



“REEDUCA LTDA.”

Parte 2: Concentración Organizativo y Financiero

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Rodrigo Pereira

Profesor Guía: Máximo Errázuriz

Santiago, Junio 2015

Índice

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Oportunidad de Negocio.....	3
Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo	3
Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos	3
Qué oportunidad o necesidad atiende	4
Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio	4
Cómo atraerán a los clientes	5
3. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	6
3.1 Análisis de la Industria.....	6
3.1.1 Identificación de actores claves de la industria	6
3.1.2 Identificación del Macrosegmento	6
3.1.3 Análisis del Entorno de la Industria	6
3.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida	8
3.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter)	8
3.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para Sustentabilidad	10
4. Modelo de Negocio	11
4.1 Descripción completa del modelo de negocios (Modelo Canvas)	11
4.1.1 Segmentos de mercado	12
4.1.2 Propuesta de valor.....	12
4.1.3 Canales de distribución y comunicación	13
4.1.4 Relaciones con los clientes.....	13
4.1.5 Modelo de flujo de ingresos	14
4.1.6 Recursos Claves.....	14
4.1.7 Actividades claves	14
4.1.8 Asociaciones claves.....	14
4.1.9 Estructura de costos	14
4.2. Análisis FODA y sus estrategias	15
4.3 Estrategia de entrada	16
4.4 Estrategia de crecimiento	17
4.5 Estrategia de salida.....	17
5. Estrategia de operaciones.....	18

5.1 Estrategia de operaciones	18
5.2 Flujo de Operaciones	18
5.3 Tecnología requerida y rol de las personas	20
5.4 Ubicación geográfica	20
6. Gestión de personas	21
6.1 Estructura organizacional	21
6.2 Determinar dotación y sus características.	21
6.2.1 Gerentes	21
6.2.2 Terapeutas.....	21
6.2.3 Secretaría	21
6.2.4 Asesor Técnico	22
6.3 Incentivos y compensaciones.....	22
6.4 Equipo Gestor	22
7. Plan de implementación	24
7.1 Estrategia de Desarrollo	24
7.2 Avances y requerimientos de recursos.....	24
7.3 Carta Gantt.....	25
8. Plan Financiero	26
8.1 Supuestos	26
8.2 Estimación de Ingresos	27
8.3 Estado de Resultado	27
8.4 Flujo de efectivo y Flujo de caja libre	28
8.5 Balance	29
8.6 Requerimiento de Capital	30
8.6.1 Inversión en activo fijo.....	30
8.6.2 Capital de trabajo.....	31
8.6.3 Déficit operacional	31
8.7 Evaluación financiera del proyecto	32
8.7.1 Tasa de descuento	32
8.7.2 VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	32
8.7.3 Punto de equilibrio	33
8.7.4 Ratios financieros relevantes	33

8.7.5 Estructura de financiamiento.....	34
8.7.6 Análisis de sensibilidad.....	34
9. RSE y Sustentabilidad.....	35
9.1 Mapa de stakeholders.....	35
9.2 Valores éticos del negocio.....	35
9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	36
10. Riesgos críticos.....	37
10.1 Riesgos internos.....	37
10.1 Riesgos externos.....	37
Anexos.....	39
Anexo N°1.....	39
Anexo N°2.....	40
Anexo N°3.....	44
Anexo N°4.....	45
Anexo N°5.....	46
Anexo N°6.....	47
Anexo N°7.....	48
Anexo N°8.....	50

1. Resumen Ejecutivo

Reeduca Ltda. es una empresa enfocada en entregar una terapia de neuro-estimulación para personas con necesidades educativas especiales de manera “in situ”, a través del método Tomatis. El Método Tomatis consiste en aplicar mediante un aparato llamado oído electrónico (audífonos) diferentes composiciones filtradas a frecuencias altas y medias, las cuales ayudan a mejorar el aprendizaje, concentración y comunicación de los niños y jóvenes. El servicio entregado ofrece movilidad y flexibilidad a los clientes, ya que nuestra empresa lleva la terapia directamente al hogar o centro educacional, lo que se traduce en un servicio diferenciador a lo existente en el mercado.

Esta terapia mejora las capacidades de aprendizaje, concentración y comunicación entre otras, de los niños y jóvenes con necesidades educativas especiales. Hoy para la aplicación de esta terapia el cliente debe llevar a los usuarios a centros especializados, Reeduca llevará la terapia al usuario, esto puede ser de forma particular, donde la terapia será aplicada en el hogar, o puede ser a través de los centros educacionales, donde la terapia será aplicada directamente en los horarios de clases. Esta última alternativa es la que más nos interesa desarrollar y donde en mayor medida estarán enfocados nuestros esfuerzos, dado que los recursos que hoy proporciona el estado para la implementación de este tipo de proyectos en los centros educacionales no están siendo utilizados en su totalidad.

Según estudios realizados en Chile, uno de cada cinco niños presenta Necesidades Educativas Especiales. En este sentido el gobierno se ha hecho parte del problema con los llamados Proyectos de Integración Escolar, donde aporta subsidios especiales a los centros educacionales que tengan matriculados niños y jóvenes con estas condiciones.

En Chile si bien existen centros y especialidades que permiten tratar este tipo de problemas, ninguno de ellos lo realiza de manera In situ, es por esto que hemos visualizado la oportunidad para cubrir la necesidad tanto de los centros educaciones como de los padres de niños que presenten necesidades educativas especiales, llevando directamente al usuario una terapia de neuro-estimulación con profesionales capacitados y con la tecnología necesaria para su aplicación.

El atractivo de la industria es Alto, debido al alto impacto y la contribución de estos servicios en la calidad del servicio final, permite regular el precio de venta, generando que el poder de negociación de

los compradores sea mediano, además de una baja amenaza de sustitutos y baja rivalidad entre competidores.

Debido a la característica diferenciadora de nuestra propuesta de valor, entregar el servicio in-situ para el usuario, en establecimientos escolares y en domicilios particulares, no requiere de una estructura física fija para la entrega del servicio, pero si contará de una oficina en la comuna de Santiago o Providencia que servirá de central de coordinación y representación comercial, lo que nos permitirá ahorrar tiempo y costo de traslado hacia las comunas donde se encuentran nuestros segmentos objetivos.

La demanda estimada de nuestro servicio, en centros educacionales, al primer año de funcionamiento corresponde al 0,39% del total de niños matriculados en la Región Metropolitana y proyectando llegar al quinto año al 0,37%, dado un crecimiento mayor del mercado al que proyectamos de nuestro proyecto Para pacientes particulares proyectamos abarcar el 0,01% del mercado durante los primeros 5 años.

De nuestro análisis realizado proyectamos los siguientes indicadores para nuestro proyecto:

TASA DE DESCUENTO (%)	17,12%
VAN (CLP)	144.568.323
TIR (%)	56,4%
PAYBACK (años)	4
ROI (%)	138%

El premio por riesgo del proyecto está compuesto por un 3% de premio por liquidez y un 4% exigido por los accionistas, por ser un modelo de negocio nuevo en el mercado. Los datos obtenidos indican que el proyecto es recomendable realizarlo debido a que su VAN es mayor a cero y la TIR que es superior a la tasa de descuento.

La forma en que logramos interrelacionar nuestros recursos y capacidades tales como el reclutamiento, el entrenamiento del personal, la movilidad y flexibilidad del servicio a ofrecer, es lo que nos permitirá como empresa desarrollar e implementar un modelo de negocio difícil de imitar, transformando esta interacción en nuestra ventaja competitiva.

2. Oportunidad de Negocio

Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo

Reeduca Ltda. Es una empresa ubicada en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana, enfocada en entregar una terapia de neuro-estimulación para personas con necesidades educativas especiales de manera “in situ”, a través del método Tomatis. Este método consiste en escuchar a través de un aparato llamado oído electrónico diferentes composiciones, filtrados a frecuencias altas y medias. El servicio entregará movilidad y flexibilidad a los clientes, lo que se traduce en un servicio diferenciador a lo existente en el mercado.

Misión: Entregar una terapia de neuro-estimulación a niños y jóvenes que presenten necesidades educativas especiales basados en nuestros conocimientos y capacidad de innovación, generando valor a nuestros clientes.

Visión: Posicionarnos como una empresa líder en el país mediante un modelo de atención personalizado y diferenciador de alto nivel profesional.

Objetivos

- Al primer año de operación estar trabajando con el 0,39 % de los alumnos inscritos en Proyectos de Integración Escolar de la Región Metropolitana. (Ver Anexo N° 1)
- Al primer año de operación estar atendiendo a 36 niños de forma particular.
- Lograr un índice de satisfacción de cliente durante el primer año de un 90%.

Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos

Este negocio consiste en entregar una terapia de neuro-estimulación basada en el método Tomatis, para niños y jóvenes con Necesidades Educativas Especiales como problemas de aprendizaje, concentración, comunicación, entre otros. Dicha terapia consiste en desarrollar y mejorar las habilidades de escucha y comunicación actuando de manera simultánea sobre las tres funciones esenciales del oído que son el equilibrio, la dinamización y la audición (Ver Anexo N°2).

El aspecto distintivo de nuestro proyecto considera llevar la terapia directamente al usuario, ya sea en forma particular o a través de los establecimientos educacionales que cuenten con Proyectos de

Integración Escolar, forma que hoy no existe en el mercado. Para los pacientes particulares llevaremos la terapia a domicilio para evitar los tiempos de traslados de los padres y pacientes. En el caso de los colegios esto permitirá acercar una terapia complementaria a lo que actualmente está desarrollando el alumno o paciente, con la finalidad de mejorar sus resultados actuales.

Qué oportunidad o necesidad atiende

La necesidad que atiende nuestro servicio depende del tipo de cliente al que esté dirigido, ya sea para establecimientos educacionales o para clientes particulares.

Establecimientos educacionales

Hoy en día los colegios con Proyectos de Integración Escolar buscan ser una vía de acceso igualitario y equitativo para los estudiantes, tanto en términos educativos como sociales, por lo que este tipo de terapias les permitirá mejorar los resultados en el aprendizaje, comunicación y concentración de los alumnos. Además esta terapia permite que los alumnos sigan desarrollando otras labores simultáneamente sin retrasar sus actividades pedagógicas.

Clientes particulares

Con nuestra propuesta a domicilio buscamos acercar la terapia para dar una mayor comodidad y un ambiente más familiar tanto a pacientes como a los padres, evitando así la pérdida de tiempo en traslado y asistencia a un centro especializado. Nuestros pacientes serán atendidos por terapeutas especializados en el trabajo con niños y jóvenes.

Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio

Según un estudio realizado por el Mineduc presentado en enero del 2014, en la región metropolitana el año 2013 hubo 73.616 niños matriculados en el programa de integración escolar (un 28% del total nacional), con una tasa de crecimiento proyectada del 25% en la cantidad de niños y jóvenes con necesidades educativas especiales para los siguientes años.

Nuestra empresa identifica 2 grupos de clientes:

Colegios Municipales, Subvencionados y Corporaciones de la Región Metropolitana que cuenten con Proyectos de Integración Escolar.

Nuestro segundo grupo de clientes son los padres de niños de entre 4 a 17 años, con Necesidades Educativas Especiales de la Región Metropolitana, segmento socio-económico ABC1-C2.

