



“REEDUCA LTDA.”

Parte 1: Concentración Estratégico y de Mercados

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

Alumnos: Erick Vera

Profesor Guía: Máximo Errázuriz

Santiago, Junio 2015

Índice

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Oportunidad de Negocio.....	3
2.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.....	3
2.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos	3
2.3 Qué oportunidad o necesidad atiende	4
2.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio	4
2.5 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
3.2 Competidores.....	11
3.2.1 Identificación y Caracterización de los competidores	11
3.2.2 Fortalezas y Debilidades de los competidores	12
3.3 Clientes	12
3.3.1 Caracterización de los consumidores.....	12
3.3.2 Macro y micro segmentos.	12
3.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	13
3.4 Matriz de perfiles competitivos	14
3.5 Tamaño de mercado	14
3.6 Conclusiones.....	15
4. Modelo de Negocio	16
4.1 Descripción completa del modelo de negocios (Modelo Canvas)	16
4.1.1 Segmentos de mercado.....	17
4.1.2 Propuesta de valor.....	17
4.1.3 Canales de distribución y comunicación	18

4.1.4 Relaciones con los clientes	18
4.1.5 Modelo de flujo de ingresos	19
4.1.6 Recursos Claves.....	19
4.1.7 Actividades claves	19
4.1.8 Asociaciones claves.....	19
4.1.9 Estructura de costos	19
4.2 Análisis Interno.....	20
4.2.1 Análisis FODA y sus estrategias	20
4.2.2 Cadena de Valor	21
4.2.3 Recursos, capacidades y competencias	23
4.2.4 Ventajas competitivas	24
4.3 Estrategia de entrada	24
4.4 Estrategia de crecimiento	25
4.5 Estrategia de salida.....	25
5. Plan de Marketing	26
5.1 Objetivos de marketing.....	26
5.2 Estrategia de segmentación	26
5.3 Estimación de demanda	27
5.3.1 Estimación de participación de mercado.....	27
5.3.2 Número de clientes	27
5.3.3 Demanda anual por producto.....	27
5.4 Estrategia de producto/servicio	28
5.4.1 Mapa de posicionamiento	28
5.5 Estrategia de precios.....	30
5.6 Estrategia de distribución	30
5.7 Estrategia de comunicaciones.....	31
5.9 Estrategia de ventas.....	32
6. RSE y Sustentabilidad.....	33
6.1 Mapa de stakeholders	33
6.2 Valores éticos del negocio.....	33
6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	34
7. Riesgos críticos.....	35

7.1 Riesgos internos.....	35
7.1 Riesgos externos.....	35
Anexos	37
Anexo N°1	37
Anexo N°2.....	38
Anexo N°3.....	42
Anexo N°4.....	43
Anexo N°5.....	44
Anexo N°6.....	45
Anexo N°7	46
Anexo N°8.....	47
Anexo N°9.....	48
Anexo N°10.....	49
Anexo N°11	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

2.1 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%.

2.2 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.

2.3 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.

Cientes 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.

2.4 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.

2.5 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 educativos. 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

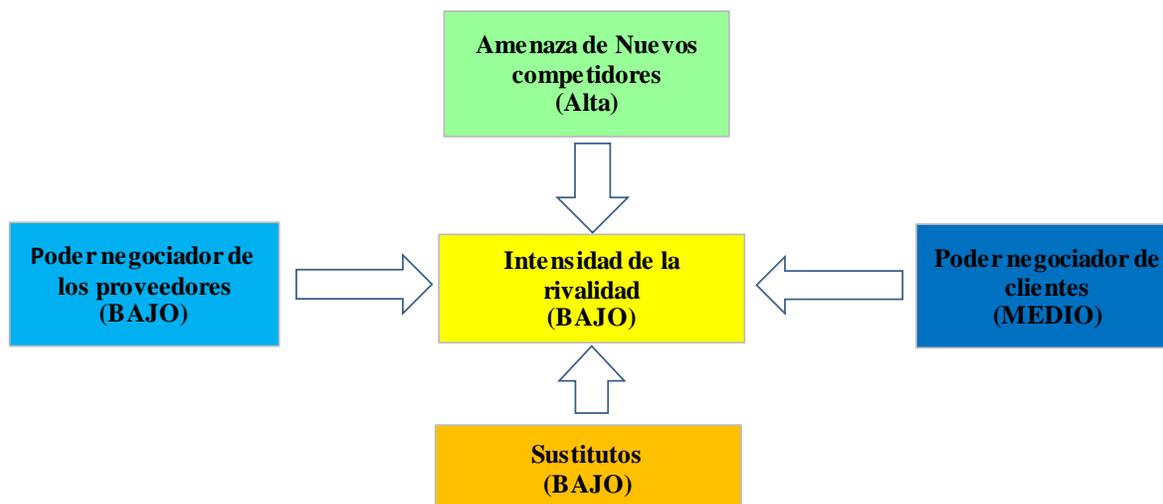
Si bien existen sustitutos para el servicio, no se observa disponibilidad ni calidad comparativa en terapias para mejorar las NEE, algunos sustitutos son las cabalgatas terapéuticas, flores de bach o masajes rítmicos. Para el caso de los fármacos no existe una tendencia a su utilización en niños y jóvenes.

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.

3.2 Competidores

3.2.1 Identificación y Caracterización de los competidores

- Tomatis Chile: Es un centro terapéutico especializado, llevan más de 15 años funcionando en Chile y han logrado consolidar la marca “Tomatis”, trabajando con profesionales capacitados en la aplicación del método. Sus servicios son prestados solo en el centro, y los valores van desde los \$480.000.- por 62 horas de terapia.
- Terapeutas Tomatis: En Chile no son muchos los terapeutas certificados que aplican el método. Se logró identificar 11 terapeutas en Chile y sólo 3 en la Región Metropolitana. En general estos terapeutas prestan el servicio en sus consultas particulares y como una terapia complementaria de otras terapias que ofrecen, el valor promedio que estos terapeutas cobran esta entre los \$380.000 y \$400.000 por 78 horas de terapia, considerando el arriendo de los equipos.
- Educadores Diferenciales: Son profesionales que han existido desde hace ya más de 40 años, ejercen la profesión en diversas especialidades y/o menciones que se especializan en cada una de sus casas de estudio. Existen especialistas en Lenguaje, Deficiencia Mental, Trastornos Específicos del Aprendizaje, etc. Actualmente una modificación en la ley 20.201 exige a los colegios contar con educadores diferenciales contratados de forma permanente. El artículo 5 transitorio del Estatuto Docente fija el valor mínimo por hora de contrato para los profesores y educadores de pre básica, básica y especial, siendo actualmente de \$ 11.045 imponibles.
- Psicología y Psicopedagogía: Es la ciencia que permite estudiar a la persona y su entorno en las distintas etapas de aprendizaje que abarca su vida. Se encargan de estudiar, prevenir y corregir las dificultades que puede presentar un individuo en el proceso de aprendizaje, aun cuando tiene un coeficiente intelectual dentro de los parámetros normales pero que presenta dificultades en su aprendizaje. Como recurso distintivo se identifica la terapia personalizada, las sesiones son 2 a tres veces por semana y tienen un costo que fluctúa entre los \$10.000 a \$15.000 por sesión.
- Fonoaudiología: Es una especialidad que se dedica al estudio y tratamiento de los procesos normales y patológicos de la comunicación humana, en las áreas de habla, lenguaje, audición y voz. Es capaz de diagnosticar e intervenir los problemas en el ámbito del lenguaje, voz, audición,

motricidad orofacial y la deglución; de modo de prevenir, pesquisar y tratar a personas y/o grupos durante las diferentes etapas de la vida. El valor por sesión fluctúa entre \$16.000 y \$20.000.

