



"Lo mejor de ti, en tu espacio"

Parte I

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

Alumnos: Carlos Alvear Albornoz

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Septiembre 2019

Índice

Resumen Ejecutivo.....	1
I. Oportunidad de Negocio.....	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	4
2.1 Industria.....	4
2.1.1 Análisis Macroentorno.....	4
Atractivo de la Industria (PESTEL).....	5
2.1.2 Análisis Microentorno.....	6
2.1.3 Tamaño de Mercado.....	7
2.2 Competidores.....	10
2.3 Clientes.....	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	12
3.1 Modelo de Negocios.....	12
3.2 Descripción de la empresa.....	14
Propuesta de valor.....	15
Visión.....	16
Misión.....	16
Objetivos Estratégicos.....	16
Análisis FODA.....	16
Ventaja Competitiva.....	16
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	17
3.4 RSE y Sustentabilidad.....	18
Valores y Transparencia.....	18
Relación con Público Interno:.....	19
Relación con Clientes – B2C:.....	19
Relación con la Comunidad:.....	20
Relación Medio ambiente:.....	20
IV. Plan de Marketing.....	21
4.1 Objetivos del Marketing.....	21
4.2 Estrategia de segmentación.....	21
4.3 Estrategia de servicio.....	22
4.4 Estrategia de Precio.....	25
4.5 Estrategia de Distribución.....	25
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	26
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	27
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	29
V. Plan de Operaciones.....	29
VI. Equipo del Proyecto.....	30
VII. Plan Financiero.....	31
VIII. Riesgos Críticos.....	31
IX. Propuesta Inversionista.....	32
X. Conclusiones.....	32
Anexo N°1: Determinación de la muestra para la Investigación de Mercado.....	34
Anexo N°2: Resultado del Estudio de Mercado (aplicación de la Encuesta).....	37
Anexo N°03: Análisis de Macroentorno (PESTEL).....	43
Político.....	43
Económico.....	44
Socio-cultural.....	45
Tecnológico.....	50
Ecológico.....	53
Legal.....	55
Anexo N°04: Análisis Porter extendido.....	61
Anexo N°05: Análisis de precios.....	64

Anexo N°06: Detalle presupuesto Marketing.....	64
Bibliografía y Fuentes.....	66

Resumen Ejecutivo

El modelo educativo en Chile viene re-formulándose hace algunos años, la sociedad de clase media-alta apuesta por la educación particular¹ para sus hijos, poniendo foco en el alto desempeño de los alumnos, reflejado en indicadores como ranking de colegios y resultados de PSU. Lo anterior ha generado un ambiente competitivo y de máxima exigencia para los niños y adolescentes. La población en Chile, presenta altos niveles de estrés (42%)² y las políticas de gobierno para mejorar la salud mental aún son débiles, por lo cual los padres asumen un rol frente a este desafío, complementando la educación de sus hijos con actividades y/o talleres extracurriculares que entreguen herramientas emocionales a sus hijos. El 40% de los colegios con mejores resultados en PSU³, se ubica en la RM, en los GSE ABC1 C2 que predominan en el mismo sector (comunas Las Condes, Providencia y Ñuñoa), entre las cuales la tendencia es a vivir en departamentos, ello define las comunas objetivo del presente plan.

El resultado del estudio de mercado, muestra la necesidad de educar emocionalmente a los niños y jóvenes, además de tratar sus niveles de estrés; un 57% indica la deseabilidad de incorporar talleres de relajación, yoga o pilates para sus hijos y un 62% indica que los factores claves de estas actividades deben ser la cercanía y seguridad.

Dado lo anterior, nace “Calm Teen”, cuya diferenciación será la cercanía siguiendo la tendencia mundial para desarrollar actividades colaborativas como el co-working y/o coliving, con foco en niños y jóvenes en edad escolar, atendiendo una necesidad que hoy se satisface de manera transversal por una oferta atomizada de profesionales. El plan apunta a posicionar la marca durante el primer semestre del año 2020 en el 20% de la población de las comunas escogidas y obtener un 90% de satisfacción de clientes durante el primer año de operación. El monto requerido para poner en marcha este proyecto asciende a \$53.989.054, que se compone de Inversión inicial de \$15.821.454 para compra de activos e Inversión en capital de trabajo de \$38.167.600.

La propuesta de valor es contribuir al desarrollo emocional y psico-social del segmento objetivo, no sólo con técnicas para controlar sus niveles de estrés, sino también aportar en habilidades sociales aportando al desarrollo de una mejor sociedad, con adultos felices desde la niñez.

¹ <https://www.latercera.com/noticia/en-que-se-fijan-los-apoderados-a-la-hora-de-elegir-colegios/>

² Fuente: “El estrés es un problema, no un valor cultural”, Enero 2019, www.latercera.com.

³ Fuente: “Proceso de Admisión a las universidades...”, 2019. www.demre.cl

I. Oportunidad de Negocio

A objeto de descubrir la “deseabilidad” de la idea de negocio que se ha planteado inicialmente “talleres extra-curriculares para niños en edad escolar a domicilio”, se realizó un estudio de mercado sobre un universo objetivo, cuyo resultado indicó favorablemente la justificación del proyecto, dado que el 57% de los padres y/o apoderados les gustaría incorporar a sus hijos en talleres de relajación, yoga o pilates, alguno que pudiera bajar los niveles de estrés de los niños-adolescentes. El 62% de los encuestados valora la cercanía y la seguridad de dichos talleres.

El estudio de mercado e investigaciones realizadas, se enmarcaron en un foco que permitiera detectar la necesidad del cliente, tales como:

- Investigación Exploratoria (indagación estadística), con ello se obtuvo información básica para la idea de negocio, como: ubicación geográfica y características del lugar físico donde se implementarán los talleres, promedio de ingreso de los potenciales clientes y características generales de los potenciales consumidores. También se obtuvo información del medio educativo en Chile, requisitos y condiciones que cumplen y/o deben cumplir los colegios para entregar una educación integral.
- Investigaciones Enfocadas o Puntuales (encuestas), para obtener datos específicos de cómo los potenciales clientes complementan la educación de sus hijos y qué tan valorada es la educación integral para sus hijos. En particular, con esta encuesta, se obtuvo la real necesidad de los potenciales clientes y con ello se pudo perfilar la oportunidad de negocio.
- Investigación de servicios similares que representen competidores

Se obtuvo información pública desde los resultados del último Censo 2017 aplicado en Chile, que registra el Instituto Nacional de Estadística (INE) y se cruzó con la información pública que dispone el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE), con lo anterior se determinaron las comunas del país que tuviesen mayor exigencia académica en niños de edad escolar y mayor cantidad de viviendas en condominio, que contarán con espacios comunes para el desarrollo de talleres a domicilio (ver detalle en Anexo N°1). Sobre dicho universo se aplicó una encuesta enfocada (205 encuestas) y resultado de dicha investigación, se detectó que

la necesidad real de complementar a los hijos de edad escolar, son talleres que reduzcan el estrés que genera el alto rendimiento escolar que viven los niños, pre-adolescentes y adolescentes, en esta época.

Tras la investigación exploratoria del medio educativo en Chile, se evidenció que si bien la Educación Integral se encuentra regulada en sus bases, la medición y exigencia en su aplicación hace que los colegios no prioricen este tema. Existe la Ley 20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y que mide a cada establecimiento educacional en dos pilares: a) El desempeño escolar (77%); b) El desarrollo personal y social (33%). Al conocer las ponderaciones de los pilares, se explica el enfoque y proliferación de los establecimientos educacionales de altos rendimientos que buscan rankear en las evaluaciones SIMCE y PSU.

El aprendizaje socioemocional tiene sus bases en las evidencias desde las neurociencias que han demostrado que cuando el niño (o adulto) se encuentra en un estado emocional negativo y estresante, el sistema límbico (emocional), y más específicamente la amígdala, se activa. Dada la alta conectividad de la amígdala con las áreas cognitivas del cerebro (corteza frontal y pre-frontal), su activación genera, a su vez, una desactivación de las áreas relacionadas al pensamiento racional, concentración, planificación, memoria y regulación emocional y conductual. Esta desactivación produce que, en momentos de estrés y emociones negativas, no es posible algún tipo de aprendizaje significativo. Basado en lo anterior y teniendo en antecedente la Ley 20.529 antes mencionada, la “Fundación Liderazgo Chile” ha planteado un proyecto de Ley que modifica los estatutos y garantiza el aseguramiento de la calidad educacional, planteando un equilibrio en los pilares de medición de los establecimientos educacionales, otorgando igualdad entre el rendimiento escolar y el desarrollo psicosocial de los alumnos.

El detalle del estudio de mercado se aprecia en Anexo N°2, donde se aprecia que el 57% de los encuestados vive en lugares con espacios comunes para desarrollar los talleres a domicilio, respecto a las mejoras que los encuestados harían a los talleres que actualmente asisten sus hijos, el 62% indica que la cercanía y la seguridad son factores claves y valorados. Cuando se consulta a los padres por los talleres que desearían para sus hijos, el 57% indica que le gustaría talleres de relajación, yoga o pilates para sus hijos, alguno que pudiera bajar los niveles de estrés de los niños-adolescentes (ver anexo 2, pregunta 12 de la encuesta).

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La clasificación de la industria corresponde a prestadores de salud y medicinas complementarias. En este sentido, la clasificación que otorga el Servicio de Impuestos Internos para Calm Teen correspondería a “Otros servicios de atención de la salud humana prestados por empresas (código 869091)”.

2.1.1 Análisis Macroentorno

Para analizar la industria, se realiza un estudio del macroentorno basado en análisis PESTEL (detalle Anexo N°03) y su análisis se enmarca en el cuadro siguiente.

De este análisis realizado se vislumbran oportunidades que favorecen el desarrollo del proyecto, sin grandes impactos negativos asociados a los riesgos de la industria y sus exigencias, son abordables desarrollando un correcto plan de operaciones.

Los principales antecedentes, a los cuales se les debe poner especial atención, son los riesgos asociados a la tendencia que se presenta en las últimas décadas respecto a la baja de integrantes del grupo familiar, envejecimiento de la población en Chile y cambios restrictivos en la regulación para los centros de Medicina Complementaria Alternativa y ley de Copropiedad.

Respecto a las exigencias de la industria, se enmarcan dentro de las regulaciones propias de un mercado y su cumplimiento no demanda inversiones o requerimientos adicionales a lo planificado para concretar el proyecto.

Las oportunidades son las que abundan en dicho análisis, pues las tendencias en entregar salud y educación de calidad han generado acciones concretas del gobierno en fomentar nuevas regulaciones y programas estatales destinados a cumplir con este objetivo. El mayor acceso a la educación, en sus distintos niveles, los nuevos proyectos de ley asociados a la educación emocional y sus iniciativas en la sociedad, la tendencia en RM por vivir en departamentos, una población agobiada por los parámetros de medición de acceso a la educación, junto con los altos niveles de estrés que presentan los chilenos (42%)⁴, son razones de peso para llevar adelante esta iniciativa.

⁴ Fuente: “El estrés es un problema, no un valor cultural”, Enero 2019, www.latercera.com.

Atractivo de la Industria (PESTEL)

Tabla n°01: Atractivo de la Industria (PESTEL)

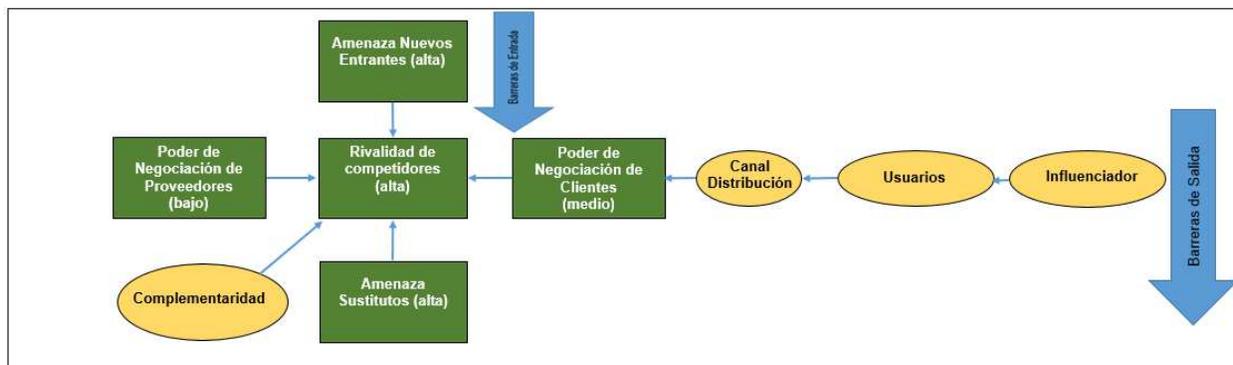
Factores Ámbito	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Político	<p>Restringa el gasto público en salud y educación.</p> <p>Existe riesgo en deterioro sostenido de algunas instituciones públicas. Dañado imagen país y Restringir la cobertura de enfermedades relacionadas con la salud mental.</p>	<p>Cumplir con las regulaciones establecidas por el Dpto. de Políticas Farmacéuticas y Profesionales Médicas de la División de Políticas Públicas Saludables y Promoción, para los centros de Medicina Complementaria Alternativa.</p>	<p>La tendencia en mayor gasto en salud, puede generar fondos destinados al cuidado de salud mental.</p> <p>Chile representa un país estable para emprender y atraer fondos extranjeros.</p> <p>Fortalecer los programas de gobierno destinado a mejorar la calidad de la educación.</p> <p>Programas de salud que amplíen la cobertura a enfermedades de salud mental.</p> <p>Distintos ministerios buscan el bienestar mental de niños y jóvenes en edad escolar.</p>
Económico	<p>Guerra comercial entre China y EEUU, afecte la economía nacional.</p> <p>Cambios en políticas macroeconomicas que debiliten el crecimiento que Chile ha logrado en las últimas décadas.</p>	<p>Cumplir con lo señalado por el Sernac en la prestación de servicios.</p>	<p>Acceso a fondos concursables de apoyo al emprendimiento y competitividad de las PYMES.</p> <p>Desarrollar planes de acción de acuerdo a información generada por instituciones de gobierno como el INE.</p>
Social	<p>Envejecimiento de la población.</p> <p>Postergación de la maternidad y baja cantidad de integrantes del grupo familiar.</p> <p>Restricción de acceso a la educación superior.</p>	<p>Generar oportunidades de igualdad para ambos géneros.</p> <p>Los consumidores actuales, y principalmente los nativos digitales, valoran a las empresas responsables con el medio ambiente y a las compañías transparentes</p>	<p>Tendencia en RM a vivir en departamentos en edificio.</p> <p>Gobierno impulsa cambios en mejorar la calidad de la educación.</p> <p>Programas de Gobierno destinados al bienestar mental y físico de niños y adolescentes.</p> <p>Tendencia a nivel global por practicar actividades de meditación y/o reflexión.</p> <p>Mayor acceso a la educación superior.</p> <p>Aumento en años de escolaridad de las personas a partir de los 5 años, durante la última década.</p> <p>GSE de mayores ingresos a nivel país, se concentra en comunas objetivo.</p> <p>Ampliar a segmentos de clientes B2B; colegios y/o empresas.</p> <p>42% de la población en Chile se declara altamente estresada.</p>
Tecnológico	<p>Mayor visibilidad en RRSS en caso de traspie inicial, afectando la imagen de la empresa.</p> <p>Baja inversión en I+D a nivel país en comparación a la OCDE.</p>	<p>Contar con una plataforma digital donde se de a conocer la empresa, sus objetivos y servicios (mundo digital).</p>	<p>Gran parte de la población tiene acceso a internet, lo que permitiría desarrollar plataformas con material y generar impacto a través de RRSS u otros medios digitales.</p> <p>Usuarios Calm Teen son nativos digitales, lo que favore el uso de RRSS.</p> <p>Tendencia positiva en el uso de pago a través de medios electrónicos y/ digitales (ampliando opciones de pago).</p> <p>Plataformas digitales permiten la creación de empresa en un día y bajos costos en comparación al sistema tradicional.</p>
Ecológico	<p>Cambio climático o mala calidad del aire en RM, puede provocar una marcada estacionalidad del servicio.</p>	<p>Tendencia global por desarrollar una economía sustentable y una "nueva RSE".</p>	<p>Servicio a domicilio favorece la movilidad de baja emisión, lo que generaría "empatía" con el cliente por tendencia mundial en el cuidado del medio ambiente.</p>
Legal	<p>La ley de copropiedad restrinja el acceso de terceros a espacios comunes.</p> <p>Mayor regulación de centros de Medicina complementaria alternativa (MCA).</p> <p>Gobierno elimine iniciativas como "cada Día Cuenta" y "Elige vivir sin drogas".</p>	<p>Cumplir con ley de copropiedad por uso de espacios comunes en condominios</p> <p>Cumplir con leyes de tributación, inicial y posterior a la creación de la empresa.</p> <p>Cumplir con leyes laborales de profesionales contratados.</p> <p>Cumplir Decreto n°42/2005, que regula los centros MCA.</p> <p>Dar cumplimiento al Registro de Inhabilidad para Trabajar con Menores de Edad.</p>	<p>Entrada en vigencia de "Ley Ritalin".</p> <p>Aprobación y promulgación de la "Ley de Educación Emocional".</p>