Cómo atraerán a los clientes

La captación de clientes se realizará con visitas y presentaciones expositivas en establecimientos con Proyectos de Integración Escolar, donde se explicarán las ventajas de este sistema a los directores, profesores, padres, apoderados y a los responsables de proyectos educacionales. De esta forma abarcamos todo el espectro de clientes de una vez. En el caso que los establecimientos educacionales no quieran incluir esta terapia en su programa, los padres lo pueden tomar de manera particular, en su domicilio, o coordinarse con otros padres y solicitar apoyo al colegio para facilitar las instalaciones en un horario fuera de la jornada escolar. Otras formas son a través de la página web y teléfono, donde los clientes particulares o establecimientos pueden obtener la información que requieran respecto a la terapia y acceder a contratar el servicio.

3. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

3.1 Análisis de la Industria

Este plan de negocio está inserto en un sub segmento de la industria de la educación. Este sub segmento cuenta con un total al año 2012 de 705.596 alumnos con Necesidades Educativas Especiales matriculados en establecimientos escolares, según el compendio estadístico del INE 2013, representando un 20% del total alumnos. De estos 288.211 alumnos (41%) se encuentran en la Región Metropolitana que es donde se aboca este estudio. (Ver Anexo N°3)

3.1.1 Identificación de actores claves de la industria

Las necesidades educativas especiales son atendidas en establecimientos educacionales, principalmente los que cuentan con Programas de Integración Escolar (PIE), cuyo objetivo es contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, la participación y el logro de los aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presenten una necesidad educativa especial. Para lograr una educación más inclusiva y de calidad el programa plantea el apoyo de especialistas como psicopedagogos, educadores diferenciales, psicólogos y fonoaudiólogos, quienes en la sala de clases y fuera de ella apoyan a los estudiantes que presentan una necesidad educativa especial. En este sentido el proyecto Tomatis debe competir directamente con la labor que desarrollan hoy en día estos profesionales. (Ver Anexo 4)

3.1.2 Identificación del Macrosegmento

Nuestro macrosegmento corresponde a la industria de la educación, donde se encuentra la educación de nivel preescolar, básico y medio.

3.1.3 Análisis del Entorno de la Industria

- Político: De este punto de vista Chile presenta una estabilidad relativamente buena, desde principios de los 90, destacando como un líder en la región. En el último tiempo la industria de la educación se ha visto afectada por diversos movimientos sociales, los que han llevado a un fuerte debate político para impulsar reformas que atiendan las demandas sociales. Estas reformas

están llevando al estado a que se haga cargo de la educación en Chile, proveyendo casi al 100% de la demanda.

- Legal: No se observan disposiciones legales especiales para las terapias alternativas o complementarias a utilizar en los centros educacionales o de forma particular. Si existen disposiciones legales que garantizan la inclusión, el acceso y participación de niños con NEE a través de proyectos de integración en los centros educacionales, según la ley general de educación.
- Económico: La situación económica del país se ha mostrado estable, sin entrar en recesión, frente a las situaciones de crisis que se han visto en el mundo en el último tiempo. Si bien en este último año no se han alcanzado las proyecciones, corrigiendo las expectativas de crecimiento a la baja, Chile se ha mantenido como una de las principales economías de la región en los últimos años. El año 2013 comenzó el debate por la reforma tributaria, tema que se materializó el año 2014, afectando las principales variables de la economía en los primeros trimestres del año, esto debido a la incertidumbre que estas reformas traerán para algunos sectores de la economía, principalmente la construcción, donde ya ha empezado a afectar el empleo y por ende el consumo. Esta contracción de la economía puede afectar la decisión de compra del servicio por parte de los establecimientos educacionales con PIE y de los padres de niños con NEE, ya que ven estas metodologías alternativas como complementarias.
- Social: La situación Social en Chile ha cambiado radicalmente en los últimos años, el crecimiento de la economía, mejores empleos y el aumento de los ingresos ha llevado a la sociedad chilena busca mayores y mejores estándares de vida. En esta búsqueda de mejor calidad de vida muchos jóvenes y padres han decidido invertir en educación tanto para ellos como para sus hijos. Los altos costos de la educación en Chile llevaron a que en los últimos años múltiples movimientos sociales se manifestaran exigiendo calidad y gratuidad de la educación, tema que ha llevado a numerosos debates y reformas para financiar estas demandas. En este sentido y teniendo al gobierno como responsable del financiamiento de la educación, vemos muy probable el éxito del proyecto en el corto plazo, apoyado en las reformas que se están legislando en favor del mejoramiento de la educación e integración.
- Tecnológico: El crecimiento tecnológico mundial y la fuerte apertura de la economía Chilena al mundo, hace factible la rápida incorporación de nuevas tecnologías y tendencias a todas las

áreas, en materia de educación dado las fuertes demandas sociales de educación de calidad vemos como una oportunidad entrar al mercado con este método basado en radiofrecuencias.

- Ecológico: Los consumidores están cada vez más preocupados de la sustentabilidad y equilibrio ecológico del planeta, en este sentido las terapias educacionales para niños con NEE no se ven

- afectadas ni afectan de forma negativa en su interacción con el medio ambiente.

Después de realizar el análisis concluimos que no existen riesgos relevantes que puedan afectar el desarrollo e implementación de este plan de negocio.

3.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

Hoy la tendencia en la industria es la búsqueda de métodos alternativos y efectivos para tratar todo tipo de trastornos conductuales, de aprendizaje o motores. Los padres están dispuestos a probar cualquier alternativa que resulte beneficiosa para sus hijos, sin tener que acudir a los fármacos. En general no se identifican ciclos de vida estándar para este tipo de productos, ya que este varía de acuerdo a las tendencias del mercado por ir innovando en nuevos métodos. Actualmente en Chile, existen variados alternativas para tratar las necesidades especiales de educación y los ciclos de estos productos o servicios aún están en expansión.

3.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter)

Poder negociador de los proveedores: Bajo

Se determina que el poder negociador de los proveedores es bajo, debido principalmente a que estos no están muy concentrados, no presentan un importante costo en los insumos, tampoco vemos como amenaza la integración de éstos hacia adelante, y tampoco existen altos costos de cambio.

Poder negociador de los compradores: Medio

Se determina un poder de compradores medio, dado que si bien los servicios no presentan un importante porcentaje de las compras ni tampoco se determina una sensibilidad del comprador al precio del servicio, si existe una alta contribución e impacto a la calidad del servicio.

Disponibilidad de Sustitutos: Baja

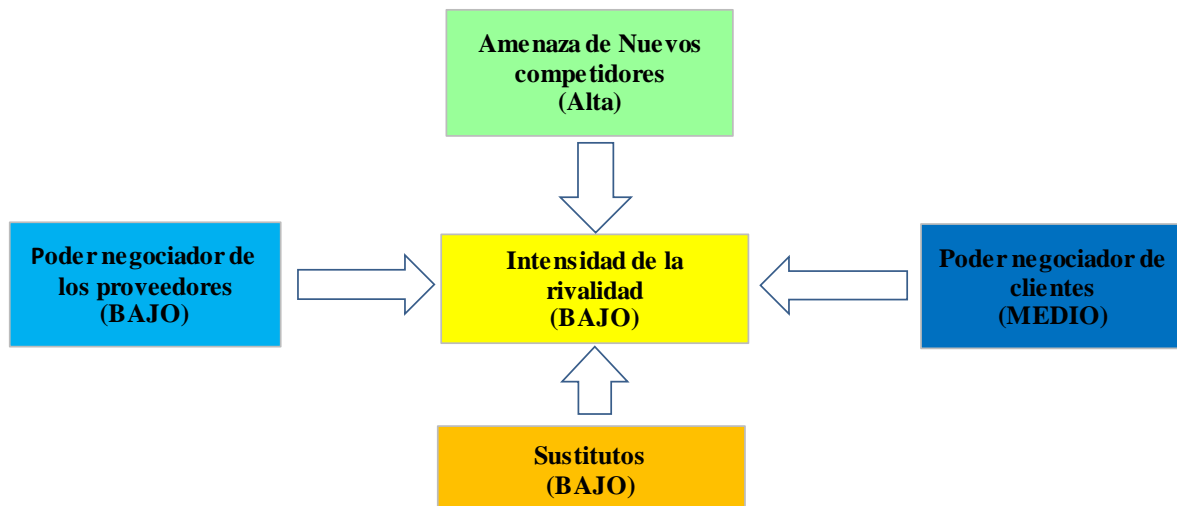
Si bien existen sustitutos para el servicio, no se observa disponibilidad ni calidad comparativa en terapias para mejorar las NEE, algunos sustitutos son las cabalgatas terapéuticas, flores de bach o masajes rítmicos. Para el caso de los fármacos no existe una tendencia a su utilización en niños y jóvenes.

Rivalidad entre competidores: Baja

No se observa un actor dominante en la industria y dada la poca oferta que existe hoy en día, y lo creciente del mercado, aún queda espacio en la industria sin tener la necesidad de llegar a disputarse los clientes con una guerra de precios.

Nuevos competidores: Alta

Es una industria que no requiere fuerte inversión para ingresar, pero sí algún grado de especialización. Tampoco cuenta con una fuerte regulación por parte del estado, lo que permitiría el ingreso de nuevos oferentes.



Promedio General	No Atractiva	Medio	Atractiva
Nivel de Industria	13%	38%	49%

Luego de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, observamos que existen las facilidades para entrar a prestar el servicio debido a la baja inversión requerida y a la poca regulación del mercado por parte del gobierno, lo que implica un alto riesgo de nuevos competidores. El mediano poder de negociación de los compradores, debido al alto impacto y contribución de estos servicios en la calidad del servicio final,

permite a los oferentes regular el precio de venta. Además hemos podido concluir que el crecimiento del mercado en los últimos años ha sido fuerte con una tasa de crecimiento del 25%, esto dado la entrada en vigencia del Decreto Supremo N° 170/09¹, también se pudo observar que esta es una industria joven donde competidos más antiguo solo tiene 10 años en el mercado, por este mismo motivo no se observa que participantes abandonen la industria, aunque tampoco nuevos entrantes en los últimos años. En relación a los sustitutos no se observa una disponibilidad ni calidad comparativa en, como tampoco una alta intensidad de rivalidad entre competidores. Por estas razones se concluye que el atractivo de la industria es **Alto**. (Ver Anexo N°5).

3.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para Sustentabilidad

Son todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Entre los principales Stakeholders se identifica a:

Clientes: Estos son nuestros principales interesados, los cuales son los establecimientos educacionales y padres de niños con NEE, ya que todos los esfuerzos de nuestro proyecto están direccionados a su satisfacción. El principal interés que este grupo puede tener en nuestro proyecto son la calidad, flexibilidad y resultados del servicio.

Proveedores: Como grupo de interés los proveedores buscan relaciones de largo plazo y promoción del método en nuestro país.

Competidores: Representan una fuente de información de mercado, y puede afectar directa e indirectamente nuestro proyecto en cuanto a nuevos productos y fijación de precios.