Cuadro comparativo con la competencia (Ver anexo N° 6).

3.2.2 Fortalezas y Debilidades de los competidores

Se ha identificado como fortaleza, el servicio personalizado, los años de experiencia y el reconocimiento del mercado para tratar los problemas de aprendizaje, concentración y comunicación. Como debilidades que se pueden identificar es que son poco flexibles y sus resultados se ven a más largo plazo.

3.3 Clientes

Los clientes de esta industria son establecimientos con proyectos de integración escolar y padres de niños con Necesidades Educativas Especiales, los cuales busquen metodologías alternativas, innovadoras y con buenos resultados para tratar patologías de aprendizaje, concentración y comunicación de sus alumnos o hijos.

3.3.1 Caracterización de los consumidores

Para el proyecto se identifica a los consumidores como niños y jóvenes que presenten algún tipo de necesidad especial de aprendizaje, que vivan en la ciudad de Santiago. Estos pueden asistir a establecimientos educacionales con proyectos de integración o bien pertenecer a un sector socioeconómico ABC1 y C2.

3.3.2 Macro y micro segmentos.

Macro segmentación

Para este proyecto se identifican dos grandes segmentos de clientes:

- Establecimientos educacionales, ya sean Municipales, Subvencionados o Corporaciones.
- Clientes particulares del segmento socioeconómico ABC1 y C2

Micro segmentación

En la micro segmentación veremos el detalle del macrosegmento que nuestro proyecto desea atender.

- Establecimientos educacionales: Buscamos vender nuestro servicio a colegios Municipales, Subvencionados y Corporaciones ubicados en las comunas de la ciudad de Santiago que cuenten con Proyectos de Integración Escolar (PIE).
- Clientes particulares: Para el caso de los particulares nuestro proyecto se concentrará en la venta del servicio a padres de niños con problemas de aprendizaje, concentración y comunicación, ubicados en las comunas donde existe la mayor cantidad de población perteneciente a los segmentos ABC1 y C2 en este caso Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa, San Miguel, Macul, La Florida, Peñalolén y Santiago.

3.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Según un estudio realizado el año 2012 por la Fundación Mis Talentos en Chile uno de cada cinco niños presenta necesidades educativas especiales, lo que arroja un mercado potencial de un millón de usuarios, de los cuales según el compendio estadístico del INE 2013, 705.596 están matriculados en la educación básica y media. De este grupo según un estudio realizado por el Mineduc presentado en enero del 2014, en la región metropolitana el año 2013 se matricularon 73.616 niños en el programa de integración escolar. (Ver Anexo N°3).

La tendencia del mercado busca métodos flexibles, alternativos y efectivos para tratar todo tipo de trastornos de aprendizaje, concentración y comunicación, en este sentido los clientes prefieren alternativas beneficiosas sin tener que acudir a los fármacos.

3.4 Matriz de perfiles competitivos

Factores Claves de éxito	Peso	REEDUCA		Centro Tomatis Chile		Terapeutas Tomatis		Educadores Diferenciales		Psicología Psicopedagogo		Fonoaudiologo	
		Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.	Cal.	Peso pond.
Experiencia con niños	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Flexibilidad en atención	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Precio	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Resultado	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	3	0,9	2	0,6	2	0,6
Variedad de Problemas que ataca	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1
			0		0		0		0		0		0
Total	1		3,7		2,9		2,7		3,2		2,8		2,1

Muy Fuerte	4
Fuerte	3
Menos Debil	2
Debil	1

Elaboración propia

3.5 Tamaño de mercado

Se estima en 562.911 el número de Niños y Jóvenes con NEE en la Región Metropolitana para el año 2015 (estimación efectuada sobre compendio estadístico INE 2013). El 20,4% de estos niños con necesidades educativas especiales se encuentran en establecimientos educacionales con subvención escolar para proyectos de integración escolar PIE. El 79,6% restante son niños con NEE que no están matriculados en establecimientos educacionales con PIE y podrían ser atendidos de forma particular. (Fuente: Asociación Chilena de Municipalidades, Mineduc). El gobierno de Chile destinó como subvención para Proyectos de Integración Escolar el año 2014 MM US\$492, esto según la Ley de Presupuesto 2014. (Ver Anexos N°1 y N°3)

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 (N° de Niños)	562.911	703.639	879.549	1.099.436	1.374.295
Alumnos Postulados a Nivel Nacional (N° de Niños)	410.805	513.506	641.882	802.353	1.002.941
Postulados RM (28%) (N° de Niños)	115.025	143.782	179.727	224.659	280.824
Posibles Clientes particulares (N° de Niños)	447.886	559.857	699.822	874.777	1.093.471
Tamaño de Mercado Centros Educacionales (MM\$)	34.508	43.134	53.918	67.398	84.247
Tamaño de Mercado Clientes Particulares (MM\$)	246.337	307.922	384.902	481.127	601.409
Total Tamaño de Mercado (MM\$)	280.845	351.056	438.820	548.525	685.656