Fuente: Elaboración propia, según Anexo N°3

2.1.2 Análisis Microentorno

Para realizar el análisis microentorno donde participará Calm Teen, se aplica Análisis de las Fuerzas de Porter, considerando además análisis de Complementaridad y Barreras de entrada/salida (ver detalle Anexo N°04):

Gráfico N°01 Análisis Microentorno



Fuente: Elaboración propia en base a Anexo N°4

Conclusión

En base al análisis anterior, se concluye que es una industria poco atractiva; considerando las bajas barreras de entrada/salida, la alta rivalidad de competidores y amenaza de nuevos entrantes. Sin embargo, se puede ingresar a la industria donde se vislumbran algunas oportunidades, ya que hoy ningún competidor es capaz de absorber todo el mercado; no se identifica un líder o un actor relevante que concentre una gran cuota de mercado.

Los competidores actuales ofrecen un producto/servicio sin mayor diferenciación, que se presta en sus propias dependencias, algunos casos a domicilio, y radica en prestadores individuales. Lo anterior es la base de la diferenciación de este emprendimiento, en una primera fase aunque ingresen competidores al mercado, el foco será en adueñarse del sector objetivo, fidelizarlo y contar con un sector cautivo de clientes. Producto de lo anterior, los primeros meses se espera obtener una rentabilidad baja, pero estable hasta al alcanzar mayor crecimiento en el mercado, experiencia en el rubro, posicionar la marca e identificar además futuras necesidades que puedan surgir del trabajo con el segmento objetivo, como son los profesores directamente u oportunidades B2B; colegios y empresas que contraten el servicio para sus equipos.

En la industria existe un potencial de crecimiento asociado a la “educación a clientes” en materia de salud mental en Chile. Los beneficios de disciplinas como el mindfulness, talleres de habilidades sociales y técnicas de relajación en la adolescencia traen consigo mejoras en el desarrollo social y emocional, que perduran a lo largo de la vida. Sin embargo, ventajas como éstas aún no son ampliamente conocidas por la población, lo que genera un trabajo adicional para difundir y posicionar en la mente del usuario/cliente. Dejando de manifiesto que es una industria con bastante potencial, pero asociada a riesgos por la atomización de actuales y futuros oferentes.

2.1.3 Tamaño de Mercado

Para definir el tamaño de mercado, se consideran tres variables;

- i. Comunas con mayor cantidad de departamentos en RM

De acuerdo a Censo 2017, en RM existen casi MM2,5 de viviendas, de las cuales 717 mil corresponden a departamentos en edificio. Las comunas donde se concentran este tipo de viviendas son Santiago (154.396), Las Condes (81.201), Ñuñoa (68.682) y Providencia (61.591)⁵.

Gráfico N°02: Departamentos en edificio por comuna



Fuente: Elaboración propia en base a Datos obtenidos de Censo 2017.

⁵ Fuente: Censo 2017, INE

Ya en 2014 existían estudios que evidenciaban la tendencia de construcción en altura, donde señalaban que el 60% (18.502) de los edificios del país se ubicaban en RM; otro 16% (4.799) en la Quinta Región y un 6% (1.703) en la Octava Región. “En cuanto a comunas, Providencia es la que alberga más edificios (2.065), le siguen Viña del Mar (1.972), Las Condes (1.841), Santiago (1.650), Ñuñoa (1.547) y Puente Alto (1.036)”⁶

ii. Ubicación de colegios con mayores puntajes PSU

De acuerdo a Anexo N°1 el 7,52% (18.525) de alumnos que rindió la PSU el año 2018 obtuvo sobre 650 puntos y de éstos, el 82% (15.179) corresponde a alumnos que provienen de colegios particulares.

Por su parte, las principales comunas donde se ubican los colegios particulares de RM con mejores resultados PSU para el mismo periodo, corresponde a Providencia, Ñuñoa, La Reina, Maipú, Vitacura, Las Condes⁷.

iii. Comunas con mayor nivel de ingreso de RM

Los GSE de mayores ingresos AB, C1a y C1b muestran una mayor participación en la RM. En esta Región, el grupo AB representa el 2,8% y se concentra mayoritariamente en las comunas de Vitacura, Providencia, Las Condes y Lo Barnechea. El GSE C1a se concentra geográficamente en las mismas comunas anteriormente mencionadas con una participación del 8,8%, alcanzando algunas comunas donde habita mayoritariamente el GSE C1b en las comunas de Santiago Centro y Ñuñoa con una participación en RM del 7,9%⁸.

Tabla N°02: Participación GSE a nivel país

GSE	Participación a nivel país
AB	1%
C1a y C1b	12%
C2	12%
C3	25%
D	37%
E	13%

Fuente: Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018, AIM CHILE, Febrero 2018.

⁶ Fuente: “Más de 30 mil edificios se han levantado en el país...”, Octubre 2014, www.mapcity.com

⁷ Fuente: “Conoce cuáles fueron los 100 colegios...”, Diciembre 2018, www.emol.cl

⁸ Fuente: “AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos”, Junio 2018, www.pauta.cl

Considerando las tres variables anteriormente señaladas, se identifican tres comunas como mercado objetivo donde Calm Teen iniciará sus operaciones, las cuales corresponden a Providencia, Las Condes y Ñuñoa.

Bajo este escenario y definido el segmento a quienes estará dirigido el servicio; niños y adolescentes en edad escolar (6 a 17 años), se define como mercado a aquellos alumnos de colegios particulares pagados de las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa.

Tabla N°03: Número de alumnos matriculados en comunas objetivo

	Ed. Básica	Ed. Media
Las Condes	16.592	9.264
Ñuñoa	7.716	3.876
Providencia	8.664	4.062
Total	32.972	17.202

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Centro de Estudios Mineduc.

De encuesta realizada según Anexo N°2, la disposición a pagar por talleres a domicilio se establece como \$40.000 por niño. Por lo cual, el tamaño de mercado se define como:

- Potencial de usuarios: Cantidad de niños y adolescentes matriculados en colegios particulares pagados de las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Providencia.

Educación básica: 32.972 alumnos

Educación media: 17.202 alumnos

Total: 50.174 alumnos

$$\text{Tamaño de mercado: } 50.174 \times \$40.000 = \$2.006.960.000$$

De acuerdo a encuesta de campo realizada, la disposición a pagar a \$40.000 por el servicio es de un 49,32% en promedio. Por lo tanto, aplicando al resultado anterior, el tamaño de mercado final, por el servicio prestado una vez al mes sería:

$$\$2.006.960.000 \times 49,32\% = \$989.832.672$$

2.2 Competidores

Se consideran competidores aquellos centros de salud donde presten servicios psicólogos con talleres como mindfulness e incluyan su atención a niños y jóvenes en edad escolar

De acuerdo a esta clasificación se identificaron los siguientes competidores destacando algunas de las variables claves:

Tabla N° 04: Competidores

Centro de salud	Imagen	Psicólogo	Segmento objetivo	Convenio salud (Isapre/Fonasa)	Servicio a domicilio	Uso RRSS
Centro Integral de Terapias		Si	Transversal	Si	No	Si
Cetep		Si	Transversal	Si	No	Si
Centro de Terapia Integral		Si	Transversal	Si	No	Si
Centro de Terapia del comportamiento		Si	Transversal	Si	No	Si
Inherentia		No	Transversal	No indica	Si	Si
Integral-mente		Si	Transversal	Si	No	Si
Plenamente		Si	Transversal	No indica	No	No indica

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de las páginas web.

De acuerdo a encuesta de campo realizada, una de las variables que presentó mayor votación (24,21%) como aspecto a mejorar de los talleres a los cuales asisten actualmente los niños y jóvenes, es cercanía. Por lo cual, se define como variable clave el servicio a domicilio que preste Calm Teen y sus competidores. El que está presente en la tabla anterior y que permite comparar, cuáles centros son los que tienen este servicio, ya que de acuerdo a investigación en la web el servicio a domicilio lo prestan en su mayoría los profesionales de forma individual, a través de RRSS o páginas de internet. Sin el respaldo de algún organismo o centro de salud.

La otra variable clave entre los competidores es el servicio orientado al segmento objetivo; niños y jóvenes en edad escolar. Al revisar los portales de los competidores y realizar llamadas telefónicas para consultar si los profesionales psicólogos cuentan con dedicación a este grupo etario, se observa que el servicio se presta de forma transversal tanto a niños, jóvenes y adultos.

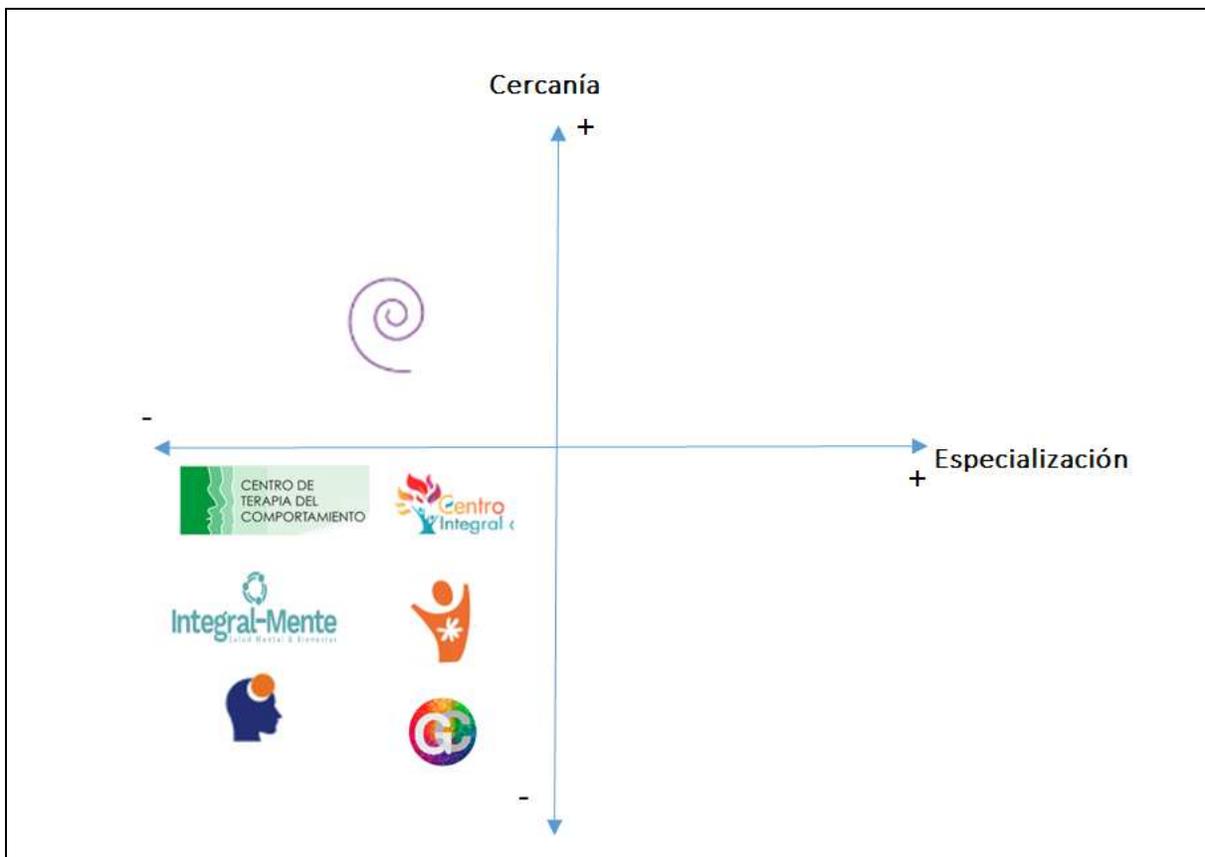
Dado el análisis expuesto, el competidor más cercano de este proyecto es “Inherentia”, puesto que es el único que ofrece un servicio a domicilio, si bien indica que sus servicios están dirigidos a las personas, familias y organizaciones, el trabajo que

desarrollan a domicilio va enfocado en el desarrollo de trabajo en equipo y se dirigen a las empresas y organizaciones, trabajando en terreno con los equipos a fortalecer.

Calm Teen identifica que existe una oportunidad de prestar un servicio de especialización en mindfulness y/o terapias complementarias, a niños y jóvenes en edad escolar, desarrollando sus funciones en un lugar seguro y cercano, en el mismo domicilio (lugares colaborativos).

De acuerdo a lo anterior, se posicionan en los siguientes cuadrantes:

Gráfico N°03: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Clientes

Los clientes de esta industria son personas naturales, niños, jóvenes y adultos que buscan alcanzar mejoras en sus niveles de estrés, salud mental, física y emocional; así como también organizaciones e industrias que buscan mejoras en el desempeño de sus equipos y ambientes laborales, reduciendo los niveles de estrés, lograr más flexibilidad y generar una mayor empatía entre los compañeros, clientes y proveedores, logrando una mejor relación proactiva entre los distintos stakeholders de las compañías.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

“Calm-Teen”, ofrece un servicio calificado de acompañamiento integral a las familias que buscan lograr altos rendimientos escolares en sus hijos. Se apostará por terapias integrales de alto impacto, buscando el aprendizaje emocional para niños, pre-adolescentes y adolescentes que generen mayor bienestar y perduren para siempre, dado que se encuentran en la etapa de desarrollo. Se ofrecen talleres prácticos, lúdicos apoyados con herramientas tecnológicas que ellos valoran (apps), orientado a fomentar las habilidades para el manejo de emociones y relaciones con los demás, capacidad de aprender y rendir en ambientes tensos manteniendo el cuerpo y la mente en calma.

Los talleres están enfocados para que los niños, pre-adolescentes y adolescentes se aproximen a la técnica Mindfulness, con un guía que los oriente, en grupos pequeños de pares, que los motive a ejercitar las técnicas y ponerlas en práctica. La experimentación está basada en un ambiente seguro y tranquilo, conocido para los niños, pre-adolescentes y adolescentes, por ello se pensó en un servicio a domicilio, ocupando espacios comunes en condominios, a objeto de que los ahorros en los costos puedan ser traspasados a los clientes como beneficio en los precios.