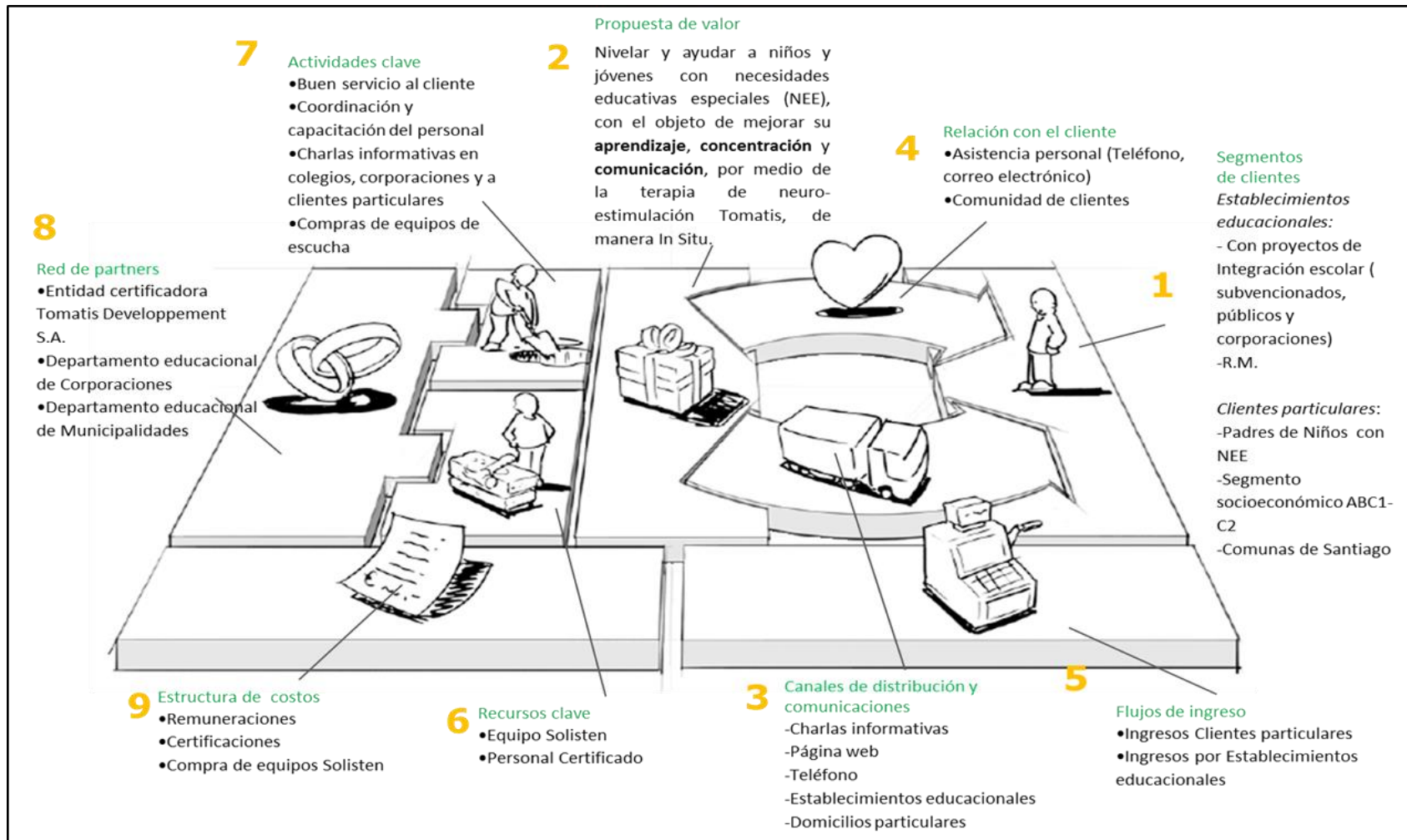
Trabajadores: Nuestros trabajadores como grupo de intereses buscan remuneración y seguridad en el trabajo, beneficios, estabilidad, formación y desarrollo.

Accionistas: Gestores del proyecto que exigirán la rentabilidad ofrecida en este plan de negocio.

¹ Decreto Supremo N° 170/09 promulgado en 2009, e implementado desde 2010. Tiene relación con la implantación de los proyectos de integración y contiene la definición de NEE incluida en la Ley General de Educación (LGE, art.23), permitiendo definir más exactamente la población de estudiantes por la cual los establecimientos de educación regular pueden recibir la subvención de educación especial.

4. Modelo de Negocio

4.1 Descripción completa del modelo de negocios (Modelo Canvas)



4.1.1 Segmentos de mercado

Dentro la segmentación, nuestro proyecto identifica 2 grupos de interés: establecimientos educacionales y clientes particulares.

Dentro de los establecimientos educacionales apuntamos a colegios que cuenten con Proyectos de Integración Escolar (PIE) ya sean subvencionados, públicos o corporaciones, que estén ubicados en la Región Metropolitana y tengan alumnos entre los 4 a los 17 años.

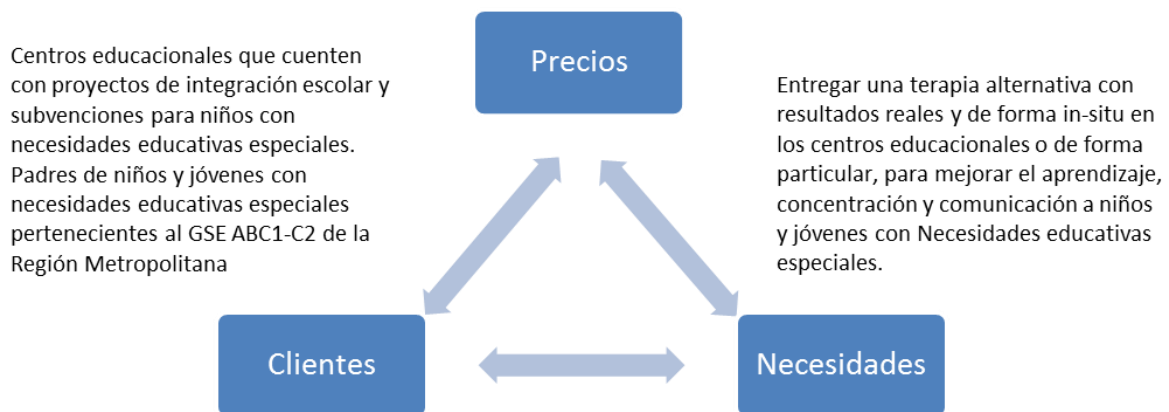
Nuestra metodología a los clientes particulares está dirigida a los padres de niños entre 4 a 17 años, con Necesidades Educativas Especiales (NEE), domiciliados en las comunas de la ciudad de Santiago, segmento socio-económico ABC1-C2.

Debemos distinguir que los usuarios de nuestros servicios son los niños y jóvenes con Necesidades educativas especiales, tanto en centros educacionales como clientes particulares.

4.1.2 Propuesta de valor

Nivelar y ayudar a niños y jóvenes con necesidades educativas especiales (NEE), con el objeto de mejorar su **aprendizaje, concentración y comunicación**, por medio de la terapia de neuro-estimulación Tomatis, de manera In Situ.

Los precios serán diferenciados dependiendo del tipo de clientes. Para clientes particulares estaremos sobre los precios que hoy ofrece la competencia y para clientes de centros educacionales, nicho no explotado por la competencia, nuestro precio será menor al de los clientes particulares, ya que se puede atender hasta cinco niños por vez.



4.1.3 Canales de distribución y comunicación

La manera de llevar esta terapia hacia los clientes es a través de charlas informativas, realizando visitas y presentaciones expositivas en establecimientos educacionales con proyectos de integración escolar y a los padres de niños con necesidades educativas especiales. La terapia será entregada en los establecimientos educacionales y en los domicilios particulares.

Otras formas de comunicación serán a través de la página web y por teléfono, donde los clientes particulares o establecimientos educacionales pueden acceder a contratar la terapia y obtener la información que requieran.

4.1.4 Relaciones con los clientes

La relación con los clientes se realizará a través de una asistencia personalizada, donde ellos podrán realizar consultas telefónicas o por correo electrónico durante y posteriormente al tratamiento. Otra forma de relacionarnos será a través de una comunidad de clientes y pacientes, donde cada uno de ellos podrá dar a conocer su experiencia, intercambiar conocimientos y ayudar a responder inquietudes de los otros. Esta comunidad nos permitirá conocer de mejor forma a nuestros clientes.

4.1.5 Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos esperados para nuestro negocio vienen dados con el tratamiento en sí, donde los clientes pagan el valor establecido por la terapia, según tipo de cliente, que tiene una duración de 78 horas.

4.1.6 Recursos Claves

Los recursos claves que se requieren para llevar a cabo esta terapia de neuro- estimulación son los equipos de escucha (Solisten), audífonos inalámbricos y el personal con experiencia en el trabajo con niños y certificado en el método Tomatis.

4.1.7 Actividades claves

Las actividades claves para entregar nuestra propuesta de valor es la orientación a un buen servicio al cliente y usuario, compras de equipos de escucha, coordinación, capacitación del personal certificado, las charlas informativas en establecimientos educacionales y a particulares para captar nuevos clientes.

4.1.8 Asociaciones claves

Uno de los socios estratégicos claves es la entidad certificadora Tomatis Developpement, ya que son ellos los que pueden certificar a cada una de las personas que entregarán el servicio a nuestros clientes y proporcionan los equipos para aplicar la terapia. Otros socios estratégicos son los departamentos de educación de las Municipalidades y departamentos de corporaciones municipales de la Región Metropolitana, pues son ellos los que aprueban los presupuestos y determinan los colegios en los cuales se pueden aplicar este tipo de metodologías complementarias para sus alumnos.

4.1.9 Estructura de costos

Los costos en los que se debe incurrir están dados principalmente por la compra de los equipos de escucha (equipo Solisten), la certificación del personal (Tomatis Developpement) y por los sueldos del personal que realiza las terapias.

4.2. Análisis FODA y sus estrategias

Elaboración Matriz FODA

Una vez identificadas la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, se puede construir la matriz FODA de la cual se generan las estrategias a implementar para conjugación de las características internas y externas del negocio. (Ver Anexo N°6)

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
		Estructura liviana de costos Experiencia del personal en el trabajo con niños Movilidad y flexibilidad para la aplicación de la terapia
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Ser los primeros con este tipo de modelo Mayor cantidad alumnos matriculados en colegios con PIE Variable de tiempo cada vez más valorada Aumento de fondos destinados a proyectos de integración	Dar a conocer la terapia a través de charlas informativas, donde se destaque la metodología a utilizar y los beneficios asociados (Avance del niño y ahorro en tiempo)	Generar un programa de marketing eficiente, con una fuerza de venta capacitada
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Bajas barreras de entrada Servicio imitable Reacción agresiva de los competidores	Entregar un servicio que sea cercano a nuestros pacientes, con programas personalizados y metodologías pedagógicas	Implementar un Sistema de Control que permita monitorear la implementación de cada estrategia y el control de cada uno de los indicadores propuestos

Estrategia FO

- Dar a conocer la terapia a través de charlas informativas, donde se destaque la metodología a utilizar y los beneficios asociados (Avance del niño y ahorro en tiempo)

Para llevar a cabo este tipo de estrategia se requiere de personal bien preparado en uso de esta metodología y con experiencia en el trabajo con niños. Además se requiere que los gestores del proyecto tengan llegada a las personas claves que determinan los recursos a los programas y proyectos escolares.

