



# **“NÚVERT”**

## **PARTE I**

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

**Alumno: Marisa Rodríguez Novoa**

**Profesor Guía: Arturo Toutin.**

**Santiago, Julio 2016**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Oportunidad de negocio .....                                      | 5  |
| 2.    | Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....             | 7  |
| 2.1   | Industria.....  | 7  |
| 2.1.1 | Análisis del macro entorno de la industria.....                   | 8  |
| 2.1.2 | Análisis del entorno competitivo de la industria.....             | 9  |
| 2.1.3 | Tamaño de Mercado.....  | 10 |
| 2.2   | Competidores .....  | 12 |
| 2.2.1 | Mapa de posicionamiento de los competidores .....                 | 14 |
| 2.3   | Clientes .....  | 15 |
| 2.3.1 | Influenciadores .....   | 17 |
| 3.    | Modelo de negocios y propuesta de valor .....                     | 18 |
| 3.1   | Misión, Visión y Objetivos .....                                  | 18 |
| 3.2   | Modelo de negocios.....   | 19 |
| 3.2.1 | Modelo CANVAS .....   | 19 |
| 3.2.2 | Factores críticos de éxito.....                                   | 24 |
| 3.3   | Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global .....     | 24 |
| 3.4   | RSE y Sustentabilidad .....                                       | 25 |
| 4.    | Plan de Marketing .....   | 27 |
| 4.1   | Objetivos de Marketing .....                                      | 27 |
| 4.2   | Segmentación.....   | 27 |
| 4.3   | Posicionamiento .....   | 29 |
| 4.4   | Marca .....   | 30 |
| 4.5   | Estrategias de Marketing .....                                    | 30 |
| 4.5.1 | Estrategia de producto/servicio.....                              | 30 |
| 4.5.2 | Estrategia de precio.....   | 31 |
| 4.5.3 | Estrategia de plaza.....  | 32 |
| 4.5.4 | Estrategia de comunicación, ventas y promoción .....              | 32 |
| 4.5.5 | Estrategia de personas.....                                       | 33 |
| 4.5.6 | Estrategia de entorno .....                                       | 33 |
| 4.5.7 | Estrategia digital .....  | 34 |
| 4.6   | Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... | 34 |
| 4.7   | Presupuesto de marketing y cronograma .....                       | 35 |
| 5.    | Plan de Operaciones.....  | 37 |
| 5.1   | Estrategia de operaciones .....                                   | 37 |
| 5.2   | Operación de los talleres .....                                   | 37 |
| 5.3   | Implementación .....  | 37 |
| 6.    | Equipo del proyecto .....   | 38 |
| 6.1   | Equipo gestor .....   | 38 |
| 7.    | Plan Financiero .....   | 39 |
| 8.    | Riesgos.....  | 40 |
| 9.    | Propuesta Inversionista.....                                      | 41 |
| 9.1   | Estrategia de financiamiento.....                                 | 41 |
| 9.2   | Oferta para el inversionista .....                                | 41 |
| 10.   | Conclusiones.....   | 42 |

## **ANEXOS**

- Anexo N°1: Metodología psicología positiva.
- Anexo N°2: Información de mercado.
- Anexo N°3: Estudio de clientes e influenciadores.
- Anexo N°4: Encuesta.
- Anexo N°5: Estudio de competidores.
- Anexo N°6: Ejemplos de publicidad y promoción.
- Anexo N°7: Variables de segmentación.
- Anexo N°9: Demanda proyectada.
- Anexo N°12: Entrevistas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que se presenta a continuación evalúa la implementación de talleres de desarrollo vincular, entre padres e hijos, a través del cuidado y contacto con la naturaleza, con base en una metodología propia arraigada en la psicología positiva, que busca enseñar a los niños a afrontar las situaciones adversas con optimismo. Se presenta en detalle los capítulos 1 a 4 (Oportunidad de Negocio a Plan de Marketing), correspondientes a la Parte I, y un resumen para los capítulos 5 a 9.

El nombre de la empresa es **NÚVERT**. El slogan es “*entretenido y nuestro*”. Su significado radica en la unión de las frases “*nous*” y “*vert*” que en francés significa “nuestro verde”.

El mercado objetivo en términos monetarios se ha estimado con una demanda potencial de 55.748 familias y UF 132.023. Existen bajas barreras de entrada, lo que sumado al alto poder de los clientes sugiere un mercado donde las rentabilidades no son altas. Consciente de esto, la empresa ha decidido entrar al mercado al contar con una propuesta que es innovadora y diferente a lo que presentan los competidores, apuntando a una parte de la industria que no está explorada, como lo son las actividades vinculares padre-hijo. La metodología enseña al padre para que guíe a su hijo a cambiar su forma de afrontar la adversidad logrando que vea el lado bueno de las cosas (optimismo), que piense que siempre hay una manera de resolver los conflictos y que a través del “aprender haciendo” logre sentirse capaz de él mismo resolver los problemas (experiencia de dominio). Los talleres estarían orientados específicamente a la dupla padre-hijo(a), ya que la investigación de mercado arrojó que éstos eran los que más interés tenían por este tipo de talleres. La estrategia de segmentación permitió definir dos segmentos de clientes objetivo, concentrándose en una primera etapa en el segmento de “padres integrales”, para a partir del tercer año de funcionamiento atender al segmento de “empresas integrales”. La empresa operará en la Región Metropolitana y se enfocará en los segmentos AB, C1b y C1a.

## 1. Oportunidad de negocio

Los profundos cambios experimentados por la sociedad en los últimos 50 años<sup>1</sup> han provocado una modificación en la estructura familiar, en el tiempo dedicado a la crianza de los hijos y en las habilidades que deben desarrollar los padres para construir vínculos saludables que permitan el pleno desarrollo del menor. Estas habilidades son hoy muy distintas a las que se utilizaban hace 50 años. En el siglo pasado, la crianza de tipo autoritaria y castigadora era vista como “la” forma de educar a los niños, pero a partir de la década del 70 este paradigma empezó a ser desplazado por uno nuevo, basado en el apego, la crianza respetuosa y últimamente la psicología positiva.

Se ha comprobado que el patrón de apego que establecen los niños con su cuidador primario<sup>2</sup>, en su primera infancia,<sup>3</sup> determinará en un 70% a 80% el patrón de apego que éste tendrá en la adolescencia y adultez.<sup>4</sup> Más aún, se ha demostrado que el patrón de apego está relacionado con la *mentalización*, que se refiere a la capacidad de leer el estado mental de otros a partir de sus expresiones faciales<sup>5</sup>.

Si bien el apego se desarrolla en la primera infancia, es posible establecer una relación saludable y mejorar el vínculo entre padres e hijos durante toda la vida, pero esto debe hacerse principalmente durante la segunda infancia y pre-adolescencia, toda vez que el patrón de apego no es estático y que el desarrollo del niño dependerá además de su propia resiliencia y de su entorno. Lo anterior implica que la forma en la que se relacionan -o no se relacionan- los padres con sus hijos durante su niñez determina la capacidad de crecimiento de éstos como personas y las habilidades sociales que puedan desarrollar en el futuro. Adicionalmente, otro efecto que se produce en los niños en la actualidad es el encapsulamiento que experimentan al vivir en las grandes ciudades, donde disminuye el

---

<sup>1</sup> Síntesis de resultados Censo 2012.

<sup>2</sup> El cuidador primario se define como la persona (cuidador) que atiende todas las necesidades del niño y le da seguridad.

<sup>3</sup> La primera infancia es entre los 1 y 3 años.

<sup>4</sup> Cindy Hazan and Robert Shave- Romantic Love conceptualized as an attachment Process.

<sup>5</sup> Clarkin, Fonagy, Gabbard, Cap 2-Attachment and Personality Pathology

contacto con otros y con la naturaleza, elementos esenciales para el desarrollo de mecanismos emocionales de auto-regulación en el menor.<sup>6</sup>

Dado este contexto, la propuesta de negocio es la implementación de **talleres para desarrollar vínculos entre padres e hijos a través del cuidado y contacto con la naturaleza**. En los talleres, los padres aprenderán herramientas emocionales para mejorar la relación con sus hijos y guiarlos en su desarrollo, al mismo tiempo que realizan una actividad entretenida en conjunto. Por otra parte, los niños pasarán un tiempo de calidad con sus padres, se divertirán, aprenderán y generarán una conexión tanto con su familia como con la naturaleza. El Anexo N°1 presenta un resumen de la metodología de psicología positiva.

El nombre de la empresa es **NÚVERT**. El slogan es “*entretenido y nuestro*”. Su significado radica en la unión de las frases “*nous*” y “*vert*” que en francés significa “nuestro verde”. Su génesis radica en generar algo nuevo a partir de la relación entre personas (*nous*) y el verde (*vert*), entendido como el color que representa la esperanza y las conexiones primarias, tanto con otros como con la naturaleza, así como un estado de equilibrio. Los pilares de los talleres *Núvert* son compartir, fortalecer lazos, vivir una experiencia única y entretenida y estar en contacto con la naturaleza.

Los talleres son fruto de una metodología propia basada en la psicología positiva, que busca enseñar a los niños a afrontar la adversidad con optimismo y experiencias de dominio. A través de investigación y entrevistas con psicólogos y otros actores,<sup>7</sup> se detectaron una serie de conductas y características no deseadas en los menores (como poca tolerancia a la frustración y baja autoestima) y se diseñaron los talleres con el objetivo de corregir estas conductas en un trabajo conjunto con los padres para que sean ellos los que apoyen a sus hijos mediante actividades que les permitan desarrollar inconscientemente habilidades que modifican estos patrones de conducta.

---

<sup>6</sup> En opinión de los expertos y de estudios sobre la materia, el contacto con la naturaleza ayuda al equilibrio emocional de las personas, y contribuye a crear un ambiente de confianza y felicidad

<sup>7</sup> Las entrevistas realizadas se presentan en el Anexo N°12

La Empresa contará con el apoyo de dos psicólogos expertos en tratamiento de niños, que son parte del equipo gestor que ha contribuido al diseño de la metodología a aplicar. La ejecución de los talleres se realizará con monitores, los que apoyarán a los padres, coordinarán las actividades y estarán capacitados en el trabajo de siembra.

El mercado potencial de la Empresa serán las familias con hijos que buscan actividades que les permitan pasar un tiempo de calidad con sus niños y los ayuden a profundizar su relación con ellos, que estén buscando alternativas a tratamientos tradicionales de terapia. Estará enfocado, no exclusivamente, en hogares de nivel socioeconómico AB, C1a y C1b, que son los que a juicio del equipo gestor estarán más dispuestos y tendrán los recursos económicos para pagar por estos servicios.<sup>8</sup>

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

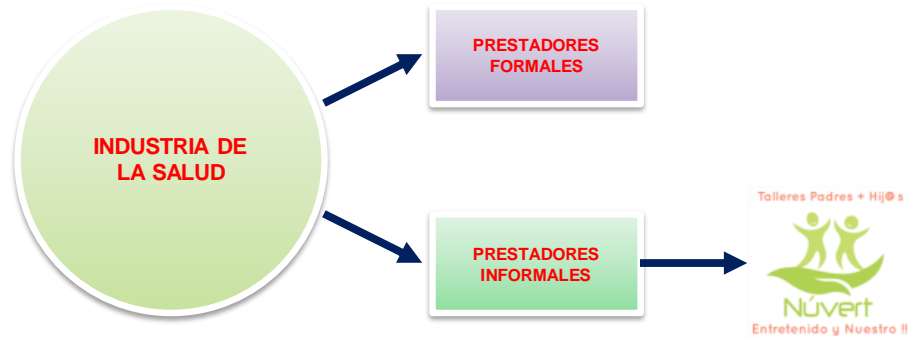
### **2.1 Industria**

La industria general en la que operará la empresa corresponde a la industria de la salud. Como los talleres buscan mejorar los lazos entre padres e hijos tienen un sentido terapéutico, por lo que recaen dentro de la definición del Ministerio de Salud, que entiende esto último como el *“bienestar tanto físico como mental de las personas”*.

Dentro de lo que el Ministerio de Salud reconoce como *industria de la salud* está la industria de prestadores formales de salud (que incluye al sistema público y privado) y la de prestadores informales, que no forman parte habitual del primer grupo, y donde se encuentran las terapias alternativas basadas en metodologías complementarias. Es en este último sector donde operará la empresa.

---

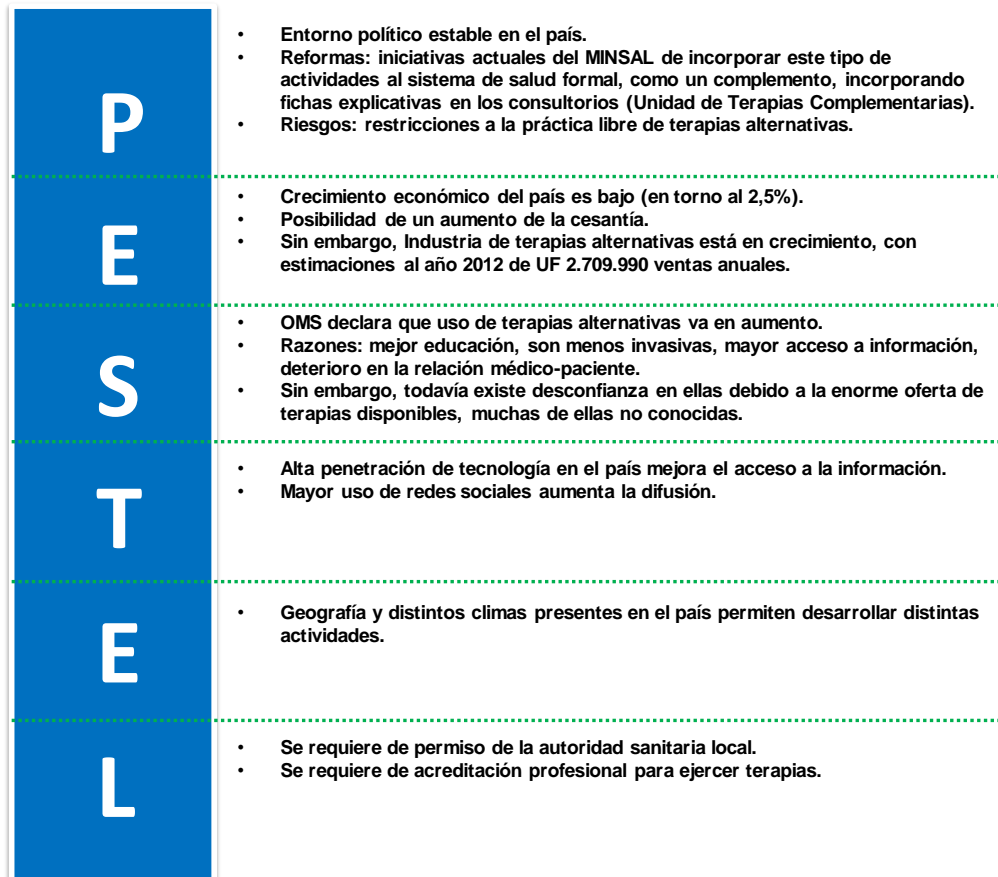
<sup>8</sup> Para mayor detalle, revisar el Capítulo 2.1 de este informe.



### 2.1.1 Análisis del macro entorno de la industria

La siguiente figura presenta el Análisis PESTEL desarrollado para analizar el macro entorno de la industria en la que competirá Núvert. Se ha enfocado en los riesgos, exigencias y oportunidades a las que se vería enfrentada la empresa.

Figura 2-1: Análisis PESTEL





Se concluye del análisis PESTEL que, en relación a los riesgos, se percibe una situación económica actual de poco crecimiento que puede resultar en un aumento de la cesantía; sin embargo Chile es un país estable políticamente y favorable en relación a la industria de las terapias alternativas de salud, al existir iniciativas por parte del Ejecutivo de incorporar este tipo de actividades al sistema de salud formal, como un complemento a la recuperación del paciente, lo que de todas formas no impide que nuevas regulaciones pudieran restringir ciertas prácticas. Como oportunidades está el hecho de que es un mercado que está en crecimiento, con estimaciones al año 2012 de UF 2.709.990 ventas anuales.<sup>9</sup> Además, existe una tendencia reconocida por la OMS de que las sociedades están con una mejor predisposición a probar nuevas técnicas de sanación, pero que se requiere de mejor acceso a información de sus fundamentos y beneficios y establecer una mayor formalidad asociada a estas terapias. El mayor acceso y uso de la tecnología por parte de la población favorece la difusión de este tipo de actividades. En términos de exigencia, legalmente las terapias de salud alternativas deben ser impartidas por personas idóneas (con los títulos profesionales que respalden sus conocimientos), y tanto las condiciones de ejercicio como los recintos deben ser autorizados por la autoridad sanitaria local.<sup>10</sup>

### *2.1.2 Análisis del entorno competitivo de la industria*

Para examinar el micro entorno de la industria se realizó un Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Se concluye que al existir bajas barreras de entrada la competencia irá en aumento lo que sumado al alto poder de los clientes sugiere un mercado donde las rentabilidades no son altas. En consecuencia, la industria aparece como poco atractiva. Consciente de esto, la empresa ha decidido entrar al mercado al contar con una propuesta innovadora, basada en el optimismo y experiencia de dominio en los niños, apuntando a una parte de la industria que no está explorada como lo son las actividades vinculares padre-hijo. El desafío de

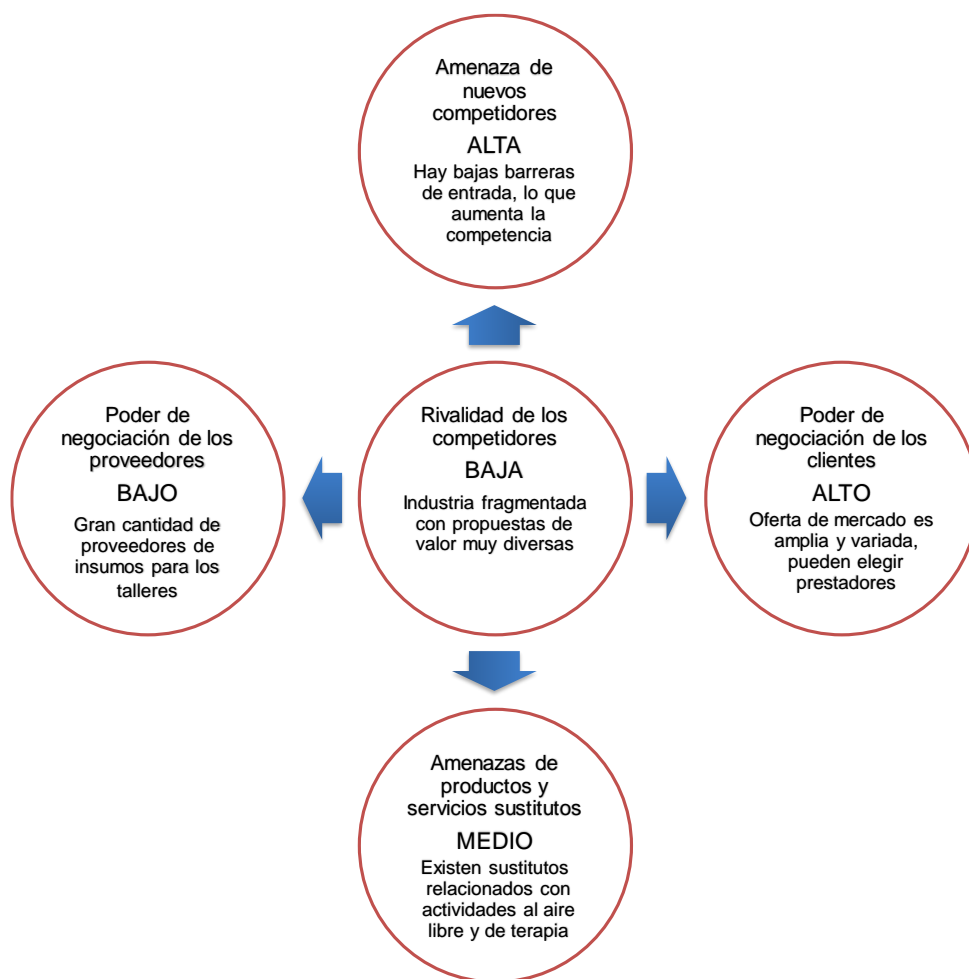
---

<sup>9</sup> El 2012 el 55% de la población chilena había utilizado o utilizaba al menos una terapia alternativa (Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas” Subsecretaría de Salud Pública-División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, 2012). Los datos anteriores permiten estimar que el año 2012 la industria de las terapias de salud alternativas era un sector con ventas anuales de alrededor de UF 2.709.990 (al año 2012 la población chilena mayor de edad ascendía a 12,77 MM, se estimó un gasto por persona anual promedio de \$10.000).

<sup>10</sup> El Anexo N°2 presenta mayor información acerca del análisis PESTEL.

Núvert en esta industria es poder ser valorada por los clientes más allá de la oferta existente, y ser capaz de generar y mantener una ventaja competitiva, basada en su metodología propia, que sirva como barrera de entrada a nuevos competidores que quieran copiar su propuesta de valor diferente.<sup>11</sup>

**Figura 2-2. Análisis de Porter**



### 2.1.3 Tamaño de Mercado

Para determinar el tamaño de mercado de la industria se usaron dos fuentes de información:

1) la estimación de ventas anuales alcanzada por la industria de terapias alternativas al año

---

<sup>11</sup> El Anexo N°2 presenta mayor información acerca del análisis Porter.

2012 de UF 2.709.990 y 2) la encuesta realizada sobre la demanda potencial de clientes respecto a la propuesta de negocio de la empresa, la cual se presenta en el Anexo N°4.

Los resultados de la encuesta mostraron que el mercado potencial está caracterizado por padres y madres con hijos en edad escolar (principalmente niños entre 4 y 11 años), con edades propias de entre 30 y 50 años, que tienen trabajos demandantes de jornada completa, y que en consecuencia están en la búsqueda de herramientas que les permitan aprovechar el tiempo que pasan con sus hijos y profundizar en las relaciones.

En las entrevistas realizadas se señaló que tanto la falta de tiempo como el stress eran los principales factores externos que afectaban al desarrollo de vínculos entre padres e hijos, situación que se encuentra agudizada en la Región Metropolitana. Por lo mismo, la empresa iniciará actividades en esta región. Dado que la asistencia a este tipo de talleres se caracteriza por ser una inversión adicional al presupuesto destinado a salud, se asumió que las familias que estarán dispuestas a costear estas actividades poseen ingresos totales promedios a partir de \$1.374.000, lo que corresponde a los estratos socioeconómicos AB, C1a y C1b. En consecuencia, los servicios ofrecidos se orientarán a estos estratos socioeconómicos y la cuantificación del tamaño del mercado objetivo se realizó utilizando los siguientes datos:

- Los segmentos AB, C1a y C1b corresponden al 22,9 % de la población del Gran Santiago<sup>12</sup> (alrededor de 520.565 familias<sup>13</sup>). De esas familias, el 16,3%<sup>14</sup> se encuentra en los rangos etarios a considerar y además tiene al menos un hijo. Esto da como resultado un total de 84.852 familias.
- Utilizando los resultados de la encuesta realizada, que arrojó que el 73% de los encuestados manifestó estar dispuesto a asistir a talleres enfocados en profundizar las relaciones con los hijos, el mercado potencial es de 61.942 familias.

---

<sup>12</sup> “Cómo clasificar los grupos socioeconómicos en Chile” diciembre 2015, AIM basado en encuesta CASEN.

<sup>13</sup> Aproximación de acuerdo a estudio “Análisis de información secundaria – Estimación de los ingresos por GSE a partir de datos de encuesta CASEN 2011”

<sup>14</sup> Sexta Encuesta Nacional de Juventud, INJUV 2012.

- A este mercado potencial se le aplicó un factor de corrección de 0,9 debido a la naturaleza de los talleres,<sup>15</sup> lo que resulta en un mercado potencial de 55.748 familias.
- Del 73% de encuestados que estarían dispuestos a tomar el taller, un 63% indicó que estaría dispuesto a pagar entre \$20.000 y \$30.000 por el servicio por persona y un 37% entre \$30.000 y \$50.000. (Se usaron los valores promedios de \$25.000 y \$40.000 por persona, para un total de \$50.000 y \$80.000 para un taller con 2 participantes).

Lo anterior da un mercado objetivo en términos monetarios en el que es posible distinguir dos resultados de acuerdo al valor final del taller. Se estima una demanda potencial por talleres de este tipo de 55.748 familias con un mercado objetivo total de UF 132.023.

**Cuadro 2-1. Cuantificación del tamaño de mercado**

| Valor del taller<br>(Valor Promedio 2<br>personas)   | Estimación de N° de<br>Familias con<br>disposición a pagar | Mercado Objetivo<br>en \$ | Mercado Objetivo<br>en UF |
|--|--|---------------------------|---------------------------|
| \$ 50.000  | 35.121   | \$ 1.756.056.532          | 68.064                    |
| \$ 80.000  | 20.627   | \$ 1.650.135.662          | 63.959                    |
| Proyección de acuerdo a encuesta propia 2016 y datos mercado potencial en la Región Metropolitana. (UF de referencia \$25.800) |  |                           |                           |

## 2.2 Competidores

Considerando que el mercado de las terapias de salud alternativa es muy amplio,<sup>16</sup> se ha definido que los competidores directos son aquellos que prestan servicios que apuntan a mejorar la salud física y mental de las personas usando métodos no tradicionales. Dentro de esta categoría, la mayoría de los competidores identificados ofrecen servicios que buscan, al igual que Núvert, mejorar el bienestar de la persona, pero difieren en los métodos usados y en el segmento de clientes objetivo.



<sup>15</sup> Sólo el 0.8% de la población mundial sufre de misofobia, fobia a la suciedad, como patología, pero se estima que el 10% evita ensuciarse. Haciendo la correlación a la familia completa, se determina que un 90% del total de las familias en el segmento estarían dispuestas a realizar actividades que implican ensuciarse.

<sup>16</sup> Según Censo Nacional de Medicinas Complementarias del MINSAL desarrollado por la Universidad de Talca el año 2010 existen por lo menos 33 categorías distintas de terapias alternativas.



Se ha realizado una investigación de los competidores con datos recogidos de internet y visitas. De esta investigación, se han identificado los competidores directos **más relevantes**. Los aspectos diferenciadores entre competidores son la variedad de oferta de servicios, infraestructura y ubicación.<sup>17</sup> Los principales competidores en la industria atienden a alrededor de 1.530 clientes mensualmente, lo que implica que hay un espacio considerable en el mercado para una propuesta distinta a las existentes.

En el siguiente cuadro se resumen las fortalezas y debilidades de cada competidor, su tamaño y una estimación del volumen de atención de clientes mensual (estimación de la demanda). En el Anexo N°5 se presenta un extracto de cada empresa competidora analizada.

**Cuadro 2-2. Resumen de las fortalezas, debilidades, tamaño y demanda atendida de los competidores**

| Nombre  | Fortalezas   | Debilidades   | Tamaño <sup>1</sup> | Atención mensual <sup>2</sup> |
|---|--|---|---------------------|-------------------------------|
| <br>Biodanza hoy          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo con padres e hijos.</li> <li>Enfocados en la generación del vínculo.</li> <li>Precios convenientes (\$20.000p/p/sesión).</li> <li>Ubicación (Providencia).</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura básica</li> <li>Oferta reducida (únicamente Biodanza).</li> </ul>  | Microempresa 3      | 120                           |
| <br>Centro Ajna Om       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terapias individuales y grupales.</li> <li>Amplia oferta.</li> <li>Venta productos relacionados.</li> <li>Precios convenientes (desde \$15.000p/p/sesión).</li> <li>Ubicación (Lastarria).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las instalaciones requieren traslado del cliente entre 2 edificios cercanos.</li> </ul>  | Microempresa 3      | 300                           |
| <br>Centro Ohani         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura superior.</li> <li>Talleres innovadores.</li> <li>Formación de profesionales.</li> <li>Ubicación (Las Condes).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precios elevados.</li> <li>Formato de varios días limita el acceso a ciertos clientes.</li> <li>Nombres de talleres poco explicativos (ej. Conexión Delfín).</li> </ul>          | Pequeña 2           | 350                           |
| <br>Yohanan Therapeutés  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia oferta.</li> <li>Personal profesional.</li> <li>Trabajo con animales.</li> <li>Ubicación (Providencia-La Reina).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocado sólo a público infantil y adolescente.</li> <li>Precios elevados.</li> </ul>  | Pequeña 1           | 200                           |
| <br>Simplemente Terapias | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terapias para adultos y niños.</li> <li>Amplia oferta.</li> <li>Ubicación (Providencia).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de terapias c/disciplinas combinadas puede confundir.</li> <li>La declaración de su metodología basada en "cuerpos invisibles" restringe la demanda potencial.</li> </ul> | Microempresa 3      | 120                           |
| <br>Luna de Pirque       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece Spa y Terapias.</li> <li>Programas por horas o por días</li> <li>Para individuos, grupos o parejas.</li> <li>Infraestructura (spa).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precios elevados.</li> <li>Ubicación (Pirque).</li> </ul>  | Pequeña 2           | 200                           |
| <br>Sat karam            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terapias y meditación.</li> <li>Amplia oferta.</li> <li>Atención a adolescentes, adultos y</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precios sobre el promedio.</li> </ul>  | Microempresa 3      | 120                           |

<sup>17</sup> La descripción de los competidores directos más destacados se presenta en el Anexo N° 6.

| Nombre   | Fortalezas  | Debilidades  | Tamaño <sup>1</sup> | Atención mensual <sup>2</sup> |
|--|---|--|---------------------|-------------------------------|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>parejas.</li> <li>Ubicación (Providencia).</li> </ul>  |  |                     |                               |
| Estimulación Integral<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terapia enfocada en niños, trabajo con la familia.</li> <li>A domicilio.</li> <li>Personal profesional.</li> <li>Precios convenientes (desde \$15.000 + traslado/visita).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su propuesta requiere un problema cognitivo conductual ya instalado o en proceso.</li> <li>Oferta Reducida (apoyo únicamente desde la psicopedagogía).</li> </ul> | Microempresa 3      | 120                           |

1. Estimación en base a rangos de ventas anuales establecidos por el Servicio de Impuestos Internos.

2. Estimación de clientes atendidos por mes.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1 Mapa de posicionamiento de los competidores

El mapa de posicionamiento de los competidores está construido en base a los atributos distintivos del mercado de terapias alternativas operando en la RM (variedad de oferta, ubicación e infraestructura) en relación a los principales competidores descritos anteriormente.

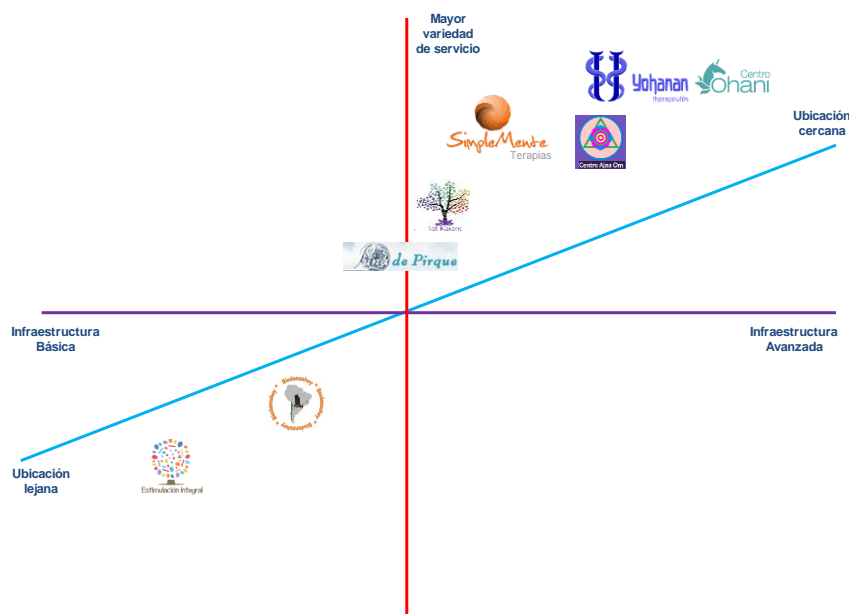
Los ejes de posicionamiento de la industria se determinaron a partir del trabajo de campo y consideran los aspectos más relevantes para categorizar a los competidores; éstos se describen de la siguiente manera:

- Variedad de oferta: es la cantidad de disciplinas, talleres, terapias, etc. que se pueden encontrar en un mismo lugar. Al ofrecer una mayor cantidad de disciplinas, los clientes pueden ir probando diferentes terapias hasta encontrar la que mejor satisface sus necesidades.
- Infraestructura: considera las instalaciones y comodidades necesarias para realizar las terapias. En general los centros buscan amplitud, luz natural, escaso ruido ambiental, colores neutros y contar con suficientes elementos y utensilios propios de la disciplina con la que se trabaja.
- Calidad de la ubicación: se refiere a la facilidad de acceso y menor tiempo de traslado requerido por los clientes, bajo el supuesto de que la mayor concentración de clientes proviene de la zona centro y oriente de la capital.