Como un aspecto distintivo, la empresa ofrece un acercamiento a los alumnos con el apoyo de herramientas tecnológicas que motiven la participación y el seguimiento de la terapia. Se cuenta con aplicaciones (Apps) que simulan juegos interactivos, dichas aplicaciones están basadas en la misma lógica de los juegos más populares entre niños, pre-adolescentes y adolescentes como Fortnite, es decir, juegos con una excelente gráfica, que puedan ser compartidos entre usuarios de la misma edad, que le permita conocer a nuevos pares, que cada meta se logre tanto de manera individual

como en equipo, que se requiera buscar la mejor estrategia para obtener los mayores puntajes. Estas aplicaciones, son populares entre pre-adolescentes y adolescentes, puesto que se conectan entre ellos en busca de un mismo objetivo, se unen estratégicamente, con una gráfica y sonidos motivadores para el niño-adolescente.

Los beneficios que se observan en la aplicación de estos talleres son:

- Beneficios cognitivos: con la experimentación prolongada se observan cambios en el cerebro que producen mejoras en el aprendizaje y rendimiento escolar, aumentan la creatividad y la atención.
- Beneficios emocionales: Los ejercicios de atención, desarrollan la introspección y el autoconocimiento. Permite a las personas conectarse con su mundo interno y externo de manera amigable, aprendiendo a reconocer, aceptar y regular sus emociones y pensamientos.
- Beneficios sociales: se fomenta el camino hacia un niño y/o adolescente más compasivo y amable consigo mismo y con los demás, lo que mejora las habilidades psicosociales como la paciencia, la alegría, el bienestar por los demás y por su entorno.

Como resultado del modelo Canvas, se refleja que el conocer y entender las necesidades no sólo del cliente (quien contrata el servicio), sino también del usuario (quien utiliza el servicio) son claves para atraer y mantener a la empresa. El servicio que se otorga debe ser especializado, profesional y certificado para que genere confianza en el cliente a la vez que cumpla con sus expectativas. Por tanto, las técnicas de reducción del estrés y ansiedad en los niños, pre-adolescentes y adolescentes, deben ser técnicas internacionalmente probadas y con resultados empíricamente asegurados, por eso, se ha elegido la metodología “Mindfulness” que proviene de tradiciones contemplativas de más de 2.500 años, que hoy internacionalmente se ha incorporado al campo clínico para el manejo de síntomas físicos y emocionales hacia el bienestar y la resiliencia. La comunicación e información del servicio, será reforzada con el rol de Marketing y el de Ventas, que, a través de alianzas con colegios particulares de alto rendimiento, darán a conocer el servicio a los padres y/o apoderados.

Las actividades claves a realizar, canales de comunicación, costos, ingresos, relacionamiento y demás se observa en el “Modelo Canvas” del negocio, a continuación:

Tabla N°05: Modelo Canvas

<p>PARTNERS</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionales independientes certificados en Mindfulness con experiencia en trabajo de pre-adolescentes y adolescentes ✓ Condominios y/o espacios comunes que permitan actividades dentro de su reglamento interno. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente, personalizada • Seguridad en los talleres • Incorporación de Profesionales Calificados y Certificados • Operaciones, comunicación permanente y reportes del avance concreto de los alumnos • Backoffice (transporte, cobranza, marketing, etc.) <p>RECURSOS CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Espacios comunes para desarrollar los talleres • Apps de juego para la práctica de ejercicios • Profesionales que realicen los talleres • Mobiliario móvil • Cámaras de seguridad, internet 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Talleres de reducción del estrés escolar, dispuestos en el domicilio del cliente con un ambiente y puesta en escena con estilo, en un lugar seguro y cercano 2. Herramientas y técnicas motivadoras para desarrollar inteligencia emocional en niños y jóvenes, bajar los niveles de estrés y enfrentar los desafíos actuales y futuros 	<p>RELATIONSHIPS</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entendimiento de las necesidades y prioridades de los apoderados cuando buscan colegios de altos rendimientos ✓ Cercanía y Calidad del servicio ✓ Empatía con las motivaciones del alumno <p>CHANNELS</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redes Sociales ✓ Página Web ✓ Canal Directo en Condominios ✓ Canal Directo en Colegios de alto rendimiento 	<p>SEGMENTO DE CLIENTE</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Padres y/o Apoderados de alumnos entre 6 y 17 años, ABC1-C2, que asistan a colegios particulares de alto rendimiento y que vivan en las comunas de Providencia, LC y Ñuñoa en condominios con espacios comunes. 2. Colegios Particulares de alto rendimiento de las comunas: Providencia, LC, Ñuñoa. Que quieran entregar un valor agregado a la educación, innovando en técnicas de “Inteligencia Emocional” y “Atención Plena en Adolescentes”
<p>FUENTES DE EGRESO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de Profesionales • Licencias de Apps para el taller • Gastos Básicos (traslado, material POP, arriendo espacios comunes (si aplica)) 		<p>FUENTES DE INGRESO :</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de talleres de reducción y manejo del estrés escolar y la ansiedad en adolescentes, con técnicas para enfrentar los desafíos de hoy y el futuro 		

Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa

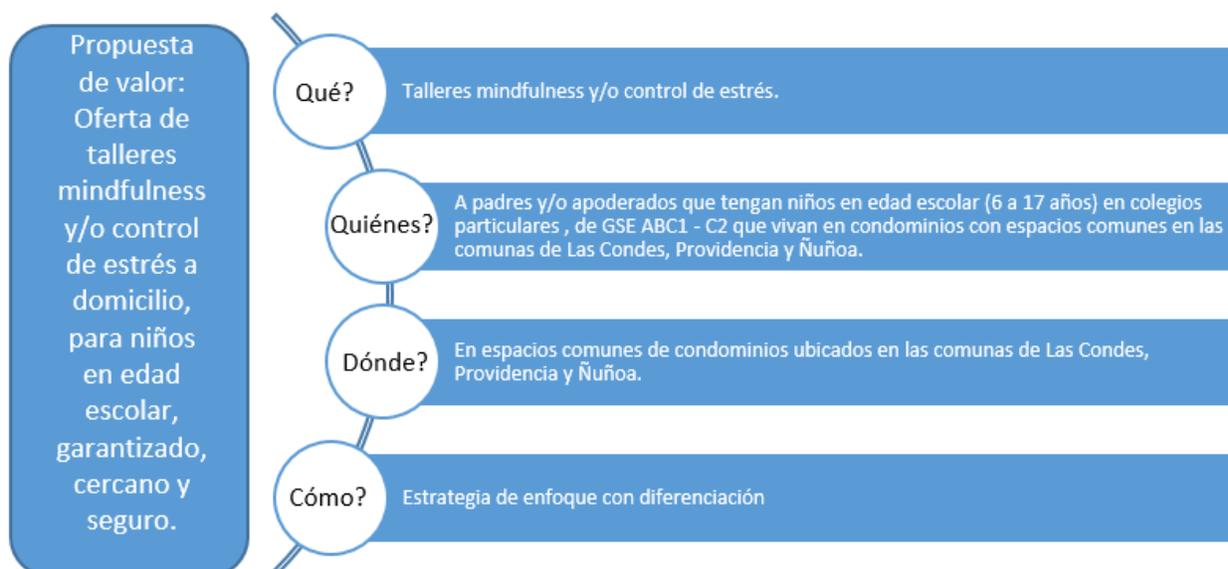
“Calm-Teen”, es una empresa que tiene por objetivo proveer un servicio de apoyo integral al desarrollo emocional de niños y adolescentes en edad escolar, que son sometidos a altos niveles de desempeño y rendimiento escolar. Su foco es el manejo y reducción de los niveles de estrés en pre-adolescentes y adolescentes, entregando herramientas para que los alumnos aprendan a conocerse, manejar y gestionar sus emociones en pos de un bienestar integral tanto para él como para el ambiente que lo rodea.

Un aspecto distintivo del servicio que presta “Calm-Teen”, está dado no sólo por los aspectos metodológicos innovadores que se describen como: “Mindfulness”, sino también por el entendimiento de las necesidades de los alumnos de esta época, cuyos intereses no necesariamente se alinean con los intereses de sus padres y/o apoderados, por tanto, se generan estas brechas intensas de desgaste emocional para los pre-adolescentes y adolescentes. Se cuenta con un equipo altamente calificado y certificado en terapias integrales “mindfulness”, que enseñarán a los alumnos a vivir la experiencia de la meditación, entrenar la mente, calmar la ansiedad y reducir el estrés con técnicas y tecnologías atractivas para la edad de los clientes-usuarios.

Además, el servicio se presta presencialmente a domicilio en espacios familiares para el alumno, sin generar el roce de la adaptación a un lugar y el desgaste del traslado. En dicho momento se miden los avances y logros obtenidos a través de la aplicación, además se otorgan nuevas metodología y estrategias para el manejo del estrés (como avanzar de nivel en la propia app).

Los beneficios de estas terapias, además de elevar el desempeño escolar, mejorar en la sociabilización con sus pares, se reflejan también en la salud de los mismos alumnos, puesto que asocian una sanación no sólo mental sino también física al atacar todos los síntomas psico-somáticos del estrés, ayudando a crear adultos con mayores herramientas para enfrentar los desafíos futuros.

Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

Visión

Constituirse en un referente para los padres y apoderados que buscan mejorar la vida emocional de sus hijos.

Misión

Entregar herramientas para enfrentar los desafíos actuales y futuros para los niños y jóvenes en edad escolar, mejorando el desempeño y rendimiento, en conjunto con el manejo de las emociones para lograr la felicidad integral.

Objetivos Estratégicos

- Ayudar a los padres en la educación integral de sus hijos, entregando herramientas de mejoramiento de calidad de vida para los pre-adolescentes y adolescentes en edad escolar y que se someten a altos niveles de rendimiento.
- Reducir los niveles de estrés de los niños y adolescentes en edad escolar, con técnicas de apoyo emocional que le servirán para desarrollarse como adultos integrales y más felices.
- Otorgar un servicio atractivo para los niños, pre-adolescentes y adolescentes
- Otorgar un servicio de calidad y resultados garantizados
- Obtener altos niveles de satisfacción de los clientes.

Análisis FODA

Como parte del análisis interno de la empresa, se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta este emprendimiento y que sirven como base para definir las estrategias operacionales que se implementarán en la primera fase de operación de esta empresa. El detalle de este análisis se aprecia en el anexo N°7.

Ventaja Competitiva

La empresa se preocupa de adaptar su propuesta a las necesidades de los usuarios, ofrece establecer los talleres en el domicilio (en espacios comunes). Esta empresa aprovecha la tendencia del uso de espacios comunes y co-working, siendo innovador en llevar los servicios a los espacios de los usuarios. Además de llevar el servicio a domicilio entregando seguridad y cercanía, la propuesta es cambiar la clásica sesión psicológica e implementar técnicas prácticas donde el usuario-cliente verá resultados

desde la primera sesión acortando los tiempos de respuestas de las tradicionales terapias psicológicas.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

La empresa ofrecerá un servicio a domicilio de manera inicial en las comunas de Ñuñoa, Las Condes y Providencia, con foco en los alumnos de colegios particulares de alto rendimiento.

La estrategia de crecimiento o escalamiento que se abordarán serán:

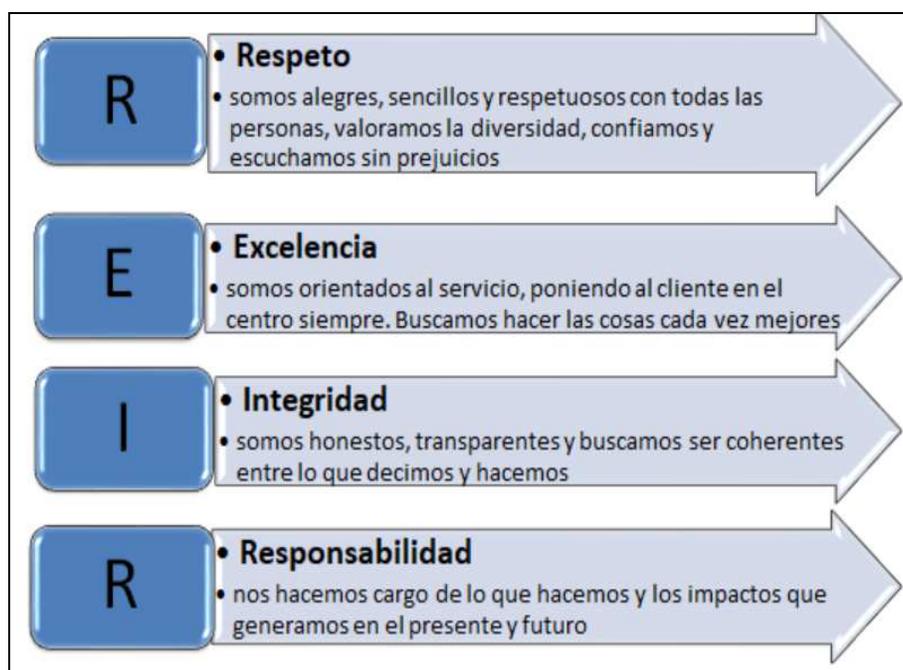
- Crecimiento Geográfico: De acuerdo al éxito de la operación de la empresa, se ampliará la cobertura en comunas de la región metropolitana que tengan colegios de alto rendimiento (que se encuentren dentro de los 100 colegios de mejores puntajes de la PSU) y que a su vez tengan un crecimiento exponencial en el desarrollo urbano de los edificios departamentos (que cuenten con espacios comunes). De acuerdo al análisis expuesto en el Anexo N°1, las comunas a seguir son: Vitacura, Maipú, Huechuraba, La Florida. Luego de una segunda fase exitosa, se iniciará la expansión a regiones, basados en el mismo análisis.
- Integrar nuevos servicios de apoyo: Complementar estos talleres para los padres y/o apoderados, con el objeto no solo de complementar las terapias de sus hijos, sino también de manejar sus propias ansiedades y expectativas ante el resultado del desempeño de sus hijos, además de aprender a conectarse con las propias necesidades y de los niños, pre-adolescentes y adolescentes.
- Alianzas con colegios de alto rendimiento: Generar alianzas con colegios de alto rendimiento. El 31 de diciembre de 2018, se publicó un nuevo Decreto Supremo #67 del Ministerio de Educación en Chile, en que su foco es potenciar la educación integral e inclusiva, fomentando a los colegios nuevas técnicas de evaluación, incluyendo disposiciones de instancias mínimas de comunicación, reflexión y toma de decisiones entre los diversos integrantes de la comunidad educativa. Los colegios deberán entonces desarrollar estas instancias en busca de alumnos con desarrollo de sus capacidades integrales, aplicación de estrategias educativas y emocionales, autoestima, entre otros.

3.4 RSE y Sustentabilidad

El modelo de responsabilidad social de Calm-Teen, se basa en entender el valor que tiene la calidad de vida de las personas, lo que da vida al propósito: “Contribuir a una mejor sociedad, con personas más compasivas, conectadas y empáticas”. Esa visión integral involucra no solo el relacionamiento entre las personas, sino también la responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente.

Valores y Transparencia

Para poder transmitir los beneficios de los talleres de anti-estrés y manejo de la ansiedad, se tiene que vivir y sentir la implementación de las técnicas que se ofrecen, por tanto, los valores se expresan de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

En relación a Transparencia, se vela porque el actuar y gestión esté ligado a un actuar ético y responsable, para ello se ha implementado un decálogo de ética, que la empresa se compromete a cumplir.



