



“GARDEN DREAMS” Parte II

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

**Alumno: Christian Ellis Muñoz
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

Santiago, Junio 2021

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 3 |
| I. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO..... | 4 |
| Necesidad | 4 |
| • Satisfactores..... | 4 |
| • Localización Geográfica | 4 |
| • Rentabilidad | 4 |
| • Fuentes de Ingresos | 4 |
| II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES..... | 4 |
| 2.1. Análisis PESTEL..... | 4 |
| Factor Económico | 4 |
| Factor Político y Legal | 4 |
| Factor Social | 5 |
| Factor Tecnológico | 5 |
| Factor Ambiental | 5 |
| Factor Cultural | 5 |
| 2.2. Análisis PORTER | 5 |
| Competidores..... | 5 |
| Proveedores..... | 6 |
| Sustitutos | 6 |
| Nuevos participantes | 6 |
| Clientes..... | 6 |
| Conclusiones del análisis Porter..... | 7 |
| III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR..... | 7 |
| 3.1. Modelo de negocios | 7 |
| 3.1.1 Segmento de clientes | 7 |
| 3.1.2 Propuesta de Valor | 7 |
| 3.1.3 Relación con Clientes | 8 |
| 3.1.4 Fuentes de Ingresos | 8 |
| 3.1.5 Recursos Claves | 8 |
| 3.1.6 Actividades Claves..... | 8 |
| 3.1.7 Socios Claves | 9 |
| 3.1.8 Estructura de costos | 9 |
| 3.2. Descripción de la empresa..... | 9 |
| • Misión | 10 |
| • Visión..... | 10 |
| • Valores | 10 |
| 3.2.1 Recursos y capacidades | 10 |
| 3.2.2 Análisis FODA..... | 10 |
| 3.2.3 Ventaja Competitiva..... | 11 |
| 3.2.4 Riesgos | 11 |
| 3.2.5 Factores críticos de éxito | 11 |
| 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento y visión global..... | 11 |
| IV. Plan de Marketing..... | 13 |
| 4.1 Objetivos de Marketing | 13 |
| 4.2 Estrategia de segmentación | 13 |
| 4.3 Estrategia de servicio..... | 14 |
| 4.3.1 Puntos de diferenciación de propuesta de valor | 14 |
| 4.4 Estrategia de comunicación y ventas | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... | 14 |
| 4.5.1 Tamaño de mercado..... | 14 |
| 4.5.2 Proyecciones de Crecimiento..... | 14 |
| 4.6 Presupuesto de Marketing y cronograma..... | 15 |
| 5.1. Determinación de Q..... | 15 |
| VI. ESTRATEGIA COMERCIAL..... | 16 |
| 6.1. Determinación de Servicio por Tipo de Jornada..... | 16 |
| 6.2. Características de Funcionamiento de Garden Dreams..... | 18 |
| 6.3. Marca..... | 19 |
| 6.4. Determinación de Precio..... | 19 |
| VII. PLAN DE OPERACIONES..... | 21 |
| 7.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones..... | 21 |
| VIII. EQUIPO DEL PROYECTO..... | 22 |
| 8.1. Equipo Gestor..... | 22 |
| 8.2. Estructura Organizacional..... | 23 |
| 8.3. Incentivos y Compensaciones..... | 23 |
| IX. PLAN FINANCIERO..... | 24 |
| 9.1. Q en T de Estabilidad..... | 24 |
| 9.2. Flujo de caja Proyectado..... | 25 |
| 9.3. Tasa de Descuento..... | 26 |
| 9.3. Capital de Trabajo..... | 26 |
| 9.4. Determinación del Capital requerido..... | 27 |
| 9.5. Principales Indicadores de rentabilidad del Proyecto..... | 28 |
| 9.6. Fuentes de financiamiento..... | 28 |
| X. RIESGOS CRITICOS..... | 29 |
| XI. PROPUESTA INVERSIONISTA..... | 29 |
| XIII. CONCLUSIONES..... | 31 |
| XIV. ANEXOS..... | 33 |
| 14.1. Modelo Canvas..... | 33 |
| 14.2. Descripción del Servicio..... | 34 |
| 14.3. Perfil de cargos..... | 39 |
| 14.4. Protocolo del Centro Garden Dreams..... | 45 |
| 14.5. Protocolo de Ingreso al Centro Garden Dreams..... | 48 |
| 14.6. Pauta del Test de TINETTI..... | 49 |
| 14.7. Programa de Estimulación Cognitiva..... | 54 |
| 14.8. Formulario de Notificación de Eventos Adversos..... | 56 |
| 14.9. Descripción de la Planta..... | 57 |
| 14.10. Resultados Encuestas Realizadas..... | 60 |
| 14.10.1. Preguntas de la Encuesta Aplicada..... | 61 |
| XV. BIBLIOGRAFÍA..... | 64 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como finalidad entregar un servicio de recreación y esparcimiento a las personas adultas mayores (mayores de 65 años) durante el día en la comuna de Concepción, región del Bio Bío, donde cuenten con cuidados y atención personalizada, una vida social activa y desarrollen actividades que les permita mantener sus condiciones físicas y psicológicas de autovalencia. Se busca otorgar un servicio diferenciado que equilibre el aprender y hacer.

El modelo de negocio escogido por el cual se quiere identificar y posicionar en el mercado Garden Dreams, corresponde a un servicio que entregue valor a los usuarios mejorando y manteniendo la calidad de vida, a través de la entretención y esparcimiento.

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

Se capitalizará una inversión por MM\$101, de los cuales el 40% es financiado por los fundadores. Se ofrece el 55% de la propiedad de la compañía por una inversión de MM\$61 de pesos, los cuales soportarán el capital de trabajo de los primeros años. El atractivo del proyecto se verifica al evaluarlo a un horizonte de 10 años donde se visualiza la construcción de valor con un VAN por más de MM\$357 a perpetuidad y una TIR del proyecto de 40,80%.

