



**“Plan de negocios para la implementación de un
centro de larga estadía para el adulto mayor
en la ciudad de Antofagasta”**

Parte II

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

Alumna: Jennifer Palacios Mancilla

Profesor Guía: José Olivares Rojas

Cristóbal Barra Villalón

Santiago, Octubre 2023

1. Resumen ejecutivo.....	6
2. Oportunidad de negocio.....	7
3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	9
3.1. Industria.....	9
3.1.1. Macroentorno de la Industria	9
3.1.2. Microentorno de la Industria.....	9
3.1.3. Actores claves	10
3.1.4. Tendencias de la industria	11
3.1.5. Tamaño del mercado	12
3.2. Competidores.....	13
3.2.1. Matriz de competitividad	13
3.3. Clientes.....	13
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor	14
4.1. Modelo de negocios	14
4.2. Descripción de la empresa	14
4.2.1. Misión	15
4.2.2. Visión.....	15
4.2.3. Objetivos	15
5. Plan de Marketing.....	16
5.1. Objetivos de marketing	16
5.2. Estrategia de segmentación	16
6. Plan de operaciones.....	17
6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	17
6.2. Flujo de operaciones	18
6.3. Plan de desarrollo e implementación.....	21
6.4. Dotación	21

7. Equipo del proyecto.....	25
7.1. Equipo gestor.....	25
7.2. Estructura organizacional.....	25
7.3. Incentivo y compensaciones.....	27
8. Plan financiero.....	28
8.1. Supuestos.....	28
8.2. Estimación de ingresos.....	28
8.3. Costos de ventas.....	29
8.4. Gastos de ventas:.....	30
8.5. Plan de inversiones.....	30
8.6. Detalle del IVA.....	31
8.7. Inversión en capital de trabajo.....	31
8.1. Cálculo de tasa de descuento.....	32
8.2. Estado de resultados proyectado.....	32
8.3. Flujo de caja proyectado.....	33
8.4. Evaluación financiera.....	34
8.5. Punto de equilibrio.....	34
8.6. Valor residual.....	35
8.7. Estado de situación financiera proyectado.....	35
8.8. Fuentes de financiamiento.....	36
8.9. Ratios financieros.....	36
8.10. Análisis de sensibilidad.....	36
9. Riesgos críticos.....	38
10. Propuesta Inversionista.....	39

11. Conclusiones.....	40
12. Bibliografías y fuentes.....	41
13. Anexos	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
14. Plan financiero	42
14.1. Inversiones.....	42
14.1.1. Inversión inicial:.....	42
14.1.2. Reposición activo fijo:.....	43
14.1.3. Depreciación activo:	43
14.1.4. Valor libro activo fijo a vender:	44
14.2. Detalle inversiones en activo fijo:.....	44
14.2.1. Equipamiento de aseo:	44
14.2.2. Equipamiento de patios:.....	45
14.2.3. Equipamientos comedores:.....	45
14.2.4. Equipamiento salas comunes:	45
14.2.5. Equipamiento de baños:	45
14.2.6. Equipamiento de seguridad:	46
14.2.7. Equipamiento de cocina:	46
14.2.8. Equipamiento multimedia:	47
14.2.9. Equipamiento médico:.....	47
14.2.10. Equipamiento administración:	48
14.2.11. Equipamiento kinésico:	48
14.2.12. Materiales e insumos:	48
14.2.13. Equipamiento dormitorios:	49
14.3. Estimación capital de trabajo:.....	50
14.4. Ingresos venta planes:.....	50
14.5. Ingresos servicios adicionales:	51
14.6. Estimación gastos y costos	52
14.6.1. Costos de ventas:.....	52
14.6.2. Costos variable plan (alimentación)	52
14.6.3. Costo variable servicios adicionales:	53
14.6.4. Gastos generales	54
14.6.5. Gastos publicidad y marketing	54

14.6.6. Recursos humanos	55
14.7. Propiedad, planta y equipo	57
15. Equipo gestor	58
15.1. Descripción de cargos	58
16. Remodelación.....	60

1. Resumen ejecutivo

La tasa de envejecimiento poblacional va en aumento progresivo, lo que implica que existe una demanda creciente de servicios de residencia y asistenciales para los adultos mayores. Sin embargo, esta demanda no está siendo satisfecha en su totalidad, específicamente las residencias de larga estadía en Antofagasta no ofrecen servicios que cubran las necesidades y preferencias de los adultos mayores autovalentes o con dependencia leve pertenecientes al segmento socioeconómico AB, C1a y C1b con un rango de 75 a 89 años

El Centro El Roble nace como una idea de negocio para ofrecer servicios residenciales y asistenciales especializados en geriatría con altos estándares de calidad, se ubica en una zona segura, accesible y tranquila de la ciudad de Antofagasta. Además, ofrece actividades que promueven el envejecimiento activo y el bienestar integral de los residentes.

El proyecto demandará una inversión de \$438 millones, la que será financiada con 100% de aporte de los socios fundadores.

Se espera que el proyecto genere una TIR de 27% y un VAN de \$263 millones. El payback se estima en 4,61 años.

El Centro El Roble es un proyecto rentable que tiene el potencial de satisfacer una demanda creciente de servicios para adultos mayores en Antofagasta.

2. Oportunidad de negocio

En Chile, de acuerdo las cifras oficiales del CENSO 2017 señalan que el 16,2% de la población tiene 60 años o más¹ y se estima que para el año 2050 éste segmento de la población representará el 25%². La ONU proyecta que para el año 2050 la población mayor de 60 años representará el 22% de la población, es decir, unos 2.100 millones de persona¹. En el caso particular de la región de Antofagasta, las cifras oficiales señalan que el 11,6% de la población pertenece al segmento de 60 o más años lo que equivale a 70.276 personas.

De acuerdo, al contexto señalado se han desarrolla diversas políticas públicas para resolver esta problemática del envejecimiento acelerado, a través de la creación en el año 2022 del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) y en el año 2012 se estableció la política integral del envejecimiento positivo, de manea de asegurar derechos del Adulto Mayor y bridar la protección que requiere la población en esta etapa de la vida.

De acuerdo, al registro de los establecimientos de larga estadía para adultos mayores realizados por el SENAMA² se proyecta para el año 2020 un número aproximado de 1.000 centros, es decir un crecimiento de un 9,7% para el periodo 2018 - 2020. Además, si se consideran todos los cupos disponibles por los ELEAM se estima en 26.300 *Error! Marcador no definido.* plazas disponibles el año 2020. De acuerdo, a los informes cada centro tiene un cupo máximo de 27 adultos mayores y la ocupación promedio es de 24 cupos² (Asociación de Investigaciones de Mercado y Opinión Pública, 2019), es decir con una tasa de ocupación de un 90%.

Con respecto, a la situación actual en la ciudad de Antofagasta, hasta el año 2017, había dos centros que albergaban aproximadamente 40 personas y con la apertura de un nuevo centro financiado por el SENAMA la capacidad instalada queda en 80 cupos.

¹ <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

² Estudio de la actualización del catastro de ELEAM – Informe final – Enero 2013 – CCI Ingeniería

Para realizar una investigación de mercado se aplica encuesta para determinar la oportunidad de negocio existente en la ciudad de Antofagasta. Para lo cual se realiza y aplica una encuesta detallada en el Anexo 6.1 cuyos resultados se muestran en el Anexo 6.2. Para más detalle ver informe parte I.

Con los resultados obtenidos en la investigación de mercado se determinan los factores diferenciadores que representa una ventaja competitiva, con la finalidad de generar valor para nuestros clientes.

3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

3.1. Industria

3.1.1. Macroentorno de la Industria

Este análisis se realizará utilizando la herramienta PESTEL y a continuación, se muestra el cuadro resumen:

Político y Legales	Económicas	Social
<ul style="list-style-type: none"> Marco regulador claro y conocido. Los principales entes fiscalizadores son el MINSAL (Decreto N°2601) y SENAMA (Decreto N°14). Fomento y disposición por parte del gobierno central, para que los adultos mayores puedan acceder a hogares que les brinden los servicios que requieren debido a su estado de salud, ya sea físico o psíquico. Creciente preocupación por el bienestar de este grupo etario. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyección de un débil crecimiento del PIB del país para el presente año (entorno al 1%). Posible reforma tributaria, lo que genera incertidumbre en la economía general del país. La inflación del país ha mostrado una tendencia a la baja, sin embargo, aún se encuentra en niveles altos. Alza en el nivel de desempleo del país, trimestre móvil noviembre 2022 – enero 2023, de 0,7 puntos porcentuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Envejecimiento acelerado de la población, estimándose para el año 2050 que el 25% de la población será adulta mayor. Inserción laboral de la mujer, lo que ha modificado las tradicionales formas de distribución de las tareas del hogar. La pandemia del COVID-19 trajo consigo muchos cambios, entre los que destaca el fomento al uso de tecnología por parte de la población adulta mayor.
Tecnológico	Ecológico	Conclusión
<ul style="list-style-type: none"> Cambios significativos en el acceso a las prestaciones de salud. La Telemedicina se ha convertido en una herramienta de uso común. La masificación del video llamadas son una herramienta útil para mantener la comunicación con la familia y amigos. Sistemas de monitoreo de forma remota mediante teléfonos móviles o PC; lo que ayuda a mejorar en la confianza en los centros. 	<ul style="list-style-type: none"> En relación, a los procedimientos asistenciales y servicios médicos se debe dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos N°53 y N°54 del D.S: 594 del Ministerio de Salud, específicamente lo relacionado al manejo de desechos médicos. No se observa otros aspectos relevantes, positivos o negativos en este ámbito. 	<p>Se observa una oportunidad de negocio debido al constante aumento de la población A.M., lo que implica un mercado potencial creciente para nuestro negocio, con normativas claras y leyes que regulan y promueven este tipo de establecimientos. Por otro lado, la débil proyección de crecimiento del país puede impactar directamente en nuestro negocio ya que se genera un alza en el nivel de cesantía podría implicar cambios en las decisiones de compras de nuestros potenciales clientes.</p>

Tabla 1: Resumen análisis PESTEL.

3.1.2. Microentorno de la Industria

De acuerdo, al análisis de las fuerzas competitivas, el nivel de competencia de esta industria es bajo, ya que se encuentra fragmentado y sus servicios están estandarizados. Por otra parte, se presente una alta barrera de entrada de nuevos competidores, debido a la gran inversión inicial.

“INFORME 3”

Amenaza nuevos entrantes:

- Altas barreras de entrada debido al costo de la inversión inicial en infraestructura, remodelación y equipamiento.
- Barreras del tipo legal debido a la normativa que regula el funcionamiento de estos establecimientos
- Mercado al alza debido al constante crecimiento del sector etario al que está orientado el servicio. Podría atraer nuevos competidores.
- **Amenaza media a nuevos competidores.**

Poder de negociación de los Proveedores:

- Gran cantidad de proveedores e insumos médicos de calidad y precios homogéneos (sin diferenciación).
- Nuestros proveedores críticos serán los prestadores de salud, servicios de alimentación y de vigilancia remota.
- Amplia oferta de profesionales en el área de la salud, sin embargo, se debe prestar atención a las cuidadoras autorizadas debido a su escases y potencial ausentismo.
- **Bajo poder de negociación proveedores.**

Amenaza de Productos Sustitutos:

- Alta competencia indirecta (servicios de enfermería a domicilio, cuidadores informales, casas de reposos y fundaciones religiosas). Sin embargo, estos servicios alternativos carecen de los elementos diferenciadores que ofrecerá nuestro centro.
- **Amenaza alta de productos sustitutos.**

Poder de negociación de los clientes:

- Como nuestro mercado objetivo es el segmento ABC1 con dependencia leve o moderada, el tamaño de mercado es acotado y los clientes pueden decidir qué tipo de servicios están dispuestos a adquirir y a qué valor ya que existe una amplia y variada oferta.
- Cuentan con una gran cantidad de información para la toma de decisión, ya sea por recomendación médica o mediante redes sociales u otros.
- **Alto poder de los clientes.**

Rivalidad de la industria:

- Se observa que las senior suites operan en una industria altamente fragmentada, en la cual los principales competidores se encuentran en la Región Metropolitana; con una amplia gama de ofertas y precios para este tipo de servicios.
- No se observa competencia directa en la Región de Antofagasta ni en la zona norte del país para nuestro centro. Los establecimientos existentes están orientados a segmentos socioeconómicos E-D.
- **Rivalidad de la industria media.**

Conclusión

Como fortaleza identificamos que el nivel de infraestructura, equipamiento y profesionales especialista en el área de la geriatría no cuenta con gran competencia en la zona, lo que es un elemento diferenciador al ser altamente valorado por el estrato socioeconómico al que nos enfocamos.

Se observa que la a la inversión inicial requerida es una debilidad que deberemos resolver, así como los elevados costos fijos y buscar una fórmula adecuada para el manejo de las cuidadoras autorizadas.

Tabla 2: Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.1.3. Actores claves

En lo relativo a los actores claves involucrados en el desarrollo de nuestro centro, podemos mencionar lo siguiente:

1. Instituciones públicas.
2. Instituciones privadas.
3. Clientes.
4. Colaboradores del centro.

Para más detalles en parte I.

3.1.4. Tendencias de la industria

De acuerdo con el catastro realizado por el SENAMA se estimaba para el año 2022, existían 26.300³ plazas disponibles, es decir se presenta un constante crecimiento siendo una tendencia mundial y nacional el envejecimiento de la población.

Debido a la pandemia, la Industria ha buscado opciones en los diseños de establecimientos bajo el concepto de viviendas privadas en comunidad, ya que los adultos mayores están demandando residencias prácticas y pequeñas, preferiblemente viviendas asistidas o viviendas multifamiliar donde pueden mantener su privacidad.

En Chile, para el mercado objetivo definido está demandando residencias denominadas seniors suites los cuales ofrecen servicios adicionales y cuyo costo varía entre 42 UF y 54 UF mensuales.

Para más detalles en parte I.

3.1.5. Tamaño del mercado

El mercado objetivo se define como las familias con el cuidado de adulto mayor, de entre 75 y 89 años, que sea autovalente o con dependencia leve, con residencia en la Región de Antofagasta y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos AB, C1a o C1b. Considerando las variables indicadas se determina un tamaño de mercado de 1.338 personas. En el anexo 6.3 se encuentran más detalles de este cálculo.

Si es posible captar el 100% del mercado, considerando un precio promedio de M\$1.9 mensuales se determina que el valor del mercado objetivo es de MUSD35 anuales.

Con la finalidad de proyectar el mercado potencial para el año 2028, se utilizan las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de la población de Chile 2002-2035 con base en los resultados del CENSO 2017.

Al analizar los datos, se observa que nuestro mercado tiene un potencial de crecimiento del orden del 20%, es decir 274 nuevos potenciales clientes. En términos monetarios, se traduce en un mercado de MUSD 42 para el año 2028.

En el informe Parte I se resume los cálculos realizados y muestra el mercado potencial.

3.2. Competidores

3.3. Clientes

Nuestros clientes son los familiares y/o apoderados del adulto mayor. El usuario es una persona de edad igual o mayor de 75 años residente en la región de Antofagasta o alrededores, cuyo hogar pertenece al denominado grupo socioeconómico AB, C1a y C1b entre otras variables de segmentación.