Se concluye del mapa de posicionamiento que los competidores que resaltan en los aspectos distintivos son: *Centro Ohani*, *Yohanan Terapeutés*, *Centro Ajna Om* y *Simplemente Terapias*. En consecuencia, para diferenciarse de estos competidores, Núvert

tendrá además de una infraestructura completa, una atención centrada en el individuo (personalizada), el uso de la naturaleza como parte esencial de la propuesta y un aspecto lúdico que complementa el aspecto terapéutico, pero que es esencial para trabajar con niños. El mapa de posicionamiento de la industria se muestra en la figura 2-4.

Figura 2-3. Mapa de posicionamiento de la industria de terapias alternativas



### 2.3 Clientes

A partir de la encuesta de demanda realizada, se detectó que existía un mayor interés de parte de los padres (hombres) por asistir a talleres vinculares con sus hijos.<sup>18</sup> Lo anterior tiene su explicación principalmente en tres aspectos:

1. Ya existe en el mercado una gran oferta de talleres y actividades a las que las madres pueden asistir con sus hijos (como yoga, biodanza, etc.), que no necesariamente despierta el interés de los padres.
2. Por lo general son las madres las que crean lazos más profundos con sus hijos al constituirse como cuidadores primarios, generándose un mayor apego entre ambos y al estar, probablemente, más presentes en su desarrollo y niñez.

<sup>18</sup> En una proporción de 3 a 1 con respecto a las mujeres encuestadas.

3. Persiste una asimetría en los roles de hombres y mujeres dentro de la casa, lo que implica que las mujeres se cansan más con el estilo de vida actual<sup>19</sup>. Si bien, es común en estratos socioeconómicos altos que ambos trabajen y exista ayuda doméstica, la mujer continua con las responsabilidades asociadas a la casa y los niños, por lo que podría estar menos dispuesta a asistir a talleres en su tiempo libre.

**Dado lo anterior, se determinó que los talleres estarían orientados específicamente a la dupla padre-hijo(a).**

En opinión de los profesionales entrevistados, existen dos tipos de reacciones en los padres cuando se ven enfrentados a una conducta problemática de sus hijos: están los padres que reaccionan apropiándose de la situación, es decir, tomando un papel activo y haciéndose responsables y participes de cualquier necesidad de su hijo, y aquellos padres que automáticamente delegan la responsabilidad en un tercero, sea el colegio, un psicopedagogo o un psicólogo. Por lo tanto, en base a esta conducta o reacción primaria hacia una señal de alerta o al nivel de actividad, empoderamiento y responsabilidad que presenta el padre en relación a su rol, éstos se pueden clasificar en dos “tipos de padres”: los padres proactivos y los padres reactivos. Los talleres Núvert serán impartidos a ambos tipos de padres, sin diferenciación, pero los psicológicos que estarán presentes en el desarrollo de los talleres reforzarán distintas habilidades en cada uno. **Por lo tanto, los talleres enfocados en la dupla padre-hijo, tanto para padres proactivos como reactivos, son el primer segmento objetivo de clientes, llamado padres integrales.**

Adicionalmente, aquellas empresas preocupadas por retener el talento y que invierten en actividades que permiten compatibilizar la vida familiar y laboral de sus empleados, **son un mercado potencial atractivo, por lo que constituyen un segundo segmento objetivo.** En el Anexo N°3 se presenta el estudio de los segmentos de clientes.

---

<sup>19</sup> Los hombres declaran una participación en labores de trabajo doméstico no remunerado tres y hasta cuatro veces menor que las mujeres, Estudio “Encuesta Exploratoria Uso del Tiempo Libre en el Gran Santiago” (INE, 2007).



Al iniciar sus operaciones Núvert se concentrará primeramente en atraer al primer segmento objetivo. El enfocarse en un sólo segmento objetivo permitirá facilitar la realización de mejoras a la metodología, evaluar las inversiones necesarias para aumentar la capacidad de atención y presentar testimonios y resultados que servirán para realizar propuestas a empresas. Los usuarios del servicio serán la dupla padre e hijo. El padre será el contratante del servicio en esta primera etapa (luego podrán ser empresas también) además de ser el usuario junto con su hijo o hija. Éstos podrán tener entre 4 y 11 años de edad. También podrán contratar y asistir al taller otros familiares cercanos con el menor, como abuelos y tíos, siempre y cuando tengan una relación directa con el menor y requieran mejorar su rol de apoyo en el desarrollo integral de éste.

### *2.3.1 Influenciadores*

Existen varios Influenciadores en el negocio. Aquellas personas que, desde su rol o experiencia, tienen la capacidad de influir en la decisión de contratación del servicio, son los profesores de los niños en sus propios colegios, clientes que ya han asistido a los talleres y pueden hablar desde su experiencia, psicopedagogos, psicólogos e incluso psiquiatras. El Anexo N°4 contiene la descripción de los influenciadores del negocio.

La empresa deberá poner a disposición de todos los influenciadores una batería adecuada de generación de contenidos ad-hoc, accesos y elementos recordatorios de la marca y de los talleres. Esto es: afiches, tarjetas, página web con blog de contenidos, videos y fotos; y perfil en redes sociales.

### 3. Modelo de negocios y propuesta de valor

#### 3.1 Misión, Visión y Objetivos

La **Misión** de NÚVERT se define como: “Mejorar las relaciones familiares entre padres e hijos ofreciendo un taller interactivo que consiste en actividades vinculares en contacto con la naturaleza entretenidas para ambos.”

Su **Visión** es: “Ser el medio por el cual niños y adultos vuelven a compartir y a ser felices entre ellos.”

Los objetivos definidos para NÚVERT son los siguientes:

**Cuadro 3-1. Objetivos de NÚVERT**

| Objetivo                                 | Descripción  | Indicador   | Plazo                      |
|--|--|---|----------------------------|
| Implementación de los talleres           | Implementar los talleres familiares en el recinto/parcela arrendado donde se impartirán. Este deberá estar a no más de 2 horas del Gran Santiago.  | Cumplido/No cumplido  | 3 meses                    |
| Obtener permisos de funcionamiento       | Se deben obtener los permisos correspondientes municipales y del SEREMI de Salud para el funcionamiento de la empresa  | Cumplido/No cumplido  | 2 meses                    |
| Acondicionar la infraestructura          | Diseñar la logística para cada uno de los elementos que soportarán las actividades en los talleres, lo que implica: plantas, sombreros, pinturas, insectos, invernaderos, entre otros  | Cumplido/No cumplido  | 1 mes                      |
| Reclutamiento y capacitación de personal | Reclutar y capacitar a los monitores que ayudarán en los talleres.   | 2 monitores   | 2 meses                    |
| Establecer relaciones con proveedores    | Establecer relaciones con proveedores para la obtención de plantas, insectos y servicio de alimentación a incluir en los talleres.   | Cumplido/No cumplido  | 2 meses                    |
| Implementar el Plan de Marketing         | Implementar un plan de marketing que permita dar a conocer la empresa en el mercado objetivo, explique la metodología de los talleres y sus ventajas, incluya las proyecciones de ventas. El plan de marketing deberá ser revisado y actualizado cada 6 meses. | Proyecciones de ventas<br>Captación de nuevos clientes<br>Fidelización de clientes<br>Otros | Actualización cada 6 meses |
| Marcha blanca                            | Realizar una marcha blanca durante los 2 primeros meses de funcionamiento para ajustar la metodología y recibir feedback.  | Cumplido/No cumplido  | 2 meses                    |
| Posicionar la marca                      | Lograr posicionar la marca y que ésta sea relacionada con diversión, bienestar, innovación y desarrollo afectivo moderno en el mercado objetivo, influenciadores y usuarios. Para esto se realizarán encuestas anuales que permitan medir el Brand Awareness.  | Brand Awareness   | 1 año                      |
| Crecimiento de la empresa                | Impartir talleres a 864 familias durante el primer año de funcionamiento (80% de demanda proyectada)   | Cumplido/No Cumplido  | 1 año                      |

### 3.2 Modelo de negocios

El modelo de negocios de NÚVERT se sustenta en impartir talleres orientados a profundizar los vínculos afectivos entre padres e hijos, a partir de una metodología propia que consiste en una serie de actividades en donde cada niño, acompañado de su padre, debe plantar una hierba comestible a su elección, la que, al finalizar el taller, se llevan a su casa.<sup>20</sup> La metodología enseña al padre para que guíe a su hijo a cambiar su forma de afrontar la adversidad logrando que vea el lado bueno de las cosas (optimismo), que piense que siempre hay una manera de resolver los conflictos y que a través del “aprender haciendo” logre sentirse capaz de él mismo resolver los problemas (experiencia de dominio). Los niños pasarán un tiempo de calidad con sus padres, aprenderán a respetar la naturaleza, y ambos podrán seguir compartiendo en sus casas.

Dado que la empresa pretende atender a dos segmentos de clientes, en una primera etapa a padres con sus hijos y posteriormente a empresas, es necesario contar con dos propuestas de valor diferentes, que se sustentan en dos modelos de negocio que son muy similares. A continuación, se presentan los modelos de negocio en formato CANVAS para cada segmento de clientes.

#### 3.2.1 *Modelo CANVAS*

La propuesta de valor para el segmento de padres “integrales” implica ofrecer talleres vinculares basados en tres pilares claves: entretenimiento, servicio personalizado y contacto con la naturaleza. Lo anterior implica que cada actividad tiene un propósito relacional, pero se diseña como un juego, la cantidad de duplas padre e hijo a cargo de un mismo monitor (psicólogo) encargado de guiar al padre en las actividades y el relacionamiento con su hijo está limitada a 5. Y las actividades se desarrollarán al aire libre, como elemento esencial por su aporte en el equilibrio emocional, en el “aprender haciendo” y en la generación de vínculos a largo plazo. Los talleres se realizan de viernes a domingo adecuándose al tiempo libre de los padres.

Otros aspectos relevantes a destacar del negocio son:

---

<sup>20</sup> Solo en los denominados talleres cortos. Ver Plan de Implementación.

- Las actividades clave, en donde el marketing (digital y relacional) juega un rol importante. Dado que el segmento se caracteriza por padres jóvenes con trabajos demandantes, con escaso tiempo, el marketing digital resulta fundamental para que el cliente tenga acceso a información de la empresa, ésta resalte en búsquedas en google de páginas relacionadas, boletines y principales redes sociales con contenido de interés.<sup>21</sup> Por su parte, la relación con el cliente es fundamental toda vez que el servicio constituye una terapia alternativa que pretende fortalecer vínculos otorgando herramientas personalizadas útiles en el corto, mediano y largo plazo. Esto implica que cualquier dato que permita conocer la situación específica del padre, su problema puntual, perfilar la relación con su hijo y generar futuras ofertas a la medida, es de suma importancia para entregar la propuesta de valor de la empresa. Lo anterior implica que en cada punto de contacto con el cliente se debe registrar la información que éste proporciona, analizarla y usarla para entregar un servicio acorde a sus necesidades tanto en el corto como en el largo plazo. El seguimiento y la obtención de feedback también serán cruciales ya que ayudan a formar la relación con el cliente.
- El proceso de venta es importante dado que es el momento en el que se despejan dudas respecto a las actividades, metodología, etc. lo importante es dar confianza al cliente y presentar los beneficios como parte de una actividad cuidadosamente diseñada que además es impartida por expertos. En este punto además se debe esclarecer la importancia del rol del padre en el taller. El personal de ventas debe conocer y ser capaz de explicar a cabalidad cualquier aspecto que merezca duda, así como qué se ofrece y cómo se espera lograr.
- La relación con los influenciadores (colegios, profesores, psicólogos, psicopedagogos, psiquiatras) es crucial y debe ser cuidadosamente administrada, de manera de generar mayor valor a repartir, lograr los objetivos comunes y mantener la asociación en el largo plazo. Las relaciones con los influenciadores no sólo persiguen derivación de clientes, sino que permiten crear confianza y reputación de marca. Los influenciadores por su parte podrán acceder a informes que puedan complementar su labor, previa autorización del cliente y a recomendación de sus servicios por parte de Núvert.

---

<sup>21</sup> Esto último principalmente para llegar a las madres como influenciadores que son las que mayor uso dan a estas herramientas. Las mujeres utilizan las redes sociales e internet por un 8% más de tiempo que los hombres en Chile, Estudio uso de Internet, Intel 2016

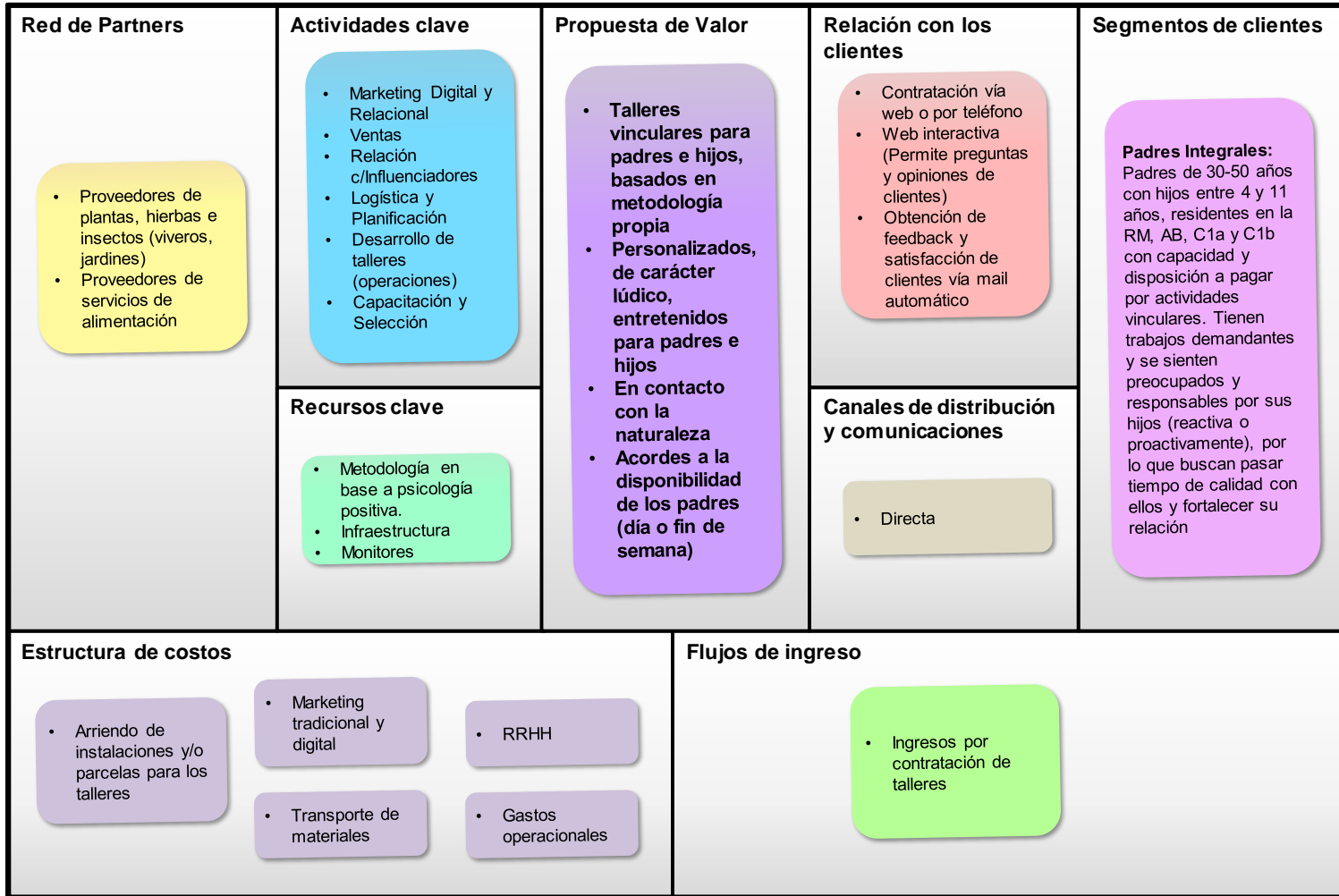
- La logística y planificación de los talleres es clave dado que la empresa arrendará parcelas cercanas a Santiago para evitar capacidad ociosa, adecuar los talleres a la disponibilidad de los padres y operar en ambientes variables de relajación, sin las distracciones de la ciudad. Lo anterior implica una cuidadosa planificación de los talleres y de la compra y traslado de los materiales e insumos a las instalaciones en las que éstos se realizarán.

El segundo modelo de negocio contempla el segmento de empresas “integrales”. La propuesta de valor es la misma que para el anterior segmento, pero se agrega un enfoque en trabajo en equipo (reemplazando a la atención personalizada), con un objetivo vincular más amplio, donde no sólo se persigue mejorar la relación padre e hijo, sino la de los participantes entre sí, incluyendo más actividades de interacción entre duplas. Los talleres se venderán como propuestas a la medida siempre que las modificaciones no alteren el desarrollo de la metodología, lo que implica que, bajo ciertos parámetros, podrá variar el número de asistentes, la duración y horario del taller y el lugar en el que se realiza. Adicionalmente se podrán generar reportes de resultados generales e incluso realizar asesorías complementarias posteriores.

Aspectos como la red de partners, recursos clave y costos no varían respecto al modelo anterior. Las actividades clave son esencialmente las mismas, sin considerar la relación con los influenciadores, e incluyendo en la venta una etapa anterior que es el desarrollo de la propuesta. Ésta se realizará tomando en consideración las necesidades de la empresa, cuidando de no alterar el objetivo del taller ni el diseño de sus actividades. Es primordial explicar la relación entre el taller y los beneficios que obtendrán tanto los trabajadores, como la empresa. La relación con las empresas será estrecha, acorde a la magnitud del servicio contratado y la naturaleza del cliente, incorporando reuniones de cierre y eventual entrega y presentación de un reporte general sobre el taller.

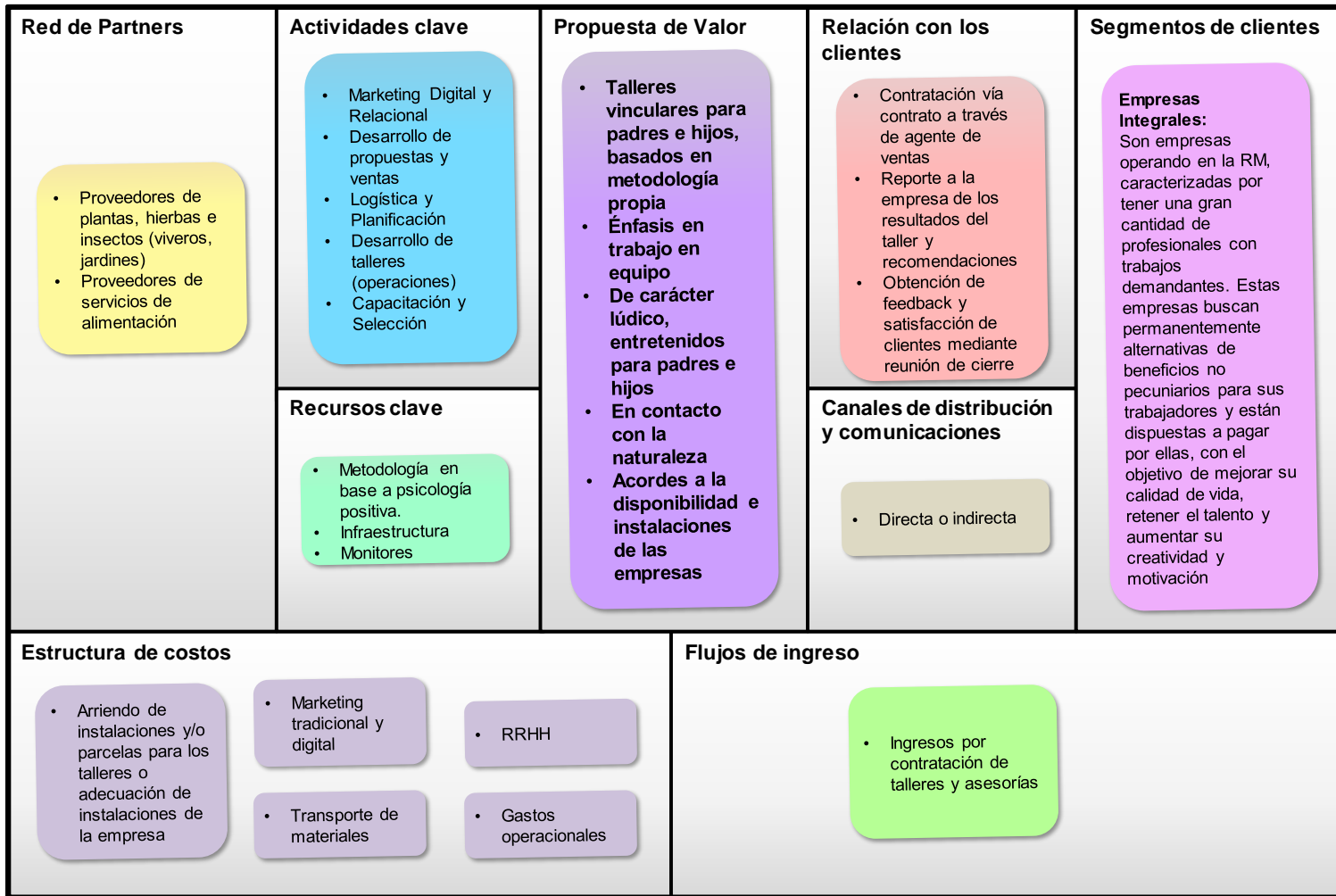
Las siguientes figuras muestran los CANVAS de padres integrales y empresas integrales.

**Figura 3-1. Modelo de Negocio Segmento Padres Integrales**



Fuente: elaboración propia

**Figura 3-2. Modelo de Negocios Segmento Empresas Integrales**



Fuente: elaboración propia

### 3.2.2 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito del negocio se definen como los siguientes:

**Cuadro 3-2. Factores críticos de éxito de Núvert**

| Factor crítico   | Descripción  |
|--|--|
| La atención personalizada en base a una metodología sustentada en la crianza respetuosa y la psicología positiva | Es crucial en la entrega de la propuesta de valor de la empresa que la realización de los talleres sea desarrollada de manera personalizada por los monitores, toda vez que cada dupla padre e hijo(a) tendrá fortalezas y debilidades distintas. Lo anterior implica que los monitores deben ser capaces de detectarlas y guiar a la dupla en aquello que constituye sus principales falencias, aspecto directamente relacionado con el grado de efectividad que lograrán los talleres.   |
| La infraestructura de los talleres   | Como se revisó en el análisis de los competidores, es fundamental contar con una infraestructura adecuada a la actividad a desarrollar. Esto es aún más crítico cuando dos pilares de la metodología son la entretención y el contacto con la naturaleza. Es de suma importancia tener espacios al aire libre lo suficientemente cómodos para desarrollar cada una de las etapas del taller de manera de pasarlo bien. La ubicación y los accesos complementan lo anterior, siendo imperativo que los participantes puedan desconectarse por lo que idealmente se debe estar fuera de la ciudad, pero a menos de 2 horas de distancia. Por último, se debe contar con todos los elementos para desarrollar cada una de las actividades propuestas. |
| La derivación de los influenciadores   | Este aspecto es clave desde el punto de vista de la diferenciación con la oferta actual en el mercado y en relación a reafirmar el objetivo principal de los talleres. Cuando los influenciadores derivan a los clientes de alguna manera, ellos mismos están confiando en que la metodología funciona y transmiten eso al cliente, asimismo y dado que los influenciadores son personas que recomendarán estos talleres con el objetivo de mejorar la relación de un padre con su hijo, diferencian el taller de otras actividades que no son en sí mismas vinculables ni persiguen dicho objetivo.   |

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La estrategia de crecimiento de NÚVERT plantea comenzar a ofrecer a partir del segundo semestre del segundo año de funcionamiento, talleres de larga duración (fin de semana) para padres. Esto permitirá aumentar en un 33% el total de duplas padre/hijo atendidas mensualmente y ofrecer una nueva experiencia a clientes que ya hayan participado de un taller inicial, conformando una relación de largo plazo con ese cliente.

A partir del tercer año de funcionamiento se prevé una tercera etapa de expansión, a través de la implementación de los talleres para empresas. Estos talleres permitirán aumentar la atención de duplas de 2.250 (segundo año) a al menos 2.760 desde el tercer año en adelante y entrar a un nuevo segmento de clientes.

Se prevé estudiar la expansión a regiones y la internacionalización de los talleres mediante un formato de franquicia, en caso de que la demanda local esté abastecida y los resultados financieros, de reconocimiento de marca y validación de la metodología estén probados. La internacionalización de la marca se prevé para un horizonte de 10 años.



### 3.4 RSE y Sustentabilidad

Como modelo de RSE y Sustentabilidad, Núvert ha tomado como referencia el modelo piramidal planteado por Carroll (1991),<sup>22</sup> el cual considera que existen cuatro niveles de responsabilidad en una organización, desde la más básica (económica) hasta la más compleja (responsabilidad social), las cuales son crecientes en nivel de compromiso. A este modelo se le ha agregado un componente más, que es la responsabilidad ambiental. Así mismo, el triángulo de Carroll contiene en sus puntas los tres valores éticos de Núvert, *Integración, Seguridad y Responsabilidad*. Los niveles de responsabilidad y su aplicación se muestran en la siguiente figura:

**Figura 3-3. Niveles de responsabilidad social empresarial de Núvert**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>R. Económicas</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser rentables por la producción de bienes y servicios y no por acciones que atenten contra el entorno y comunidad</li></ul>   |
| <b>R. Éticas</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con los valores éticos de la Empresa.</li><li>• Funcionar siempre bajo los más altos estándares y sin entrar en una competencia desleal con competidores.</li></ul>                   |
| <b>R. Sociales</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dedicar recursos a la comunidad. Ofrecer talleres gratuitos una vez al mes a quienes no puedan acceder a ellos.</li><li>• Promover el bienestar social y una mejor calidad de vida.</li></ul> |
| <b>R. Legales</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con la Ley y todas las regulaciones.</li></ul>  |
| <b>R. Medioambientales</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuidar los recursos naturales. Utilizar insumos reciclables.</li><li>• Cuidar de la naturaleza. Eliminar el uso del papel.</li><li>• Promover las buenas prácticas ambientales.</li></ul>     |

Los valores éticos de NÚVERT, y que conforman los vértices del triángulo de RSE y Sustentabilidad, son los siguientes:

- **Integración:** promover la integración de padres e hijos sin mediar su condición social, cultural o intelectual. Los talleres Núvert no ponen etiquetas a sus clientes, ni su rango en la sociedad. Asimismo, se integran a la comunidad que los incluye, en un trabajo serio y respetuoso.
- **Responsabilidad:** Núvert se hace responsable de cara a sus clientes y stakeholders, independiente de si con estos se tienen relaciones directas o indirectas. Se respetarán las condiciones con proveedores y empleados.

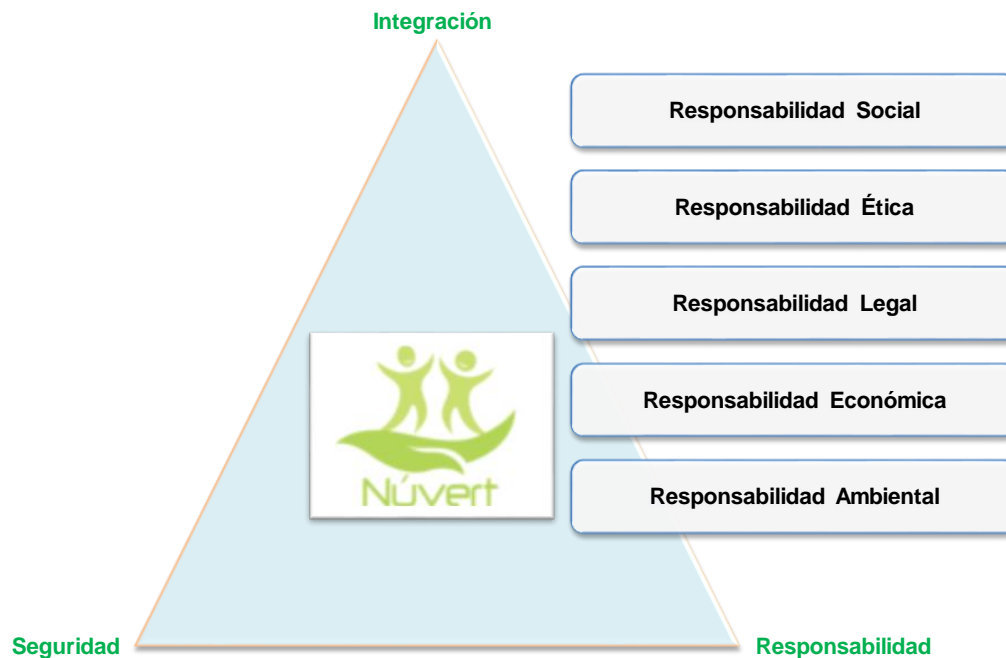
---

<sup>22</sup> Carroll, A.B. 1979. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders

- **Seguridad:** el ambiente e infraestructura de los talleres debe ser seguro y confiable, sobre todo considerando que se atenderá a niños. Se debe velar por la seguridad física y emocional de los pequeños, cumpliendo todas las normas de seguridad establecidas por la autoridad sin entorpecer las labores dentro de los talleres.<sup>23</sup>

La siguiente figura muestra el modelo de RSE y Sustentabilidad de Núvert:

**Figura 3-4. Modelo de RSE y Sustentabilidad de Núvert**



Fuente: elaboración propia.

Núvert funcionará en base a materiales e insumos reciclables. Un compromiso de la empresa, en concordancia con su propuesta de valor y modelo de negocio, será el cuidado y respeto por la naturaleza y el medioambiente. Los materiales que se usarán en cada actividad serán, en la medida de lo posible, de material reciclable y biodegradable. Núvert ofrecerá además talleres gratuitos una vez al mes en donde se invitará (mediante el uso de redes sociales) a niños y padres, que no tienen los recursos para costear el taller, a experimentar un taller Núvert.

<sup>23</sup> Más allá de este, la empresa contempla la contratación de un seguro de responsabilidad civil general. Los padres deberán firmar una hoja en que se responsabilizan del cuidado de sus hijos.

## 4. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de las estrategias de Marketing son los siguientes:

1. Lograr reconocimiento de marca de un 10% en el mercado objetivo estimado durante el primer año.
2. Atender a 864 duplas padre e hijo(a) el primer año.
3. Obtener toda la información relevante de al menos el 70% de los clientes atendidos durante el primer año.