Descrito lo anterior se puede inferir que este proyecto de negocio tiene un gran atractivo y desarrollo en el tiempo, ya que se encuentra enfocado en un segmento de la población que está creciendo a una tasa del 3,88% anual (INE 2017), lo que impulsa la implementación de esta iniciativa.

I. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Necesidad

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

- **Satisfactores**
- **Localización Geográfica**
- **Rentabilidad**
- **Fuentes de Ingresos**

El detalle se encuentra en la Parte I.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Análisis PESTEL

Factor Económico

El Indicador de Actividad Económica de la región del Bío Bío creció en el primer trimestre del año 2019 (INE 2020) a niveles que no se veían desde el 2016. Un 6,4% que inyecta optimismo a la economía que ya venía dando señales de recuperación y que se explica por un alza de nueve de los once sectores que componen el indicador.

Factor Político y Legal

En Chile, existen leyes que abordan problemáticas propias de las personas mayores, como la ley que rebaja el impuesto territorial correspondiente a propiedades de adultos mayores vulnerables económicamente (Ley 20.732), aquella que exime total o parcialmente de la obligación de cotizar para salud a los pensionados que indica (Ley 20.531), la que otorga un bono a los cónyuges que cumplan cincuenta años de matrimonio (Ley 20.506) y la ley

que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA (Ley 18.828), que hoy depende del Ministerio de Desarrollo Social, entre otras. También en la Ley de No Discriminación (Ley 20.609) se contempla la edad como posible causante de discriminación.

Factor Social

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

Factor Tecnológico

Para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto se requiere contar con equipamiento que permita el desarrollo de las prestaciones.

Factor Ambiental

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

Factor Cultural

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

2.2. Análisis PORTER

Competidores

Destacamos que a diferencia de los satisfactores existentes en el mercado (centros geriátricos), nuestro centro no está diseñado para la pernoctación de los adultos mayores

y se enfoca en satisfacer la necesidad principal, acompañado de la satisfacción de necesidad de recreación, entretención, esparcimiento y pertenencia.

Proveedores

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

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

Sustitutos

Si bien existen sustitutos como, por ejemplo; familia, hogares de ancianos; ellos carecen de ciertos factores que son diferenciadores y que nosotros ofrecemos, a través de una atención personalizada que contempla talleres, capacitaciones permanentes y atenciones de salud especializada.

Nuevos participantes

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

Clientes

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

Conclusiones del análisis Porter

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

El detalle se encuentra en la Parte I.

III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios

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

3.1.1 Segmento de clientes

- Individual
- Corporativos

3.1.2 Propuesta de Valor

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

3.1.3 Relación con Clientes

Garden Dreams se plantea como Centro diurno de acogida para el adulto mayor que permite tanto la relación con los profesionales del Centro y por sobre todo entre estos, conectando de manera fluida y respondiendo de manera sencilla a sus expectativas.

3.1.4 Fuentes de Ingresos

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

3.1.5 Recursos Claves

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

- **Recursos tecnológicos**

- **Capital de trabajo**

- **Recursos humanos**

- **Cartera de clientes**

- **Cartera de Socios estratégicos**

3.1.6 Actividades Claves

Tabla N° 3: Actividades Clave

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

Fuente: Elaboración propia

3.1.7 Socios Claves

Tabla N° 4: Socios Clave

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

Fuente: Elaboración propia

3.1.8 Estructura de costos

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

3.2. Descripción de la empresa

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

- Misión
- Visión
- Valores

3.2.1 Recursos y capacidades

Tabla N° 6: Recursos, capacidades y equipo humano

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

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Análisis FODA

Tabla N° 7: Análisis Foda

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

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Ventaja Competitiva

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

3.2.4 Riesgos

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

3.2.5 Factores críticos de éxito

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

Tabla N° 8: Factores críticos de éxito

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

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento y visión global.

El negocio, por su naturaleza y objeto de diferenciación presenta un potencial de escalabilidad a otras comunas del país. El desarrollo de un Centro para el cuidado del

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

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

1.- Fase Pre-incubación

2.- Fase Incubación

3.- Fase Temprana

4.- Fase Crecimiento

5.- Fase Expansión

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

El detalle se encuentra en la Parte I.

IV. Plan de Marketing

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

4.1 Objetivos de Marketing

Tabla N° 10: Objetivos de Marketing

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

Fuente: Elaboración propia

4.2 Estrategia de segmentación

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

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

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

4.3 Estrategia de servicio

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

4.3.1 Puntos de diferenciación de propuesta de valor

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

4.4 Estrategia de comunicación y ventas

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

4.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.5.1 Tamaño de mercado

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

4.5.2 Proyecciones de Crecimiento

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

Se estima comenzar el primer mes de pre-incubación con un total de 13 usuarios, capturados a través de campaña de adopción cara a cara. La fase de incubación siguiente contempla la incorporación de 31 usuarios inscritos al final del mes siete, pasando a más de 105 usuarios mensuales.

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

4.6 Presupuesto de Marketing y cronograma

La planificación considera la activación de las campañas durante todos los meses del primer año, sin embargo, varían la distribución presupuestaria según las fases y el tiempo de ejecución, poniendo énfasis durante los primeros seis meses de operación en la captación temprana pues es donde se deben consolidar los primeros usuarios. A partir del año 2 se intensifica el gasto en marketing, incrementando el presupuesto un 17% respecto del año anterior, seguido de un aumento del 71% para el año 5, lo que se justifica fundamentalmente por la incorporación de un nuevo centro en la ciudad de Temuco.

El detalle se encuentra en la Parte I.

5.1. Determinación de Q

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

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

El detalle se encuentra en la Parte I.

VI. ESTRATEGIA COMERCIAL

Nuestro objetivo comercial es lograr el 100% de nuestro mercado meta, en el cual 40% corresponde a servicio de jornada completa y 60% a media jornada según resultado de la encuesta. Para el cumplimiento del objetivo debemos tener una tasa de crecimiento mensual del 16%.

