el desarrollo de las actividades físicas y culturales.
- En cuanto a la *disposición a pago* se encuentra alrededor del rango de los \$ 250.000 a \$400.000.

Los Resultados de la investigación de mercado son concluyentes para determinar que existe una necesidad insatisfecha y nos permiten identificar una oportunidad para atender las necesidades específicas de las personas de la tercera edad.

4.1.2 Oportunidad

La creciente generación sándwich no está dispuesta a internar a sus padres en un asilo o residencia, sienten culpa, no quieren que sus padres se queden solos e inactivos durante el día a cargo de una cuidadora, pero tampoco tienen tiempo para ellos.

La escasa oferta de programas y la baja atención para el segmento de la tercera edad, hacen que los Centros de Día sean una solución integral para la problemática actual y tienen una excelente oportunidad de posicionamiento en el mercado chileno. Además de presentar mucho valor para los clientes potenciales, no existen competidores y las soluciones sustitutas son muy insuficientes y no alcanzan a dar cobertura a la totalidad del tiempo que el adulto mayor necesita ser atendido.

La contratación de servicios para los adultos mayores se ve restringida por el nivel de ingresos y el hábito de ahorro de los pertenecientes a la generación sándwich y/o sus padres, por esta razón en los inicios nos concentraremos en las comunas con mayor nivel de ingresos.

También se detectó un desconocimiento de los posibles servicios de atención y cuidado de los adultos mayores por lo que se deberán realizar importantes esfuerzos en la comunicación de este nuevo servicio a la población.

4.2 Características del mercado y cliente objetivo

El Centro de día estará ubicado en la comuna de Las Condes, encontrándose cerca de las comunas de Vitacura, Providencia, La Reina, Lo Barnechea y Nuñoa, definiendo al mercado potencial objetivo. Estas comunas del Sector Oriente de Santiago tienen una población de Adulto Mayor de 150.277 personas, de acuerdo a las proyecciones del INE según el Censo del 2002.

Se han identificado dos segmentos objetivos que cuentan con las siguientes características:

Generación Sandwich. Personas adultas entre 40 y 59 años que viven en el Sector Oriente de Santiago perteneciente a nivel socioeconómico alto (ABC1), responsables de personas de la tercera edad mayores de 65 años que sean auto-valentes o semi-valentes, carecen de tiempo para prestarle la atención necesaria al adulto mayor y tienen disposición a mejorar la calidad de vida de ellos.

Adultos Mayores que vivan solos. Personas adultos mayores que viven solos en el Sector Oriente de Santiago y ellos o su núcleo familiar se encuentran en el N.S.E ABC1. Estas personas tienen necesidades afectivas, sociales y recreativas y no cuentan con compañía regular por parte de su núcleo familiar o grupo cercano y están dispuestos a mejorar su calidad de vida.

4.2.1 Factores decisivos para los clientes a la hora de comprar:

El levantamiento de la información en los clientes potenciales a través de la encuesta permitió reconocer las motivaciones, opiniones, necesidades y gustos para modelar los servicios a ofrecer en el Centro de Día.

La generación sándwich busca mejorar la calidad de vida de los adultos mayores bajo su responsabilidad a través de servicios que permitan:

- Entornos seguros y libres de riesgo que le permitan realizar sus labores diarias con total certeza de que su familiar estará en las mejores manos.
- Profesionalismo, un equipo interdisciplinario especializado en geriatría que garantice que su familiar va a progresar y se encontrará mejor que solo en su casa a cargo de una cuidadora.
- Los mayores buscan continuar en sus casas, no quieren una desvinculación total con su ambiente y su entorno, ya que no se encuentran en situaciones de total dependencia y se resisten a internarse en una residencia.
- Orientación profesional y ayuda psicológica

4.3 Análisis Interno Externo según Porter

El acelerado crecimiento del sector de la tercera edad sumado a la escasa oferta de servicios para estas personas, hacen que esta industria sea altamente atractiva. La rivalidad entre competidores es baja, pues todavía no existe ningún Centro de día en Chile, esto garantiza una buena rentabilidad y la ventaja de posicionarse en la mente de los consumidores como primer y único proveedor de servicios.



El poder de compradores y proveedores es bajo pues no se depende de ninguno de estos dos grupos y pueden ser reemplazados con facilidad.

No hay servicio que ofrezca soluciones integrales para la tercera edad como el Centro de día que proponemos, sin embargo existen sustitutos que cumplen funciones similares en periodos cortos de tiempo a muy bajo costo. Los Círculos de la Tercera Edad y los clubes pueden ser algunos de los sustitutos con los que nos veremos enfrentados a competir por los clientes.

La amenaza de nuevos entrantes es alta, pues la industria está en crecimiento y prácticamente virgen, además que sus barreras de entrada no son altas.

4.3.1 Principales barreras de entrada

Entre las principales barreras de entrada que existe para este tipo de servicio esta:

- Realizar inversiones para el acondicionamiento de las dependencias la atención de personas de tercera edad (baños, pasillos, entradas, etc.)
- Permisos municipales y sanitarios para los servicios de alimentación
- Se requiere invertir en publicidad y comunicación para sensibilizar y dar a conocer a la población estos nuevos conceptos de servicio.
- Tener dentro del staff profesionales con estudios en Salud y capacitación en geriatría para el desarrollo de los programas y servicios y entregar seguridad y respaldo a los usuarios.

4.3.2 Competencia y concentración:

Actualmente no existe competencia directa representativa en Chile. Se ha identificado tan solo un Centro de Día con servicios similares en la V región. Sin embargo en la comunas del Sector Oriente podemos encontrar algunos sustitutos y en particular en la Comuna de Las Condes.

COMPETIDOR/ N° COMPETIDORES	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Círculos de encuentro. / 3 centros	Talleres orientados al conocimiento, desarrollo personal y actividades físicas. Organizan viajes fuera de R.M 2 o 3 veces al año.	Muy bajo costo: \$4.000 mensual. Solo requiere de certificado de residencia y copia de cedula para inscripción.	Solo permite matricular 2 talleres por persona (el adulto mayor tendría entre 3 y 6 horas ocupadas a la semana). Requiere que el anciano sea autovalente para participar en las actividades. No hay servicio durante diciembre, enero y febrero. No tiene servicio de transporte.
Clubes / 92 centros	Organizaciones sociales con la idea de hacer amigos y compartir intereses	Bajo costo	Solo se reúnen 1 tarde a la semana y organizan actividades esporádicamente
Residencia, asilo o casa de reposo/ 26 centros	Alojamiento y alimentación completa	Atención especializada 24 horas	El adulto mayor es aislado de su entorno familiar. Los familiares pueden sentir culpa. Los precios son elevados > \$600.000.
Enfermera		Atención personalizada y calificada.	Interacción nula con pares. El adulto mayor no siente independencia, ni libertad Altos costos >500.000. Debe asumir costo extra de una asesora del hogar.
Nana	Asesora del hogar encargada del cuidado del adulto mayor	Bajo costo: Día entre 12.000 y 15.000 + imposiciones.	Cuidado no especializado. El adulto mayor no tiene proyectos en que participar, se siente inútil y abandonado.

CONAPRAN	Atención diurna para personas de la tercera edad de escasos recursos.	
DAMOS VIDA	Centro de día para adultos mayores	<p>Altos precios</p> <p>Ubicado en Viña del Mar.</p> <p>330.000 medio día semanal</p> <p>550.000 día completo a la semana</p>

4.3.3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No hay competencia directa. • Primer y único centro de día para el cuidado del adulto mayor. • Única solución integral atendida por equipo multidisciplinario, profesional y altamente capacitado. • Servicio diferenciado y adecuado a las necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe ningún Centro de día en Chile. • La población está envejeciendo a ritmo acelerado y hay una escasa oferta de servicios para la tercera edad (segmento desatendido)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sustitutos a muy bajo costo. • Falta cultura, conocimiento y conciencia del cuidado del adulto mayor. • Desconocimiento inicial del servicio y de sus ventajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores que copien modelo de negocio.

5 Productos y Servicios

5.1 Propuesta de valor para el cliente:

El Centro de día entrega una solución de valor a las personas que trabajan y tienen a su cargo un adulto mayor a través de un servicio integral de estadía durante el día con horarios flexibles, desarrollo de actividades integrales (sociales, de autoayuda, culturales, recreativas y deportivas), con servicios de apoyo como alimentación balanceada de acuerdo a las necesidades y servicio de enfermería básicos bajo una atención especializada, cercana y cuidadosa por parte de todo el personal.

5.2 Servicios:

Para la entrega de los servicios se habilitará una casa o edificio de un piso ubicada de preferencia en el sector donde confluyen las comunas de Las Condes y Providencias, sector con una importante población de adultos mayores. Las instalaciones contarán con áreas de esparcimiento para el desarrollo de las actividades: salas, gimnasio, casino y biblioteca.

El centro estará abierto de lunes a viernes y contará con un horario flexible para las personas que trabajan:

- Horarios de atención: 7:30 horas a 20:00 horas
- Horario de actividades: 8:00 horas a 18:30 horas

El Centro de Día está orientado a entregar servicios a personas de la tercera edad valentes y semivalentes, es decir, que se encuentren con un estado físico y mental de dependencia bajo.

Los usuarios serán evaluados física y psicológicamente al ingreso por un profesional capacitado. Se formarán grupos de usuarios de acuerdo a las condiciones físicas y mentales y se elaborarán planes de trabajo acordes a estas capacidades.

El Centro de Día tendrá un programa que permita a los usuarios desarrollar y trabajar en mantener su independencia física y mental. Los servicios a entregar se describen a continuación:

5.2.1 Talleres

Talleres generales:

Los talleres generales abarcarán cuatro áreas: Desarrollo personal, Conocimientos, Artísticos y Físicos.

Estos talleres están orientados a potenciar la autoestima y el sentimiento de utilidad, promover la interrelación, la creatividad, motricidad manual y el trabajo en grupo mejorando al mismo tiempo la coordinación visomanual.

Tiempo: Tendrán la duración de una hora y media a dos horas cronológicas.

Talleres Especializados:

Los talleres especializados estarán orientados a desarrollar actividades que permitan mantener y mejorar las condiciones físicas y mentales:

- Sicológicos: Ejercicios de estimulación de procesos cognitivos básicos de la persona (memoria, lenguaje, evocación, atención, orientación).
- Físicos: Actividades que inciden sobre la movilidad del sistema musculoesquelético, los reflejos, el equilibrio, la disociación de movimientos, amplitud articular, fuerza muscular y coordinación.

Tiempo: Tendrán una duración de una hora cronológica.

5.2.2 Servicios de Apoyo

Servicio de alimentación: Contempla menús nutricionalmente balanceados, adecuadamente preparados, servidos y con una atractiva presentación. Los menús serán elaborados por un profesional especializado en la nutrición y dietética del adulto mayor. Existen variaciones de dietas para aquellas personas con necesidades especiales tales como: hipocalórica, hiposódica, liviana y diabéticos. Durante el día se ofrecerán tres comidas: un almuerzo y dos colaciones (mañana y tarde), que se ofrecerán de acuerdo a la modalidad de servicio que tome el usuario.

Otros servicios de apoyo se pueden mencionar:

- Servicio de enfermería: Administración de medicamentos vía oral, subcutánea o intramuscular.
- Biblioteca: libros, revistas, música y películas orientadas a las necesidades y gustos de la tercera edad.
- Sala de computación: computadores e internet para familiarizar a los usuarios.
- Circuito cerrado de cámaras, monitoreo on-line para los contratantes del servicio.
- Charlas de temáticas sobre el adulto mayor para la orientación de los familiares y responsables.

5.2.3 Servicios con costo adicional:

- Programas de paseos culturales externos a la institución y viajes.
- Servicio de transporte.

5.2.4 Servicios abiertos a la comunidad:

- Talleres generales y especializados para adultos mayores que deseen solo participar de talleres puntuales.
- Talleres y Terapias para los familiares y/o responsables del adulto mayor.
- Programas de paseos culturales externos a la institución y viajes.

5.3 Apropriabilidad del know-how:

Este tipo de servicio es de fácil imitabilidad por parte de la competencia, por lo que se trabajará en desarrollar competencias a través de:

- **Especialización:** Entrega de servicios con profesionales especializados en geriatría y capacitación al personal técnico y auxiliar en estas áreas.
- **Innovación:** Mantenerse informado de las nuevas tendencias en desarrollo y mantención de las capacidades físicas y mentales de la tercera edad que permitan mejorar los servicios entregados y desarrollo de nuevos servicios.

Esto permitirá generar una metodología de trabajo, basado en competencias, valores y cultura organizacional, creando un nuevo concepto de servicios al adulto mayor en el mercado.