**Cuadro 4-1. Objetivos de Marketing**

| Objetivo  | Descripción   |
|---|---|
| Lograr reconocimiento de marca de un 10% en el mercado objetivo estimado durante el primer año            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Este objetivo busca que las acciones de marketing logren la recordación de la marca y la generación de las asociaciones adecuadas en la mente de al menos el 10% del mercado objetivo (esto es alrededor de 5.575<sup>24</sup> familias) durante el primer año.</li><li>• Las asociaciones buscadas tienen relación con los objetivos (necesidades que satisface), beneficios (oferta de valor) y elementos diferenciadores (ventaja competitiva) del taller.</li><li>• Se medirá a partir de encuestas a personas que hayan participado del taller y a clientes potenciales dentro del mercado objetivo de la empresa.</li></ul>   |
| Atender al menos a 864 duplas padre e hijo(a) durante el primer año.                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Este objetivo persigue completar el 80% del Plan de Ventas del primer año (el 100% corresponde a 1.080 duplas).</li><li>• El objetivo considera iniciar la operación atendiendo a un máximo de 80 duplas mensuales durante los 3 primeros meses y gradualmente aumentar la atención llegando a 160 duplas mensuales.</li><li>• La determinación de atención mensual tiene relación con la capacidad y tamaño de los competidores directos (atienden una media de 200 clientes mensuales) y la necesidad de mantener la atención personalizada en los talleres, considerando un psicólogo como guía por cada 5 duplas padre e hijo.</li></ul>  |
| Obtener toda la información relevante de al menos el 70% de los clientes atendidos durante el primer año. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Como parte del marketing relacional este objetivo persigue no sólo generar una cultura de atención personalizada y centrada en el bienestar del cliente, sino también generar un repositorio de información lo más completo posible, con la finalidad de obtener conocimiento específico de los clientes y usuarios para incorporar mejoras a los talleres, enriquecer la metodología y generar ofertas personalizadas.</li><li>• Se considerará un éxito si se completan los datos de al menos el 70% de los clientes atendidos.</li><li>• Se medirá revisando la completitud de información en los siguientes apartados: datos básicos (demográficos/contacto etc.); transaccional; actitudinal y de intereses; información en la ficha vincular interna llenada por los psicólogos a partir de los talleres y satisfacción del cliente y feedback (3 días después de realizado el taller).</li></ul> |

### 4.2 Segmentación

A partir de la investigación de mercado y del trabajo de campo, la empresa realizó una estrategia de segmentación que permitió definir dos segmentos de clientes objetivo, concentrándose en una primera etapa en el segmento de “padres Integrales”. La

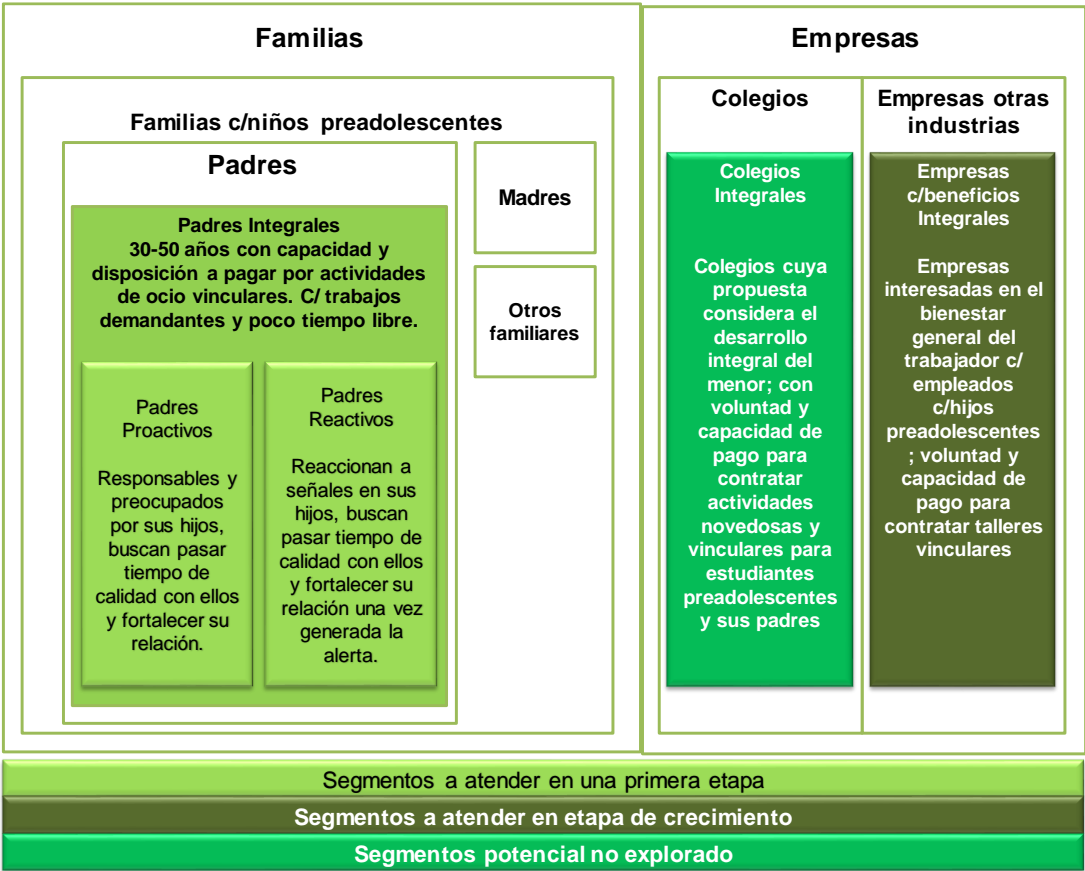
---

<sup>24</sup> El 10% de 55.748, el mercado potencial estimado.

estrategia de segmentación contempló segmentar el mercado primero por ubicación, concentrándose en la RM, luego se consideró que familias, empresas y colegios son clientes con necesidades distintas, y dentro de ellos los microsegmentos de atención potenciales son padres integrales, empresas integrales y colegios integrales, que presentan las características en la Figura 4-1.

La empresa en una primera etapa buscará atender a padres integrales con talleres de corta duración, posteriormente implementará para este segmento talleres de larga duración (de fin de semana) y con ciertos ajustes a la metodología y expansión de la empresa (nuevas contrataciones de psicólogos) hará su oferta a empresas Integrales, no contempla por el momento atender colegios. Las variables de segmentación usadas para padres integrales se muestran en el siguiente cuadro. En el Anexo N°7 se encuentra el detalle de la segmentación de mercado de Núvert y las variables de segmentación.

**Figura 4-1. Segmentación de Mercado en RM de Núvert**



### 4.3 Posicionamiento

En el apartado de la industria se revisó que la variedad de la oferta, infraestructura y ubicación eran claves en el mercado de las terapias alternativas. Si bien la empresa se preocupará de todos esos aspectos, la propuesta de valor diferenciada que tiene Núvert se basa en atributos que permiten entregar un servicio único, distinto al de sus competidores, y permiten un posicionamiento diferente con respecto a la competencia. El mapa de posicionamiento de la empresa de cara al consumidor y respecto a sus competidores, está construido en base a los atributos sobre los que la empresa sustenta su oferta de valor. Este se presenta en la siguiente figura:

**Figura 4-2. Mapa de posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores**



De acuerdo al mapa de posicionamiento de la empresa, el competidor más cercano a Núvert es Yohanan therapeutés, empresa enfocada en la terapia de niños con caballos monitoreada por profesionales médicos. Núvert buscará diferenciarse de esta empresa a través de dos aspectos: con una terapia que refuerza la relación de padre e hijo en el

largo plazo y no trata únicamente al niño con otro ser vivo como elemento auxiliar no permanente en el tiempo, e incorporando un aspecto lúdico que evita la concepción del taller como una “terapia” y la convierte en un espacio de entretenimiento para ambos.

#### 4.4 Marca

La marca Núvert está orientada a padres jóvenes con poco tiempo y que son nativos digitales, donde su base de clientes se renovará en el tiempo y con ello aumentará la importancia del marketing digital, toda vez que los nuevos clientes usarán todavía en mayor medida las herramientas tecnológicas. Por lo anterior la marca se gestionará buscando asociaciones con una empresa joven cuyo objetivo es el fortalecimiento de las relaciones, de vanguardia, acogedora y altamente profesional que entrega servicios de excelencia, prestados por psicólogos, acorde a las últimas iniciativas y estudios a nivel mundial, efectiva, lúdica, amigable con el medioambiente, y que logra beneficios en el largo plazo. La empresa buscará consistencia en los elementos de marca y en las acciones que realice, privilegiando la calidad y reputación, con el objetivo de que la metodología pueda exportarse a otros países asociada al respaldo de la marca en Chile.

**Figura 4-3. Logos Núvert**



#### 4.5 Estrategias de Marketing

##### 4.5.1 *Estrategia de producto/servicio*

La estrategia de producto o servicio de Núvert se basa en los atributos diferenciadores que la apartan de la competencia en el mercado actual. Esto significa que algunos servicios prestados por competidores no son abordados por Núvert, ya que no son parte de la propuesta de valor que se busca entregar a los clientes. Los atributos exclusivos de Núvert, compartidos con la competencia, y los que son exclusivos de los competidores se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4-2. Atributos de Núvert respecto a la competencia**

| Atributos  | Descripción  |
|--|--|
| Atributos exclusivos diferenciadores de NÚVERT con respecto a la competencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres centrados en la relación padres (hombres) e hijos.</li> <li>Entretenido para ambos (las actividades están todas diseñadas como juegos).</li> <li>Metodología diseñada e implementada por psicólogos (basada en psicología positiva).</li> <li>El contacto con la naturaleza se usa como elemento esencial de la actividad (desarrollo al aire libre, con actividades de siembra y planta como elemento vinculante en el futuro).</li> <li>Servicio altamente personalizado (mínimo un psicólogo monitor c/5 duplas)</li> <li>Ubicación en función de desconexión y sensación de libertad (espaciosas áreas verdes en las cercanías de la RM).</li> </ul> |
| Atributos compartidos por NÚVERT y competidores*                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Son servicios que ofrecen algún tipo de terapia de salud alternativa.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> <li>Corresponden a micro o pequeñas empresas.</li> <li>Precios acordes al segmento objetivo.</li> </ul>   |
| Atributos diferenciadores exclusivos de los competidores*                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ofrece una mayor variedad de terapias que abordan diferentes métodos.</li> <li>Mayor orientación a madres y/o niños y no a padres.</li> <li>Ubicación cercana, en comunas céntricas de la RM.</li> </ul>   |

\*La mayoría de los competidores directos.

El mix de servicios en una primera etapa incluye talleres relacionales de corta duración, durante el fin de semana, en dos horarios: en la mañana y en la tarde. El feedback adquirido de parte de los clientes resultará en ajustes a la metodología de los talleres de ser necesario. Luego, en una segunda etapa, se realizará un formato de larga duración (fin de semana completo) con el objetivo de entregar una experiencia más integral y enriquecedora y ampliar el valor funcional del servicio. Por último, a partir del tercer año se implementará una propuesta de talleres vinculares a empresas con foco en trabajo en equipo.

#### 4.5.2 Estrategia de precio

La estrategia de precios de Núvert se basa en los siguientes puntos:

**Cuadro 4-3. Estrategia de precios de Núvert**

| Estrategia   | Descripción  |
|--------------|--|
| Estrategia 1 | El precio de los talleres en la primera etapa será de \$60.000. Esto se sustenta en los resultados entregados por la encuesta realizada que se muestra en el Anexo N°4, en donde un 63% consideró que el precio debía estar en torno a los \$30.000p/p (37% indicó un precio mayor). |
| Estrategia 2 | El precio de los talleres NÚVERT son más bajos en esta primera etapa, con el objetivo de lograr reconocimiento de marca y difusión de la metodología. Se plantea la posibilidad de reevaluar el precio de los talleres al segundo año de funcionamiento.                             |
| Estrategia 3 | Por otro lado, se ha considerado fijar un precio similar al de talleres específicos, dictados por expertos, con materiales incluidos. Esto, porque se busca transmitir calidad, exclusividad y experiencia de cliente con el servicio prestado.                                      |
| Estrategia 4 | Para los talleres de fin de semana, el precio será de \$140.000 considerando que dura más de un día, se incluyen más actividades, alojamiento y alimentación   |
| Estrategia 5 | Cuando se implementen los talleres para empresas estos tendrán un precio que inicia en \$3.000.000 para un máximo de 40 duplas padre e hijo.   |

Los objetivos que buscan estas estrategias son maximizar el beneficio de la empresa en el corto plazo y mantener precios competitivos. Evitar la competencia relacionada con precio.

#### 4.5.3 Estrategia de plaza

La estrategia de distribución de NÚVERT en una primera etapa considera el servicio prestado en un espacio arrendado por la duración de los talleres, ubicado en las afueras de Santiago. El proceso de venta y de entrega de información previa a los talleres se realizará por teléfono o a través de la página web, sin necesidad de instalaciones propias en un inicio. El lugar arrendado para la realización de los talleres debe contar con espaciosas áreas verdes, disponibilidad de estacionamiento, accesos cómodos e instalaciones sanitarias suficientes para el volumen de asistentes.

#### 4.5.4 Estrategia de comunicación, ventas y promoción

Para la empresa la publicidad incluye relaciones públicas (la gestión con influenciadores) y cualquier tipo de comunicación con el cliente. En el cuadro resumen siguiente se muestran las acciones comunicacionales y sus enfoques para el segmento de padres.

**Cuadro 4-4. Publicidad canales/objetivos NÚVERT**

| Acciones de Marketing                                       | Objetivo  | Características  |
|---|---|--|
| Mailing   | Comunicar las necesidades que satisface, beneficios, oferta y sustento metodológico, marca.<br>Obtener Feedback/ Uso recordatorio.  | Lo más personalizado posible.<br>Claro, escueto, directo/ Uso de links<br>*Evaluar intermediarios como Groupon o Atrápalo.<br>Administrar frecuencia de envío, evitar sobrecarga.            |
| SEM y SEO   | Asociar la propuesta a búsqueda en google de palabras como: relaciones, vínculos, padres, hijos, talleres, contacto naturaleza, actividades.                                | Iniciar con un presupuesto de \$5.000 diario para SEM.<br>Generación de contenido con frecuencia semanal (SEO).  |
| Información en colegios                                     | Disponible sólo para contratación de apoderados. Comunicar las necesidades que satisface, beneficios, oferta, sustento metodológico, marca. Lograr respaldo por derivación. | A través de folletos, afiches.<br>Crucial alianza con el colegio y profesores.<br>Promoción: descuento por alianza.  |
| Presencia en páginas con actividades recreativas familiares | Comunicar las necesidades que satisface, beneficios, oferta y marca.  | Hacer hincapié en aspecto lúdico.<br>Ej. de páginas: <a href="http://www.estoy.cl">www.estoy.cl</a>  |
| Información en consultas de profesionales influenciadores   | Comunicar las necesidades que satisface, beneficios, oferta, sustento metodológico, marca. Lograr respaldo por derivación.  | A través de folletos, afiches.<br>Crucial alianza con psicopedagogos, psicólogos y psiquiatras.<br>Promoción: descuento por alianza.   |
| Generación de contenido a compartir en redes sociales       | Viralizar contenido.<br>Atraer clientes a partir de contenido de Interés.<br>Comunicar las necesidades que satisface, beneficios, oferta, sustento metodológico, marca.     | El contenido debe ser relevante, innovador, estar respaldado científicamente, pero presentado con lenguaje amigable y uso extensivo de imágenes y videos.<br>Mensaje claro y no muy extenso. |



Es importante que toda la mensajería incluya imágenes, en las que se muestren padres e hijos, con el fin de crear conexiones emocionales con la empresa o el servicio. El nombre y logo de la empresa deben ser incluidos para generar recordación. En el Anexo N°6 se presentan los ejemplos de publicidad.

Estas acciones de marketing se iniciarán el primer año, intensificándose el segundo semestre del segundo año en el que se pretende aumentar en un 33% la demanda. Las ventas se realizarán por teléfono y a través de la página web, el personal de ventas será el mismo que realice las actividades de marketing y por lo tanto debe conocer a cabalidad el servicio, los objetivos, la metodología etc. Las promociones o descuentos estarán disponibles únicamente para clientes derivados por influenciadores o para clientes que ya hayan contratado un taller con la empresa.

#### *4.5.5 Estrategia de personas*

Las personas que atenderán los requerimientos de los clientes deben estar alineadas correctamente con la visión y misión del negocio. Se distinguen los monitores, psicólogos encargados de guiar los talleres y otorgar herramientas de apoyo a los padres, y los administradores, parte del equipo gestor, quienes también se involucran en la atención a los clientes, encargándose de recibir el feedback de estos y transmitirlo al equipo completo. La capacitación es esencial en el primer grupo, ya que los monitores deben aprender técnicas para trabajar con grupos de trabajo sin perder de vista las particularidades de cada dupla, ser capaces de manejar situaciones de contingencia, así como dominar técnicas de siembra, conocer las propiedades de las plantas, insectos etc. Una capacitación exitosa permitirá una adecuada implementación de los talleres y uso de la metodología diseñada.

#### *4.5.6 Estrategia de entorno*

El entorno en el que se desarrollarán los talleres es, quizás, el aspecto más importante de todos. El contacto con la naturaleza es uno de los pilares detrás de la metodología, por lo que los lugares escogidos donde se desarrollarán los talleres deben contar con mucha vegetación, estar aislados del ruido de la ciudad y ser agradables a la vista. Si bien el carácter lúdico de los talleres y la edad de los niños que participarán llevan a pensar en que habrá ruido ambiente, los monitores estarán preparados para calmar a los niños y

mantenerlos relajados, entretenidos y concentrados en las actividades del taller. Esto permitirá que los padres también se relajen y se dediquen a jugar con su hijo(a).

Los ambientes en los que se desarrollarán los talleres serán ampliamente difundidos en la página web. En ella, los padres podrán apreciar fotos y videos de los lugares utilizados, qué tipo de plantas e insectos forman parte de los talleres además de una breve descripción de las condiciones que busca Núvert para escoger los lugares en los que impartirá los talleres.

#### *4.5.7 Estrategia digital*

La estrategia digital es otro aspecto a destacar dentro del plan de marketing. Consciente de que hoy en día los niños viven en una era de digitalización y de conexión a internet instantánea, la página web y los perfiles de redes sociales de Núvert serán el lugar de encuentro de la comunidad.

Núvert tendrá perfiles en todas las redes sociales más visitadas, como Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest. En un comienzo el equipo gestor será el encargado de generar contenido y promocionarlo en las redes sociales, pero más adelante se evaluará un Community Manager que estará encargado de esta última tarea. En la página web habrá un blog con sección de comentarios que tendrá una columna semanal y donde se difundirán los beneficios de los talleres, filosofía de NÚVERT. Las fotos de los talleres serán subidas también a la página web, que será gestionada a través de Google Photos. Como ya se mencionó en la estrategia de promoción, la página web será referenciada en Google mediante avisos SEM y SEO.

#### 4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Dado que los talleres deben adecuarse a los horarios de los padres la empresa realizará 4 talleres semanales: talleres en la tarde viernes y sábado y en la mañana sábado y domingo. Como el servicio es personalizado y se requiere afinar la metodología se iniciará una marcha blanca de 3 meses con un máximo de 10 duplas (padre e hijo) por taller (con 8 talleres/mes, 80 duplas mensuales) para gradualmente aumentar la atención el primer año a 160 duplas/mes. El segundo semestre del segundo año los talleres cortos disminuirán a 14 mensualmente, dejando un fin de semana con talleres cortos únicamente

viernes y sábados en la mañana para hacer un taller de fin de semana desde el sábado en la tarde hasta el domingo.

El crecimiento el segundo semestre del segundo año es de un 33% en las prestaciones, apalancado en la contratación de otro psicólogo, aumento en las acciones de marketing y una nueva modalidad de talleres (larga duración).

Desde el tercer año Núvert pretende diseñar su oferta de talleres para empresas, nuevamente los talleres cortos se reducirán (llegando a 12 mensuales) para generar un taller de fin de semana y un taller de empresas mensualmente. Con esta modalidad y considerando prestaciones a empresas únicamente con 40 duplas por taller se alcanza a atender a 2.760 duplas el tercer año, aumentarlas a 2.970 al cuarto año y a 3.180 al quinto.

La demanda proyectada para los 5 primeros años de la empresa se presenta en el Anexo N°9 y en el Plan Financiero.

#### 4.7 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de marketing contempla los recursos para llevar a cabo los objetivos de marketing planteados por la empresa durante el primer año. Se presenta individualizado por categorías acordes a las estrategias de marketing. Se ha estimado en total un presupuesto anual de \$3.320.000 para el primer año de funcionamiento, equivalente a unos \$277.000 promedio por mes. Los mayores recursos estarán destinados a los meses de diciembre a enero y marzo, en donde los niños se encuentran de vacaciones y donde los padres (los clientes) estarán en la búsqueda de actividades para realizar con sus hijos. Se prevé que en febrero disminuya la demanda, al ser el más típico mes de vacaciones para la familia chilena.

El presupuesto para realizar las acciones de marketing se presenta a continuación, junto al cronograma de actividades:

| Presupuesto de Marketing                           |                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|--|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Presupuesto para acciones de marketing             |                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | Año 1          |
| Categorías   | Presupuesto Total (\$) | Enero          | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre      |
| Marketing digital                                  | 150.000                | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         |
| Relaciones Públicas                                | 250.000                | 50.000         |                | 50.000         |                | 25.000         |                | 25.000         |                |                |                |                | 100.000        |
| Publicidad en Impresos (folletos, publicaciones)   | 150.000                | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         | 12.500         |
| Elementos fijos de instalación de talleres (Plaza) | 600.000                | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         |
| Ventas   | 1.450.000              | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        | 120.833        |
| Insumos  | 720.000                | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         | 60.000         |
| <b>Total</b>                                       | <b>3.320.000</b>       | <b>305.833</b> | <b>255.833</b> | <b>305.833</b> | <b>255.833</b> | <b>280.833</b> | <b>255.833</b> | <b>280.833</b> | <b>255.833</b> | <b>255.833</b> | <b>255.833</b> | <b>255.833</b> | <b>355.833</b> |

| Cronograma Plan de Marketing              | Meses |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   | Años |  |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|------|--|
|   | 3     | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2 | 3 |      |  |
| <b>Estrategia de producto/servicio</b>    |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Implementación talleres y marcha blanca   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Mejoras a talleres                        |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Implementación talleres fin de semana     |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Implementación talleres itinerantes       |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| <b>Estrategia de precio</b>               |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Implementación estrategia de precio       |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Evaluación de estrategia de precio        |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Ajustes a la estrategia de precio         |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| <b>Estrategia de plaza</b>                |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Localización talleres                     |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Acondicionamiento de la infraestructura   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| <b>Estrategia de comunicación y venta</b> |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Evento de lanzamiento                     |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Relaciones públicas                       |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| <b>Estrategia de personas</b>             |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Implementación base de datos de clientes  |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| <b>Estrategia de digital</b>              |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Mailing                                   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| SEM-SEO                                   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |
| Construcción Página Web                   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |      |  |

## **5. Plan de Operaciones**

### **5.1 Estrategia de operaciones**

La implementación y ejecución de los talleres constituyen el corazón del plan de operaciones, ya que su éxito repercutirá en los futuros clientes que pueda captar la empresa. La logística está enfocada en la preparación de los talleres y posteriormente en el cierre de éstos. Las actividades de marketing y ventas se enfocan en la captación de clientes, relacionamiento con clientes y partners y generación de contenido acerca de la empresa. En la etapa de servicio se realiza el seguimiento a los clientes y se evalúa la retroalimentación recibida, que resulta en eventuales mejoras a la metodología. Las instalaciones de Núvert serán en un espacio arrendado ubicado en las afueras de Santiago, a no más de 2 horas de distancia, de acuerdo a la planificación de los talleres. Se contempla el arriendo de parcelas que deberán contar con espaciosa áreas verdes, mobiliario ad-hoc, disponibilidad de estacionamiento, accesos cómodos e instalaciones sanitarias suficientes.

### **5.2 Operación de los talleres**

Núvert contará con tres talleres como productos principales. Los primeros dos corresponden a talleres para el segmento Padres Integrales, en dos formatos: taller corto y taller de fin de semana. Al tercer año de funcionamiento se implementará el tercer taller para el segmento Empresas Integrales. Como se mencionó, los talleres buscan principalmente desarrollar habilidades en los padres para guiar a sus hijos. Esto a través de actividades que están diseñadas para que el padre guíe al hijo en un tema en particular y el niño sea capaz de aprender de esa guía.

### **5.3 Implementación**





Se deberá conformar la sociedad y definición del directorio de la empresa como primer paso en la formalización del negocio. Posteriormente se contempla el arriendo del inmueble donde se impartirán los talleres. Paralelo a esta actividad están las solicitudes de autorización con los organismos correspondientes para poder funcionar, lo que incluye Patente Comercial, Registros de la Propiedad, Resolución Sanitaria del SEREMI de Salud.

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle del Capítulo 5.

## 6. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está formado por los socios de la empresa y por los asesores metodológicos de los talleres (psicólogos) que, en conjunto, han diseñado las actividades de cada taller, con el objetivo de lograr ciertos objetivos vinculares en los participantes.

| Profesional   | Estudios   | Experiencia Relevante   |
|---|--|---|
| <p>Alberto Rodríguez Novoa</p>           | <p>Universidad Adolfo Ibáñez, Magíster en psicología organizacional, Psicología 2010<br/>           Universidad Adolfo Ibáñez, Psicólogo, Magíster Desarrollo Organizacional, 2005 – 2010<br/>           Taller buenas prácticas en aplicación, de la Escala Wechsler de Inteligencia para Niños WISC III. Pontificia Universidad Católica de Chile<br/>           Estrategias de intervención en clínica infantojuvenil. Universidad de Valparaíso.</p> | <p>Psicólogo con más de 6 años de experiencia en apoyo terapéutico, talleres para padres, asesorías a profesores y equipo directivo en colegios, experto en estrategias de intervención infantojuveniles.</p>   |
| <p>Daniela Arancibia Muñoz</p>          | <p>Enhancing People S.A. Diplomado Psicología Positiva versión 14•, Psicología Positiva 2015 – 2015<br/>           Pontificia Universidad Católica de Chile, Diplomado, Psicoanálisis Intersubjetivo y sus implicancias en la práctica psicoterapéutica 2011 – 2012<br/>           ICHPA, Diplomado, Clínica de las Adicciones 2010 – 2010<br/>           Universidad Diego Portales Psicología, Psicología Clínica 2004 – 2009</p>                      | <p>Psicóloga con más de 7 años de experiencia en bienestar longitudinal e Intervención en crisis. Realización de atención individual, grupal y familiar a estudiantes de primer y segundo ciclo básico. Elaboración y realización de talleres para niños y padres. Apoyo a Profesores Jefes mediante asesorías. Experta en Psicología Positiva.</p> |
| <p>Sebastián De la Cruz Bornholdt</p>  | <p>Universidad de Chile, MBA 2016<br/>           Pasantía Universidad de George Washington (GWU) 2015.<br/>           Universidad Nacional Andrés Bello, Ingeniero Civil Industrial 2002 – 2009</p>  | <p>Ingeniero Civil Industrial con más de 7 años de experiencia en Consultoría en áreas como desarrollo de infraestructura, planificación de transporte y planificación tarifaria.</p>   |
| <p>Marisa Rodríguez Novoa</p>          | <p>Universidad de Chile, MBA 2016<br/>           Pasantía Universidad de George Washington (GWU) 2015.<br/>           Pontificia Universidad católica de Valparaíso, Ingeniero Civil Industrial 2000-2006</p>  | <p>Ingeniero Civil Industrial con más de 8 años de experiencia en: dirección y gestión de proyectos (consultoría), diseño implementación y reingeniería de procesos, generación de campañas comerciales y control de gestión.</p>   |

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle del Capítulo 6, incluyendo la estructura organizacional, plan de incentivos y dotación.

## 7. Plan Financiero

El estado de resultados a nivel mensual para el año 1 y para los próximos 5 años se presenta a continuación:

| ESTADO DE RESULTADOS             |            |            |            |            |            |            |            |            |            |           |           |           |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Año                              | Año 1      |            |            |            |            |            |            |            |            |           |           |           |
|                                  | Ene        | Feb        | Mar        | Abr        | May        | Jun        | Jul        | Ago        | Sep        | Oct       | Nov       | Dic       |
| Ventas                           | 0          | 0          | 0          | 4.800.000  | 4.800.000  | 4.800.000  | 7.200.000  | 7.200.000  | 7.200.000  | 9.600.000 | 9.600.000 | 9.600.000 |
| (-)Costo de Ventas               | 0          | 0          | 0          | 408.000    | 408.000    | 408.000    | 612.000    | 612.000    | 612.000    | 816.000   | 816.000   | 816.000   |
| (=)Utilidad Bruta                | 0          | 0          | 0          | 4.392.000  | 4.392.000  | 4.392.000  | 6.588.000  | 6.588.000  | 6.588.000  | 8.784.000 | 8.784.000 | 8.784.000 |
| % Utilidad Bruta                 | 0,00%      | 0,00%      | 0,00%      | 91,50%     | 91,50%     | 91,50%     | 91,50%     | 91,50%     | 91,50%     | 91,50%    | 91,50%    | 91,50%    |
| (-)Gastos Administrativos        | 5.981.762  | 5.981.762  | 5.981.762  | 7.581.762  | 7.581.762  | 7.581.762  | 7.581.762  | 7.581.762  | 7.581.762  | 7.581.762 | 7.581.762 | 7.581.762 |
| (-)Depreciaciones                | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658    | 216.658   | 216.658   | 216.658   |
| (=)Total de Gastos               | 6.198.420  | 6.198.420  | 6.198.420  | 7.798.420  | 7.798.420  | 7.798.420  | 7.798.420  | 7.798.420  | 7.798.420  | 7.798.420 | 7.798.420 | 7.798.420 |
| (=)Utilidad Antes de Int. e Imp. | -6.198.420 | -6.198.420 | -6.198.420 | -3.406.420 | -3.406.420 | -3.406.420 | -1.210.420 | -1.210.420 | -1.210.420 | 985.580   | 985.580   | 985.580   |
| (-)Interes                       | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0         | 0         | 0         |
| (=)Utilidad Antes de Imp.        | -6.198.420 | -6.198.420 | -6.198.420 | -3.406.420 | -3.406.420 | -3.406.420 | -1.210.420 | -1.210.420 | -1.210.420 | 985.580   | 985.580   | 985.580   |
| (-)Part. a Trabajadores (0%)     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0         | 0         | 0         |
| (-)Impuesto a la Renta (24%)     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 236.539   | 236.539   | 236.539   |
| (=)Utilidad Neta                 | -6.198.420 | -6.198.420 | -6.198.420 | -3.406.420 | -3.406.420 | -3.406.420 | -1.210.420 | -1.210.420 | -1.210.420 | 749.041   | 749.041   | 749.041   |

| ESTADO DE RESULTADOS             |             |             |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Año                              | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| Ventas                           | 64.800.000  | 154.350.000 | 220.374.000 | 253.222.200 | 288.804.285 |
| (-)Costo de Ventas               | 5.508.000   | 13.333.950  | 17.138.142  | 19.234.865  | 21.498.416  |
| (=)Utilidad Bruta                | 59.292.000  | 141.016.050 | 203.235.858 | 233.987.335 | 267.305.869 |
| % Utilidad Bruta                 | 91,50%      | 91,36%      | 92,22%      | 92,40%      | 92,56%      |
| (-)Gastos Administrativos        | 86.181.144  | 113.781.144 | 138.588.744 | 150.145.104 | 162.804.180 |
| (-)Depreciaciones                | 2.599.898   | 2.599.898   | 2.599.898   | 2.599.898   | 2.599.898   |
| (=)Total de Gastos               | 88.781.042  | 116.381.042 | 141.188.642 | 152.745.002 | 165.404.078 |
| (=)Utilidad Antes de Int. e Imp. | -29.489.042 | 24.635.008  | 62.047.216  | 81.242.333  | 101.901.791 |
| (-)Interes                       | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| (=)Utilidad Antes de Imp.        | -29.489.042 | 24.635.008  | 62.047.216  | 81.242.333  | 101.901.791 |
| (-)Part. a Trabajadores (0%)     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| (-)Impuesto a la Renta (24%)     | 0           | 6.158.752   | 15.822.040  | 21.935.430  | 27.513.484  |
| (=)Utilidad Neta                 | -29.489.042 | 18.476.256  | 46.225.176  | 59.306.903  | 74.388.307  |

El valor actual neto del proyecto calculado con la tasa de descuento estimada de 15,66%, la tasa interna de retorno y el payback para recuperar la inversión inicial se presentan en el siguiente cuadro. Se concluye que el proyecto es rentable y que las inversiones se recuperan en dos a tres años. No se incluye en la evaluación del negocio el valor residual, porque al 5° año el negocio continúa y no se liquidan activos ni se recupera el capital de trabajo.

|                |               |
|----------------|---------------|
| <b>VAN</b>     | \$ 55.675.088 |
| <b>TIR</b>     | 39,7%         |
| <b>Payback</b> | 2 a 3 años    |

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle del Capítulo 7.