Nuestro centró contará con dos perfiles de usuario:

✓ **Los autovalentes:**

✓ **Con dependencia leve.**

Para más detalle parte I

4. Descripción de la empresa y propuesta de valor

4.1. Modelo de negocios

A continuación, se muestra el cuadro resumen del modelo propuesto:

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Médicos especialistas ✓ Clínicas ✓ SENAMA ✓ SEREMI Salud ✓ Convenios unidades rescate móvil ✓ Centros culturales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Batería exámenes ✓ Pauta médica personalizada ✓ Actividades que fomenten el bienestar físico y mental ✓ Actividades recreativas y culturales ✓ Atención médica geriátrica ✓ Plan de marketing 	<p>Centro premium para el adulto mayor activo y autovalente que requiere vivir en comunidad manteniendo la privacidad y el contacto con sus familiares, en una residencia amplia, con atención oportuna las 24 horas del día en instalaciones cómodas, limpias y seguras con infraestructura y servicios de alta calidad especializados en geriatría y enfocado a su Bienestar y desarrollo integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación directa con apoderados y usuarios ✓ Mediante sistema automatizado a través de aplicación web y central telefónica ✓ Encuesta de satisfacción 	<p>Familias con adultos mayores de edad entre los 75 y 89 años, autovalente o con dependencia leve que pertenezca al grupo socioeconómico AB, C1a y C1b.</p>
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionales especialistas y con experiencia en geriatría ✓ Activos fijos (Infraestructura, equipamiento médico, comunicacional, monitoreo) 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sitio web ✓ Medios radiales ✓ Redes sociales ✓ Atención directa en el centro ✓ Promoción y difusión en instituciones claves 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de remuneración del personal de administración, asistencial y servicios generales. ✓ Costo insumos médicos, alimentación, aseo, mantención de instalaciones y equipamiento. ✓ Gastos en servicios básicos y plan de capacitación del personal. 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos según los planes disponibles en el Centro. ✓ Ingresos por servicios adicionales. 		

4.2. Descripción de la empresa

El *Estrategia de Enfoque por Diferenciación*, específicamente en los servicios que ofrecerá en el establecimiento, cuyos factores diferenciadores son:

Infraestructura.

Alianzas.

Cultura.

Profesionales capacitados en geriatría.

4.2.1. Misión

Brindar cuidados y servicios personalizados de alta calidad para adultos mayores que lo necesiten, uniendo una atención cercana, transparente y familiar con el profesionalismo de un equipo humano que cada día se perfecciona.

4.2.2. Visión

Ser un establecimiento reconocido y de mayor confianza a la hora de proporcionar servicios asistenciales para ayudar a cada adulto mayor a vivir una vida más fácil, plena e inclusiva.

4.2.3. Objetivos

Objetivo general: Implementar un Establecimiento de Larga Estadía del Adulto Mayor en la ciudad de Antofagasta con servicios especializados en geriatría que bajo el concepto de envejecimiento activo.

Detalles de la descripción de la empresa y propuesta de valor en Informe Parte I.

5. Plan de Marketing

5.1. Objetivos de marketing

En el Plan de Marketing se definen tres objetivos:

1. Reconocer la marca: lograr que el 60% de nuestro segmento objetivo nombre al centro dentro de sus tres primeras menciones a los dos años de funcionamiento.
2. Satisfacción del usuario: lograr que el 80% de las personas califiquen como bueno o muy bueno el centro.
3. Tasa de retención: Lograr una tasa de retención del 60% para el primer año de funcionamiento.

Se establece indicadores y mecanismos de comprobación del cumplimiento de las metas más detalle en Informe Parte I.

5.2. Estrategia de segmentación

En la Tabla 10 se muestra las variables de macro y micro segmentación utilizadas y el tamaño de mercado estimado para cada uno de los segmentos:

Variable de segmentación	Descripción:	Tamaño:
<ul style="list-style-type: none"> • Geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos mayores que residan en la región de Antofagasta. Se considera como adulto mayor a toda aquella persona de 60 años o más de acuerdo a la definición utilizada por el SENAMA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este segmento equivale a 70.276 personas, de acuerdo a cifras oficiales del CENSO 2017.
<ul style="list-style-type: none"> • Demográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Personas mayores a 75 - 89 años. • Nivel socioeconómico: Adultos mayores cuyo hogar pertenezca a los grupos AB, C1a o C1b. • Nivel de dependencia: Autovalente o dependencia funcional leve. 	<p>Al aplicar los criterios indicados, se obtiene los siguientes segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autovalente: 1.559 – 71% • Dependiente leve: 166 – 8% • Dependencia moderada: 232 – 11% • Dependencia severa: 226 – 10%
<ul style="list-style-type: none"> • Psicográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias con adultos mayores que no pueden asumir su cuidado. • Adultos mayores con interés en tener una mayor interacción social, con deseos de sentirse activos o de tener un envejecimiento activo. 	<p>De acuerdo a la encuesta que aplicamos, el 76% de las personas indica que contrataría el servicio. Esto nos genera un tamaño de mercado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autovalente: 1.185 personas • Dependiente leve: 126 persona • Dependencia moderada: 177 personas • Dependencia severa: 172 personas

Tabla 5: Variables de segmentación.

Para más detalle del Plan de Marketing ver informe Parte 1.

6. Plan de operaciones

6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Centro “**El Roble**” tiene como estrategia competitiva ofrecer un servicio diferenciado para un segmento del mercado que busca satisfacer sus necesidades básicas, asistenciales y que valora un envejecimiento activo. El proyecto es a seis años y el escalamiento es paulatino llegando al cuarto año a su máxima capacidad. De acuerdo, al análisis realizado los procesos críticos o claves que permiten obtener una ventaja competitiva del negocio son los siguientes:

- ✓ **Arrendar y remodelar infraestructura:** La casa arrendada es remodelada y acondicionada para un máximo de treinta residentes en la ciudad de Antofagasta, en un sector seguro con rutas de accesos expeditas y cercanas a centros asistenciales. Además, se habilitan espacios comunes con altos estándares de calidad para desarrollar actividades de rehabilitación físicas, talleres, celebraciones, casinos, entre otros.
- ✓ **Recursos Humanos:** Un factor clave es conformar un equipo de profesionales interdisciplinario con competencias técnicas y experiencia en atención geriátrica. Por tal razón, se elaboran perfiles de cargos, se ejecuta el proceso de selección, se diseña la estructura de remuneración, se efectúa el proceso de selección y contratación. La dotación se clasifica en personal administrativo y operativo, contratados por 45 horas semanales (personal planta) y por horas semanales para atención médica, rehabilitación física y desarrollo de talleres.
- ✓ **Adquisición de bienes y servicios:** Considerando los altos estándares de calidad del Centro, el proceso de abastecimiento es relevante para la Administración. Por tal razón, se definen los proveedores en términos del producto a adquirir según la siguiente categoría:
 - Alimentos, aseo y útiles de escritorios.
 - Farmacia e insumos de enfermería.

Los proveedores seleccionados serán aquellos que ofrezcan el precio más competitivo del mercado. Debido a la amplia oferta de productos de alimentación la selección se basa en el precio, la calidad del producto y los plazos de entrega.

Con respecto, a los medicamentos, insumos de enfermería, entre otros se requiere establecer convenios con proveedores que permita asegurar el abastecimiento de productos que son críticos para la salud de nuestros residentes. Por lo tanto, los factores a considerar son los precios, stock de los productos y plazos de entrega.

Finalmente, las actividades de apoyo del proyecto se encuentran desde la creación de la empresa, registro de la marca, inicio de actividades del SII, Permiso de Edificación y Recepción de Obras y Autorización Sanitaria para la apertura del negocio detallados en anexo 15 se detalla el proceso.

6.2. Flujo de operaciones

6.2.1 Ingreso del adulto mayor al establecimiento (Flujogramas se encuentran en anexo N°14.4.3)

- ✓ **Cotización de apoderado:** El primer contacto se realiza por el apoderado y/o usuario, a través de redes sociales, web o contacto telefónico. Luego, se agenda una visita al establecimiento junto al usuario. Durante la entrevista el director transmite la visión del centro resaltando los servicios y el concepto de envejecimiento activo y la vinculación con la familia que se promueve. Se realiza un recorrido por las instalaciones, se explican los reglamentos y protocolos, los distintos planes existentes, los servicios adicionales que se ofrecen y el sistema de registro en línea de información relevante del adulto mayor.
- ✓ **Ingreso del Adulto Mayor al Centro:** Se realiza una reunión con el apoderado se firma el contrato especificando el plan elegido e ingresan información del residente, en aspectos de salud, plan de medicación, estilos de vida y toda información personal que permitan una atención integral. Una vez efectuado el registro del ingreso se debe pagar el primer mes por adelantado según lo convenido en contrato.
- ✓ **Chequeo del Adulto Mayor:** Al ingreso se realiza una evaluación de salud por el médico, para conocer condiciones físicas y psicológicas, además de obtener información de hábitos y personalidad del residente de manera de diseñar un programa integral que considere sus rutinas previas al ingreso, su disposición a realizar actividades en el establecimiento que promuevan su autonomía. Finalmente, se solicita al apoderado un informe de salud de su médico personal que acredite su condición al momento del ingreso.
- ✓ **Elaboración del plan de medicamentos:** Considerando el informe de salud se procede a elaborar la minuta semanal de medicamento, éstos deben ser proporcionado por el apoderado o se deposita al centro para activar el servicio de compra de medicamentos. En el contrato se establecen dos apoderados en caso de no ubicar al titular.
- ✓ **Inducción:** Esta etapa es de acompañamiento estrecho con el cuidador asignado, se procede a realizar el protocolo de integración y presentación al resto de los residentes.

6.2.2. Cuidado del Adulto Mayor.

- ✓ **Alimentación:** El director junto a la Unidad de Administración y Finanzas son los responsables de abastecer de alimentos al centro en función del número de residentes y registrar en sistema las minutas elaboradas por la nutricionista. Las adquisiciones se realizan semanalmente. Se prepara desayuno, almuerzo, cena y dos colaciones según indicaciones de minutas. Se presentan diferentes opciones considerando el estado nutricional y preferencias de los residentes. Las opciones diarias de alimentación se ingresan en sistema para que los apoderados tengan la información a su disposición.
- ✓ **Servicios de Higiene:** Los cuidadores deben garantizar la óptima higiene de residente y su seguridad, por tal razón dentro de sus funciones en brindar apoyo cuando requiere usar el baño y/o ducha.
- ✓ **Asistencias varias:** Las funciones de cuidador asignado son para asistir al residente en actividades diarias de rehabilitación física, asistencia a talleres diarios, entre otras.

6.2.3. Salud del adulto Mayor

- ✓ **Toma de signos vitales:** Se realiza un chequeo diario de los residentes de sus signos vitales de frecuencia cardiaca, presión arterial, respiratoria, temperatura corporal, oximetría de pulso y estado de ánimo.
- ✓ **Administración de medicamentos:** Los cuidadores son los responsables de administrar los medicamentos a los residentes asignados donde se registra el horario, la dosis proporcionada y el stock disponible. En términos de seguridad el almacenamiento de los medicamentos se mantiene bajo llaves con cámaras que monitorean su manipulación.
- ✓ **Servicios de Enfermería, Nutrición y Kinesiología:** Se realizan por los profesionales cada semana según programa de atención que incluye a todos los residentes. Ya que, se promueve la autonomía, a través del funcionamiento motriz y/o rehabilitación física según sea el caso. Las atenciones forman parte de los planes contratados, en caso de requerir servicios adicionales está disponible los servicios adicionales por los profesionales.

6.2.3. Desarrollo de talleres y actividades recreativas a los residentes.

Se contratan monitores para desarrollar los talleres de manualidades, yoga, cine y teatro en los espacios especialmente asignados para estas actividades. Los monitores deben ingresar la asistencia de los residentes, la actividad desarrollada y cualquier información y/o observación.

- ✓ **Salida temporal del Centro:** Para las salidas del residente del Centro debe contar con la autorización del apoderado y el regreso es a más tardar a las 17: 30 horas. En aquellos casos que sea retirado por el apoderado existe mayor flexibilidad en el horario, sin embargo, se debe indicar la hora de regreso. Los horarios de salida y regreso del residente deben quedar registrados por el cuidador en el sistema junto a la autorización del apoderado.

6.2.4. Operaciones del Servicio.

- ✓ **Aseo:** Los auxiliares deben mantener el aseo de dormitorios, baños, espacios comunes y en general de todo el Centro. Con la finalidad de asegurar altos estándares de higiene, el lavado de sábanas se realiza cada 3 días y ropa de residentes una vez a la semana. La limpieza de dormitorios y baños se debe realizar durante las mañanas posteriormente se continua en espacios comunes.
- ✓ **Servicios de asistencia de rescate médico:** Según protocolo de urgencias médicas o accidentes, el técnico paramédico debe estabilizar al residente con el equipamiento disponible en el Centro. Cuando se acuda a un establecimiento asistencial se debe contactar a la unidad médica asociada al residente, de manera de velar que el traslado sea seguro y con todo el equipamiento necesario.
- ✓ **Emergencias varias:** De acuerdo, al Reglamento de Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor, se requiere disponer de planes de emergencias y protocolos en caso de incendios, fallecimiento, evacuación, urgencias médicas, entre otras.
- ✓ **Software de Gestión:** Se implementa un software que permita registrar información del residente y su alimentación los responsables son:
 - *Director del Centro:* Debe ingresar información del Centro, menú de los residentes, información de recursos humanos, contratos de servicios y consultar registros de los residentes.
 - *Médico, Enfermera, Cuidador y Técnicos en Enfermería:* Registran toda la información de aspectos de cuidados, registros de signos vitales, medicamentos administrados y toda información relevante del residente.
 - *Nutricionista:* Es la responsable de registrar indicadores nutricionales y elaboración de minutas nutricionales.
 - *Kinesiólogo:* Registra diagnósticos físicos, plan de ejercicios y rutinas realizadas por el residente.

- *Monitores de talleres:* Descripción de la actividad, participantes y horarios.
- *Apoderado:* Acceso a los registros históricos del residente ingresados por los distintos profesionales, además puede registrar sugerencias y evaluaciones del servicio.

6.3. Plan de desarrollo e implementación

El proyecto se comienza a implementar tres meses antes del inicio de las operaciones, con las gestiones indicadas en anexo 15, la adquisición de insumo de aseo, enfermería y útiles de escritorio en forma periódica según especificaciones del anexo 16.2.13. Una vez realizadas las remodelaciones del recinto se requiere implementar los diversos sectores tales como: cocina, baños, dormitorios, espacios comunes, patios, salones, comedores, oficinas administrativas, gimnasio, entre otros. En el anexo 16.2 se especifica el equipamiento y mobiliario por sector, los costos unitarios, cantidad y vida útil según información obtenida del SII.

Para el arriendo de las dependencias se consideraron factores tales como: seguridad, tranquilidad, acceso al sector y disponibilidad de casas amplias con áreas verdes. Según la evaluación realizada el que pondera un mejor valor y que cumple los criterios es el sector Sur de la ciudad de Antofagasta.