6 Marketing y Estrategia

6.1 Modelo de Ingresos

El Centro de Día Plenitud percibirá ingresos por los siguientes servicios:

Servicios	Horario	Horas	Matricula	Valor	Valor 10% Dcto.	IVA 19%	Tarjeta 2,95%	Ingreso	Costo	Margen %	Margen CLP
Jornada completa	mensual		100.000	440.000	396.000	63.227	11.682	321.091	224.764	30%	96.327
Media jornada	mensual		60.000	264.000	237.600	37.936	7.009	192.655	134.858	30%	57.796
Talleres especializados	4 sesiones	4 horas	10.000	50.000	45.000	7.185	1.328	36.488	18.244	50%	18.244
Talleres para los familiares	4 sesiones	4 horas	-	20.000		3.193	590	16.217	8.108	50%	8.108
Talleres generales	4 sesiones	8 horas	-	12.000		1.916	354	9.730	4.865	50%	4.865

Alcances

- Valores por persona.
- Valores en pesos Chilenos (CLP).
- Los servicios se consideran con IVA del 19%.
- Se considera medio de pago a través de sistema Transbank, cuota comisión 2,95% sobre las ventas.

Costos

Los costos de los servicios corresponden principalmente a tres áreas:

- Costo hora especialista.
- Costo de insumos.
- Costos de infraestructura y gastos de administración.

Para más detalle de costos ver anexo.

Forma de Pago

Dada la naturaleza de los servicios el pago será anticipado al contado o a través de medios de pago como tarjetas bancarias y red compra.

Para los servicios recurrentes se generarán pagos automáticos hacia cuentas corrientes y tarjetas de crédito (PAC o PAT).

Se considera medio de pago a través de sistema Transbank para el 70% de los ingresos.

6.2 Modelo de Comercialización y Ventas

Nuestra principal arma será la diferenciación la cual estará soportada en ser los primeros en ofrecer un servicio como este, además de atributos de servicio como el profundo sentido humano, la confiabilidad, el trabajo digno, servicio de calidad y personalizado, adaptado a las necesidades individuales de cada usuario.

Es necesario posicionar la organización como mejor alternativa diurna para la atención integral del adulto mayor en Santiago.

6.2.1 Canales de Venta:

El Centro de Día se ubicará en el Sector Oriente donde colindan las comunas de Las Condes y Providencia, lugar donde existe una gran población de adulto mayor con el objeto de estar cercanos al mercado potencial objetivos de los Servicios.



Adicionalmente el Centro de Día contará con una página web donde se entregará la información de los servicios ofrecidos.

6.2.2 Alianzas:

Con el objeto de dar a conocer los servicios y generar demanda se realizarán alianzas con diversas instituciones que tienen relación con los Adultos Mayores. Las alianzas contemplarán un precio preferencial de un 10% de descuento en los valores de los servicios:

- **Empresas:** Se realizarán charlas en empresas y los interesados recibirán el descuento para el adulto mayor que inscriban.
- **Centros de Compensación** (Caja Los Andes, La Araucana, 18 de Septiembre, etc.).
- **Comunas sector oriente Santiago:** Se generarán cupos en talleres.
- **Isapres:** Personas de la tercera edad que tengan un plan en las Isapres.
- **Aseguradoras/Rentas vitalicias:** Personas que al momento de jubilación opten por una renta vitalicia en aseguradoras.
- **Clínicas Sector Oriente:** Personas de la tercera edad que cuenten con algún seguro asociado a las clínicas.

6.2.3 Fuerzas de Venta:

Las ventas se realizarán principalmente en el Centro de Día. Durante los dos primeros años los socios trabajarán intensamente en generar las alianzas con las instituciones. Durante los siguientes períodos solo se atenderá en el Centro y el administrador mantendrá las relaciones con las empresas e instituciones.

6.2.4 Proceso de Ventas:

El proceso de ventas será en las mismas instalaciones del Centro de Día.

Informaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes potenciales podrán entrar al edificio donde se encontrará una oficina de informaciones • Explicación breve de los servicios ofrecidos a los interesados • Entrega de folletería
Servicios Centros de Día	<ul style="list-style-type: none"> • Se informa horarios y actividades que se desarrollan en las jornadas completas y medias jornadas • Se mencionan los servicios de apoyo: alimentación, enfermería, etc. • Se indican los valores de los servicios
Servicios de Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Se informan sobre los talleres y horarios del mes disponibles • Se indican los valores de los servicios
Visita a las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a las instalaciones donde se podrá visualizar la infraestructura del lugar • Durante la visita se entrega información y aclaran dudas de los interesados • También es posible que el interesado participe de algún taller en un algún horario de preferencia
Interés en contratar servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Se cita al adulto mayor a una evaluación psicológica y física con un especialista • Se informan los resultados • Se genera cita para documentación servicios
Contrato servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Se firma contrato de servicios con los compromisos adquiridos por ambas partes • Se documenta por los períodos que se estimen convenientes

Se estima el proceso de venta una semana.

1 día	0,5 día	1 día	0,5 día
Solicitud y entrega de información	Visita edificio Participar de algún taller	Evaluación psicológica y física Entrega de resultados	Firma contrato Documentación para cancelar servicios

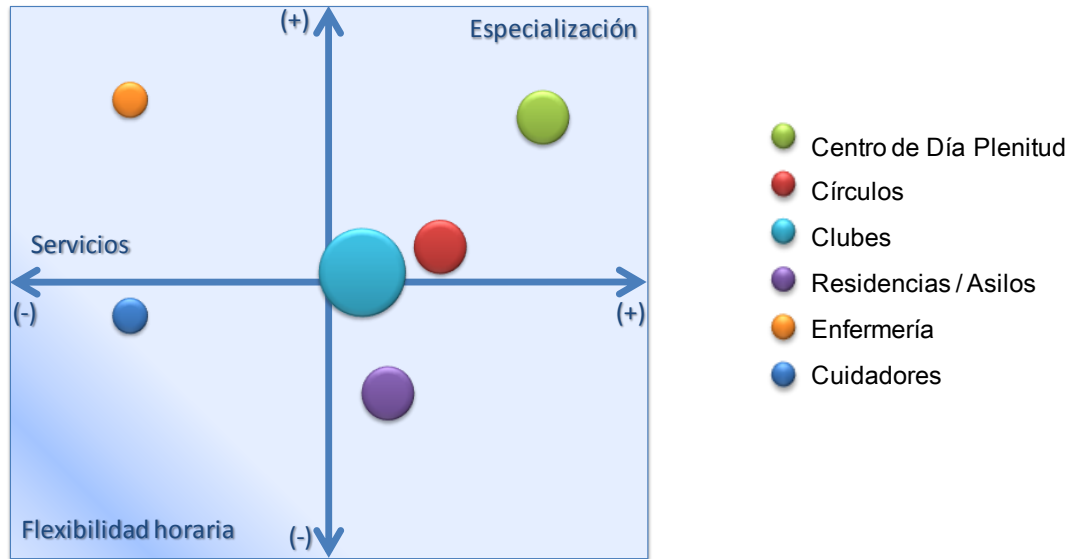
6.3 Promoción

Es necesario sensibilizar e informar al mercado potencial acerca de los cuidados ofrecidos en el centro de día, ya que hasta ahora estos centros han sido considerados de manera peyorativa como lugares de atención social para personas de bajos recursos. Es indispensable concientizar a la sociedad de que el adulto mayor existe y junto con él una problemática que deberá ser resuelta con soluciones como la creación de un centro de día para el adulto mayor, que ya se tienen en otros países desarrollados como España, Estados Unidos e inclusive México.

6.3.1 Posicionamiento

El Centro de Día Plenitud tiene como objetivo posicionarse como un servicio variado brindado por un equipo capacitado y especializado en geriatría bajo horarios flexibles para las personas que trabajan.

El Centro de Día trabajará en una campaña de promoción adecuada que le permita generar demanda y posicionar la marca en la mente de su mercado potencial.



Mapa posicionamiento estratégico

6.3.2 Actividades de Promoción

Es indispensable hacer una fuerte campaña comunicacional para informar a las sus familias de la existencia de esta nueva opción, proporcionando información sobre los productos y servicios, haciendo hincapié en sus ventajas para lograr la aceptación del concepto. Algunas de las actividades que realizaremos para lograr este objetivo son:

Promoción	Descripción	Costo
Página Web	Mantener una página web con información de los servicios y propuesta de valor. Informar sobre los horarios y talleres del mes. Informar sobre las charlas de orientación a la familia sobre el adulto mayor. Informar acerca de las instituciones con convenios (logo y link). Datos de contacto claros: Dirección (mapa), teléfonos y correos. Informar sobre el rol de de los centros de día en otros países. Información sobre tendencias en centros de la tercera edad. Tener link hacia otras instituciones de la tercera edad.	> \$100.000 + iva anual

Redes Sociales	Generar publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter y otras redes sociales de tendencia.	Sin costo
Charlas informativas	Realizar charlas sobre las necesidades y falencias en el cuidado del adulto mayor en municipalidades, clubes, círculos y clínicas del sector oriente de Santiago. Realizar charlas informativas en el centro abiertas a la comunidad.	\$10.000 por charla
Reportajes en Medios Escritos	Generar reportajes sobre el aumento del grupo etario de la tercera edad en Chile y el mundo, y sobre los servicios que se han implementado en los países para dar solución a estas problemáticas. Generar reportajes con los clientes satisfechos de los servicios, destacando el mejoramiento de la calidad de vida de la persona de la tercera edad y de la familia y destacando la oferta de valor. Enviarlos a los medios de comunicación: diarios y revistas	\$ 10.000 por reportaje (edición de un periodista)
Reportajes en TV	Invitar a los canales a conocer este nuevo servicio en Chile, en especial en canales como CNN Chile y 24 horas, que mantienen una programación de 24 horas en el aire.	Sin costo
Folletos	Entrega de folletos informativos en lugares frecuentados por personas de la tercera edad. Entre los lugares objetivos están: círculos de la tercera edad, clubes, iglesias, residencias, farmacias, municipalidades y edificios de las comunas del sector oriente de Santiago. Dejar folletos en los Clubes, círculos y oficinas de la tercera edad de estas comunas. Entrega de folletos en la vecindad del edificio.	\$ 100.000 inicial

6.4 Estrategia competitiva

El recurso principal de nuestro centro de día serán el personal y profesional de atención, para esto realizaremos un riguroso proceso de selección y nos preocuparemos de tener un sólido y completo programa de capacitación. De esta manera podremos mantener nuestra competencia central que será prestar una atención personalizada y profesional, adecuada a las necesidades individuales de cada adulto mayor.

Seremos el primer centro de día que prestará atención integral al adulto mayor durante la jornada laboral completa (valor). Nos diferenciaremos por proporcionar a nuestros clientes un valor único e inexistente en el mercado (rareza).

El conocimiento tácito, el trabajo en equipo, la cultura de la organización orientada al servicio y la experiencia de nuestros empleados serán nuestra ventaja competitiva y harán más difícil la imitación de nuestro modelo de negocio (inimitabilidad). Trabajaremos en la fidealización de nuestros clientes y en lograr que estos estén satisfechos y permanezcan leales a nuestra organización. El centro está organizado para explotar el recurso.

6.5 Proyecciones de venta

De acuerdo a los antecedentes recogidos de estimación de población adulta del Sector Oriente de Santiago y porcentaje de hogares NSE ABC1 en estas comunas, se estima un mercado potencial de 63.540 personas con el crecimiento estimado por el INE para los siguientes años. De acuerdo a estos antecedentes se estiman las siguientes demandas para los servicios ofrecidos por el Centro de Día Plenitud.

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Potencial	0	63.540	63.540	63.540	63.540	65.197	66.858	68.515	70.163
Participación de Mercado		0,11%	0,23%	0,34%	0,46%	0,60%	0,67%	0,73%	0,77%
Total Clientes	0	70	145	218	295	390	450	500	540
Clientes Nuevos	0	70	75	73	77	95	60	50	40
Crecimiento		100,0%	51,7%	33,5%	26,1%	24,4%	13,3%	10,0%	7,4%
Clientes por Servicio									
Centro de Día Jornada Completa			15	20	30	40	40	40	40
Centro de Día Media Jornada		10	15	18	20	20	20	20	20
Talleres Especializados		50	100	160	220	280	340	390	430
Talleres Terapia Familia		4	6	12	12	18	24	24	24
Talleres Generales		10	15	20	25	50	50	50	50
Total Clientes por Servicio		70	145	218	295	390	450	500	540
Ingresos									
Matriculas									
Centro de Día Jornada Completa		0,00	1,89	0,42	0,42	6,72	6,72	6,72	6,72
Centro de Día Media Jornada		1,01	0,38	0,15	0,05	2,02	2,02	2,02	2,02
Talleres Especializados		0,84	1,68	2,69	3,70	2,35	2,86	3,28	3,61
Mensuales									
Centro de Día Jornada Completa		0,00	29,95	39,93	59,90	319,46	319,46	319,46	319,46
Centro de Día Media Jornada		11,98	17,97	21,56	23,96	95,84	95,84	95,84	95,84
Talleres Especializados		11,34	22,69	36,30	49,92	254,12	308,57	353,95	390,25
Talleres Terapia Familia		0,40	0,61	1,21	1,21	7,26	9,68	9,68	9,68
Talleres Generales		0,61	0,91	1,21	1,51	12,10	12,10	12,10	12,10
Ingresos Totales		26,18	76,07	103,48	140,67	699,87	757,25	803,05	839,69

Notas:

- Las personas que participan de los talleres de Terapia Familiar no se consideran dentro del crecimiento.
- Las personas que tomen talleres especializados pueden tomar más de uno, esto se refleja considerando la mitad de los ingresos en las matriculas.