## **8. Riesgos**

Se distinguen dos tipos de riesgos para el negocio: riesgos internos y riesgos externos. Los primeros tienen relación con procesos internos que pueden fallar o falta de financiamiento. Los segundos se configuran con la posibilidad de que algún escenario externo al negocio entre en crisis, como, por ejemplo, que el país entre en una recesión económica que impacte la demanda proyectada del negocio. Esta segunda categoría está directamente relacionada con el Análisis PESTEL realizado en el Capítulo 2. Cada riesgo crítico debe ir acompañado de un plan de mitigación que resuelva el problema suscitado o atenúe el impacto de este en el negocio. Los planes de mitigación deben ser implementados dentro de las posibilidades de la empresa, y no deben afectar a la metodología de los talleres.

De los riesgos anteriores descritos se ha concluido que los externos representan los más críticos del negocio. En particular, la disminución de la demanda representa una posibilidad que impactaría fuertemente en los ingresos de la empresa. La estrategia de salida de la empresa, en caso de que los planes de mitigación no logren revertir los riesgos y la situación financiera sea insostenible, radica en liquidar la empresa y recolectar el VAN del negocio en ese momento. Al no tener activos fijos importantes, no habrá deudas financieras como créditos hipotecarios que cancelar, sólo habría que caducar los arriendos de parcelas, pagar a proveedores y cargas sociales. La estructura de costos de la empresa es suficientemente ligera como para poder liquidar el negocio sin contraer grandes deudas.

En la Parte II del Plan de Negocios se encuentra el detalle del Capítulo 8.



## 9. Propuesta Inversionista

### 9.1 Estrategia de financiamiento

El financiamiento del negocio se realizará con capital propio de parte de los socios fundadores. El capital inicial requerido es de \$ 40.166.386, que se dividen en una inversión inicial en activos fijos de \$14.264.480 y un capital de trabajo de \$25.901.906. Este monto inicial de financiamiento será aportado por los socios fundadores en partes iguales.

### 9.2 Oferta para el inversionista

- Aumento de capital

La inversión del negocio se realiza una sola vez, al principio del proyecto. No se plantean realizar rondas de levantamiento de capital adicionales.

- Estructura societaria

La sociedad propuesta para la empresa es una sociedad por acciones, en donde los socios fundadores integrantes del equipo gestor poseen un paquete accionario de 50% sobre la propiedad. Los socios retirarán el 50% de las utilidades cada uno al final del ejercicio.

- VAN y TIR

Se ha determinado una tasa de descuento mediante CAPM del 15,66%, lo que da como resultado un VAN al 5° año de funcionamiento de \$55.675.088 y una TIR del 39,7%. La evaluación del proyecto es sin deuda, donde los socios fundadores son los inversionistas. El payback se produce entre segundo y tercer año de operación. El ROI y ROE del negocio son 0,72 y 0,99 respectivamente al 5° año.

## 10. Conclusiones

Considerando los análisis efectuados, tanto de la industria como de los competidores, así como de las variables financieras del proyecto, se concluye que el plan de negocios de la empresa Núvert es viable. Las condiciones de mercado actuales (en crecimiento, con un auge por parte de consumidores de las denominadas terapias alternativas), las fortalezas del servicio que prestará la empresa (metodología propia en base a psicología positiva, donde se enseña al padre a guiar a su hijo en cambiar su forma de afrontar la adversidad logrando que vea el lado bueno de las cosas, que piense que siempre hay una manera de resolver los conflictos y que a través del “aprender haciendo” logre sentirse capaz de él mismo resolver los problemas), el tipo de cliente al que se enfocará (dupla padre-hijo, la cual no está explotada por los competidores) y los resultados de la evaluación financiera (VAN y TIR positivos a 5 años de planificación) permiten respaldar esta conclusión.

Como posibles riesgos al negocio se han identificado como los más críticos una posible disminución de la demanda proyectada y nuevas regulaciones que limiten el accionar de la empresa. Se han desarrollado los planes de mitigación correspondientes para ambos casos. Por otro lado, la industria se caracteriza por tener bajas barreras de entrada y mucha oferta, lo que limita su rentabilidad. La propuesta de valor que presenta Núvert permite diferenciarse de la competencia y apropiarse del negocio.

Son claves para el éxito del negocio la atención personalizada que se le dará al cliente y que los talleres entreguen el valor del negocio a este, además de una administración y desarrollo de marketing que permitan reconocer y fortalecer la marca y potenciar su difusión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Seligman, M. (2005). Niños Optimistas. España: Debolsillo.
- Clarkin, F., Fonagy, P., & Gabbard, G. (2010). Cap 2-Attachment and Personality Pathology. Psychodynamic Psychotherapy for Personality Disorders: A Clinical Handbook. Londres: American Psychiatric Publishing.
- Hazan, c., & Shave, R. (1987). Romantic Love conceptualized as an attachment Process. University of Denver.
- INE. (2012). Síntesis de resultados Censo 2012.
- La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM). (2015). Cómo clasificar los grupos socioeconómicos en Chile. 2016, AIM
- Desk Research., Gfk Adimark. (2011). Análisis de información secundaria – Estimación de los ingresos por GSE a partir de datos de encuesta CASEN 2011.
- INJUV., & Observatorio de juventud. (2012). Sexta Encuesta Nacional de Juventud.
- fobias.net. (2016). Misofobia - Miedo a la suciedad o la contaminación.
- Universidad de Talca. (2010). Censo Nacional de Medicinas Complementarias.2016, de Minsal
- SII. (2016). Empresas por tamaño según ventas.
- SERNAM. (2012). Estudio sobre las principales preocupaciones y anhelos de las madres de hoy en Chile.
- INE. (2008). Encuesta Exploratoria sobre Uso del Tiempo en el Gran Santiago.
- Intel. (2016). Las mujeres utilizan las redes sociales e internet por más tiempo que los hombres.
- Carrol, A. (1979). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders.
- Damoradan, A. (2016). Beta, Unlevered beta and other risk measures.
- Centro de Políticas Públicas UC., & Escuela de Salud Pública de la Facultad de Medicina. (2015). ¿Cuáles son los desafíos de las terapias complementarias en Chile?
- Minsal. (2005). APRUEBA REGLAMENTO PARA EL EJERCICIO DE LAS PRACTICAS MEDICAS ALTERNATIVAS COMO PROFESIONES AUXILIARES DE LA SALUD Y DE LOS RECINTOS EN QUE ESTAS SE REALIZAN.
- Subsecretaría de Salud Pública. División de Políticas Públicas Saludables y Promoción. (2012). Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas.
- Jordana, C. (2014). Conclusiones del Fórum económico de Davos 2014.
- Gonzalez, C. (2015). ¿Cómo plantear la autoridad con los hijos?
- Seligman, M. (2004). Martin Seligman habla sobre la psicología positiva. TED.
- Lecannelier, F. (2016). ¿Qué es el apego y cómo podemos fomentarlo con nuestros hijos/as?
- Harcha, P. (2012). ¿Qué es el vínculo afectivo o el apego?
- Psicodiagnosis.es. (2015). Trabajando el vínculo afectivo.
- Power, L. (2014). Carlos Gonzalez: El poder del cariño. 2016, de Revista Mujer.
- Ticklemeplant. (2013). Tickle me plant faq.

## Anexo N°1: Psicología Positiva y Metodología usada en Talleres Vinculares

Este anexo resume las principales ideas de la psicología positiva y del libro “niños optimistas” de Martin E P Seligman, el cual fue parte de la investigación del equipo gestor para dar con la metodología apropiada para desarrollar los talleres vinculares padres e hijos.

La metodología se basa en la psicología positiva, una rama relativamente nueva de la psicología, internacionalmente reconocida desde el 2003.

En los últimos 100 años la psicología en general se ha enfocado en tratar enfermedades mentales y a enseñar a personas afligidas a sobreponerse a los problemas, ese enfoque ha distanciado la disciplina de las vidas de la mayoría de las personas. En contraste la psicología positiva pretende “mejorar la vida de personas comunes” usando el método científico para entender e intervenir efectivamente para lograr vidas satisfactorias, en lugar de tratar enfermedades mentales. El foco está en el crecimiento personal, no en una patología.

El padre de esta rama es el psicólogo estadounidense Martin Seligman, quien empezó a generar su teoría en los años 60 a partir de estudios con perros. Seligman realizó experimentos con dos perros en jaulas, a los que se les daba choques eléctricos. Uno de ellos, tenía la posibilidad de cortar la corriente, con un golpe de hocico; el otro, no. El primer perro, mantuvo la alerta y la energía, mientras que la mayoría de los otros, vivió asustado, nervioso y cayó en una depresión. Su actitud fue de completa indefensión, aun cuando las condiciones cambiaran y tuviesen la posibilidad de cortar la corriente.

Sin embargo, no todos los canes con los que Seligman experimentó se volvieron “depresivos”. De los 150 animales en los experimentos, 50 no exhibieron dicho comportamiento, sino que encontraron la manera de salir de ese comportamiento a pesar de su experiencia previa.

Posteriormente Seligman y Overmanier realizaron una serie de experimentos de laboratorio con perros a los que exponían a shock eléctricos inevitables. A las 24 hs. los perros eran sometidos a una tarea de aprendizaje de conductas de escape/evitación en una caja de salto. La respuesta que se exigía a los perros consistía en saltar de un compartimento a otro de la caja de salto para evitar el estímulo adverso. Los resultados obtenidos indicaron que muchos de los perros sometidos a shock eléctricos inevitables al principio del experimento mostraban graves deterioros en el aprendizaje de nuevas conductas para escapar o evitar el shock. Estos perros después del ensayo no hicieron ningún movimiento para escapar, aguantando pasivamente el “shock” eléctrico.



Así, estos autores propusieron el **fenómeno de la incapacidad aprendida**, una condición psicológica en la que un sujeto aprende a creer que está indefenso, que no tiene ningún control sobre la situación en la que se encuentra y que cualquier cosa que haga es inútil. Como resultado, la persona permanece pasiva frente a una situación dolorosa o dañina, incluso cuando dispone de la posibilidad real de cambiar estas circunstancias.

Estos experimentos permitieron explicar los siguientes mecanismos psicológicos en seres humanos:

**La sensación de control:** la noción de control que tenemos sobre nuestras vidas, ayuda a contrarrestar los sentimientos de ansiedad e impotencia. Cuando los organismos son sometidos a situaciones de descontrol, éstos posteriormente muestran un **déficit en el aprendizaje de respuestas de éxito**. Por lo tanto, la indefensión es un “estado psicológico que se produce frecuentemente cuando los acontecimientos son incontrolables.

**El mecanismo de la depresión:** Cuando estamos deprimidos percibimos que nuestra vida es dolorosa, y no distinguimos ninguna solución ni ninguna posible vía de escape a nuestro alcance; nos sentimos mal y no podemos hacer nada para cambiarlo. El razonamiento se nubla y aún las opciones que de otra forma veríamos como viables ya no parecen ser siquiera opciones.

**El estilo explicativo:** los perros que superaron la adversidad presentan una característica que tiene su correlato en los seres humanos y está relacionada directamente con el optimismo: tienen un estilo explicativo de los hechos que aprecia la situación como no-personal, no permanente y no generalizada.

### ¿Qué hace a la gente feliz?

Para efectivamente lograr un bienestar superior en las personas, la psicología positiva estudió qué hace a las personas más felices, interesándose en cómo las emociones positivas afectan la salud, desempeño y satisfacción general en la vida. Los estudios demostraron que la felicidad se puede enseñar y ser aprendida.

La psicología positiva está centrada en 3 ámbitos: las emociones positivas, los rasgos individuales positivos y las instituciones positivas. Las emociones positivas tienen relación con estar satisfecho con el pasado, ser feliz en el presente y tener esperanza en el futuro. Los rasgos individuales con enfocarse en las fortalezas y virtudes. Finalmente, las instituciones positivas se basan en las fortalezas individuales para mejorar la comunidad.

Estos 3 ámbitos derivan esencialmente en 3 dimensiones (o tipos) de felicidad, con una progresión que va desde la felicidad más sencilla a la más compleja y permanente en el tiempo:

1. Placer y gratificación: que configuran una vida placentera que persigue exitosamente emociones positivas sobre el presente pasado y futuro. Para lograrla la persona debe lograr pensar constructivamente sobre el pasado, ser optimista y esperanzada sobre el futuro y como resultado obtendrá una mayor felicidad en el presente.

Frecuentemente las emociones positivas se acompañan de circunstancias felices o positivas, y aunque se tiende a pensar que la felicidad causa emociones

positivas, esta teoría postula que son las emociones positivas las que causan felicidad.

2. Fortaleza y virtud: configuran una buena vida que usa las fortalezas particulares de cada persona para obtener abundancia, y gratificación a través de actividades que disfruta en el ámbito principal de su vida. Las fortalezas y virtudes funcionan contra las desgracias y los desórdenes psicológicos y son claves para construir resiliencia.
3. Significado y propósito: configuran la vida significativa que usa las fortalezas y virtudes particulares de cada persona y las pone al servicio de algo más grande que si mismo.

Los actos de altruismo y bondad consisten en involucramiento total, en la pérdida de consciencia y en la experiencia de flujo<sup>25</sup>.

Para lograr el primer tipo de felicidad es fundamental tener un estilo explicativo que permita a la persona pensar de manera optimista. El segundo se relaciona con encontrar las fortalezas y lo que le agrada a la persona a través de experiencias de control y el tercero se logra con un entendimiento más profundo del bienestar, en el que éste está ligado al bienestar del otro, de la comunidad.

Actualmente existen técnicas que permiten enseñar a niños a modificar su estilo explicativo y aprender a ser optimistas, y a conseguir una sensación de control que evita la incapacidad aprendida, en estos 2 conceptos se basa la metodología para trabajar con niños de Núvert.

### Relaciones positivas para lograr felicidad



### El estilo explicativo

El estilo explicativo es la forma en que nos explicamos los eventos negativos que nos ocurren, es decir a qué atribuimos sus causas. Este estilo es la forma habitual que empleamos para explicarnos la adversidad, pero es más que las palabras que

<sup>25</sup> El flujo propuesto por el psicólogo Mihály Csíkszentmihályi en 1975 es el estado mental operativo en el cual una persona está completamente inmersa en la actividad que ejecuta. Se caracteriza por enfocar la energía y tener éxito en la realización de la actividad. En oriente el budismo y taoísmo han perfeccionado la disciplina de superar la dualidad entre mente y cuerpo como característica central del desarrollo espiritual.

pronunciamos frente al fracaso, es un hábito de pensamiento aprendido y es el que determina si una persona es pesimista u optimista.

Tanto el pesimismo como el optimismo son teorías de la realidad que los niños aprenden y a la vez la transmiten a sus propios hijos cuando han alcanzado la adultez. Esencialmente hay cuatro orígenes de donde puede provenir el pesimismo en un niño: (y, al contrario, también el optimismo)

1. Genética
2. Pesimismo de los padres
3. Crítica pesimista de los padres o profesores
4. Experiencia de dominio e incapacidad (efecto *hoving*<sup>26</sup>).

El estilo explicativo se desarrolla en la infancia y, si no se da una intervención explícita, se mantiene toda la vida. Básicamente depende de tres dimensiones que permiten explicar el porqué de determinado acontecimiento, bueno o malo:

1. Duración (permanente/transitoria): lo ideal es ver las causas de los males como transitorias y las causas de las cosas buenas como permanentes.
2. Alcance (específico/global): lo ideal es tener explicaciones específicas para las causas de las dificultades y no extrapolar el problema a todos los otros ámbitos de la vida, así como tener explicaciones globales para las cosas buenas.
3. Personalización (de quien es la culpa: interna/externa): lo más sano es tener dos objetivos:
  - No permitir que los niños evadan la responsabilidad de lo que hacen mal, pero no dejarlos asumir culpas ajenas. Que asuman responsabilidades realistas.
  - Y que el niño se sienta culpable por su conducta modificable, por algo que hizo, no por algo que constituye parte de él como persona.

Cuando un niño hace algo mal se pregunta cuánto tiempo durará, en qué medida aquello socavará su vida y quien tiene la culpa. La pregunta de si es su culpa suya o del entorno tiene que ver con el sentimiento, pero las otras 2 gobiernan lo que el niño hará ante un nuevo fracaso, el hacer y esa reacción marcará si lo intentará nuevamente en el futuro y por tanto su autoestima.

### **¿Por qué es mejor ser optimista?**

Un *Optimista* se define como toda persona grupo o sociedad que se basa en la idea de que queda todavía trabajo por hacer.

Los últimos descubrimientos sobre felicidad y optimismo indican que<sup>27</sup>, los optimistas en comparación con los pesimistas:

- Viven más y de forma más saludable (la ansiedad, depresión y falta de entusiasmo/gusto por las actividades que se desarrollan están relacionadas con mayores índices de enfermedades y menores expectativas de vida)
- La gente optimista obtiene sus metas, porque reacciona mejor a los momentos difíciles.

---

<sup>26</sup> El fenómeno postula que a partir de un único evento crucial que altere la vida de un niño o de un adolescente, se puede alterar su pesimismo u optimismo al cambiar su teoría de quién es y de su valía. Nombrado por la experiencia transformadora de Thomas Hoving, anterior curador del MET.

<sup>27</sup> Datos de action for happiness org.

- Tener emociones positivas en un ratio de 3 a 1 en comparación con las negativas lleva a un punto en el que naturalmente la persona se vuelve resiliente a la adversidad y está mejor capacitada biológicamente para lograr sus metas.
- Recientes descubrimientos en psicología y neurociencia demuestran que la felicidad logra el éxito y no al revés. Cuando la gente es positiva su cerebro está más motivado, involucrado, creativo energético resiliente y productivo.

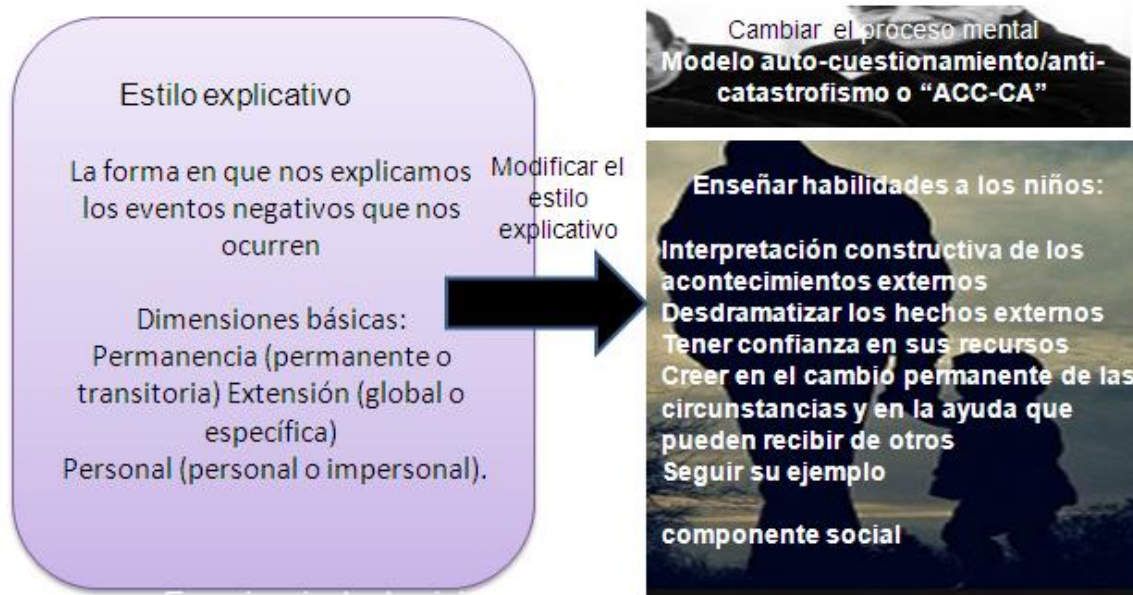
El pesimismo exagera la parte más catastrófica de cualquier contratiempo, más aún no fluctúa con el curso de los altibajos naturales de la vida, sino que se fortalece con cada contratiempo y pronto se hace independiente de la causa externa. Su consecuencia más grave es la depresión.

### **Cambiar el estilo explicativo**

Para cambiarlo se han desarrollado técnicas de terapia cognitiva en las que el objetivo es cambiar la forma de pensar como una manera de cambiar como la persona se siente frente a la adversidad, cómo piensa sobre otras personas, sobre sí mismo y sobre el futuro.

El proceso mental que precede a las emociones que experimentamos varía considerablemente en cada persona, para cambiar como esa persona se siente frente a la adversidad hay que cambiar el proceso mental.

Hay esencialmente 2 formas de hacerlo, con un proceso consciente de cambio en el que se enseña a la persona a reconocer sus pensamientos y evaluarlos de forma realista (El modelo autoconocimiento/anticatastrofismo: ACC-CA), pero este constructo puede resultar muy complejo aún para niños muy pequeños, por lo que se usará principalmente un método alternativo que consiste en fomentar una serie de habilidades a través de la guía de sus padres, que permitirán evitar el pesimismo

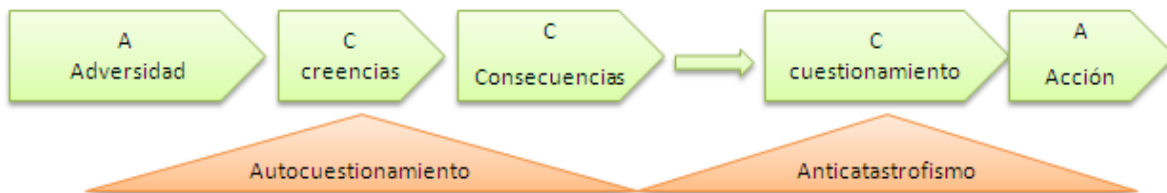




## Modelo auto-cuestionamiento/anti-catastrofismo o “ACC-CA”

Este modelo se basa esencialmente en cuestionar las creencias que se hacen sobre los hechos y que provocan emociones negativas, posteriormente se enseña a buscar soluciones a los problemas si estos realmente existen. Este modelo se enseñará antes de los talleres a los padres para que entiendan de donde provienen las emociones negativas y el pesimismo.

El modelo se muestra en la siguiente figura:



El **auto-cuestionamiento** constituye una manera duradera y eficaz de poner en tela de juicio la validez de nuestras interpretaciones poco realistas. Manifiesta la falta de veracidad de nuestras creencias y nos demuestra a nosotros mismos que éstas son exageradas o incluso sencillamente falsas. Luego esas creencias inválidas tendrán lugar cada vez con menor frecuencia. Se deben separar los hechos del **catastrofismo**, considerar las pruebas de las que dispone y generar alternativas, todo ello hace que el cuestionamiento resulte sólido. Nuestro estado de ánimo mejora y recuperamos nuestra energía, porque nuestro pesimismo ha disminuido.

Pero cómo llegar al optimismo veraz o ajustado a la realidad: el cuestionamiento y el anti-catastrofismo sólo funcionan cuando son confrontados con la realidad. El optimismo no reemplaza a los buenos padres, a valores molares sólidos, espíritu de superación ni al sentido de la justicia, el optimismo es una herramienta poderosa que en presencia de todo lo demás hace posibles logros individuales y colectivos.

Se deben usar 4 técnicas básicas:

1. Detección de pensamientos
2. Evaluar esos pensamientos automáticos (reconocer que los pensamientos que nos decimos a nosotros mismos no son necesariamente veraces, aprender a reunir u analizar pruebas para determinar la veracidad de esos pensamientos)
3. Generar explicaciones más veraces cuando sucedes acontecimientos desagradables y usarlas para cuestionar nuestros pensamientos automáticos. (alternativas)
4. Anti-catastrofismo (no perder energía en futuros catastróficos poco realistas, es mucho mejor arreglar el problema)

El primer paso para aprender el optimismo es entender la cadena ACC: ACC (adversidad-creencias e interpretaciones sobre la adversidad - consecuencias). En realidad, son las creencias sobre la adversidad lo que produce las consecuencias.

En general las creencias pesimistas configuran la experiencia a través de 2 poderosos mecanismos: **la profecía auto cumplida** y **la predisposición a la confirmación**. (sesgo por confirmación, sólo se considera lo que confirma una creencia inicial específica)

Una vez entendida la diferencia entre pesimismo y optimismo se debe evaluar la veracidad. Poniendo énfasis en:

- **Responsabilidad personal** (sobre lo que realmente se es responsable, sin culparse de lo que no se controla)
- **Optimismo vacío** (el optimismo debe ajustarse a la realidad, no imaginar una en la que todo está bien si no lo está) se debe buscar evidencias que manifiesten las distorsiones presentes en sus explicaciones catastrofistas. Aprender que es probable que otros actores hayan contribuido al problema, pero que centrando su energía en las partes del problema que están bajo su control puede mejorar las cosas.

### **Enseñar habilidades para evitar el pesimismo**

Dado que el modelo anterior puede resultar muy complejo para enseñarlo a niños, se enseña a los padres y se usa un método diferente con los niños que se basa en aprender haciendo.

Ellos se expondrán a una serie de actividades que permiten a los padres a imbuir en el niño un sentimiento de optimismo y dominio personal y guiarlos para que los niños aprendan a:

- Tener una interpretación constructiva de los acontecimientos externos, incluidos los conflictos y las pérdidas. (Aprender a ver el lado bueno de las cosas)
- Desdramatizar los hechos externos. (No enfocarse en lo negativo ni cargarlo de drama)
- Tener confianza en sus recursos (Fomentar su autoestima)
- Creer en el cambio permanente de las circunstancias y en la ayuda que pueden recibir de otros. (Enseñarles a confiar en otros, a trabajar colaborativamente, a incluir a otros y no discriminar)
- Seguir su ejemplo (El padre debe presentar actitudes optimistas para que sus hijos aprendan con su ejemplo)

Ahora, esta inmunización además del componente cognitivo que se refuerza con la guía anterior debe tener un componente social, es decir, el entorno no puede deprimir o volver pesimista al niño, por ejemplo, no se debe exponer a profesores u otros familiares que no confíen en sus capacidades y se lo hagan saber.

Para criticar al niño se debe estar atentos a como criticamos lo criticamos a él y a nosotros mismos para que no aprenda a ser pesimista por imitación. Para hacerlos responsables de su conducta se debe seguir dos reglas:

- Exactitud (no agrandar las cosas ni minimizarlas)
- Atribuir las causas de los problemas a factores modificables y específicos

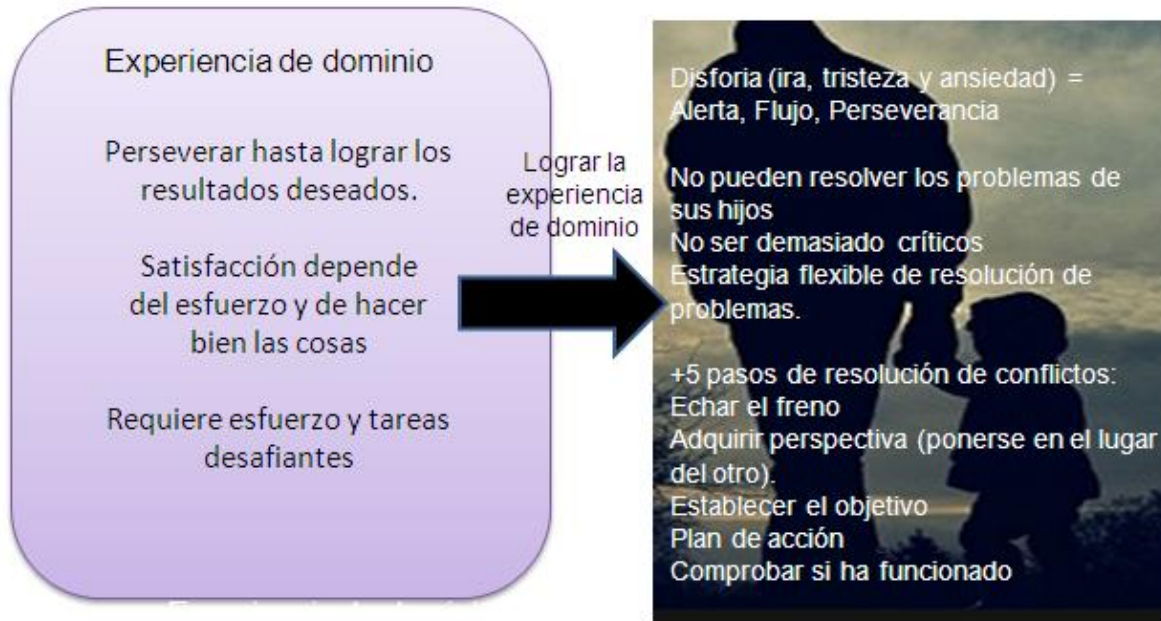
Asimismo, y dado que los niños con problemas para relacionarse en general o son agresivos o pusilánimes, los padres deben usar las siguientes herramientas:

- Para la agresión enseñarles a calmarse y reducir la sensibilidad de detección de agresión y otra estrategia para hacer frente a la frustración
- Para la pasividad enseñar a reconocer que es capaz y a ser más enérgico

### **La experiencia de dominio**

La experiencia de dominio es aquella que experimentan las personas cuando están frente a una adversidad o tarea desafiante y perseveran hasta lograr los resultados deseados.

La experiencia de dominio no es simplemente lograr una meta, ni hacer hincapié en la autoestima para hacer que la persona se sienta bien. Tiene que ver con que la persona haga las cosas bien, se esfuerce y persevere para que el resultado de lo que hizo lo haga sentir bien y no al revés, la satisfacción no se puede lograr sin antes esforzarse y hacer algo excepcional.



### Lograr la experiencia de dominio

Para que los niños puedan lograr la experiencia de dominio es necesario que los padres los guíen para que adquieran el hábito de insistir frente a los desafíos y superar los obstáculos. La táctica para hacer que sea optimista pasa de la acción de dominio a la manera como el niño piensa, especialmente cuando fracasa.

Para esto es necesaria la **disforia**, un estado de emoción desagradable o molesta, de ira, tristeza y ansiedad. Habitualmente los padres tratan de minimizar estas emociones, eliminando también su parte positiva.

La ira, la tristeza y la ansiedad tienen tres utilidades evolutivas para aprender optimismo que los niños necesitan experimentar:

1. Permiten estar alerta: advierten de peligro (ansiedad), informan la amenaza de una pérdida (tristeza), alertan de que alguien está invadiendo nuestros dominios (ira). Es la primera línea de defensa contra el peligro, la pérdida y la invasión.
2. Posibilitan el Flujo: el flujo se da cuando nuestras capacidades se dan al máximo posible, comparadas con un incentivo que está justo a nuestro alcance. Un incentivo pequeño aburre y usar nuestras capacidades limitadamente da lugar a la incapacidad aprendida y la depresión. El flujo no puede lograrse sin frustración, una vida sin ansiedad, competitividad y desafíos no es una buena vida, es una vida vacía de flujo.
3. Permiten desarrollar la perseverancia: ante algo que no resulta podemos adoptar las tácticas de: dominio o incapacidad aprendida. Para experimentar el dominio es necesario que primero exista un fracaso, que el niño se sienta mal y que siga

intentándolo repetidamente hasta tener éxito. El fracaso y el sentimiento desagradable son necesarios para el éxito y el sentimiento agradable definitivos. Cuando protegemos a los niños del fracaso los privamos de perseverancia.

Es importante que el niño a través de su esfuerzo y perseverancia logre los resultados y entienda que el fracaso es transitorio y localizado, y los contratiempos modificables y temporales.

Existen tres reglas para los padres que permiten apoyar a los niños en resolución de problemas:

1. No pueden resolver los problemas de sus hijos. (Sólo interesarse y apoyarlos)
2. Una vez que han resuelto sus problemas no deben ser demasiado críticos con sus tentativas. (aun cuando el niño no maneje las cosas perfectamente debe hacerlo solo y el padre debe fomentar que lo siga haciendo, sin criticarlo)
3. Presentar al padre una estrategia flexible de resolución de problemas. (hay muchas maneras de abordar situaciones, deben aceptar esa diversidad)

Lo anterior se complementa con enseñar los cinco pasos de la resolución de conflictos:

1. Echar el freno: no actuar precipitadamente, reemplazar pensamientos calientes por pensamientos fríos. La idea es ayudar al niño a que desarrolle un estilo más meditado para reaccionar.
2. Adquirir perspectiva: practicar ponerse en el lugar del otro.
3. Establecer el objetivo: decidir qué nos gustaría que sucediera, un objetivo y luego enumerar todo lo que podríamos hacer para ayudar a que dicho objetivo se alcance.
4. Plan de acción: una vez que estableció el objetivo y lo que podría hacer, tiene que escoger el camino que ofrece la mejor solución al problema de acuerdo al objetivo que quiere alcanzar. Analizar pros y contras de cada camino para poder decidir la que tiene mejores pros y pocos contras.
5. Comprobar si ha funcionado: si las consecuencias no son las esperadas con el camino escogido, puede elegir otra solución de su lista y probar de nuevo.