6.4. Dotación

Para el funcionamiento del establecimiento se requiere la contratación de profesionales, técnicos y administrativos que conformarán la dotación de planta del centro. El proceso de selección y contratación será realizado por el equipo gestor del proyecto y se externalizará la evaluación psico laboral de los postulantes. Las primeras contrataciones serán tres meses antes del funcionamiento, con la finalidad de realizar las inducciones y capacitaciones previas. En el anexo 16.6.6 se especifica la dotación del centro.

En relación, al resto de los profesionales, serán contratados en jornada parcial e iniciarán sus funciones en el primer mes de funcionamiento del Centro. En el anexo 16.6.6, en la tabla 82 se describe el cargo, cantidad de persona, costo anual y tipo de contrato. En relación, a las funciones contables serán externalizadas, a través de la contratación del servicio de un Contador.

En las tablas 18 a 21 se muestra el personal administrativo y operativo del centro:

	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Director Centro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Personal ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 6: Personal administrativo – primer año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Director Centro	1	1	1	1	1	1
Personal administrativo	2	2	2	2	2	2
Personal ventas	1	1	1	1	1	1

Tabla 7: Personal administrativo seis años.

	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cuidadoras	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	5
Técnico en Enfermería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Auxiliar			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Manipuladoras	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Terapeuta ocupacional			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Enfermería			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Médico especialista geriatría				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kinesiólogo (a)				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Psicólogo (a)				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nutricionista				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor manualidades				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor yoga				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor cine				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor teatro				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Profesor Ed. Física				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 8: Personal operativo – primer año.

“INFORME 3”

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cuidadoras	5	7	8	8	8	8
Técnico en Enfermería	2	2	2	2	2	2
Auxiliar	2	2	2	2	2	2
Manipuladoras	2	2	2	2	2	2
Terapeuta ocupacional	1	1	1	1	1	1
Enfermería	1	1	1	1	1	1
Médico especialista geriatría	1	1	1	1	1	1
Kinesiólogo (a)	1	1	1	1	1	1
Psicólogo (a)	1	1	1	1	1	1
Nutricionista	1	1	1	1	1	1
Monitor manualidades	1	1	1	1	1	1
Monitor yoga	1	1	1	1	1	1
Monitor cine	1	1	1	1	1	1
Monitor teatro	1	1	1	1	1	1
Profesor Ed. Física	1	1	1	1	1	1

Tabla 9: Personal operativo – seis años.

En la tabla 22 se muestra el tipo de contrato y el costo de empresa de cada cargo:

Cargo	Cantidad	Tipo contrato	Costo Mensual	Costo anual
Director Centro	1	Fijo	\$ 2.700.000	\$ 32.400.000
Personal administrativo	1	Fijo	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Personal ventas	1	Fijo	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Cuidadoras	4	Fijo	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Técnico en Enfermería	2	Fijo	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Auxiliar	2	Fijo	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Manipuladoras	3	Fijo	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Terapeuta ocupacional	1	Fijo	\$ 850.000	\$ 10.200.000
Enfermería	1	Fijo	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Médico especialista geriatría	1	4 horas semanales	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Kinesiólogo (a)	1	22 horas	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Psicólogo (a)	1	22 horas	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Nutricionista	1	4 horas semanales	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Monitor manualidades	1	12 horas semanales	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Monitor yoga	1	2 sesiones semanales	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Monitor cine	1	2 sesiones al mes	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Monitor teatro	1	2 sesiones semanales	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Profesor Ed. Física	1	22 horas semanales	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Podólogo	1	3 horas semanales	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Manicurista	1	2 horas semanales	\$ 40.000	\$ 480.000
Peluquería	1	2 horas semanales	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Contador	1	22 horas semanales	\$ 500.000	\$ 6.000.000

Tabla 10: Sueldos personal operativo y administrativo.

En la tabla 23 se detallan los costos anuales de remuneración del personal:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gasto administración y ventas	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000
Costo personal operativo	\$157.180.000	\$200.380.000	\$ 214.780.000	\$214.780.000	\$214.780.000	\$214.780.000
Total remuneraciones	\$211.180.000	\$254.380.000	\$ 268.780.000	\$268.780.000	\$268.780.000	\$268.780.000

Tabla 11: Resumen de remuneraciones anuales del personal.

7. Equipo del proyecto

7.1. Equipo gestor

El Equipo Gestor está formado por dos profesionales con experiencia y conocimiento en administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, abastecimiento y control de gestión. La idea de negocio surge debido al crecimiento del mercado del adulto mayor, donde es posible detectar la carencia de establecimientos que brinden un servicio integral para adultos mayores que requieren cubrir sus necesidades residenciales, asistenciales y actividades que contribuyan al envejecimiento activo para un segmento de mercado que exige estándares de calidad altos y posee los recursos para adquirir este servicio. Por las razones planteadas, el equipo gestor será el encargado de iniciar la empresa e implementar los procesos operativos hasta su puesta en marcha. Posteriormente, la administración estará a cargo de un director técnico. No obstante, el Equipo Gestor serán los asesores en materias comerciales, administración, finanzas y recursos humanos.

7.2. Estructura organizacional

El Centro El Roble, tiene una estructura organizacional de tipo funcional bajo la coordinación directa del director técnico. Debido a su tamaño de la organización, la estructura permite un mayor control y supervisión para el logro de los objetivos estratégicos, adaptabilidad del personal ante necesidades que se presenten, optimizar las funciones del personal y procesos operativos en post de maximizar la rentabilidad del negocio.

Las unidades serán las siguientes:

- ✓ **Director Técnico:** responsable del óptimo funcionamiento del establecimiento dando cumplimiento a la normativa y los estándares de calidad establecidos en los protocolos, a través de la coordinación y supervisión de las unidades. Debe guiar las visitas de clientes al establecimiento, tomar decisiones en materias de recursos humanos y administración.
- ✓ **Unidad Administrativa y Finanzas:** Se función es ejecutar procesos administrativos, planificación y ejecución presupuestaria, control de asistencia, recepción y atención al cliente, administrar material e información, adquisición de bienes y servicios, mantención de sistemas de gestión y velar por el óptimo funcionamiento del centro. Coordinación directa con director (a) y otras unidades.
- ✓ **Unidad de Salud y Rehabilitación:** Es la responsable del diseño, registro, ejecución y supervisión de las atenciones médicas, psicológicas, nutricionales, físicas y rehabilitación del

residente. Debe elaborar un plan personalizado según las necesidades y requerimiento de cada usuario.

- ✓ **Unidad de Servicio:** Brindar el servicio de alimentación según minutas proporcionada por la nutricionista en los horarios establecidos, ejecución de servicio de limpieza e higiene, mantención de las dependencias y manejo de residuos según protocolo.
- ✓ **Unidad Asistencial:** responsable de cuidado directo de los residentes, de acuerdo con las indicaciones proporcionada por los profesionales de la unidad médica y rehabilitación en la atención integral del Adulto Mayor.

En el anexo 17 en la tabla 86 se realiza la descripción de los cargos aspectos que son fundamentales para el adecuado funcionamiento y logro de los objetivos del Centro.

Luego de definir el tipo de estructura y los perfiles de cargos es factible elaborar el organigrama:

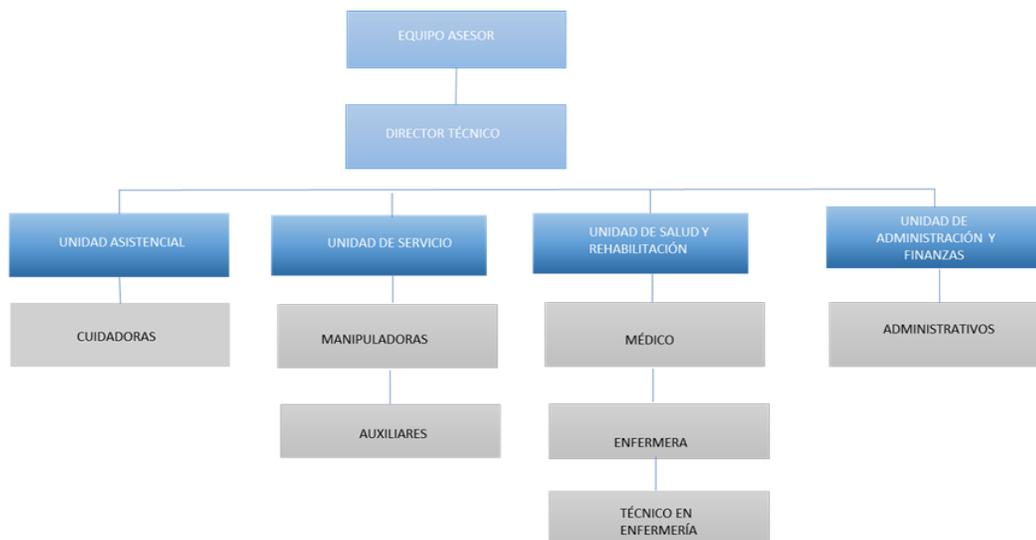


Tabla 12: Organigrama del centro.

- ✓ **Capacitación Recurso Humano:** El personal seleccionado tiene como requisito poseer experiencia y estudios en geriatría, sin embargo, se implementará un plan de capacitación que permita la formación y perfeccionamiento continuo, además cubrir brechas en el desempeño cuando sean detectados. Una vez al año se realizará la detección de necesidades de capacitación del personal, considerando la retroalimentación recibida por el cliente, usuario y equipo de trabajo según herramientas aplicadas.
- ✓ **Evaluación del Desempeño:** Con la finalidad de dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos es fundamental realizar el proceso de evaluación de desempeño, a través

de una herramienta que define los factores y sub factores relevantes a evaluar tales como: cumplimiento de sus funciones, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, cumplimiento de la normativa y protocolos, puntualidad y compromiso de manera de determinar el cumplimiento de objetivos individuales e indicadores de las Unidades. Se realizará una evaluación anualmente y dos reuniones de retroalimentación con el director técnico considerando la autoevaluación, información de clientes, usuarios y equipo de trabajo. Los responsables de supervisar el cumplimiento del proceso en términos de plazos y registros de las evaluaciones es la Unidad de Administración y Finanzas.

- ✓ **Evaluación de Satisfacción Usuaría:** Debido a la necesidad de dar cumplimiento al servicio integral y especializado en geriatría en términos de la calidad, seguridad, eficiencia, transparencia, entre otros. Es necesario aplicar semestralmente una encuesta de satisfacción a usuarios y apoderados de los distintos ítems (infraestructura, servicios adicionales, calidad de la atención y trato al usuario, organización y funcionamiento del Centro) con la finalidad de conocer la percepción que tienen del servicio entregado.

7.3. Incentivo y compensaciones

Las remuneraciones se indican en la descripción del cargo y el sistema de recompensa será un bono anual sujeto al cumplimiento de metas individuales y grupales correspondiente al 25% del total de remuneraciones mensuales con fecha de pago el día 31 de diciembre de cada año. Para percibir este incentivo debe existir un cumplimiento superior al 90% de los indicadores definidos. Finalmente, se considera un aguinaldo de navidad de \$100.000 y agüinado de fiestas patrias de \$50.000.

8. Plan financiero

8.1. Supuestos

A continuación, se muestra los supuestos utilizados para determinar la inversión inicial del proyecto, rentabilidad y todo el análisis financiero requerido.

Supuesto	Descripción
Horizonte de evaluación	El periodo de evaluación se considera por seis años; a partir del 01-01-2024
Tasa impuesto a la renta	Art. 20 Ley de impuesto a la renta. Se considera que este valor se mantendrá durante el horizonte de evaluación. Se utilizará 27% sobre la utilidad del ejercicio.
Pago provisional mensual	De acuerdo a lo señalado en DL 824 artículo 84; se utilizará 1% sobre las ventas
IPC	Se considera los precios en base real
Depreciación	Se utiliza depreciación lineal para todos los activos
Venta activos	Se considera que los activos que se den de baja se venderán a un 15% por sobre su valor libro, como mínimo.
Capital	El capital de la sociedad será aportado íntegramente por los socios.

Tabla 13: Supuesto para la evaluación financiera.

8.2. Estimación de ingresos

La estimación de los ingresos del centro se basa en las proyecciones de venta de nuestros planes realizado en el capítulo 5.8. Respecto a los ingresos por servicios adicionales (no incluidos en el precio base del plan), se estimaron factores de utilización mensual, por usuario, de dichos servicios cuyos valores se muestran en la tabla 26:

Servicios Adicionales	Factor uso	Valor servicio UF
Alimentación el menú	1,00	0,40
Adm. Medicamentos	1,00	0,60
Atención particular médico	0,50	1,50
Atención particular terapeuta ocupacional	0,50	0,30
Kinesiólogo	0,50	0,50
Medicamentos	0,50	0,30
Inumos de enfermería	0,50	0,30
Laboratorio clínico	0,50	1,20
Internet	1,00	0,10
v Cable	1,00	0,10
Teléfono	1,00	0,10
Podología	1,00	1,70
Peluquería	1,00	0,50
Manicure	0,50	1,00
Celebraciones	0,17	2,40
Lavado vestuario	4,00	0,70

Tabla 14: Estimación factores de uso mensual y valor del servicio.

Luego, este factor se multiplica para el número de usuarios activos del mes respectivo y por el valor del servicio a utilizar. La tabla 27 muestra la estimación por este concepto para el primer año de operación del centro.

“INFORME 3”

Servicios Adicionales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alimentación el menú	28.839	57.678	115.357	144.196	201.874	230.714	288.392	317.231	374.910	403.749	461.427	519.106
Adm. Medicamentos	21.629	43.259	86.518	108.147	151.406	173.035	216.294	237.923	281.182	302.812	346.070	389.329
Atención particular médico	36.049	72.098	144.196	180.245	252.343	288.392	360.490	396.539	468.637	504.686	576.784	648.882
Atención particular terapeuta ocupacional	5.407	10.815	21.629	27.037	37.851	43.259	54.074	59.481	70.296	75.703	86.518	97.332
Kinesiólogo	9.012	18.025	36.049	45.061	63.086	72.098	90.123	99.135	117.159	126.172	144.196	162.221
Medicamentos	5.407	10.815	21.629	27.037	37.851	43.259	54.074	59.481	70.296	75.703	86.518	97.332
Insumos de enfermería	5.407	10.815	21.629	27.037	37.851	43.259	54.074	59.481	70.296	75.703	86.518	97.332
Laboratorio clínico	25.234	50.469	100.937	126.172	176.640	201.874	252.343	277.577	328.046	353.280	403.749	454.217
Podología	61.283	122.567	183.850	245.133	367.700	428.983	490.266	551.550	674.116	735.400	796.683	919.250
Peluquería	18.025	36.049	72.098	90.123	126.172	144.196	180.245	198.270	234.319	252.343	288.392	324.441
Manicure	27.037	54.074	108.147	135.184	189.257	216.294	270.368	297.404	351.478	378.515	432.588	486.662
Celebraciones	48.065	96.131	192.261	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568
Lavado vestuario	0	0	0	0	100.937	100.937	100.937	100.937	201.874	201.874	201.874	302.812
Total Ingresos adicionales	291.396	582.792	1.104.301	2.308.938	2.896.537	3.139.868	3.565.246	3.808.577	4.396.176	4.639.506	5.064.885	5.652.483

Tabla 15: Detalle ingresos servicios adicionales primer año de operación.