Se contempla mantener una demanda por los servicios de programa completo y de media jornada de hasta 60 personas, entendiendo que existirá una alta rotación por las posibles enfermedades que no permitirán a los usuarios seguir asistiendo regularmente a los programas. Se atenderá hasta 100 usuarios en paralelo durante la jornada (programa completo, medio y talleres especializados y/o generales).

El Centro ofrecerá durante el día Servicios de Talleres Especializados con el objeto de mantener demanda para el programa completo y de media jornada y estar en conocimiento en la comunidad.

7 Operaciones y Plan de Implementación

7.1 Operaciones

7.1.1 Flujo de operaciones

El principal negocio del Centro de Día es atender a las personas de tercera edad durante el día donde puedan recrearse, sociabilizar, tener espacio de esparcimiento y actividades que mantengan y desarrollen sus capacidades físicas y mentales.

Se estiman los siguientes usuarios por talleres diarios:

Usuarios Diarios	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jornada Completa		0	15	20	30	40	40	40	40
Media Jornada		10	15	18	20	20	20	20	20
Talleres Especializados		10	20	32	44	56	68	78	86
Talleres Generales		2	3	4	5	10	10	10	10

A Continuación se presenta un programa de actividades.

Horario Centro de Día			
7:30	Se abre recinto / Recepción abuelitos		
	Jornada Completa	Media Jornada	Talleres
9:00 - 10:00	Taller General	Taller General	
10:00 - 11:00			Taller Especializado
11:00 - 11:30	Colación	Colación	
11:00 - 12:00			Taller Especializado
11:30 - 12:30	Taller especializado	Taller especializado	
12:00 - 13:00			Taller Especializado
12:30 - 14:00	Almuerzo / Descanso		
	Media Jornada		
14:00 - 15:00	Taller General	Taller General	
15:00 - 16:00			Taller Especializado
16:00 - 17:00	Colación / Descanso	Colación / Descanso	Taller Especializado
17:00 - 18:00	Taller General	Taller especializado	Taller Especializado
18:00 - 19:00			Taller Terapia
20:00	Cierre Recinto		

7.1.2 Planificación y proveedores

7.1.2.1 Talleres

Para la selección de los talleres y generar los programas y de actividades, los talleres se trabajará en conjunto con un médico, un psicólogo y un kinesiólogo especializados en Geriatría.

- Para los talleres especializados se reclutará y mantendrá un pull de profesionales técnicos de la salud interesados en realizar los talleres.
- Para los talleres generales se reclutará y mantendrá un pull de facilitadores interesados en impartir los cursos en las diversas Áreas: Desarrollo Personal, Conocimiento, Artísticos y Físicos.

Talleres Diarios	Personas	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Talleres Especializados	10	3	6	8	10	12	13	14	15
Talleres Generales	25	2	4	4	6	7	7	7	7
Jornada completa (3 talleres)		1	3	3	5	6	6	6	6
Media Jornada (1 Taller)		1	1	1	1	1	1	1	1

Talleres Semanales	Personas	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Usuarios		4	6	12	12	18	24	24	24
Talleres Terapia Familia	6	1	1	2	2	3	4	4	4

Horas mensuales (20 días)	Horas	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Talleres Especializados	1	60	120	160	200	240	260	280	300
Talleres Generales	2	80	160	160	240	280	280	280	280
Talleres Terapia Familia	2	2	2	4	4	6	8	8	8

7.1.2.2 Servicios de Apoyo alimentación

El programa de alimentación será trabajado en conjunto con una Nutricionista que una vez a la semana analizará las necesidades de alimentación de los usuarios y se planificarán los almuerzos y colaciones para la semana.

Se trabajará en base 4 grupos de Menú: hipocalórica, hiposódica, liviana y diabéticos.

Se tendrán acuerdos con proveedores para la provisión de alimentos frescos (verduras, frutas, carnes, lácteos) y no perecibles.

A continuación se muestra una tabla con las comidas proyectadas por período:

Alimentación mensual (20 días)	Diarias	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Colaciones	3	200	900	1.160	1.600	2.000	2.000	2.000	2.000
Jornada Completa	2	0	600	800	1.200	1.600	1.600	1.600	1.600
Media Jornada	1	200	300	360	400	400	400	400	400
Almuerzos	1	0	300	400	600	800	800	800	800

7.1.2.3 Infraestructura física

El Centro de Día contará con las instalaciones necesarias para la entrega del servicio:

- Edificio adaptado para usuarios discapacitados.
- 10 salas para realizar los talleres
- Lugares de esparcimiento: 2 Salas de estar, biblioteca y gimnasio
- Servicios de Apoyo: cocina, casino y enfermería

Mobiliario: Todas las instalaciones serán alhajadas con el mobiliario y equipamiento adecuado.

Material Didáctico: Material acorde para realizar los talleres especializados y generales.

Biblioteca: Literatura, revistas, música, películas y documentales del interés del adulto mayor.

7.1.2.4 Equipo de Trabajo

A continuación se muestra una tabla con el personal operativo y administrativo que atenderá el centro.

Personal	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Auxiliares atención Adulto Mayor	0	1	1	1	2	2	2	2
Paramédico	1	1	1	1	1	1	1	1
Cocinero	0,5	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar Aseo	1	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrador	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
Vendedores	2	2	2	2	2	2	2	2

Para el desarrollo de la programación como talleres, actividades, alimentación y evaluaciones de ingresos se contempla las siguientes horas de profesionales:

Especialistas programa		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Médico	Horas	16	16	16	16	16	16	16	16
Kinesiólogo	Horas	16	16	16	16	16	16	16	16
Sicólogo	Horas	16	16	16	16	16	16	16	16
Nutricionista	Horas	4	16	16	16	16	16	16	16

7.1.2.5 Capacitación

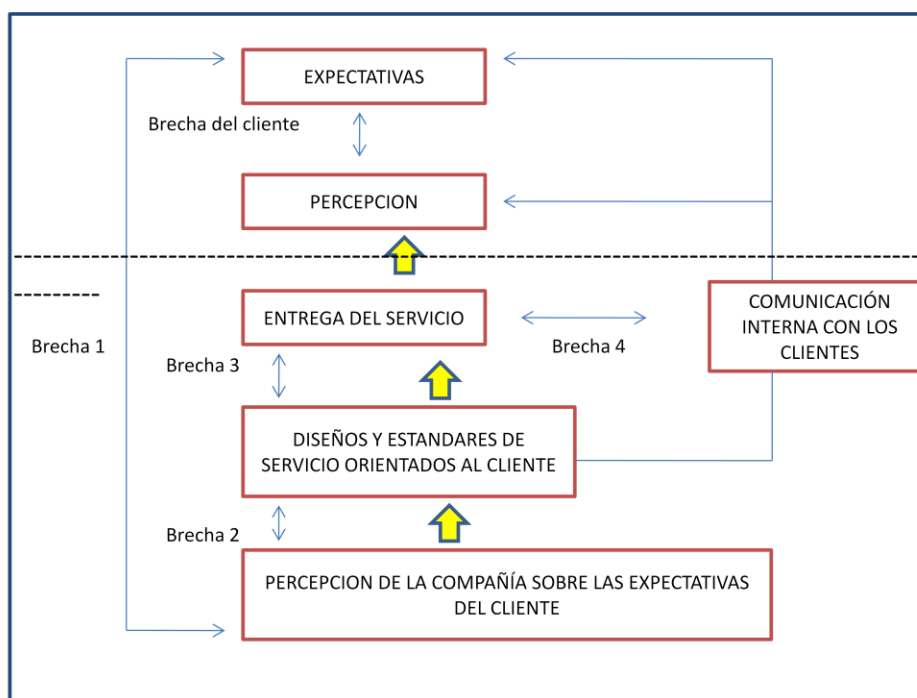
Todo el personal del Centro de Día Plenitud deberá contar con capacitación en geriatría.

Los profesionales que se contratarán para la entrega del servicio deberán contar con especialización en Geriatría.

Para el personal operativo como auxiliares y personal administrativo se trabajará en un programa de capacitación interno para una atención adecuada del adulto mayor.

7.1.2.6 Controles

Se trabajará bajo un modelo de Orientación al cliente en la entrega de los Servicios. Para la evaluación y control se aplicará el *Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio*. Con este modelo se evaluará periódicamente las distintas brechas en cada etapa del proceso y se realizarán las mejoras que permitan generar mayor satisfacción a los usuarios sin aumentar los valores de los servicios.



Encuestas:

Cada 6 meses se aplicará una encuesta a los usuarios y apoderados con el objeto de medir el grado de satisfacción sobre el servicio.

Después de cada taller abierto al público se aplicará una encuesta a los usuarios para medir al profesor, contenido y metodología.

Mejoramiento e innovación

Bajo estos modelos se trabajará en mejorar los servicios entregados y adaptarse a las nuevas necesidades de los usuarios.

7.2 Plan de Implementación

Para las actividades de implementación y puesta en marcha se estima un período de 3 meses. Dentro de las actividades a realizar se contemplan actividades: legales, instalaciones, marketing, ventas y reclutamiento del personal operativo y profesionales para el desarrollo de los servicios.

Implementación	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Legales												
Constitución Sociedad												
Inscripción de Centro de Día												
Solicitud Permisos												
Municipales												
Sanitarios												
Edificio												
Arriendo												
Trabajos Remodelación												
Alajamiento												
Marketing												
Desarrollo Página Web												
Folleto												
Alianzas Comerciales												
Charlas												
Reserva de Matriculas												
Reclutamiento personal												
Operativo												
Administrativo												
Técnicos												
Talleres												
Apertura del Centro												

Cada una de estas actividades estará bajo la responsabilidad de uno de los socios de acuerdo a la siguiente tabla:

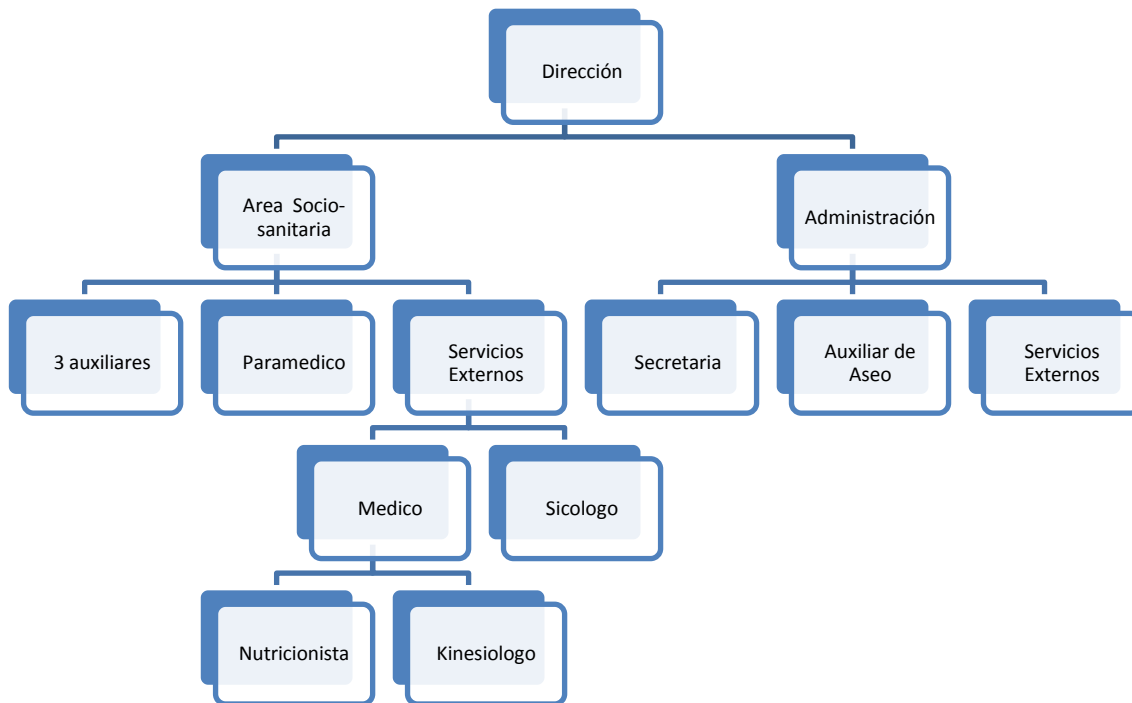
Implementación	Responsable
Legales	Socios
Edificio	Socio 1
Marketing	Socio 2
Reclutamiento personal	Socio 3
Apertura del Centro	Socios
Ventas 1 y 2 años	Socios

8 Organización y Equipo Emprendedor.

La empresa tendrá un directorio conformado por Luz Adriana Gómez (Finanzas y Negocios Internacionales - Magister en Marketing), Roxana Andrea Mora (Ingeniero Comercial) y María Teresa Velásquez (Ingeniero Administrador). El directorio estará encargado de trazar las directrices organizacionales, guiar el desarrollo de la empresa, definir los planes estratégicos y aprobar planes comerciales. Del directorio dependerán 2 áreas: administración y área socio-sanitaria. Estas 2 áreas trabajarán de la mano para diseñar, coordinar y llevar a cabo los programas de atención para el adulto mayor. A continuación se adjunta el organigrama:

El área de administración estará a cargo de María Teresa Velásquez, quien se encargará de coordinar las ventas y marketing, administrar el recurso humano de la organización. Trabaja de la mano con asesores: contadores, abogados y otros servicios para lograr que el Centro opere de una manera adecuada. La secretaria, brindará apoyo a la gestión administrativa y facilitará el proceso de ventas y admisión.