Tener claro que la firmeza es la estrategia que funciona mejor al poner en práctica una solución para resolver conflictos. (Evitar ser excesivamente pasivos o excesivamente hostiles)

Los 4 pasos para usar la firmeza:

1. Describir la situación que le molesta. (sin culpar a nadie, solo describir claramente la situación, el hecho)
2. Decir como esto le hace sentir (nuevamente sin culpar a nadie)
3. Indicar qué es lo que hay que cambiar (pedir un cambio pequeño y específico)
4. Y además indicar cómo le hará sentir ese cambio.

Si la persona con la que habla no cree que sus ideas sean acertadas, o tiene otros objetivos, entonces además deberá aprender a negociar.

1. Lo primero es saber lo que quiere, y que esto sea razonable.
2. Pedirlo
3. Escuchar lo que quiere la otra persona (debe escuchar y si está de acuerdo con algo que dice el otro decirlo)
4. Hacer una oferta para llegar a acuerdo: Cuando ambas partes han descrito lo que quieren es momento de llegar a un acuerdo. (¿qué estoy dispuesto a ceder para

poder llegar a una solución y obtener algo que me satisfaga?) decir: estaría de dispuesto a.... si tú.....

5. Seguir buscando un acuerdo: Luego debe revisar las ofertas siguientes tanto de la contraparte como de él mismo.

### **Reflexión y tips sobre los conflictos generales y familiares:**

- Son inevitables
- Cierta experiencia del conflicto es necesaria para aprender cómo abordarlo.
- Un conflicto excesivo o muy destructivo es malo para el niño.
- No utilizar agresión física delante del niño (no tirar objetos ni cerrar puertas fuertemente)
- No criticar al cónyuge delante del niño con calificativos permanentes y globales, hay que hacerlo a través de conductas particulares
- No dirigirnos la palabra no evita que el niño se dé cuenta de la pelea.
- Nunca pedirle que se ponga de parte de alguno de los 2
- No iniciar una discusión a menos que pensemos que podemos terminarla en la misma conversación.
- Usar la firmeza antes que la agresión
- Control de enfado. (tomárselo con calma y con el tiempo para que las cosas se enfríen)
- Resolver conflictos y reconciliarnos frente al hijo
- Evitar ciertos temas delante de del niño.

### **Relaciones causa y efecto**

Para explicar fácilmente a los padres cómo trabajarán con sus hijos se levantaron a partir de las entrevistas con los expertos una serie de conductas negativas que muestran los menores y que se relacionan con un estilo explicativo pesimista y con incapacidad aprendida. Estas conductas se relacionan con habilidades que los padres deben reforzar para guiar a sus hijos y con el resultado o cambios esperados en los menores. A partir de lo anterior cada actividad de los talleres busca reforzar alguna de las habilidades indicadas anteriormente. Los siguientes cuadros muestran esto gráficamente en particular para el taller corto de padres integrales.

## Relaciones causa y efecto, guía padres e hijos



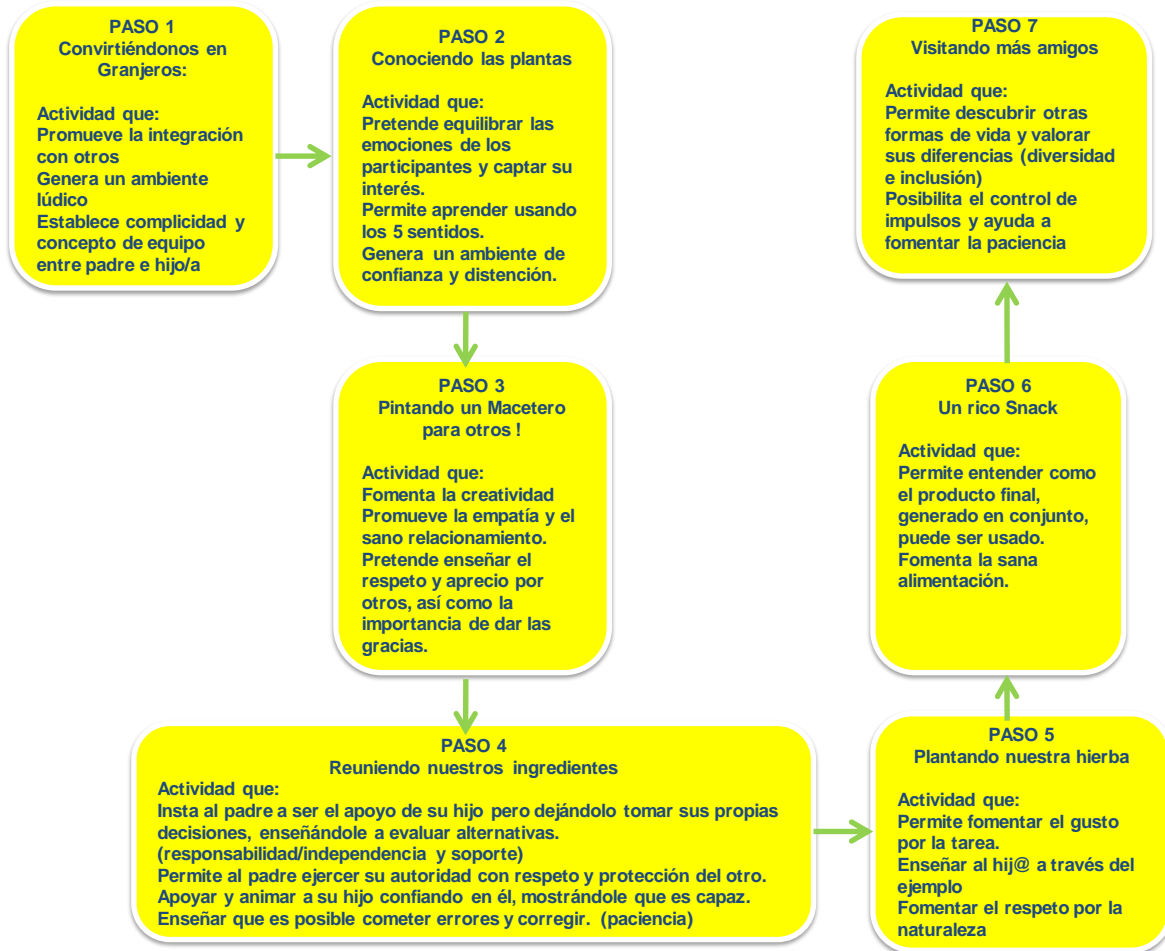
Fuente: Elaboración propia

## Actividades talleres cortos segmento Padres Integrales



Fuente: Elaboración propia

## Habilidades a desarrollar en actividades de taller corto



Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°2: Información de mercado

El siguiente análisis se realiza para la industria de las terapias alternativas de salud en el país.

- Político: El entorno político general en Chile es estable. Las reformas al sistema de salud formal del país son usadas frecuentemente como una herramienta política, dada su importancia para la población y para las partes interesadas. La industria de terapias alternativas, en cambio, no ha generado mayor interés desde el punto de vista político, se trata de una industria en comparación, mucho más pequeña, en la que el principal objetivo desde el punto de vista político es regular aspectos como la idoneidad de los prestadores de servicios y garantizar el derecho de las personas a escoger otros tratamientos, distintos a los convencionales, para mejorar su bienestar físico y/o mental. Lo anterior no impide que, a partir de hechos particulares o tendencias mundiales, se impulsen legislaciones adicionales que restrinjan algunas actividades.

Es importante destacar, que en agosto del 2015 la Unidad de Terapias Complementarias del Ministerio de Salud declaró que pretende reconocer muchas de las nuevas terapias alternativas y promover su uso racional, ayudando incluso a los pacientes del sistema público a elegir terapias complementarias, a través de fichas explicativas disponibles en consultorios<sup>28</sup>.

- Económico: En términos económicos la industria de las terapias alternativas en el país, y en el mundo ha ido en aumento<sup>29</sup>. El 2012 ya el 55% de la población chilena había utilizado o utilizaba al menos una terapia alternativa, siendo el segmento de mayor penetración el de mujeres, jóvenes y adultas jóvenes, en los quintiles de ingresos superiores (El uso en los quintiles más bajos ronda el 50%)<sup>30</sup>.

Los datos anteriores permiten estimar que el año 2012 la industria de las terapias de salud alternativas era un sector con ventas anuales de alrededor de UF 2.709.990<sup>31</sup>.

La terapia más utilizada y reconocida por la población, fue el yoga con un 11,6% de uso, le sigue la Fitoterapia (11,4%) y la Homeopatía (10,2%)<sup>32</sup>.

El crecimiento de esta industria puede verse afectado por la situación económica general del país: crecimiento a tasa decreciente, crisis en industrias específicas como minería y alta cesantía en el gran Santiago.

---

<sup>28</sup> ¿Cuáles son los desafíos de las terapias complementarias en Chile? -Seminario organizado por el Centro de Políticas Públicas UC y la Escuela de Salud Pública de la Facultad de Medicina, agosto 2015

<sup>29</sup> ¿Cuáles son los desafíos de las terapias complementarias en Chile? -Seminario organizado por el Centro de Políticas Públicas UC y la Escuela de Salud Pública de la Facultad de Medicina, agosto 2015

<sup>30</sup> "Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas" Subsecretaría de Salud Pública-División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, 2012

<sup>31</sup> Al año 2012 la población chilena mayor de edad ascendía a 12,77 MM, se estimó un gasto por persona anual promedio de \$10.000.-

<sup>32</sup> "Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas" Subsecretaría de Salud Pública-División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, 2012



- Social: el uso de terapias alternativas en el país, y en el mundo ha ido en aumento. A nivel mundial para la OMS existen al menos 4 tendencias que explican este aumento<sup>33</sup>:
  - 1) Las personas con más educación y de un alto nivel socioeconómico están optando cada vez en mayor medida a terapias alternativas de salud.
  - 2) La población las está considerando un medio natural para prevenir, conservar y mantener una buena salud, siendo además una opción menos invasiva para tratar enfermedades ya diagnosticadas.
  - 3) El mayor acceso a la información por parte de la población, ha aumentado la preocupación de la ciudadanía sobre los efectos colaterales o adversos de los fármacos existentes.
  - 4) En la medicina convencional se evidencia un progresivo deterioro de la relación médico paciente. El 2012 en Chile en particular, el 50% de quienes utilizaron las terapias alternativas lo hicieron de forma preventiva, declarando no haber consultado previamente a un médico tradicional. Además, quienes no las han utilizado manifiestan que es fundamentalmente por desconocimiento y porque no han tenido necesidad, descartando razones de desconfianza, malas experiencias o prejuicios frente a este tipo de medicina. Estas tendencias sociales favorecen un aumento de la demanda a futuro.

Lo anterior debe complementarse con otras tendencias sociales como el empoderamiento de los clientes y el acceso a la información, esto implica que los prestadores de servicios deben aumentar su formalidad y disponibilidad de información para aumentar su competitividad en la industria.

- Tecnológico: En 2014 Chile era el líder regional en uso de Tecnologías de Información y Comunicación<sup>34</sup>. Este tipo de tecnología permite el desarrollo y difusión de actividades no tradicionales, como terapias alternativas de salud, facilitando el ingreso al mercado de empresas con propuestas novedosas.
- Legal: El organismo encargado de legislar respecto a terapias alternativas en el país es el la “Unidad de Medicina Tradicional y otras Prácticas Médicas Alternativas” del Ministerio de Salud, este organismo tiene por objetivo, entre otros, generar “espacios en la legislación sanitaria (Código Sanitario), para estas prácticas, de acuerdo a las orientaciones que rigen en la constitución de la República”.<sup>35</sup>

A la fecha la industria de terapias alternativas se rige por 10 decretos generales y específicos, entre los que destacan los siguientes:

- Decreto 42 (17-JUN-2005) Aprueba reglamento para el ejercicio de las prácticas médicas alternativas como profesiones auxiliares de la salud y de los recintos en que éstas realizan.
- “Artículo 5º.- El ejercicio de las prácticas médicas alternativas reconocidas y su ámbito de acción, que sean efectuadas en forma coadyuvante o auxiliar

---

<sup>33</sup> “Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas” Subsecretaría de Salud Pública-División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, 2012

<sup>34</sup> Foro Económico Mundial 2014.

<sup>35</sup> (CEOE, 2010: 11).

de la medicina, deberá contar con la autorización correspondiente, así como la supervisión y fiscalización de la autoridad sanitaria local, tanto respecto a las condiciones de ejercicio como a la instalación y funcionamiento de los recintos.

- Artículo 6º.- Podrán ejercer una o más de las prácticas médicas alternativas reconocidas en la forma que establece el artículo 4º, quienes cuenten con el o los títulos correspondientes otorgados por instituciones de educación superior tales como universidades, institutos profesionales o centros de formación técnica”.
  - Artículo n°13 “...En los recintos autorizados para el ejercicio de cualquier práctica médica alternativa no podrán expendirse elementos, ya sea que constituyan o no la indicación derivada de la evaluación realizada o de los procedimientos efectuados...”
  - Decreto con Fuerza de Ley 725 (31-ENE-1968) El artículo 112 regula el ejercicio de actividades relacionadas con la medicina: “Sólo podrán desempeñar actividades propias de la medicina, odontología, química y farmacia u otras relacionadas con la conservación y restablecimiento de la salud, quienes poseen el título respectivo otorgado por la Universidad de Chile u otra Universidad reconocida por el Estado y estén habilitados legalmente para el ejercicio de sus profesiones.”
- Ambiental: Chile es un país cuya particular geografía permite la existencia de todos los tipos de climas posibles, lo que posibilita la realización de una gran gama de actividades, tanto al aire libre como en interiores, orientadas a terapias alternativas.

### **Anexo N°3: Estudio de clientes e influenciadores**

- **Padres proactivos:** son padres entre 30 y 50 años de edad, segmento ABC1, con capacidad y disposición a pagar por actividades recreacionales vinculares, residentes en la RM, concentrados en el sector oriente. Estos adultos fueron formados por la generación anterior, en una sociedad con una estructura familiar distinta, diferentes presiones económicas y una crianza más autoritaria, que sumado al stress de la vida actual dificulta la relación con sus propios hijos.

Estos padres actualmente tienen hijos entre 4 y 11 años, se caracterizan por tener trabajos a tiempo completo, tener dificultades para conciliar todos sus roles en la sociedad y verse permanentemente sobre exigidos y presionados. Por lo anterior tienen poco tiempo para pasar con sus hijos, pero están preocupados por su crianza y tienen plena consciencia de la importancia su rol de padres, lo que les provoca un gran sentimiento de culpa, que en general, tratan de disminuir haciendo uso de herramientas efectistas en el corto plazo como el materialismo, el permisivismo y la conexión desregulada con la tecnología.

No pretenden delegar su rol en terceros, pero requieren ayuda para sacar el máximo provecho al tiempo que destinan a sus hijos.

- **Padres reactivos:** son padres que comparten la mayoría de las características del segmento anterior como la edad, ubicación, estrato socioeconómico, capacidad y disposición a pagar, crianza recibida de sus padres, presión para compatibilizar sus roles e hijos de la misma edad. Pero estos padres, a diferencia del segmento anterior, ya se han visto enfrentados a dificultades con sus niños, los que han presentado mala conducta en casa o en el colegio y/o deterioro en su rendimiento escolar. Frente a esto es posible que hayan incluso solicitado ayuda de expertos (psicopedagogos o psicólogos) y que, recomendados por ellos, o por iniciativa propia busquen alternativas para pasar tiempo de calidad con sus hijos, de manera de mejorar su relación con ellos y apoyarlos en superar una dificultad ya instalada. Básicamente son padres que están reaccionando a un problema, más que evitar que éste se produzca.

Para ellos el taller constituye un complemento o alternativa a una terapia formal.

- **Empresas:** Son empresas nacionales y extranjeras operando en Chile, caracterizadas por tener una gran cantidad de profesionales con trabajos a tiempo completo, demandantes en cuanto a tiempo y generación de resultados, lo que significa un costo familiar importante para sus colaboradores. Estas empresas buscan permanentemente alternativas de beneficios no pecuniarios para sus trabajadores, con el objetivo de mejorar su calidad de vida, retener el talento y aumentar su creatividad y motivación.

#### **Influenciadores:**

- **Profesores:** los profesores jefes o profesores de otras asignaturas podrán recomendar el taller como una buena herramienta para aprovechar el tiempo compartido y profundizar en la relación de padres e hijos. Pueden hacerlo cuando perciban un problema con el niño o falta de interés en los padres o simplemente como una buena alternativa para aprovechar el fin de semana.

- Clientes de la empresa: personas que ya hayan asistido a talleres con la empresa, esto a través de contar su experiencia, tanto respecto a la actividad, como las lecciones aprendidas y cómo las aplica con su hijo. Además, estos clientes pueden dejar recomendaciones en la página de la empresa y enviar links a sus amigos o postearlos en redes sociales. El niño por su parte también puede recomendar a sus amigos el taller como una forma entretenida de pasar el fin de semana con su familia.
- Psicopedagogos: podrán recomendar el taller como una herramienta complementaria a su trabajo con el menor, como un apoyo necesario de parte de los padres a la terapia psicopedagógica. De acuerdo a los expertos un niño con o sin limitaciones cognitivas es capaz de tener una recuperación completa, en la medida que exista involucramiento de los padres con su desarrollo integral.
- Psicólogos: podrán recomendar el taller como una herramienta complementaria e incluso alternativa a la terapia formal. Muchos psicólogos pueden tratar sin problema al menor, pero encuentran resistencia para evaluar la situación familiar, o más aún, al derivar a los padres a otros especialistas cuando detectan que efectivamente ellos también requieren de terapia. En casos extremos de resistencia de los padres, los talleres serán una alternativa para que ambos interactúen guiados por especialistas. En caso de involucramiento de los padres el taller puede complementar la terapia, eliminando el factor formal convirtiendo la actividad en algo que puede ser percibido como lúdico y relajado por sus participantes.
- Psiquiatras: podrán recomendar el taller como una herramienta complementaria a la terapia tanto de padres como de niños, nuevamente los talleres serán una forma de relacionarse en la que ambos adquirirán herramientas útiles pero que no están enmarcados en el concepto formal de terapia lo que permite un acercamiento desde un menor estado de tensión.
- Madres: dado que una de las preocupaciones principales de las madres es el bienestar psicológico y físico de sus hijos y que muchas mujeres en Chile consideran que los padres no pasan suficiente tiempo con los hijos<sup>36</sup>, es crucial para la empresa ofrecer a las madres una alternativa para mejorar el bienestar de sus hijos a través de mejorar la relación con los padres. Lo anterior las convierte en una de las principales influenciadores a la hora de contratar el servicio.

---

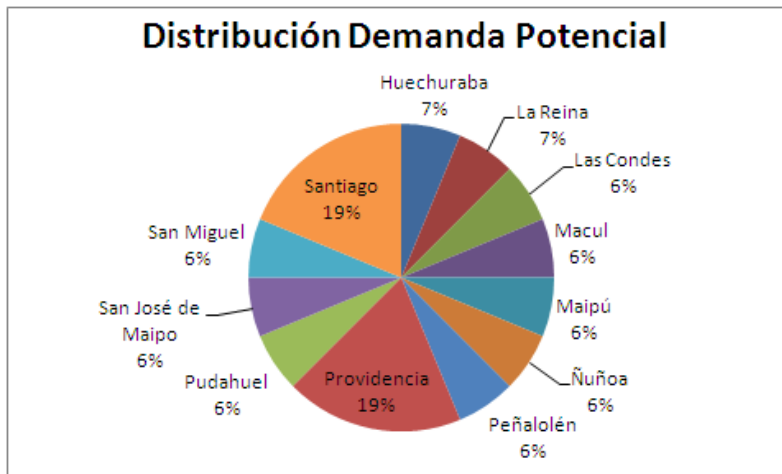
<sup>36</sup> Sólo un 65% de las madres en Chile está satisfecha con el tiempo que el padre dedica a los hijos. “Estudio sobre las principales preocupaciones y anhelos de las madres de hoy en Chile”, Sernam 2012.

## Anexo N°4: Encuesta

Datos encuesta: Se realizó una encuesta a hombres y mujeres, con trabajo a tiempo completo, rango etario entre 30 y 60 años y estratos socioeconómicos AB, C1a y C1b.

Del 100% de los encuestados se buscó determinar las características de aquellos que tienen hijos y por tanto podrían usar el servicio; residen en el gran Santiago, por lo que se ven afectados en mayor medida por la falta de tiempo; y respondieron favorablemente a la pregunta sobre la probabilidad de contratación del servicio. Este grupo ayudará a estimar la demanda potencial por el servicio:

- Del 100% de los encuestados el 53% es hombre y el 47% mujer.
- Del 100% de los encuestados el 84% declaró tener al menos 1 niño en su familia.
- De aquellos con niños en la familia el 61 % vive en el Gran Santiago (con una mayor concentración en las comunas de las condes, Providencia y Santiago)
- De aquellos con niños en su familia y que residen dentro del gran Santiago el 73 % respondió que es probable o muy probable que contratase un taller para generar lazos con sus hijos, si el servicio estuviera actualmente disponible. Las características de este grupo son las siguientes:
  - El rango etario se reduce de 30 a 48 años.
  - El 75% de este grupo es hombre y el 25 % mujer.
  - Su distribución geográfica muestra una mayor concentración en Providencia y Santiago.



- El 100% tienen 3 o menos niños en su familia y el 44% tienen únicamente 1 niño en la familia (las respuestas consideraban hasta 5 y más de 5)

|               |     |
|---------------|-----|
| Tiene 1 niño  | 44% |
| Tiene 2 niños | 31% |
| Tiene 3 niños | 25% |

- EL 56% declaró tener únicamente los fines de semana para jugar con su(s) niño(s)

|  |     |
|--|-----|
| Algunas horas a la semana.                   | 6%  |
| Algunas horas al mes.                        | 19% |
| Fines de semana.                             | 56% |
| Tardes de lunes a viernes y fines de semana. | 19% |

- El 56% declaró que el tiempo que le dedica es insuficiente pero que trata de aprovecharlo y el 25% declaró que es insuficiente.

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| No                                   | 25% |
| No, pero trato de sacarle provecho   | 56% |
| Sí, es suficiente                    | 6%  |
| Si, pero podría ser de mejor calidad | 13% |

- Respecto a la probabilidad de tomar el taller y los valores referenciales estas fueron las respuestas.

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>De \$30.000 a \$50.000</b> | <b>37%</b> |
| Muy probable                  | 6%         |
| Probable                      | 31%        |
| <b>Menos de \$30.000</b>      | <b>63%</b> |
| Muy probable                  | 13%        |
| Probable                      | 50%        |

## **Anexo N°5: Estudio de competidores**

- *Biodanza Hoy*: Ubicada en la comuna de Providencia, ofrece talleres de biodanza que finalizan con la creación de una actividad como collage o cuento entre padres e hijos, están orientados a la diada (padre e hijo(a)) y específicamente enfocados en la generación del vínculo entre ambos. Usa técnicas propias de la biodanza. Su infraestructura es básica. Se realizan sesiones mensuales con un Valor de \$20.000 por persona por sesión.
- *Centro Ajna Om*: Ubicado en Lastarria con dos sucursales, ofrece terapias, cursos y talleres de medicina alternativa y complementaria. Sus servicios consideran terapias individuales y grupales, incluyendo disciplinas innovadoras como Sonoterapia (sonidos sanadores de cuencos de cuarzo), Yoga para embarazadas, Shiatsu (masaje oriental), EFT-tapping (acupuntura sin agujas); y otras más convencionales como yoga y reiki. Se centran en el bienestar cuerpo, mente y alma de las personas. Valores: talleres \$24.000 mensual por persona, terapias \$15.000 -\$25.000 por persona por sesión.
- *Centro Ohani*: Ubicado en Las Condes, ofrece terapias alternativas, talleres y cursos. Su oferta es muy particular, incluye desde Biomagnetismo, terapias de respuesta espiritual y limpieza Chamánica hasta talleres de Registros Akáshicos (resolución de conflictos a través de registros de energía), de Conexión Delfín (recuperar el equilibrio a través del contacto con la naturaleza) y taller de desarrollo de Bioenergía y Activación del ojo dorado (para restaurar la armonía por medio del contacto con el mundo).
- Este centro además es reconocido por formar profesionales en Biomagnetismo y se encuentra en conversaciones con el Ministerio de Salud para que dicha disciplina adquiera reconocimiento oficial. Su enfoque es la sanación por medio del equilibrio. Valores: talleres \$100.000-\$500.000 por persona en formato de varios días, algunos incluyen alojamiento y comidas. Terapias \$40.000 aproximadamente por persona por sesión.
- *Yohanan therapeutés*: Ubicado en Providencia (con actividades en el Club Equitación en La Reina), ofrece terapias complementarias especialmente para niños. Su oferta se centra en cabalgatas terapéuticas basadas en pedagogía Waldorf, pero también incluye: Masaje Rítmico, Psicomotricidad, Psicoterapia, Terapia del Habla y Lenguaje, Terapia Musical, Terapia Pedagógica y Terapia Artística. Su principal ventaja con respecto a los demás centros es su staff de profesionales que incluye psicopedagogos, psiquiatras, médicos (generales y pediatras), además de contar con Esperanza Silva (reconocida actriz chilena) como socia fundadora. Talleres \$45.000 mensualmente por persona, cabalgatas \$25.000 por sesión.
- *Simplemente Terapias*: Ubicada en Providencia, ofrece terapias sencillas (una única disciplina) y combinadas como “Reiki con coaching y ejercicios de visualización y meditación guiada”. Su oferta es variada e incluye sesiones de Psicoterapia Transpersonal (Registros Akáshicos y control de Bioneuroemociones), Terapia Saama de desbloqueo integral, Medicina Sinérgica y Regresiones, Terapia de vidas pasadas y para niños terapias por medio de Cuentos Curativos. Utilizan un enfoque integrativo basado en el equilibrio del

cuerpo físico, cuerpos invisibles y alma. Valores desde \$15.000 a \$60.000 por persona, por sesión.

- *Luna de Pirque*: Ubicado en Pirque, ofrece programas de algunas horas o días, individuales, en grupos o parejas. Combinan las instalaciones de un spa con disciplinas como reflexología y masajes holísticos, además de distintas terapias, entre las que destacan: Gemoterapia (uso de piedras y cristales), Terapia Integral Anti-stress, Tarot Emocional, Psicología infante juvenil, Psicología para adultos y Aceites Esenciales. Su enfoque se basa en lograr bienestar a través de la relajación y liberación de stress. Los valores van desde \$16.000 un masaje, \$32.000 un día de spa (sin terapias), hasta \$420.000 por un fin de semana en pareja que incluye spa, masajes y terapias para cada uno.
- *Sat karam*: Ubicado en Providencia, ofrece terapias innovadoras como terapia de Obsidiana, Cristaloterapia, masaje Kundalini y Esencias Florales, así como talleres de Meditación. Su enfoque es gestáltico, es decir, se basa en la idea de que la persona al hacerse consciente de sí misma logra el autoconocimiento y bienestar. Los valores van desde \$25.000 por sesión de terapia y \$50.000 por 4 sesiones de meditación.
- *Estimulación Integral*: Realizan actividades de apoyo al menor y a la familia a domicilio. Se especializan en prevención, detección y diagnóstico de dificultades de aprendizaje, abordando las múltiples causas que originan esa dificultad como la relación de padres e hijos. Su orientación es psicopedagógica y se enfocan en el aprendizaje del menor, aunque apoyan a la familia. (valores desde \$15.000 más costo de traslado).

Adicionalmente existen terapias vinculares gratuitas organizadas por “la protectora de la infancia”; terapias para padres o niños organizadas por “Chile Crece contigo”, talleres de educación física y terapia familiar dictados por la “fundación de las familias” y talleres a través de Biohuerto UC de la universidad católica. Además, existen pautas de terapias, dinámicas y juegos para las familias, disponibles en la página de Unicef. Todas estas iniciativas son gratuitas y están orientadas a familias en riesgo social y a potenciar barrios deteriorados, por lo que no abordan el segmento objetivo de la empresa.