La tabla 28 resume la estimación de ingresos para el primer año de operación:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas	1.900.000	3.500.000	7.700.000	9.600.000	13.100.000	15.000.000	19.200.000	21.100.000	24.600.000	26.500.000	30.700.000	34.200.000
Ingresos serv. Adicionales	291.396	582.792	1.104.301	2.308.938	2.896.537	3.139.868	3.565.246	3.808.577	4.396.176	4.639.506	5.064.885	5.652.483
Ingresos totales	2.191.396	4.082.792	8.804.301	11.908.938	15.996.537	18.139.868	22.765.246	24.908.577	28.996.176	31.139.506	35.764.885	39.852.483

Tabla 16: Detalle ingresos primer año de operación.

La tabla 29 muestra los ingresos proyectados para los primeros seis años de operación del centro:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por ventas	207.100.000	584.200.000	633.600.000	656.400.000	656.400.000	656.400.000
Ingresos por serv. Adicionales	37.450.705	94.191.230	103.922.057	105.003.527	105.003.527	105.003.527
Ingresos totales	244.550.705	678.391.230	737.522.057	761.403.527	761.403.527	761.403.527

Tabla 17: Detalle ingresos primeros seis años de operación.

Mayores detalles relativos a la estimación de ingresos se encuentran en los anexos 15.4 y 15.5.

8.3. Costos de ventas

En la tabla 30 se muestra el detalle de los costos de ventas de nuestro centro. En el anexo 15.6 se muestra en mayor detalle.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal operativo	157.180.000	200.380.000	214.780.000	214.780.000	214.780.000
Insumos enfermería	820.861	2.319.497	2.530.360	2.620.730	2.620.730
Materiales e insumos para talleres	2.725.000	7.700.000	8.400.000	8.700.000	8.700.000
Alimentación	35.970.000	101.640.000	110.880.000	114.840.000	114.840.000
Costo servicios adicionales	14.533.764	38.591.003	45.007.640	47.661.900	47.661.900
Total costo de venta	211.229.625	350.630.500	381.598.000	388.602.630	388.602.630

Tabla 18: Detalle costos de ventas.

8.4. Gastos de ventas:

En la tabla 31 se muestra el detalle de los gastos de ventas de nuestro centro. En el anexo 15.6 se muestra en mayor detalle.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal administrativo	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Gastos generales	7.685.760	10.756.260	10.860.660	11.069.460	11.069.460
Publicidad y marketing	10.320.000	10.320.000	10.320.000	10.320.000	10.320.000
Capacitaciones	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Patente municipal	0	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Arriendo	51.910.560	51.910.560	51.910.560	51.910.560	51.910.560
Seguro	0	250.000	250.000	250.000	250.000
Mantenciones generales	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Total GAV	131.916.320	137.736.820	137.841.220	138.050.020	138.050.020

Tabla 19: Detalle gastos de ventas.

8.5. Plan de inversiones

Para la puesta en marcha del centro se requiere realizar inversiones legales (constitución de la sociedad, permiso sanitario, patente, entre otros); remodelación y habilitación de la casa donde se ubicará el centro; compra e instalación de equipos; publicidad y marketing; gastos en capacitación y remuneraciones del personal (de administración y operativo) y, finalmente, se incluye la inversión en IVA en la que deberá incurrir el centro para financiar el desbalance que se producirá al inicio de la operación de la compañía. Para la remodelación de local, se considera un valor de 5UF el metro cuadrado y de 0,5UF en el caso del patio. El detalle de las remodelaciones a realizar se encuentra en el anexo 17. El plan de inversiones inicial se muestra en la tabla 32 y se estima una inversión inicial de \$310 millones. El detalle de la inversión inicial se encuentra en el anexo 15.1.1.

Ítem	Valor
Constitución de sociedad	3.350.000
Habilitación del local	153.626.780
Compra máquinas y equipos	53.566.996
Software de gestión	5.000.000
Publicidad y marketing	5.130.000
Gastos en personal	27.250.000
Gastos generales	21.243.380
Inversión en IVA	40.394.132
Total inversión inicial	309.561.288

Tabla 20: Inversión inicial.

El calendario de inversiones para los primeros seis años se muestra en la tabla 33. Mayor detalle de las inversiones a realizar se encuentra en anexo 15.2.

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión inicial	309.561.288						
Re - inversiones activo fijo		14.264.286	6.595.706	7.986.393	8.361.656	5.726.536	18.005.543
Capital de trabajo	128.951.207	54.572.907	11.676.545	2.710.743			
Total inversiones	438.512.496	68.837.193	18.272.251	10.697.136	8.361.656	5.726.536	18.005.543

Tabla 21: Calendario de inversiones.

8.6. Detalle del IVA

La tabla 34 muestra el detalle del IVA generado por las inversiones (crédito), compras (crédito) y ventas (débito) así como el desbalance generado durante la fase inicial de implementación del centro.

	Año 0	Año 1	Año 2
Equipamiento	10.177.729	2.710.214	1.253.184
Remodelación	30.216.403		
Alimentación		6.834.300	19.311.600
Insumos de oficina		151.517	151.517
Insumos cafetería básica		342.000	342.000
Servicios básicos		282.777	272.574
Marketing		456.000	456.000
Medios radiales		684.000	684.000
Ventas		46.464.634	128.894.334
IVA Crédito	40.394.132	11.460.809	22.470.876
IVA Débito	0	46.464.634	128.894.334
Saldo	40.394.132	(35.003.825)	(106.423.458)
Saldo anterior		40.394.132	5.390.307
Remanente favor / a pagar	40.394.132	5.390.307	(101.033.151)

Tabla 22: Calendario de inversiones.

8.7. Inversión en capital de trabajo

La determinación del capital de trabajo requerido se realiza con la proyección de ingresos y egresos del primero año de operación con objeto de determinar el déficit operacional máximo; considerando todos los costos, tanto operativos como de administración del proyecto. De acuerdo a lo anterior, se determina un déficit de 129 millones en el mes número 10.

“INFORME 3”

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	2.191.396	4.082.792	8.804.301	11.908.938	15.996.537	18.139.868	22.765.246	24.908.577	28.996.176	31.139.506	35.764.885	39.852.483
Costo de ventas												
Sueldos personal operativo	(10.790.000)	(10.790.000)	(10.790.000)	(11.690.000)	(11.690.000)	(12.390.000)	(13.290.000)	(13.290.000)	(15.390.000)	(15.390.000)	(15.390.000)	(16.290.000)
Insumos enfermería	(7.531)	(15.062)	(30.123)	(37.654)	(52.716)	(60.247)	(75.308)	(82.839)	(97.901)	(105.432)	(120.493)	(135.555)
Materiales e insumos para talleres	(25.000)	(50.000)	(100.000)	(125.000)	(175.000)	(200.000)	(250.000)	(275.000)	(325.000)	(350.000)	(400.000)	(450.000)
Alimentación	(330.000)	(660.000)	(1.320.000)	(1.650.000)	(2.310.000)	(2.640.000)	(3.300.000)	(3.630.000)	(4.290.000)	(4.620.000)	(5.280.000)	(5.940.000)
Costo servicios adicionales	(125.594)	(251.188)	(472.377)	(724.638)	(1.010.493)	(1.129.420)	(1.337.275)	(1.456.203)	(1.742.058)	(1.860.985)	(2.068.840)	(2.354.695)
Gastos de administración y ventas												
Sueldos personal administrativo	(4.500.000)	(4.500.000)	(4.500.000)	(4.500.000)	(4.500.000)	(5.300.000)	(5.300.000)	(5.300.000)	(5.300.000)	(5.300.000)	(5.300.000)	(5.300.000)
Gastos generales	(503.700)	(645.310)	(529.800)	(671.410)	(555.900)	(697.510)	(582.000)	(723.610)	(608.100)	(749.710)	(634.200)	(784.510)
Publicidad y marketing	(960.000)	(760.000)	(960.000)	(760.000)	(960.000)	(760.000)	(960.000)	(960.000)	(960.000)	(960.000)	(960.000)	(960.000)
Capacitaciones	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)	(416.667)
Arriendo	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)	(4.325.880)
Mantenciones generales	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)
PPM	(21.914)	(40.828)	(88.043)	(119.089)	(159.965)	(181.399)	(227.652)	(249.086)	(289.962)	(311.395)	(357.649)	(398.525)
Déficit	(39.667.543)	(18.622.142)	(14.978.589)	(13.361.399)	(10.410.083)	(10.211.254)	(7.549.536)	(5.850.707)	(4.999.391)	(3.300.562)	261.156	2.446.652
Déficit acumulado	(39.667.543)	(58.289.685)	(73.268.274)	(86.629.673)	(97.039.756)	(107.251.010)	(114.800.547)	(120.651.254)	(125.650.645)	(128.951.207)	(128.690.052)	(126.243.400)

Tabla 23: Capital de trabajo.

8.1. Cálculo de tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento a utilizar para la evaluación financiera del proyecto se utiliza el modelo CAPM. En la siguiente tabla se muestra los valores utilizados:

Parámetro	Valor	Fuente	Variable
Bono banco central a 30 años en UF	2,10%	https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312	R_f
Beta (Healthcare Support Services)	1,07	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html	β
Premio riesgo mercado	6,28%	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html	$(R_m - R_f)$
Premio por liquidez	5%	Facultad economía y negocios - Universidad de Chile	P_L
Premio Start UP	3%	Facultad economía y negocios - Universidad de Chile	P_S

Tabla 24: Parámetros cálculo tasa de descuento.

Al realizar los cálculos, con la siguiente ecuación, se obtiene una tasa del 16,8%:

$$r = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f) + P_L + P_S = 16,8\%$$

8.2. Estado de resultados proyectado

A continuación, se muestra el estado de resultado proyectado para el centro. Se observa que para el primer año de operación se tendrá una pérdida acumulada de 161 millones producto de las bajas ventas iniciales que se proyectaron, sumado a la inversión inicial que requiere el proyecto.

El año 2023 corresponde al año al cero del proyecto. Se estima que se comenzará a trabajar en la ejecución e implementación del centro a partir del uno de octubre del mismo año, finalizando el 31 de diciembre del 2023.

A partir del uno de enero del 2024 iniciaría la puesta en marcha del centro. No se considera retiro de utilidades mediante concepto de dividendos durante la etapa de evaluación del proyecto.

“INFORME 3”

ESTADO DE RESULTADOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	01-10-2023 31-12-2023	01-01-2024 31-12-2024	01-01-2025 31-12-2025	01-01-2026 31-12-2026	01-01-2027 31-12-2027	01-01-2028 31-12-2028	01-01-2029 31-12-2029
Ingresos ordinarios							
Ingresos por ventas		207.100.000	584.200.000	633.600.000	656.400.000	656.400.000	656.400.000
Ingresos por serv. Adicionales		37.450.705	94.191.230	103.922.057	105.003.527	105.003.527	105.003.527
Total ingresos por venta	0	244.550.705	678.391.230	737.522.057	761.403.527	761.403.527	761.403.527
Costo de ventas							
Sueldos personal operativo	(12.250.000)	(157.180.000)	(200.380.000)	(214.780.000)	(214.780.000)	(214.780.000)	(214.780.000)
Insumos enfermería		(820.861)	(2.319.497)	(2.530.360)	(2.620.730)	(2.620.730)	(2.620.730)
Materiales e insumos para talleres		(2.725.000)	(7.700.000)	(8.400.000)	(8.700.000)	(8.700.000)	(8.700.000)
Alimentación		(35.970.000)	(101.640.000)	(110.880.000)	(114.840.000)	(114.840.000)	(114.840.000)
Costo servicios adicionales		(14.533.764)	(38.591.003)	(45.007.640)	(47.661.900)	(47.661.900)	(47.661.900)
Total costo de ventas	(12.250.000)	(211.229.625)	(350.630.500)	(381.598.000)	(388.602.630)	(388.602.630)	(388.602.630)
Margen de contribución	(12.250.000)	33.321.080	327.760.730	355.924.057	372.800.897	372.800.897	372.800.897
Gastos de administración y ventas							
Sueldos personal administrativo	(13.500.000)	(54.000.000)	(54.000.000)	(54.000.000)	(54.000.000)	(54.000.000)	(54.000.000)
Gastos generales	(7.089.860)	(7.685.760)	(10.756.260)	(10.860.660)	(11.069.460)	(11.069.460)	(11.069.460)
Publicidad y marketing	(4.080.000)	(10.320.000)	(10.320.000)	(10.320.000)	(10.320.000)	(10.320.000)	(10.320.000)
Capacitaciones	(1.500.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)
Patente municipal	(2.500.000)	0	(2.500.000)	(2.500.000)	(2.500.000)	(2.500.000)	(2.500.000)
Arriendo	(12.977.640)	(51.910.560)	(51.910.560)	(51.910.560)	(51.910.560)	(51.910.560)	(51.910.560)
Seguro	(250.000)	0	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)
Mantenciones generales	0	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)
Total flujos no operacionales	(41.897.500)	(131.916.320)	(137.736.820)	(137.841.220)	(138.050.020)	(138.050.020)	(138.050.020)
Resultado operacional	(54.147.500)	(98.595.240)	190.023.910	218.082.837	234.750.877	234.750.877	234.750.877
Depreciación		(8.237.627)	(10.106.096)	(10.106.096)	(10.106.096)	(10.106.096)	(10.106.096)
Amortización		(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)
Otros ingresos		308.415	549.901	566.550	645.037	526.795	666.926
Utilidad antes de impuesto	(54.147.500)	(107.024.452)	179.967.715	208.043.291	224.789.818	224.671.576	224.811.707
Impuesto a la renta	0	0	(2.629.349)	(56.171.689)	(60.693.251)	(60.661.326)	(60.699.161)
Utilidad / Pérdida del ejercicio	(54.147.500)	(107.024.452)	177.338.366	151.871.603	164.096.567	164.010.251	164.112.546

Tabla 25: Estados de resultados proyectados.

8.3. Flujo de caja proyectado

En la tabla 38 se muestra el flujo de caja proyectado del proyecto. Se puede apreciar que a fines del primer año se requiere realizar un aumento de capital por 54 millones debido a las pérdidas acumuladas del primer año de operación. Se detalla la recuperación del IVA de las inversiones y del pago provisional del primer año.