Fuente: Elaboración propia

Relación con Público Interno:

Se entiende que las compañías las hacen las personas que trabajan en ella, por tanto, si bien este caso de negocio se basa en externalizar los servicios con la tercerización de terapeutas especializados y certificados, de igual manera es posible mantener un buen ambiente, en general basados en el trato igualitario que se tenga con cada uno de ellos. Respecto de las funciones de los terapeutas, se motivarán para seguir desarrollándose profesionalmente en búsqueda de nuevas certificaciones y nuevas terapias que permitan innovar en el servicio y resguardar la igualdad. Para garantizar la igualdad de oportunidades, se ha formalizado un protocolo de selección para el terapeuta, con condiciones objetivas que deben cumplir para hacerse cargo de las terapias a domicilio.

Relación con Clientes – B2C:

Respecto de los clientes, esta empresa entiende que es su principal foco, por tanto, se preocupa de entregar un servicio de calidad. Para estandarizar la imagen de la compañía y garantizar un servicio de calidad que no esté dependiendo de las personas (público interno), se formalizaron protocolos de atención, que incluye calidad de la atención, seguridad y confidencialidad de la misma. La empresa a través de sus redes sociales, se encuentra en contacto con los clientes, el compromiso es dar solución y

seguimiento a cada una de las consultas que se hagan llegar. Además, se mantendrá una comunicación fluida a través de los medios, interactuando con nuevas lecturas complementarias y artículos de interés a objeto de mantener motivado y fidelizada la cartera de clientes.

Relación con la Comunidad:

Los servicios de esta empresa, dependen de la disposición física de un área común en los condominios, por tanto, la relación con la comunidad es fundamental para el desarrollo de este caso de negocio. La empresa se preocupa de cumplir con la normativa interna de cada comunidad (reglamentos internos de co-propiedad), a objeto de resguardar los derechos fundamentales de la convivencia y co-propiedad en los espacios comunes.

Relación Medio ambiente:

Toda actividad o taller lúdico que sea parte de las operaciones de esta empresa, se encuentra pensado en la implementación con material reciclable cuando así sea posible. Adicionalmente, la basura que se genere durante los talleres a domicilio, serán retirados en su totalidad, resguardando separar el material que es factible de reciclar. Manteniendo siempre viva la conciencia ecológica en las actividades diarias de esta empresa.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos del Marketing

Los objetivos del Plan de Marketing para Calm Teen, son los siguientes:

Tabla N°06: Objetivos de Marketing

Objetivo	Unidad de medida	Responsable
Posicionar la marca Calm Teen en un 20% de la población de las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa, en el primer semestre de 2020.	Encuesta	Área Comercial
Alcanzar un 90% de satisfacción en atención de clientes actuales, durante el primer año de operación.	Encuesta (nota 6/7 escala 1 al 7) y recomendación de uso o marca	Área Comercial
Aumentar mínimo un 20% de seguidores en RRSS (Instagram o Facebook), respecto al mes anterior, durante el primer semestre 2020.	1 - (N° de seguidores mes actual / N° de seguidores mes anterior)	Área Comercial
Publicar contenido semanal respecto a beneficios de mindfulness y/o actividades que desarrolle a empresa.	N° de publicaciones semanales en RRSS	Área Comercial
Visitar semanalmente 3 colegios particulares pagados de las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa, durante el año 2020 con el fin de dar a conocer Calm Teen y prospectar nuevos clientes/usuarios.	N° de prospectos semanales (revisión de agenda)	Área Comercial

Fuente: Elaboración propia en base a información de campo (encuesta) y análisis del presente estudio.

4.2 Estrategia de segmentación

Los clientes serán padres y apoderados de niños y adolescentes que se encuentren matriculados en colegios particulares pagados pertenecientes a los GSE ABC1-C2, que vivan en condominios en las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Providencia. Que tengan interés en entregar herramientas de desarrollo personal y social a sus hijos, con el objetivo de fortalecer su autoestima, control de emociones y manejo de estrés.

Los padres a su vez, podrían convertirse en futuros usuarios del servicio otorgado por Calm Teen en caso de ampliar el SC, para desarrollar habilidades de equilibrio emocional, trabajar en el hogar el bienestar familiar basado en el reconocimiento de sus emociones y la de sus hijos.

Los usuarios corresponden a niños y adolescentes que se encuentren en edad escolar, estén matriculados en colegios pagados con un alto nivel de exigencia académica, en procesos de rendir pruebas de selección como PSU y/o también en etapa de temprana edad quienes deban fortalecer el control de sus emociones y niveles de ansiedad, mejorar su concentración y atención

De acuerdo a lo anterior, las variables de segmentación definidas son las siguientes:

Tabla N°07: Variables de segmentación

Demográficas	Geográficas	Psicográficas	Comportamiento de Uso	Comportamiento de Compra
<ul style="list-style-type: none"> •Padres de niños en edad escolar (6 a 17 años). •Que vivan en condominio. •Padres y/o apoderados en rango de edad entre 31 y 50 años. •Pertenecientes a GSE ABC1-C2. •Que se encuentren matriculados en colegios particulares pagados en comunas objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Viven en las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa 	<ul style="list-style-type: none"> •Padres y/o apoderados conscientes de la carga académica que tienen sus hijos en colegios de alto rendimiento. •Padres y/o apoderados que quieren entregar una formación integral a sus hijos; como habilidades socioemocionales, manejo de estrés u otros. •Alumnos que se encuentren pronto a rendir exámenes de alta exigencia (PSU). 	<ul style="list-style-type: none"> •Asistencia a talleres, por lo menos, una vez a la semana. •Asistencia a talleres de forma programada por determinado periodo de tiempo (control de estrés previo a PSU u otra similar). •Compra spot para conocer servicio y/o agrado de usuario. O contratación de un plan por periodo de tiempo; trimestral, semestral o anual. 	<ul style="list-style-type: none"> •Compra por referidos de usuarios o clientes. •Compra por recomendación centro educacional. •Compra por periodo de tiempo para acceder menor precio y/o por grado de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia en base a Clase 5 Segmentación Estratégica, 2018, PhD. Leslier Valenzuela.

Los usuarios de Calm Teen, a quienes se le ofrecerán los servicios a domicilio, estarán divididos en tres grupos, de acuerdo a su edad y desarrollo cognitivo:

- Grupo 1: Educación básica primer ciclo (6 a 9 años)
- Grupo 2: Educación básica segundo ciclo (10 a 13 años)
- Grupo 3: Educación media (14 a 17 años)

4.3 Estrategia de servicio

Los servicios que ofrecerá Calm Teen a su segmento objetivo serán talleres mindfulness, talleres de habilidades sociales y talleres de relajación, en espacios comunes de condominios en las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa.

Los beneficios de estos talleres a temprana edad, traen consigo mejoras en el desarrollo social y emocional, que perduran a lo largo de la vida. Sin embargo, ventajas como éstas aún no son ampliamente conocidas por la población, lo que genera un trabajo adicional para difundir y posicionar en la mente del usuario/cliente.

Los talleres se impartirán en grupos de no más de 6 niños, de acuerdo a recomendación de profesional psicólogo, quien indica que un número superior afectaría la concentración de todos los participantes y el éxito de la actividad.

Tal como se indica en el Análisis de la Industria, la competencia actualmente ofrece el servicio en sus dependencias y quienes lo ofrecen a domicilio son profesionales de forma independiente, psicólogos principalmente, sin el respaldo de algún organismo o centro de salud.

Calm Teen se diferenciará de la competencia, a través de sus atributos diferenciadores:

- Cercanía: que se traduce en servicio a domicilio. Variable que presentó mayor votación (24,21%) como aspecto a mejorar de los talleres a los cuales asisten los niños y jóvenes. Y considerando además que la competencia, es débil en este atributo.
- Especialización: este atributo será diferenciador, ya que la competencia no ofrece un servicio orientado al segmento objetivo (niños entre 6 y 17 años). Los profesionales prestan de forma transversal a todas las edades el mismo servicio.

Si bien, los tres talleres se pueden trabajar a distintas edades, estarán orientados **inicialmente**, de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla N°08: Estructura de servicios

Taller	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Mindfulness	✓	✓	✓
Taller de relajación y control de estrés		✓	✓
Taller de habilidades sociales	✓	✓	

Las ventajas de mindfulness se han explicado a lo largo del presente estudio, por lo cual se proyecta como el servicio “ancla” de Calm Teen. El resto serán talleres acordes a la etapa de vida y exigencias de cada una, acompañados de elementos didácticos que faciliten la dinámica de los talleres. Por ejemplo; Talleres de habilidades sociales, se enfocará a niños de los grupos 1 y 2, que corresponde a la etapa de la niñez. Es en esta etapa donde el “niño ingresa a la escuela, comienza a interactuar de forma más directa con otros niños de su misma edad, comienza a desarrollarse el proceso social y a construir de apoco su identidad en el mundo”⁹, por lo cual se hace necesario entregar herramientas que le permitan adaptarse y enfrentar a la sociedad.

⁹ Fuente: “Etapa de la Niñez”, visto junio 2019, www.eldesarrollocognitivo.com

Para los grupos 2 y 3, los cuales pertenecen a la adolescencia, se trabajarán de forma inicial los talleres de relajación y control de estrés, pensando en los resultados académicos que deben alcanzar para asegurar el ingreso a la universidad; Notas de enseñanza media (NEM) y el Ranking de notas¹⁰, sumado a las pruebas de selección.

Respecto al branding utilizado, los profesionales deberán vestir con ropa corporativa, que se ajustará inicialmente sólo a corta vientos, chaquetas, poleras y gorros. Debido a lo que significa trabajar con profesionales partime y considerando, además, sus traslados a los distintos condominios en las comunas antes mencionadas.

El material de apoyo que se utilice en los talleres, para los menores deberá ser etiquetado con marca Calm Teen, con el objetivo de posicionar la marca entre los usuarios y clientes, además de asociar la marca al desarrollo de actividades que favorecen el desarrollo social y/o emocional.

Lo descrito anteriormente, permitirá a la empresa posicionarse basado en sus características diferenciadoras frente a sus competidores, tal como se expone:

Gráfico N° 04: Posicionamiento deseado.



Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Fuente: "Requisitos para postular a la Educación Superior", visto junio 2019, www.eligecarrera.cl

4.4 Estrategia de Precio

El método de fijación de precio será basado en las condiciones del mercado, acompañado de descuentos y promociones iniciales con el objetivo de penetrar el mercado rápidamente y posicionar la marca Calm Teen entre el segmento objetivo.

Los precios actuales de la industria, tanto de centro de salud, como el que cobran profesionales psicólogos de forma individual se detalla en Anexo N°05.

La tarifa definida inicialmente, se ajusta a la deseabilidad del servicio, de acuerdo a pregunta N°13 de la encuesta aplicada, existe un 49,23% de encuestados que pagarían en promedio \$40.000 por el servicio. Por lo cual, la tabla de precios definida para el primer año es la siguiente:

Tabla N°09: Precio Calm Teen

Valor sesión (1 hora)	Individual	Grupal	Planes (valor por sesión)		
			Mensual	Trimestral	Semestral
Mindfulness	\$ 40.000	\$ 32.000	\$ 31.040	\$ 29.120	\$ 25.600
Taller de relajación y control de estrés	\$ 35.000	\$ 28.000	\$ 27.160	\$ 25.480	\$ 22.400
Taller de habilidades sociales	\$ 35.000	\$ 28.000	\$ 27.160	\$ 25.480	\$ 22.400
N° de clases	1	1	4	12	24

Se buscará incentivar la contratación de planes, a través de precios competitivos con el fin de retener al cliente por un periodo mínimo de tiempo. Lo que permitirá establecer, además, planes de acción y negociar con los profesionales prestadores de servicio. Lo anterior, será apoyado por la Estrategia de Comunicación y ventas detallada en los puntos siguientes.

4.5 Estrategia de Distribución

Se considera la prestación de servicio directo, esto quiere decir, de manera presencial en las dependencias de los clientes/usuarios; espacios comunes de condominios ubicados inicialmente en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa.

En el caso que se requiera, se coordinará previamente el traslado de parlantes portátiles (tamaño pequeño) por parte de los instructores y/o material de apoyo, que permita dar color, aroma, sonidos al ambiente donde se prestará el servicio logrando así una “evidencia física” y creando una experiencia para el usuario/cliente¹¹

Otro canal de distribución será la prestación de servicios a través de webcam, plataforma como Skype u otra (por definir). Para aquellos usuarios que se encuentren fuera de las comunas objetivo o el cliente solicite la prestación a través de este medio.

¹¹ Fuente: Taller de tesis AFE, Agosto 2018, Profesor Arturo Toutin.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Con el fin de posicionar a Calm Teen y dar a conocer los servicios en las comunas objetivo, los primeros meses se establecerán las siguientes promociones para penetrar el mercado de manera rápida y obtener así mayores clientes:

- “Primera clase gratis”: con el fin de conocer los talleres y su metodología, se ofrecerá una clase gratis, previo registro en portal de Calm Teen, para generar a su vez una base de datos de potenciales clientes. Se entregarán 4 clases mensuales gratis a partir del segundo año de operación (excepto clases mindfulness).
- “Invita a un amigo”: considerando los usuarios del servicio (niños y adolescentes) y su comportamiento de actuar acompañados en esta edad, se ofrecerá un descuento para ambos si contratan planes semestrales; 5% adicional, durante el primer año.
- Sorteo de referidos: en las Redes sociales como Instagram y/o Facebook, se sortearán planes mensuales para aquellos clientes/usuarios que masifiquen Calm Teen a través de posteos o “me gusta” de la página corporativa. Se sorteará 1 plan al mes a partir del segundo año de operación (excepto planes de mindfulness).
- Semanalmente se deberán realizar publicaciones en RRSS, asociadas a los talleres impartidos por Calm Teen, beneficios asociados a estas disciplinas y/o noticias de la empresa (publicaciones en prensa, convenios, reuniones con colegios, etc).
- La contratación de servicios se podrá realizar a través de la página web con opción pago en línea o transferencia electrónica.
- Se gestionarán convenios con colegios particulares de las comunas objetivo, con el fin de dar a conocer Calm Teen y los beneficios de mindfulness. Gestionando además el montaje de stand a la salida de clases o reuniones de padres y apoderados, para captar clientes y/o lograr referidos.
- Promoción de 50% en los planes trimestrales o semestrales, para los padres y/o apoderados que logren gestionar la disposición de espacios comunes de sus condominios para la prestación de servicios de Calm Teen.

Las plataformas digitales se convertirán en el principal medio para dar a conocer, contratar y evaluar a Calm Teen, por lo cual, se desarrollarán las siguientes acciones para realizar un marketing online óptimo:

- Mejorar los resultados de búsqueda a través de Google Adwords.
- Desarrollar una atractiva página web, con contenidos “ad hoc” al cliente y usuario.
- Desarrollar campañas de anuncios en redes sociales como Facebook, que permite publicar un aviso en determinada zona geográfica y llegar a un público objetivo.
- Crear perfiles de Calm Teen en LinkedIn (Premium Business), Facebook principalmente para clientes (padres y apoderados)
- Crear perfiles de Calm Teen en Instagram, principalmente para usuarios (niños y adolescentes).

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para definir la estimación de demanda y proyección de crecimiento, se consideran las tres variables señaladas en el capítulo Análisis de la Industria, Tamaño de mercado:

- i. Comunas con mayor cantidad de departamentos en RM
- ii. Ubicación de colegios con mayores puntajes PSU
- iii. Comunas con mayor nivel de ingreso de RM

Considerando estas variables y definido el segmento a quienes estará dirigido el servicio; niños y adolescentes en edad escolar (6 a 17 años), se define como mercado a aquellos alumnos de colegios particulares pagados de las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa.