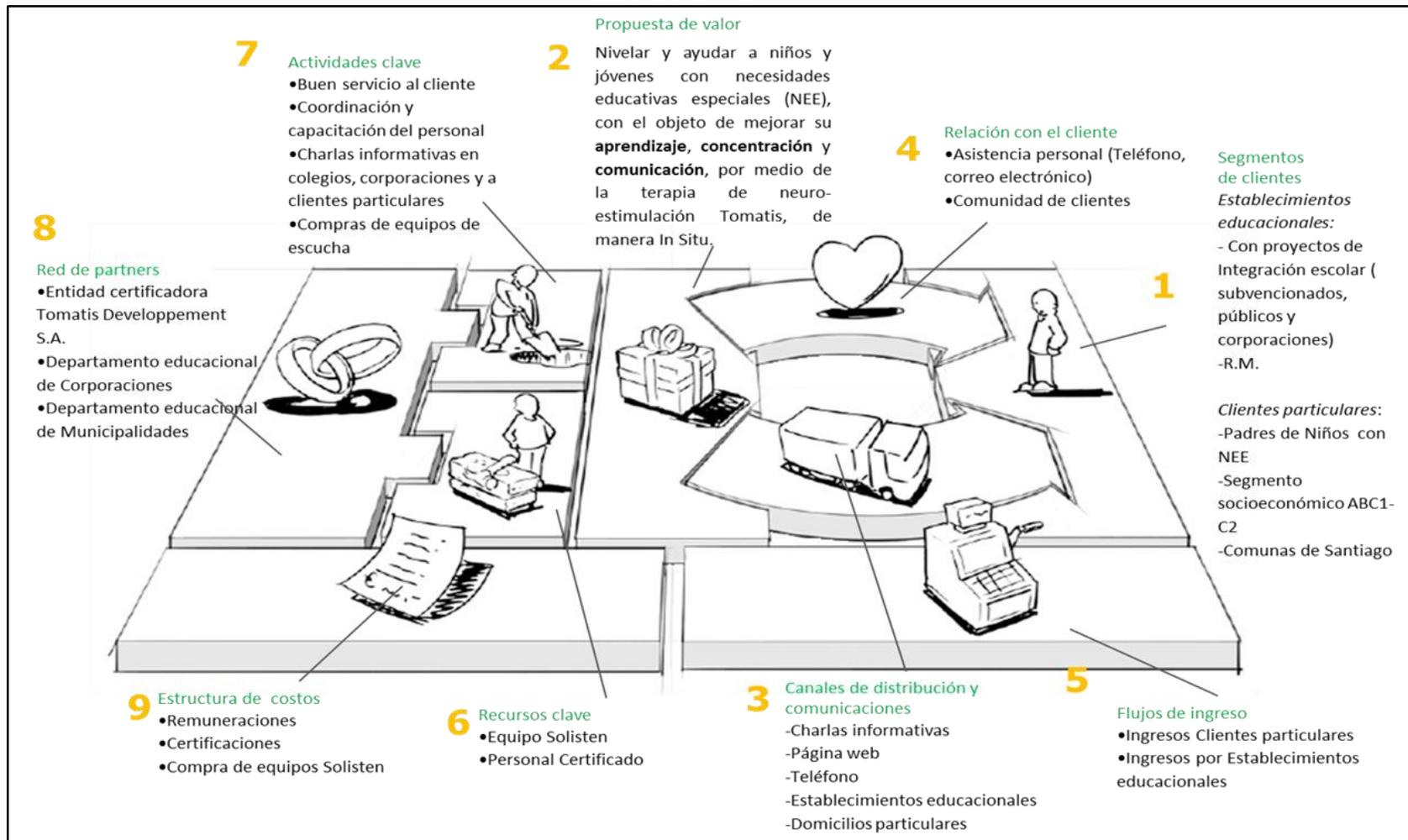
Elaboración propia

3.6 Conclusiones

Del análisis externo de la industria podemos concluir que esta es una industria **atractiva**, con riesgos controlados que no comprometen la rentabilidad del proyecto, y con un mercado objetivo amplio, dado su actual tamaño y la tasa de crecimiento que este tiene. Esta situación nos permite el ingreso a esta industria y alcanzar los objetivos planteados para este plan de negocio.

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.

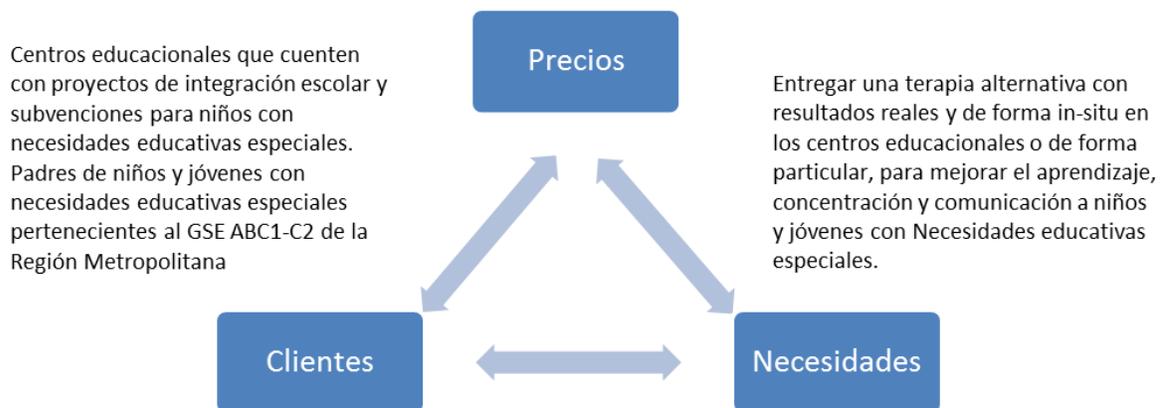
Nuestra metodología a los clientes particulares está dirigida a los padres de niños entre 4 a 17 años, con Necesidades Educativas Especiales (NEE), domiciliados en las comunas de la ciudad de Santiago, segmento socio-económico ABC1-C2.

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 Interno

4.2.1 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°7)

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.

4.2.2 Cadena de Valor

4.2.2.1 Actividades Primarias

Logística Interna: Se identifica el reclutamiento del Capital Humano para ser capacitado y certificado en la Método Tomatis. Es fundamental elegir a los candidatos aptos para desarrollar la terapia, enfocándose en patrones definidos que aseguren la calidad del servicio. Las fuentes de reclutamiento que destacan son nuestra página web y bolsas de trabajo. Unos de los requisitos principales de ingreso del personal es que posean experiencia en el trabajo con niños y estudios de nivel superior relacionados con el área de educación especial.

Operaciones

La principal actividad operacional de nuestra empresa, es la capacitación de nuestro personal, las cuales deben ser coordinadas con la entidad certificadora. Una vez cursada y aprobada la capacitación, el personal podrá ser asignado a prestar servicios de atención.

Logística Externa

Los gestores del proyecto son los encargados de realizar las presentaciones y charlas informativas en los establecimientos educacionales con proyectos de integración y a los padres de niños con necesidades educativas especiales, según el problema y la necesidad educativa que se desea cubrir. Cada uno tendrá asignado un sector de Santiago para agendar y generar reuniones con los responsables de aprobar estos proyectos, con la finalidad de dar a conocer nuestro servicio y los beneficios de aplicar esta metodología.

Marketing y ventas

Este proceso necesita un fuerte periodo de difusión al inicio de las operaciones de la empresa para dar a conocer nuestros servicios, ya que la metodología propuesta es poco conocida en el mercado y nuestra empresa no está posicionada como marca. Esto se realizará a través de envíos de correos electrónicos, contacto directo con Municipalidades, Ministerio de Educación, Encargados de colegios con PIE y charlas particulares, según se requiera, donde se mostrarán las ventajas y beneficios de la terapia. Además se contará con una página Web, donde los clientes podrán informarse de nuestros servicios y a través de formularios on-line se establecerán los primeros contactos.