En Concepción, actualmente no existe un competidor que ofrezca servicio idéntico al de Garden Dreams; lo más cercano que encontramos es el ya mencionado, Acalis Montahue, una residencia para adultos mayores que ofrece algunos servicios que se condicen con los nuestros, pero en donde la principal diferencia es el foco en la vivienda y pernoctación de los usuarios en el recinto. También mencionamos a personas que ofrecen servicios particulares de cuidados como competidores, con valores que oscilan entre los \$2.000 y \$5.000 pesos por hora de cuidado/atención. En ambos casos detectamos que el sello de Garden Dreams enfocado en el cuidado y entretenimiento de los adultos mayores, haciéndolos sentir parte vigente de la sociedad, con actividades diarias, atención de calidad, áreas de esparcimiento, cuidados especiales y un cómodo ambiente.

6.1. Determinación de Servicio por Tipo de Jornada

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

Figura N° 17: Servicio según tipo de jornada

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

Fuente: Elaboración propia

Garden Dreams, es un centro no residencial que atiende a adultos mayores autovalentes, mientras sus familias trabajan.

El centro permite que las personas mayores estén atendidas, realizando actividades recreativas y recreacionales durante el día y por la noche continúan viviendo en su domicilio habitual por lo cual mantienen su relación familiar.

El objetivo es ofrecer instalaciones abiertas y que brinden un clima placentero. La localización y la infraestructura corresponden a un modelo de negocio, donde se genera un espacio de descanso, recreación y otras actividades productivas.

El centro permanecerá abierto de lunes a viernes de 09:00 a 20:00 horas y el tiempo de permanencia de cada persona se pactará con los usuarios y sus familias.

Atributos del Servicio:

- | | |
|-------------------|--------------|
| ➤ Trato digno | ➤ Dedicación |
| ➤ Lugar acogedor | ➤ Confianza |
| ➤ Respeto | ➤ Seguridad |
| ➤ Profesionalismo | ➤ Motivación |

6.2. Características de Funcionamiento de Garden Dreams

Cabe mencionar que Garden Dreams en su afán de mejorar constantemente su proceso de fidelización ha creado canales de comunicaciones con los familiares; la idea es crear vínculos entre el adulto mayor, sus familiares y el centro. Valor agregado que nos presentará como una institución responsable, eficiente y por sobre todo cercana. Esta comunicación será lograda mediante diversos medios, todos ellos formales para presentar en especial a los familiares el trabajo desarrollado por nuestro centro en las diversas actividades planificadas y efectivamente cumplidas.

Horario y capacidad, el centro permanecerá abierto de lunes a viernes de 09:00 a 20:00 horas y en cual se pactará con los usuarios y sus familiares el horario de permanencia.

Criterios de calidad, el centro contará con instalaciones y personal para desarrollar y cumplir los objetivos de terapia de rehabilitación física. Esto implica disposición de personal idóneo, buscando cumplir con el parámetro ideal de que no hayan más de 5 adultos por cuidador.

- El diseño de las instalaciones promoverá la convivencia y desarrollo de las diversas actividades socioculturales.
- El centro promoverá la autonomía e independencia que le dará posibilidad de decidir y actuar con libertad en el funcionamiento, elegir las actividades a realizar y las personas con quienes interactuar, inclusive le permitirá tomar la decisión de ingresar o continuar en el centro.

- El centro brindará asistencia médica de carácter preventivo, servicio terapéutico y de especialista geriatra.

6.3. Marca

La determinación de la Marca fue una combinación de palabras en inglés, dado que se enmarca en el segmento que deseamos participar para lo cual se considera la edad plena del adulto mayor situándose en un lugar reconfortante, *Garden = Jardín* y el sentido de lo placentero con lo soñado, *Dreams = Sueños*.



Los colores y diseños incorporados se basan en una propuesta en relación con el nombre y matices que permitan al cliente una cercanía con la marca.

6.4. Determinación de Precio

Para la determinación de precios de nuestros servicios hemos utilizados el modelo de **Costos Variables Unitarios**. Es por ello, que la siguiente tabla nos describe la base de precio definida para *Garden Dreams* de acuerdo con la jornada completa de \$702.796 y media jornada \$404.108

Tabla N° 18: Determinación del precio

| Item | Producto | Costo Unitario | Margen | Precio de Venta |
|------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| | | | Contribución Pesos | |
| I | Salud | Sub-Total \$171.342 | \$102.805 | \$274.147 |
| II | Formación | Sub-Total \$56.430 | \$56.430 | \$112.860 |
| III | Entretenimiento | Sub-Total \$65.664 | \$39.398 | \$105.062 |
| IV | Servicios Outsourcing | Sub-Total \$110.808 | \$66.485 | \$177.293 |
| V | Artículo de Aseo | Sub-Total \$12.003 | \$7.477 | \$19.480 |
| VI | Alimentación | Sub-Total \$8.721 | \$5.233 | \$13.954 |

| | | | |
|---------|-----------|-----------|-----------|
| Totales | \$424.968 | \$277.828 | \$702.796 |
|---------|-----------|-----------|-----------|

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Precio Jornada Completa (x persona) | \$702.796 |
|-------------------------------------|-----------|

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Precio Media Jornada (x persona) | \$404.108 |
|----------------------------------|-----------|

Fuente: Elaboración propia

La principal competencia que detectamos es Acalis Montahue, con precios de UF 36 al mes y, además, considera una cuota de incorporación de UF 26.

Los precios establecidos por Garden Dreams son justificados en cierta parte por los costos que implica el servicio, pero considera también el precio cobrado por nuestra competencia, que nos muestra la positiva disponibilidad a pago de los clientes, con una ocupación que hoy en día bordea el 60%.

En Santiago, encontramos un grupo reducido de empresas que ofrecen servicio similar al nuestro; hace algunos meses, Senior Suites instauró un Centro Diurno llamado "Centro de Día San Damián" del cual no nos han entregado valores. Residencia Helsby es un centro diurno, que cobra \$25.000 diarios más un extra por distinto tipo de servicio opcional que se puede adquirir. Residencia los jazmines, en Las Condes, tiene valores que varían entre las 10 y 30 UF mensuales.