“INFORME 3”

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	01-10-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026	01-01-2027	01-01-2028	01-01-2029
	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029
Flujos provenientes de la operación							
Utilidad neta	(54.147.500)	(107.024.452)	177.338.366	151.871.603	164.096.567	164.010.251	164.112.546
Depreciación		8.737.627	10.606.096	10.606.096	10.606.096	10.606.096	10.606.096
Amortización		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Valor residual activos		2.056.097	3.666.007	3.777.003	4.300.250	3.511.969	4.446.175
Total flujo operación	(54.147.500)	(95.730.729)	192.110.469	166.754.702	179.502.913	178.628.316	179.664.817
Flujos provenientes de la inversión							
Propiedad, planta y equipos	(205.693.776)	(14.264.286)	(6.595.706)	(7.986.393)	(8.361.656)	(5.726.536)	(18.005.543)
Arriendo pagado por anticipado	(4.325.880)						
Software gestión	(5.000.000)						
IVA	(40.394.132)	35.003.825	5.390.307				
PPM		(2.445.507)	2.445.507				
Total flujos de inversión	(255.413.788)	18.294.032	1.240.108	(7.986.393)	(8.361.656)	(5.726.536)	(18.005.543)
Flujos provenientes del financiamiento							
Capital	438.512.496						
Aumento de capital		54.572.907					
Total flujo financiamiento	438.512.496	54.572.907	0	0	0	0	0
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al e	128.951.207	(22.863.790)	193.350.577	158.768.309	171.141.257	172.901.780	161.659.274
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	0	128.951.207	106.087.418	299.437.995	458.206.304	629.347.561	802.249.341
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	128.951.207	106.087.418	299.437.995	458.206.304	629.347.561	802.249.341	963.908.616

Tabla 26: Estado de flujo de efectivo.

8.4. Evaluación financiera

En la tabla 39 se resume los indicadores de evaluación del proyecto. Se observa un VAN positivo de 263 millones y una TIR de 27,2%. Por lo tanto, es recomendable realizar el proyecto. Respecto al payback, se determinó que será de 4,61 años.

Indicador	Resultado
VAN	262.681.659
TIR	27,2%
Payback	4,61
ROI	153,1%

Tabla 27: Indicadores evaluación financiera proyecto.

8.5. Punto de equilibrio

La tabla 40 muestra el punto de equilibrio del proyecto para los diferentes años de análisis. Se proyecta en número de planes requeridos para obtener resultados positivos. Se observa que a partir del segundo año el se requieren 430 millones para cubrir los costos operacionales del centro.

PUNTO DE EQUILIBRIO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029
Costos fijos	281.410.560	327.360.560	341.760.560	341.760.560	341.760.560	341.760.560
Costos Variables	61.735.385	161.006.760	177.678.660	184.892.090	184.892.090	184.892.090
Ingresos por ventas	244.550.705	678.391.230	737.522.057	761.403.527	761.403.527	761.403.527
Punto equilibrio pesos	376.440.830	429.233.086	450.225.818	451.366.060	451.366.060	451.366.060

Tabla 28: Punto de equilibrio - pesos.

De manera análoga, se puede determinar la cantidad de planes requeridas para cubrir nuestras necesidades operacionales, determinándose que se requiere una tasa de ocupación del orden del 67% a partir del tercer año de operación; manteniendo los supuestos con los cuales fueron proyectados los ingresos.

PUNTO DE EQUILIBRIO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029
Silver	4	6	7	6	6	6
Golden	10	10	11	11	11	11
Premium	2	3	3	3	3	3
Total Planes	17	19	20	20	20	20
Tasa de ocupación	56%	64%	67%	67%	67%	67%

Tabla 29: Punto de equilibrio - usuarios.

8.6. Valor residual

El valor residual del proyecto se determinó incluyendo al sexto año de operación el valor presente de los flujos futuros que se generarán de la operación del centro. Se considera que el centro continuará su operación más allá del sexto año (flujo a perpetuidad). De esta forma, se determina un valor de desecho a perpetuidad del proyecto de 976 millones.

8.7. Estado de situación financiera proyectado

La tabla 42 muestra el estado de situación financiera proyectado. Se observa que el centro tendrá una pérdida acumulada hasta el tercer año de operación de este.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029
ACTIVOS							
Activos corrientes							
Efectivo y equivalentes al efectivo	128.951.207	106.087.418	299.437.995	458.206.304	629.347.561	802.249.341	963.908.616
Otros activos no financieros	4.325.880	4.325.880	4.325.880	4.325.880	4.325.880	4.325.880	4.325.880
Activos corrientes totales	133.277.087	110.413.298	303.763.875	462.532.184	633.673.441	806.575.221	968.234.496
Activos no corrientes							
Propiedades, planta y equipo	205.693.776	209.164.339	201.487.942	195.091.235	188.546.545	180.155.016	183.108.287
Activos intangibles	5.000.000	4.500.000	4.000.000	3.500.000	3.000.000	2.500.000	2.000.000
Activos por impuestos diferidos	40.394.132	7.835.814	0	0	0	0	0
Total de activos no corrientes	251.087.908	221.500.153	205.487.942	198.591.235	191.546.545	182.655.016	185.108.287
Total de activos	384.364.996	331.913.450	509.251.816	661.123.419	825.219.986	989.230.237	1.153.342.783
PATRIMONIO							
Capital emitido y pagado	438.512.496	493.085.402	493.085.402	493.085.402	493.085.402	493.085.402	493.085.402
Ganancias (pérdidas) acumuladas	(54.147.500)	(161.171.952)	16.166.414	168.038.017	332.134.584	496.144.835	660.257.381
Patrimonio total	384.364.996	331.913.450	509.251.816	661.123.419	825.219.986	989.230.237	1.153.342.783
Total de patrimonio y pasivos	384.364.996	331.913.450	509.251.816	661.123.419	825.219.986	989.230.237	1.153.342.783

Tabla 30: Estado de situación financiera.

8.8. Fuentes de financiamiento

El proyecto será íntegramente financiado por los socios del centro. Como inversión inicial cada socio aportará 218 millones y, luego, 27 millones adicionales al final del primer año.

8.9. Ratios financieros

La tabla 43 muestra los ratios financieros para la evaluación del proyecto.

RATIOS FINANCIEROS	%	%	%	%	%	%	%
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029
ROE	-14%	-33%	33%	24%	20%	17%	14%
ROA	-14%	-30%	39%	34%	29%	24%	21%
Margen de ventas		14%	48%	48%	49%	49%	49%
Margen operacional		-40%	28%	30%	31%	31%	31%

Tabla 31: Ratios financieros.

Cabe señalar que no se cuenta con información pública de industrias similares para poder comparar los resultados obtenidos. Por otro lado, la disminución que se observa en el ROE se debe al aumento del patrimonio del centro el cual crece a mayor velocidad que la utilidad proyectada debido a que no se considera retiro de utilidades por concepto de dividendos.

8.10. Análisis de sensibilidad

La tabla 44 muestra diferentes escenarios de comportamiento del VAN del proyecto al variar el precio del plan base (el que afecta el valor de los otros planes) y el costo variable del servicio. Se determina que, al variar sólo el precio, este se puede reducir un 15% como máximo, en caso contrario el proyecto dejaría de ser rentable. De manera análoga, se determina que el proyecto resiste un alza de los costos variables estimado de un 22%. Se debe poner énfasis en el control de los costos variables ya que se observa que una variación de un uno por ciento de los costos variables implica una reducción del VAN del orden de 9 millones.

“INFORME 3”

VAN	VARIACIÓN PRECIO PLAN BASE											
	263	1.200.000	1.250.000	1.300.000	1.350.000	1.400.000	1.450.000	1.500.000	1.550.000	1.600.000	1.650.000	1.700.000
VARIACIÓN COSTOS VARIABLES	90%	125	155	184	214	244	273	303	330	353	375	397
	92%	106	136	166	195	225	255	284	312	335	357	379
	94%	87	117	147	177	206	236	266	294	318	340	362
	96%	68	98	128	158	188	217	247	275	299	322	344
	98%	49	79	109	139	168	198	228	256	281	303	325
	100%	30	59	89	119	149	179	208	237	263	285	307
	102%	10	40	70	100	129	159	189	217	244	266	288
	104%	-10	20	50	80	110	140	169	197	225	247	269
	106%	-30	-0	30	60	90	120	149	178	206	228	250
	108%	-51	-21	9	39	69	99	129	157	185	209	231
	110%	-71	-41	-11	19	49	79	109	137	165	189	212
	112%	-92	-62	-32	-2	28	58	88	117	145	170	192
	114%	-113	-83	-53	-23	8	38	67	96	124	150	172
	116%	-134	-104	-74	-44	-14	17	46	75	103	129	152
	118%	-155	-125	-95	-65	-35	-5	25	54	82	109	131
	120%	-177	-147	-117	-86	-56	-26	4	32	60	88	111
	122%	-199	-169	-138	-108	-78	-48	-18	11	39	66	90
	124%	-221	-191	-160	-130	-100	-70	-40	-11	17	44	69
	126%	-243	-213	-182	-152	-122	-92	-62	-33	-5	22	48
	128%	-265	-235	-205	-175	-144	-114	-84	-55	-27	0	26
130%	-288	-258	-227	-197	-167	-137	-107	-78	-50	-22	5	
132%	-311	-281	-250	-220	-190	-159	-129	-101	-72	-45	-18	
134%	-334	-304	-273	-243	-213	-182	-152	-124	-95	-68	-40	
136%	-357	-327	-297	-266	-236	-205	-175	-147	-118	-91	-63	
138%	-381	-350	-320	-290	-259	-229	-199	-170	-141	-114	-87	
140%	-405	-374	-344	-313	-283	-252	-222	-193	-165	-138	-110	

Tabla 32: Análisis de sensibilidad.

9. Riesgos críticos

En la siguiente matriz se especifican los riesgos del negocio:

Riesgo	Tipo	Clasificación	Impacto	Plan de mitigación
Ciclos económicos y del cobre que impactan índices de crecimiento e inversión en la región.	Económico	Externo	Medio	Ofrecer alternativas de planes cuando existan cambios en la capacidad de adquisición de los apoderados y familias, de manera de evitar la salida de los residentes.
Cambios en la normativa que implique nuevas exigencias que impliquen inversiones significativas.	Legal	Externo	Medio	Provisionar fondos de manera de amortizar la necesidad de realizar inversiones significativas ante cambios y/o actualización de materias que regulan al establecimiento y condicionan su autorización de funcionamiento.
Acciones legales de usuarios ante fallecimiento del adulto mayor, accidente o desconformidad en el servicio.	Legal	Externo	Medio	Solicitar asesoría legal en la elaboración de contratos donde se especifique deberes de los apoderados, liberación de responsabilidades del establecimiento, determinar los servicios que son responsabilidad del apoderado contratar, especificar los protocolos de fallecimiento, accidentes y emergencias, entre otros. Velar por el cumplimiento de los decretos que regulan las diversas materias atinentes al Centro. Solicitar asesoría de un prevencionista y mantener actualizado los planes de emergencia.
Incremento significativo de los arriendos en la ciudad que implique una variación en los contratos suscritos.	Económico	Externo	Alto	Solicitar asesoría legal para elaborar el contrato de arriendo que establezcan cláusulas en los años arriendo, condiciones de renovación, reajustes, entre otros para resguarden al arrendatario, considerando la inversión realiza en las instalaciones y autorizaciones de funcionamiento obtenidas.
Falta de cuidadoras y alto ausentismo.	Recursos humanos	Interno	Alto	Realizar periódicamente estudios de brechas salariales con establecimientos similares, realizar un plan de formación y certificación de cuidadoras que permita obtener una mayor oferta de personal, establecer dentro de los metas individuales indicadores de asistencia.
Disminución de la ocupación del establecimiento y baja demanda.	Comercial	Interno	Alto	Realizar evaluación semestral de satisfacción del usuario, monitorear el plan de marketing y realizar los ajustes necesarios.

Tabla 33: Matriz de riesgos.

10. Propuesta Inversionista

Inicialmente el proyecto no contempla inversionistas, es decir será financiado solo con el aporte de los socios fundadores. En la siguiente tabla se resume los aportes:

Inversionista	% Participación	Monto de inversión (\$)
Nicolás González	50	219.256.248
Jennifer Palacios	50	219.256.248
Inversión Inicial	100	438.512.496

Tabla 34: Propuesta del inversionista.

Además, para el segundo año se requiere un aumento de capital de \$ 27.286.453 que será financiado por partes iguales por los socios. De existir un escalamiento en el proyecto, se buscará un inversionista para obtener financiamiento, sin embargo, su participación no será mayor al 30% con la finalidad que los socios mantengan el control del negocio.

11. Conclusiones

La investigación de mercado realizada concluye que nuestra idea de negocio es factible implementar en la ciudad de Antofagasta, ya que los potenciales cliente tienen disposición económica de contratar los servicios residenciales, asistenciales y servicios adiciones ofrecidos, lo cual representa un potencial de mercado de MUSD35 anuales en el año 2023 con una proyección de MUSD48 anuales el año 2028. Además, la estrategia de diferenciación permite resaltar aquellos factores relevantes tales como, servicios especializados en geriatría, ubicación segura con accesos expeditos y cercanos a centros asistenciales, diseño e infraestructura de alta calidad, equipos multidisciplinarios, protocolos y procedimiento definidos. Además, al incorporar los factores claves como alianzas estratégicas con profesionales, centros médicos, servicios asistenciales, entre otros nos permiten obtener ventajas competitivas lo cual genera valor para nuestro negocio.

Por otra parte, analizando la industria es posible inferir que debido al envejecimiento de la población existe un incremento sostenido de este grupo etario en la región y el país lo que representa una oportunidad que impacta positivamente al negocio. Es decir, se proyecta la necesidad de nuevas plazas en la ciudad para el nivel socioeconómico definido, ya que tienen gustos y preferencia que no están siendo satisfechas con la oferta actual. Por lo tanto, pueden ser cubierta con la capacidad instalada que ofrece el Centro El Roble.

Finalmente, al ejecutar el plan de inversiones se estima una inversión inicial de 438 millones de pesos, con un VAN positivo de 263 millones y una TIR de 27%. Por lo tanto, se concluye realizar el proyecto.

12. Bibliografías y fuentes

- 1 <http://resultados.censo2017.cl/>
- 2 1 Síntesis de resultados – INE – diciembre 2018 – pág. 5.
- 3 1 Estudio de la actualización del catastro de ELEAM – Informe final – Enero 2013 – CCI Ingeniería
- 4 1 Diagnóstico de caracterización y vulneración a los derechos humanos en el área de personas mayores – Enero 2022 – pág. 6.
- 5 1 Estudio de la actualización del catastro de ELEAM – Informe final – Enero 2013 – CCI Ingeniería
- 6 1 Singer M, Del Diálogo Social a la acción Mancomunada, Universidad Católica de Chile, septiembre 2020, pág. 3.
- 7 1 https://aam.cl/wp-content/uploads/2018/05/Informe_de_lectoria_AAM.pdf
- 8 1 <https://www.archi.cl/cep-la-radio-es-el-medio-de-comunicacion-mas-confiable-del-pais/>
- 9 1 <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/02/20/1087206/chile-seguro-para-invertir-latinoamerica.html>
- 10 [https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/15622-programa-de-alimentacion-complementaria-del-adulto-mayor-pacam#:~:text=Chileatiende%20%2D%20Programa%20de%20Alimentaci%C3%B3n%20Complementaria%20del%20Adulto%20Mayor%20\(PACAM\)](https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/15622-programa-de-alimentacion-complementaria-del-adulto-mayor-pacam#:~:text=Chileatiende%20%2D%20Programa%20de%20Alimentaci%C3%B3n%20Complementaria%20del%20Adulto%20Mayor%20(PACAM))
- 11 <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile?anio=2021#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,los%20que%20publicamos%20el%20PIB>
- 12 <https://radio.uchile.cl/2023/03/30/tasa-de-desocupacion-presento-alza-estadisticamente-significativa-y-llego-al-84/>
- 13 <https://www.gob.cl/noticias/inflacion-la-baja-ipc-anual-desciende-de-los-dos-digitos-despues-de-mas-de-un-ano/#:~:text=En%20abril%20de%202023%2C%20el,%2C9%25%20a%20doce%20meses.>
- 14 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cepal-se-suma-a-las-proyecciones-que-ven-una-menor-caida-para-la-economia-de-chile-durante-2023/RO3754DIRVDQZFTJ7MKDGUOXVY/#:~:text=M%3%A1s%20en%20Pulso%20%7C%20FMI%20prev%3%A9,del%20grupo%20de%20organismos%20internacionales.>
- 15 <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20finalizar%C3%A1%202023%20en,prevista%20en%20el%20IPoM%20anterior.>
- 16 <http://resultados.censo2017.cl/>
- 17 1 Síntesis de resultados – INE – diciembre 2018 – pág. 5.
- 18 1 <https://www.senado.cl/noticias/adultos-mayores/reforzaran-la-institucionalidad-del-adulto-mayor>
- 19 1 <https://www.soychile.cl/Antofagasta/Sociedad/2021/09/11/722842/venta-casa-valor-antofagasta.aspx>

13. Plan financiero

13.1. Inversiones

13.1.1. Inversión inicial:

La tabla 55 muestra el detalle por ítems de la inversión inicial en activos fijos.