Servicios

El servicio entregado por nuestra empresa es una terapia que aborda a niños y jóvenes con necesidades educativas especiales, ya sea en los establecimientos educacionales o en sus domicilios, entregando movilidad y flexibilidad en la aplicación de la terapia.

Es fundamental que el servicio percibido por el cliente sea de excelente calidad, por lo cual se generarán encuestas de satisfacción de clientes, las cuales serán revisadas y trabajadas con cada uno de nuestros profesionales, de forma de realizar una evaluación permanente de nuestro trabajador y de las terapias ofrecidas. Los resultados de las encuestas nos permitirían categorizar a nuestros profesionales y otorgar reforzamientos a nuestros trabajadores en las áreas que estén más débiles, además de entregar incentivos por el cumplimiento de objetivos.

Se ofrecerá un servicio de asistencia personalizada, según requerimiento, a través de llamadas telefónicas y correo electrónico. Además se creará una comunidad de clientes que permitirá aclarar dudas y compartir experiencias.

4.2.2.1 Actividades Secundarias

Aprovisionamiento

Se establecerán acuerdos y alianzas con la empresa extranjera que proporciona los equipos de escucha, con la finalidad de negociar precios, formas de pago y líneas de crédito, tanto para la compra de los equipos Solisten como los audífonos inalámbricos.

Gestión de Recursos Humanos

Para dar inicio a la empresa se requiere de una estructura liviana en personal, pero desde un principio se le debe dar importancia a la selección de los trabajadores, donde el recurso humano formador del proyecto tiene que contribuir con los pilares de una cultura organizacional orientada al servicio y al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos son los encargados de desarrollar modelos de incentivos y del desarrollo de sus trabajadores.

Infraestructura de la compañía

La administración y planificación estratégica del negocio será sostenida por el equipo formador del proyecto, en tanto las actividades de contabilidad como de servicios legales serán externalizadas.

4.2.3 Recursos, capacidades y competencias

Dentro de las diversas actividades de la Cadena de Valor, se distinguen como claves las siguientes actividades en la consecución de competencias centrales y ventajas competitivas (Ver Anexo N°8):

- Adecuada capacitación de nuestro personal en la terapia ofrecida.
- Adecuado sistema de reclutamiento que permita incorporar y captar empleados aptos para desarrollar la terapia ofrecida, enfocándose en patrones definidos que aseguren la calidad del servicio.
- Personal con experiencia en el trabajo con niños.
- Movilidad y flexibilidad en la aplicación de la terapia (In- Situ).

4.2.4 Ventajas competitivas

Para identificar los recursos que permiten la existencia de fuentes de ventajas competitivas, se realiza el análisis VRIO:

Competencia Central	V	R	I	O	Resultado
Adecuada capacitación de nuestro personal en las terapias ofrecidas	SI	NO	NO	SI	Igualdad Competitiva
Adecuado sistema de reclutamiento	SI	NO	NO	SI	Igualdad Competitiva
Personal con experiencia en el trabajo con niños	SI	NO	NO	SI	Igualdad Competitiva
Movilidad y flexibilidad en la aplicación de las terapias ofrecidas (In- Situ)	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva no sostenible
Aplicar la terapia In situ de manera móvil y flexible, con personal capacitado en el Método Tomatis y con experiencia en el trabajo con niños.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Elaboración propia

En este análisis, es posible identificar los recursos y capacidades que harán a la empresa desarrollar e implementar un modelo de negocio difícil de imitar. Estos van desde el reclutamiento y entrenamiento del personal hasta la movilidad y flexibilidad del servicio a ofrecer. Si bien, la competencia puede imitar nuestro modelo de negocio, es cómo logramos interrelacionar nuestros recursos y capacidades lo que se transforma en nuestra ventaja competitiva.

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. Plan de Marketing

5.1 Objetivos de marketing

Nuestros objetivos estarán basados en el corto, mediano y largo plazo de forma de consolidar acciones que nos permitan no sólo fundamentar nuestros objetivos en elementos de captación de público objetivo sino en su fidelización.

Objetivo General:

- Lograr un posicionamiento en el segmento de tratamientos alternativos para NEE.
- Lograr la lealtad y fidelización de recompra de los clientes

5.2 Estrategia de segmentación

Nuestro público objetivo sobre el cual basaremos nuestra estrategia de marketing está definido por:

Establecimientos Educativos con Proyectos de Integración Escolar:

- Entregar una terapia alternativa para niños y jóvenes con necesidades educativas especiales en su lugar de estudio, apoyando la terapia con metodologías pedagógicas para mejorar el resultado en los pacientes.

Cientes Particulares:

- Servicio entregado a domicilio, en un ambiente cómodo y familiar para los pacientes, evitando los tiempos de traslados y entregando una mayor flexibilidad en la aplicación de la terapia.

La macro segmentación inicial considera una segmentación geográfica y se define a la región Metropolitana como el lugar de destino para nuestras operaciones. Los indicadores estadísticos señalan que el 28% de los niños inscritos en proyectos de integración están ubicados en esta zona.

5.3 Estimación de demanda

5.3.1 Estimación de participación de mercado

Para la estimación de la demanda del proyecto, primero definimos la capacidad inicial de la empresa, donde se consideró partir con siete terapeutas, seis que realizarán atención en centros educacionales y uno que realizaría atenciones particulares. En paralelo realizamos dos encuestas, una para cada segmento así verificar que tan probable es la implementación con esta cantidad de terapeutas, el tamaño actual de mercado y sus posibilidades de crecimiento.

De las encuestas los resultados obtenidos son:

Para establecimientos educacionales se determinó que el 22% de los establecimientos que hoy existen en la Región Metropolitana se encuentra en el segmento al cual nuestro proyecto está orientado (Ver Anexo N°9), es decir:

- Actualmente cuentan con más 21 niños con necesidades educativas especiales matriculados.
- Son partidarios de implementar terapias alternativas en sus establecimientos.
- Están dispuestos a pagar dentro del rango de precio establecido para el proyecto.

Para clientes particulares, se determinó que el 6% de los padres encuestados estarían dispuestos a pagar el precio establecido en el proyecto. (Ver Anexo N°10)

5.3.2 Número de clientes

Dado el tamaño propuesta para el inicio del proyecto, se estima para los centros educacionales un total de 450 niños atendidos el primer año de operación los cuales podrían llegar a estar distribuidos en 17 centros educacionales. En el caso de los clientes particulares se estima en 36 la cantidad de niños atendidos el primer año de operación, lo que se traduce en un máximo de 36 clientes.