Tabla N°10: Número de alumnos matriculados en colegios privados

	Ed. Básica	Ed. Media
Las Condes	16.592	9.264
Ñuñoa	7.716	3.876
Providencia	8.664	4.062
Total	32.972	17.202

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Centro de Estudios Mineduc.

De encuesta realizada según Anexo N°2, la disposición a pagar por talleres a domicilio se establece como \$40.000 por niño. Por lo cual, el tamaño de mercado se define como:

Total alumnos educación Básica y Media:	50.174 alumnos
Disposición a pagar:	\$40.000 / sesión
Porcentaje disposición a pagar:	49,32%
Mercado potencial:	\$989.832.672

Según el INE para el periodo 2019 – 2035, el crecimiento proyectado de la población en Chile será de un 10,6%¹², sin embargo, el rango de la población de 0-14 años presenta un crecimiento negativo de -8,2% para el mismo periodo. Por lo cual, el crecimiento de Calm Teen estará dado por la captación de mercado de acuerdo a la Estrategia de comunicación y ventas desarrollado por la empresa los dos primeros años. Asumiendo un supuesto que el número de matrículas se mantendrá *ceteris paribus* durante el período de evaluación.

Al tercer año, se sumaría como parte del crecimiento geográfico la comuna de Vitacura. Quienes cumplen con las variables definidas; Presentan los mayores puntajes obtenidos en la PSU y mayor presencia del GSE ABC1 C2.

Los supuestos utilizados para la proyección son los siguientes:

- Crecimiento anual de ventas del 15% del primer y segundo año.
- Crecimiento anual de ventas del 10% del tercer al quinto año.
- Matrículas de educación básica y media constante en el periodo de evaluación.
- Tercer año aborda colegios particulares pagados de la comuna de Vitacura, 14.908 alumnos al 2019¹³.

Tabla N°11: Proyección de ingresos.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo (1) (2)	50.174	50.174	64.983	64.983	64.983
Cliente potencial por disposición a pagar (49,32%)	24.746	24.746	32.050	32.050	32.050
Crecimiento ventas (3) (4)	3.712	4.269	2.901	3.495	3.554
Total ventas (5)	28.458	29.014	34.951	35.545	35.604
Precio de venta	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
Ingresos por venta	\$1.138.307.573	\$1.160.578.808	\$1.398.042.505	\$1.421.788.874	\$1.424.163.511

Fuente: Elaboración propia

¹² Fuente: "Proyecciones del INE...", Visto Julio 2019, www.ine.cl

¹³ Fuente: Memoria Centro de estudios, 2019, www.centroestudios.mineduc.cl

Notas:

- (1) Cantidad de alumnos colegios privados de comunas Las Condes, Ñuñoa y Providencia.
- (2) Contempla ingreso a comuna de Vitacura 3er año
- (3) N° de potenciales clientes mercado objetivo.
- (4) Crecimiento 15% 1er y 2do año, 10% 3er a 5to año
- (5) Cantidad total alumnos mercado objetivo.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Las estimaciones de los costos asociados a las actividades de marketing se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla N°12: Presupuesto de Marketing

Act.	Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción	Página web (53)	\$ 310.000					
	Mantención página web (53)			\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000
	Google Adwords (54)	\$ 900.000		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
	Publicidad a través de Facebook (54)	\$ 300.000		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Perfil LinkedIn Premium Business (55)	\$ 201.600		\$ 403.200	\$ 403.200	\$ 403.200	\$ 403.200
	Desarrollo App (56)	\$ 13.111.454					
	Mantención App (10% s/valor app)			\$ 1.311.145	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145
	Promoción "una clase gratis" y "referidos"			\$ 906.400	\$ 933.592	\$ 961.600	\$ 990.448
	Total Promoción	\$ 14.823.054	\$ -	\$ 5.163.745	\$ 5.190.937	\$ 5.218.945	\$ 5.247.793
Imagen	Ropa corporativa (ver cuadro anexo)	\$ 368.200		\$ 736.400	\$ 883.680	\$ 883.680	\$ 883.680
	Total imagen	\$ 368.200	\$ -	\$ 736.400	\$ 883.680	\$ 883.680	\$ 883.680
	Total Marketing	\$ 15.191.254	\$ -	\$ 5.900.145	\$ 6.074.617	\$ 6.102.625	\$ 6.131.473

Fuente: Elaboración propia en base a información detallada en Anexo N°06.

V. Plan de Operaciones

Calm Teen se hace cargo de los atributos valorados por los clientes y establece una estrategia de Enfoque con Diferenciación, facilitando a los apoderados el traslado de los alumnos, dado que lleva el servicio al propio domicilio, adicionando además la seguridad, puesto que ofrece la transmisión en vivo de los talleres perfilado para cada alumno, resguardando la confidencialidad de los demás alumnos. La estrategia operacional, será entonces, implementar los talleres que se han descrito anteriormente, en espacios colaborativos (co-living, salas de eventos u otros) donde residan los alumnos. Lo que permite un ahorro en costos considerable, puesto que no existen gastos fijos de infraestructura, ni costos asociados a mantención o servicios básicos.

Respecto del personal necesario para el desarrollo de las operaciones, también será part-time o freelance, con ello se busca un ahorro en los costos fijos de remuneraciones y personal, el objetivo es contar con una estructura liviana, que permita adaptarse y dar respuesta temprana a las necesidades de los usuarios/clientes y también a la competencia. Se creará y mantendrá una base de datos con staff de psicólogos certificados en las terapias que se ofrecen; mindfulness, relajación, oratoria, debate y otras. Y en lo posible, con residencia en las comunas donde se implementan los talleres (Las Condes, Providencia y Ñuñoa), con ello se bajarán los costos de traslados y permite un rápido traslado de los profesionales. Los recursos de apoyo, como mobiliario y otros serán, en caso ser necesarios, arrendados por el período de uso, también buscando la rebaja en los costos fijos y mantención. Se han definido el portafolio de servicios y flujo de cada sesión.

La implementación se realizará en tres fases, a) inicial: que va desde la constitución hasta las definiciones tácticas; b) desarrollo: que contempla la puesta en marcha del proyecto y la ejecución de algunas de las actividades de la cadena de valor; c) operación: que corresponde a la operación en régimen con la ejecución de las actividades de la cadena de valor en las comunas que se definieron para partir, incluyendo el crecimiento y/o escalamiento (iniciación en la comuna de Vitacura).

El detalle del Plan de Operaciones se describe en la Parte II de este informe.

VI. Equipo del Proyecto

La estructura será liviana que en su mayoría será part-time o freelance basado en el desarrollo de las operaciones. La estructura se describe como sigue:

Tabla N°13: Equipo Calm Teen.

Coordinador de Operaciones	Socio y encargado de las estrategias operativas y cumplimiento de los objetivos de la empresa
Coordinador Comercial	Socio y encargado de las estrategias comerciales y cumplimiento de los objetivos de la empresa
Director Técnico	Psicólogo certificado Mindfulness, encargado de implementar técnicamente los talleres y servicios de la empresa
Ejecutivo de Soporte	Gestor de la implementación operacional de la empresa
Psicólogos Freelance	Psicólogos freelance encargados de la realización de talleres y servicios de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

El detalle del Equipo del proyecto, se describe en la Parte II de este informe

VII. Plan Financiero

La evaluación financiera para Calm Teen, contempla una inversión inicial de \$15.821.454 y un capital de trabajo de \$38.167.600, montos considerados en el año 0. Los flujos futuros proyectados a 5 años se descuentan a una tasa del 14.81%. Al final del período se simula el cierre de la empresa y exige devolución del capital de trabajo.

Tabla N°24: Evaluación Financiera.

VAN PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS	\$-53.989.054	\$3.743.115	\$100.268.280	\$155.163.413	\$213.997.136	\$260.499.203
FLUJO ACUMULADO	\$-53.989.054	\$-50.245.939	\$50.022.341	\$205.185.754	\$419.182.890	\$679.682.093
VAN	\$332.465.835					
TIR	116%					
PAYBACK	1,50					

Fuente: Elaboración propia

En base a estos antecedentes se obtiene que el proyecto es rentable, ya que arroja un VAN positivo de \$332.465.835. Se complementa el análisis con una TIR del 116% y el período de recuperación de la inversión es de 1.5 años. Incluso, considerando escenarios desfavorables, en variables como el precio y ventas (variación $\pm 20\%$), los resultados aún son favorables:

Tabla N°27: Análisis de Sensibilidad.

ESCENARIO	INDICADORES		
	VAN	TIR	PAYBACK
Precio de venta baja 20%	\$191.861.580	65%	2,23
Precio de venta sube 20%	\$473.070.091	218%	1,11
Disminución en un 20% de ventas	\$185.239.774	63%	2,26
Incremento en un 20% de ventas	\$479.691.896	219%	1,11

Fuente: Elaboración propia.

El detalle del Plan Financiero del proyecto, se describe en la Parte II de este informe

VIII. Riesgos Críticos

Respecto de la Gestión de Riesgos de este emprendimiento, en una etapa inicial se han abordado los riesgos estratégicos y tácticos que afectan a este proyecto. Los riesgos operacionales se irán detectando en un proceso continuo y resultado de las evaluaciones periódicas de la operación misma. El detalle de estos riesgos, se describe en la Parte II de este informe.

IX. Propuesta Inversionista

Calm Teen, tiene un enfoque claro, apunta sus talleres a niños y adolescentes en edad escolar y que tengan altos niveles de exigencias y estrés en su desarrollo. La diferenciación de Calm Teen es la cercanía, siguiendo la tendencia mundial para desarrollar actividades colaborativas como el co-working y/o coliving, prestando servicio a domicilio en espacios comunes de condominios ubicados en las comunas antes mencionadas. Además la diferencia se basa en la seguridad, dado que se ofrece en el desarrollo de los talleres, el seguimiento en vivo del desarrollo de cada sesión.

El monto requerido para implementar este proyecto, asciende a \$53.989.054, que se compone de Inversión inicial de \$15.821.454 para compra de activos e Inversión en capital de trabajo de \$38.167.600. La evaluación financiera da como resultado un VAN positivo de \$332.465.835 a una tasa de descuento de 14,81%, arrojando además una TIR de 116% y un Payback de 1,5 años, que respaldan la viabilidad del proyecto.

El detalle de esta propuesta, se describe en la Parte II de este informe.

X. Conclusiones

Calm Teen, apunta a una necesidad que la sociedad viene generando alertas hace un tiempo, los altos niveles de estrés en los niños-adolescentes, las debilidades en las políticas públicas respecto de la salud mental de las personas (isapres no cubren los tratamientos psiquiátricos hospitalarios, las ofertas públicas son escasas y el AUGE es a partir de los 15 años), las redes sociales han favorecido al incremento del bullying en los niños-adolescentes y las tasas de suicidio juvenil son cada vez más altas.

Por tanto, hoy los padres y apoderados buscan mejorar la vida emocional de sus hijos, el estudio de mercado expuesto en este trabajo, indica que la disposición a pagar y la deseabilidad de talleres de relajación o terapias alternativas para la reducción del estrés son muy valoradas, así como las condiciones operacionales como cercanía y seguridad que permite a los padres y apoderados, inclinarse por esta opción.

El mercado ofrece en su mayoría técnicas y disciplinas orientadas a la relajación, de forma transversal a distintos grupos etarios, con una oferta atomizada y sin especialización en el grupo objetivo. Lo que abre una ventaja de penetración de mercado con enfoque y diferenciación, inicialmente en comunas que concentran altos ingresos y mayor cantidad de viviendas en condominio.

Luego de aplicar un riguroso estudio de mercado, la disposición a pagar del potencial cliente y los atributos que los mismos valoran, han constituido la base de la propuesta de valor de este emprendimiento.

La inversión requerida asciende a \$53.989.054, que se compone de inversión inicial de \$15.821.454 para compra de activos e inversión en capital de trabajo de \$38.167.600.

La evaluación financiera respalda la intuición inicial y arroja como resultado que es un proyecto viable, con un VAN de \$332.465.835 descontado a una tasa de 14,81%, que se complementa con una TIR de 116%, recuperando la inversión en tan sólo 1,5 años.

XI. Anexos

Anexo N°1: Determinación de la muestra para la Investigación de Mercado

Supuesto N° 1:

“Se considera el examen PSU (Prueba de selección universitaria) como la herramienta para medir el desempeño académico de un establecimiento escolar y por consecuencia de alumno a lo largo del tiempo.

Se entiende y se da por supuesto que los alumnos que rinden la PSU, se preparan intensamente a lo largo de su vida escolar para tener altos rendimientos y desempeño, con el apoyo de los padres y/o apoderados quienes son los que velan por su educación”.

En base a lo anterior, se obtuvo desde la información pública del DEMRE (Departamento de evaluación, medición y registro escolar), los resultados de los últimos 5 años de la PSU.

A continuación, se muestra la estadística de alumnos inscritos y que rindieron la PSU 2018 y de las promociones anteriores, donde se puede apreciar que el mayor número de estudiantes que se inscribe se encuentra en la Región Metropolitana (casi el 40%)

Tabla N°01 Anexos: Número de alumnos inscritos PSU año 2018.

Región	Promoción Año 2018		Promociones Anteriores		Total		
	Inscritos	Rinden	Inscritos	Rinden	Inscritos	Rinden	%
XV	2.816	2.493	1.188	1.049	4.004	3.542	1,43%
I	3.634	3.063	1.375	1.202	5.009	4.265	1,72%
II	6.259	5.557	2.277	1.958	8.536	7.515	3,04%
III	3.131	2.800	992	835	4.123	3.635	1,47%
IV	8.924	7.674	2.926	2.535	11.850	10.209	4,13%
V	23.088	19.882	8.823	7.952	31.911	27.834	11,26%
R.M.	81.817	71.337	30.375	27.186	112.192	98.523	39,84%
VI	10.731	9.132	3.422	3.089	14.153	12.221	4,94%
VII	11.402	9.619	5.433	4.991	16.835	14.610	5,91%
VIII	24.150	21.484	10.788	9.836	34.938	31.320	12,67%
IX	11.051	9.282	4.360	3.918	15.411	13.200	5,34%
XIV	4.550	3.822	2.270	2.040	6.820	5.862	2,37%
X	8.949	7.372	3.413	2.970	12.362	10.342	4,18%
XI	1.416	1.163	458	383	1.874	1.546	0,63%
XII	1.985	1.731	789	681	2.774	2.412	0,98%
S/I	27	21	261	234	288	255	0,10%
Total	203.930	176.432	79.150	70.859	283.080	247.291	100%

Fuente: “Proceso de Admisión a las universidades...”, 2019. www.demre.cl

A continuación, se muestra el resultado de los puntajes obtenidos para la PSU 2018, distribuidos por tipo de Colegios.

Se puede apreciar que los más altos puntajes son obtenidos por alumnos de Colegios Particular Pagados y Particular Subvencionado.