Estrategia FA

- Entregar un servicio que sea cercano a nuestros pacientes, con programas personalizados y metodologías pedagógicas, creando relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

Desarrollar un programa, posterior a la evaluación del diagnóstico, que sea personalizado según el requerimiento de los pacientes y complementario a las actividades pedagógicas que están desarrollando

al momento de realizar la terapia. Se debe mantener al cliente siempre informado en todo el tiempo que dure la terapia, acerca de la evolución de los pacientes.

Estrategia DO

- Generar un programa de marketing eficiente, con una fuerza de venta capacitada.

Crear un programa de marketing estratégico enfocado en el cliente, con la finalidad de dar a conocer la marca y el servicio. Se busca mantener una relación de largo plazo, teniendo siempre presente el grado de satisfacción de nuestros clientes, lo que nos permitirá tomar decisiones en el tiempo correcto.

Estrategia DA

- Generar un Sistema de Control que permita monitorear la implementación de cada estrategia y el control de cada uno de los indicadores propuestos.

Esto nos permitirá monitorear de forma permanente nuestros objetivos, poder anticipar posibles cambios en el mercado y comunicar a toda la organización la estrategia de la empresa.

4.3 Estrategia de entrada

Se optará por campañas de promoción para captar clientes en forma inicial, para dar a conocer el servicio y sus beneficios. Para esto se ofrecerá el diagnóstico de los pacientes de forma gratuita, con el fin de penetrar en el mercado lo más rápido posible, apostando a conseguir el mayor volumen posible en el menor tiempo. Se apoyará en acciones como:

- A los gestores del proyecto se les establecerán objetivos de cobertura y descubrimiento de necesidades por zona.
- Presentaciones corporativas al nivel de autoridades del sector educación y encargados municipales de educación.
- Presentaciones informativas del servicio a apoderados de establecimientos con proyectos de integración, para que el servicio se pueda prestar de forma particular en caso que el establecimiento determine no contratarlo.

4.4 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento considera acciones comerciales desde el inicio de las operaciones para enrolar nuevos establecimientos y clientes particulares que necesiten tratar necesidades educativas especiales de sus alumnos o hijos respectivamente, abarcando en primera instancia la Región Metropolitana.

4.5 Estrategia de salida

Bajo el supuesto de que nuestra empresa ha subido en valor, venderla es una forma de obtener una recompensa por el tiempo y el dinero invertido en la compañía. Esta venta se podría realizar transfiriendo la compañía a un nuevo dueño, arreglando una fusión con otra compañía o ser vendida a una empresa más grande.

Conclusión

Nuestra estrategia competitiva está basada en una Estrategia de Diferenciación. Nuestra forma de diferenciarnos será llevando la terapia directamente al cliente con personal capacitado y con experiencia, evitando de esta forma el tiempo de traslado de los pacientes, dando así una mayor flexibilidad y comodidad, ya que hoy en día el tiempo es un recurso muy valorado. En la actualidad nuestra competencia ofrece esta terapia sólo en centros especializados y en consultas particulares. En relación a los precios, estos serán diferenciados, todo dependerá del tipo de clientes. Para clientes particulares estaremos sobre los precios que hoy ofrece la competencia, queremos que nuestros clientes nos identifiquen como un servicio flexible y de calidad, ya que prestamos el servicio de manera In situ. Para clientes de centros educacionales, nicho no explotado por la competencia, nuestro precio será menor al de los clientes particulares y único por niño inscrito en la terapia, pretendiendo alcanzar volúmenes altos de inscripción, ya que se puede atender hasta cinco niños de forma simultánea.

5. Estrategia de operaciones

5.1 Estrategia de operaciones

Nuestra estrategia de operaciones se centra en el servicio, para lo cual un proceso fundamental es el reclutamiento y selección de los terapeutas, así como también la planificación de las horarios de estos en el día a día, es por eso que en estas tareas es necesario e indispensable el involucramiento directo de los gerentes. Nuestras operaciones se dividen en cinco grandes procesos independientes y necesarios para asegurar una óptima prestación del servicio, estos son:

- Planificación y búsqueda de nuevos clientes
- Venta de servicio
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación
- Prestación de servicios y postventa

5.2 Flujo de Operaciones



Elaboración propia

Planificación y búsqueda de nuevos clientes

La planificación y búsqueda de nuevos clientes será realizada por los gestores del proyecto, los que serán los encargados de llevar a cabo las reuniones y contactar a posibles clientes, ya sea en establecimientos con proyectos de integración o clientes particulares.

Venta del servicio

El proceso de venta, clave para el éxito del negocio, estará canalizado por zona en base a los presupuestos anuales. Son en estas zonas definidas donde el equipo comercial tendrá que realizar presentaciones y charlas para dar a conocer la terapia y sus beneficios de tal forma de generar nuevos clientes.

Es fundamental que la gestión comercial sea llevada en un sistema integrado, ya que esto inicia las necesidades de reclutamiento en el proceso antes descrito.

Reclutamiento y selección

Este proceso consiste en buscar a las personas con los perfiles indicados para el desempeño y prestación de servicio. El reclutamiento del personal estará dado principalmente por la gestión comercial en base a los potenciales clientes.

En cuanto a los criterios de selección de reclutamiento, se destacan los siguientes atributos que se buscarán de los postulantes:

- Experiencia en el trabajo con niños
- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelentes relaciones interpersonales
- Enfocada en atención de clientes

Capacitación

Las capacitaciones serán coordinadas con la entidad certificadora. Esta capacitación es de vital importancia para nuestros trabajadores, ya que sin esta no están autorizados ni certificados para realizar la terapia Tomatis.

Prestación del servicio y postventa

En este proceso, se define la planificación del servicio a cada cliente en base a la disponibilidad del empleado y la necesidad del cliente. Para esto se debe tener en consideración:

- Disponibilidad horaria del terapeuta
- Comuna y sector donde está prestando servicios
- Carga laboral de los terapeutas

Finalizado el servicio se solicitará al cliente que conteste una breve encuesta con el objetivo principal de evaluar la entrega del servicio. Estas evaluaciones serán utilizadas para medir el desempeño de nuestro servicio y de nuestro personal.

5.3 Tecnología requerida y rol de las personas

Para iniciar nuestro proyecto debemos invertir \$14.000.000 en equipos de escucha, audífonos para la aplicación de la terapia, los que serán adquiridos a través de la entidad certificadora, además de equipos computacionales.

Los gestores del proyecto supervisarán directamente el funcionamiento y desempeño del negocio a nivel operativo, financiero y la relación con los clientes. Las labores que se subcontratarán son las de contabilidad y servicios legales.

5.4 Ubicación geográfica

Debido a la característica diferenciadora de nuestra propuesta de valor, el servicio en establecimientos escolares y en domicilios particulares, no requiere de una estructura física fija para la entrega del servicio. Esto hace disminuir significativamente los niveles inversión y costos operación.

Para implementación y operación de la sociedad se necesita una oficina central con capacidad para 4 personas con un tamaño aproximado de 65 M2. Este lugar físico servirá de central de coordinación y representación comercial. (Ver Anexo N°7)

La oficina central estará estratégicamente ubicada en la comuna de Santiago o Providencia, lo que nos permitirá ahorrar tiempo y costo de traslado hacia las comunas donde se encuentran nuestros segmentos objetivos.

6. Gestión de personas

6.1 Estructura organizacional

Como toda organización que recién comienza y teniendo en cuenta que se trata de un servicio nuevo que vamos a ofrecer, nuestra estructura será lo más acotada posible. En primera instancia la estructura estará conformada por 2 Gerentes, 7 terapeutas y una secretaria. Los cargos de gerente serán ocupados por los socios y gestores del proyecto. (Ver Anexo N°8)

6.2 Determinar dotación y sus características.

6.2.1 Gerentes

Este cargo será ocupado por los dos socios y no se definirán gerencias específicas. Las decisiones y directrices serán acordadas por ambos, a menos que uno de ellos no se encuentre disponible, y en ese caso el que sí lo esté tomará las decisiones. La principal función de ambos gerentes será la de buscar nuevos negocios, también serán los encargados del reclutamiento y selección del personal, además de ser los responsables de planificar los horarios de atención de los terapeutas. El perfil corresponde a un ingeniero civil industrial o ingeniero comercial.

6.2.2 Terapeutas

Los terapeutas serán siete en primera instancia y su rol es de entregar el servicio en establecimientos educacionales o de forma particular. Para cumplir con nuestra estrategia estos terapeutas deben ser profesionales del área de educación, específicamente educadores diferenciales, aunque no nos cerramos a contratar profesionales de otras áreas que se ajusten a nuestros requerimientos. Deben ser profesionales con experiencia los cuales serán capacitados, a costo nuestro, en cómo llevar a cabo la terapia de neuro estimulación Tomatis.

6.2.3 Secretaría

Prestará apoyo a los gerentes, en labores administrativas y ejecutivas. Será la encargada de recibir los llamados y agendar las reuniones con los posibles clientes, así como también entregar información a

particulares con los que tomemos contacto. El perfil será técnico de Instituto profesional con más de un año de experiencia.

6.2.4 Asesor Técnico

EL asesor del proyecto es un profesional del área de educación con experiencia en el trabajo con niños y jóvenes con NEE, el cual también cuenta con conocimiento en la terapia Tomatis y la aplicación de esta. Su función será asesorar a los gestores del proyecto en área técnica para la aplicación de la terapia.

6.3 Incentivos y compensaciones

La política de incentivos para este proyecto será de la siguiente forma:

Gerentes: Serán los responsables del proyecto, tanto en su planeación como ejecución. Durante el desarrollo del proyecto estos recibirán una remuneración de quinientos mil pesos brutos y realizarán retiros anuales por el 30% de las utilidades.

Terapeutas: Como nuestro equipo estará conformado por profesionales, con quienes además invertimos en una capacitación específica. Se ha determinado que para poder retener al equipo pagaremos compensaciones sobre la media de mercado, adicionalmente contarán con bono de fiestas patrias y de navidad. Además a lo ya mencionado anteriormente podrán optar a un bono anual, el cual estará determinado por el cumplimiento de sus objetivos y de su evaluación de desempeño. Uno de los terapeutas será considerado como asesor técnico para el proyecto.

Secretaria: su compensación será de acuerdo a mercado, adicionalmente contarán con bono de fiestas patrias y de navidad. Además a lo ya mencionado anteriormente podrán optar a un bono anual, el cual estará determinado por el cumplimiento de sus objetivos y de su evaluación de desempeño.

6.4 Equipo Gestor

La empresa Reeduca Ltda. se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada y estará conformada por los socios, Rodrigo Pereira R. y Erick Vera A., los cuales aportarán el capital inicial y poseerán el 50% de participación cada uno.

Rodrigo Pereira R.: Ingeniero Civil Industrial, MBA y Diplomado en Control de Gestión en la Universidad de Chile, con 6 años de experiencia en empresas de servicios relacionadas con las áreas de Minería, Generación Eléctrica e Industria. Experiencia en el área de Administración y Finanzas, en Evaluación y Control de Proyectos, Gestión Comercial y Planificación Financiera.