VII. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Tabla N° 19: Etapa de desarrollo de Garden Dreams

| ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES | ETAPAS DE DESARROLLO | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | 1 PRE INCUBACIÓN | 2 INCUBACIÓN | 3 TEMPRANA | 4 CRECIMIENTO | 5 EXPANSIÓN Y |
| USUARIOS ACTIVOS | 13 | 27 | 85 | 105 | 210 |
| TIPO DE USUARIOS | Individuales | individuales | individuales | individuales y corporativos | individuales y corporativos |
| ALCANCE GEOGRÁFICO | 1 punto en la ciudad de Concepción | Concepción y Temuco |
| TIEMPOS PROYECTADOS (MESES) | 1 | 5 | 12 | 18 | 24 |
| TIEMPOS ACUMULADOS (MESES) | 1 | 6 | 18 | 36 | 60 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20: KT según etapa de desarrollo de Garden Dreams

| KT SEGÚN ETAPAS DE DESARROLLO | ETAPAS DE DESARROLLO | | | | |
|-------------------------------|----------------------|--------------|-------------|---------------|---------------|
| | 1 PRE INCUBACIÓN | 2 INCUBACIÓN | 3 TEMPRANA | 4 CRECIMIENTO | 5 EXPANSIÓN Y |
| Geriatra | 24 | 51 | 159 | 197 | 394 |
| Enfermera | 24 | 51 | 159 | 197 | 394 |
| Kinesiologo | 39 | 81 | 255 | 315 | 630 |
| Terapeuta Ocupacional | 24 | 51 | 159 | 197 | 394 |
| Nutricionista | 39 | 81 | 255 | 315 | 630 |
| Podología | 39 | 81 | 255 | 315 | 630 |
| Psicologo | 24 | 51 | 159 | 197 | 394 |
| Total horas KT | 215 | 446 | 1403 | 1733 | 3465 |

Fuente: Elaboración propia

Se definen 5 etapas de desarrollo de la operación del negocio en las cuales el énfasis se realiza inicialmente en la captación de usuarios y la retención de estos con el fin de consolidar una base de usuarios que permita sostener los procesos de crecimiento y expansión territorial, donde la operación busca llegar a más de 2.040 usuarios al año. El flujo de las operaciones tanto para los usuarios individuales (mes uno) y los usuarios corporativos (mes 25 en adelante) se ejecuta a través en el centro, donde el usuario contrata un servicio (jornada completa o media jornada) según sea su necesidad o conveniencia.

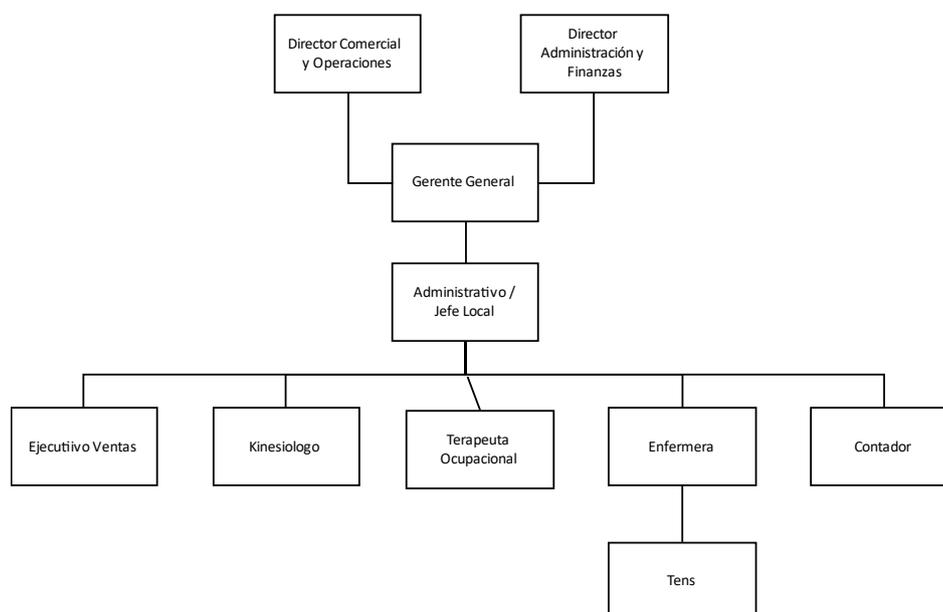
Para las operaciones del negocio se arrendará una casa de uso comercial en un sector alto de la ciudad de Concepción. En la eventualidad de crecimiento se arrendará un nuevo lugar especialmente habilitado para los fines que buscamos como empresa. En dicho lugar, al igual que proponemos iniciar el proyecto, se habilitará dependencias para el personal

8.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de *Garden Dreams* está definida según el organigrama adjunto. Encabezado por un Gerente General, junto al administrativo y el personal de planta necesario para el buen funcionamiento del recinto.

A continuación, indicaremos cual es el perfil que se requiere para las personas que estarán en la primera línea de acción, estructura que se ira robusteciendo a medida que se vaya logrando el Q esperado, meta de 66 personas, lo que da como resultado la siguiente estructura:

Organigrama Garden Dreams



8.3. Incentivos y Compensaciones

Para constituir este negocio se estima conveniente que sea una sociedad por acciones con el propósito de facilitar la entrada o salida de socios inversionistas. En una primera etapa cada gestor tiene un 22,5% y los socios inversionistas sumarán el 55% de la propiedad. El equipo gestor dirige las áreas de operaciones, comercial y finanzas. Los

gestores no recibirán sueldo pero sí recibirán utilidades cuando el negocio lo permita. Por otra parte, el equipo que formará parte de Garden Dreams tendrá renta de mercado.