En el área sanitaria estarán los encargados de dictar los talleres, establecer planes nutricionales, prestar apoyo psicológico, realizar evaluación médica, participar en el proceso de admisión, capacitar a las auxiliares para que garanticen una excelente atención a los adultos mayores durante todo el día.



9 Proyecciones Financieras

A continuación se presentan las proyecciones financieras para 5 años. Durante los primeros años se espera un crecimiento desde el 50% disminuyendo a menos 10% para el quinto año, donde se espera que la empresa se encuentre madura y rentable. Para un mejor análisis del comportamiento del negocio el primer año se presenta en trimestres. Los valores se presentan en miles de dólares.

9.1 Estado de resultado y Flujo de caja libre

A continuación se presentan la proyección de las ventas y flujo de caja:

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE										
ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0					1	2	3	4	5
Total Ingresos USD		26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Ingresos Anuales USD		26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Total Costos variables	0,0	8,34	19,86	23,88	32,76	84,84	126,48	132,00	137,04	142,08
Costos Directos		7,56	15,00	17,52	23,76	63,84	112,80	118,08	122,88	127,68
Costos Indirectos		0,78	4,86	6,36	9,00	21,00	13,68	13,92	14,16	14,40
Comisión por ventas						0,00				
Margen de Contribución	0,0	17,84	56,21	79,60	107,91	261,56	573,39	625,25	666,01	697,61
		0,68	0,74	0,77	0,77	0,76	0,82	0,83	0,83	0,83
Costos Fijos		53,69	59,85	61,24	63,12	237,89	285,61	287,31	289,63	290,77
Producción		26,01	28,56	28,56	28,56	111,69	119,64	119,64	119,64	119,64
Marketing y Ventas		0,68	0,68	0,68	0,68	2,72	2,72	1,52	1,52	0,80
Administración y GG		20,88	23,41	24,80	26,68	95,76	134,45	137,35	139,67	141,53
I&D		6,12	7,20	7,20	7,20	27,72	28,80	28,80	28,80	28,80
EBITDA	0,0	-35,85	-3,64	18,36	44,79	23,67	287,78	337,94	376,37	406,84
		-136,9%	-4,8%	17,7%	31,8%	6,8%	41,1%	44,6%	46,9%	48,5%
Depreciación		7,04	7,04	7,04	7,04	28,15	15,07	7,67	6,00	6,00
UAI		-42,89	-10,67	11,33	37,75	-4,48	272,72	330,27	370,37	400,84
UAI Acumulada		-42,89	-53,56	-42,23	-4,48	-143,15	129,56	459,83	830,21	1.231,04
Impuesto 17%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,03	56,15	62,96	68,14
UDI	0,0	-42,89	-10,67	11,33	37,75	-4,48	250,69	274,12	307,41	332,69
		-1,64	-0,14	0,11	0,27	-0,01	0,36	0,36	0,38	0,40
Depreciación		7,04	7,04	7,04	7,04	28,15	15,07	7,67	6,00	6,00
Inversiones	62,88									
Inversiones IVA	11,9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión caja (sueldos y gastos generales)	57,10									
Valor residual										0,00
FLUJO CAJA	-131,93	-35,85	-3,64	18,36	44,79	23,67	265,76	281,79	313,41	338,69
FLUJO CAJA ACUM.	-131,9	-167,77	-171,41	-153,05	-108,26	-108,26	157,50	439,29	752,70	1.091,39
CAPITAL DE TRABAJO	-11,9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

T es igual al máximo déficit Flujo Caja Acumulado para este caso corresponde a USD 167,77

CAPITAL DE TRABAJO	-11,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos	-11,9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por cobrar										
Inventario										
Credito IVA inversiones (no se recupera en 3 meses)	-11,9									
Pasivos	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas x pagar										

El negocio requiere de una inversión inicial de USD 131.930 que cubre los costos iniciales de implementación tanto de inversión y gastos generales. Dentro de las inversiones podemos mencionar la adaptación de las dependencias para usuarios de la tercera edad, mobiliario y equipamiento necesario para el desarrollo de los talleres y tiempo libre de los usuarios. Dentro de los gastos generales se consideran gastos de inicio de actividades, caja para cubrir los costos

de implementación y costos fijos durante el primer trimestre, gastos de marketing y ventas durante el período de implementación.

Los ingresos vendrán por conceptos de matriculas, mensualidades de los servicios de estadía diurna y talleres especializados que permitirán rentabilizar el negocio.

Dentro de los costos tenemos costos variables que cubren los costos del personal técnico que dictará los cursos. En los costos fijos se encuentran los costos de los especialistas, personal de apoyo y administrativo, arriendo de edificio, mantención y gastos de marketing y ventas. Estos serán fuertes durante los dos primeros años para ganar mercado.

Para la depreciación se optó por los beneficios de la depreciación acelerada que va entre 1 a 5 años de acuerdo al SII. Por impuestos se considera el Impuesto Global Complementario de un 17%.

Para mayor detalle de costos ver anexo correspondiente.

9.2 Flujo de Efectivo y Balance

A continuación se presentan Flujo de Efectivo, dada la naturaleza de los servicios los ingresos se recibirán de manera anticipada y los costos de operación se pagarán dentro del mismo período no existiendo desfases que permitan o requieran de financiamiento.

Flujo de efectivo (KUS\$)

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	0,00	26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Ventas acumuladas		26,18	102,25	205,73	346,40	346,40	1.046,27	1.803,52	2.606,57	3.446,26
Efectivo recibido en el mes		26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Efectivo recibido a 30 días						0,00				
Total recibido		26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Total recibido acumulado		26,18	102,25	205,73	346,40	346,40	1.046,27	1.803,52	2.606,57	3.446,26
Cuentas por cobrar										

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos por Operaciones										
Recibido de Efectivo por Ventas	0,00	26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Otros Recibidos						0,00				
Total Efectivo Recibido	0,00	26,18	76,07	103,48	140,67	346,40	699,87	757,25	803,05	839,69
Efectivo Pagado en Producción Variable		8,34	19,86	23,88	32,76	84,84	126,48	132,00	137,04	142,08
Efectivo Pagado en Ventas Variables		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Efectivo Pagado en Producción		26,01	28,56	28,56	28,56	111,69	119,64	119,64	119,64	119,64
Efectivo Pagado en Marketing		0,68	0,68	0,68	0,68	2,72	2,72	1,52	1,52	0,80
Efectivo Pagado a Adm. y GG		20,88	23,41	24,80	26,68	95,76	134,45	137,35	139,67	141,53
Efectivo Pagado en Desarrollo		6,12	7,20	7,20	7,20	27,72	28,80	28,80	28,80	28,80
Efectivo Pagado en Inventario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo Pagado en Impuestos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,03	56,15	62,96	68,14
Total Efectivo Pagado	0,00	62,03	79,71	85,12	95,88	322,73	434,11	475,46	489,64	500,99
Total Efectivo de Operaciones	0,00	-35,85	-3,64	18,36	44,79	23,67	265,76	281,79	313,41	338,69
Total Efectivo Operaciones Acumulado		-35,85	-39,48	-21,12	23,67	23,67	289,42	571,21	884,63	1.223,32
Flujo por Inversiones										
Efectivo en activos	62,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo IVA inversiones	11,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo Inv. caja (sueldos y gg)	57,10									
Total Flujo por Inversiones	-131,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo por Financiamiento										
Efectivo por acciones	131,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Pago dividendos	0	0	0	0	0	0,0	200,6	219,3	245,9	266,2
Pagos por deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deuda a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total efectivo por Financiamiento	131,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-200,55	-219,30	-245,93	-266,16
Incremento Neto de Efectivo	0,00	-35,85	-3,64	18,36	44,79	23,67	65,20	62,49	67,48	72,54
Balance Inicial de Efectivo	0,0	0,0	-35,8	-39,5	-21,1	0,0	23,7	88,9	151,4	218,8
Balance Final de Efectivo	0,00	-35,85	-39,48	-21,12	23,67	23,67	88,87	151,36	218,84	291,38

A continuación se presenta el balance. Para la evaluación se considera financiamientos de aporte de los socios y no se consideran deudas con bancos o bursátiles.

Balance y Utilidades Retenidas (KUS\$)

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos										
Activos Corrientes										
Efectivo	0,00	-35,85	-39,48	-21,12	23,67	23,67	88,87	151,36	218,84	291,38
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Activos Corrientes	0,00	-35,85	-39,48	-21,12	23,67	23,67	88,87	151,36	218,84	291,38
Inversiones corto plazo										
Propiedades y Equipos										
Inversión caja (sueldos y gastos generales)	57,10	57,10	57,10	57,10	57,10	57,10	57,10	57,10	57,10	57,10
IVA Inversiones	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95
Total Propiedades y equipos	69,05	69,05	69,05	69,05	69,05	69,05	69,05	69,05	69,05	69,05
Inversiones de largo plazo										
Propiedades y Equipos										
Equipos	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88
Depreciación acumulada	0,00	7,04	14,07	21,11	28,15	28,15	43,21	50,88	56,88	62,88
Total Propiedades y equipos	62,88	55,84	48,81	41,77	34,73	34,73	19,67	12,00	6,00	0,00
Total Activos	131,93	89,04	78,37	89,70	127,45	127,45	177,58	232,41	293,89	360,43
Pasivos										
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudas a corto plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudas a largo plazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio de Accionistas										
Capital aportado	131,93	131,93	131,93	131,93	131,93	131,93	131,93	131,93	131,93	131,93
Utilidades (perdidas)	0,00	-42,89	-53,56	-42,23	-4,48	-4,48	45,66	100,48	161,96	228,50
Total Pasivos y Patrimonio	131,93	89,04	78,37	89,70	127,45	127,45	177,58	232,41	293,89	360,43

Utilidades Retenidas

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Balance inicial de Utilidades Retenidas			-42,89	-53,56	-42,23		-4,48	45,66	100,48	161,96
Utilidades Netas (+)	0,00	-42,89	-10,67	11,33	37,75	-4,48	250,69	274,12	307,41	332,69
Dividendos (-)							200,55	219,30	245,93	266,16
Balance final de Utilidades Retenidas	0,00	-42,89	-53,56	-42,23	-4,48	-4,48	45,66	100,48	161,96	228,50

9.3 Evaluación y análisis económico

Para la evaluación de la viabilidad y rentabilidad del proyecto se utilizo el Valor Presente Neto y Tasa interna de retorno donde se obtuvieron los siguientes resultados:

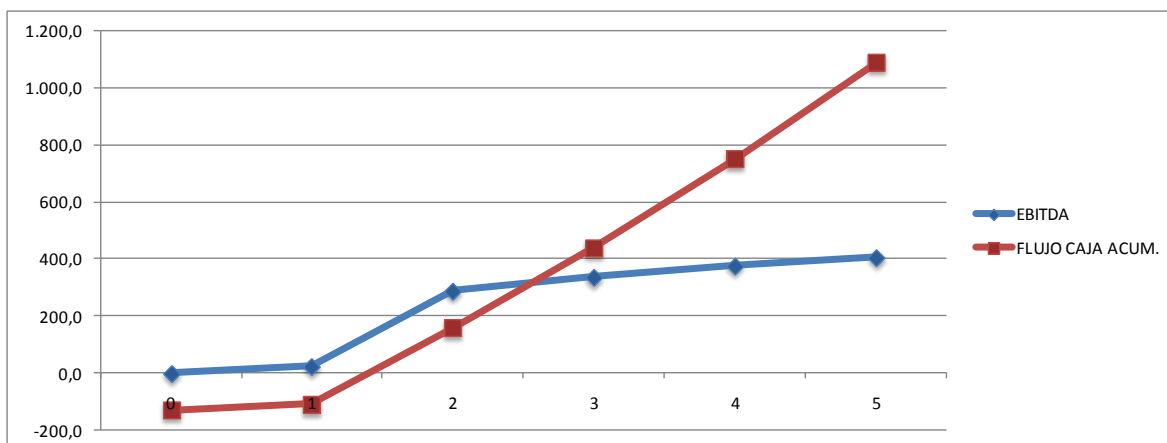
TRR (Tasa de Retorno Mínima)	15,0%	
VALOR TERMINAL (3,4 Ebitda)	1.383,2	
VPN FCL	622,47	47,5%
VPN VALOR TERMINAL	687,72	52,5%
VPN TOTAL	1.310,19	100,0%
TIR FCL	106,57%	
Break Even operacional (Ebitda)	0,5	años
PRI (FCL Acum)	1,5	años

Este tipo de negocio es nuevo en el mercado y no hay referencias de la Industria, por ello se utilizó una Tasa de descuento de un 15%. Esta tasa de descuento permite entregar confianza y viabilidad en forma conservadora del proyecto a los inversionistas.