5.3.3 Demanda anual por producto

Se estima en 288.211 el número de Niños y Jóvenes con Necesidades educativas especiales en la Región Metropolitana para el año 2012, con una tasa de crecimiento estimada del 25% por año. Para el inicio

del proyecto se estima en 562.911 la cantidad de niños con Necesidades educativas especiales en la Región Metropolitana. (Ver Anexo N°1 y N°3)

- El 20% de los niños con necesidades educativas especiales se encuentran en establecimientos educacionales con subvención escolar para proyectos de integración (PIE).
- El 80% restante son niños con necesidades educativas especiales que no están matriculados o no cuentan con subvención para proyectos de integración (PIE) y podrían ser atendidos de forma particular.

5.4 Estrategia de producto/servicio

- Asegurar la entrega de un servicio de excelencia y flexible entendiendo que esto será la clave en el proceso de fidelización de los clientes.
- Entregar un servicio 100% confiable y de calidad para cumplir con las expectativas de los distintos segmentos y clientes. Para ello es necesario desarrollar mecanismos adecuados para recoger la información relevante de su experiencia al contratar el servicio. Esto se realizará a través de encuestas de satisfacción al final de la prestación del servicio y según su análisis se realizarán mejoras y se tomarán acciones correctivas para aumentar la satisfacción de los clientes.
- Personal bien capacitado en la aplicación de la terapia, con programas y metodologías pedagógicas claras. Trabajamos con profesionales especialistas en educación especial y con experiencia en el trabajo con niños.
- Servicio móvil y flexible a los requerimientos de los clientes. El servicio se prestará en el lugar y horario acordado con el cliente.

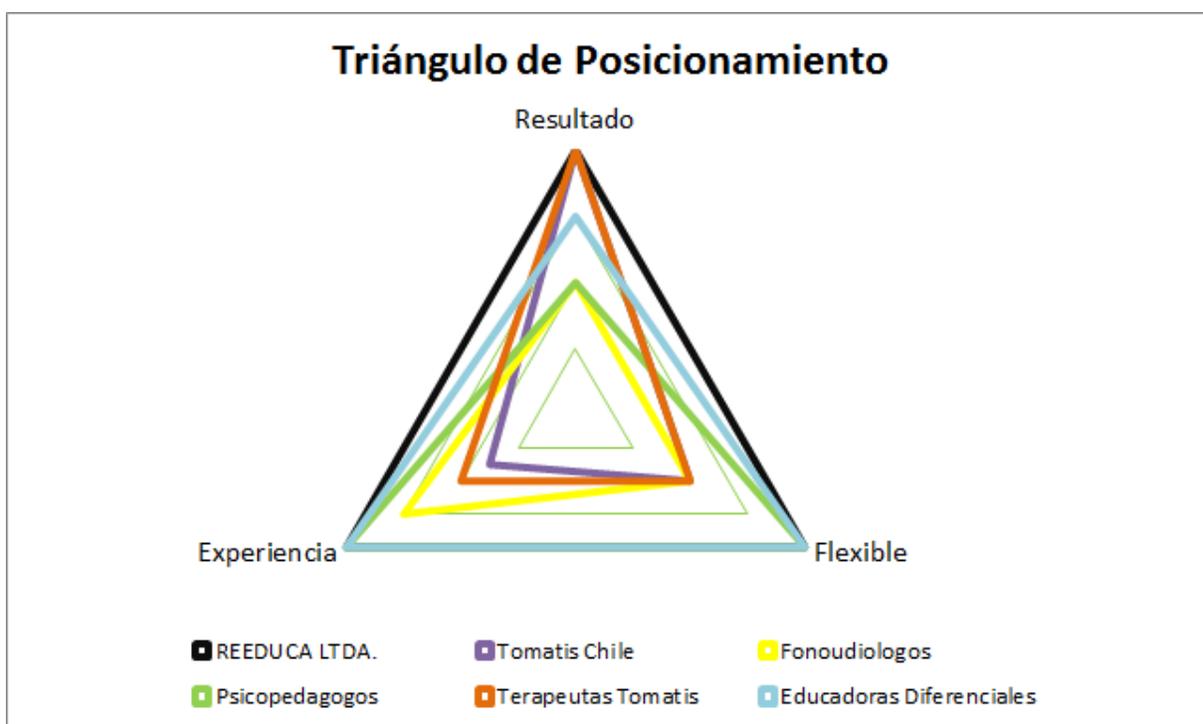
5.4.1 Mapa de posicionamiento

La estrategia de la empresa apunta a ingresar al mercado con una propuesta diferenciada ante la competencia:

- Flexibilidad: El cliente puede acomodar la oferta del servicio según sus propios tiempos y requerimientos, así no tener que salir de casa o del lugar de estudio de los pacientes, evitando así los tiempos de traslado.

- Resultados: Esta metodología ha demostrado su eficacia a través de diferentes estudios científicos, garantizando la objetividad y la seriedad de los resultados obtenidos. (Ver Anexo N°11)
- Experiencia: El personal contratado corresponde a Educadoras Diferenciales, lo que permitirá tener una mayor cercanía, mayor conocimiento y experiencia en el trabajo con niños y jóvenes.

Para visualizar de mejor forma el posicionamiento de nuestro negocio respecto a la competencia se ha realizado un triángulo de posicionamiento:



Elaboración propia

Si bien nuestros competidores Tomatis Chile y los otros Terapeutas Tomatis aplican la misma terapia y pueden obtener resultados similares a nosotros, no son flexibles ni tienen la experiencia en el trabajo con niños, ya que se enfocan en diferentes tipos de pacientes y no utilizan metodologías pedagógicas para complementar la terapia.

Según la información analizada en el triángulo de posicionamiento nuestros principales competidores son las Educadoras diferenciales, con su metodología tradicional, ya que pueden abarcar varias

necesidades educativas de los pacientes simultáneamente, pero con resultados que se ven a más largo plazo.

5.5 Estrategia de precios

Se utilizará una estrategia que considera la fijación de un precio inicial relativamente más alto que los competidores y que los consumidores de nuestro segmento objetivo están dispuestos a pagar por adquirir este servicio. El objetivo de esta estrategia es proveer mayores márgenes de utilidad, generar percepción de calidad y proporcionar flexibilidad a la empresa en la administración de los precios.

Como se trata de un servicio diferenciador queremos que nuestros clientes nos identifiquen como un servicio flexible y de calidad, ya que prestamos el servicio de manera In situ, por lo que el precio será superior al de nuestros competidores directos.

Para nuestro servicio tendremos precios diferenciados, dependiendo del tipo de cliente que estemos atendiendo. El precio a cobrar dependerá si nuestros clientes son particulares o corresponden establecimientos educacionales con proyectos de integración.