Ítem	Mes -3	Mes -2	Mes -1
Equipamiento aseo	678.386	678.386	678.386
Equipamiento de patio	848.207	848.207	848.207
Mobiliario Administración	933.877	933.877	933.877
Implementos salas	2.263.590	2.263.590	2.263.590
equipamiento de comedor	754.470	754.470	754.470
Equipamiento de cocina	1.165.287	1.165.287	1.165.287
equipamiento baño	370.548	370.548	370.548
Equipamiento dormitorio	10.460.433	10.460.433	10.460.433
Equipos de vigilancia - seguridad	1.253.860	1.253.860	1.253.860
Equipamiento médico	2.068.031	2.068.031	2.068.031
Equipamiento multimedia	686.890	686.890	686.890
Equipamiento kinésico	453.500	453.500	453.500
Total inversión equipamiento	21.937.078	21.937.078	21.937.078

Tabla 35: Detalle inversión activos fijos.

La tabla 56 muestra el detalle y mes de realización de la inversión inicial proyectada.

Ítem	Mes -3	Mes -2	Mes -1
Inicio de actividades			
Arriendo	4.325.880	4.325.880	4.325.880
Mes garantía	4.325.880		
Corredora	2.162.940		
Permiso sanitario	100.000		
Patente municipal	2.500.000		
Seguro 6,6UF	250.000		
Costo legalización empresa	500.000		
Propiedad, planta y equipos			
Remodelación local	50.708.927	50.708.927	50.708.927
Inversión en equipamiento	17.855.665	17.855.665	17.855.665
Otras inversiones			
Remuneraciones	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Capacitaciones del personal	2.800.000	2.800.000	6.650.000
Gastos generales	500.000	500.000	500.000
Publicidad y Marketing	636.610	503.700	636.610
IVA Inversiones	1.360.000	1.360.000	1.360.000
Software de gestión	13.473.128	13.447.875	13.473.128
Desarrollo portal web	5.000.000		
Diseño oficina y edificio	350.000	350.000	350.000
Total inversión equipamiento	111.849.030	96.852.047	100.860.210

Tabla 36: Detalle inversión inicial.

13.1.2. Reposición activo fijo:

La tabla 57 muestra el calendario de reposición de activos fijos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Equipamiento aseo	170.676	170.676	1.315.178	170.676	890.656	1.315.178
Equipamiento de patio	0	0	0	0	0	0
Mobiliario Administración	0	0	0	1.479.900	0	821.780
Equipamiento salas	0	0	0	0	0	699.980
Equipamiento de comedor	0	0	151.110	0	0	151.110
Equipamiento de cocina	0	1.585.910	0	1.585.910	149.980	1.585.910
Equipamiento baño	0	0	1.447.925	0	0	1.447.925
Equipamiento dormitorio	14.093.610	4.466.000	4.958.200	4.752.050	4.685.900	8.147.840
Equipos de vigilancia - seguridad	0	0	0	0	0	1.541.760
Equipamiento médico	0	223.120	0	223.120	0	223.120
Equipamiento multimedia	0	0	0	0	0	1.369.970
Equipamiento kinésico	0	150.000	113.980	150.000	0	700.970
Total	14.264.286	6.595.706	7.986.393	8.361.656	5.726.536	18.005.543

Tabla 37: Calendario y monto de reposición activos fijos.

13.1.3. Depreciación activo:

La tabla 58 muestra el detalle de la depreciación de los activos del centro.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Equipamiento aseo	272.947	272.947	272.947	272.947	272.947	272.947
Equipamiento de patio	363.517	363.517	363.517	363.517	363.517	363.517
Mobiliario Administración	348.378	348.378	348.378	348.378	348.378	348.378
Equipamiento salas	659.642	659.642	659.642	659.642	659.642	659.642
Equipamiento de comedor	331.187	331.187	331.187	331.187	331.187	331.187
Equipamiento de cocina	740.853	740.853	740.853	740.853	740.853	740.853
Equipamiento baño	482.642	482.642	482.642	482.642	482.642	482.642
Equipamiento dormitorio	3.736.939	5.605.409	5.605.409	5.605.409	5.605.409	5.605.409
Equipos de vigilancia - seguridad	421.957	421.957	421.957	421.957	421.957	421.957
Equipamiento médico	857.870	857.870	857.870	857.870	857.870	857.870
Equipamiento multimedia	278.428	278.428	278.428	278.428	278.428	278.428
Equipamiento kinésico	243.266	243.266	243.266	243.266	243.266	243.266
Software de gestión	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Total depreciación	9.237.627	11.106.096	11.106.096	11.106.096	11.106.096	11.106.096

Tabla 38: Cálculo depreciación.

13.1.4. Valor libro activo fijo a vender:

La tabla 59 muestra el valor libro de los activos que se proyecta vender:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Equipamiento aseo	142.230	142.230	793.221	142.230	462.221	793.221
Equipamiento de patio	0	0	0	0	0	0
Mobiliario Administración	0	0	0	634.243	0	0
Equipamiento salas	0	0	0	0	0	0
Equipamiento de comedor	0	0	86.349	0	0	86.349
Equipamiento de cocina	0	528.637	0	528.637	66.658	528.637
Equipamiento baño	0	0	0	0	0	0
Equipamiento dormitorio	1.913.867	2.924.067	2.897.433	2.924.067	2.983.090	2.966.895
Equipos de vigilancia - seguridad	0	0	0	0	0	0
Equipamiento médico	0	21.073	0	21.073	0	21.073
Equipamiento multimedia	0	0	0	0	0	0
Equipamiento kinésico		50.000	0	50.000	0	50.000
Software de gestión						2.000.000
Total valor venta equipos	2.056.097	3.666.007	3.777.003	4.514.514	3.511.969	4.446.175

Tabla 39: Valor libro activos a vender.

13.2. Detalle inversiones en activo fijo:

Las siguientes tablas muestra el detalle de la inversión inicial requerida en cada ítem:

13.2.1. Equipamiento de aseo:

Equipamiento aseo	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio un.	Precio total
Lavadoras 20kg	9	4	2	359.990	719.980
Carro porta útiles	6	3	2	95.188	190.376
Señalética aseo	9	2	3	6.990	20.970
Escoba	6	1	36	3.641	131.076
Palas	6	1	36	1.100	39.600
Carro estrujador	6	1	2	85.668	171.336
Lava vidrios extensibles	6	1	2	7.190	14.380
Contenedor de Basura 1100 litros HDPE	6	3	1	259.990	259.990
Basureros comunes 120 litros	6	2	2	17.990	35.980
Plancha	9	1	3	31.490	94.470
Aspiradoras agua polvo	9	2	3	119.000	357.000
Costo equipamiento de aseo				988.237	2.035.158

Tabla 40: Detalle inversión equipamiento aseo.

13.2.2. Equipamiento de patios:

Equipamiento de patio	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio un.	Precio total
Juego comedor 4 p	7	3	5	139.940	699.700
Juego terraza 3p	7	3	5	134.990	674.950
Esaños plaza chileno 180 cms	7	7	3	389.990	1.169.970
Costo equipamiento patio				664.920	2.544.620

Tabla 41: Detalle inversión equipamiento patio.

13.2.3. Equipamientos comedores:

Equipamiento de comedor	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio un.	Precio total
Mesas 2 personas	7	5	9	54.900	494.100
Sillas	7	2	18	89.900	1.618.200
Florero	7	1	9	2.790	25.110
Cuadros	7	7	2	63.000	126.000
Costo equipamiento comedor				210.590	2.263.410

Tabla 42: Detalle inversión equipamiento comedor.

13.2.4. Equipamiento salas comunes:

Equipamiento salas	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio un.	Precio total
Sillones cuero tres cuerpos	7	7	4	420.000	1.680.000
Mesa centro	7	7	4	89.990	359.960
Potronas	7	7	6	130.990	785.940
Sillón individual	7	7	6	135.000	810.000
Lámpara de pie	7	7	5	32.990	164.950
Televisor 55 pulgadas	6	3	2	349.990	699.980
Costos implementos de salas				1.673.950	6.790.770

Tabla 43: Detalle inversión equipamiento salas comunes.

13.2.5. Equipamiento de baños:

Equipamiento baños	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio	Monto total
Cortina de baño	3	1	20	6.990	139.800
Basurero + escobilla	3	1	20	7.990	159.800
Timbre	3	3	20	8.615	172.300
Espejo 60x45	3	3	20	14.990	299.800
Dispensador jabón	3	3	25	9.990	249.750
Dispensador papel higiénico	3	3	25	17.059	426.475
Costo equipamiento baños				65.634	1.447.925

Tabla 44: Detalle inversión equipamiento baños.

13.2.6. Equipamiento de seguridad:

Otros equipos	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio	Monto total
Cámara de vigilancia IP visión nocturna	6	3	20	37.990	759.800
Aire acondicionado splinter frío/calor	10	10	3	549.990	1.649.970
Disco Duro 2TB Wd Purple Especial Para DVR-NVR-XVR 64Mb WD2	6	3	1	72.000	72.000
Forza Mini-UPS Portátil DC 14watts USB 5-9-12V	6	3	1	29.990	29.990
Monitor LG 32 pulgadas HD	6	3	2	269.990	539.980
Detector de gases	6	3	1	39.990	39.990
Cables	6	3	1	100.000	100.000
Costo equipamiento de seguridad				1.099.950	3.191.730

Tabla 45: Detalle inversión equipamiento seguridad.

13.2.7. Equipamiento de cocina:

Equipamiento de cocina	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio un.	Precio total
Horno, encimera y campana	9	4	1	459.990	459.990
Refrigerador 647 litros	9	4	2	649.990	1.299.980
Microondas	9	2	2	74.990	149.980
Hervidores	3	1	3	24.990	74.970
Plato principal	3	1	50	2.490	124.500
Plato hondo	3	1	50	2.290	114.500
Plato consomé	3	1	50	2.290	114.500
Plato entrada	3	1	50	1.890	94.500
Plato pan	3	1	50	1.390	69.500
Pocillos	3	1	50	1.190	59.500
Taza té con platillo	3	1	50	1.490	74.500
Bandeja	3	1	50	3.990	199.500
Vaso prisma alto 33 cl	3	1	50	590	29.500
Vaso prisma bajo 29 cl	3	1	50	590	29.500
Taza café con platillo	3	1	50	890	44.500
Cuchara café	3	1	50	290	14.500
Cuchara té	3	1	50	350	17.500
Cuchara de sopa	3	1	50	490	24.500
Tenedor	3	1	50	450	22.500
Cuchillo	3	1	50	790	39.500
Cuchillo mantequilla	3	1	50	450	22.500
Tenedor torta	3	1	50	390	19.500
Batería 12 piezas	3	1	4	74.990	299.960
Licudadora 1500	3	1	2	47.990	95.980
Costo equipamiento cocina				1.355.240	3.495.860

Tabla 46: Detalle inversión equipamiento cocina.

13.2.8. Equipamiento multimedia:

Equipamiento multimedia	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio	Monto total
Tv 55	6	3	2	369.990	739.980
PC	6	2	2	350.000	700.000
Cámara	6	3	2	45.000	90.000
Mesa	7	7	2	75.450	150.900
Sillón	7	7	2	99.900	199.800
Proyecto	6	3	1	179.990	179.990
Costo equipamiento multimedia				950.330	1.720.670

Tabla 47: Detalle inversión equipamiento multimedia.

13.2.9. Equipamiento médico:

Equipamiento geriátrico	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio	Monto total
Vitrina doble 3 niveles	7	7	1	524.900	524.900
Oxímetro de pulso adulto	2	1	1	159.900	159.900
Desfibrilador Automático Externo G3 Plus	8	4	1	2.130.000	2.130.000
Tecele	10	10	1	99.990	99.990
Cilindro de Oxígeno Portátil 168 Lts Kit Adulto	8	4	1	174.900	174.900
Inmovilizador	8	4	1	52.213	52.213
Silla ruedas	8	4	1	139.900	139.900
Esfigmomanómetro	8	4	2	41.900	83.800
Monitor glicemia	8	4	2	47.990	95.980
Linterna pupilar	3	2	3	4.490	13.470
Termómetro	3	1	25	1.990	49.750
Fonendoscopio	8	3	1	20.020	20.020
Balanza digital con medición corporal	8	4	1	89.990	89.990
Cinta métrica	8	2	2	5.990	11.980
Tabla espinal	8	4	1	249.990	249.990
Camilla kinésica	8	4	3	176.900	530.700
Escabel de 2 peldaños	7	7	3	43.890	131.670
Bicicleta estática	8	4	1	114.990	114.990
Trotadora Muvo Oxford	8	4	2	199.990	399.980
Escalera esquina pasamanos simple	8	4	1	889.990	889.990
Bicicleta estática R200 pro magnética.	8	4	2	119.990	239.980
Costo equipamiento geriátrico				5.289.913	6.204.093

Tabla 48: Detalle inversión equipamiento médico.

13.2.10. Equipamiento administración:

Mobiliario Administración	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio un.	Precio total
Escritorios	6	6	4	69.990	279.960
Sillas ergonómicas	6	2	4	59.990	239.960
Silla pública	6	2	10	24.990	249.900
Notebook	7	2	5	349.990	1.749.950
Lámparas	6	2	4	12.990	51.960
Impresora multifuncional	7	2	1	229.900	229.900
Costo equipamiento administración				747.850	2.801.630

Tabla 49: Detalle inversión equipamiento administración.