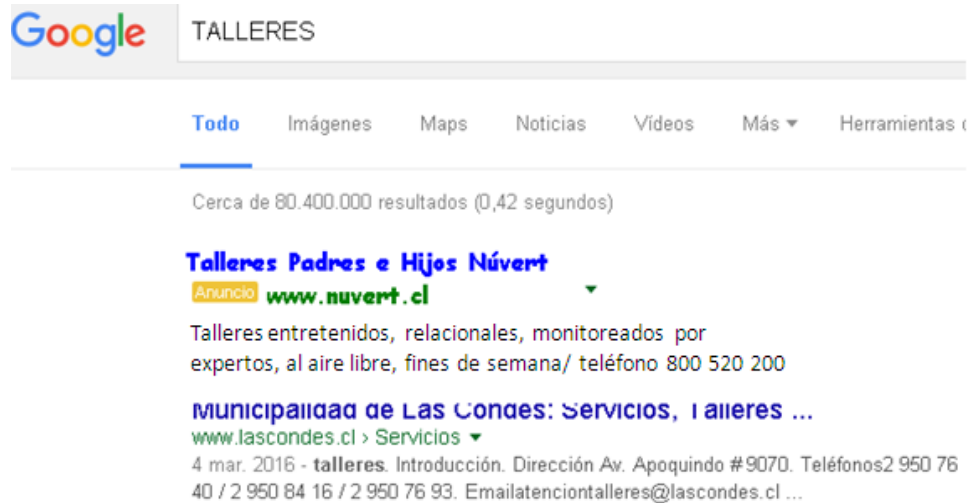


## Anexo N°6: Ejemplos de publicidad y promoción

- Ejemplo mail NÚVERT:



- Ejemplo SEM y SEO NÚVERT:



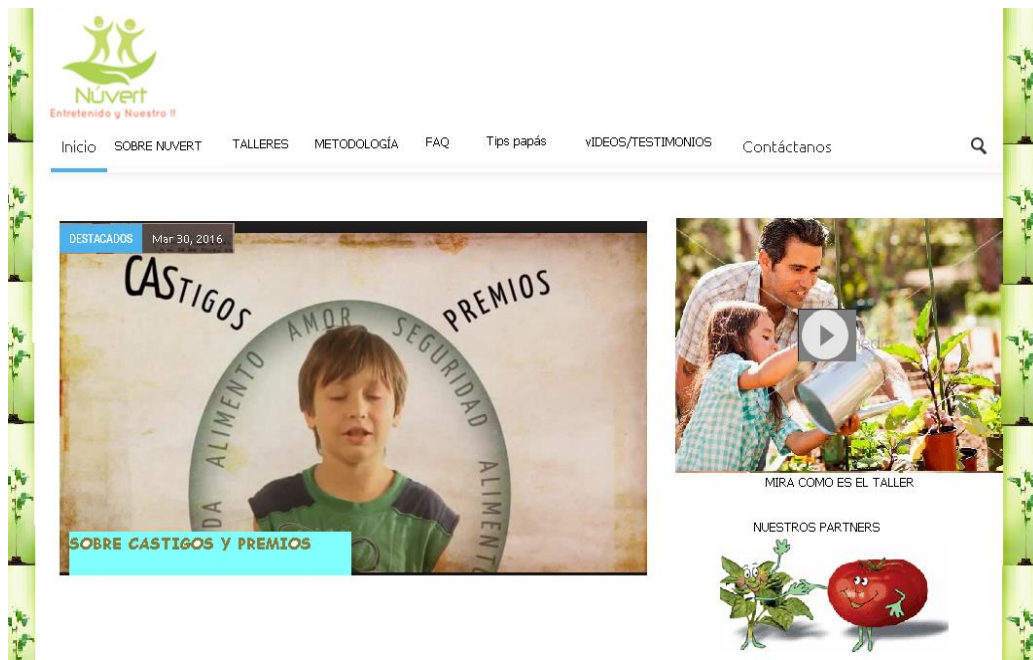
- Ejemplo folleto NÚVERT:



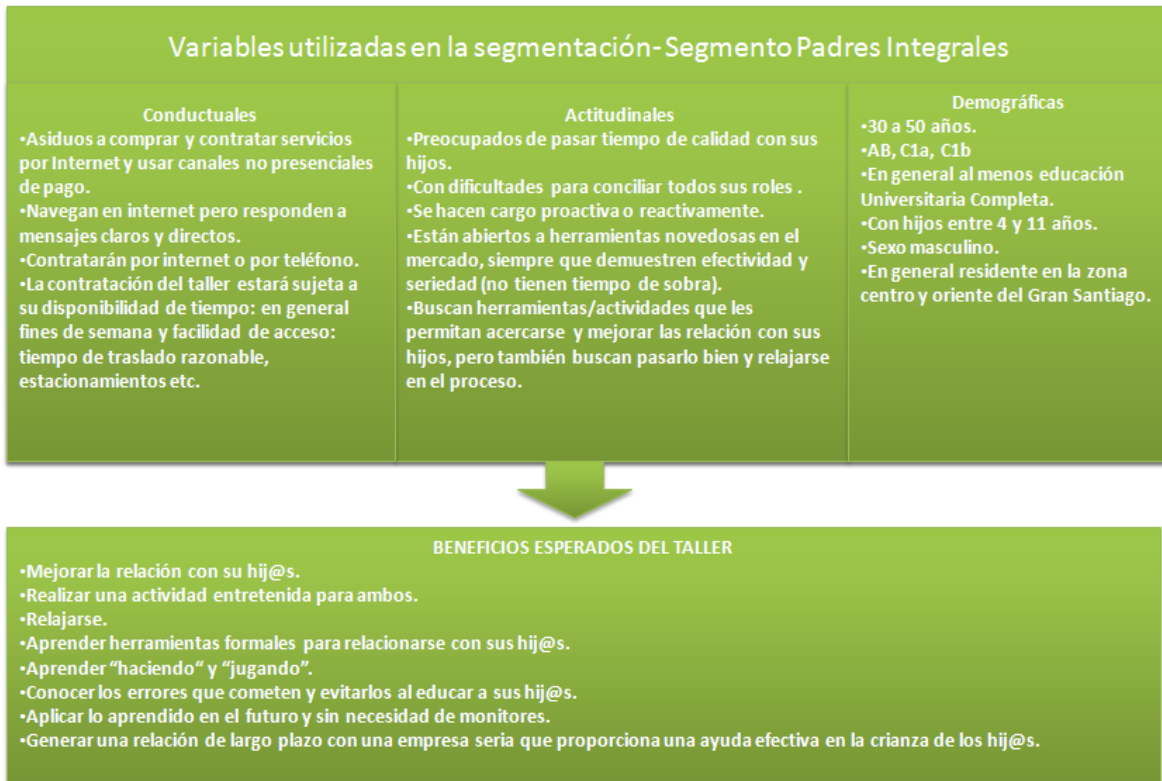
- Ejemplo promoción talleres NÚVERT:



- Ejemplo página web NÚVERT:



## Anexo N°7: Variables de segmentación



## Anexo N°9: Demanda proyectada

### Proyección de demanda Núvert primer año

| Año 1                        |          |          |          |                 |           |           |                    |            |            |                                 |            |            |
|------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|-----------|-----------|--------------------|------------|------------|---------------------------------|------------|------------|
| Prestaciones en Promedio     | ene      | feb      | mar      | abr             | may       | jun       | jul                | ago        | sep        | oct                             | nov        | dic        |
| <b>Hitos</b>                 |          |          |          | Inicio Talleres |           |           | Ajuste Metodología |            |            | Incremento cantidad de talleres |            |            |
| (1) Talleres cortos /mes     | 0        | 0        | 0        | 8               | 8         | 8         | 12                 | 12         | 12         | 16                              | 16         | 16         |
| (1) Duplas /taller corto     | 0        | 0        | 0        | 10              | 10        | 10        | 10                 | 10         | 10         | 10                              | 10         | 10         |
| (2) Talleres fds./mes        |          |          |          |                 |           |           | 0                  | 0          | 0          | 0                               | 0          | 0          |
| (2) Duplas /taller fds.      |          |          |          |                 |           |           | 0                  | 0          | 0          | 0                               | 0          | 0          |
| (3) Talleres empresas/mes    |          |          |          |                 |           |           |                    |            |            |                                 |            |            |
| (3) Duplas /taller empresas  |          |          |          |                 |           |           |                    |            |            |                                 |            |            |
| <b>Total duplas Talleres</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>80</b>       | <b>80</b> | <b>80</b> | <b>120</b>         | <b>120</b> | <b>120</b> | <b>160</b>                      | <b>160</b> | <b>160</b> |

### Proyección de demanda Núvert año 2 a 5

| Prestaciones en Promedio        | Año 2      |                               | Año 3                    | Año 4        | Año 5                         |
|---------------------------------|------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|
|                                 | semestre 1 | semestre 2                    |                          |              |                               |
| <b>Hitos</b>                    |            | Inicio talleres fin de semana | Inicio talleres empresas |              | Estudiar expansión a regiones |
| (1) Talleres cortos /sem o año  | 84         | 84                            | 144                      | 144          | 144                           |
| (1) Duplas /taller corto        | 10         | 15                            | 15                       | 15           | 15                            |
| (2) Talleres fds/sem o año      | 6          | 6                             | 12                       | 12           | 12                            |
| (2) Duplas /taller fds.         | 10         | 15                            | 15                       | 15           | 15                            |
| (3) Talleres empresas/sem o año |            |                               | 12                       | 18           | 24                            |
| (3) Duplas /taller empresas     |            |                               | 35                       | 35           | 35                            |
| <b>Total duplas Talleres</b>    | <b>900</b> | <b>1.350</b>                  | <b>2.760</b>             | <b>2.970</b> | <b>3.180</b>                  |

Fuente: elaboración prop

## Anexo N°12: Entrevistas

| Entrevista Daniela Arancibia, Psicóloga Universidad Diego Portales   |  |
|--|--|
| Pregunta   | Respuesta  |
| ¿Por qué crees que un niño se porta mal para llamar la atención de los padres, porque éstos no tienen tiempo o porque no se preocupan?   | No, lo que yo he visto en mi experiencia es que no es porque no tengan interés en el niño o porque no puedan dedicarle el tiempo necesario, es porque les cuesta entender la visión del niño, hay un problema de empatía, de pensar que el niño no siente cosas o hay cosas que no va a pensar, siendo que los niños son muy perceptivos y se dan cuenta de todo.<br>Pasa mucho que si los padres empiezan a llevarse mal o hay mala relación familiar y el niño es como el que simboliza el conflicto y entonces empieza a comportarse mal y a tener mala conducta, entonces los papás dicen pero como si el niño no sabe que nos estamos llevando mal, pero los niños son capaces de percibirlo y ahí es donde falta la empatía de los padres para poder entender que al niño si le pasan cosas, si percibe, si siente, entonces no es por tiempo es por, siento yo, falta de herramientas emocionales para ponerse en el lugar de los niños.  |
| ¿Y esas herramientas emocionales en teoría ellos debieron haberlas desarrollado a través de su vida?   | Claro, pero probablemente tuvieron papas iguales que ellos y entonces no permitieron que se desarrollaran  |
| ¿Y cuando llega un niño así que haces tú, cual es la terapia?  | Parto con un psicodiagnóstico me tomo como 5 de a 8 sesiones para entender el conflicto y luego hacer una devolución a la familia decir: mira esto está pasando, por esto y por esto, y hay que trabajarlo así. Entonces primero entiendo al que me llama, me ha pasado que es la mamá o a veces el papá, me he llevado la grata sorpresa que son ambos, tanto papás como mamás los preocupados por su hijo y son los que me contactan, entonces atiendo al primero que me ubica, les hago entrevistas les pregunto qué le pasa al niño, también indago en cómo era la infancia de ese papá o de esa mamá, cómo era él a la edad del niño porque pasa mucho que le pregunto cómo era el papá o la mamá a esa edad y pasa mucho que ellos también eran desordenados en el colegio o dicen yo también me costaba expresar mis emociones, o era muy rabioso. Entonces pasa mucho eso: una suerte de identificación de esos papás con ese niño. También indago en la infancia, en la relación con sus propios papás para poder entender la historia y esto que tú me preguntabas de a qué se debía que no tenían las herramientas, porque probablemente es parte de la historia también de ellos que no han sabido resolverla y la están transmitiendo a sus hijos también. Es como un círculo vicioso al final. |
| ¿Y una vez que diagnosticas que en realidad es por eso, que en realidad les faltan herramientas emocionales, les dices tienen que empezar a ponerse en el lugar de su hijo?                | Más que algo así que es dictatorial, y los papás también van con resistencia a ir al psicólogo entonces hay que ser mucho más cauteloso, más que eso lo que yo hago generalmente son sesiones 4 o 5 al mes, una vez a la semana con el niño y la cuarta del mes o la quinta, también en función del presupuesto, atiendo a los papás. (Juntos a no ser que se lleven muy mal, o estén separados y se lleven mal, ahí lo hago separados).   |
| ¿Y el niño también está en esa sesión?   | No, sólo los papás, y les hago un resumen mensual, vemos cómo está el niño, cómo lo han visto, cómo han enfrentado ciertas cosas, como cuando se pone mañoso, qué le han dicho, ahí les digo mira "está súper bien, pero enfatiza en esto... acuérdate de ...", como ir encuadrando un poco con ciertos tips y orientaciones, más que decirle mira tú tienes que hacer esto.   |
| Pero tú les dices: ¿mira, este problema se produce porque probablemente a ti también te criaron así?   | Sí, yo hago reflejo de eso y en general, porque hay que ser muy asertivo en la manera de decírselos, en general lo recogen súper bien y se dan cuenta y eso genera movimiento y pasa mucho que cuando atiendes niños, también los papás terminan después yendo al psicólogo porque se dan cuenta que muchas veces parte de los problemas que está teniendo su hijo es porque ellos no han tenido las herramientas para trabajarlos porque ellos vienen con su propia carga histórica, eso pasa mucho.  |
| ¿Y ahí empiezas a resolver los problemas de los padres?  | No, yo no trabajo con los papás, ahí tienes que derivar, si te metes a responder los problemas de los papás te entranpas. No, el paciente, al menos en mi caso, cuando atiendo niños, ese es mi paciente, a no ser que pase que en realidad el paciente es el papá y me quede con el papá, pero no me ha pasado. Me ha pasado que el niño tiene reales problemas y el papá también, pero a él yo lo derivó, no mezclo los pacientes.   |
| ¿Cuando eres capaz de dar a los padres estas herramientas emocionales para que se relacionen con sus hijos como lo haces para crear el hábito y evitar que vuelvan a las maneras de antes? | Lo que pasa es que esto no es como un entrenamiento, no es como ir al gimnasio y hacer 3 pesas diarias, ¿ves?, es finalmente un modo de ver al otro, en el que eres capaz de ponerte en el lugar del otro, del niño y entiendes que hay cosas que le hacen sufrir o que tiene otras necesidades distintas a las tuyas, es un ejercicio mental más que de decirle 3 veces al día te quiero mucho o no retarlo. Es ser capaz de ponerte en el cuerpo del niño, sentir como él, verlo destino a ti, ver que es un ser distinto y que tiene necesidades distintas a las tuyas. Y que no porque es niño sus cosas no son importantes.   |
| ¿Y en el caso de los papás separados es más agudo todavía el problema?   | No, no es el problema la separación, para nada.  |
| ¿Y en cuanto a los sexos sientes que hay cosas que las mamás tienden a hacer más que los papás?  | Mmm si podría ser, pero también yo siento que es un poco estigma, a mí por suerte en la consulta me han tocado papas súper activos, pero por lo general la mamá es como la que se pone la mochila al hombro y el papá es como el ausente, pasivo, pero por suerte mi experiencia no ha sido así.   |
| Tú dices en el fondo que no es un problema de tiempo, ¿y los papás que tienen poco tiempo, si tuvieran estas herramientas, igual serían capaces de generar buenos vínculos?                | Exacto porque al final no es la cantidad de horas que estas con tu hijo es la calidad del tiempo que le das. Tienes mamás que eligen estar en la casa y no porque están ahí los hijos salen o están sanos. Finalmente es como la calidad de las herramientas emocionales que tú le entregas a tu hijo. Calidad no cantidad.  |
| ¿Si yo quisiera armar algún tipo de actividad debe ir orientado a cambiar la forma que tienen los padres de ver a los hijos?   | Sí, es como que ellos puedan ponerse en el lugar de los hijos, verlos. Lo que he visto es que existe esta dificultad de los padres de ver a su hijo como alguien distinto a ellos. Como que sienten que fueran una extensión de ellos, dicen: "pero si yo cuando chica me decían algo y yo acataba por qué entonces él no?" ... no, porque es una persona distinta a ti, con distintos intereses, distintos gustos, distintas necesidades.   |
| ¿Y puede ser una cuestión cultural esta dificultad de verlos como otra persona?  | No, para mí es falta de educación emocional  |

| Entrevista Daniela Arancibia, Psicóloga Universidad Diego Portales   |  |
|--|--|
| Pregunta   | Respuesta  |
| Incluso los hijos responden a una necesidad de trascender entonces es súper primitiva esa sensación de que fueran una extensión tuya.              | Sí, pasa que muchas expectativas de esos papás se ponen en los niños. Por ej. lo que pasa ahora con la PSU finalmente los hijos terminan eligiendo una carrera porque probablemente los papás se la han inculcado, pero porque probablemente ellos mismos no pudieron estudiarla o era importante para la familia.   |
| ¿Mucho de eso es inconsciente?   | Sí, no es consciente, para nada. La idea del trabajo terapéutico es esa, hacerte consciente de tus necesidades y ver que tu hijo tiene necesidades distintas para que puedas apoyarlo desde ese lugar.   |
| ¿Cómo te expresa esto un niño o lo hace indirectamente?  | Depende de la edad del niño, si son muy chiquititos tiene que ser jugando, como simbólico. Hago harito sesiones vinculares cuando veo que el problema es con el vínculo con los papás, ahí los hago jugar juntos, los hago que desarrollen actividades juntos y en esas actividades voy viendo la manera en la que se vinculan, patrones y trato de intervenir   |
| ¿Cómo sería eso, les pasas un rompecabezas?  | Por ejemplo, si, o les paso un juguete. Hay papas que se quedan mirando, otros que empiezan a armar algo con ellos, otros que están de atrás y dicen mira hazlo así, otros que no se involucran.   |
| ¿El objetivo de una sesión vincular ideal sería que los 2 se pusieran a jugar de igual a igual?  | Más que de igual a igual que el papá pueda jugar, acompañarlo en el juego, pero también guiarlo, por ejemplo, si el niño no está pudiendo hacer algo, que el papá le diga al niño: "mira, pero si tú puedes, intenta de esta manera".  |
| ¿Cómo para que todavía exista la jerarquía de roles?   | Por supuesto, es que es importante ponerse en el lugar del niño sí, pero que no pierda de vista que él es el papá, por lo tanto, él es la estructura y el sostén que tiene el niño como para estabilizarse en el mundo. Pasa mucho también que hay papás como que toman el extremo opuesto, como demasiado dejarlo ser él y que descubra sus intereses, que sea muy independiente y se olvida de la necesidad de ellos.  |
| Además, supongo que depende también de cómo es el niño, ¿me imagino que algunos necesitan más independencia que otros?                             | Exacto, y generalmente estos papás que fomentan demasiado la independencia en los niños son porque ellos tienen también sus propios temas con la independencia. Son demasiado independientes entonces no les cabe en la cabeza que haya niños dependientes que los requieran mucho.  |
| ¿Y el niño como forma su identidad porque quizás en algún momento entiende que le han puesto etiquetas toda su vida y a lo mejor no son correctas? | Es súper difícil, la identidad se crea un poco en función de las etiquetas que te han puesto y ahí llega la otra cola, los pacientes adultos que atiendo porque le han puesto etiquetas: el tonto, el bueno para nada, el que no se la puede, o no puede fallar. Cuando atiendes adultos ves las consecuencias de esas etiquetas. Incluso ya siendo adulto uno absorbe etiquetas.  |
| ¿Y un niño cuando empieza a ver el mundo exterior como exterior?   | A los 6 meses ya logras tener la consciencia de objeto. Cuando las guaguas nacen piensan que todo lo que las rodea es una extensión de ellas, pero como a los 6 meses deja de ocurrir eso y desarrollan distancia y reconocen un "no yo", entonces está el "yo" y el "no yo" que es todo lo que está afuera.   |
| ¿Y desde ahí absorben el mundo de otra forma?  | No, incluso desde antes, y no se deja de absorber nunca. Mira tengo pacientes que tienen miedo de replicar las conductas de sus padres con sus hijos, pero mientras se cuestionen y sean conscientes de ello no lo van a hacer, o lo van a hacer, y se van a dar cuenta y a la próxima podrán corregir. Al final para mí la consciencia es tu mejor herramienta. La clave es que te des cuenta, cuando nunca te cuestionas: "oye a mí me trataron así entonces yo estoy parece haciendo lo mismo con mis hijos" o "a mí me trataron así entonces como me sentí tan mal voy a hacerlo distinto para que mi hijo no se sienta así".  |
| ¿Qué dirías que es lo central para generar una relación saludable entre padres e hijos?  | La capacidad de empatía, de ponerse en el lugar del niño, de ver cuáles son sus reales necesidades, no minimizarlas no etiquetarlo: "ah está mañoso", "es manipulador", "es dependiente", los papás caen mucho en eso. Los niños no son manipuladores, ni dependientes, son no más, y si está llorando es porque algo le pasa y tienes que ir y entender qué es lo que le está pasando y ahí va a dejar de llorar; si esta rabioso entender por qué está rabioso, pasa mucho que los niños se ponen rabiosos porque tienen pena, a ellos les cuesta mucho expresar su pena, les cuesta deprimirse, entonces cuando tienen penita tienden a ponerse agresivos. Es su estrategia para sobrevivir |
| Cuando les haces terapia vincular y los pones a jugar, ¿por qué es a través del juego?   | Porque los niños son más simbólicos, no tienen desarrollada la palabra como uno. El razonamiento lógico se logra como a los 18 años aproximadamente, aunque es relativo. Pero el niño no tiene el desarrollo cognitivo como para poder reflexionar y decir: "si tengo pena porque mi papá me dijo feo", y si te dice algo así es porque en realidad hay algo malo: el niño está siendo "adultizado", le cuesta adecuarse a su edad, es como viejo chico, eso tampoco es bueno.   |
| Si quisiera hacer talleres para mejorar las relaciones entre padres e hijos, ¿qué recomiendo?  | Vínculo, actividades de vínculo donde puedan jugar con los niños, tirarse al suelo con los niños, ponerse en su lugar, mirar sus necesidades, que son personas distintas a ellos, les haría reflexionar sobre su propia infancia como contactarlos con su niño interior porque también es la manera de contactarlos con su hijo.   |
| ¿Y cómo llegas a conectarlo con su infancia? ¿Le pasas juguetes con los que jugaba él antes?   | ¿Les haría preguntas, como eras tú a la edad de tu hijo? "Mira a mí gustaba jugar a la pelota.... o me tiraban el pelo en el colegio..." ya y como te sentías? "Pucha mal porque..." Como que hagan memoria que a ellos les pasaban cosas para que vean "ya pues si a ti te pasaban cosas por qué a tu hijo no". No porque sea chico no piensa o no siente.  |
| ¿Y te ha tocado alguna vez un niño que sea él muy complejo?  | Si es difícil y es un trabajo largo, a veces hay que trabajar mucho con los padres y te tocan niños graves, sin consciencia de los problemas de los papás. Ellos nunca te van a decir "mis papás están mal" porque ellos necesitan sentir que los papás son su sostén, entonces el niño es capaz de renunciar a sus propias necesidades para poder proteger a sus padres   |
| ¿Hay una justificación de lo que hacen?  | Ni siquiera justificación porque no pasa por un proceso cognitivo, recuerda que no tienen razonamiento lógico entonces no está la posibilidad de que al papá le cuesta o no pueda, no lo piensan, es no más. Te dice mira la cuestión es así...  |
| ¿Nunca te da una explicación el niño?  | El te puede decir me da pena que mi papá llegue tarde en la noche, pero no te va a decir que el papá lo está abandonando y lo hace porque es un mal padre.   |
| Volviendo a las actividades, ¿tendría que apuntar a que los padres vean a su hijo como una persona distinta y aprendan a respetarlo?               | Esa es la crianza respetuosa ver al niño en su propio rol, en sus propias necesidades, sentimientos, pensamientos.   |
| ¿Y al mismo tiempo que no pierda de vista que él es su papá?   | Que es el adulto, que tiene que guiarlo, darle directrices, apoyar cuando el niño falla. Por eso es bueno el juego papas y niños. Pasa que el niño se frustra porque no puede hacer algo y ahí te da al tiro la señal según cómo reacciona el papá: "te dije que tenías que hacerlo así" "oye mira intenta esto"... o va y lo hace él.   |
| ¿Y es malo que lo rete o que lo  | Sí, lo ideal sería que lo alentara: "mira prueba de esta manera" o incluso "de qué manera se te ocurre   |

| Entrevista Daniela Arancibia, Psicóloga Universidad Diego Portales   |  |
|--|--|
| Pregunta   | Respuesta  |
| haga él?   | solucionarlo... no sé así ... ya buena idea probemos" ir fomentando su independencia, su autonomía.  |
| ¿Y hay reglas o tips para saber cómo trabajar con ciertos tipos de personas, de papás?   | Es que ahí caemos en un error teórico, quizás sesgo, no sé, pero yo tiendo poco a trabajar con rasgos de personalidad, porque, ¿de qué te sirve?, ya, este papá es sobreprotector, pero eso te impide ver al papá porque le estoy poniendo la etiqueta de sobreprotector y estoy dejando de entender por qué él es sobreprotector, quizás cuando era chico él fue abandonado y para evitar esa sensación de abandono en su hijo, lo protege.   |
| ¿Hay que ir al origen de las cosas para ponérselo de frente a la otra persona para que lo vea?   | Como una mirada comprensiva y yo creo que también es la herramienta más potente para atender niños porque uno puede caer mucho en: "ah, este papá, qué rabia", y yo le digo y lo sigue haciendo. No pues, lo mejor es entender por qué lo hace.  |
| ¿Y ellos mientras te relatan hechos de su infancia o situaciones, se dan cuenta solos de lo que hacen con sus hijos?   | A veces pasa y a veces tui tienes que reflejárselo oye: "no será que haces esto por esto: para compensar lo que te tocó vivir o estás haciendo lo mismo que tus padres hicieron contigo"   |
| ¿Qué pasa con los padres separados? Que pueden estar sensibles no sólo a la relación con su hijo sino con la pérdida de su familia, ¿te ha tocado atender padres así, más destruidos por esta separación?                                  | Si y ahí trato de ser una especie de árbitro, tratar de mostrarle a la mamá lo que está pasando porque generalmente pasa porque la mamá está resentida con el padre. Decirle que los niños necesitan al papá, hacer de árbitro.  |
| ¿Las mamás entienden en general?   | Es difícil, porque además se pone en juego la relación de ellos como pareja, por ej.: "él siempre fue pasivo y ahora lo está haciendo de nuevo, pero con el niño". Cuando pasa eso es porque todavía hay dificultades de pareja que se están reflejando en la relación con los niños. Ahí hay que mostrarlo, las necesidades de los niños: "el niño necesita al papá, el papá es un buen hombre, está preocupado, quiere verlo, como sería la forma en que lo pueda ver más?"  |
| ¿Y pueden existir otros adultos importantes?   | Hay que integrar a todo el entorno significativo del niño, me ha tocado tener entrevistas con los hermanos, abuelos, porque los vínculos están ahí.  |
| ¿Y no hay nada que diga tiene que existir un vínculo con la mamá o el papá?  | No, para mí las funciones son simbólicas, desde mi enfoque teórico. Por ejemplo, si hay una madre despreocupada y una polola del padre cariñosa y preocupada, el vínculo el niño lo puede generar con ella, y es cuestión de tiempo para que posiblemente se convierta en su figura materna. Y si es el padre quien contiene al niño, él es su figura materna.   |
| ¿Entonces qué caracteriza a una figura materna la contención?  | Sí, pero ese concepto es un poco clásico, hoy en día no existe una división clara de los roles, eso de que el papá pones los límites, te introduce a la cultura etc. y la mamá te contiene y te da afecto, en realidad los 2 hacen ambas cosas.  |
| ¿Y no es más importante uno que el otro?   | No para nada, hay mamás más de límites y papás más amorosos y al revés.  |
| ¿Hay diferencias en estratos socioeconómicos?  | No sé si tanto, he trabajado en colegios súper vulnerables y había papás muy buenos y muy malos, no tiene que ver con las variables económicas, ahora te pueden afectar en que estés tan preocupado de tu situación económica, de tus problemas, que dejes de ver al niño. Son otros tipos de problemas, pero llegan a lo mismo a que dejan de ver al niño. Que está aburrido, que necesita jugar.   |
| ¿Qué opinas de la tecnología?  | Me parece que está bien, pero todo depende de cómo sea usado el dispositivo, si lo usas para que aprenda cosas está súper bien, pero con regulación, no lo puedes dejar todo el día con el celular, se lo das regulado y le dices ahí está la tv o el Tablet, pero puedes jugar 1 hr., eso está bien y ojalá el juego tenga un sentido como aprender cosas en inglés, por ejemplo. Pero no se lo pasas para que te deje de molestar, eso es falta de empatía, falta de capacidad de conexión con el otro. Si lo usas como un reemplazo tuyo eso está mal.  |
| Pero en ese mismo sentido antes los padres les pasaban una pelota y les decían vayan a jugar a afuera. Y por último los niños estaban con amigos, en el caso de la Tablet están además solos. ¿Cómo que antes la gente se relacionaba más? | No encuentro, son distintas formas de relacionarse. Personalmente creo que el desarrollo tecnológico puede ser de gran ayuda para la conexión. Estoy pensando más en adolescentes y adultos, los dispositivos móviles y las redes sociales te permiten estar en contacto con otros, por ejemplo, un terremoto, esto te permite estar conectado, o los atentados en Francia y tenías a todo el mundo haciendo casusa común, finalmente estás generando sentido de pertenencia, como todos sintiendo lo mismo y queriendo luchar por un mismo objetivo. Son distintas maneras, para mí las redes salicales lo que generan es mayor conexión. |
| Pero la gran crítica es que puede ser conexión con más gente, pero no necesariamente de buena calidad.   | Posiblemente, pero depende de en qué causa estés pensando, desconozco si hay estudios al respecto, pero yo creo que depende de cómo las utilices.  |
| Y hablando de estilos de vida modernos, ¿qué pasa con el stress?   | Es que eso afecta en la medida que estés estresado, estás centrado en tus propios problemas, no eres capaz de conectarte con otros: tu pareja, tus hijos. El estrés afecta la capacidad de empatía y de conexión.  |
| ¿Hay algún tipo de sentimiento de culpa que se genere en estos papás?  | Harto, por eso le dan todo lo que el niño pide. Tienen tan poco tiempo con él que le dan todo y eso ha generado baja tolerancia a la frustración, el niño pide cualquier cosa y se lo dan.   |
| El otro día leí un estudio que decía que los papás que se relacionan por la vía material con los niños, está comprobado que genera adultos materialistas que creen que la forma de ser feliz es a través de cosas.                         | Es la manera de materializar el afecto si la manera de reforzar las cosas positivas que haces a través de lo material, vas a pensar que la manera de valorarte y a otros es teniendo cosas materiales. No son capaces de transmitir el afecto y la valoración a otros a través de un abrazo, una palabra bonita.   |
| ¿Eso se puede cambiar, cambiando la conducta?  | De todas maneras, pero para poder cambiarlo necesitas que ese papá esté dispuesto a mirar su historia y darse cuenta... "a mí me consentían con cosas materiales porque así me demostraban que hacia algo bien"  |
| Nuestros padres tenían mucho de eso, de ser poco afectivos, ¿pero crees que ha ido cambiando en las nuevas generaciones?   | Espero, pero sí, yo creo que nuestra generación está cuestionando la manera en la que nos estamos vinculando y sí, está tratando de ser más afectiva, yo he visto eso. Están más pendiente y por eso el auge del apego, de la crianza respetuosa, porque hay más interés de poder vincularse de otra manera.   |
| ¿Y ese interés viene simplemente de revelarnos de la generación  | Puede tener muchas explicaciones, nosotros no somos hijos de la dictadura, nuestros padres sí, había más represión a decir lo que pensabas lo que sentías, había una suerte de no decir, de no   |

| Entrevista Daniela Arancibia, Psicóloga Universidad Diego Portales   |  |
|--|--|
| Pregunta   | Respuesta  |
| anterior?  | hablar, eso influye en el contexto de Chile. Pero también puedes mirarlo desde el lado espiritual, un cambio de energía, puede ser por muchas razones, pero yo creo que sí, hay un cambio.   |
| Y en ese sentido las metodologías de educación Waldorf que te enseñan a pensar y hacer cosas con tus manos, ¿cómo las ves?   | Yo creo que igual está coja. En términos de educación yo creo en la psicología positiva, Martin Seligman es el padre de la psicología positiva y él tiene un libro que se llama niños optimistas que habla de cómo los niños pueden ser más felices, pero la felicidad como una capacidad de enfrentar la vida y de enfrentar la adversidad. A él lo contrató un colegio millonario de Australia y le pidió que armara un modelo de educación incluyendo la psicología positiva y tiene un libro de su experiencia con este colegio en donde explora la educación con estas capacidades emocionales, de reconocer emociones, regularlas, de aprender a vivir en sociedad y en bienestar emocional. El Waldorf es una experiencia bonita pero no apunta al desarrollo psicológico, a la empatía, a la regulación emocional, a la consciencia de otro, o sí, pero no de la manera en la que está comprobado que sirve. |
| ¿Y cuál es la manera en la que está comprobado que sirve?  | La psicología positiva. Lo que pasa es que la psicología positiva es súper científica, todo lo que plantea es a través de estudios científicos.  |
| Leí la teoría del apego que es del año 50 pero como que recién ahora la gente habla de apego, parece que hay una resistencia a aceptar este tipo de cambio de paradigma. | Sí, porque los cambios de paradigma toman tiempo, es difícil. Es resistencia al cambio, la manera de funcionar es así.<br>La misma PSU, cómo mides la capacidad de estar en la universidad con el puntaje y no mides cosas mucho más importantes como la capacidad de resolver conflictos, habilidades blandas etc.  |