Para el Valor Terminal de la empresa, se estima que al quinto año se encontrará madura con una baja tasa de crecimiento y seguirá operando, se utilizó un factor de 3,4 Ebitda.

De acuerdo a lo que se puede observar en el gráfico, se estima que el **Break Even operacional** está en el primer semestre de la operación cuando se cuentan más de 100 usuarios del centro.

Por otro lado, el **Período de Recuperación de la Inversión** se estima durante el primer semestre del segundo año de operación.

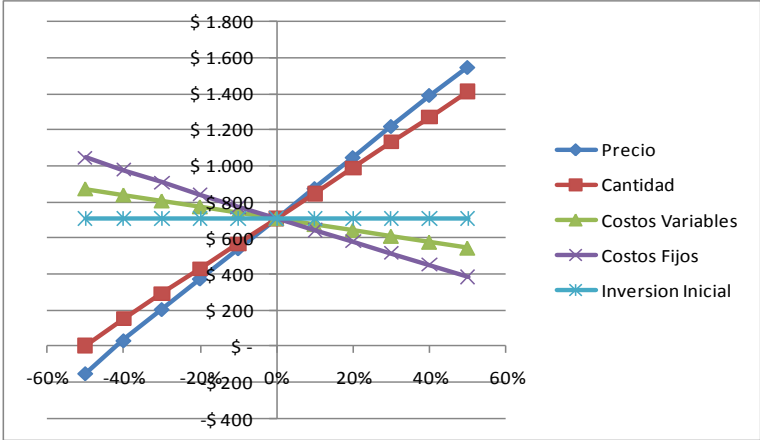


9.4 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad de VPN y TIR se utilizó la metodología Spider Plot. De acuerdo a los resultados del análisis el proyecto es rentable frente a variaciones de hasta un 50% de las variables Precio, Cantidad, Costos variables, Costos fijos e Inversión inicial. A Continuación se presentan los resultados.

A. Sensibilidad		Pesimista				Probable			Optimista				
VPN	Var. Precio	-45%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	45%	
	\$ 622	-\$ 178	-\$ 76	\$ 115	\$ 286	\$ 455	\$ 622	\$ 790	\$ 957	\$ 1.127	\$ 1.300	\$ 1.386	
TIR		107%	-20%	2%	33%	60%	84%	107%	129%	151%	173%	195%	206%
	Var. Cantidad	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	
VPN	\$ 622	-\$ 106	\$ 60	\$ 202	\$ 341	\$ 481	\$ 622	\$ 759	\$ 898	\$ 1.039	\$ 1.178	\$ 1.321	
	TIR	107%	-4%	25%	47%	68%	88%	107%	125%	143%	161%	178%	196%
VPN	Var. Costos Vari	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	
	\$ 622	\$ 786	\$ 753	\$ 720	\$ 688	\$ 655	\$ 622	\$ 590	\$ 557	\$ 525	\$ 492	\$ 459	
TIR		107%	131%	126%	121%	116%	111%	107%	102%	97%	92%	87%	83%
	Var. Costos Fijos	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	
VPN	\$ 622	\$ 998	\$ 920	\$ 843	\$ 768	\$ 695	\$ 622	\$ 550	\$ 477	\$ 403	\$ 328	\$ 253	
	TIR	107%	169%	156%	143%	130%	118%	107%	95%	83%	72%	61%	49%
VPN	Var. Inversion inic.	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	
	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	\$ 622	
TIR		107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	

De acuerdo a lo que se puede observar en el gráfico las variables con mayor pendiente corresponden a Precio y Cantidad, siendo las más sensibles para el éxito del proyecto frente a variaciones en el mercado, es decir, el proyecto tiene una alta dependencia frente al precio y cantidad.



9.5 Mitigación de Riesgo

Este tipo de servicios es nuevo en la industria y requerirá de tiempo de conocimiento y valoración por parte del mercado. Adicionalmente nuestra oferta de valor corresponde a una metodología de trabajo para mantener las capacidades físicas y psicológicas de los usuarios lo que implica mantener mayores costos. Para la mitigación del impacto frente a variaciones se tomarán las siguientes medidas:

Riesgo	Impacto	Mitigación
Precio	Hasta un 30% de disminución en el valor de los servicios el proyecto es viable con VPN=115 y TIR=33%	En el caso de bajar los valores se deberá disminuir la cantidad de servicios, talleres y actividades para los abuelitos, disminuyendo los costos variables y fijos.
Cantidad	Hasta un 30% de disminución de la cantidad de usuarios el proyecto es viable con VPN=202 y TIR=47% por sobre la tasa de descuento.	Se evaluarán los servicios entregados impulsando la entrega de talleres para posicionarse en el mercado. Los servicios se entregarán más personalizados aumentando los valores de los servicios
Costos Fijos	Frente a un aumento de los costos fijos	Se evaluará la cantidad de usuarios y valores de los servicios con el objeto de disminuir la estructura de costos fijos. El arriendo es un porcentaje importante de los costos y evaluará la ubicación de las dependencias.

10 Análisis de Riesgo

Para la implementación del proyecto de formará una Sociedad con los integrantes del directorio, donde cada socio aportará en forma igualitaria los fondos para la inversión inicial, sin tomar deudas con el sistema bancario, esto debido a que los montos están al alcance del financiamiento de acuerdo a la siguiente tabla:

Socios	Aporte CLP	Aporte M USD	Aporte %
Luz Adriana Gómez	21.987.627	43,98	33,33%
María Teresa Velásquez	21.987.627	43,98	33,33%
Roxana Mora	21.987.627	43,98	33,33%
TOTAL	65.962.880	131,93	100,00%

Adicionalmente los socios deberán aportar con trabajo durante el primer período de implementación y luego, durante el período de operación intensivo durante los dos primeros años para la generación de demanda y ventas.

Para la entrega de dividendos se tendrá una política conservadora donde a partir del segundo año, cuando los resultados de la empresa son sustentables, se entregarán dividendos. Los porcentajes de ganancias serán repartidos en forma igualitaria entre los socios.

Socios	Div. año 1	Div. año 2	Div. año 3	Div. año 4	Div. año 5
Luz Adriana Gómez	0,00	66,85	73,10	81,98	88,72
María Teresa Velásquez	0,00	66,85	73,10	81,98	88,72
Roxana Mora	0,00	66,85	73,10	81,98	88,72
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXOS

11 Anexos: Análisis de Mercado

11.1 Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores (2009)

De acuerdo a los resultados del Estudio Nacional de Dependencia en las Personas Mayores realizado el 2009, podemos observar algunas características de la Población Adulta de Chile tales como distribución por grupo etario, sexo y grado dependencia.

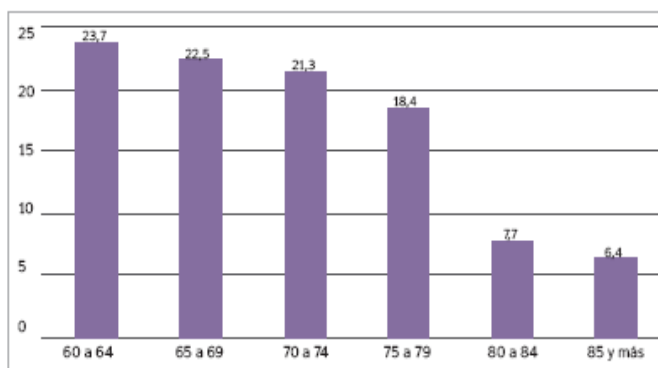
11.1.1 Distribución por grupo Etario

Según los datos del Estudio, el promedio de edad de las personas mayores se sitúa en los 71 años y se distribuyen por quinquenios de edad como expresa la tabla que se presenta a continuación.

Como se observa, a medida que los quinquenios de edad crecen, disminuye la población mayor que los compone, comenzando en 23,7% de la población mayor en el quinquenio de 60 a 64 años. El 6,4% de la población mayor tiene más de 84 años. Si bien el envejecimiento de la vejez es un fenómeno creciente en nuestro país, se puede apreciar que el 88,8% de las personas mayores en Chile tiene menos de 80 años.

Quinquenios de Edad	Hombre		Mujer		Total
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
60 a 64	159.386	40,0	238.745	60,0	398.130
65 a 69	142.113	37,6	236.028	62,4	378.140
70 a 74	138.083	38,5	220.828	61,5	358.911
75 a 79	102.118	32,9	207.912	67,1	310.029
80 a 84	44.229	34,2	85.215	65,8	129.444
85 y más	33.026	30,7	74.650	69,3	107.676
Total	618.954	36,8	1.063.377	63,2	1.682.331

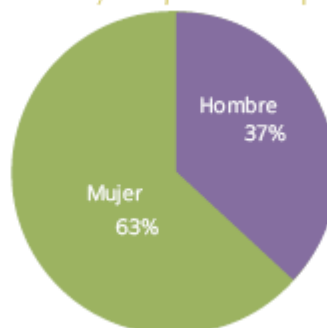
Personas Mayores por Quinquenios de Edad. EDPM 2009



11.1.2 Género

Otra característica del estudio es que las personas mayores en su gran mayoría son mujeres. El 36,8% de la población mayor son hombres, lo que corresponde a 618.954 personas, mientras que las mujeres alcanzan 1.063.377 lo que representa el 63,2% de las personas mayores.

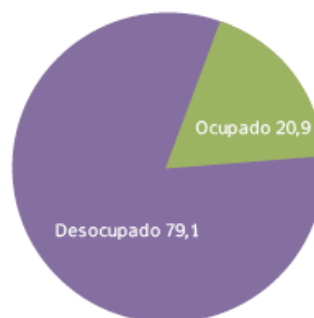
Personas Mayores por Sexo Edpm 2009



11.1.3 Condiciones de Ocupación

Los datos del Estudio Nacional de la Dependencia de las Personas Mayores nos dicen que del total de las personas mayores del país, el 20,9% se encuentra ocupada en algún empleo, a diferencia del 79,1% que se encuentra desocupado. Se observa que la gran mayoría de las personas que están trabajando corresponden a los primeros años de la vejez. Del intervalo de edad que va desde los 60 a los 69 años, el 76,0% se encuentra ocupado, porcentaje que disminuye a 21,7% en el intervalo que va desde los 70 a los 79 años.

Personas Mayores por Condición de Ocupación. EDPM 2009



Por último de las personas de 80 años y más, sólo el 2,3% se encuentra trabajando.

Personas Mayores Ocupadas por Grupos de Edad. EDPM 2009		
Grupos de Edad	Número	Porcentaje
60 a 69 años	244.998	76,0
70 a 79 años	69.924	21,7
80 años y más	7.439	2,3
Total	322.361	100

11.1.4 Ingresos

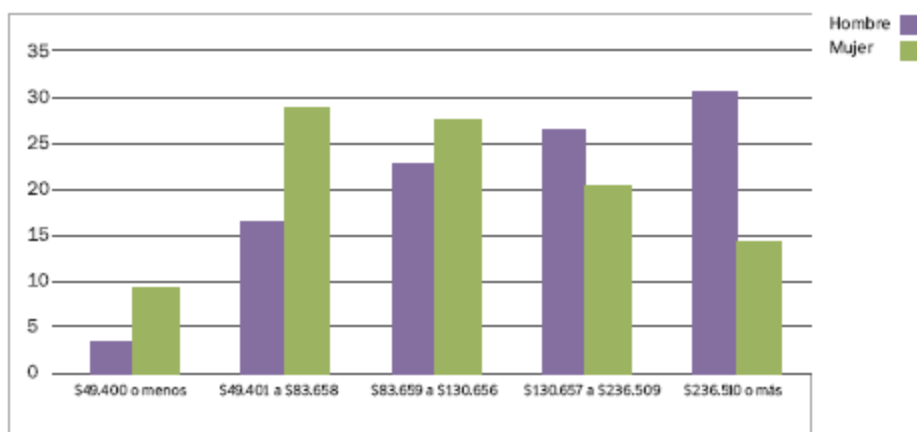
La seguridad económica de las personas mayores es resultado de los mecanismos de generación de ingresos que la persona tuvo a lo largo de todo el ciclo vital y no corresponden exclusivamente a una situación particular de este grupo de edad. Es así como hay una diversidad de factores que influyen en la seguridad económica de las personas mayores entre los que destacan la generación de empleos, los seguros de cesantía, la continuidad en el ahorro previsional y la nivelación de las inequidades en la estructura del mercado de trabajo.

Para el análisis de los ingresos de las personas mayores se categorizaron los ingresos en base a los quintiles de ingreso autónomo que entrega la CASEN 2006. Es así como se observa que el 7,2% de las personas mayores estudiadas tiene un ingreso igual o menor a \$49.400. De igual forma, se constata que 1 de cada 5 personas mayores tiene un ingreso superior a \$236.509.

Al desagregar por sexo los datos de ingresos resalta el hecho de que las mujeres mayores perciben menos ingresos que los hombres mayores y se sitúan en los intervalos más bajos de ingresos. El 14,2% de las mujeres mayores tiene un ingreso superior a \$236.509, en cambio este porcentaje en los hombres aumenta al 30,6%.