Erick Vera A.: Ingeniero Comercial, con mención en administración de empresa, MBA, Diplomas en Gestión de empresas, y control y análisis financiero, cuenta con 11 años de experiencia la cual se ha desarrollado principalmente en empresas de servicio en el área de Administrativas y Financieras del sector construcción.

7. Plan de implementación

7.1 Estrategia de Desarrollo

La principal estrategia para el desarrollo de nuestro plan es la selección de personal, es aquí donde debemos centrar nuestros esfuerzos, ya que requerimos personal no tan solo capacitado en áreas de la educación, sino que también deben ser profesionales que posean experiencia en el trabajo con niños, para lo cual centraremos nuestra búsqueda principalmente en mujeres jóvenes con no más de uno o dos años de experiencia laboral, con estudios de educación diferencial. Una vez hecha la selección del personal nuestras terapeutas serán capacitadas en la terapia Tomatis y la aplicación de esta a los niños y jóvenes, junto con desarrollar o potenciar en ellas la orientación al cliente. Con esto aseguramos un servicio confiable y de calidad lo que nos permitirá mantener una fidelización con nuestros clientes. Otro factor relevante para el buen desarrollo de nuestro plan es la coordinación de las terapias, tarea que será responsabilidad de los gerentes o gestores del proyecto, con una buena coordinación aprovechamos bien los recursos para la obtención de una mayor rentabilidad por terapeuta, sobre todo para los terapeutas que realicen atenciones a particulares.

7.2 Avances y requerimientos de recursos

Requerimiento de Oficina: Se requiere una oficina ubicada en el centro de la ciudad de Santiago para comenzar las operaciones, con el fin de tener una dirección para la empresa y ante el SII. Es necesario tener operativa esta oficina para realizar la selección del personal y parte de su capacitación.

Requerimientos de equipos: Principalmente necesitamos equipos Solisten y los audífonos, equipamiento fundamental para la aplicación de la terapia.

Requerimiento de capacitación: La capacitación en el método Tomatis serán coordinadas y con la entidad que las imparte una vez estén contratadas las o los terapeutas.

Avances: En cuanto a los avances estos están relacionados con el reclutamiento de personal, en cuanto a la descripción de cargos y aptitudes que debe mantener el personal requerido, cotizaciones de los requerimientos y los estudios de mercado.

7.3 Carta Gantt

CARTA GANTT REEDUCA																											
ACTIVIDADES	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Estudio de Mercado	Rodrigo / Erick	■	■	■	■																						
Recolección información	Rodrigo / Erick	■	■	■	■																						
Búsqueda de Oficina y Arriendo	Erick	■	■	■	■																						
Aspectos legales	Rodrigo / Erick		■	■	■	■																					
Diseño de Planes	Rodrigo / Erick			■	■	■	■																				
Búsqueda y Reclutamiento	Rodrigo / Erick			■	■	■	■																				
Contratación de personal	Rodrigo / Erick				■	■	■	■	■																		
Coordinación de Capacitaciones	Rodrigo			■	■	■	■	■	■																		
Capacitación y Compra de Equipos	Rodrigo / Erick							■	■	■																	
Reunión con Centros educacionales	Rodrigo / Erick			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Captación de clientes Particulares	Rodrigo / Erick			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Puesta en Marcha de Operación	Rodrigo / Erick																■	■	■	■	■	■	■	■			
Carta Gantt Actividades de REEDUCA																											

Elaboración propia

8. Plan Financiero

8.1 Supuestos

Se ha estimado un objetivo inicial de captación de 0,39% del mercado para los clientes de centros educacionales y un 0,01% para clientes particulares el primer año de operación, en base a un tamaño de mercado estimado en 562.911 niños y jóvenes con necesidades educativas especiales en la Región Metropolitana. Partiendo de este punto, se han definido los siguientes supuestos para determinar la proyección de ventas a 5 años:

- Se estimó la proyección de demanda en base la capacidad de servicio que podemos entregar con una dotación de 7 terapeutas el primer año.
- Se crece en un 25% anual en la cantidad de terapeutas.
- Se estimó que cada terapeuta puede atender a 75 niños por año en centros educacionales y los terapeutas que atienden de forma particular pueden atender a 36 niños por año.
- Se considera una política de reparto de dividendos de un 30%.
- En las Cuentas por Cobrar se considera un 20% del disponible.
- El pago de las cuentas por pagar se consideran dentro del mismo mes.
- Se consideran impuestos constantes de un 25%.
- Para la proyección de ingresos y gastos no se considera inflación.
- Exoneración del pago de IVA.
- Depreciación de equipos y mobiliario en un plazo de 3 años.
- No existe deuda de largo plazo.
- Para el cálculo de perpetuidad se considera a partir del 5to año un crecimiento de un 5%.

8.2 Estimación de Ingresos

Valores expresados en CLP:

Estimación de Mercado en la Región Metropolitana					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total de Niños con NEE en la RM	562.911	703.639	879.549	1.099.436	1.374.295
Alumnos Postulados a Nivel Nacional	410.805	513.506	641.882	802.353	1.002.941
Postulados RM (28%)	115.025	143.782	179.727	224.659	280.824
Posibles Clientes particulares	447.886	559.857	699.822	874.777	1.093.471

Centros Educativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales del mercado (unidades)	115.025	143.782	179.727	224.659	280.824
Participación de mercado Nuestra	0,39%	0,42%	0,42%	0,40%	0,37%
Ventas de nuestro empresa en unidades	450	600	750	900	1.050
Precio Ventas Unitario	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Ventas de nuestro empresa en \$	\$ 135.000.000	\$ 180.000.000	\$ 225.000.000	\$ 270.000.000	\$ 315.000.000

Particulares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales del mercado (unidades)	447.886	559.857	699.822	874.777	1.093.471
Participación de mercado Nuestra	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Ventas de nuestro empresa en unidades	36	72	72	72	72
Precio Ventas Unitario	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000
Ventas de nuestra empresa en \$	\$ 19.800.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000

8.3 Estado de Resultado

Valores expresados en CLP:

	0	1	2	3	4	5
Ventas Proyectadas		154.800.000	219.600.000	264.600.000	309.600.000	354.600.000
Costo Producción		105.000.000	145.100.000	173.000.000	201.600.000	230.200.000
Margen Bruto		49.800.000	74.500.000	91.600.000	108.000.000	124.400.000
Gastos Administrativos y Generales		26.928.408	26.928.408	26.928.408	26.928.408	26.928.408
Gastos de Ventas		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Margen Operacional		16.871.592	41.571.592	58.671.592	75.071.592	91.471.592
Gasto Financieros o Intereses		0	0	0	0	0
Depreciación		5.683.333	7.316.667	8.583.333	14.516.667	17.416.667
Utilidad Bruta		11.188.259	34.254.925	50.088.259	60.554.925	74.054.925
Impuestos	25%	2.797.065	8.563.731	12.522.065	15.138.731	18.513.731
Utilidad Neta		8.391.194	25.691.194	37.566.194	45.416.194	55.541.194

8.4 Flujo de efectivo y Flujo de caja libre

Valores expresados en CLP:

Flujo de efectivo						
	0	1	2	3	4	5
Estado de Resultado						
Utilidad Neta		8.391.194	25.691.194	37.566.194	45.416.194	55.541.194
Depreciación		5.683.333	7.316.667	8.583.333	14.516.667	17.416.667
Variación en K de T		- 9.121.991	- 7.163.044	- 10.723.877	- 10.541.544	- 16.184.044
FC Operación		4.952.537	25.844.817	35.425.650	49.391.317	56.773.817
Capex		- 17.050.000	- 4.900.000	- 3.800.000	- 20.850.000	- 8.700.000
FC Inversión		- 17.050.000	- 4.900.000	- 3.800.000	- 20.850.000	- 8.700.000
FC Financiamiento		- 12.097.463	20.944.817	31.625.650	28.541.317	48.073.817
Variación Deuda CP		-	-	-	-	-
Variación Deuda LP		-	-	-	-	-
Reparto Dividendos		2.517.358	7.707.358	11.269.858	13.624.858	16.662.358
FC Financiamiento		2.517.358	7.707.358	11.269.858	13.624.858	16.662.358
Flujo Caja del Período		- 9.580.105	28.652.175	42.895.508	42.166.175	64.736.175
Caja Período Anterior		36.487.963	36.487.963	65.140.138	108.035.646	150.201.821
Caja		26.907.858	65.140.138	108.035.646	150.201.821	214.937.997

FLUJO DE CAJA LIBRE							
	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
		MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	
Estado de Resultado							
Utilidad		8.391.194	25.691.194	37.566.194	45.416.194	55.541.194	
(Depreciación)		5.683.333	7.316.667	8.583.333	14.516.667	17.416.667	
Gastos Financieros (después de tax)		-	-	-	-	-	
Flujo de Caja Bruto		14.074.527	33.007.861	46.149.527	59.932.861	72.957.861	
Variación de K de T		- 9.121.991	- 7.163.044	- 10.723.877	- 10.541.544	- 16.184.044	
Capex		- 17.050.000	- 4.900.000	- 3.800.000	- 20.850.000	- 8.700.000	
Flujo de Caja Libre		- 46.068.068	12.097.463	20.944.817	31.625.650	28.541.317	48.073.817
Amortización o aumento de deuda financiera		-	-	-	-	-	396.779.605
Intereses netos de tax		-	-	-	-	-	
Flujo del Equity		- 46.068.068	12.097.463	20.944.817	31.625.650	28.541.317	48.073.817

La variación de capital de trabajo para cada año se calculó mediante la diferencia entre el total de activo circulante menos la caja e inversiones del año en curso, detalladas en el balance, menos esta misma variación del año anterior.

La variación del Capex corresponde a la diferencia entre el rubro de equipos y el rubro de mobiliarios, detallados en el balance, del año en curso menos esta misma variación del año anterior.