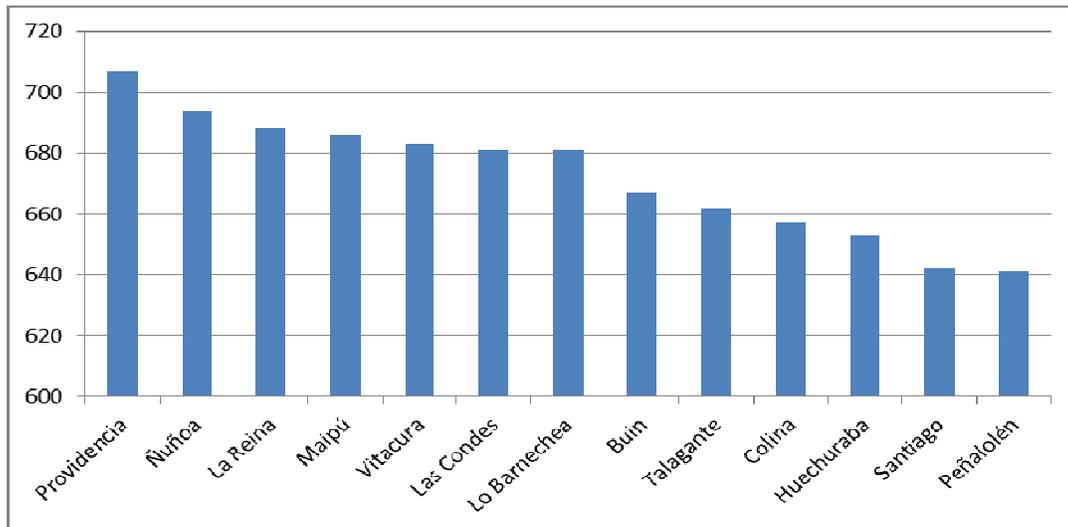
Tabla N°02 Anexo: Resultados PSU Año 2018.

Puntaje Estándar	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Total	%
150 a 199,5	30	20	11	61	0,02%
200 a 249,5	286	231	7	528	0,21%
250 a 299,5	1.680	1.385	42	3.138	1,27%
300 a 349,5	6.110	5.409	218	11.820	4,78%
350 a 399,5	12.855	12.467	577	26.146	10,57%
400 a 449,5	17.736	20.222	1.092	39.436	15,95%
450 a 499,5	16.963	24.910	1.881	44.209	17,88%
500 a 549,5	13.124	26.292	3.160	42.959	17,37%
550 a 599,5	8.916	22.183	5.208	36.586	14,79%
600 a 649,5	5.024	12.642	5.982	23.809	9,63%
650 a 699,5	2.320	5.138	4.583	12.092	4,89%
700 a 749,5	800	1.572	2.486	4.879	1,97%
750 a 799,5	206	327	900	1.435	0,58%
800 a 850	20	27	146	193	0,08%

Fuente: "Proceso de Admisión a las universidades...", 2019. www.demre.cl

Obtenido el ranking de los 100 Colegios de mejores resultados PSU 2018, se observa a continuación las Comunas de mayores resultados PSU 2018 para Colegios particulares:

Gráfico N°01 Anexos: Puntajes PSU año 2018 por comuna.



Fuente: “100 colegios con mejores puntajes en la PSU..”, Diciembre 2018, www.emol.cl

Supuesto N° 2:

“Espacios comunes en condominios, considerando los Edificios Departamentos como tipo de vivienda que se ajusta al uso de espacios comunes”.

En base a las estadísticas del Censo 2017 que administra el INE, el sitio de Mapcity elabora una serie de estadísticas, de las cuales se obtuvo las comunas con mayor cantidad de edificios departamentos, a objeto de determinar el mayor número de espacios comunes, potenciales lugares para desarrollar los talleres a domicilio.

Tabla N°03 Anexos: Número de edificios por comuna.

COMUNA	NUMERO DE EDIFICIOS
Providencia	2.065
Viña del Mar	1.972
Las Condes	1.841
Santiago	1.650
Ñuñoa	1.547
Puente Alto	1.036

Fuente: “Más de 30 mil edificios ...”, Octubre 2014, www.corporativo.mapcity.com

En base al análisis expuesto en este anexo, cruzando la información de las comunas donde se encuentran los colegios de mayor desempeño escolar y las comunas donde existen mayor cantidad de espacios comunes, se obtiene que la aplicación de la encuesta será en las comunas de: Las Condes, Providencia y Ñuñoa.

Anexo N°2: Resultado del Estudio de Mercado (aplicación de la Encuesta)

Supuesto N°1:

“Según grafica2-anexo1, el número de alumnos que obtuvieron los más altos puntajes de la PSU para el año 2018, asciende a 15.179 para los colegios Particular Pagados y Particular Subvencionados. Este potencial de usuarios se ha definido como el tamaño de la población objetivo, al que se quiere acceder en la primera etapa del proyecto”.

Supuesto N°2:

“Para el cálculo de la muestra, si bien la encuesta va dirigida a los potenciales clientes (quienes contratan el servicio), los cálculos se realizarán sobre la población objetivo que son los usuarios”.

Cálculo de la muestra: Para determinar el tamaño de la muestra (las encuestas a realizar), se ha utilizado la fórmula propuesta por Murray & Larry (2005)¹⁴.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde n: es el tamaño de la muestra; N: el tamaño de la población objetivo; δ : desviación estándar (fijada al 0,5); Z: el nivel de confianza (fijada al 85%); e: el error muestral (fijada al 5%)¹⁴. Con ello, se obtuvo un universo a aplicar de 205 encuestas¹⁵.

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población	Nivel de confianza (%)	Margen de error (%)
15179	85	5

Tamaño de la muestra

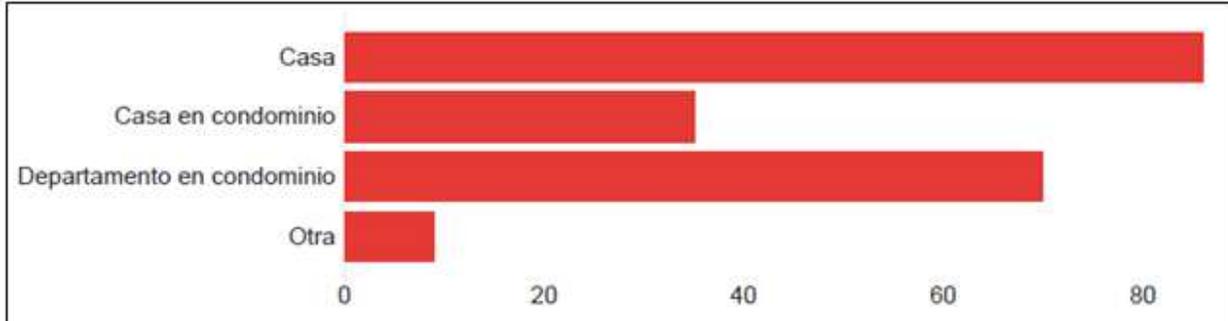
205

¹⁴ Fuente: “Cómo determinar el tamaño de una muestra”, Noviembre 2015, www.psyma.com

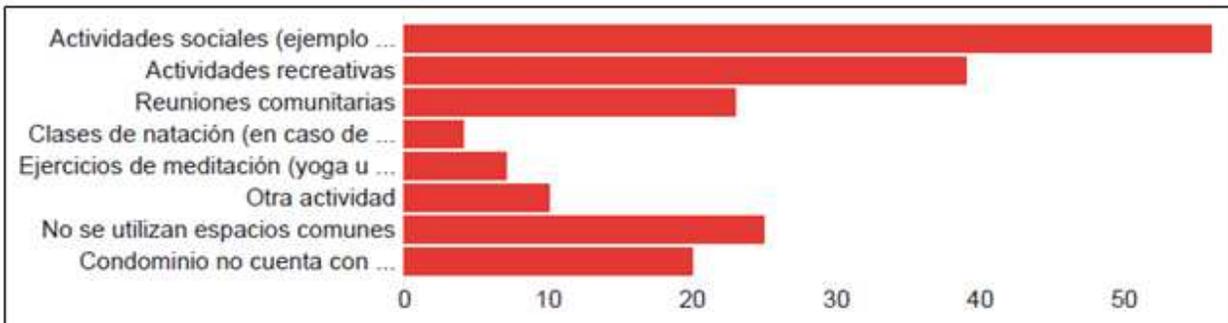
¹⁵ Fuente: Calculadora del tamaño de muestra, 2019, www.surveymonkey.com

Encuesta aplicada:

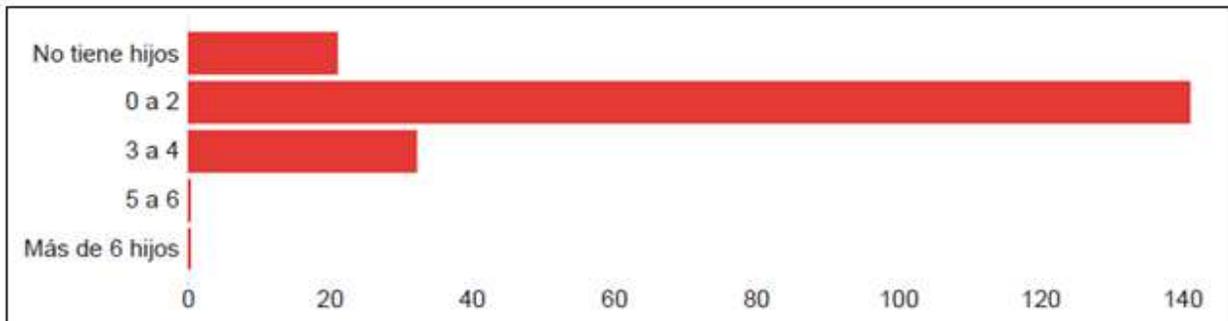
1. Tipo de vivienda que habita



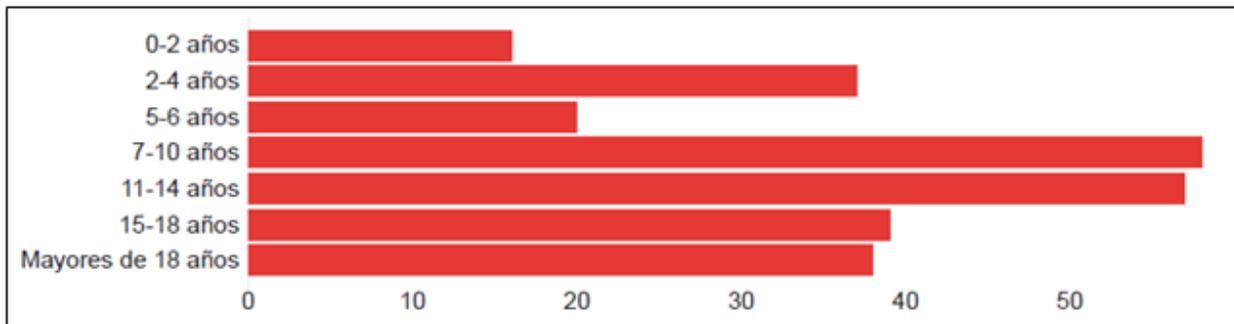
2. Si Ud vive en condominio, ¿cuál es el uso frecuente de los espacios comunes?



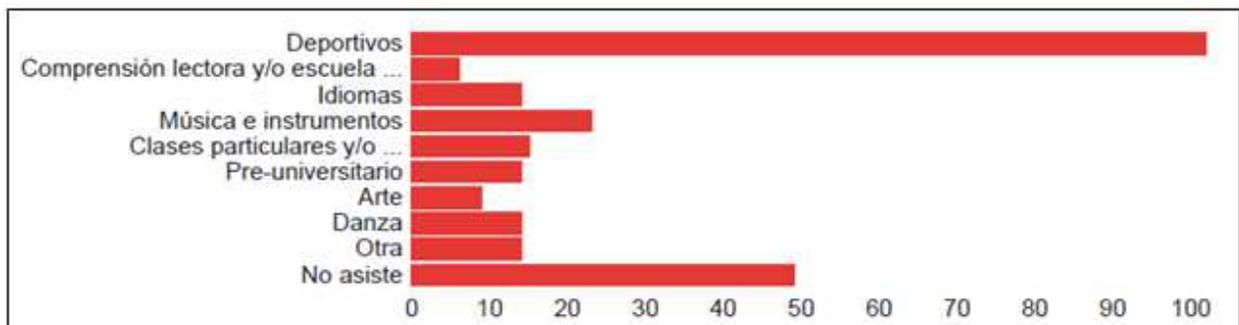
3. ¿Cuántos hijos tiene?



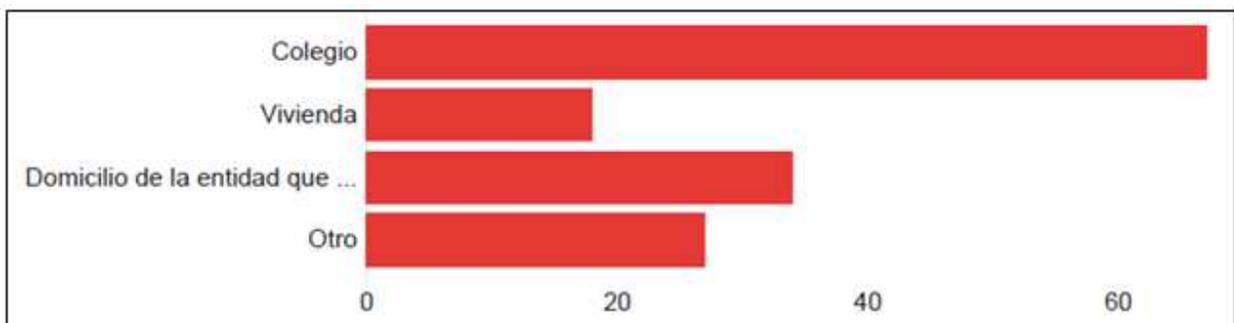
4. ¿En qué rango de edad se encuentra(n) su(s) hijo(s)?



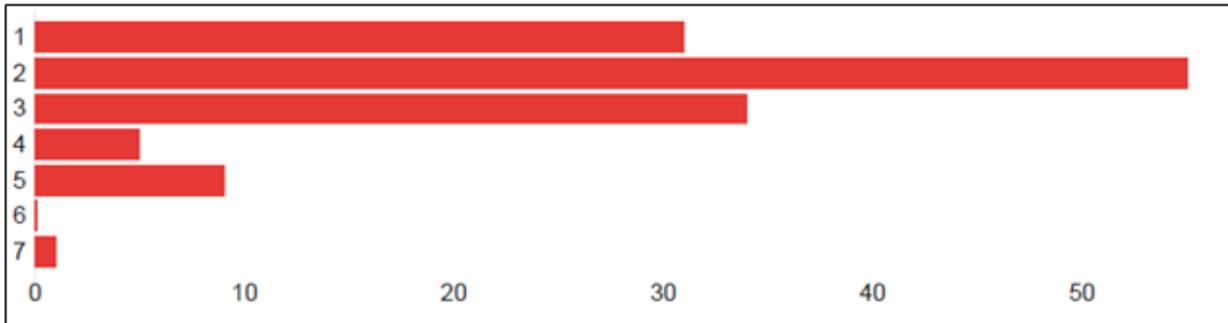
5. ¿Qué tipo de talleres o actividades educativas y/o recreativas asisten sus hijos, después de la jornada escolar?



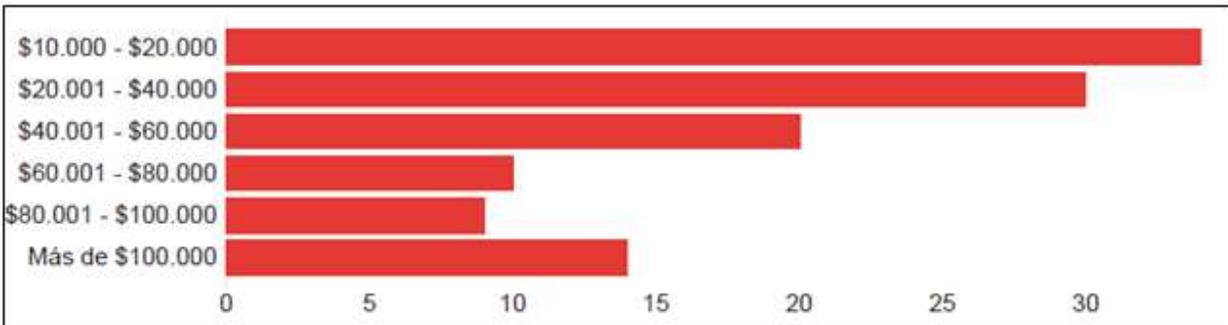
6. ¿Dónde realizan los talleres o actividades educativas y/o recreativas, después de la jornada escolar?