Clientes Particulares: \$550.000 por niño; por terapia de gest 78 horas (2 horas diarias) en el domicilio de nuestros clientes. Este precio es un 16% más caro que el precio promedio de nuestros competidores. Este precio considera el sobre costo de los traslados asociados al servicio.

Para los Establecimientos Educacionales con PIE se fijará un precio único por niño o joven inscrito en la terapia, el que será de \$300.000. En la actualidad al no existir esta forma de prestar este servicio no contamos con una referencia de precios, por lo cual nos ajustaremos a un precio dentro del rango obtenido de nuestro estudio de mercado. (Ver Anexo N°6)

5.6 Estrategia de distribución

- Para el caso de clientes particulares el servicio se ofrecerá In situ, donde el cliente lo requiera.
- Para el caso de los establecimientos educacionales con proyectos de integración la terapia se realizará en las dependencias del establecimiento.

5.7 Estrategia de comunicaciones

Los principales objetivos de nuestra estrategia comunicacional son:

- Informar a las personas respecto de los beneficios de nuestro servicio.
- Estimular a nuestro mercado objetivo a preferir y utilizar nuestro servicio.
- Entregar indicios tangibles relacionados con el servicio que se ofrece, destacando la calidad del servicio, la experiencia y la preparación de nuestro personal, además de los testimonio de personas que ya han utilizado.

Elementos	Objetivos	Medio	Clientes Objetivos	Tamaño	Periodicidad	Costo Anual
Publicidad	Informar/ Estimular	Folletos	Clientes Particulares	12x15 cm	Bimensual	720.000
		Afiches	Colegios	30x40 cm	Trimestral	240.000
		Sitio Web	Grupo Objetivo	Normal	Diario	0
Marketing Directo	Relación Directa	Visitas	Grupo Objetivo	Presencial	Mensual	0
	Comunicación Personalizada					
Promociones de Venta	Acelerar decisión de compra	Visitas	Grupo Objetivo	Presencial	Mensual	0
	Incentivar la compra					

Elaboración propia

Marca y elementos de la marca

Teniendo en cuenta los atributos y características del servicio se creó un logo y una marca que indicará en forma directa el tipo de servicio que presta la empresa, de manera que lo que se comunique a través del logo sea bien percibido por el cliente y lo atraiga en leer el mensaje que se envía.

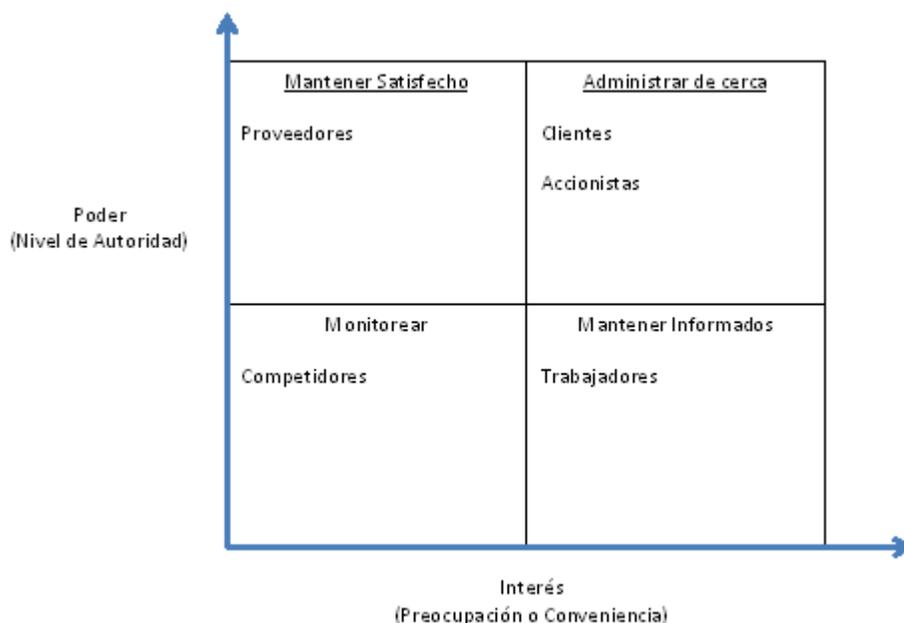


5.9 Estrategia de ventas

La estrategia de ventas se realizará mediante un contrato que asegure el pago completo de la terapia por paciente, independiente de si el niño acude o no a todas las sesiones. Esto nos permite asegurar el pago de las horas destinadas por los terapeutas a los pacientes, asegurar el pago total de cada terapia y contar con los ingresos proyectados que permitan cubrir nuestros costos por terapeuta.

6. RSE y Sustentabilidad

6.1 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.

6.2 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.

6.3 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.

7. Riesgos críticos

7.1 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.

7.1 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%

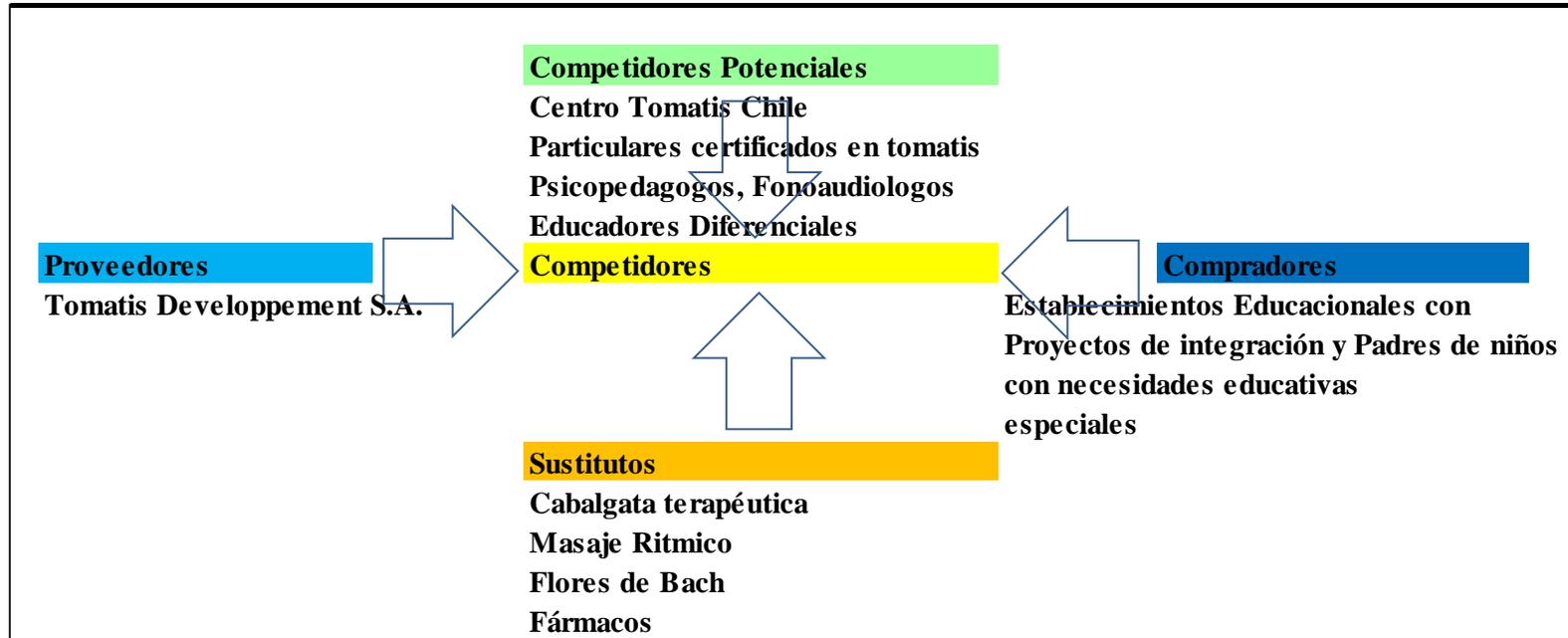
Total en Santiago de alumnos matriculados año 2012	
Porcentaje de Alumnos Stgo	41%