13.2.11. Equipamiento kinésico:

Equipamiento de actividades	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio	Monto total
Caja acústica y 2 micrófonos	6	3	1	136.990	136.990
Instrumentos musicales	6	3	1	300.000	300.000
Artículos de manualidad	3	1	1	150.000	150.000
Colchoneta deportiva	8	4	10	9.990	99.900
Balón terapéutico	8	4	3	20.390	61.170
Kit multibandas, loops bandas elásticas	8	4	3	19.990	59.970
Rueda abdominal	8	4	3	8.900	26.700
Aros entrenamiento agilidad 12 aros	8	4	10	19.990	199.900
Balón medicinal 4 kg	8	4	3	13.990	41.970
Set de mancuernas 5 kg	8	4	5	30.990	154.950
Rollo de Banda Elástica 15 cm x 45 mts Resistencia Media	3	1	2	56.990	113.980
Set de mancuernas 2 kg	8	4	3	4.990	14.970
Costo equipamiento de rehabilitación				773.210	1.360.500

Tabla 50: Detalle inversión equipamiento kinésico.

13.2.12. Materiales e insumos:

Materiales de escritorio	Cantidad	Precio Un.	Total
Resma carta	2	6.990	13.980
Resma oficina	1	7.490	7.490
Lápices pasta 50 u	1	13.750	13.750
Caja marcadores 10u	1	11.500	11.500
Tijeras	3	1.670	5.010
Corchetera	3	1.290	3.870
Perforadores 30/35 hojas	3	13.490	40.470
Cuadernos	10	1.890	18.900
Archivador oficina	6	2.990	17.940
Total materiales de escritorio		61.060	132.910

Tabla 51: Detalle materiales de escritorio.

Materiales enfermería	Cantidad	Precio Un.	Total
Pinza anatómica	10	5.800	58.000
Vendaje adhesivo	10	9.699	96.990
Guante latex	1	4.990	4.990
Agua oxigenada 5 L	6	10.450	62.700
Alcohol 5L	6	12.990	77.940
Povidona 15+50cc	15	2.490	37.350
Algodón 1 Kg.	12	9.490	113.880
Total		55.909	451.850

Tabla 52: Detalle materiales de enfermería.

13.2.13. Equipamiento dormitorios:

Equipamiento de dormitorios	Vida útil	Año recambio	Cantidad	Precio	Monto total
Cama 1,5 plazas + respaldo + velador	7	5	30	689.990	13.799.800
Cubre colchón impermeable y respirable	3	1	30	19.190	383.800
Almohadas memory max americana 42x62	3	1	30	25.590	511.800
Cojín 45x45 Sarah Miller	3	1	30	14.390	287.800
Sábanas 1,5 plazas 180 H	3	1	30	29.990	599.800
Frazadas lana taupe mashin	3	1	30	20.390	407.800
Plumón taupe mashini	3	1	30	33.990	679.800
Bajada de cama	3	3	30	7.990	159.800
Lámpara sobremesa abitare	7	3	30	14.990	299.800
TV 32 pulgadas LG	6	3	30	184.990	3.699.800
Cuadros	7	7	30	20.000	400.000
Mesa de noche	7	7	30	29.990	599.800
Sillón sitial Attimo	7	7	30	99.990	1.999.800
Soporte TV	7	7	30	18.990	379.800
Basurero	3	3	30	19.990	399.800
Aire acondicionado	10	10	30	329.990	6.599.800
Timbre	3	3	30	8.615	172.300
Costo equipamiento dormitorio				1.569.065	36.539.230

Tabla 53: Detalle inversión equipamiento dormitorios.

13.3. Estimación capital de trabajo:

El capital de trabajo requerido por el centro fue calculado determinando el crecimiento de los costos del centro, a lo que se le añade el déficit operacional máximo previamente determinado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo anual		(343.145.945)	(488.367.320)	(519.439.220)	(526.652.650)	(526.652.650)	(526.652.650)
Crecimiento			42%	6%	1%	0%	0%
Necesidad KT		(128.951.207)	(183.524.114)	(195.200.659)	(197.911.402)	(197.911.402)	(197.911.402)
Déficit máximo	(128.951.207)						
Crecimiento KT		(54.572.907)	(11.676.545)	(2.710.743)	0		
Reinversiones							
KT	(128.951.207)	(54.572.907)	(11.676.545)	(2.710.743)	0	0	0

Tabla 54: Detalle inversión en capital de trabajo.

13.4. Ingresos venta planes:

La tabla 75 muestra la proyección de ventas del primer año de operación del centro.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Silver	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4
Golden	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Premium	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Total ventas	1	2	4	5	7	8	10	11	13	14	16	18

Tabla 55: Proyección de ventas primer año de operación.

La tabla 76 muestra los ingresos generados proyectados para el primer año de operación, en millones de pesos.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Silver	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 6.400.000
Golden	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 3.800.000	\$ 5.700.000	\$ 7.600.000	\$ 9.500.000	\$ 11.400.000	\$ 13.300.000	\$ 15.200.000	\$ 17.100.000	\$ 19.000.000	\$ 20.900.000
Premium	\$ -	\$ -	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000

Tabla 56: Proyección de ingresos por ventas primer año de operación.

La tabla 77 muestra los ingresos por venta proyectados para los primeros seis años de operación del centro.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por ventas	207.100.000	584.200.000	633.600.000	656.400.000	656.400.000	656.400.000

Tabla 57: Proyección de ingresos por ventas – seis años.

13.5. Ingresos servicios adicionales:

La tabla 78 muestra la estimación de la demanda de los servicios adicionales ofrecidos por el centro. Esta información será utilizada para calcular los ingresos adicionales que generará el centro.

Servicios Adicionales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alimentación el menú	2,0	4,0	8,0	10,0	14,0	16,0	20,0	22,0	26,0	28,0	32,0	36,0
Adm. Medicamentos	1,0	2,0	4,0	5,0	7,0	8,0	10,0	11,0	13,0	14,0	16,0	18,0
Atención particular médico	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Atención particular terapeuta ocupacional	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Kinesiólogo	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Medicamentos	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Insufos de enfermería	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Laboratorio clínico	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Podología	1,0	2,0	3,0	4,0	6,0	7,0	8,0	9,0	11,0	12,0	13,0	15,0
Peluquería	1,0	2,0	4,0	5,0	7,0	8,0	10,0	11,0	13,0	14,0	16,0	18,0
Manicure	0,5	1,0	2,0	2,5	3,5	4,0	5,0	5,5	6,5	7,0	8,0	9,0
Celebraciones	0,2	0,3	0,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Lavado vestuario	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	4,0	4,0	4,0	8,0	8,0	8,0	12,0

Tabla 58: Estimación demanda servicios adicionales.

La tabla 79 muestra la estimación de ingresos provenientes de los servicios adicionales del primer año de operación del centro.

Servicios Adicionales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alimentación el menú	28.839	57.678	115.357	144.196	201.874	230.714	288.392	317.231	374.910	403.749	461.427	519.106
Adm. Medicamentos	21.629	43.259	86.518	108.147	151.406	173.035	216.294	237.923	281.182	302.812	346.070	389.329
Atención particular médico	36.049	72.098	144.196	180.245	252.343	288.392	360.490	396.539	468.637	504.686	576.784	648.882
Atención particular terapeuta ocupacional	5.407	10.815	21.629	27.037	37.851	43.259	54.074	59.481	70.296	75.703	86.518	97.332
Kinesiólogo	9.012	18.025	36.049	45.061	63.086	72.098	90.123	99.135	117.159	126.172	144.196	162.221
Medicamentos	5.407	10.815	21.629	27.037	37.851	43.259	54.074	59.481	70.296	75.703	86.518	97.332
Insufos de enfermería	5.407	10.815	21.629	27.037	37.851	43.259	54.074	59.481	70.296	75.703	86.518	97.332
Laboratorio clínico	25.234	50.469	100.937	126.172	176.640	201.874	252.343	277.577	328.046	353.280	403.749	454.217
Podología	61.283	122.567	183.850	245.133	367.700	428.983	490.266	551.550	674.116	735.400	796.683	919.250
Peluquería	18.025	36.049	72.098	90.123	126.172	144.196	180.245	198.270	234.319	252.343	288.392	324.441
Manicure	27.037	54.074	108.147	135.184	189.257	216.294	270.368	297.404	351.478	378.515	432.588	486.662
Celebraciones	48.065	96.131	192.261	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568	1.153.568
Lavado vestuario	0	0	0	0	100.937	100.937	100.937	100.937	201.874	201.874	201.874	302.812
Total ingresos adicionales	291.396	582.792	1.104.301	2.308.938	2.896.537	3.139.868	3.565.246	3.808.577	4.396.176	4.639.506	5.064.885	5.652.483

Tabla 59: Estimación ingresos servicios adicionales.

Finalmente, la tabla 80 muestra la estimación de ingresos para los primeros seis años de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos serv. Adicionales	37.450.705	94.191.230	103.922.057	105.003.527	105.003.527	105.003.527

Tabla 60: Estimación ingresos servicios adicionales – seis años.

13.6. Estimación gastos y costos

13.6.1. Costos de ventas:

La tabla 81 muestra el detalle de los costos fijos proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal operativo	\$ 157.180.000	\$ 200.380.000	\$ 214.780.000	\$ 214.780.000	\$ 214.780.000
Insumos enfermería	\$ 820.861	\$ 2.319.497	\$ 2.530.360	\$ 2.620.730	\$ 2.620.730
Materiales e insumos para talleres	\$ 2.725.000	\$ 7.700.000	\$ 8.400.000	\$ 8.700.000	\$ 8.700.000
Alimentación	\$ 35.970.000	\$ 101.640.000	\$ 110.880.000	\$ 114.840.000	\$ 114.840.000
Costo servicios adicionales	\$ 14.533.764	\$ 38.591.003	\$ 45.007.640	\$ 47.661.900	\$ 47.661.900
Total costo de venta	\$ 211.229.625	\$ 350.630.500	\$ 381.598.000	\$ 388.602.630	\$ 388.602.630

Tabla 61: Costo de ventas.

El detalle de los costos del personal operativo se encuentra en el capítulo 6.4.

13.6.2. Costos variable plan (alimentación)

La tabla 82 muestra el costo estimado de cada ítem de los costos variables del centro.

Ítem	Costo
Desayuno	\$ 1.500
Colación AM	\$ 1.000
Almuerzo	\$ 4.000
Colación PM	\$ 1.000
Once	\$ 1.500
Cena	\$ 2.000
Costo variable total	\$ 11.000

Tabla 62: Costo variable plan.

La tabla 83 muestra los costos variables estimados del centro para el primer año de operación.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 7.500	\$ 10.500	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 16.500	\$ 19.500	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 27.000
Colación AM	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 16.000	\$ 18.000
Almuerzo	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 16.000	\$ 20.000	\$ 28.000	\$ 32.000	\$ 40.000	\$ 44.000	\$ 52.000	\$ 56.000	\$ 64.000	\$ 72.000
Colación PM	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 13.000	\$ 14.000	\$ 16.000	\$ 18.000
Once	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 7.500	\$ 10.500	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 16.500	\$ 19.500	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 27.000
Cena	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 14.000	\$ 16.000	\$ 20.000	\$ 22.000	\$ 26.000	\$ 28.000	\$ 32.000	\$ 36.000
Costo variable total	\$ 330.000	\$ 660.000	\$ 1.320.000	\$ 1.650.000	\$ 2.310.000	\$ 2.640.000	\$ 3.300.000	\$ 3.630.000	\$ 4.290.000	\$ 4.620.000	\$ 5.280.000	\$ 5.940.000

Tabla 63: Costo variable plan – primer año operación.

La tabla 84 muestra la estimación de los costos variables para los primeros seis años de operación del centro.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo variable plan	\$ 35.970.000	\$ 101.640.000	\$ 110.880.000	\$ 114.840.000	\$ 114.840.000	\$ 114.840.000

Tabla 64: Costo variable plan – seis años operación.

13.6.3. Costo variable servicios adicionales:

La tabla 85 muestra la estimación de los costos variables de cada ítem de los servicios adicionales ofrecidos por el centro.

Ítem	Costo
Alimentación visita	7.000
Adm. Medicamentos	10.000
Atención particular médico	50.000
Atención particular terapeuta ocupacional	4.750
Kinesiólogo	7.955
Medicamentos	4.450
Compra insumos de enfermería uso personal	4.450
Laboratorio clínico medio día	22.250
Podología	30.000
Peluquería (solo corte)	8.000
Manicure	20.000
Celebraciones	40.000
Lavado vestuario	12.000

Tabla 65: Estimación costo variable servicios adicionales.

La tabla 86 muestra la proyección de los costos variables del primer año de operación.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alimentación el menú	\$ 14.000	\$ 28.000	\$ 56.000	\$ 70.000	\$ 98.000	\$ 112.000	\$ 140.000	\$ 154.000	\$ 182.000	\$ 196.000	\$ 224.000	\$ 252.000
Adm. Medicamentos	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 130.000	\$ 140.000	\$ 160.000	\$ 180.000
Atención particular médico	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 125.000	\$ 175.000	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 275.000	\$ 325.000	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 450.000
Atención particular terapeuta ocupacional	\$ 2.375	\$ 4.750	\$ 9.500	\$ 11.875	\$ 16.625	\$ 19.000	\$ 23.750	\$ 26.125	\$ 30.875	\$ 33.250	\$ 38.000	\$ 42.750
Kinesiologo	\$ 3.978	\$ 7.955	\$ 15.910	\$ 19.888	\$ 27.843	\$ 31.820	\$ 39.775	\$ 43.753	\$ 51.708	\$ 55.685	\$ 63.640	\$ 71.595
Medicamentos	\$ 2.225	\$ 4.450	\$ 8.900	\$ 11.125	\$ 15.575	\$ 17.800	\$ 22.250	\$ 24.475	\$ 28.925	\$ 31.150	\$ 35.600	\$ 40.050
Insumos de enfermería	\$ 2.225	\$ 4.450	\$ 8.900	\$ 11.125	\$ 15.575	\$ 17.800	\$ 22.250	\$ 24.475	\$ 28.925	\$ 31.150	\$ 35.600	\$ 40.050
Laboratorio clínico	\$ 11.125	\$ 22.250	\$ 44.500	\$ 55.625	\$ 77.875	\$ 89.000	\$ 111.250	\$ 122.375	\$ 144.625	\$ 155.750	\$ 178.000	\$ 200.250
Podología	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 210.000	\$ 240.000	\$ 270.000	\$ 330.000	\$ 360.000	\$ 390.000	\$ 450.000
Peluquería	\$ 8.000	\$ 16.000	\$ 32.000	\$ 40.000	\$ 56.000	\$ 64.000	\$ 80.000	\$ 88.000	\$ 104.000	\$ 112.000	\$ 128.000	\$ 144.000
Manicure	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 130.000	\$ 140.000	\$ 160.000	\$ 180.000
Celebraciones	\$ 6.667	\$ 13.333	\$ 26.667	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Lavado vestuario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 144.000
Total costos serv. Adicionales	\$ 125.594	\$ 251.188	\$ 472.377	\$ 724.638	\$ 1.010.493	\$ 1.129.420	\$ 1.337.275	\$ 1.456.203	\$ 1.742.058	\$ 1.860.985	\$ 2.068.840	\$ 2.354.695

Tabla 66: Costo variable plan – primer año operación.