Nivel de Ingreso	Hombre		Mujer		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
\$49.400 o menos	16.280	3,4	75.314	9,3	91.594	7,2
\$49.401 a \$83.658	78.219	16,7	231.864	28,8	310.082	24,4
\$83.659 a \$130.656	106.369	22,7	221.223	27,5	327.593	25,7
\$130.657 a \$236.509	123.901	26,5	162.668	20,2	286.569	22,5
\$236.510 o más	142.980	30,6	114.039	14,2	257.019	20,2
Total	359.057	100	805.107	100	1.272.856	100

Personas Mayores por Nivel de Ingreso y Sexo. (Porcentajes) EDAM 2009



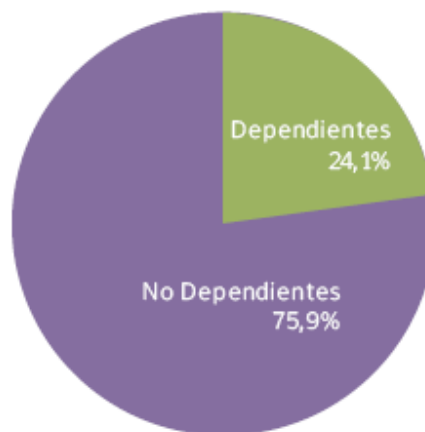
11.1.5 Caracterización Demográfica de las Personas Mayores con Dependencia

La definición operacional de dependencia utilizada en esta Encuesta, se caracterizó a través de la funcionalidad de la persona y la cantidad, tipo y nivel de ayuda de terceros. Los dos componentes de esta definición son la limitación funcional y la necesidad de ayuda humana para realizar la función alterada. La funcionalidad de la persona fue medida a través del auto-reporte de limitación funcional. La limitación funcional y su grado de severidad se definieron de acuerdo al criterio basado en número y tipo de dificultades o incapacidades para efectuar determinadas actividades de la vida diaria.

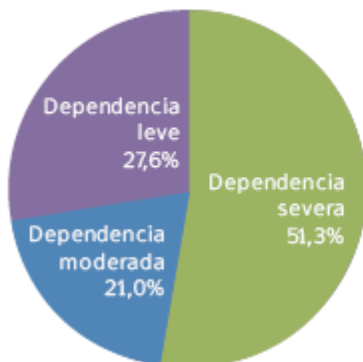
Es así como el 24,1% de las personas mayores en Chile tiene dependencia en cualquiera de sus grados. Esto equivale a 405.539 personas de 60 años o más.

Personas Mayores con Dependencia. EDPM 2009

Personas Mayores con Dependencia. EDPM 2009		
Grupos de Edad	Número	Porcentaje
Dependientes	405.539	24,1
No Dependientes	1.276.792	75,9
Total	1.682.331	100



Distribución de los Niveles de Dependencia de las Personas Mayores. EDPM 2009



Distribución por Sexo de las Personas Mayores Dependientes. EDPM 2009



11.1.6 Población Autovalente

La mayoría de las personas de edad se encuentra activa y es autovalente. De acuerdo con el Estudio Nacional de Dependencia de SENAMA, el 76% de los adultos mayores es autovalente para realizar actividades de la vida diaria

Según la encuesta CASEN 2009, 15 de cada 100 personas tiene 60 años o más, y su valioso aporte está presente en distintos ámbitos de la sociedad:

- En el trabajo
- En el cuidado de los nietos
- En el voluntariado, entre otros roles.

Adicionalmente las personas mayores tienen una gran capacidad para organizarse y muestran altos niveles de participación social. En Chile, hay más de 12 mil organizaciones de adultos mayores; es el grupo etario que más participa y con organizaciones que se mantienen en el tiempo.

11.2 Políticas Gubernamentales para el Adulto Mayor

El reconocimiento de los Adultos Mayores como un segmento de la población que ha adquirido una determinada magnitud, es algo relativamente nuevo en Chile. Hace sólo unas décadas se han creado diversas instituciones públicas que velan por sus problemas y necesidades: CONPRAN (1974), Comité Nacional para el Adulto Mayor (1995), SENAMA (1993), entre otras iniciativas.

En Chile ya se encuentran algunas iniciativas de Centros de Días financiadas por Colonias Europeas (España, Italia). Adicionalmente el gobierno a través de CONAPRAN cuenta con Centros de Días a nivel nacional para personas de escasos Recursos, estas iniciativas aun no se están trabajando como políticas públicas, pero ya están puestos en agenda desde el gobierno de Ricardo Lagos, quienes dieron prioridad a la entrega de viviendas a las personas de la tercera edad más vulnerables. Estos Centros Diurnos tienen un costo representativo y no es posible tener los servicios los 5 días de la semana y a esto se agrega que no existe un programa de estimulación físico y mental, cumpliendo tan solo funciones de contención de personas de tercera edad de acuerdo a sus características de vulnerabilidad.

A nivel privado ya existe una entidad que presta servicios con una programación de características de estimulación (DAMOS VIDA) pero se encuentra ubicada en la V Región, no funciona todos los días y los servicios tienen un alto valor.

11.3 Generación Sandwich

Con el aumento de la expectativa de vida y la postergación de la natalidad, cada vez más chilenos deben cuidar de sus padres ancianos y de sus hijos al mismo tiempo, esto ha provocado un cambio en la dinámica familiar de un número considerable de familias chilenas. En Estados Unidos se les ha bautizado como la "generación sándwich", pero la tendencia es mundial.

Tienen que ser malabaristas, equilibristas, multifacéticos, administradores versátiles y líderes. Y aún trabajar. Son los adultos que tienen que cuidar a sus padres y a sus hijos al mismo tiempo. Los que están en el medio de dos generaciones que necesitan cuidado o por lo menos exigen una preocupación especial. Unos por ancianos, otros por demasiado jóvenes.

Algo muy propio de este grupo es que asumen la carga de ambas responsabilidades -el cuidado de su madre o padre anciano y de sus hijos- sin delegar. Están en el medio de dos generaciones que requieren cuidados, pero no las hacen participar entre sí y ayudar en la solución de los problemas. "Sienten que lo tienen que hacer todo solos, que es parte del proceso", comenta el geriatra Marcelo Blacutt de la Clínica Alemana.

Esta situación ha generado roles dentro del grupo familiar mientras existe un mayor grado de dependencias de los padres, es así como el que absorbe toda la carga del cuidado del adulto, generalmente la hija mayor, pasa a ser "la víctima" y los demás "dan apoyo económico o moral".

Esta generación intermedia es un pivote entre los abuelos y los nietos y esa interacción es lo que uno desearía en una sociedad que valore el concepto de familia, existe una oportunidad social en el hecho de que los niños estén conviviendo, con sus padres de por medio, con los problemas de los adultos mayores (comentarios doctor Augusto Brizzolara, presidente de la Sociedad de Geriatría y Gerontología de Chile).

Otra característica de esta generación intermedia es que saben de renunciadas y de costos

(Emol, Tendencias, Junio de 2007.)

11.4 Distribución de Población de Adulto Mayor en Comunas Sector Oriente Santiago

11.4.1 Población

El incremento sostenido de la población de adulto es un fenómeno que también se observa a nivel nacional y comunal, constituyendo uno de los acontecimientos sociales y demográficos más relevantes del último tiempo. De acuerdo al INE el grupo etario de la tercera edad pasará del año 2010 al 2020 de un 12,7 % a un 18,8% de la población chilena (6,1% de crecimiento).

La situación de envejecimiento no es homogénea en todas las comunas de la Región Metropolitana, siendo superior el porcentaje de adultos mayores en las comunas del Sector Oriente de Santiago.

Se define al mercado potencial objetivo como las comunas del Sector Oriente de Santiago que tienen una población de Adulto Mayor desde 60 años de 150.277 personas, de acuerdo a las proyecciones del INE de acuerdo al Censo del 2002.

Comunas/Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
LAS CONDES	52.902	54.732	56.559	58.383	60.206	62.033
LO BARNECHEA	8.184	8.859	9.540	10.221	10.893	11.570
VITACURA	16.575	16.895	17.204	17.521	17.830	18.146
LA REINA	15.559	15.899	16.239	16.574	16.909	17.250
PROVIDENCIA	26.429	26.675	26.929	27.181	27.432	27.683
ÑUÑO A	30.578	30.797	31.033	31.257	31.484	31.709
TOTAL	150.227	153.857	157.504	161.137	164.754	168.391

11.4.2 Afiliación al Sistema Privado de Salud

Estar afiliado a las Isapres tiene un alto costo y la tercera la tercera edad tiene un factor mayor al resto de la población. La hipótesis utilizada corresponde a que si un adulto mayor está afiliado tiene los ingresos suficientes o cuentan con el apoyo familiar para ello. Este grupo estaría dispuesto a pagar por otros servicios de valor por el bienestar del Adulto Mayor.

Es así como de acuerdo al estudio realizado en conjunto MIDEPLAN y la Universidad Católica tan solo el 8.8% de los adultos mayores está afiliado a las ISAPRES.

11.4.3 N.S.E. del Sector Oriente

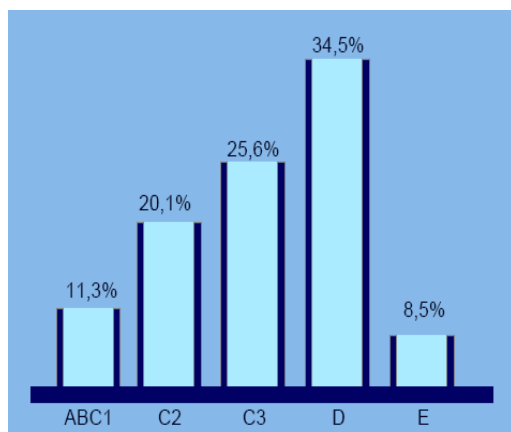
De acuerdo a los resultados del estudio de ADIMARK realizado 2003 se observa que la mayor concentración de población de Nivel Socio Económico Alto ABC1 se encuentra en las comunas del Sector Oriente de Santiago: Vitacura (58,6), Las Condes (48,6), Lo Barnechea (43,2), La Reina (40,6), Providencia (35,9) y Nuñoa (28,7).

De acuerdo a estos antecedentes se estimó un mercado objetivo en cada comuna de acuerdo a la siguiente tabla:

COMUNA	N.S.E ABC1	2010/ABC1	2011/ABC1	2012/ABC1	2013/ABC1	2014/ABC1	2015/ABC1
LAS CONDES	48,6%	25.710	26.600	27.488	28.374	29.260	30.148
LO BARNECHEA	43,2%	3.535	3.827	4.121	4.415	4.706	4.998
VITACURA	58,6%	9.713	9.900	10.082	10.267	10.448	10.634
LA REINA	40,6%	6.317	6.455	6.593	6.729	6.865	7.004
PROVIDENCIA	35,9%	9.488	9.576	9.668	9.758	9.848	9.938
ÑUÑO A	28,7%	8.776	8.839	8.906	8.971	9.036	9.100
TOTAL		63.540	65.197	66.858	68.515	70.163	71.822

Fuente: ADIMARK año 2003

De acuerdo al estudio de realizado por ADIMARK se presentan los siguientes datos:



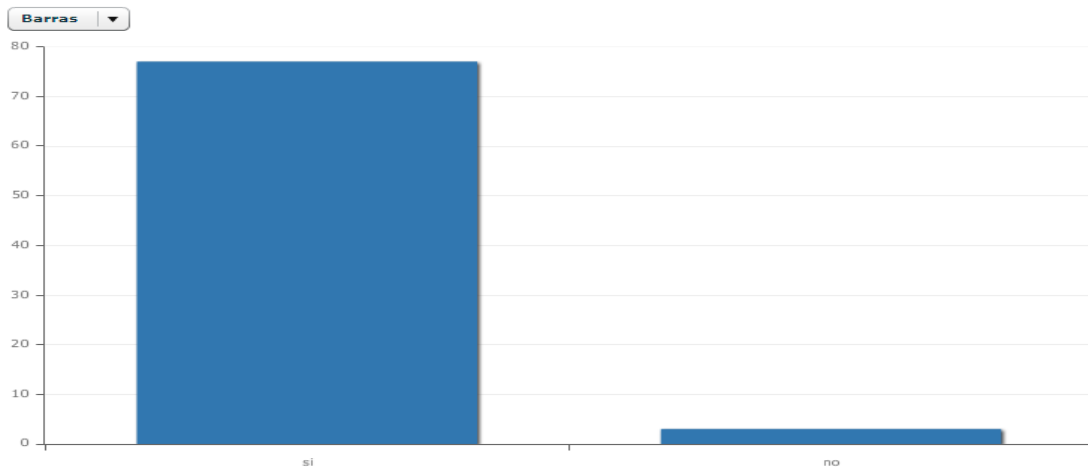
COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9

Ordenadas según % de ABC1

Gráficos: Distribución del N.S.E. en hogares y comunas Gran Santiago

11.5 Resultados de la Encuesta

¿Tiene personas de la tercera edad (adulto mayor) en su círculo cercano?