8.5 Balance

Valeres expresados en CLP

	0	1	2	3	4	5
Activos						
Activos Circulantes						
Caja e Inversiones		36.487.963	65.140.138	108.035.646	150.201.821	214.937.997
Cuentas x Cobrar Clientes		9.121.991	16.285.034	27.008.912	37.550.455	53.734.499
Inventarios						
Total Activos Circulantes	-	45.609.954	81.425.172	135.044.558	187.752.277	268.672.496
Activos Fijos						
Plantas Oficinas Sucursales	-	-	-	-	-	-
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Equipos		14.000.000	18.900.000	22.700.000	40.500.000	49.200.000
Mobiliarios		3.050.000	3.050.000	3.050.000	6.100.000	6.100.000
Nueva Inversión	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	5.683.333	13.000.000	21.583.333	36.100.000	53.516.667
Total Activos Fijos	-	11.366.667	8.950.000	4.166.667	10.500.000	1.783.333
Total Activos	-	56.976.620	90.375.172	139.211.225	198.252.277	270.455.829
Pasivo						
Cuentas por Pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Deuda Bancaria Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
Pasivo Exigible Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos Exigible	-	-	-	-	-	-
Capital o Patrimonio inicial		46.068.068	56.976.620	90.375.172	139.211.225	198.252.277
Utilidades		8.391.194	25.691.194	37.566.194	45.416.194	55.541.194
Disminución de Capital o Dividendos		2.517.358	7.707.358	11.269.858	13.624.858	16.662.358
Total Patrimonio final	-	56.976.620	90.375.172	139.211.225	198.252.277	270.455.829
Total Pasivo	-	56.976.620	90.375.172	139.211.225	198.252.277	270.455.829

30%

8.6 Requerimiento de Capital

8.6.1 Inversión en activo fijo

La inversión inicial se detalla en la siguiente tabla, los valores están expresados en CLP:

Equipos	Valor	Cantidad	Total
Equipos Solisten	1.100.000	7	7.700.000
Computadores	500.000	3	1.500.000
Audifonos	200.000	24	4.800.000
Total			14.000.000

Equipamiento Oficina	Valor	Cantidad	Total
Escritorios	230.000	3	690.000
Cardex	90.000	3	270.000
Estantes	120.000	3	360.000
Sillas de escritorio	80.000	3	240.000
Sillones	550.000	1	550.000
Mesa	190.000	1	190.000
Adornos	300.000	1	300.000
Impresora	150.000	1	150.000
Otros	300.000	1	300.000
Total			3.050.000

Total	17.050.000
--------------	-------------------

Desembolso Inicial

Se detalla el desembolso inicial en la siguiente tabla, con montos expresados en CLP:

Desembolso Inicial	Valor	Cantidad	Total
Capacitación	700.000	7	4.900.000
Apertura de Sociedad	500.000	1	500.000
Vestuario Personal	400.000	1	400.000
Arriendo Oficina (3 meses)	450.000	3	1.350.000
Remuneraciones	9.134.034	2	18.268.068
Marketing	150.000	12	1.800.000
Gastos Generales	150.000	12	1.800.000
Total			29.018.068

8.6.2 Capital de trabajo

Si consideramos la inversión en equipos, los gastos en equipamiento de oficina más los gastos detallados en el desembolso inicial, el total de capital requerido para comenzar la operación es el siguiente en CLP:

Total Inversión Inicial	46.068.068
--------------------------------	-------------------

8.6.3 Déficit operacional

Valeres expresados en CLP

PROYECCION DE FLUJOS						
Estado de resultados	0	1	2	3	4	5
Ventas netas		154.800.000	219.600.000	264.600.000	309.600.000	354.600.000
Costos Variables						
Margen de contribución		154.800.000	219.600.000	264.600.000	309.600.000	354.600.000
Gastos de ventas		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Gastos administrativos		26.928.408	26.928.408	26.928.408	26.928.408	26.928.408
Gastos Operacionales		105.000.000	145.100.000	173.000.000	201.600.000	230.200.000
EBITDA		16.871.592	41.571.592	58.671.592	75.071.592	91.471.592
Margen sobre ventas		11%	19%	22%	24%	26%

La empresa según las proyecciones no tendrá un déficit operacional, ya que su EBITDA es positivo en todos los escenarios, generando margen sobre las ventas.

8.7 Evaluación financiera del proyecto

8.7.1 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa se utilizó el modelo CAPM sin deuda. Para esta tasa se utilizó la tasa libre de riesgo a 10 años (BCP-10) en pesos. El beta se obtuvo de la página web de Damodaran para la industria de la educación. El premio por riesgo del mercado también fue obtenido de la página de Damodaran para el mercado chileno. El premio por riesgo del proyecto está compuesto por un 3% de premio por liquidez y un 4% exigido por los accionistas, por ser un modelo de negocio nuevo en el mercado.

$$K_o = R_f + \beta(R_m - R_f) + PRP$$

<i>R_f</i>	4,53%
Premio por Riesgo	6,65%
<i>β</i>	0,84
Premio por Riesgo Proyecto	7%
K_o	17,12%

8.7.2 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

TASA DE DESCUENTO (%)	17,12%
VAN (CLP)	144.568.323
TIR (%)	56,4%
PAYBACK (años)	4
ROI (%)	138%

Los datos obtenidos indican que el proyecto es recomendable realizarlo debido a que su VAN es mayor a cero y la TIR que es superior a la tasa de descuento. El proyecto es bastante atractivo, ya que la inversión tiene un retorno de un 138%, por lo que hace que el proyecto sea bastante atractivo.

8.7.3 Punto de equilibrio

La demanda para cuando el VAN es igual a cero disminuyó en 637 clientes la proyección total de clientes, según se detalla en la siguiente tabla:

Punto de Equilibrio	1	2	3	4	5
Pacientes de Establecimientos	387	516	645	774	903
Pacientes Particulares	31	62	62	62	62

8.7.4 Ratios financieros relevantes

Con estos ratios financieros podemos observar una buena capacidad de operación y una buena rentabilidad de nuestro negocio.

Ratios	Formulas	1	2	3	4	5
<u>Rentabilidad</u>						
Rentabilidad patrimonio	Utilidad neta / capital contable	15%	28%	27%	23%	21%
Margen neto sobre ventas	Utilidad neta / ventas netas	5%	12%	14%	15%	16%
Rentabilidad / activos		15%	28%	27%	23%	21%
Margen bruto		32%	34%	35%	35%	35%
Ebitda (CLP)		16.871.592	41.571.592	58.671.592	75.071.592	91.471.592
Ebitda / vtas		11%	19%	22%	24%	26%
<u>Crecimiento</u>						
Crecimiento ventas \$	(Ventas del año / ventas año anterior)-1		42%	20%	17%	15%
Crecimiento activo	(Act del año / Act año anterior)-1		58,6%	54,0%	42,4%	36,4%
Crecim utilidades	(Ut del año / Ut año anterior)-1		206%	46%	21%	22%
<u>Eficiencia y productividad</u>						
Costos totales /ventas	Costos+ gastos vtas +gasto adminst / ventas	89%	81%	78%	76%	74%
Costos Total / utilidades	Costos+ gastos vtas +gasto adminst / utilidades	16,4	6,9	5,5	5,2	4,7

8.7.5 Estructura de financiamiento

El financiamiento es realizado en el 100% por los gestores del proyecto, sin considerar préstamos bancarios a pesar de perder el beneficio tributario. Esto nos permitirá tener posibilidades de financiamiento o préstamos bancarios a futuro cuando se requiera crecer como empresa. Montos expresados en CLP.

Aporte de Capital	
Aporte Socio 1	23.034.034
Aporte Socio 2	23.034.034
TOTAL	46.068.068

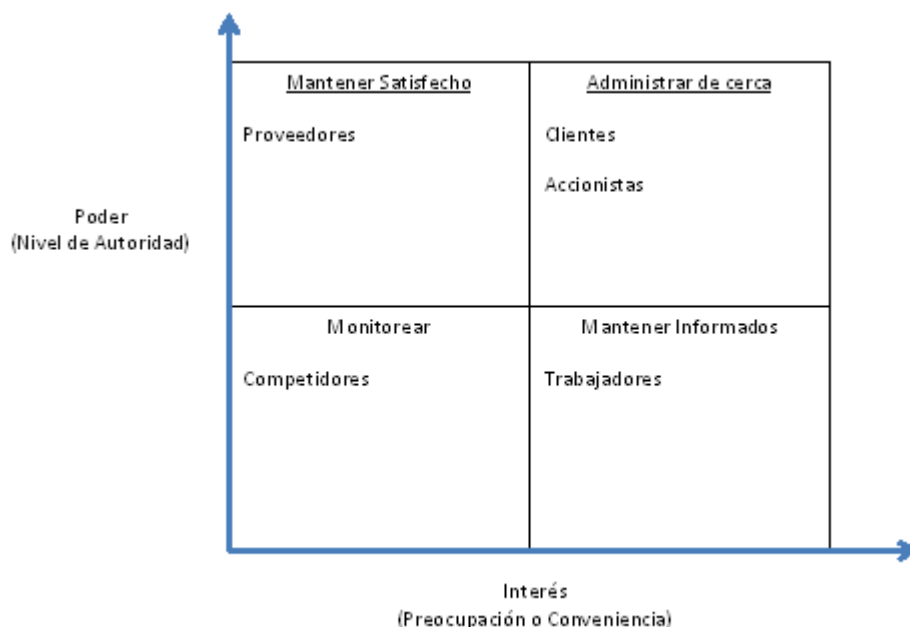
8.7.6 Análisis de sensibilidad

Para este análisis de sensibilidad se consideraron 2 variables. En el escenario 1 se modifica la variable de precio en un 10% menos y en el escenario 2 se modifica la capacidad de atención por terapeuta, ambas variaciones consideradas para establecimientos educacionales. La variación en precio corresponde a una rebaja en el precio por niño de \$300.000 a \$270.000 y la variación en capacidad de atención corresponde a la disminución en la cantidad de niños atendidos por terapeuta, que varía de 25 a 20 niños en lo que dura la terapia.

Análisis de Sensibilidad							
	1 Esc Normal	2 Esc Var. Precio	3 Esc Var. Cantidad	Var 1-2	%	Var 1-3	%
Ingresos 5to año	354.600.000	323.100.000	291.600.000	31.500.000	9%	63.000.000	18%
EBITDA 5to año	91.471.592	59.971.592	28.471.592	31.500.000	34%	63.000.000	69%
VAN 5 años	144.568.323	59.670.432	-26.678.356	84.897.891	59%	171.246.679	118%
TIR	56,4%	36,3%	4,5%				
ROI	138,0%	-5,6%	-136,3%				

9. RSE y Sustentabilidad

9.1 Mapa de stakeholders



Analizando los Stakeholders según el poder de negociación versus el interés que posee Reeduca en los grupos de interés se les agrupa en cuadrantes, donde se les debe analizar constantemente para ver si se les está prestando la atención necesaria, para así dirigir los recursos a los involucrados que son vitales para el negocio.

9.2 Valores éticos del negocio

Los valores son la norma que debe regir la conducta del personal de Reeduca y que debe ser respetada e inculcada a todos los niveles. Los valores son:

Responsabilidad: Entregar una respuesta ante las expectativas y demandas sociales de nuestros clientes, generando credibilidad y reputación de la empresa.

Legalidad: Cumplimiento de las disposiciones legales tanto con nuestros colaboradores como con nuestros clientes.

Excelencia: En nuestros Servicios y Gestión. Para apoyar a nuestros pacientes a superar sus problemas contamos con una terapia innovadora y complementaria a metodologías pedagógicas, que permiten acompañar de mejor forma su desarrollo.

9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Impacto social

Para nuestro proyecto, el impacto social es beneficioso, ya que este tipo de terapias permite reducir barreras que limitan la participación de niños y jóvenes en las actividades comunitarias e instructivas queremos lograr un cambio en la cultura y que toda la comunidad se haga parte de este cambio, mejorando la integración y el desarrollo de habilidades sociales de todos los pacientes con Necesidades Educativas Especiales.

Impacto ambiental

Por lo analizado, nuestro proyecto no necesita una evaluación de impacto ambiental, de todas maneras el cuidado del medioambiente es una de las constantes preocupaciones de nuestra compañía, donde se impulsarán campañas que propicien una actitud de cuidado del entorno. La intención es que podamos contribuir a reducir el impacto que la operación comercial puedan causar en el entorno.