Finalmente, la tabla 87 muestra la proyección de los costos variables para los primeros seis años de funcionamiento del centro.

“INFORME 3”

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alimentación el menú	\$ 1.526.000	\$ 2.156.000	\$ 4.704.000	\$ 5.040.000	\$ 5.040.000	\$ 5.040.000
Adm. Medicamentos	\$ 1.090.000	\$ 3.080.000	\$ 3.360.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Atención particular médico	\$ 2.725.000	\$ 7.700.000	\$ 8.400.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Atención particular terapeuta ocupacional	\$ 258.875	\$ 731.500	\$ 798.000	\$ 855.000	\$ 855.000	\$ 855.000
Kinesiólogo	\$ 433.548	\$ 1.225.070	\$ 1.336.440	\$ 1.431.900	\$ 1.431.900	\$ 1.431.900
Medicamentos	\$ 242.525	\$ 685.300	\$ 747.600	\$ 801.000	\$ 801.000	\$ 801.000
Insumos de enfermería	\$ 242.525	\$ 685.300	\$ 747.600	\$ 801.000	\$ 801.000	\$ 801.000
Laboratorio clínico	\$ 1.212.625	\$ 3.426.500	\$ 3.738.000	\$ 4.005.000	\$ 4.005.000	\$ 4.005.000
Podología	\$ 2.730.000	\$ 7.560.000	\$ 8.280.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000
Peluquería	\$ 872.000	\$ 2.464.000	\$ 2.688.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000
Manicure	\$ 1.090.000	\$ 3.080.000	\$ 3.360.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Celebraciones	\$ 1.486.667	\$ 2.053.333	\$ 2.240.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Lavado vestuario	\$ 624.000	\$ 3.744.000	\$ 4.608.000	\$ 4.608.000	\$ 4.608.000	\$ 4.608.000
Total costo serv. Adicionales	\$ 14.533.764	\$ 38.591.003	\$45.007.640	\$ 47.661.900	\$47.661.900	\$47.661.900

Tabla 67: Estimación costo variable servicios adicionales.

13.6.4. Gastos generales

La tabla 88 muestra el detalle de los gastos generales proyectados para el primer año de operación y la tabla 89 para los seis años de operación.

	Mes - 3	Mes - 2	Mes - 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Insumos de oficina	132.910		132.910		132.910		132.910		132.910		132.910		132.910		132.910
Insumos cafetería básica	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Insumos enfermería	451.850		451.850			451.850			451.850			451.850			451.850
Servicios básicos	53.700	53.700	53.700	53.700	62.400	79.800	88.500	105.900	114.600	132.000	140.700	158.100	166.800	184.200	201.600
Servicios de contabilidad	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Total gastos generales	1.088.460	503.700	1.088.460	503.700	645.310	981.650	671.410	555.900	1.149.360	582.000	723.610	1.059.950	749.710	634.200	1.236.360

Tabla 68: Estimación gastos generales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total gastos generales	15.993.160	19.063.660	19.168.060	19.376.860	19.376.860	19.376.860

Tabla 69: Estimación gastos generales – seis años operación.

13.6.5. Gastos publicidad y marketing

La tabla 90 muestra la estimación de cada ítem del presupuesto de marketing.

Descripción	Costo	
	Mensual	Anual
Promoción en Facebook, Instagram, Twitter	400.000	2.400.000
Medios radiales	600.000	3.600.000
Sitios web	200.000	2.400.000
Difusión en instituciones	160.000	480.000
Costo inversión plan marketing	1.360.000	8.880.000

Tabla 70: Estimación gastos publicidad y marketing.

Las tablas 91 y 92 muestran el detalle de la estimación de los gastos en marketing para el primero año de operación y seis años respectivamente.

	Mes -1	Mes -2	Mes -3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Promoción en facebook, instagram, Twitter	400.000	400.000	400.000		400.000		400.000		400.000		400.000		400.000		400.000
Medios radiales	600.000	600.000	600.000	600.000		600.000		600.000		600.000		600.000		600.000	
Sitios web	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Difusión en instituciones	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Total gasto publicidad y marketing	1.360.000	1.360.000	1.360.000	960.000	760.000										

Tabla 71: Estimación gastos publicidad y marketing – primer año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Publicidad y marketing	10.320.000	10.320.000	10.320.000	10.320.000	10.320.000	10.320.000

Tabla 72: Estimación gastos publicidad y marketing – seis años.

13.6.6. Recursos humanos

La tabla 93 muestra la estimación de los salarios (Costo empresa) del personal requerido para la operación del centro.

Cargo	Cantidad	Tipo de dotación	Costo Mensual	Costo anual
Director Centro	1	Planta	2.700.000	32.400.000
Personal administrativo	1	Planta	800.000	9.600.000
Personal ventas	1	Planta	1.000.000	12.000.000
Cuidadoras	4	Planta	900.000	10.800.000
Técnico en Enfermería	2	Planta	1.200.000	14.400.000
Auxiliar	2	Planta	600.000	7.200.000
Manipuladoras	3	Planta	700.000	8.400.000
Terapeuta ocupacional	1	Planta	850.000	10.200.000
Enfermería	1	Planta	1.800.000	21.600.000
Médico especialista geriatría	1	4 horas semanales	800.000	9.600.000
Kinesiólogo (a)	1	22 horas	700.000	8.400.000
Psicólogo (a)	1	22 horas	700.000	8.400.000
Nutricionista	1	4 horas semanales	480.000	5.760.000
Monitor manualidades	1	12 horas semanales	480.000	5.760.000
Monitor yoga	1	2 sesiones semanales	160.000	1.920.000
Monitor cine	1	2 sesiones al mes	160.000	1.920.000
Monitor teatro	1	2 sesiones semanales	160.000	1.920.000
Profesor Ed. Física	1	22 horas semanales	500.000	6.000.000
Podólogo	1	3 horas semanales	120.000	1.440.000
Manicurista	1	2 horas semanales	40.000	480.000
Peluquera	1	2 horas semanales	130.000	1.560.000
Contador	1	22 horas semanales	500.000	6.000.000

Tabla 73: Estimación costo en personal.

“INFORME 3”

La tabla 94 muestra la estimación del personal requerido para la operación del centro.

	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Director Centro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Personal ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cuidadoras	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	5
Técnico en Enfermería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Auxiliar			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Manipuladoras	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Terapeuta ocupacional			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Enfermería			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Médico especialista geriatría			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kinisiólogo (a)			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Psicólogo (a)			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nutricionista			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor manualidades			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor yoga			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor cine			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitor teatro			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Profesor Ed. Física			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 74: Estimación personal requerido.

La tabla 95 muestra el costo en remuneraciones para el primer año de operación del centro.

	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Director Centro	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Personal administrativo	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Personal ventas	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Cuidadoras	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.700.000	2.700.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	4.500.000
Técnico en Enfermería	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Auxiliar	0	0	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Manipuladoras	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Terapeuta ocupacional	0	0	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Enfermería	0	0	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Médico especialista geriatría	0	0	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Kinisiólogo (a)	0	0	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Psicólogo (a)	0	0	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Nutricionista	0	0	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Monitor manualidades	0	0	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Monitor yoga	0	0	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Monitor cine	0	0	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Monitor teatro	0	0	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Profesor Ed. Física	0	0	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Total remuneraciones	7.300.000	7.300.000	11.150.000	15.290.000	15.290.000	15.290.000	16.190.000	16.190.000	17.690.000	18.590.000	18.590.000	20.690.000	20.690.000	20.690.000	21.590.000

Tabla 75: Estimación costo personal requerido – primer año.

Finalmente, la tabla 96 se muestra la estimación del costo de personal para los primeros seis años, diferenciados entre personal administrativo y operativo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gasto administración y ventas	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Costo personal operativo	157.180.000	200.380.000	214.780.000	214.780.000	214.780.000	214.780.000
Total remuneraciones	211.180.000	254.380.000	268.780.000	268.780.000	268.780.000	268.780.000

Tabla 76: Estimación costo personal requerido – seis años.

13.7. Propiedad, planta y equipo

La tabla 97 muestra el detalle de la propiedad, planta y equipo del centro.

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	\$ 2023	\$ 2024	\$ 2025	\$ 2026	\$ 2027	\$ 2028	\$ 2029
Propiedad, planta y equipos							
Inversiones	205.693.776	14.264.286	6.595.706	7.986.393	8.361.656	5.726.536	18.005.543
Total PPE, bruto	205.693.776	219.958.062	226.553.768	234.540.161	242.901.817	248.628.353	266.633.896
Depreciación anual		(9.237.627)	(11.106.096)	(11.106.096)	(11.106.096)	(11.106.096)	(11.106.096)
Depreciación acumulada		(9.237.627)	(20.343.723)	(31.449.819)	(42.555.916)	(53.662.012)	(64.768.109)
Valor residual activos vendidos		(2.056.097)	(3.666.007)	(3.777.003)	(4.300.250)	(3.511.969)	(4.446.175)
Valor residual acumulado		(2.056.097)	(5.722.103)	(9.499.106)	(13.799.356)	(17.311.325)	(21.757.500)
Total PPE, Neto	205.693.776	208.664.339	200.487.942	193.591.235	186.546.545	177.655.016	180.108.287

Tabla 77: Propiedad, planta y equipo.

14. Equipo gestor

14.1. Descripción de cargos

Cargo	Unidad	Funciones	Profesión	Tipo de contrato	Costo mensual
Director Técnico	Dirección	Gestión técnica, administrativa y financiera del Centro. Coordinación y supervisar las Unidades del Centro.	Profesional de carrera de 8 semestre con especialización y experiencia en gerontología.	Jornada laboral de 45 horas semanales.	\$2.700.000
Administrativos	Administración Y Finanzas	Ejecutar ordenes de compras, recepción, registros de información del Centro y residentes, atención de públicos, entre otros.	Técnico nivel superior con experiencia en contabilidad, compras, personal y manejo de información.	Jornada laboral de 45 horas semanales.	\$800.000
Cuidadoras	Asistencial	Cuidar a residentes asignados, administración de medicamentos, asistencia en baño, alimentación e higiene personal y toma de signos vitales.	Técnico paramédico, técnico farmacéutico o técnico en enfermería con 2 años de experiencia en cuidado del adulto mayor.	Jornada laboral de 45 horas semanales	\$900.000
Técnico en Enfermería	Salud y Rehabilitación	Brindar apoyo en la atención de los profesionales al momento de ejecutar los programas personalizados de los residentes, administrar medicamentos, brindar cuidados especializa ante diagnósticos médicos, y efectuar registros de las atenciones.	Técnico paramédico, técnico farmacéutico o técnico en enfermería con 2 años de experiencia en cuidado del adulto mayor	Jornada laboral de 45 horas semanales	\$1.200.000
Auxiliares	Servicios	Ejecutar el aseo de dormitorios, baños, comedor, espacios comunes, gimnasio, patios, lavar, planchar y manejo de residuos del establecimiento.	Experiencia en el servicio de aseo en residencias de adulto mayor.	Jornada laboral de 45 horas semanales	\$600.000
Manipuladoras	Servicios	Preparar las tres comidas diarias más dos colaciones según las minutas proporcionadas por la nutricionista y distribuir en los residentes.	Chef con 4 años de experiencia en cargos similares, capacidad de planificar la producción en base a necesidades nutricionales indicadas y manejo de inventario de productos,	Jornada laboral de 45 horas semanales	\$700.000
Médico con especialidad en geriatría	Salud y Rehabilitación	Evaluación Médica de usuarios (as). Realiza diagnóstico y genera tratamiento. Define y propone plan de acción. Reporte ficha clínica.	Médico con especialidad en geriatría	Jornada laboral de 22 horas semanales	\$800.000

Enfermero (a)	Salud y Rehabilitación	Evaluar diariamente a usuarios (as), diseñar plan de trabajo especializado.	Enfermero (a)	Jornada laboral de 45 horas semanales	\$1.200.000
Kinesiólogo	Salud y Rehabilitación	Velar por el desarrollo físico y motriz de los residentes, a través de rutinas para mejorar y mantener la movilidad del AM.	Kinesiólogo con experiencia en atención de AM, capacidad de elaborar planes en base al diagnóstico de cada residente.	Jornada laboral de 22 horas semanales.	\$700.000
Nutricionista	Salud y Rehabilitación	Encargo de elaborar las minutas e efectuar las indicaciones y capacitaciones a manipuladores y cuidadores de los residentes.	Nutricionista con especialidad en geriatría.	Jornada laboral de 4 horas semanales	\$480.000
Psicólogo	Salud y Rehabilitación	Realizar intervenciones psicológica y grupal, psicoterapia, talleres cognitivos y de autocuidado. Registrar en fichas de atención.	Psicólogo Clínico con experiencia en atención de AM.	Jornada laboral de 22 horas semanales	\$700.000
Profesor de Educación Física	Salud y Rehabilitación	Realizar actividades Deportivas y apoyo en actividades musculoesqueléticas y Autocuidado. Registrar atención.	Profesor (a) de Educación Física.	Jornada laboral de 22 horas semanales	\$500.000
Monitor manualidades	Salud y Rehabilitación	Realizar talleres de pintura, crochet, tejido, madera. Registrar actividades.	Monitor (a) con especialidad en distintas técnicas	12 horas semanales	\$480.000
Monitor yoga	Salud y Rehabilitación	Ejecutar clases grupales de yoga. Registrar actividades.	Profesor de Educación Física con especialidad en yoga.	2 sesiones semanales	\$160.000
Monitor cine	Salud y Rehabilitación.	Ejecutar talleres de cine y conversatorios sobre diferentes temáticas. Registrar actividades.	Profesional con estudios en Cine	2 sesiones al mes	\$160.000
Monitor teatro	Salud y Rehabilitación	Realizar talleres de expresión, recreación y aprendizaje, a través de las palabras y el cuerpo.	Actor	2 sesiones semanales	\$160.000

Tabla 78: Descripción de cargos.

15. Remodelación

En la tabla 99 se muestra el detalle, en m² y valor en UF, de las remodelaciones que se realizarán al local arrendado:

	Cant	m ²	Total m ²	Valor UF
Habitaciones dobles	4	20	80	400
Habitaciones individuales	22	15	330	1650
Baños compartidos residentes	7	9	63	315
Baños individuales residentes	7	9	63	315
Baños personal administrativo	1	2	2	10
Baños personal operativo	2	4	8	40
Baños visitas	2	2	4	20
Comedor	1	80	80	400
Sala de estar	2	14	28	140
Sala multiuso	1	30	30	150
Gimnasio	1	40	40	200
Cocina	1	30	30	150
Bodega	1	4	4	20
Lavandería	1	4	4	20
Sala primeros auxilios	1	9	9	45
Sala multimedia	1	5	5	25
Recepción	1	9	9	45
Oficina administración	1	15	15	75
Patio	1	400	400	200
Total			804	4.220

Tabla 79: Detalle remodelaciones a realizar.

¹ <http://resultados.censo2017.cl/>

² Síntesis de resultados – INE – diciembre 2018 – pág. 5.

³ Singer M, *Del Diálogo Social a la acción Mancomunada*, Universidad Católica de Chile, septiembre 2020, pág. 3.