Análisis técnico

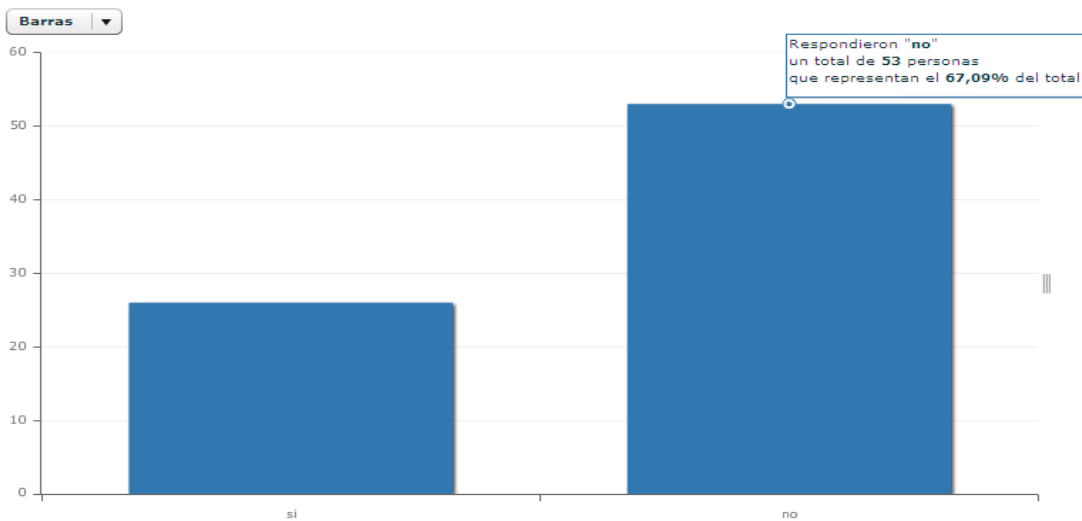
Media	1,038
Intervalo de confianza (95%)	[0,996 - 1,079]
Tamaño de la muestra	80
Desviación típica	0,191
Error estandar	0,021

Conclusiones destacadas

La opción mas elegida fue **si**.

La opción menos elegida fue **no**.

¿El adulto mayor vive en su hogar?



Análisis técnico

Media	1,671
Intervalo de confianza (95%)	[1,567 - 1,775]
Tamaño de la muestra	79
Desviación típica	0,473
Error estandar	0,053

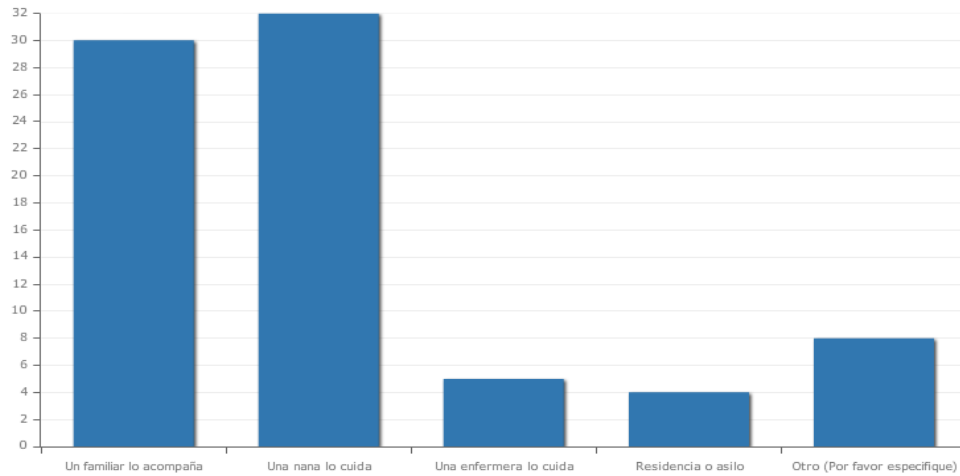
Conclusiones destacadas

La opción mas elegida fue **no**.

La opción menos elegida fue **si**.

¿Qué alternativa (s) de cuidado usa actualmente para el adulto mayor?

Barras ▾



Análisis técnico

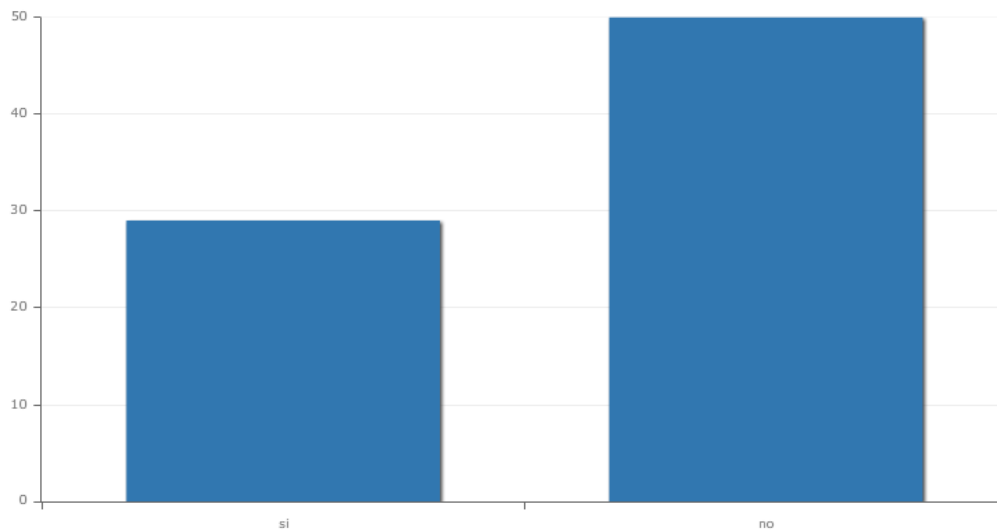
Media	2,089
Intervalo de confianza (95%)	[1,812 - 2,365]
Tamaño de la muestra	79
Desviación típica	1,253
Error estandar	0,141

Conclusiones destacadas

El **78,48%** eligieron:
 Una nana lo cuida
 Un familiar lo acompaña
 La opción menos elegida representa el **5,06%**:
 Residencia o asilo

¿El adulto mayor participa de actividades recreativas?

Barras ▾



Análisis técnico

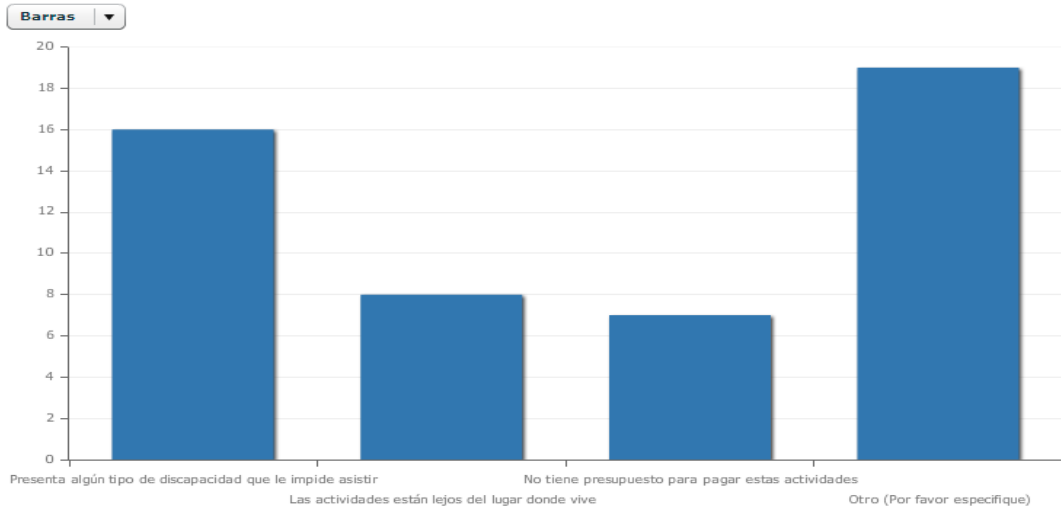
Media	1,633
Intervalo de confianza (95%)	[1,526 - 1,740]
Tamaño de la muestra	79
Desviación típica	0,485
Error estandar	0,055

Conclusiones destacadas

La opción mas elegida fue **no**.

La opción menos elegida fue **si**.

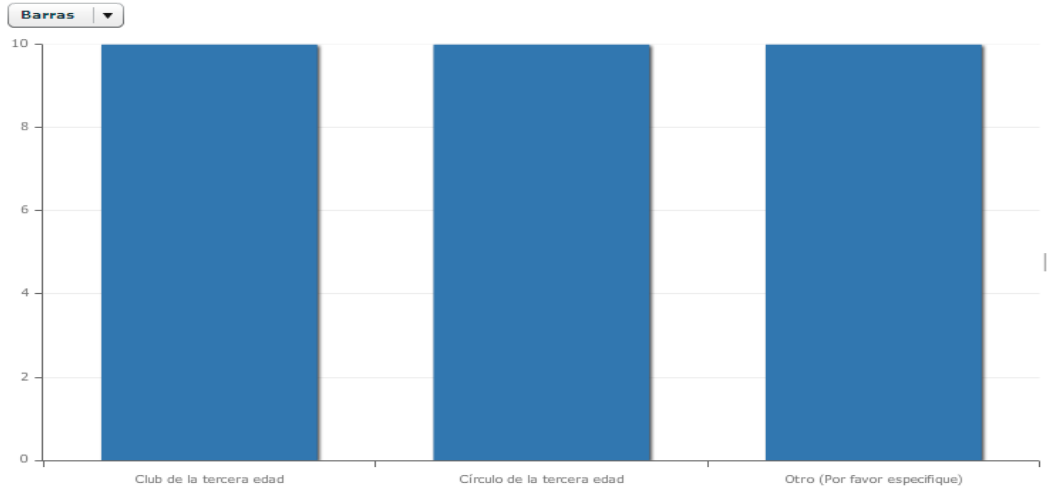
Si su respuesta anterior fue No, por favor indicar por qué



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,580	
Intervalo de confianza (95%)	[2,221 - 2,939]	
Tamaño de la muestra	50	
Desviación típica	1,295	
Error estandar	0,183	

El **70%** eligieron:
 Otro (Por favor especifique)
 Presenta algún tipo de discapacidad que le impide asistir
 La opción menos elegida representa el **14,00%**:
 No tiene presupuesto para pagar estas actividades

Si su respuesta Fue SI; A qué lugar asiste para participar de estas actividades ?

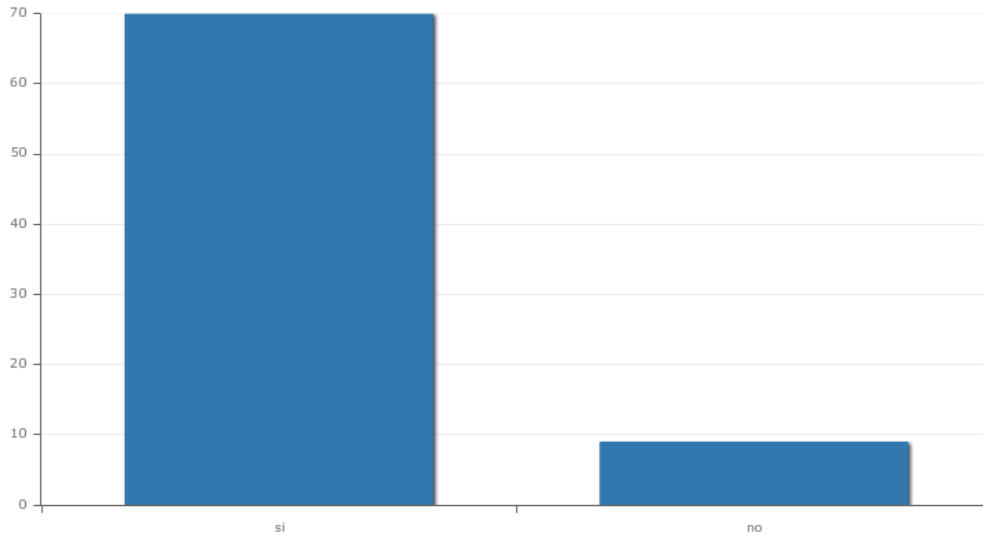


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,000	
Intervalo de confianza (95%)	[1,703 - 2,297]	
Tamaño de la muestra	30	
Desviación típica	0,830	
Error estandar	0,152	

Las dos opciones fueron elegidas por igual.

Estaría interesado en llevarlos a un centro diurno donde le prestaran atención especializada, se sintiera útil e independiente y estableciera relaciones con pares durante los 5 días de la semana?