Impacto económico

Todos los municipios destinan dineros para la aplicación de talleres y terapias alternativas en establecimientos educacionales, ya sea municipales o subvencionados, que cuenten con proyectos de integración, por lo que estos recursos están disponibles y es posible alcanzados ofreciendo un proyecto que permita ayudar a niños y a jóvenes a solucionar sus problemas de necesidades educativas especiales en un menor tiempo y con programas complementarios a lo aplicado en establecimientos educacionales.

Para los clientes particulares el impacto económico puede que sea mayor al de la aplicación de otras terapias, pero nuestro servicio ofrecido es personalizado, entregado en la comodidad de su domicilio y evitando su tiempo de traslado, por lo que nuestro servicio tiene una característica diferenciadora respecto a nuestros competidores.

10. Riesgos críticos

10.1 Riesgos internos

Los riesgos internos son los propios del proyecto, entre los cuales podremos encontrar riesgos financieros, operacionales y organizacionales.

Riesgo Financiero: la falta de capital de trabajo podría ser un riesgo, pero su magnitud es menor, ya que podría ser solventado a través de endeudamiento con entidades financieras.

Riesgo Operacional: por tratarse de una empresa con administración intensiva en mano de obra, siempre estará presente el riesgo operacional en los ámbitos legales, laborales y de seguridad. Es importante monitorear permanentemente las leyes relacionadas con temas como la Ley de Subcontratación y Código del Trabajo.

Riesgo Organizacional: está relacionado con las fallas en la calidad del servicio debido a no contar con el personal apto para la entrega de la terapia, ya que ellos son la garantía del servicio. Este riesgo será minimizado a través de una clara definición y ejecución de las actividades claves: proceso de reclutamiento y el proceso de selección y capacitación. Esto nos permitirá contar con el personal adecuado que nos permitan mantener un alto nivel de satisfacción en todos los puntos de contacto con el cliente.

10.1 Riesgos externos

Los riesgos externos son los propios del mercado. Se identifican los posibles riesgos que nuestro negocio podría enfrentar:

Proveedores: Los riesgos referentes a los proveedores se relacionan con la disponibilidad que tiene la entidad certificadora y con una eventual alza en los costos de las capacitaciones y equipos. Una manera de mitigar este riesgo es realizando contratos y alianzas en el largo plazo, con la finalidad de asegurar tarifas y disponibilidad.

Competidores: Actuales competidores podrían incluir en su servicio la aplicación de esta terapia de manera In situ y apuntar al mismo mercado objetivo que nosotros. Además, podrían ingresar nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada del mercado. Esto es un riesgo latente y probable, sin embargo, el tamaño del mercado es grande lo que asegura que existe espacio para poder competir.

Reformas: la incertidumbre que generan las nuevas reformas podrían afectar el correcto funcionamiento de nuestro proyecto, debido a prohibiciones o falta de financiamiento para la aplicación de terapias alternativas para pacientes con NEE. Lo que permite mitigar este riesgo es el cambio social y cultural en favor del mejoramiento de la educación e integración de personas con capacidades diferentes, a través de terapias tradicionales o alternativas.

Anexos

Anexo N°1

Estimación en Santiago de Alumnos Postulados a subvención					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total de Niños con NEE en la RM	562.911	703.639	879.549	1.099.436	1.374.295
Alumnos Postulados a Nivel Nacional	410.805	513.506	641.882	802.353	1.002.941
Postulados RM (28%)	115.025	143.782	179.727	224.659	280.824
Posibles Clientes particulares	447.886	559.857	699.822	874.777	1.093.471

Capacidad de atención Centros Educativos	450	600	750	900	1050
%	0,39%	0,42%	0,42%	0,40%	0,37%

Capacidad de atención Particular	36	72	72	72	72
%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%

Fuente: Elaboración propia, con base de datos Mineduc, presentación Subvención Escolar Preferencial año 2013

Centros Educativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales del mercado (unidades)	115.025	143.782	179.727	224.659	280.824
Participación de mercado Nuestra	0,39%	0,42%	0,42%	0,40%	0,37%
Ventas de nuestra empresa en unidades	450	600	750	900	1.050
Precio Ventas Unitario	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Ventas de nuestra empresa en \$	\$ 135.000.000	\$ 180.000.000	\$ 225.000.000	\$ 270.000.000	\$ 315.000.000

Particulares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales del mercado (unidades)	447.886	559.857	699.822	874.777	1.093.471
Participación de mercado Nuestra	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Ventas de nuestra empresa en unidades	36	72	72	72	72
Precio Ventas Unitario	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000
Ventas de nuestra empresa en \$	\$ 19.800.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000	\$ 39.600.000

Fuente: Elaboración propia, con base de datos Mineduc, presentación Subvención Escolar Preferencial año 2013

Anexo N°2

2.1 ¿Qué es el método Tomatis?

El Método Tomatis fue descubierto y perfeccionado por Alfred Tomatis (nacido el 1 de enero de 1920 y fallecido el 25 de diciembre de 2001), un médico francés especializado en otorrinolaringología. Dedicó una gran parte de su actividad profesional a estudiar la relación existente entre el oído, la voz y la psique, y, por extensión, entre la escucha y la comunicación. Pionero, reconocido internacionalmente por brindar su vida al desarrollo de la nueva ciencia del escuchar, y a un nuevo enfoque de intervención para corregir los múltiples problemas asociados con deficiencias en nuestra facultad de escuchar.



Sus descubrimientos fueron probados científicamente en el laboratorio de fisiología de la Sorbona y dieron lugar a comunicados en la Academia de Ciencias y la Academia de Medicina de París en 1957 y 1960.

Estos comunicados recibieron el nombre de “leyes Tomatis”:

- La voz reproduce sólo lo que el oído capta;
- Si modificamos la audición, se modifica instantánea e inconscientemente la emisión vocal;
- Es posible transformar duraderamente la fonación mediante una estimulación auditiva sostenida durante un cierto tiempo (ley de remanencia).

El Método Tomatis se basa en una serie de conceptos relativos a la forma en que el ser humano se desarrolla, trata la información, comunica consigo mismo y con los demás, y, finalmente, aprende.

Las investigaciones de Alfred Tomatis lo condujeron a desarrollar una pedagogía que incita al individuo a encontrar de nuevo sus capacidades de análisis, concentración y comunicación. En efecto, gracias a un

conjunto de materiales pedagógicos, el método actúa simultáneamente sobre las tres funciones esenciales del oído, a saber, la audición, el equilibrio y la dinamización.

El Método Tomatis está compuesto por audífonos inalámbricos individuales y equipo reproductor de música, denominado “Oído Electrónico” con los cuales se transmiten sonidos filtrados a los oídos de los pacientes a través de distintas frecuencias, las cuales tienen las siguientes funciones:

- Bajas: tratan las complicaciones pertenecidas con el cuerpo y la función vestibular que están relacionadas con el control del balance y el equilibrio (el tono muscular, coordinación, imagen corporal, motricidad, conciencia, sistema nervioso, emociones, etc.)
- Medias: se utilizan para problemas de lenguaje, comunicación, memoria, atención, concentración, etc.
- Altas: proporcionan energía y afectan a las operaciones mentales y psicológicas, trabajan a nivel del intelecto.

El Método Tomatis facilita:

- El lenguaje y la comunicación;
- El aprendizaje;
- El desarrollo personal y de comportamiento;
- El trabajo sobre el cuerpo, la postura y la voz;
- La adquisición de las lenguas extranjeras.

La sociedad Tomatis Développement S.A., único propietario del Método Tomatis, perpetúa la tradición de su fundador esforzándose al mismo tiempo en hacer de modo que el método sea más comprensible y accesible, y, por supuesto, más eficaz gracias a los progresos tecnológicos y científicos.

Dicha sociedad conjuga así los 50 años de experiencia del Método Tomatis con las últimas investigaciones en neurociencia y ciencia cognoscitiva con el fin de desarrollar productos innovadores y no intrusivos que permiten optimizar los procesos de aprendizaje, escucha y comunicación.

2.2 Fundamentación del método Tomatis

Un 90% de los mensajes sensoriales que estimulan nuestro cerebro, entre los cuales se encuentran el movimiento y el tacto, implican nuestro oído. El oído tiene por lo tanto como función ser un sistema de integración sensorial.

Las acciones de corrección del Método Tomatis van a actuar de manera simultánea sobre las tres funciones esenciales del oído que son el equilibrio, la dinamización y la audición.

La función de equilibrio

Depende del vestíbulo, parte del oído interno que informa al cerebro del menor movimiento corporal, es quien controla nuestros movimientos, coordinación y ritmo, por lo cual es responsable de la función del equilibrio. El oído interviene por lo tanto en el control postural y el mantenimiento del equilibrio. El Método Tomatis, mediante su acción en el vestíbulo, permite al cuerpo encontrar su verticalidad, y al esqueleto reposicionarse. Así es, bajo el efecto prolongado de sesiones de escucha, se armoniza la coherencia de los mensajes enviados al cerebro por el vestíbulo del oído derecho y el oído izquierdo. Se observan así respuestas motrices menos anárquicas, más fluidas y mejor organizadas.

La acción sobre los trastornos psicomotores es evidente. Por otra parte, el vestíbulo participa de manera fundamental en la integración de los ritmos a la vez musicales y lingüísticos debido a las numerosas conexiones que mantiene con el cerebro.

La función de dinamización

El oído humano garantiza una función de “carga cortical”. En consecuencia, necesita ser estimulado para energizar el cerebro y el cuerpo a través de la coclea y el vestíbulo, órganos que desempeñan el papel de proveedor de la energía. El sonido es necesario para nuestra realización personal. Cuanto más rico es en armónicos altos, más su efecto es eficaz. Así es, los sonidos con muchos armónicos altos estimulan una extensa red nerviosa, llamada “formación reticulada”, que controla el nivel de actividad global de la actividad cerebral. Es la razón por que utilizamos principalmente conciertos para violín de Mozart, cuyos efectos beneficiosos son famosos. Utilizamos asimismo cantos gregorianos cuyo ritmo tan particular desempeña un papel tranquilizante demostrado.

La función de audición

Cuando esta se ve perturbada, vemos aparecer no sólo trastornos de discriminación, espacialización, lateralización auditivas, sino también una pérdida de la capacidad de extraer un mensaje sonoro del ruido circundante. La persona es así sometida a una multitud de información que percibe de manera más o menos alterada. La comprensión de los mensajes no puede entonces hacerse que mediante esfuerzos muy importantes, lo que genera errores, un cansancio creciente, irritabilidad y, finalmente, un encierro en sí

mismo (retraining). El medio ambiente es percibido como algo problemático. Por consiguiente, está claro que la atención y la memorización no pueden ser sino deficientes.

2.3 Metodología, Actividades y Evaluación del Método

Evaluación previa

Este primer paso va a permitir evaluar la problemática de la persona por medio de recopilación de antecedentes previos, entrevista, pruebas y/o cuestionarios. Esta evaluación es imprescindible para determinar si hay que aconsejar una educación por estimulación auditiva.

Programación

El programa se determina tras la evaluación en función de la problemática a tratar.

Sesiones de escucha

Durante el programa el paciente escuchará música de Mozart, procesada en los laboratorios Tomatis, canto gregoriano, sonidos filtrados y otros, que tienen que ver con las frecuencias que se han de aplicar.