IX. PLAN FINANCIERO

9.1. Q en T de Estabilidad

Como se planteó inicialmente nuestro servicio se ofrecerá a un mercado objetivo de 2.674 del segmento alto, enfocado a adultos mayores y del cual se estima una ocupación de 4,11%, alcanzando a un total de 105 usuarios/mes considerados en la etapa de crecimiento de acuerdo con lo ya analizado. Para el primer mes se considerará una inscripción de un 15% del total de los adultos mayores considerados a un horizonte de 14 meses (85 usuarios al mes 14). De acuerdo con la participación de mercado y para los posteriores meses se considera una tasa promedio de crecimiento de un 16% en relación con la incorporación de nuevos clientes de manera mensual y constante hasta el mes 24, considerando crecimiento a partir del mes 25 con la incorporación de nuevos usuarios denominados “usuarios corporativos”. Esto considerando nuestra oferta, a lo que se le suma la demanda observada a través de la encuesta realizada, lo que nos dio como resultado que el 92% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un servicio como el que se presenta en este proyecto. La demanda se considera obtenerla en primera instancia desde el mes 1, luego de la adecuación y puesta en marcha. Posterior a esto, en la etapa de expansión el total de usuarios alcanzará un total de 210 usuarios/mes.

9.2. Flujo de caja Projectado

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

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

| Flujo de caja proyectado | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 | |
| Ingresos venta particulares Concepción | | \$ 205.547.014 | \$ 532.381.114 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | \$ 537.639.085 | |
| Ingresos venta colectivos Concepción | | 0 | 0 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | |
| Ingresos venta particulares Temuco | | 0 | 0 | 0 | 0 | 205.547.014 | 532.381.114 | 537.639.085 | 537.639.085 | 537.639.085 | 537.639.085 | |
| Ingresos venta colectivos Temuco | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | 84.335.543 | |
| Total Ingresos | | 205.547.014 | 532.381.114 | 621.974.628 | 621.974.628 | 827.521.642 | 1.154.355.743 | 1.243.949.296 | 1.243.949.296 | 1.243.949.296 | 1.243.949.296 | |
| Costos de Operación | | -124.612.993 | -245.989.317 | -292.410.035 | -292.410.035 | -417.023.028 | -437.718.687 | -437.718.687 | -437.718.687 | -437.718.687 | -437.718.687 | |
| Costos Personal | | -119.737.088 | -125.723.921 | -132.010.117 | -138.610.623 | -277.221.247 | -291.082.309 | -305.636.424 | -320.918.246 | -336.964.158 | -353.812.368 | |
| Costos suministros Basicos | | -9.224.160 | -16.986.568 | -21.086.195 | -21.086.195 | -30.310.355 | -31.738.503 | -31.738.503 | -31.738.503 | -31.738.503 | -31.738.503 | |
| Mantenciones | | -576.000 | -1.060.721 | -1.316.721 | -1.316.721 | -1.892.721 | -1.981.902 | -1.981.902 | -1.981.902 | -1.981.902 | -1.981.902 | |
| Arriendo | | -19.623.960 | -19.623.960 | -19.623.960 | -19.623.960 | -39.247.920 | -39.247.920 | -39.247.920 | -39.247.920 | -39.247.920 | -39.247.920 | |
| Gastos Generales | | -1.760.460 | -3.241.940 | -4.024.367 | -4.024.367 | -5.784.827 | -6.057.393 | -6.057.393 | -6.057.393 | -6.057.393 | -6.057.393 | |
| Gastos Comerciales | | -23.840.314 | -26.432.511 | -28.885.268 | -28.780.050 | -47.575.607 | -44.299.240 | -44.708.757 | -40.712.745 | -41.820.653 | -43.042.872 | |
| EBITDA | | -93.827.941 | 93.322.176 | 122.617.966 | 116.122.678 | 8.465.938 | 302.229.788 | 376.859.670 | 395.573.860 | 348.420.040 | 330.349.613 | |
| Depreciación Activos | | -2.842.175 | -2.842.175 | -2.842.175 | -2.842.175 | -5.684.351 | -5.684.351 | -5.684.351 | -5.684.351 | -5.684.351 | -5.684.351 | |
| Amortización Intangibles | | -1.260.387 | -1.260.387 | -1.260.387 | -1.260.387 | -2.520.773 | -2.520.773 | -2.520.773 | -2.520.773 | -2.520.773 | -2.520.773 | |
| Resultado antes de impuesto | | -97.930.503 | 89.219.614 | 118.515.404 | 112.020.116 | 260.814 | 294.024.664 | 368.654.546 | 357.368.736 | 340.214.916 | 322.144.489 | |
| Imppto a la Renta (27%) | | 0 | 0 | -29.347.723 | -30.245.431 | -70.420 | -79.386.659 | -99.536.727 | -96.489.559 | -91.858.027 | -86.979.012 | |
| Resultado despues de impuesto | | -97.930.503 | 89.219.614 | 89.167.681 | 81.774.684 | 190.394 | 214.638.005 | 269.117.818 | 260.879.177 | 248.356.888 | 235.165.477 | |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 4.102.562 | 4.102.562 | 4.102.562 | 4.102.562 | 8.205.124 | 8.205.124 | 8.205.124 | 8.205.124 | 8.205.124 | 8.205.124 | |
| Inversion Inicial | | | | | | | | | | | | |
| Activo Fijo | | -18.033.590 | | | -19.836.949 | | | | | | | |
| Activos Transitorios (Gastos de Puesta en Marcha) | | -7.189.436 | | | -7.908.380 | | | | | | | |
| Capital de Trabajo | | -76.619.674 | -35.749.621 | -15.432.126 | -1.662.353 | -80.158.908 | -8.463.740 | -3.829.674 | -2.888.402 | -4.390.214 | -4.624.803 | |
| Continuidad | | | | | | | | | | | 1.151.293.323 | |
| Flujo de Caja | | -101.842.700 | -129.577.563 | 77.890.050 | 91.607.890 | -22.026.990 | -68.222 | 219.013.454 | 274.434.541 | 264.694.087 | 251.937.209 | 1.394.663.924 |

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del Valor de Perpetuidad/Continuidad se considera el flujo de caja después de impuesto del último año de ejercicio (año 10), al cual se le resta los costos asociados a la puesta en marcha/habilitación del proyecto dividido por la tasa de descuento. La tasa de descuento utilizada incorpora la tasa de riesgo operacional más la diferencia entre el riesgo propio del negocio y la tasa libre de riesgo de Chile (BCP), para proyectar el carácter infinito del flujo.