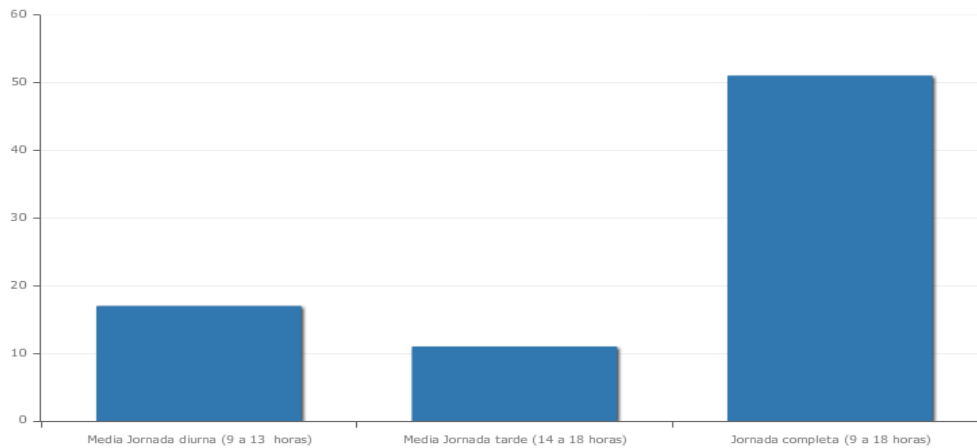
Barras ▾



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,114	
Intervalo de confianza (95%)	[1,043 - 1,184]	La opción mas elegida fue si .
Tamaño de la muestra	79	La opción menos elegida fue no .
Desviación típica	0,320	
Error estandar	0,036	

¿En qué horario le gustaría que el centro diurno funcionara?

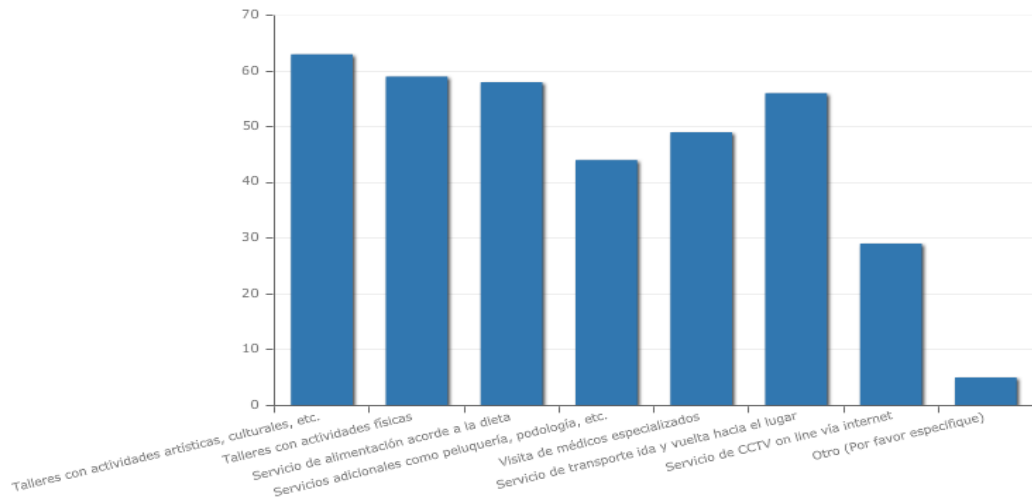
Barras ▾



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,430	
Intervalo de confianza (95%)	[2,248 - 2,613]	El 86,08% eligieron: Jornada completa (9 a 18 horas) Media Jornada diurna (9 a 13 horas)
Tamaño de la muestra	79	La opción menos elegida representa el 13,92% : Media Jornada tarde (14 a 18 horas)
Desviación típica	0,927	
Error estandar	0,093	

¿Qué actividades le gustaría que se desarrollaran dentro del centro?

Barras ▾



Análisis técnico

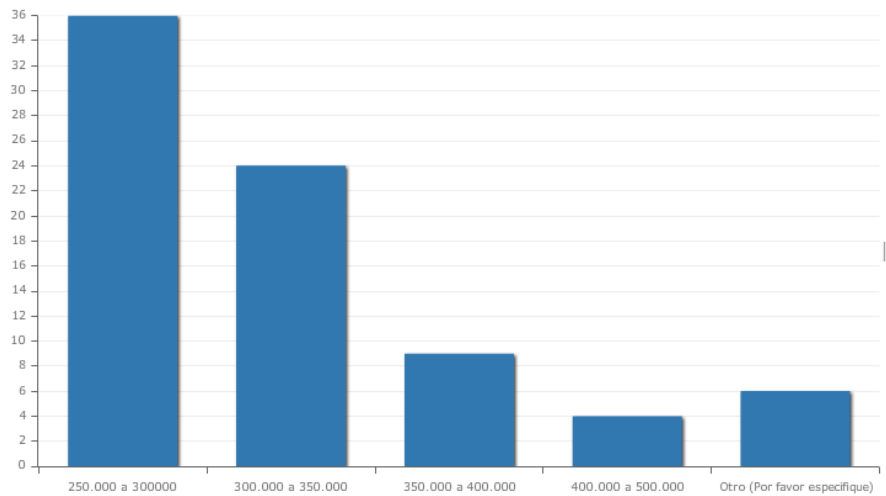
Media	17,152
Intervalo de confianza (95%)	[16,711 - 17,593]
Tamaño de la muestra	79
Desviación típica	2,001
Error estandar	0,225

Conclusiones destacadas

El **88,61%** eligieron:
 Talleres con actividades artísticas, culturales, etc.
 Talleres con actividades físicas
 La opción menos elegida representa el **6,33%**:
 Otro (Por favor especifique)

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? (para responder a esta pregunta, tome en consideración que tener una persona cuidadora, sin mayores conocimientos en geriatría, de Lunes a Viernes tiene un valor promedio de \$260.000 con imposiciones incluidas)

Barras ▾



Análisis técnico

Media	1,987
Intervalo de confianza (95%)	[1,720 - 2,255]
Tamaño de la muestra	79
Desviación típica	1,214
Error estandar	0,137

Conclusiones destacadas

El **75,95%** eligieron:
 250.000 a 300000
 300.000 a 350.000
 La opción menos elegida representa el **5,06%**:
 400.000 a 500.000

12 Anexo: Detalles de análisis financiero

12.1 Tabla de Ingresos

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0								
Mercado Potencial		63.540	63.54	63.54	63.54	65.19	66.85	68.51	70.16
Participación de Mercado		0,11%	0,23%	0,34%	0,46%	0,60%	0,67%	0,73%	0,77%
Total Clientes	0	70	145	218	295	390	450	500	540
Clientes Nuevos	0	70	75	73	77	95	60	50	40
Crecimiento		100,0%	51,7%	33,5%	26,1%	24,4%	13,3%	10,0%	7,4%
Clientes por Servicio									
Centro de Día Jornada Completa			15	20	30	40	40	40	40
Centro de Día Media Jornada		10	15	18	20	20	20	20	20
Talleres Especializados		50	100	160	220	280	340	390	430
Talleres Terapia Familia		4	6	12	12	18	24	24	24
Talleres Generales		10	15	20	25	50	50	50	50
Total Clientes por Servicio		70	145	218	295	390	450	500	540
Ingresos									
Matriculas									
Centro de Día Jornada Completa		0,00	1,89	0,42	0,42	6,72	6,72	6,72	6,72
Centro de Día Media Jornada		1,01	0,38	0,15	0,05	2,02	2,02	2,02	2,02
Talleres Especializados		0,84	1,68	2,69	3,70	2,35	2,86	3,28	3,61
Mensuales									
Centro de Día Jornada Completa		0,00	29,95	39,93	59,90	319,4	319,4	319,4	319,4
Centro de Día Media Jornada		11,98	17,97	21,56	23,96	95,84	95,84	95,84	95,84
Talleres Especializados		11,34	22,69	36,30	49,92	254,1	308,5	353,9	390,2
Talleres Terapia Familia		0,40	0,61	1,21	1,21	7,26	9,68	9,68	9,68
Talleres Generales		0,61	0,91	1,21	1,51	12,10	12,10	12,10	12,10
Ingresos Totales		26,18	76,07	103,4	140,6	699,8	757,2	803,0	839,6

12.2 Tabla de Costos

ITEM	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Variables									
Costos Directos		7,56	15,00	17,52	23,76	112,80	118,08	122,88	127,68
Horas Taller especializado		3,60	7,20	9,60	12,00	57,60	62,40	67,20	72,00
Horas Taller General		3,84	7,68	7,68	11,52	53,76	53,76	53,76	53,76
Horas taller Terapia		0,12	0,12	0,24	0,24	1,44	1,92	1,92	1,92
Costos Indirectos		0,78	4,86	6,36	9,00	13,68	13,92	14,16	14,40
Insumos cursos		0,18	0,36	0,48	0,60	2,88	3,12	3,36	3,60
Alimentación		0,60	4,50	5,88	8,40	10,80	10,80	10,80	10,80
Colaciones		0,60	2,70	3,48	4,80	6,00	6,00	6,00	6,00
Almuerzos		0,00	1,80	2,40	3,60	4,80	4,80	4,80	4,80
Comisiones Ventas									
Porcentaje Ventas									
Costos Variables Totales		8,34	19,86	23,88	32,76	126,48	132,00	137,04	142,08
Costos Fijos									
Producción		26,01	28,56	28,56	28,56	119,64	119,64	119,64	119,64
Auxiliares atención abuelitos		0,00	1,80	1,80	1,80	14,40	14,40	14,40	14,40
Paramédico		2,70	2,70	2,70	2,70	10,80	10,80	10,80	10,80
Cocinero		0,75	1,50	1,50	1,50	6,00	6,00	6,00	6,00
Auxiliar Aseo		0,96	0,96	0,96	0,96	3,84	3,84	3,84	3,84
Edificio		21,00	21,00	21,00	21,00	84,00	84,00	84,00	84,00
Insumos Oficina y Aseo		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Marketing y Ventas		0,68	0,68	0,68	0,68	2,72	1,52	1,52	0,80
Página web		0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	0,20	0,20	0,20
Folletería		0,03	0,03	0,03	0,03	0,12	0,12	0,12	0,12
Charlas		0,60	0,60	0,60	0,60	2,40	1,20	1,20	0,48
I&D		6,12	7,20	7,20	7,20	28,80	28,80	28,80	28,80
Médico horas		2,88	2,88	2,88	2,88	11,52	11,52	11,52	11,52
Kinesiólogo horas		1,44	1,44	1,44	1,44	5,76	5,76	5,76	5,76
Sicólogos horas		1,44	1,44	1,44	1,44	5,76	5,76	5,76	5,76
Nutricionista horas		0,36	1,44	1,44	1,44	5,76	5,76	5,76	5,76
Administración y GG		13,08	15,61	17,00	18,88	103,25	106,15	108,47	110,33
Secretaria		2,10	2,10	2,10	2,10	8,40	8,40	8,40	8,40
Administrador		4,50	4,50	4,50	4,50	36,00	36,00	36,00	36,00
Vendedores		7,80	7,80	7,80	7,80	31,20	31,20	31,20	31,20
Cuentas		2,78	2,78	2,78	2,78	13,92	13,92	13,92	13,92
Gastos Mantenición edificio		1,05	1,05	1,05	1,05	4,20	4,20	4,20	4,20
Servicios		2,65	5,17	6,56	8,44	40,73	43,63	45,95	47,81
Contador		0,60	0,60	0,60	0,60	2,40	2,40	2,40	2,40
Abogado		0,60	0,60	0,60	0,60	2,40	2,40	2,40	2,40
Servicios informáticos		0,12	0,12	0,12	0,12	0,48	0,48	0,48	0,48
Seguros		0,79	2,28	3,10	4,22	21,00	22,72	24,09	25,19
Transbank transacciones		0,54	1,57	2,14	2,90	14,45	15,64	16,58	17,34
Costos Fijos Totales		53,69	59,85	61,24	63,12	285,61	287,31	289,63	290,77

12.3 Tabla de Inversiones

Inversiones	CLP	USD	Miles USD
Remodelaciones /Baños	17.500.000	35.000	35,00
Mobiliario / Casino / Enfermería	7.790.000	15.580	15,58
Equipamiento / Artículos Biblioteca / Gimnasio	6.150.000	12.300	12,30
Inversión caja (sueldos y gastos generales)	26.014.280	52.029	52,03
IVA inicial no recuperado	5.973.600	11.947	11,95
Total CLP	63.427.880	126.856	126,86

Flujo de Depreciaciones	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación inv. inicial a 1 año	1.635.000	1.635.000	1.635.000	1.635.000	1.635.000	6.540.000				
Depreciación inv. inicial a 2 años	925.000	925.000	925.000	925.000	925.000	3.700.000	3.700.000			
Depreciación inv. Inicial a 3 años	208.333	208.333	208.333	208.333	208.333	833.333	833.333	833.333		
Depreciación inv. inicial a 5 años	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Total	3.518.333	3.518.333	3.518.333	3.518.333	3.518.333	14.073.333	7.533.333	3.833.333	3.000.000	3.000.000
Depreciación CLP										
Total		7,04	7,04	7,04	7,04	28,15	15,07	7,67	6,00	6,00
Depreciación Miles USD										

	AÑO 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión acumulada	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88	62,88
Depreciación		7,04	7,04	7,04	7,04	28,15	15,07	7,67	6,00	6,00
Depreciación acumulada		7,04	14,07	21,11	28,15	28,15	43,21	50,88	56,88	62,88