- Su duración y ritmo son determinados en función de cada grupo o persona.
- El ciclo total es de 78 a 80 horas, dependiendo de la problemática a tratar.
- Se ofrecen tres opciones de tratamiento las cuales serán expuestas más adelante.

Balance de salida

Al terminar las sesiones de escucha, el experto efectúa un balance, el cual permite medir los progresos obtenidos y determinar si nuevas sesiones son necesarias. Los resultados obtenidos con el Método TOMATIS son duraderos, pocas veces es necesario prolongar las sesiones más allá del período prescrito. No obstante, para ciertas problemáticas, puede ser necesario ampliar el programa. Por otra parte, tras un nuevo acontecimiento como un choque emocional, puede ser necesario volver a empezar un programa TOMATIS.

Anexo N°3

Total Nacional de alumnos matriculados año 2012		%
Pre-Básica	348.495	4,5%
Especial	159.078	
Básica Regular	1.976.176	
Media	1.044.233	
TOTAL	3.527.982	

Estimación Nacional de Alumnos con NEE		
20% con NEE (Estudio realizado por Fundacion mis talent	705.596	20%

Total en Santiago de alumnos matriculados año 2012	
Porcentaje de Alumnos Stgo	41%

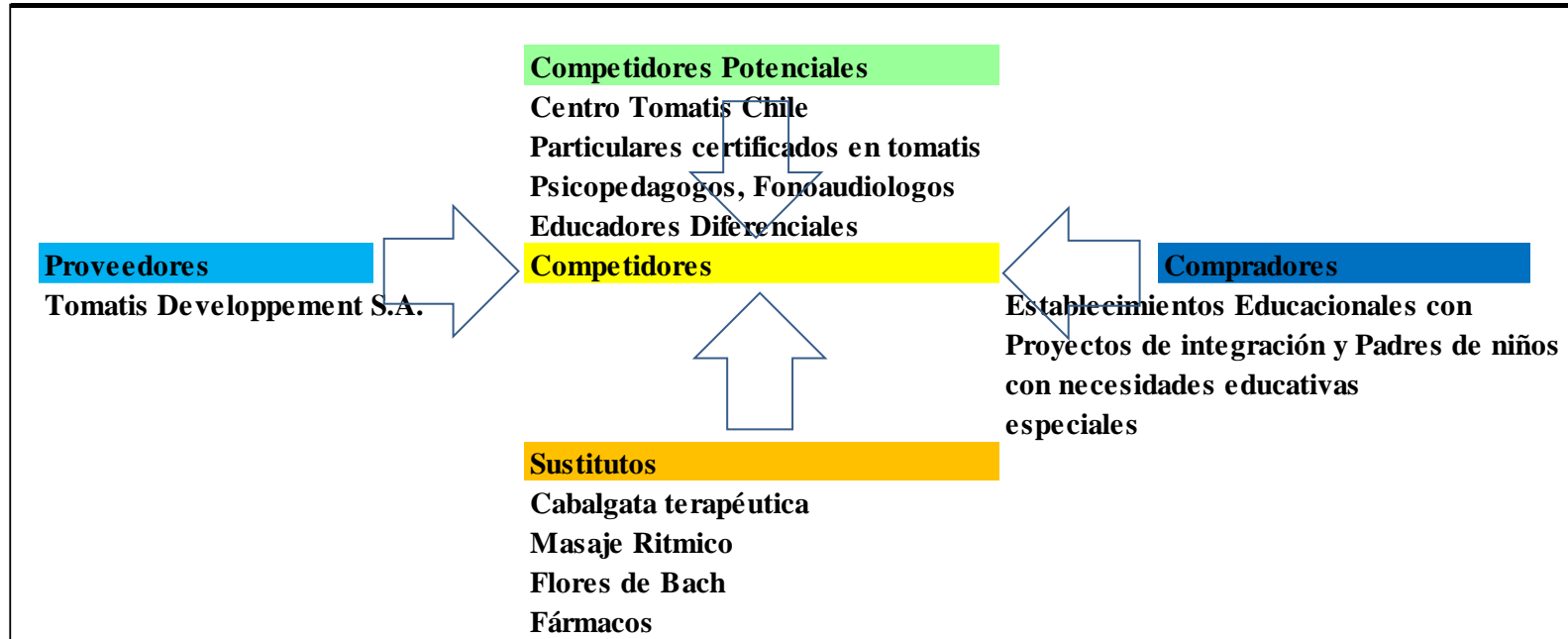
Estimación en Santiago de Alumnos con NEE	
Cantidad de Niños con NEE Stgo	288.211

Estimación en Santiago de Alumnos Postulados a subvención		
Alumnos Postulados a Nivel Nacional	210.332	
Postulados RM (28%)	58.893	20,4%
Posibles Clientes particulares	229.318	80%

Fuente: Elaboracion propia sobre bas de tatos y estudios del INE y Fundacion mis talentos

Anexo N°4

Identificación de los actores de la Industria



Anexo N°5

Barrera de Entradas	No Atrac.		Atrac.	
	Alta/Verd.	Baja/Falso.	Alta/Verd.	Baja/Falso.
Economías de Escala			1	
Cantidad de Patentes en productos			1	
Identidad de la marca			1	
Alto % de costos fijos			1	
Necesidades de Capital			1	
Dificultad de acceso a la distribución			1	
Importancia de curva de aprendizaje	1			
Dificultad de acceso a insumos necesarios			1	
Reaccion esperada competidores		1		
Barreras políticas gubernamentales			1	
Protección y regulación de la industria	1			
TOTAL	11	2	1	8
Nota Promedio	100%	18%	9%	73%

Barreras de Salida	No Atrac.		Atrac.	
	Alta/Verd.	Baja/Falso.	Alta/Verd.	Baja/Falso.
Especialización de Activos			1	
Barreras emocionales				1
Restricciones gubernamentales y sociales			1	
Valor de liquidación de activos			1	
TOTAL	4	0	3	1
Nota Promedio	100%	0%	75%	25%

Poder Compradores	No Atrac.		Atrac.	
	Alta/Verd.	Baja/Falso.	Alta/Verd.	Baja/Falso.
Volumen de compra			1	
Relevancia de nuestro producto			1	
Posibilidad de integración hacia atrás				1
Sensibilidad del comprador al precio			1	
Precio total de las compras				1
Identificación con la marca				1
Impacto en la calidad	1			
Impacto en la utilidad			1	
Nivel de Utilidades			1	
Contribución a la calidad	1			
TOTAL	10	2	5	3
Nota Promedio	100%	20%	50%	30%

Poder negociador de los proveedores

Intensidad de la rivalidad

Poder negociador de clientes

Promedio General	No Atractiva	Medio	Atractiva
Nivel de Industria	13%	38%	49%

Sustitutos

Poder Negociador de los Proveedores	No Atrac.		Atrac.	
	Alta/Verd.	Baja/Falso.	Alta/Verd.	Baja/Falso.
Diferenciación de los insumos	1			1
Altos % de costos variables de proveedores y empleados				1
Baja disponibilidad de insumos sustitutos	1			
Niveles de concentración del proveedor				1
Importancia de los insumos en el costo de compra		1		
Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación		1		
Amenaza de los proveedores de integrarse			1	
Alto costo de cambio de los proveedores			1	
TOTAL	8	2	2	4
Nota Promedio	100%	25%	25%	50%

Determinantes de la rivalidad competitiva	No Atrac.		Atrac.	
	Alta/Verd.	Baja/Falso.	Alta/Verd.	Baja/Falso.
Bajo Crecimiento de la industria - demanda				1
Nivel de costos fijos: mas competitividad				1
Capacidad excesiva	1			
Baja diferencia de Productos / Commodities			1	
Baja identidad de marca			1	
Alto % de costos fijos			1	
Concentración actor dominante			1	
Disponibilidad de información		1		
Baja diversidad de competidores	1			
Barreras a la Salida				1
Bajos costos de cambio			1	
Intereses estratégicos de nivel corporativo				1
Frecuencia de guerra de precios				1
TOTAL	13	2	3	8
Nota Promedio	100%	15%	23%	62%

Sustitutos	No Atrac.		Atrac.	
	Alta/Verd.	Baja/Falso.	Alta/Verd.	Baja/Falso.
Bajos precios relativos				1
Costos variables				1
Propensión del comprador al sustituto				1
Oferta de sustitutos			1	
Disponibilidad de sustitutos cercanos			1	
Calidad comparativa			1	
Bajos costos de cambio				1
TOTAL	7	0	3	4
Nota Promedio	100%	0%	43%	57%

Anexo N°6

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Estructura liviana de costos	0,2	3	0,6
Experiencia del personal en el trabajo con niños	0,4	4	1,6
Movilidad y flexibilidad para la aplicación de la terapia	0,4	4	1,6
Total	1		3,8

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Ser los primeros con este tipo de modelo	0,1	3	0,3
Mayor cantidad alumnos matriculados en establecimiento con PIE	0,2	2	0,4
Variable de tiempo cada vez más valorada	0,4	4	1,6
Aumento de fondos destinados a proyectos de integración	0,3	2	2,3
Total	1		4,6

Debilidades	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Inexperiencia en el modelo propuesto	0,3	2	0,6
Terapia poco conocida en el mercado	0,4	3	1,2
No existe posicionamiento de la marca	0,3	4	1,2
Total	1		3

Amenazas	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Bajas barreras de entrada	0,3	3	0,9
Servicio imitable	0,4	4	1,6
Reacción agresiva de los competidores	0,3	2	0,6
Total	1		3,1

Anexo N°7

Oficina 67 mts-Edificio Panoramico

Publicado 9 Marzo 12:47

(UF 17,7)
\$435.000
\$580.000 (UF 23,6)



juan pablo astorquiza
PROFESIONAL

66186383

Envíale un mensaje

Tu nombre

Tu e-mail

Tu teléfono (Opcional)

Mensaje

Envíame una copia

Enviar

[Reportar aviso](#)

[Consejos de seguridad](#)



Detalles

Arriendo **\$435.000** (UF 17,7)

Arriendo anterior **\$580.000** (UF 23,6)

Comuna Providencia

Superficie 67 m²

Tipo Arriendo

Código 14200940

Descripción

Amplia oficina de 3 privados y 2 baños en piso 7 edificio panorámico- metro Los Leones. 67 mts - orientación Sur Oriente -

Pleno Centro

Publicado 12 Febrero 13:41

(UF 17,09)
\$420.000



Detalles

Arriendo	\$420.000 (UF 17,09)
Comuna	Santiago
Superficie	70 m ²
Tipo	Arriendo
Código	15801542

Descripción

Oficina con excelente ubicación, emplazada en Edificio calle Mac Iver al lado de Teatro Municipal.
Pleno centro financiero, comercial, a pasos de Metro Estación Santa Lucía, Cerro Santa Lucía, estacionamientos, restaurantes, cafes, etc.

Consta de lo siguiente:

- Hall de Acceso
- Recepción
- 1 Baño
- 3 Privados



Manuel Stuardo Tagle

📞 56994198833

Envíale un mensaje

Envíame una copia

Enviar

[Reportar aviso](#)

[Consejos de seguridad](#)

Anexo N°8