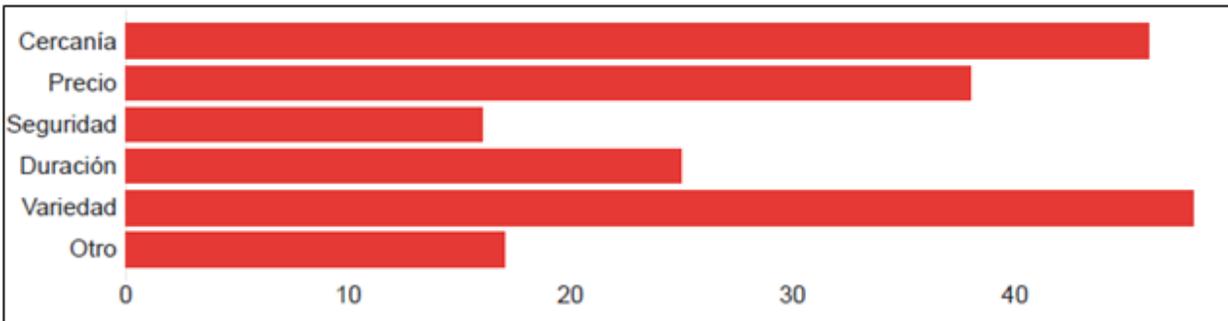
7. ¿Cuántas veces por semana asiste a los talleres o actividades educativas y/o recreativas, después de la jornada escolar?



8. ¿Cuánto gasta mensualmente por hijo, en estos talleres o actividades?

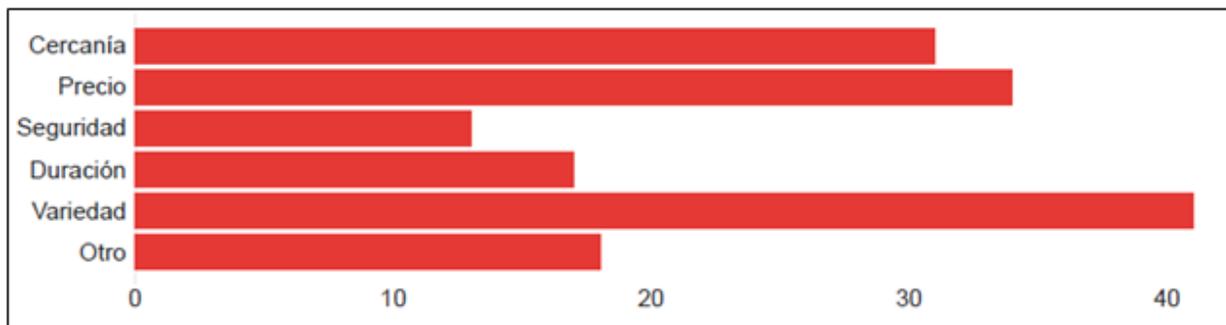


9. ¿Qué mejoraría de los talleres o actividades, a los que asiste(n) su(s) hijo(s)?

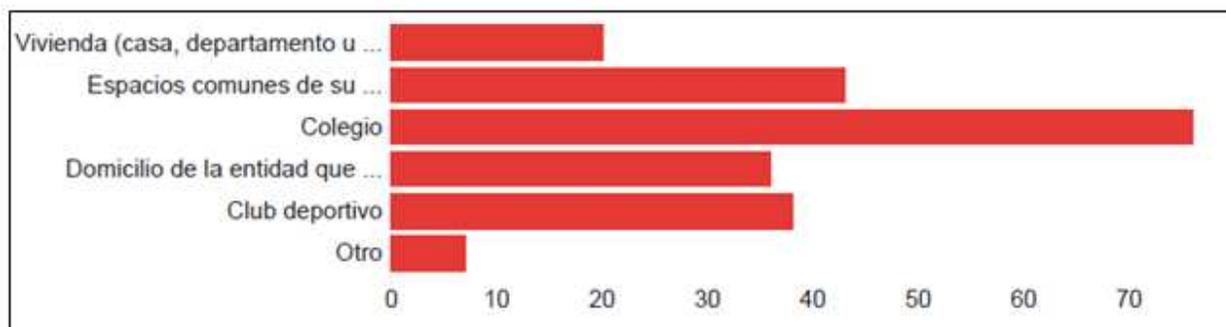


10. De la(s) variable(s) seleccionada(s) anteriormente, detalle qué mejoraría de ésta.

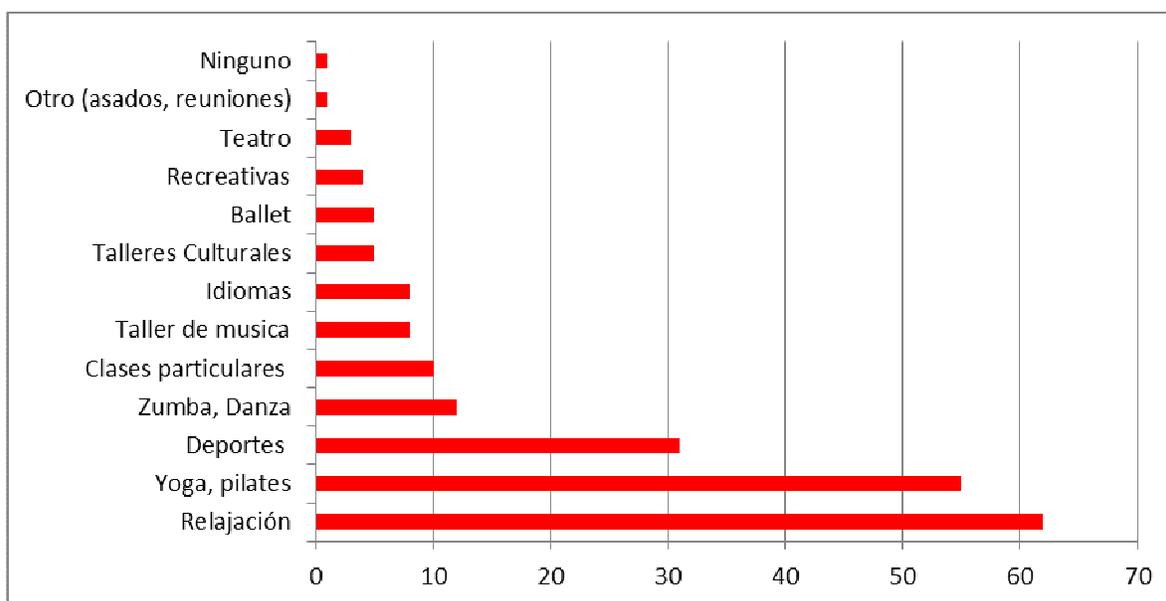
Ejemplo: Precio; cobro debiese ser por hora, no por mes.



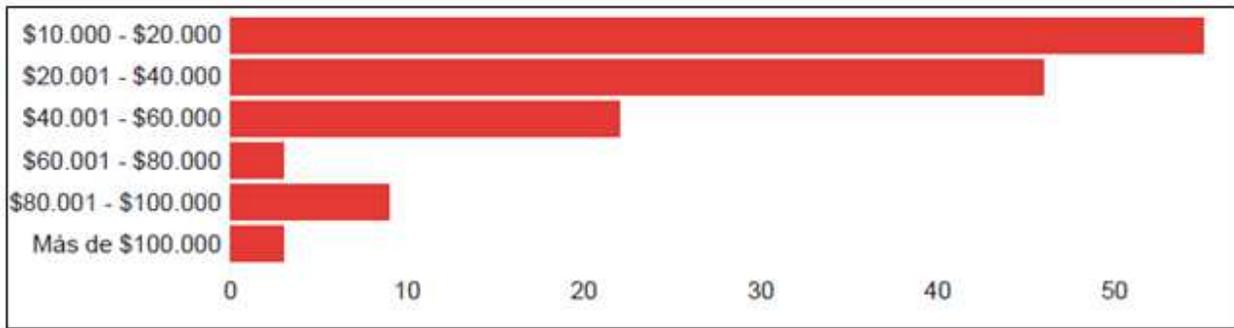
11. ¿Dónde le gustaría se impartan los talleres o actividades para su(s) hijo(s)?



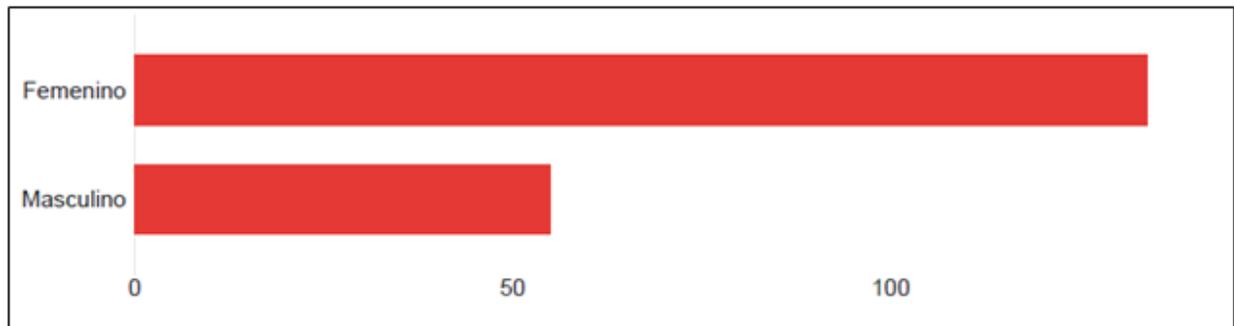
12. ¿Qué taller o actividad le gustaría se impartiera en los espacios comunes de su condominio? Escriba su respuesta.



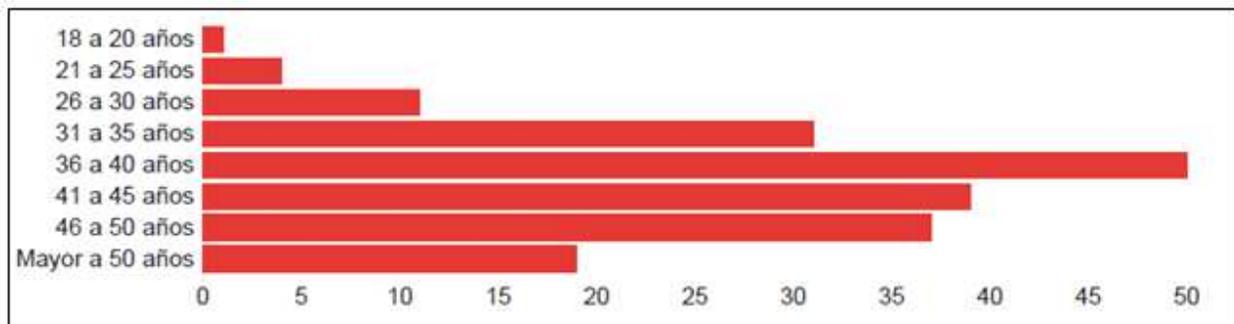
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los talleres o actividades mejoradas y en su domicilio (espacios comunes de su condominio)?



14. Indique su género



15. Indique su rango de edad



Anexo N°03: Análisis de Macroentorno (PESTEL)

Para analizar la industria en la cual Calm Teen se desarrollará, se realiza un estudio del macro entorno basado en análisis PESTEL:

Político

Chile aun cuando goza de una buena posición en Latinoamérica en cuanto transparencia (2º lugar), se ubica en la posición 27 a nivel mundial. Lo que deja de manifiesto que el gobierno aún debe hacer esfuerzos para “fortalecer las instituciones responsables de controlar al poder político y llevar a la práctica las leyes sobre delitos económicos...”, según señala el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2018¹⁶. Pues eventos como fraude de Carabineros, FFAA y casos como Caval y Soquimich, han mermado la reputación de Chile en este ranking desde el año 2012.

Chile destaca en la región no sólo por su nivel de transparencia, ocupa el primer lugar en Mejor política económica y la misma posición, en cuanto a Respeto a las instituciones democráticas, según señala la Encuesta IPSOS de mayo de 2018¹⁷.

Calm Teen prestará servicios de Medicina Complementaria / Alternativa (MCA) para niños y jóvenes en edad escolar, por ello resulta interesante saber cuáles son las políticas públicas de salud en el país. Y Chile al parecer va por buen camino, pues el gasto en salud del PIB en los últimos años muestra una tendencia; pasando de un 6,6% del PIB en el año 2005 a representar un 8,1% del PIB en el 2017, cercano al promedio de 8,9% que muestran los países de la OCDE¹⁸.

El Ministerio de Salud, es a quien le corresponde “formular y fijar las políticas de salud que se desarrollan dentro del territorio nacional”¹⁹, para ello ha definido programas de salud y áreas técnicas responsables para abordar cada tema y elevar el bienestar y salud mental de los chilenos. Bajo este contexto, Calm Teen se debe regir por el Departamento de Políticas Farmacéuticas y Profesionales Médicas de la División de Políticas Públicas Saludables y Promoción. Además de distintos reglamentos e iniciativas que buscan adecuarse a las necesidades de la población. Ejemplo de ello, es

¹⁶ Fuente: “Chile no mejora en ranking mundial...”, Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2018, www.cooperativa.cl

¹⁷ Fuente: “Chile arrasa en Latinoamérica...”, Encuesta IPSOS, Mayo 2018, www.biobiochile.cl

¹⁸ Fuente: “Gasto en Salud de Chile y OCDE”, Gasto y Financiamiento de la Salud en Chile y en Isapres. Composición del Gasto en Prestaciones y Licencias Médicas en Isapre 2012-2017, 2019, www.ipsuss.cl

¹⁹ Fuente: Funciones y Objetivos, 2019, www.minsal.cl

el Plan Nacional de Salud Mental, donde “se señalan en forma concreta, objetivos y estrategias para orientar los recursos del Estado...”²⁰. Este accionar además es reforzado de forma transversal por programas administrados por Junaeb, Mineduc y MDS, que buscan el bienestar mental de niños y jóvenes en edad escolar.

Las políticas implementadas durante los últimos años en Chile han favorecido la cobertura de enfermedades relacionadas con la salud mental en la atención primaria. Un buen ejemplo, es el Plan AUGE, que permitió gradualmente incorporar diversas Garantías Explícitas de Salud (Plan GES) relacionadas con enfermedades de salud mental.

Sin embargo, aún con todas las iniciativas que ha desarrollado el gobierno, el 42% de la población en Chile se declara “altamente estresada” de acuerdo a un estudio realizado por Fundación Chile en conjunto con Gfk Adimark el año 2016. Una cifra que se duplicó respecto al mismo estudio realizado el 2012, donde el 22% de la población se consideraba viviendo bajo altos niveles de estrés⁴.

Económico

El contexto económico en Chile se encuentra con miras al exterior, debido a la incertidumbre que provoca la “guerra comercial” entre China y Estados Unidos; los principales países a quienes envía sus productos y coincidentemente son el origen de sus importaciones.

El conflicto entre los principales socios comerciales de Chile, ya ha generado sus primeros impactos, en el periodo enero-abril los envíos locales hacia Estados Unidos presentaron una caída de 16% en comparación con igual periodo de 2018; mientras que a China cayó un 7,3% menos que hace un año²¹.

Bajo el escenario de un conflicto mayor, los problemas comerciales para Chile se agudizan, ya que “tiene una economía abierta al mundo con 26 acuerdos comerciales con 64 mercados que representan el 63% de la población mundial y el 86% del PIB global”²¹.