| Entrevista Alberto Rodríguez, Psicólogo Universidad Adolfo Ibáñez, Magíster en Desarrollo Organizacional Universidad Adolfo Ibáñez  |   |
|---|---|
| Pregunta  | Respuesta   |
| ¿Te llegan muchos niños con problemas de conducta para llamar la atención de sus padres, es decir problemas en los que la raíz está en el vínculo con ellos?                                | Sí, pero los niños no solamente tienen problemas conductuales por el vínculo con los padres, cuando es relacionado a los padres es generalmente cuando hay negligencia por la línea del abandono emocional. Son padres que, en algún momento, ya sea por no hacerse cargo tempranamente en la primera infancia, o por situaciones de pareja o por trabajo, estuvieron poco presentes, también cuando los chicos han presenciado violencia intrafamiliar, estilos de crianza autoritarios o maltratadores, todo eso afecta el tema del vínculo.<br>El vínculo empieza desde muy temprana edad, con la madre parte desde el vientre entonces un periodo o lapsus, aunque tú lo quieras retomar, pasa la cuenta. |
| ¿Tú dirías que es el tiempo el problema, la cantidad de tiempo que los padres pasan con sus hijos?  | No es la cantidad, es la calidad, puede que el tipo haya estado presente en la casa, pero en su rol de proveedor y no haya pasado tiempo de calidad con él, tiempo jugando, siendo participe de su vida. Los niños antes de los 3 años generan un vínculo especial con los cuidadores cuando estos leen y pueden traducir sus necesidades (es difícil porque aún no desarrollan el lenguaje) y cuando puedes regularlos oportunamente.<br>Cuando gritan y están estresados hay una diferencia entre dejarlo gritar hasta que se canse e ir calmarlo y regularlo, para disminuir su estrés.  |
| ¿A qué se debe que los papás no sean capaces de pasar tiempo de calidad con sus hijos?  | Son muchas las razones, por un lado, uno hace lo que recibió de sus padres, ellos fueron criados en una época en la que este apoyo a los estilos de crianza más adaptativos era muy escaso, no había tanto acceso como ahora a la información, en la mayoría de las escuelas se hacen escuelas para padres, existen programas del Sename, existe una red de apoyo a los padres, desarrollo de los derechos de los niños, es más fácil acceder a este cambio de paradigma. Todo esto que ha surgido de los nuevos estudios y que difiere del paradigma anterior.   |
| ¿Y el paradigma anterior era castigo?   | Un estilo de crianza más autoritario y que permitía algunas cosas que en este momento están penadas por el código de los derechos del niño.   |
| Dijiste que este no pasar tiempo de calidad tiene que ver con replicar lo que recibiste de los padres...  | Eso, por un lado, pero por otro, antes la estructura familiar era distinta, la mamá pasaba en la casa, pero ahora el costo de la vida hace que uno tenga que delegar la crianza a otros personajes: abuelos, cuidadores, a veces amistades, vecinos en algunos casos. Eso hace que los niños generen vínculos con otras cosas como con la tecnología, el Tablet. La vida te exige mucho, todo es más competitivo y eso ha hecho que sea mucho más difícil orquestar tus roles, tu rol de papá, de amigo, de esposo, fracasan las relaciones humanas en sí, ahora es mucho más complejo que antes.   |
| Cuéntame del vínculo con la tecnología porque el vínculo con otras personas no es necesariamente malo, ojalá no fuera en desmedro del vínculo con los padres, ¿pero más amor no es malo no? | Depende en qué sentido, muchas veces en algunas etapas se ha delegado la crianza a los abuelos y después los padres quieren retomar y no tienen el suficiente apego, autoridad, vínculo con el niño como para ser ellos ahora una autoridad válida, porque el niño siente que el abuelo es el que manda, el que lo crío, eso hace que sea súper complicado encausar, porque en alguna etapa perdiste protagonismo porque delegaste la función. La función crítica que la tenías que hacer como papá como mamá.  |
| Y en ese sentido qué es lo más característico del vínculo entre padres e hijos, ¿es esta guía más ser una figura de autoridad y la figura del soporte?                                      | Lo difícil es que es todo eso, tú como padre tienes que ir generando habilidades que preparan para la vida, no tanto el tema del conocimiento porque eso te lo entrega el colegio, el internet. Son las habilidades sociales, el tema de poder ajustarte y no ser el día de mañana una persona antisocial, entonces, es desde lo más mínimo: saber que si llegas a una parte tienes que saludar, ser alguien pro social, asertivo, que pueda controlar sus emociones.<br>Si tu no contienen al niño cuando llora le cuesta autorregularse después de más grande. Entonces tú le vas generando todo el desarrollo emocional al hacer tu trabajo como papá, es difícil, porque es todo eso.                     |
| ¿Y eso como lo enganchamos con ejercer autoridad?   | Hay una cuestión que es muy clara, la relación de padre e hijo es vertical, no es horizontal, tú eres una autoridad, no eres amigo de él. Eso quiere decir que tú ejerces un poder sobre él, pero es un poder que protege, que cuida, no que somete, no que daña, no que abusa, respecto a otras épocas que era más coercitivo. Yo voy a ser una figura para ti de respeto, pero no de temor como antes. Lo malo del estilo de crianza autoritario, un poquito maltratador, es que funciona, y eso es lo más malo.  |
| ¿Por qué funciona?  | Porque el niño hace caso, pero por miedo, no por respeto. Todos fuimos criados así y salimos bien y profesionales, es esa figura del papá y de la mamá que sólo con mirarte sabías lo que tenías que hacer porque las consecuencias eran un chanclazo.<br>Ahora, todo eso hizo que nos fuéramos al otro extremo y que se generara una corriente más permisiva centrada en los derechos del niño, pero no en los deberes. Debes apuntar a la mezcla de   |



| Entrevista Alberto Rodríguez, Psicólogo Universidad Adolfo Ibáñez, Magister en Desarrollo Organizacional Universidad Adolfo Ibáñez   |  |
|--|--|
| Pregunta   | Respuesta  |
|  | la ternura y la firmeza, puedes ser firme sin pegarle ni gritarle, es difícil porque uno tiene el ejemplo de que el grito sirve y eso es complicado. Además, a medida que el niño va creciendo, se tienen que ir flexibilizando ciertas normas porque las etapas del niño lo van perdiendo, no son las mismas normas para uno que tiene 5 años y otro que tiene 15.  |
| ¿Tú crees que la calidad del vínculo no es buena porque los padres replican lo que vivieron de niños y segundo por el cambio en la estructura de la familia, hay algo más?               | Hay pobreza de estrategia, por ej. hay un minuto en el que el castigo pierde el efecto, además de generar una distancia emocional entre el que lo ejerce y el que lo recibe, cuando tu única estrategia para calmar a un niño es el castigo, va perdiendo efecto.<br>Cuando yo hago escuelas para padres yo les muestro que hay otras estrategias, por ejemplo, yo les enseño la estrategia de las consecuencias lógicas. Para que a un niño le puedas enseñar que eso no se hace, él tiene que saber lo que tú esperas, que tienen que ser ojalá pocas cosas, pocas reglas y normales, apropiadas para la edad.<br>Por ej. una adolescente de 16 años le dijiste que tenía que volver de la fiesta a la 1 y volvió a las 3, tiene que entender que para la próxima fiesta ella no va, no porque tú la estés castigando, sino que, porque la consecuencia de haber llegado tarde era esa, y ella ya lo sabía, y no es porque si, es porque te puede pasar algo.  |
| ¿Cómo reaccionan a ese tipo de respuesta?  | Hay muchos tipos de reacciones, ciertamente te pueden mandar a la cresta, pero si tú no aceptas y no entregas ese tipo de conducta no se va a producir, para pedir respecto tú tienes que respetar. Si tú haces reflexionar que no es que yo te diga que no a todo, te exijo por ej. 3 cosas, que estudies, que hagas tu cama y que llegues a la hora, en otras cosas podemos conversar, pero tú sabes que si no cumples alguna de esas 3 existen consecuencias, la decisión es tuya.<br>Ahora hay declaraciones desproporcionadas, tú tienes que incluir consecuencias que sean lógicas y que tú mismo seas capaz de cumplir. Ahora lo otro que no se hace es reparación de daño, si le pegas a alguien o te equivocas y no pides disculpas no haces reparación. Los momentos de disruptividad, cuando se porta mal o desobedece, son oportunidades para enseñar, hay que tomarlas como eso, tomarlas para explicar que fue un error, por qué se produjo, y dar la guía.  |
| ¿Ahí el vínculo cómo queda?  | Si tienes un vínculo sano, si has respetado a tu hijo, si no has sido injusto con él, ni poco flexible con él, yo te aseguro que por muy rebelde que sea él debería asumir. Si has demostrado estar ahí para las buenas y las malas, si has demostrado interés en conocerlo, si has estado presente y te has ganado la autoridad para decirle si o no, él dice: no, en realidad me lo está diciendo mi papá, estoy cagado tengo que obedecer.<br>Hay otra cosa, uno es modelo de los hijos, incluso cuando no quiere serlo, entonces cuando, por ejemplo, tuviste un arrebato por algo, tú le estas enseñando a ese niño que ante una situación de frustración él puede pegar portazos. Si te expresas con palabras ofensivas hacia otros, tú no puedes pedirle al niño que el día de mañana no sea discriminador. Cuando uno ha modelado con el ejemplo y se ha mostrado en la mayoría de las veces justo, él va a entender que lo que le dices es justo y él va a intentar negociar, y eso es lo rico, te va a decir mira papá entiendo, pero estoy dispuesto a reparar el error para que me dejes ir etc. |
| ¿A qué edad los niños se dan cuenta que el papá no está haciendo lo que debe hacer?  | Es desde la primera infancia, si la que siempre estuvo ahí, para sacarle los chanchitos, para contenerlo, fue la abuela, siempre la autoridad la va a tener ella, por eso es bueno repartir los roles y que los padres nunca pierdan el protagonismo, desde el principio, porque el apego, el vínculo está ahí desde el vientre.   |
| ¿Cómo se ve reflejado eso?   | Hay distintos tipos de apego, hay algunos más evitativos, hay niños que son más reactivos, no solamente con los padres, sino que, con todo tipo de relaciones, que son los niños que dejan la escoba en clases y no hay como controlarlos, esos niños no leen bien el cariño.<br>Si de guagua lo tomabas cerca tuyo, eso instaura proximidad, otro tipo de afecto que si lo tomas y lo alejas de ti y es así de importante, tú desde ese momento estás generando and instalando apego. Hay padres que te dicen cosas, pero en su expresión no se lee la emoción y eso es psicotizante para el niño, padres evitativos y fríos con los niños.   |
| Dijiste: hay pobreza de estrategias y hablaste de la de consecuencia lógica, pero me suena que esa estrategia funciona con niños más grandes, ¿no sé si sirve para un chico de 4 años?   | Si, sirve para niños pequeños y entienden perfectamente porque son de hábitos y de costumbres, porque en definitiva lo que estas enseñando es que los actos tienen consecuencias. Le dices hay normas en la casa, si las transgredes algo malo va a pasar, pero porque tú lo escogiste así y lo muestras como algo natural, le dices, "¿y no te vas a comer la comida? ¿o no te vas a dormir? pero si está oscuro", que lo entienda como algo natural. Porque tú eres dueño de tus decisiones y de las consecuencias, porque debes tomar decisiones en base a las consecuencias que van a tener y uno se despierta tomando decisiones.   |
| ¿Qué otra estrategia le enseñas a los padres?  | Les explico que el refuerzo positivo material, es muy malo porque después todo lo hacen por la motivación extrínseca y no intrínseca, las cosas el niño las tiene que hacer porque entienda la motivación personal de hacerlas, el beneficio inherente, no porque un otro te va a dar algo. El refuerzo material positivo es un recurso que es rápido para los padres y ceden muy rápido.<br>Si un niño va a meter los dedos en el enchufe tu calmadamente explica que es peligroso y dile: "ven hagamos esto otro" ... cámbiale la actividad. Cuando un niño está descontrolado o está haciendo algo que no corresponde dile: eso no corresponde, pero entiendo que si lo estás haciendo no es de malo, es porque estás aburrido y si estás aburrido puedes pintar.<br>El refuerzo positivo si existe, pero no con cosas materiales, ármale una salida, tiempo de calidad, hacer algo juntos, darle un abrazo, un beso  |
| Si quisieras armar un taller y el objetivo fuera reforzar este vínculo entre padres e hijos o tratar de dar herramientas a los padres para desenvolverse con los hijos, ¿cómo lo harías? | Tienes que incluir el desarrollo de autoestima, que los papás ayuden con la autoestima de sus hijos, el hecho de que el día de mañana puedan resolver conflictos, tiene que ver con el concepto de que sean capaces de hacerlo. Que, dentro de sus inteligencias múltiples, él puede desenvolverse en algo y que el padre estará orgulloso de él. Que sienta que es capaz de desenvolverse en distintas áreas y eso lleva que el día de mañana pueda desenvolverse en su grupo de pares y no sucumbir ante la presión de pares. El desarrollo de la autoestima es un elemento clave. Trabajar con la baja tolerancia a la frustración también.   |
| ¿Y por qué se genera una baja tolerancia a la frustración?   | Tiene que ver con la obsesión con la inmediatez, la paciencia, el postergar los impulsos por algo mejor no se está enseñando a los niños. En cocina lo puedes hacer bien porque es el arte de la paciencia, no siempre te va a quedar bien o hay que esperar para que suba el queque etc., o con juegos que son frustrantes como el yenga, tienen que aprender que, si sale algo mal, no pasa nada,  |

| Entrevista Alberto Rodríguez, Psicólogo Universidad Adolfo Ibáñez, Magister en Desarrollo Organizacional Universidad Adolfo Ibáñez   |  |
|--|--|
| Pregunta   | Respuesta  |
|  | <p>es un juego, se puede hacer de nuevo, no hay que derrumbarse.</p> <p>Antes existía un programa que se llamaba habilidades para la vida (HPV), presentes en las escuelas, que se terminó, ahí trabajabas comunicación, trabajo en equipo, temas de género, desarrollo de la afectividad, de la sexualidad.</p> <p>...Mira lo poderoso que es que un padre te enseñe a desenvolverte en la vida, ser tu mentor alguien a admirar. Es alguien que te está enseñando a desenvolverte en la vida, pero mira lo difícil que es para alguien que no tiene las herramientas, la expertiz, los padres no son expertos en esto, son más viejos no más.</p> <p>Muchas veces estas tareas los padres se las dejan al colegio. Cuando uno le dice a un apoderado mire usted abandonó emocionalmente al niño es algo que a ellos les cuesta mucho entender: te dicen yo vivo con él, lo veo todos los días..... Pero cuantas veces se interesó por sus problemas, le dijo como te fue en el colegio, pero no como una frase de buena crianza sino para realmente saber que le está pasando.</p> <p>Hay otras estrategias, la bitácora antes de dormir, más que un cuento, tú le preguntas: ¿cómo estuvo tu día? y ahí registras lo que le pasa en el día a día, y le vas dando guías, le das este mensaje: a mí me interesa lo que te pasa y además te guío para que resuelvas tus dificultades.</p>  |
| <p>Cuando tú tienes un papá que se da cuenta que no lo está haciendo bien, ¿tú crees que es más recomendable hacer una terapia con él solo primero, darle tips y recomendaciones? ¿O hacer el taller o terapia con el padre y el hijo?</p> | <p>Yo lo que primero haría es sentarlos a los 2 y que jueguen, el juego es el lenguaje de los niños, a los niños les cuesta verbalizar las cosas, entonces tú ves la interacción de los 2 jugando: hay papás que no se aproximan a sus hijos, no porque no lo quieran, sino por torpeza, porque el papa de él nunca jugó con él tampoco.</p> <p>Las terapeutas generalmente se graban y se muestran dices: mire como interactúa con su hijo, y luego puedes mostrar otros videos de otros papás que juegan que son más entretenidos y que se involucran más, porque buscas que el papá vuelva para atrás a su niñez, cuando juegas con tu hijo estas en un espacio en el que puede tirarse al suelo, poner voces etc. Hay papás a los que les cuesta eso.</p> <p>Esto funciona entrando a la preadolescencia porque cuando el chico sea más grande la terapia tiene que ver con interesarte en los pasatiempos de tus hijos, hay papás que se anulan y dicen: "yo del famoso XBOX no cacho nada o no sé nada de esta música de ahora", pero en internet está toda la información, cuando encuentres algo que tiene olor a pasatiempo interiorízate un poco y trata de compartirlo, si es un hobby positivo obviamente, y con esos demuestras interés legítimo de entrar en su mundo, es lo mismo con las relaciones de pareja.</p> <p>Mostrar el interés legítimo por validar lo que a él le gusta, y entender que pasan por etapas en las que forjan su identidad, no luches con él, involucrate, es como la polola que va al estadio, es un acto de amor.</p> <p>Mientras más grandes si, el mundo, ya de los adolescentes, es más cerrado y extraño porque está el mundo de las redes sociales, que es un mundo con claves y acceso restringido.</p> <p>Cuando le regalas un computador al niño se encierra en esa cuestión y ya no es sagrado almorzar los domingos todos juntos, no puedes dejar que eso se pierda, cuando construyes ritos familiares debes trabajar por mantenerlos.</p> <p>La idea es que el padre pueda supervisar y monitorear estos temas. Ahora está exacerbado esto, los niños están enchufados desde que se despiertan, dese muy chicos ya tienen celulares, no puedes dejar que la tecnología los crie. Tienes que generar las instancias para que por ejemplo juegue 1 hr con el computador, pero después juega tú con él a la pelota.</p> |
| <p>¿Tú crees que en general son los padres más que las madres los que pasan menos tiempo de calidad con los hijos?</p>   | <p>El problema no está más agudizado en padres que en madres, el juego con el papá es más físico, más de acción, más deportivo, pero básicamente es que el papá se involucra de otra forma no más.</p>   |
| <p>¿Y pensando en el taller qué actividad podrían ser útiles?</p>  | <p>Tienes que buscar los intereses de los niños, que los demuestra a temprana edad, por cierto, tienes que explotar lo que les interesa.</p>   |
| <p>¿Y alguna actividad más universal?</p>  | <p>Actividades deportivas, hay tantos deportes como personas distintas. Lo más universal va por el tema del deporte yo creo.</p>   |
| <p>¿Y qué no le puede faltar al taller, independiente de si es clase de cocina, deporte, armar un juguete, pintar?</p>   | <p>El papá no tendría que faltar a ninguna sesión y que el papá participe activamente no en la salita de espera. Los 2 se tienen que ensuciar las manos en un rol súper activo e involucrado colaborativamente con el niño.</p> <p>Ahora, el deporte también puede ser como más juego, puede ser una gimcana. Porque también tiene que ser como más lúdico, el padre tiene que ser niño igual que el chico, pero entendiendo que tiene que guiarlo y que es una actividad intencionada en la que estas cimentando valores y crianza. El padre tiene que tener un guion intencionado detrás.</p> <p>También tiene que ser entretenido para el papá dinámico, motivante, no algo plano que sea siempre lo mismo. Es clave que los 2 estén motivados, que no sienta que es una obligación, un tedio, no, que se entretenido también para él.</p>  |
| <p>¿Y cómo lo harías para que las herramientas que el papá aprenda sean sostenibles en el largo plazo? ¿A través de varias sesiones?</p>   | <p>Es que la esencia del taller sería aprovechar las caídas y éxitos de los hijos como una oportunidad y que esto se pueda aplicar al diario vivir. Ver cada cosa como una oportunidad para enseñar un abanico de habilidades que el niño tiene que aprender: la asertividad, el respeto por el otro, respeto de género, responsabilidad, si es irresponsable en algún momento esa es tu oportunidad para modelar la responsabilidad. El niño que no hace la tarea, hay papás que le hacen la tarea y otros que lo dejan que llegue sin la tarea y se enfrente a la profesora y dicen: yo te puedo ayudar con la tarea, apoyar si me avisas con tiempo, pero no te la voy a hacer porque esa es tu responsabilidad. Entonces deberían hacerse una lista de competencias o habilidades críticas que son personales y sociales.</p>  |
| <p>¿Que nos recomendarías leer?</p>  | <p>Neva Milicic, que enseña mucho con biblioterapia, libros con enseñanzas a través de personajes, animalitos, que tratan una serie de temáticas críticas en ciertas etapas de la vida. Como el patito feo pero pensado para enseñar estas habilidades.</p>  |
| <p>¿Qué tan masificado están estas cosas?</p>  | <p>Súper poco, y son baratas, estos libros valen 2.000 pesos.</p>  |

| <b>Entrevista Alberto Rodríguez, Psicólogo Universidad Adolfo Ibáñez, Magister en Desarrollo Organizacional Universidad Adolfo Ibáñez</b>               |   |
|---|---|
| <b>Pregunta</b>   | <b>Respuesta</b>  |
| ¿Y en los colegios?   | No, en los colegios sí, pero lo que pasa es que la educación formativa transversal, implica que, en lenguaje en matemáticas, en cada asignatura deberíamos también estar enseñando esto. Que lean estos tipos de libros y luego las preguntas sean de análisis, sean intencionadas, para que reflexionen respecto al contenido.<br>Si el niño se equivoca, comete un error muy grande tú tienes que tener siempre presente que: el niño es mi hijo, si yo me abandono con él, estamos mal, porque todo el mundo se va a abandonar con él, hay que tener presente que ante cualquier problema yo soy el que nunca puede tirar la toalla. Hay niños que nacen con un carácter, jodidos, aun cuando tú hagas todo bien.  |
| Hay un problema de empatía de los padres con el hijo, ¿es verdad que los padres tienen dificultades para ver al hijo como una persona distinta a ellos? | Si claro, les cuesta ver que el niño no es igual a ellos. Lo que está pasando con los transgéneros, por ejemplo, no estamos preparados como sociedad para esto, hay una serie de cosas que se nos están viniendo que no estamos preparados para enfrentar, los niños están viniendo distintos.  |
| ¿O nunca nos dimos cuenta o era tanta la represión que nadie hacia nada distinto?   | Claro, puede ser. Cuando es chico tú al niño lo tienes que proteger y enseñar a que se pueda adaptar a la sociedad, si el niño se quiere vestir de mujer tienes que protegerlo también del bullying que se puede generar en el colegio y no solamente de los otros niños sino de los profesores. Esta soledad es lapidaria con los niños, tú tienes que respetar su individualidad, pero también lo ayudas a que se adapte a la sociedad y no sea un bicho raro y que llegue un minuto en el que lo excluyan y él sufra por ser distinto.<br>...Ahí tienes que decir yo te acepto y te amo como eres, perfecto no hay problema si te quieres vestir como niña en la casa, pero en el colegio te voy a proteger porque no hay, en estos momentos, colegios en los que no te vayan a molestar por ir así, entonces por mientras para ir al colegio nos vamos a disfrazar para que puedas tener tus amistades y cuando llegues a un minuto en que esto no te afecte, te de lo mismo, entonces vas a poder salir como quieras. Esto porque también hay que descartar otras cosas como abusos, o moda etc., pero el punto es que, respetando la individualidad de él, tienes que buscar lo mejor para él, porque en teoría tú sabes lo que es mejor para él, y tienes que evitar que le hagan daño.  |
| ¿Crees en el castigo?   | Sí, pero no en el castigo desmesurado, puedes poner un castigo si se portó mal, bueno lo puedes usar en algún momento, lo que pasa es que no puede ser tu única estrategia ni abusar de ello. En algún momento si no funciona nada más, si lo puedes castigar y demostrar que no todo es negociable, pero es complicado.<br>Lo otro que sirve es el tiempo fuera, una estrategia conductista conductual, un tiempo fuera para él y para ti. Un niño que se está portando mal en la sala, dile "anda a dar una vuelta un rato, a tomar agua para calmarte". Y el papá también, pasa a veces que llegan reventados y el niño se está portando mal, usa el tiempo fuera también, dile: "mira ahora no te quiero decir nada porque estoy tan molesto que si te digo algo ahora te voy a decir algo que no siento y no pienso, entonces lo vamos a hablar después" eso es tiempo fuera también.  |
| Entonces en estrategias conductistas, ¿esto funciona?   | Algunas si, en algunos casos, pero también tiene que ver con el estilo de aprendizaje del niño, hay niños que aprenden mucho mejor viendo las cosas, etc. Pero no es la panacea, sirve para algunas cosas. La terapia cognitivo conductual sirve para el tratamiento de fobias, para algunas cosas si, y la psicología positiva va a servir para otras y la estrategia de las consecuencias para otros casos, son muchos libros lo que habría que leer.<br>Lo esencial es que falta la parte formativa, nuestra generación está formando niños muy buenos técnicamente, pero con muy malas habilidades sociales, porque es la parte precisamente que tienen que formar los padres. El desarrollo social, la empatía, el trabajo interior, la tolerancia a la frustración, la autoestima, es algo que lo tienen que formar los padres.<br>El ejecutivo con recursos confía en que el colegio le va a dar todo esto, pero cada vez preocupa más que no se le están dando las herramientas necesarias para desarrollarse, de esa parte el colegio no se hace cargo. Es más, si el niño se porta mal sistemáticamente en un buen colegio, lo echan y en otro de las mismas características no lo van a recibir por el informe de personalidad. Yo he visto muchas personas de muy buena situación que han tenido que poner a sus hijos en un 2x1, que es no es lo que les hubiese gustado, porque el chico es un azote.<br>La metodología que tú desarrolles debes probarla, y tener un grupo de control para demostrar con resultados que funciona. Hay muchos datos estadísticos, pero finalmente los niños que tienen problemas en el colegio son los que no controlan impulsos, no controlan emociones. Yo voto por el taller con deporte, porque tiene características que son positivas, además es saludable. |
| ¿Y qué opinas de hacerlo para padres separados?   | Sabes cuál es el problema ahí que esta el papá, malo, el bueno, el fome, el que hace, el entretenido, el que autoriza y el que desautoriza, es complejo. El niño se enfrenta a 2 papás distintos y no a una alianza parental ni formación en conjunto. Generalmente son 2 personas remando para lugares distintos y formando a un niño distinto cada uno y esto genera mucha confusión en el niño. Esto es algo que ya es desadaptativo, no es formativo. Aunque cada vez se ve más.  |
| ¿Entonces por donde lo acotarías por el rango de edad? ¿Hasta preadolescentes?  | Niños más grandes tampoco los excluiría, si alguien quiere, no importa la edad, pero preventivamente esto mientras antes parta mejor, porque cuando el niño es más grande ya hay un trastorno instalado y ya lo tienes que resolver con terapia, mientras más chiquito el niño, mejor. Pero ojo que no es un taller de deporte, deben asegurar que el objetivo del taller es que es un vehículo para dar habilidades para la vida.  |

| <b>Entrevista Claudia Iturra, Psicopedagoga, Licenciada en Educación, Universidad Andrés Bello</b>                             |   |
|--|---|
| <b>Pregunta</b>  | <b>Respuesta</b>  |
| Tú trabajas con los profesores y los padres, si te llegan niños con una mala conducta ¿cuál es el trabajo que haces con ellos? | Tienes que llamar a los padres, y lo primero que te dicen es que ellos no tienen control sobre el niño y nos piden ayuda, herramientas, porque en la casa no obedece, y eso es por la falta de normas y límites, porque ellos no tienen tiempo para pasar con el niño, ni se preocupan por los intereses de él. |
| Y cuando tú le dices Ud. se tiene que involucrar más en la formación de su hijo, ¿qué responden?                               | Que quieren tiempo para ellos, casi como si fuera un rito social tener hijos. Yo siento que a veces es una carga para ellos, están más preocupados de su trabajo y de ser exitosos.   |

| <b>Entrevista Claudia Iturra, Psicopedagoga, Licenciada en Educación, Universidad Andrés Bello</b>  |   |
|---|---|
| <b>Pregunta</b>   | <b>Respuesta</b>  |
| ¿Hay algunos entonces que buscan ayuda y otros que simplemente no se preocupan y asisten al psicopedagogo para que entre tú y el colegio resuelvan las cosas?   | Claro, buscan ayuda, pero no se quieren comprometer, te delegan el problema. Yo te diría que los que piden ayuda para resolver ellos el problema son los menos, un 80, 20 porque el tema de la crianza se está limitando a dar juguetes y dar buenas condiciones económicas, pero no se interesan en los niños.   |
| ¿Y cómo lo haces para decirles que están cometiendo un error y que son ellos los llamados a resolver esto?  | Les muestro dibujos que han hecho los niños de la familia, para que se den cuenta de la visión que los niños tienen de sus padres, o a veces les hago preguntas simples como "¿cuál es el color favorito de tu hijo?", cosas simples y no las saben, cosas mínimas.   |
| ¿Pero a ti te llegan los más complicados no?, ¿qué tipo de niños específicamente?   | Ese es el tema más fuerte, me llegan muchos niños que supuestamente tienen problemas de aprendizaje, pero yo los evalúo y salen bien en todas las baterías psicopedagógicas, no tienen problemas de lectura, escritura, cognitivos, tienen un buen CI, el tema es emocional, ellos necesitan más tiempo con sus papás, que ellos se preocupen por sus intereses, y además llegan con la autoestima muy baja.  |
| ¿En un curso normal cuántos niños tienen este problema que los derivan al psicopedagogo y finalmente no son problemas de aprendizaje?   | La verdad es que debe ser la mitad en un curso, 15 de 30, y la mayoría no tiene problemas finalmente psicopedagógicos sino conductuales derivados del tema emocional. A ellos los derivó al psicólogo, y mi trabajo con ellos es a partir de estrategias emocionales de vinculación con los padres, tratando de ayudar un poco. Porque además el psicólogo en los colegios no tiene el tiempo para hacer terapia individual, ahí es bueno que los padres inviertan en una terapia privada familiar, pero muchos no quieren hacerse el tiempo para trabajar con los niños así.   |
| ¿Y ahí qué pasa?, ¿el niño va una vez al mes al psicólogo y 1 vez a la semana contigo?  | Claro 1 o 2 veces a la semana conmigo. Y cuando sé que no cuento con los padres trato de ver qué puedo hacer con los amigos y profesores, esa es mi red. La mayoría de las veces no cuento con los padres, si los padres se involucran se logra un 100% de mejora en la conducta, pero la mayoría de las veces trabajo con los profesores y los niños únicamente. De repente hasta a la entrega de notas no van, los niños a veces sacan el primer lugar y lloran porque los padres no van a verlos.  |
| ¿De qué edad estamos hablando?  | Chiquititos, primero básico, los más grandes ya están en rebeldía y es otra la actitud, es negativa... tú a los niños más chicos los ves muy triste llorando, muy mal.  |
| ¿Nos puedes contar alguna experiencia exitosa en la que los padres se hayan involucrado y dado cuenta de su responsabilidad?  | En la consulta particular veo más eso, porque el hecho que los lleven implica otro tipo de interés, se hacen el tiempo, lo llevan, adaptan su horario, ahí cuando ellos se dan cuenta y se vinculan con el niño y participan en el tratamiento uno logra un 100% de resultados con el niño, teniendo o no teniendo reales dificultades de aprendizaje, porque el apoyo de los papás es fundamental.   |
| ¿Y ahí qué haces?   | Mira le digo "yo voy a trabajar esto con él, pero en la casa ustedes sigan las tareas de esta manera, pónganle límites, que no haga lo que quiera, puede ver tv un rato, pero regulado, la comida es a la hora que ustedes dicen y no lo que él quiere que le preparen", reforzar lo positivo, no lo negativo. Es decir, atención, y atención de calidad, no sirve con que se pongan a ver televisión con ellos y no estén realmente presentes.   |
| Nosotros queremos armar talleres para que refuercen vínculos entre padres e hijos, entretenidos para ambos reforzando temas como tolerancia a la frustración, empatía etc., ¿qué consejos nos puedes dar. | Está el Artequin en Viña del Mar que es un buen modelo, tienen muchas cosas que permiten que los papás se vinculen con los niños a través del juego. Incluir que ellos trabajen como equipo, a lo mejor en algún juego estratégico. A los niños también les encanta el aire libre.  |
| Si nos hemos fijado, ¿por qué crees que se da eso?  | La verdad es que siento que es por la vinculación con la naturaleza, se conectan con ellos mismos. Además, eso en el fondo es pasar tiempo de calidad, no estar metidos en los videojuegos ni encerrados en la casa.  |
| ¿Tú les recomendarías tener tiempo de calidad entre ellos?  | Les digo que busquen algo en común con su hijo, siempre va a existir algo en común y que eso ellos lo trabajen en conjunto y que vayan armando actividades. Y en una actividad que mejore la comunicación entre ellos. Los niños muy chicos tratan, en general, de agradar a los padres, además los niños tratan de agradar más a la mamá y las niñas más al papá, entonces ellos ya desde muy pequeños quieren hacer cosas contigo.  |
| Cuando el problema son los padres, ¿recomendarías trabajar con ellos y después con los niños o ambos?   | Depende de si los papás están muy cerrados y se excusan diciendo que tienen poco tiempo. Ahora, lo ideal es que los papás reconozcan el tema y que ellos se vinculen con los niños, si el papá cambia, los niños cambian.   |
| ¿Has entrevistado a los otros 15 niños, a los que están bien?   | Si, y ahí te das cuenta también que la resiliencia es muy importante porque hay niños que no tienen la atención de los padres, pero tienen abuelos, tías que, si se involucran, entonces tienen el factor protector que, como hay otro vínculo, hace que no se sientan abandonados. Ahora hay otros niños que forman un vínculo muy fuerte con el psicólogo o el psicopedagogo, contigo, ahí hay que tratar de que establezca vínculos sanos con todas las personas, y no tan dependiente.  |
| ¿Hablaste de resiliencia, hay niños que no necesitan que los papás estén tan presentes y salen igual adelante?  | Claro, o se dan cuenta que su medio es adverso pero que tienen otras cosas que los van a ayudar a salir adelante y en el fondo obvian lo otro, y siguen una vida normal, dicen: "mis papás me quieren, pero no tienen tiempo o no me quieren, pero yo sigo y tengo otra persona que me da lo que yo necesito".  |
| ¿Y ese proceso es consciente a esa edad?  | No, no es consciente, es un mecanismo de supervivencia, son herramientas con las que el niño nació o va desarrollando en su vida, son parte de su personalidad. El proyecto este de ustedes está súper bueno porque esto va a ser cada vez peor, van a cerrar todas las escuelas especiales por el decreto supremo 83 (página web del MINEDUC) y todos los niños van a ir a escuelas comunes, esto lo hicieron porque piensan que con esto disminuyen la discriminación. Yo creo que hay ciertos niños que tienen necesidades educativas especiales que requieren ciertos soportes que van más allá del colegio y más allá de las competencias del profesor. A partir del 2017 todos los colegios se integrarán así, nosotros el próximo año partiremos con un proyecto piloto para capacitar a los profesores en ciertas competencias que les permitan afrontar este cambio. |
| ¿Van a tener que tener muchos psicopedagogos en los colegios?   | Es que eso es lo que no entiendo porque cada vez recortan más los presupuestos, no entiendo como pretenden implementar esto. No puede haber igualdad para todos si no ponen más profesionales.  |