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

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

		REEDUCA	Centro Tomatis Chile	Cinda (Centro Tomatis)	Terapeutas Tomatis	Eduvadores Diferenciales	Psicología	Psicopedagogo	Fonoaudiologo
	Especialidad	Ed Diferencial	-	-	-	-	-	-	-
	Ubicación	Santiago	Santiago	Santiago	Santiago	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile
Terapia / Problema	Deficit Atencional	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
	Problema de Lenguaje	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Problema de Aprendizaje	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Tipo Usuario	Niños	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
	Adolescentes	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Adulto	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
	Ancianos	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO
	Precio Particular	\$ 550.000	\$ 480.000	\$ 400.000	\$ 380.000	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 20.000
	Precio Establecimiento Educacional	\$ 300.000				\$ 1.500.000		\$ 1.500.000	
	Programa / Duracion	78 Horas	62 oras	78 horas	78 horas	-	01 hora	01 hora	01 hora
	Experiencia	Sin	10 años	2 años	1 año	2	2 años	1 año	3 Años
Como Compute	Arriendo	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
	Centros educacionales	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI
	Particular	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI
	Fijo (Centro o consulta)	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI

Anexo N°7

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°8

ADQUISICIONES: Se establecerán acuerdos y alianzas con la empresa extranjera que proporciona los equipos de escucha, con la finalidad de negociar precios, formas de pago y líneas de crédito, tanto para la compra de los equipos Solisten como los audífonos inalámbricos					MARGEN DE LA EMPRESA
DESARROLLO Y TECNOLOGIA: N/A					
RECURSOS HUMANOS: el recurso humano formador del proyecto tiene que contribuir con los pilares de una cultura organizacional orientada al servicio y al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos son los encargados de desarrollar modelos de incentivos y de desarrollo de sus trabajadores.					
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: La administración y planificación estratégica del negocio será sostenida por el equipo formador del proyecto, en tanto actividades como la contabilidad y servicios legales serán externalizadas.					
LOGISTICA DE ENTRADA (INTERNA): Se identifica el reclutamiento del Capital Humano para ser capacitado y certificado en la Método Tomatis. Es fundamental elegir a los candidatos aptos para desarrollar la terapia, enfocándose en patrones definidos que aseguren la calidad del servicio y que posean experiencia en el trabajo con niños.	OPERACIONES: La principal actividad de la empresa es la capacitación de nuestro personal, las cuales deben ser programadas según la disponibilidad de la entidad certificadora. Una vez cursada y aprobada la capacitación, el personal podrá ser asignado a prestar servicios de atención.	LOGISTICA DE SALIDA (EXTERNA): Se genera la preparación de presentaciones y charlas informativas según el problema y la necesidad educativa que se desea cubrir. A cada profesional se le asignará un sector de Santiago para agendar y generar reuniones con posibles clientes.	MARKETING Y VENTAS: Se realizará a través de envíos de correos electrónicos, contacto directo con Municipalidades, Ministerio de Educación, Encargados de colegios con PIE y charlas particulares. La venta contará con profesionales capacitados en las diferentes metodologías que visitarán y tendrán contacto directo con los clientes, donde mostrarán las ventajas y beneficios de nuestros servicios.	SERVICIOS: Se ofrecerán servicios de asistencia personal, según requerimiento, a través de llamadas telefónicas y correo electrónico, además de una comunidad de clientes que les permita compartir experiencias.	

Anexo N°9

Encuesta a establecimientos educacionales.

Su establecimiento es de dependencia	¿Actualmente cuantos niños con Necesidades Educativas Especiales están matriculados en su establecimiento educacional?	¿Sería usted partidario (a) de implementar una terapia alternativa de neuro estimulación, realizada por profesionales, que ayudará a los niños con Necesidades Educativas Especiales a superar más rápidamente sus problemas?	¿Cuanto estaría dispuesto a invertir en esta terapia por cada niño?
Municipal	21 a 40	SI	Entre \$350.000.- y \$450.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	Entre \$250.000.- y \$350.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	41 a 60	SI	Entre \$250.000.- y \$350.000.-
Particular Subvencionado	Mas de 60	NO	Entre \$250.000.- y \$350.000.-
Particular Subvencionado	41 a 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Particular Subvencionado	41 a 60	NO	Entre \$250.000.- y \$350.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	21 a 40	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Particular Subvencionado	21 a 40	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	Entre \$250.000.- y \$350.000.-
Particular Subvencionado	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Particular Subvencionado	21 a 40	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	Entre \$350.000.- y \$450.000.-
Particular Subvencionado	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	41 a 60	SI	Entre \$250.000.- y \$350.000.-
Particular Subvencionado	Mas de 60	SI	
Municipal	Mas de 60		Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Particular Subvencionado	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Particular Subvencionado	21 a 40	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	41 a 60	SI	
Particular Subvencionado	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Particular Subvencionado	Mas de 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	Mas de 60	SI	
Particular Subvencionado	41 a 60	SI	Entre \$150.000.- y \$250.000.-
Municipal	Mas de 60	NO	

Cantidad de la Muestra	27
Muestra dentro del segmento	6
% Muestra dentro del segmento	22%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada el año 2014 a establecimientos educacionales de la región metropolitana.

Anexo N°10

Encuesta a Padres y Apoderados.