9.3. Tasa de Descuento

Cálculo de Tasa de descuento Tp

$$CAPM = Rf + (Rm-Rf)\beta + \text{Premio por Liquidez} + \text{Premio por riesgo de Startup}$$

Según CAPM existen los siguientes datos para el cálculo de la tasa de descuento:

Tabla N°22: Calculo Tasa de Descuento

| Modelo CAPM | | |
|---------------|--------|---------------------------------------|
| <i>E (ri)</i> | 20,43% | Tasa de Descuento |
| β | 1,17 | Beta Serv Asist Sanitaria (Damodaran) |
| Rm-Rf | 5,86% | Retorno Mercado |
| Rf | 4,57% | Bono Banco Central |
| PPL | 6% | Premio por Liquidez |
| P start up | 3% | Premio por Riesgo Startup |

Indicadores considerados con fecha de diciembre de 2020

Fuente: Elaboración propia

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

9.3. Capital de Trabajo

La estimación de capital de trabajo se realizó de acuerdo a proyección para el periodo 1, utilizando la determinación del déficit acumulado máximo de \$76.619.674 que se resume en la siguiente tabla. Se considera un desfase de dos meses en la venta para este periodo.

Se financian 10 meses con este capital de trabajo:

Tabla N°23: Cálculo Incremento de Capital de Trabajo Incremental. Calculado como el requerimiento extra según crecimiento en los costos

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos Anuales | | -299.374.955 | -439.058.938 | -499.356.662 | -505.851.951 | -819.055.704 | -852.125.954 | -867.089.587 | -878.375.396 | -895.529.217 | -913.599.644 |
| Incremento en costos % | | 0% | 47% | 14% | 1% | 62% | 4% | 2% | 1% | 2% | 2% |
| Requerimiento Incremental | -76.619.674 | -35.749.621 | -15.432.126 | -1.662.353 | -80.158.908 | -8.463.740 | -3.829.674 | -2.888.402 | -4.390.214 | -4.624.803 | 0 |
| Inversión en Capital de Trabajo por año | -76.619.674 | -35.749.621 | -15.432.126 | -1.662.353 | -80.158.908 | -8.463.740 | -3.829.674 | -2.888.402 | -4.390.214 | -4.624.803 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

9.4. Determinación del Capital requerido

Tabla N°24 Inversión inicial.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Inversion Inicial | | | | | |
| Activo Fijo | -18.033.590 | | | | -19.836.949 |
| Activos Transitorios (Gastos de Puesta en Marcha) | -7.189.436 | | | | -7.908.380 |
| Capital de Trabajo | -76.619.674 | -35.749.621 | -15.432.126 | -1.662.353 | -80.158.908 |
| Continuidad | | | | | |
| Flujo de Caja | -101.842.700 | -129.577.563 | 77.890.050 | 91.607.890 | -22.026.990 |

La inversión inicial, como conceptualmente conocemos, es el recurso financiero que necesitamos para la puesta en marcha del proyecto. Hemos estimado una inversión inicial al año 0 de \$101.852.700, que considera Activo Fijo, activos transitorios y capital de trabajo.

Durante el año 1, obtenemos un flujo de caja negativo, que consideramos también como inversión inicial del proyecto, ya que recién en el año 2 se presentan flujos positivos.

Tenemos que destacar, también, que el año 4 existe nuevamente un flujo de caja negativo (\$22.026.990) debido a la inversión destinada a la expansión de la empresa, donde estimamos abrir en la región de la Araucanía.

De esta manera, consideramos lo anteriormente expuesto como la cantidad de recurso óptimo para desarrollar el proyecto Garden Dreams. cabe mencionar también que:

- Se consideran los gastos que se deben incurrir para reconocer legalmente la empresa, borrador y publicación de la escritura, inscripción en el conservador.
- Están considerados los gastos que se deben incurrir para el amoblado de las dependencias del centro y la compra de insumos.
- Además, se considera el mes de garantía del arriendo de la propiedad.

9.5. Principales Indicadores de rentabilidad del Proyecto

Tabla 25: Indicadores de rentabilidad del Proyecto

| INDICADORES DE RENTABILIDAD GARDEN DREAMS | |
|--|----------------|
| VAN | \$ 357.266.667 |
| TIR | 40,80% |
| CAPM | 20,43% |

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que al año 10 del proyecto el VAN es de MM\$178, pero al considerar la perpetuidad (como es el caso analizado), el VAN al año 10 es superior a MM\$357.

9.6. Fuentes de financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se definen dos fuentes de financiamiento principales:

1. Inversionista Ángel: Aporte de MM\$61, requeridos en etapa de Incubación del Proyecto.
2. Aporte fundadores: Realizarán aporte de MM\$20,35 cada uno, el cual será de vuelto entre el tercer y cuarto año de operaciones, en partes iguales cada periodo, luego de haber saldado cualquier deuda del Proyecto.

X. RIESGOS CRITICOS

Se identifican tres grandes categorías de riesgos relacionados directamente con las variables más críticas del negocio:

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

Para poder validar el impacto de estos puntos en el proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad sobre los factores críticos, esto permitió poder comprender los límites de factibilidad del negocio. De esta forma se concluyó que :

El proyecto continua siendo rentable hasta una disminución del 8,5% de los ingresos totales estimados.

Además continúa siendo rentable sin considerar ingresos por conceptos de venta corporativa, dependiendo solamente de los ingresos asociados a la venta individual.