**Entrevista Patricio Santibáñez, Profesor de Música (enseñanza básica y media), Colegio Charles Darwin**

| Pregunta   | Respuesta   |
|--|---|
| ¿Desde tu perspectiva por qué crees que está pasando mucho que los padres no están pasando tiempo de calidad con sus hijos?  | Hay 2 cosas está lo pedagógico y lo familiar y claro una repercute en la otra. Si la familia no resguarda ciertas condiciones básicas para que los chicos puedan desarrollarse, por mucho que la educación en el colegio sea buena va a ser complicado de todas formas. Por mucho que se hagan todos los esfuerzos económicos y estructurales en la educación si la familia no está presente es complicado.   |
| ¿Tú eres profesor jefe?  | Si, uno nota todas las etapas, la infancia pasando por la adolescencia y uno ve las complicaciones que tienen los chicos, y principalmente son complicaciones familiares.<br>Como profesor uno tiene que preocuparse de las problemáticas pedagógicas, pero también ser psicólogo, guardador etc., desarrollarse en forma multifuncional, y que ve uno principalmente, más que familias disfuncionales, (hoy en día hay muchos tipos de familias, un niño que vive con su abuela ya es una familia), uno ve problemas en cómo se estructura esa familia y cómo se traspasan ciertos valores a los chicos. Por ejemplo, chicos que no tienen hábitos de estudio en la casa, rutinas y rituales que antiguamente eran mucho más visibles, entonces qué pasa, que dejan el trabajo de la supervisión, del acompañamiento de los chiquillos, al computador.<br>Hoy se habla mucho de los nativos digitales, claro tienen mucho más manejo de la tecnología, pero tienen mucho menos capacidad de socializar, por ejemplo, de establecer relaciones con sus pares. Ves chiquillos que tienen problemas de lectoescritura, cualquier cantidad de alumnos con problemas de lectoescritura, producto de lo mismo, no hay fomento de la lectura en la casa, las bibliotecas se están extinguiendo en los hogares, además que vienen de padres que no son lectores.<br>Entonces le están traspasando la responsabilidad de atención en la casa a un computador, celular, Tablet.<br>Y además se están perdiendo estos rituales en la casa, de sentarse a tomar once donde se conversa y se discute un tema, eso ya no se ve en las casas. Chicos que pierden el contacto con su familia, llegan a la casa a encerrarse en sus piezas a meterse a las redes sociales.<br>Hay hartas variables, pero esto incide principalmente en el rendimiento.<br>Otro tema es el de las expectativas, sobre todo en familias con pocos recursos, esa familia no tiene expectativas con su hijo, no aspira a más. |
| Y más chicos, porque este problema, lo mismo que hablabas de las expectativas, es una consecuencia de no haber enfrentado el problema cuando eran chicos, cuando haces reuniones de apoderados y les dices necesitamos que se involucren más en la crianza de sus hijos, que les fomenten la lectura, o el tener aspiraciones o hobbies. ¿Con qué te encuentras con padres receptivos o para nada? | Hay padres receptivos y uno después lo ve a futuro, si los papás siempre estaban ahí, iban a las entrevistas cuando uno los citaba, y mantenían una continuidad de estudios y un compromiso con el niño, muchos incluso con grandes dificultades, pero que estaban presentes. Ellos sacaban a sus chiquillos adelante. Pero también está el otro, el que va a la reunión y te mueve la cabeza y luego desaparece de las reuniones.  |
| ¿Y el niño chico de alguna forma expresa esto que está pasando en su casa?   | Si hablas de niños de primero, segundo, tercero básico, son chicos súper receptivos, todos, no hay niño que no quiera recibir lo que tú le puedas entregar, desde lo que tiene que ver con tu área, hasta el desarrollo de habilidades sociales, por lo tanto, uno ve que no es un tema del niño, de hecho, uno parte de la premisa de que todos son capaces, de construir, de aprender, de saber, a no ser que tenga alguna deficiencia, pero en general todos los niños son súper receptivos. Ahora, empiezan a pasar los años y empiezan a cambiar y ahí el que va trancando la pelota es el papá, además de las problemáticas extremas que puedan tener.  |
| ¿Y con un caso no extremo ustedes cómo se dan cuenta que los niños están más abandonados emocionalmente, por las notas?  | Hay varios indicadores, el principal es el rendimiento, las inasistencias también, si deja de ir es una alerta de que algo pasa, y cuando es algo grave, los niños derechamente dicen mira me pasó esto.  |
| ¿Y ahí qué se puede hacer?   | Nosotros lo que tenemos es la ayuda multidisciplinaria, duplas psicossociales, ahora se invierte más en asistentes de aula. Se han duplicado los RRHH de ayuda psicopedagógica, y además ahora las psicopedagogas están también integradas en las salas de clases. Las psicólogas, van a la sala y ayudan a detectar las interrupciones colectivas, antiguamente se trabajaba el problema con un niño aparte, pero el tema de fondo tiene que ver con dinámicas grupales y no tanto con dinámicas individuales, la psicóloga trabaja las dinámicas colectivas de los niños.   |
| ¿Nos podrías contar un caso feliz, un niño en primero básico que se estaba portando mal y bajando el rendimiento, y hablaste con los papás y ellos entendieron?  | Lo que yo creo que funciona es hacerles ver a los papás precisamente lo que yo te decía, de partida los niños son capaces, segundo que el niño puede tomar un camino totalmente distinto al del padre, decir: "su hijo es talentoso para el fútbol, es un excelente músico o tiene habilidades literarias innatas", trabajar la autoestima y el tema de la resiliencia, "cómo enfrentas las dificultades". Para que se den cuenta y presten atención a la forma en la que pueden desarrollar esas habilidades del niño: acompañamiento del profesor y hacer ver al padre mire su hijo es bueno para esto.   |
| ¿De repente hay falta de empatía?, ¿los padres creen que el hijo es una extensión de ellos mismos en lugar de ver que es una persona distinta y puede tener otras habilidades?   | Si por un lado hay una falta de expectativas y por otro creen que es una prolongación del ser papá, hay papás que son ingenieros, entonces el hijo también tiene que serlo, son papás que se hacen parte de la vida del hijo y no ven otra cosa, y eso es lo otro, que toman decisiones por los hijos. Y muchas veces los papás no quieren que los hijos sean lo que ellos quieren ser. Hay mucho fracaso con respecto a eso, hay chiquillos que no toman buenas decisiones porque precisamente no se les ha alumbrado durante el camino el para qué son buenos. El discurso que tengo yo y varios profes, es que uno tiene que tratar de seguir sus sueños, y esforzarte por hacer los que tú quieres porque no hay nada peor que trabajar en algo que no te gusta y no te desarrolla, termina siendo una tortura.   |
| Estamos pensando en armar algún tipo de taller para detener el problema antes de que se convierta en una patología. ¿Tienes alguna idea o consejo? ¿Alguna idea de actividad para tratar de enseñar a los papás habilidades para ver a ese hijo y apoyarlo en la vida generando  | Creo yo que tendría que incorporar los estilos de aprendizaje, hay muchos niños y padres que son: visuales, kinestésicos, auditivos. Entonces abrazar todos esos estímulos obviamente va a favorecer el aprendizaje, sobre todo ahora, con niños para los que ha cambiado completamente el paradigma de educación, tú no tienes alumnas muebles en la sala, son alumnos que necesitan otros estímulos. El otro día hicimos unas charlas con un psicólogo y se habla de tiempo de atención por hora de clase, tú tienes 20 minutos de atención del alumno, el resto el alumno no puede más, tienes que incluir pausas en las que puedes a lo mejor trabajar el tema visual, proyectar imágenes que lo saquen de eso en lo que está.  |

| <b>Entrevista Patricio Santibáñez, Profesor de Música (enseñanza básica y media), Colegio Charles Darwin</b> |   |
|--|---|
| <b>Pregunta</b>  | <b>Respuesta</b>  |
| un vínculo?  | Todo lo que sea visual y a lo mejor auditivo, a lo mejor es bueno también indagar esa área, desarrollo de habilidades motoras, motrices.  |
| ¿Y tú que eres músico, como lo harías para implementar la parte auditiva?                                    | Como son niños pequeños, más allá que vayan a lo práctico con un instrumento, tiene que ver con lo sensorial, con el vínculo con los sonidos, con la música, con la relajación, reconocimiento de sonidos, despertar sus sentidos, preguntarles qué están escuchando, que hagan conexiones con el sonido, jugar con eso, desarrollar el sonido con alguna proyección de una imagen, o escuchar música simplemente. Hay harto material en internet de cómo se dibuja una obra de Bach, no solamente como se escucha, sino que como se dibuja, por ejemplo, con un lápiz el niño puede, si el sonido es rápido, dibujar un trazo rápido. Eso ayuda a la concentración y bajan los decibeles también. Ahora, los niños se enfocan mucho con el trabajo manual también, una plasticina, un origami, que trabajen y confeccionen algún objeto, que peguen, recorten etc. |

| <b>Entrevista Caterina Bruzzone, Médico Cirujano, Universidad de los Andes, Licenciado en Medicina, Universidad de los Andes Especialista en Psiquiatría, Universidad de los Andes</b>  |   |
|---|---|
| <b>Pregunta</b>   | <b>Respuesta</b>  |
| Estamos pensando en hacer estos talleres con niños de entre 4 y 12 años y teníamos la idea, en un principio, de hacerlo para padres separados, pero parece que por ahí no va la cosa.   | Es que indistintamente, padres separados o juntos, la formación y el vínculo se te genera mucho antes, entonces mientras tengas 1 figura parental que se adecuada ya te refuerza que ese cabro pueda salir bien.  |
| Lo otro que hemos visto es que actividades específicamente con las mamás tienes muchas más, hay yoga, clases de cocina etc. entonces a lo mejor por ahí podría ser enfocado a hombres, pero eso es desde el punto de vista comercial, | Exactamente eso es una oferta en el mercado.  |
| Nosotros partimos por estudiar cómo se genera el apego. Como lo ves tú, ¿es un tema padre e hijo independiente de si es papá o mamá?  | Yo tengo formación terapéutica, aunque sea psiquiatra, entonces nosotros nos basamos en las teorías del desarrollo, que es una rama nueva en el psicoanálisis por decirlo así, que es mucho más temporal, porque previamente de alguna forma, las teorías psicoanalíticas freudianas, las más clásicas, no consideraban nada el entorno, esto se fue desarrollando durante la guerra y postguerra. Winnicott fue de los primeros psicoanalistas, él era pediatra y jugaba mucho con los niños, en sus escritos hay todo un tema de teoría del juego, hace juegos donde los niñitos tenían que dibujar rayas y luego explicar lo que significaban esas rayas, y de alguna manera empezó a tomar vuelo y después hay 2 psicoanalistas uno contemporáneo y otro más viejito que desarrollan estas teorías y la primera es la teoría del apego, que es tan renombrada hoy en día.<br>Esta teoría del apego la hace Bowlby, que de alguna forma lo que dice es, que los cuidadores en la primera infancia van a normar con su vínculo, la forma en que los niños se van a relacionar a posteriori.<br>Y lo que se ha estudiado luego es si ese patrón de apego se ve reflejado en la adolescencia, en la adultez. Entre un 70 y un 80% cuando se estudian estos adultos, se comprueba que mantienen el mismo patrón de apego que tenían en la infancia. Y por qué es importante eso, es porque de alguna forma el apego es con el cuidador primario, que no significa que tiene que ser siempre la mamá, puede ser el papá también, o sea, el que está a cargo, y muchas veces, por ejemplo, está la nana. Entonces es uno, pero de alguna manera también está todo el ambiente influenciando, depende de quién esté a cargo de la guagua. ¿Saben de los patrones de la teoría del apego?  |
| ¿Cómo el apego evitativo?   | O sea, claro, que el patrón seguro es el que ojalá tuvieran todos. Luego de Bowlby viene una señora que se llama Mary Ainsworth y que hizo todo el estudio de la "situación extraña", que tenía por objetivo ver el apego que tenían estos niños con los papás o el que sea, lo que hacía era que entraban el cuidador y el niño a una pieza con espejos y el cuidador veía lo que hacía el niño. Entonces si la mamá veía al niño y éste se ponía a jugar con los juguetes tranquilamente, es decir, que él entendía que estaba la mamá que era su seguridad, entonces él podía jugar, eso estaba ok. Después hacían que entrara un extraño y que saliera el cuidador, entonces un niño con apego seguro se ponía a llorar cuando no estaba su mamá y venía un extraño. Y luego hacían entrar nuevamente a la mamá y si el niño iba donde la mamá y se agarraba y si al poco rato la mamá o el papá era capaz de controlarlo y calmarlo, de alguna forma, uno decía que él tiene un apego seguro; es decir, la madre o el padre le infieren seguridad, lo pueden calmar y después el niño puede volver a jugar y seguir funcionando.<br><br>En cambio, cuando se ven los patrones de apego más inseguros: tanto el evitativo como el ansioso, ahí son más inseguros.<br>En el inseguro evitativo cuando hay alguien extraño, no prefiere al papá o la mamá, sino que también se puede ir con el extraño y después, cuando el papá o la mamá vuelve, también lo evita y eso se relaciona con patrones más inseguros, en el que los papás no son idóneos para calmar al niño, ver sus necesidades, etc. entonces estos cabros evitan. Y en cambio está el inseguro ansioso, que sale la mamá, el cabro chico lloriquea hasta que no puede más, ella vuelve, pero tampoco lo puede calmar y sigue chillando y está sobre estimulado etc., eso también es una falla en el paternaje, en la que los padres, que debieran ser esta base segura en la que logran calmarlo, no pueden lograrlo entonces ellos se desregulan y el cabro chico también está desregulado. Y después ya está el apego desorganizado que son casos extremos en los que los niñitos están dentro de la sala y se pegan, golpetean etc. y esos son casos súper extremos de padres abusadores o con alguna enfermedad mental demasiado profunda, que no ve para nada al niño. Entonces eso también tiene un correlato con estas teorías del apego, entonces se relaciona qué tipo de padre es y qué tipo de apego y cómo funciona.<br><br>Y el otro que es súper interesante, de los escritores más contemporáneos es Fonagy que agarra esto |

| Entrevista Caterina Bruzzone, Médico Cirujano, Universidad de los Andes, Licenciado en Medicina, Universidad de los Andes<br>Especialista en Psiquiatría, Universidad de los Andes  |  |
|---|--|
| Pregunta  | Respuesta  |
|   | <p>del apego con el tema de Bowlby, y ve la correlación entre el apego y la mentalización.</p> <p>La mentalización es bastante nueva, pero es sobre la capacidad de una persona como para leer el estado mental del otro y eso es súper importante porque por ej.: si tú vas a la calle y alguien te pega un empujón, si tú miras la cara de esa persona, según su expresión, según lo que te muestra, lo que te hace, tú puedes intuir el estado mental de esa persona; porque te podría haber empujado para robarte o porque no se dio cuenta y te pone cara de perdón y ok no importa. Entonces los niños para leer este estado mental, aprenden del padre, porque cuando son guaguaitas, son chiquititos y no se pueden comunicar, tú necesitas a una mamá súper pendiente que vaya leyendo las claves del niño: tiene hambre, está hecho, tiene frío, y por eso para poder lograr una buena mentalización se necesita que alguien, con una mente más desarrollada, te muestre como está el estado y que te vaya regulando y eso de alguna forma tiene 2 pasos desde que son más chiquititos que: primero es reflejar la emoción, y decir este es el estado mental que tienes y yo te entiendo y 2 marcarla, para decir entiendo lo que tú tienes pero yo no lo tengo, es distinto a lo que yo tengo, entonces ahí viene la teoría de las 2 mentes etc., entonces se ha visto como todo este desarrollo conjunto. Y esto es como lo último de teoría, entonces por eso es importante vincularse, etc., obviamente todo esto tiene un correlato neuroanatómico y neuroquímico y se ha visto, lo típico de la oxitocina, que le dicen la hormona del parto, de la lactancia, del apego, porque es súper importante.</p> <p>El apego al final no solamente es humano, es como la teoría darwiniana, tanto animales como humanos tenemos que proteger a los más desvalidos para poder seguir adelante, entonces desde ahí viene, de algo que es más protector y que tiene que agarrar a este otro para poder entenderlo y poder seguir el desarrollo de esa guagua, de lo que sea.</p> |
| ¿Y lo que pensamos de los talleres, porque a mí se me produce ese conflicto, como el apego viene desde muy chico, desde la guata, a los 4 años igual se pueden hacer cosas para mejorar ese vínculo?  | Puedes hacer cosas para mejorar ese vínculo sí, pero tienen que trabajar con la diada cuidador hijo, no son estáticos 100%, y por eso existe la terapia, uno puede hacer que el apego mejore y la mentalización también. El tema es que yo aparte de la psicoterapia propiamente tal, no se a través de qué juego o actividad, podría hacer que vayamos exactamente al apego, sí a la forma de vincularse no hablando desde ahí (del apego), sino hablando desde que se entiendan mejor, que tengan actividades, que se conozcan, de alguna forma desde ahí.   |
| Hay un pediatra, Carlos Gonzalez, que dice que básicamente en alguna parte nos perdimos y esta es la época en la que menos tiempo pasan los papás con los hijos, pero al mismo tiempo, es la menos preparada, porque nuestros padres nos criaron distinto y estamos muy preocupados de tener éxito, más que de las cosas que importan. ¿Tú compartes esa opinión? | <p>Si, la verdad es que sí, pero también pasa que la parte en la que nos perdimos, es la parte en la que el mercado cambió y obviamente hay que trabajar para subsistir y si no también el chico no puede vivir. Entonces yo tengo una visión en la que puedo compartir eso, pero también es poner en la horca a los papás, y yo creo que no es que quieran ser malos padres, y por eso llegan mucho a la consulta; pero son papás que no les da el cuero para ser papá, mamá, mantener, dar soporte, una buena educación etc.,</p> <p>Entonces en ese sentido podrías decir entonces: "mejor no seas papá o no trabajes y vive de agua y pan", entonces yo encuentro que es re fácil desde el otro lado del río, decir oye lo estamos haciendo pésimo, está bien, depende de la carrera que elegiste, del trabajo que tienes. La clase media chilena, que sale a las 6 de la mañana de la casa, la deja en una sala cuna y la va a buscar a las 8, ¿qué va a hacer? Si apenas le da para vivir.</p>   |
| Ese es el tema, ¿qué cosa se puede hacer?   | Lo que pasa es que ahí yo creo que hay que enfatizar, que, aunque sea poco, el tiempo que sea de calidad. Primero conocer a los cabros chicos, aprender a ver la personalidad, lo que les gusta, lo que no les gusta, y partir desde lo básico, de también darles una enseñanza emocional decir: "tienes pena porque te pasó esto", ayudarlos a linkear cosas para que ellos también vayan teniendo esta capacidad de introspección y también para aprender a entender lo que les pasa internamente, yo creo que es re importante. Claramente los papás hoy en día vienen con cargo de consciencia y les dan cosas materiales porque eso es felicidad rápida.  |
| Y todo esto que se ve hoy en día que les regalan tabletas o celulares, tecnologías nuevas, desde ese punto de vista, ¿cuál es tu opinión?   | <p>Mira no tengo nada tan claro respecto a eso no si hay estudio mejor avalados o no, yo creo que todo en su justa medida porque también el desarrollo tecnológico es bueno, hoy en día los cabros son una bala y saben perfecto y navegan, etc. es una herramienta, lo que pasa es que mal usada cualquier herramienta es mala. En ese sentido yo creo que, si pueden tener un desarrollo súper adecuado, pero también tienes que darles el otro lado: de jugar al emboque, más simple, más de conectarse, más de vincularse, de piel.</p> <p>Y claro todos estos juegos en las Tablet obviamente son más individualistas, el cabro chico está frente a una pantalla, una película, un juego etc. pero no se relacionan, entonces lo que tú ves después que pasa, a medida que van creciendo, en la adolescencia, es que estas generaciones no saben hablar, hablar así, no tienen idea, lo que hacen es wasapear, escribir con los dedos, son la generación del pulgar, si tú ves en una comida, están en la misma mesa, pero con el teléfono. Entonces yo creo que no es malo, pero también se pierde todo este lado más rico, el énfasis es en lo emocional, que es lo que más se ha perdido.</p>  |
| ¿Y cómo lo hacen esos padres, que ven al hijo a los amigos en el colegio, y que es natural que se comporten de esta forma, y ve que no puede relacionarse con su hijo o que tiene que cambiar la forma de relacionarse con su hijo, como lo puede hacer?  | Tienes que partir con lo más básico y con lo más típico, sacar al cabro chico a hacer ejercicio, algún tipo de deporte, caminar, contactarlo con la naturaleza, no saben ni siquiera como se llaman los bichitos, pasa mucho que no saben lo que es un pájaro, no saben estar encima con el perro, porque también se va todo encapsulando, estamos viviendo en departamentos, no tienes pasto, y tampoco van mucho al parque. Entonces yo creo que lo mejor es que tengan actividades con el grupo externo, pero que también tengan el contacto con la naturaleza, el camping, ir al barro a meter la mano.  |
| ¿Para ti sería fundamental que existiera algún tipo de actividad física al aire libre?  | Yo creo que sería muy bueno, y que vayan a plantar y vayan viendo cómo crece el arbolito y el ciclo, se mezclen con lo natural.  |
| Y ahí le estarías dando nuevos intereses al niño, adolescentes, y el papá como sería ¿el papá generaría vínculo de qué forma?   | <p>Porque, por ejemplo, mira lo interesante que es para un papá y un hijo, crear juntos algo que es otra vida a través de un vegetal, por ejemplo, o tener una huerta juntos, por ejemplo, entonces ver como el tomatito crece y después se lo comen juntos en la ensalada...y comen ensalada, entonces hábitos saludables, vas fomentando millones de cuestiones que no te das ni cuenta que las fomentaste. Y también para ellos es mucho más entretenido, son cosas tan básicas, después el enano va reconociendo todo, agarra una hoja y dice menta.</p> <p>Entonces en ese sentido volver a las instancias básicas, y quizás al papá no le va a gustar la tierra,</p>   |

| Entrevista Caterina Bruzzone, Médico Cirujano, Universidad de los Andes, Licenciado en Medicina, Universidad de los Andes<br>Especialista en Psiquiatría, Universidad de los Andes                                      |  |
|---|--|
| Pregunta  | Respuesta  |
|   | <p>pero bueno si también es una actividad con su hijo, también tiene que flexibilizar, pero quizás uno de los talleres puede ser de plantar, o con animales, también es súper bueno porque aprenden a confiar los enanos con los animales, y por eso funcionan tan bien las terapias con los caballos, con los delfines, desde cuidar un cachorrito, como ese tipo de actividades son súper buenas.</p> <p>Cuando uno ve cabros sanos y todo, es lo típico de cabros que se crían en el campo, acompañados no abandonados, ellos tienen otra cosa, la naturaleza te da un equilibrio que es distinto. Yo te lo digo como de mi propia cosecha y lo que he visto y todo, y lo que me hace más sentido a mí, pero esos niños son mucho más equilibrados que los que están todo el día en el juego en el computador y no saben ni siquiera sociabilizar. Influye mucho como vas criando al niño y una cosa es la crianza propia y otra la que haces con los niños por a, b o c motivo. Yo creo que siempre que se puedan contactar con la naturaleza es bueno, yo a mis pacientes adultos, cuando están demasiado estresados, los mando a caminar, los mando al cerro, a los parques, te vas regulando.</p> |
| Desde el punto de vista de estrategias o tips para dar a los padres como la estrategia de la consecuencia lógica, o tiempo fuera etc. como cosas así, ¿tienes alguna otra que nos pueda servir?                         | Lo que pasa es que claro, esas son más cognitivas conductuales, y generalmente son las que usa la gente que trabaja con niños, yo sí, en otras palabras es un poco lo mismo, pero yo creo que también es súper importante, como consejo para todos los papás, es que si están sobrepasados que busquen ayuda ellos también, en el sentido de que la madre que está muy irritable porque está súper sobrepasada, debe buscar ayuda, me llegan millones de papás que finalmente van a terapia porque son ellos los que están descompensados.   |
| Y ahí como funciona, porque es un círculo vicioso finalmente, ¿cómo cortas eso?   | Cuando son casos demasiado pesados los mandas a terapia familiar, juntitos todos, o si no, generalmente cuando se hace terapia de niños, traen al papá y a la mamá y los hacen jugar juntos, ver como se relacionan, como se vinculan, entonces las intervenciones son siempre hacia la familia. Es muy raro, a no ser que sea un cabro chico que sí, que tenga una patología desde la niñez, que son pocas, pero que vas viendo que el desarrollo del cabro chico es malo, o retrasos mentales, o niñitos que son súper agresivos, entonces ahí hay una cosa neurobiológica y los tratas con fármacos y todo, pero si no, es ambiental, entonces hay que trabajar con el grupo familiar, y cuando ves que los papás están sobrepasados, no sólo por el enano, los mandas a psiquiatría o a terapia individual a ellos.  |
| Lo que nos decían los profesores es que los niñitos son súper receptivos, y que aun cuando sea un azote el niñito debiera poder portarse bien en alguna actividad como, un taller.                                      | Si, o a veces puedes ver que sólo con los papás son un azote, porque saben que pueden manipular... y ahí es terapia porque son papás que no saben poner límites, entonces cuando el cabro chico ya va en la segunda pataleta, ya le dan todo lo que quiere. Los cabros son súper inteligentes y saben perfectamente a quien le doblan la mano y a quien no, y eso tampoco significa ser un Hitler, sino que, las normas son las normas.  |
| Lo que yo leí es que tienes que poner pocas normas, 3 normas pero que sean lógicas.   | Y que se cumplan, ese es el tema, que se cumplan.  |
| ¿Entonces no ceder nunca?   | No para lo que es realmente importante. Porque una vez que cediste ahí empieza la fisura, entonces el enano sabe y aprieta y aprieta. Es muy típico por ej. la edad de las pataletas, cuando el enano empieza a chillar que "quiero el helado el helado", cediste una vez, e ir al supermercado va a ser un infierno todas las veces, el tema es, que a las mamás les da mucha vergüenza, porque no va a dejar de chillar los 40 minutos que estés dentro del supermercado, y toda la gente te va a mirar, pero después de una de esas el enano va a saber que no vas a ceder.   |
| y negociar con el niñito...   | Pero depende de la edad, hay niños que son más reflexivos y pueden entender, está bien negociar y darles responsabilidades, pero hay cierta capacidad que se va madurando, hay niños que si les dices elige tú: les estás diciendo cualquier cosa, entonces es importante conocer a cada niño y ver cuál es su desarrollo.   |
| ¿Qué otro tema debería reforzar el taller? ¿La autoestima?  | Si   |
| Te queremos mostrar este cuadro que hicimos para ver si está bien y tienes alguna sugerencia. Esto se traduce en un tema de empatía, hay muchos padres que incluso creen que el niño es una prolongación de sí mismo... | <p>Sí, pero ahí te estás metiendo en el tema del papá narcisista, en el sentido de que muchos papás aprietan a los cabros solamente para que sea exitoso por el padre, como un reflejo del narcisismo del papá.</p> <p>Yo te hago un aporte que no sé si es viable por el tema económico, cuando uno hace talleres, sobre todo para el tema de vincularse, cada diada padre e hijo o madre e hijo es algo único, por lo tanto, si ustedes tienen un taller estandarizado, de estoy inventado...plantar., quizás eso no le va a ser útil a la totalidad de tu población a la que puedes llegar. Entonces si ustedes realmente quieren hacer algo más único, yo les sugeriría que pudiesen evaluar a la diada con un profesional antes de..., ver donde están fallando, el real problema, o el más fácil de abarcar etc. y desde ahí a ofrecer algún tipo de taller que tengan, más que sea un tipo de taller para todos. Podrías tener 3 o 4 alternativas de talleres y poder decir: yo creo que hay un problema de autoestima, entonces hacer un coaching al papá para decirle, por aquí lo vamos a enfocar y después tirarlos al taller.</p>  |
| ¿Cómo sería un ejemplo de taller distinto?  | Por ejemplo, si al enano le cuesta más sociabilizar y creer en él, quizás el taller sí tiene que tener más niños y más papás, y sí hacer que jueguen entre ellos y que se vinculen entre ellos etc. Si hay falta de comunicación, no se sintonizan o no reconocen la emocionalidad, quizás puede ser un taller que no tengan por qué estar con más gente dando vuelta, quizás es un taller en un espacio en el que no tengan que tener interacción con otros, sino que sea más enfocado en la diada, por ejemplo, ir a plantar el árbol juntos el papá y el hijo. Yo creo que algo un poquito más personalizado, sería algo mucho más satisfactorio para el papá porque entiende: mira estás fallando acá, entonces vamos a hacerlo enfocado para esto.  |
| Mmm lo único que me complica ahí es que ya tiene más olor a terapia.  | <p>Si, tiene más olor a terapia, pero los talleres al final del día, si lo estas abocando a esto, son terapéuticos. Si uno ve lo que hace el trabajo de psicología infantil es juego, porque si no es imposible hacerles terapia tan chiquititos, todo tiene que ser a través del juego. Entonces, por ejemplo, hay terapias que son: les pasas plastilina y pides que haga monitos y recreen una escena, y lo que hacen los enanos es recrear las escenas de la casa.</p> <p>Entonces al final del día, quieras o no quieras, te estás metiendo en algo que es terapéutico, lúdico pero terapéutico, decir "yo no voy a hacer terapia, pero estoy metiéndome en todo este enredo y quiero potenciar el vínculo", estás haciendo un tipo de terapia, quizás no la estandarizada, pero es terapia.</p>  |



| <b>Entrevista Caterina Bruzzone, Médico Cirujano, Universidad de los Andes, Licenciado en Medicina, Universidad de los Andes<br/>Especialista en Psiquiatría, Universidad de los Andes</b> |   |
|--|---|
| <b>Pregunta</b>  | <b>Respuesta</b>  |
| ¿Y tú como venderías esto?, porque cuando llegan los padres con algún problema es difícil que reconozcan que gran parte de ese problema son ellos.   | Lo que pasa es que ahí tú más que ponerlos de victimarios a los papás, hay que partir desde la base que si están ahí es porque quieren ayudar al hijo, y que, por lo tanto, siempre que hay que ayudar a un niño hay que ver el entorno y ver como el entorno puede ayudar al niño, para que así sea viceversa. Nunca decir el 90% es culpa suya, quizás él lo sabe, ustedes lo saben, pero de alguna forma, es decir: " mire yo creo que va a funcionar mucho mejor si ustedes se pueden enfocar ahora a hablar de las emociones, etc., porque eso le va a generar más seguridad a su hijo etc...."<br>Entonces siempre cuando tienes que mostrar a alguien que está haciendo mal las cosas, nunca hay que decírselo así, porque a nadie le gustaría, pero si ya estás llevando a un niño a hacer algún taller que te dicen es para el vínculo, algo te está sonando, por algo lo estás llevando, entonces ya esa es tu primera limpieza de a quién va enfocado. |
| ¿Los problemas son frecuentes en tu consulta desde el punto de vista de los papás?   | Lleno, por lo que sea: mala conducta, mal rendimiento de los niños etc.   |
| ¿Por qué nos hemos tardado tanto en el cambio de paradigma?, porque la teoría del apego es del año 50 app...   | En Chile estamos atrasados, eso es una parte, pero esto fue una revolución en el psicoanálisis, entonces de ahí a que esta teoría del apego tuviese el peso para estar hablando de esto, pasaron varios años en los que los que la postularon eran unos locos y ahora ya es algo mucho más incluido y la sociedad común puede hablar. Pero esto se estudia en psicología hace rato lo que pasa es que la población en general no había tenido tanto acceso a esto.  |