¿Es usted padre o madre?	¿Si su hijo o hija tuviese algún problema de lenguaje y/o comunicación, usted estaría dispuesto a tomar un método nuevo que muestra avances de mas del 80% en los niños en los cuales se ha aplicado?	¿Cuanto estarias dispuesto a pagar por este nuevo método?	Si este mismo método se aplicara en el colegio ¿Usted tendría preferencia por ese colegio?
NO	SI	Mas de \$500.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
NO	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
NO	SI	Mas de \$500.000	NO
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
NO	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
SI	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
NO	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
NO	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
NO	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
NO	SI	Mas de \$500.000	SI
NO	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	Mas de \$500.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
NO	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
NO	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
NO	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
NO	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	Mas de \$500.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	NO
SI	SI	Mas de \$500.000	SI
NO	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	NO
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
NO	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
SI	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
SI	SI	\$100.000 a \$200.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	SI
SI	SI	\$400.001 a \$500.000	SI
SI	SI	\$200.001 a \$300.000	SI
SI	SI	\$300.001 a \$400.000	SI

Cantidad de la Muestra	49
Muestra dentro del segmento	3
% Muestra dentro del segmento	6%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada el año 2014 a Padres de la Región Metropolitana

Anexo N°11

Estudio del Centro Ross- Swain (California)	TAPS subpruebas (Prueba of Auditory Percentual Skills)	Pre./ Post (%)
<p>El centro Ross-Swain estudió el impacto de sesiones de escucha TOMATIS en 41 personas seleccionadas por su problema de integración auditiva. Estos problemas afectan principalmente a la capacidad de escucha y comprensión.</p> <p>Tras sesiones prolongadas de escucha TOMATIS, los resultados muestran un fuerte incremento de la capacidad de escuchar y comunicar.</p>	N	41
	Integración auditiva (general)	8.4/58.3
	Discriminación auditiva	14.2/68.1
	Memoria auditiva, cifras	9.7/46.0
	Memoria auditiva, cifras invertidas	19.1/37.4
	Memoria auditiva, palabras	12.2/48.5
	Memoria auditiva, frases	16.4/53.4
	Integración auditiva	23.2/56.6
	Dirección	31.3/66.5

Estudio de Plessis (Universidad de Potchefstroom- Sudáfrica)	Prenivel/ Postnivel de ansiedad			
		TOMATIS	Psicoterapia	Control
<p>Du plessis estudió el caso de 29 estudiantes propensos a la ansiedad. 10 estudiantes siguieron sesiones de escucha TOMATIS, 9 siguieron una psicoterapia clásica y 10 fueron seleccionados para componer el grupo de control.</p> <p>El grupo de TOMATIS mostró una disminución significativa de la ansiedad, mientras que los resultados son moderados para los que siguieron una psicoterapia, e inexistentes para el grupo de control.</p> <p>Un segundo estudio de Du Plessis demostró que, al cabo de 14,3 meses, el nivel de ansiedad había seguido bajando mucho para el grupo de TOMATIS, mientras que no se apreciaba ningún cambio en el grupo de control.</p>	N (Número)	10	9	10
	CAS (Children's Anxiety Scale)	9.6/7.6	11.0/11.3	8.4/7.7
	STAIC Trait	42.8/32.9	41.2/37.1	37.2/37.6
	STAIC State (State- Trait Anxiety Inventory for Children)	32.8/27.6	30.7/28.1	31.3/30.0

Estudio de Orthy (Hospital Foch - Francia) y estudio Klopfenstein (Hospital de Vesoul - Francia)	Pre. / Post (grupo de control)		Pre. / Post. (grupo TOMATIS)
	N		
<p>El estudio de Orthy comparó la ansiedad de 683 mujeres embarazadas que asistieron a las clases de preparación tradicional al parto. 53 de ellas siguieron además cortas sesiones de escucha TOMATIS.</p> <p>Los resultados muestran una disminución de la ansiedad para las mujeres que siguieron sesiones de escucha TOMATIS, mientras que en el grupo de control la ansiedad había aumentado.</p> <p>Otro estudio realizado por el servicio ginecológico del hospital de Vesoul entre 170 mujeres embarazadas permitió constatar una disminución de la duración del parto de 1:08 horas (de 3:30 a 2:22 horas)</p>		683	53
	Prueba Hamilton (prueba auto administrada para medir la ansiedad)	4.4/4.7	5.7/4.0

Metaanálisis de Gilmor	Ámbito	N	Progresión media (%)
<p>El Metaanálisis de Gilmor se basa en el estudio de 225 niños enfrentados a dificultades de aprendizajes y comunicación.</p> <p>Este análisis pone de manifiesto que las sesiones de escucha TOMATIS tienen un impacto significativo en los siguientes ámbitos: el lenguaje, el desarrollo psicomotor y cognoscitivo, el comportamineto social y personal.</p>	Lingüística	225	41
	Psicomotor	153	32
	Comportamiento personal y social	225	31
	Cognoscitivo	152	30
	Audición	77	4

Estudio Wilson (Hospital Universitario de North Shore – University de Cornell, Nueva York)	Prueba	TOMATIS / Control (% cambio)
Wilson estudió a 26 niños que sufrían trastornos del lenguaje. 18 niños recibieron sesiones de escucha TOMATIS y 8 fueron asignados al grupo de control. Los resultados muestran progresos para el grupo de TOMATIS en los siguientes ámbitos: comunicación, apertura auditiva y capacidad de reproducción del sonido.	N	18/ 8
	WIG Communication Score (prueba diseñada para el estudio) Evaluación de los padres Evaluación de los profesores	22/12 ; 34/27
	Language Domain (prueba no especificada) Reproducción del sonido Apertura auditiva	86/-9, s ; 38/3

Estudio 1 y 2 Brickwall House Institut (East Sussex - Gran Bretaña)	Prueba	TOMATIS / Control (% cambio)
Brickwall estudió el caso de 47 niños de 4 a 5 años disléxicos con un retraso de lectura. 24 de estos niños siguieron sesiones de escucha TOMATIS. Los 23 niños restantes fueron asignados al grupo de control. Los resultados muestran una diferencia significativa en favor del grupo de TOMATIS, en lo que a la capacidad de lectura y expresión se refiere.	N	12/12 o 24/24 según la prueba
	Vocabulario receptivo (BPVS)	19/4,s
	WRAT Reading (resultados brutos) - Lectura	51,s/19,s
	WRAT Spelling (resultados brutos) - Expresión	53/20,s
	Fluidez verbal (resultados brutos)	52/ 30,s
	Neal Lectura (precisión)	21/11
	Neale Lectura (comprensión)	19/7

Estudio Centro TOMATIS Nordiska (Suecia)	Areas	Pre. (%)	Post. (%)	Dif. (%)
<p>El centro de TOMATIS en Suecia evaluó el impacto de las sesiones de escucha TOMATIS en 56 personas.</p> <p>Se constataron progresos importantes tanto en los niveles de atención y energía como en los resultados motores y la capacidad de adaptación.</p>	N = 56			
	Atención	59	39	20
	Capacidades motrices	37	25	12
	Expresión	38	28	10
	Energía	47	36	11
	Comportamiento y capacidad de adaptación	46	34	12