El proyecto continúa siendo rentable sin necesidad de venta al décimo año.

Para poder mitigar estos riesgos asociados es que se consideran acciones específicas dentro del plan de marketing para focalizar en la captación y retención de usuarios, asegurando los niveles necesarios de usuarios para garantizar los flujos de ingresos.

XI. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para el funcionamiento de este proyecto se requiere de una inversión inicial considerable en capital de trabajo, del cual se estima, pueda dar utilidades desde el segundo año del proyecto. En su fase de escalamiento, el negocio contempla un rediseño de la planta

pero no implica una inyección cuantiosa de dinero extra. Podemos mencionar que de nuestra evaluación económica y considerando la alta expectativa que genera el proyecto en relación con los ingresos e incremento de la demanda, se ofrece a terceros una participación de un 60% de la inversión y un 55% en el patrimonio.

Tabla 26: Propuesta al inversionista

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

Fuente: Elaboración propia

Requerimientos:

- ✓ Participación en la dirección del negocio, con control absoluto en la administración por un periodo de 2 años.
- ✓ Al momento en que alguno de los accionistas desee salir a vender su participación a un tercero, primero deberá ofrecérsela al resto de los accionistas de la empresa.
- ✓ No podrán vender sus acciones dentro de un período de tiempo determinado (entre los 2 a 4 años desde el ingreso). La idea es que el nuevo inversionista tenga la seguridad de que estas personas estarán por un tiempo que se considera razonable.

XIII. CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

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

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

XIV. ANEXOS

14.1. Modelo Canvas

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



14.2. Descripción del Servicio

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

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

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

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

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

14.3. Perfil de cargos

I. Gerente General

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

Funciones

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

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

II. Administrativo / Recepcionista

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

Funciones:

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

III. **Enfermero/a**

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

Funciones

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

IV. **Terapeuta Ocupacional**

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

Funciones

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

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

V. **Kinesiólogo/a**

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

Funciones

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

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

VI. Técnico En Enfermería de Nivel Superior

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

Funciones

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

14.4. Protocolo del Centro Garden Dreams

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

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

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

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

14.5. Protocolo de Ingreso al Centro Garden Dreams

Definición

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

Objetivos

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

Responsable

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

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

14.6. Pauta del Test de TINETTI

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

Edad Fecha test

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

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

| | |
|---|---|
| <p>8.- Giro en 360°:</p> <p>a) - Pasos discontinuos</p> <p style="padding-left: 40px;">- Pasos continuos</p> <p>b) - Inseguro (se agarra, se tambalea)</p> <p style="padding-left: 40px;">- Seguro</p> | <p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: center;">1</p> |
| <p>9.- Sentarse:</p> <p>- Inseguro (calcula mal la distancia, cae en la silla)</p> <p>- Usa los brazos o se mueve bruscamente</p> <p>- Seguro, se mueve suavemente</p> | <p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> |
| <p>PUNTAJE DEL EQUILIBRIO (Menos que 10 = Alto riesgo de caída)</p> | <p style="text-align: center;">.../16</p> |

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

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

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

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

PUNTAJE TOTAL:/28 puntos

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

14.7. Programa de Estimulación Cognitiva

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

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

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

| | |
|------------|---------------------|
| Materiales | Láminas, PC y radio |
| Evaluación | Pauta de cotejo |

14.8. Formulario de Notificación de Eventos Adversos

Nombre.....

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

Enfermedades asociadas.....

Tipo de evento adverso (marque con una X)

..... Quemaduras Intoxicación Herida/Corte

..... Caídas

Otro ¿Cuál?.....

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

Descripción del incidente

.....
.....

Medidas tomadas

.....
.....

Evento adverso informado por.....

Notificado por

14.9. Descripción de la Planta

PRIMER PISO:

- Amplio hall de acceso.

- Living y comedor por separado.

- Baño de visita.

- Cocina moderna y amplia con comedor de diario.

- Bodega de vinos.

SEGUNDO PISO:

- Amplio dormitorio en suite, con jacuzzi y shower door. Gran walk in closet.

- Estar o escritorio conectado al dormitorio principal, con salida a terraza.

- 2 dormitorios.

- 1 baño completo.

- Gran sala de estar.

- Terraza cerrada.

EXTERIOR:

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

AREA DE SERVICIOS:

- Pieza de servicio con baño completo.
- Logia.

EQUIPAMIENTO:

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

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

Datos específicos del inmueble comercial

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

14.10. Resultados Encuestas Realizadas

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

Determinación del número de encuesta a ejecutar:

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

n: tamaño de la muestra

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

p: probabilidad de error (0,5)

q: probabilidad de éxito (0,5)

N: tamaño de la población (2.724)

e: error muestral (5%)

Numero de encuestas total= **337**

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

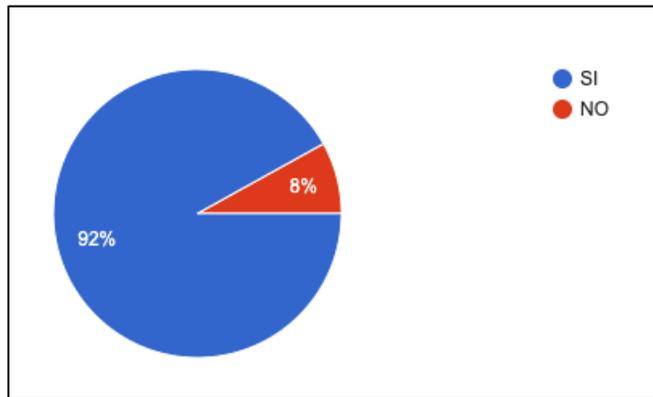
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDvQ3HwgphFyaaWGMdsPp74N2AIY1SIaasYhw_zKqQG5A_BQ/viewform

Se ejecutó un total de 373 encuestas:

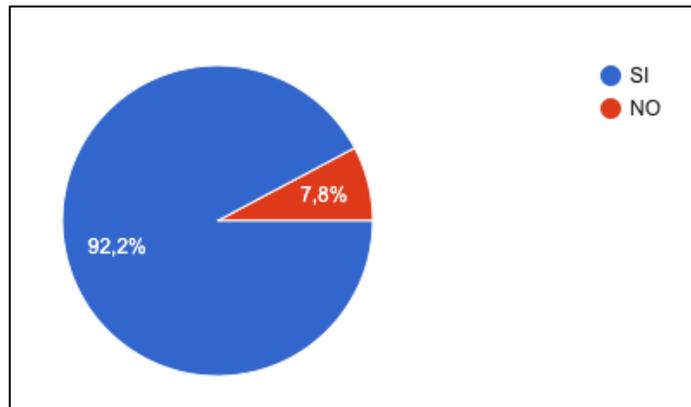


14.10.1. Preguntas de la Encuesta Aplicada

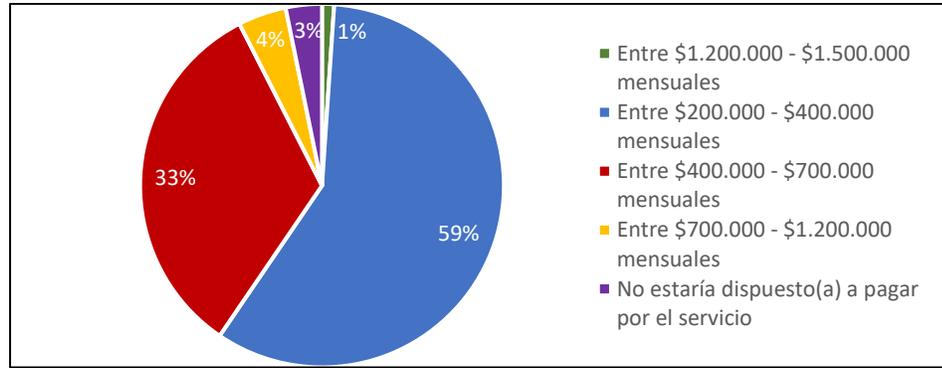
- I. ¿Estaría Usted dispuesto a contar con los servicios de un Centro de Recreación para adultos mayores?



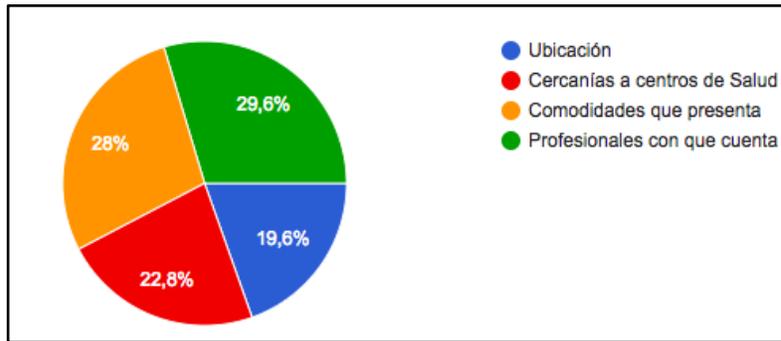
- II. ¿Estaría usted dispuesto(a) a pagar por los servicios de un Centro de Recreación para adultos mayores, en horario que le permita regresar diariamente al hogar?



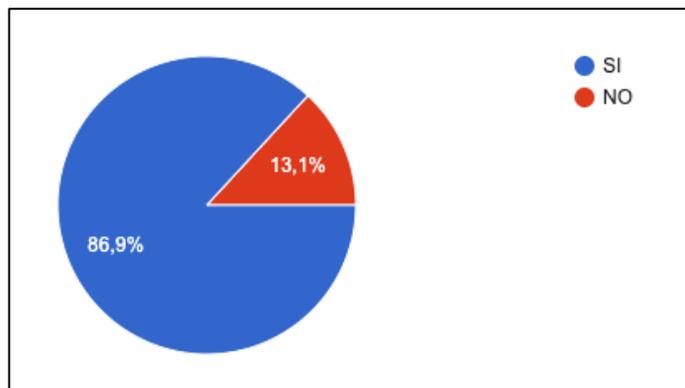
- III. Independiente de su respuesta anterior, ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar, mensualmente, por un servicio como el mencionado? (En que se incluye alimentación, atenciones médicas, actividades de recreación, talleres, etc.)



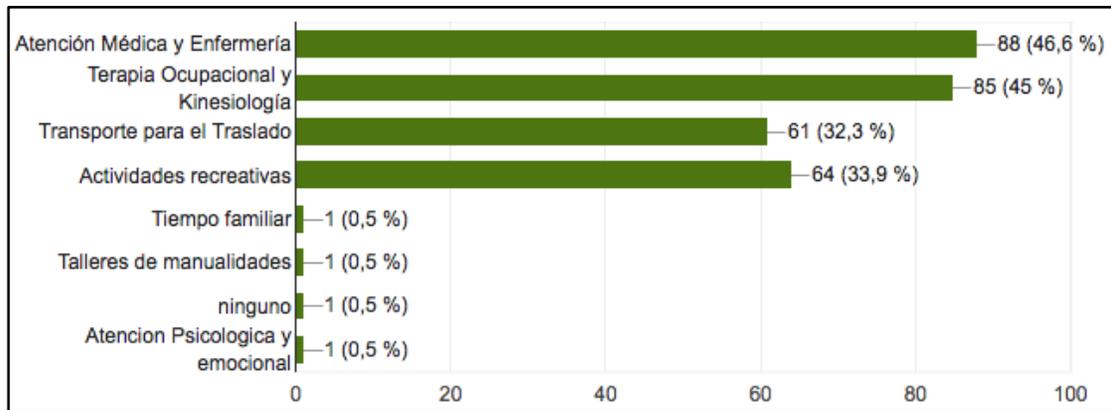
IV. ¿Qué factores consideraría para que un adulto mayor ingrese a un Centro de Recreación?



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



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



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

XV. BIBLIOGRAFÍA

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