Observando la región, Chile es el país que más rápido creció en las últimas décadas y esto según el Banco Mundial se debe a un “marco macroeconómico sólido”, logrando

²⁰ Fuente: Salud Mental, 2019, www.minsal.cl

²¹ Fuente: “La Guerra comercial se siente en Chile, caen las exportaciones a EEUU y China en enero-abril”, Pamela Fierro, Mayo 2019, www.df.cl

“reducir la proporción de la población considerada pobre (USD\$5,5 por día) de 30% a 6,4% entre 2000 y 2017²².

Respecto al crecimiento económico de Chile, el país en 2017 creció un 1,3%, en 2018 alcanzó un 4%²² y según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el “crecimiento de Chile seguirá fuerte....proyectando un crecimiento de un 3,4% para el 2019 y 3,2% el 2020. Crecimiento superior al proyectado para la región completa, que se espera el PIB se desacelere a sólo 2% este año”²³.

Las proyecciones coinciden con el banco de inversiones JPMorgan que estima para Chile un crecimiento del PIB en 2019 por encima del potencial (a 3,5% anual), estima además “la inflación acelerándose hasta cerca de 3,6%, precios no transables más firmes y un peso más débil...”²⁴

Dentro de las principales recomendaciones que hace el Banco Mundial, para mantener el crecimiento que ha mostrado el país y mejorar las perspectivas a largo plazo, señala que las autoridades deben hacer esfuerzos “para racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, mejorar el sistema de pensiones, fortalecer el sistema financiero, impulsar la innovación y promover la participación laboral femenina”²².

Socio-cultural

El escenario social en Chile de acuerdo al último Censo realizado en el país el año 2017, determinó que en el país existen 17.574.003 habitantes, los que se concentran en las regiones Metropolitanas (40,5%), Biobío (11,6%) y Valparaíso (10,3%).

La población total se compone de 48,9% de hombres y 51,1% de mujeres y en la RM donde iniciará sus operaciones Calm Teen, existen 48,7% de hombres y 51,3% de mujeres, de un total de 7.112.808 habitantes.

La tendencia que muestra Chile es similar a la región, con un proceso de envejecimiento de su población, donde las personas de 65 años o más pasaron de 6,6% en 1992 a 11,4% en 2017. Esto se debe principalmente a la “baja tasa de fecundidad,...mejoras en las condiciones de salud y aumento de esperanza de vida”²⁵.

²² Fuente: “Chile Panorama General”, Banco Mundial, abril 2019, www.bancomundial.org

²³ Fuente: “FMI proyecta que crecimiento de Chile seguirá fuerte en 2019 y 2020”, Perspectiva económica para América Latina, Enero 2019, www.cnnchile.com

²⁴ Fuente: “JPMorgan ve a la inflación en Chile cerrando 2019 en 3,5%”, El Mercurio Inversiones, Enero 2019, www.elmercurio.com

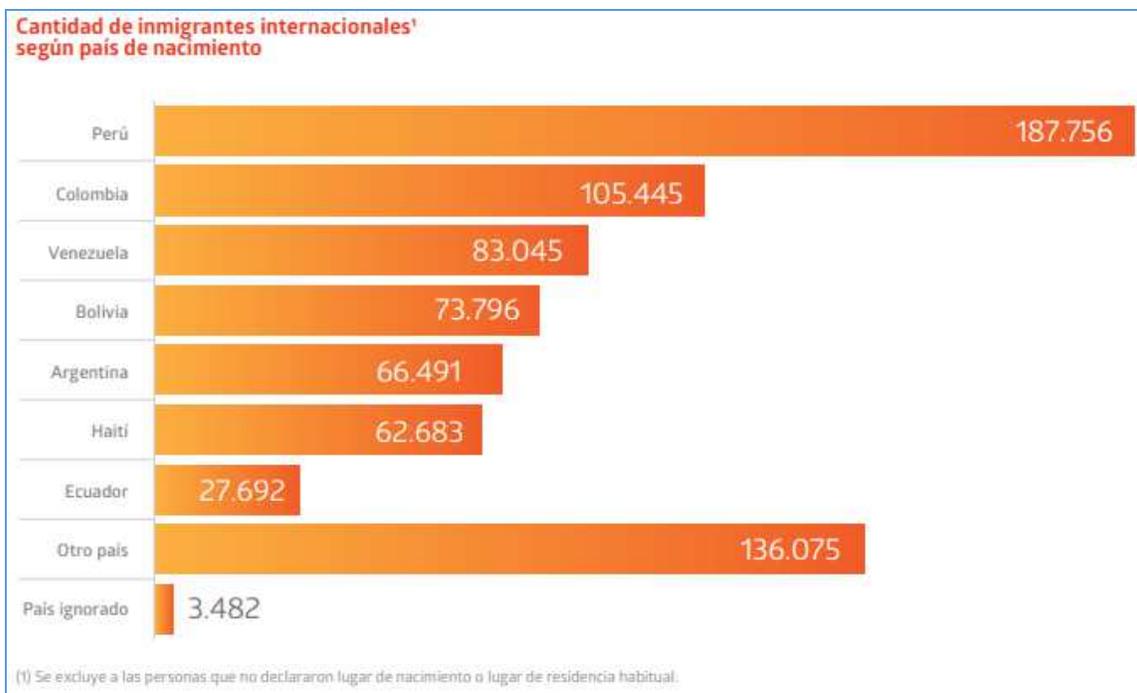
²⁵ Fuente: Síntesis de resultados Censo 2017, INE, Junio 2018.

Según muestra el siguiente gráfico, “un 87,8% de la población total habita en áreas urbanas, en tanto que 12,2% vive en las zonas rurales”²⁵.



Fuente: Síntesis de resultado de Censo 2017, INE, Junio 2018.

La migración en Chile, registra un crecimiento exponencial en el periodo 2010-2017, ya que el 66,7% de los residentes extranjeros llegaron en este periodo (Censo 2017). Hoy la población extranjera representa un 4,35% de la población total y el principal país de origen corresponde a Perú.



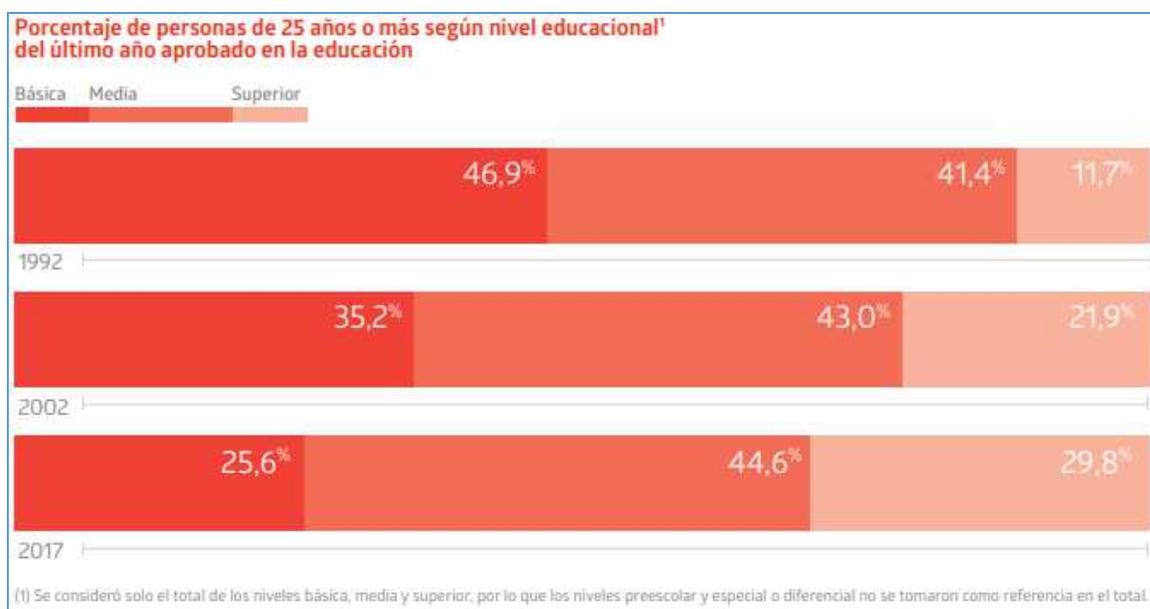
Fuente: Síntesis de resultado de Censo 2017, INE, Junio 2018.

En materia educacional, el mismo Censo de 2017, deja en evidencia el aumento del promedio de años de escolaridad de las personas de 5 años pasando de 7,6 en 1992 a 10,02 en 2017.



Fuente: Síntesis de resultado de Censo 2017, INE, Junio 2018.

La tendencia se refleja además en el acceso a la educación superior, pasando de un 11,7% en 1992 a 29,8% en 2017.



Fuente: Síntesis de resultado de Censo 2017, INE, Junio 2018.

Respecto a los grupos socioeconómicos de Chile, la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) clasifica a la población de acuerdo a las siguientes variables.

Tabla N°04 Anexos: Descripción de los GSE, según las variables más discriminantes

	Ingreso total promedio del hogar	Recursos del Principal Sostenedor del Hogar					
		Educación	Ocupación	Sistema de salud	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
E	M\$324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% público (FONASA)	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de ella	93% trabaja en oficios diversos sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores	90% público (niveles A y B de FONASA)	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo al nivel técnico	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que si lo requieren	76% público (niveles A y B de FONASA)	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato
C2	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%)	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales	56 % público (niveles B, C y D de FONASA) Y 32% privado (ISAPRE)	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago
C1b	M\$1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%)	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%)	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA)	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%)	92% son directivos y profesionales de alto nivel	76% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA)	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte de ellos con postgrado (30%)	100% son directivos y profesionales de alto nivel	89% privado (ISAPRE)	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago

Fuente: Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018, AIM CHILE, Febrero 2018.

De acuerdo a esta clasificación, los grupos presentan la siguiente participación a nivel país:

Tabla N°05 Anexos: Participación GSE a nivel país.

GSE	Participación a nivel país
AB	1%
C1a y C1b	12%
C2	12%
C3	25%
D	37%
E	13%

Fuente: Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018, AIM CHILE, Febrero 2018.

Como antecedente al presente estudio, los GSE de mayores ingresos AB, C1a y C1b muestran una mayor participación en la RM. En esta Región, el grupo AB representa el 2,8% y se concentra mayoritariamente en las comunas de Vitacura, Providencia, Las Condes y Lo Barnechea. El GSE C1a se concentra geográficamente en las mismas comunas anteriormente mencionadas con una participación del 8,8% alcanzando algunas comunas donde habita mayoritariamente el GSE C1b en las comunas de Santiago Centro y Ñuñoa con una participación en RM del 7,9%²⁶.

Tecnológico

Chile en el aspecto Tecnológico muestra distintos escenarios, por un lado, es el país que menos invierte en investigación y desarrollo (I+D) de la OCDE. La agrupación en promedio invierte 2,34% del PIB, mientras que en Chile sólo se invierte el 0,36% del PIB en I+D, según publica la encuesta de I+D del Instituto nacional de Estadísticas (INE) durante el 2018²⁷. Resultados que al parecer muestran una tendencia a la baja.

²⁶ Fuente: "AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos", Junio 2018, : www.pauta.cl

²⁷ Fuente: "I+D en Chile – Gasto sigue a la baja y 12% cae inversión de empresas en I+D", Marzo 2019, www.trendtic.cl,

Gráfico N°02 Anexos: Evolución del gasto en I+D años 2010-2017

Porcentaje respecto al PIB y \$MM 2017



Fuente: “I+D en Chile – Gasto sigue a la baja y 12% cae inversión de empresas en I+D”, Marzo 2019.

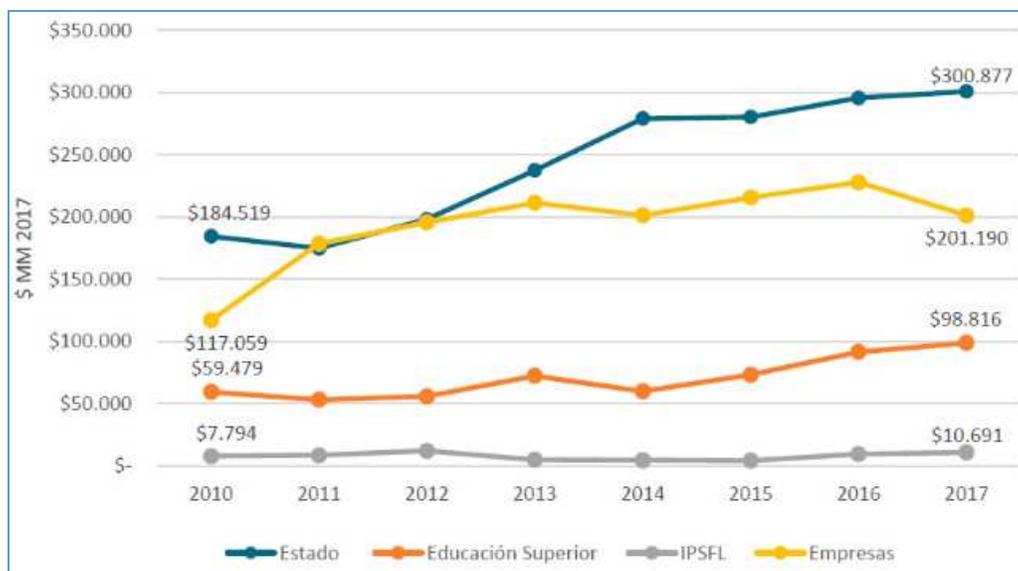
La baja en el gasto en I+D, se explica en gran medida por la caída en el financiamiento de las empresas que se produjo el 2017 respecto al año anterior, tal como muestra la Evolución del gasto intramuro en I+D por fuente de financiamiento. En Chile “el 50% del gasto en I+D lo realizan empresas de propiedad privada chilenas, seguidas por las extranjeras (27,87%) y las públicas (13,39%). Las mixtas ocupan el cuarto lugar con un 8,75%”²⁸.

Las empresas que muestran mayor inversión en I+D son aquellas “ligadas a la minería, seguida por aquellas relacionadas a las actividades financieras y de seguros, a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca”²⁸.

Por otro lado, las Micro, Pequeñas Empresas (Mipes) y las Startups que hacen I+D, son las que han mostrado mayor crecimiento. “El número de Mipes que realizan I+D se ha más que triplicado en desde el 2011, mientras que las empresas jóvenes que desarrollan I+D aumentaron en 57% entre el 2016 y 2017”²⁷.

²⁸ Fuente: “Chile y el futuro...”, Febrero 2019, www.innovacion.cl

Gráfico N°03 Anexos: Evolución del gasto intramuro en I+D por fuente de financiamiento (\$MM 2017)



Fuente: “I+D en Chile – Gasto sigue a la baja y 12% cae inversión de empresas en I+D”, Marzo 2019.

Por otro lado, Chile destaca como uno de los países con mayor uso de internet. El país “ha multiplicado por ocho su crecimiento –el crecimiento más acelerado entre los países de la OCDE- en adopción de internet de banda ancha en los dispositivos móviles entre 2010 y 2016. Cuatro de cada cinco adultos chilenos (de 16 a 74 años) ya están conectados a internet”²⁹.

Estos logros en la transformación digital e innovación son producto de un trabajo conjunto con las instituciones y se fundamentan en tres áreas principales:

- i. Digitalización de las transacciones comerciales y gubernamentales

Los primeros pasos en esta materia se dieron en el año 2003 con la digitalización de las facturas y “en un periodo de diez años el país ha aprobado una legislación para que las facturas electrónicas sean obligatorias...”, tal como se opera en la actualidad.

Como antecedente adicional, de acuerdo a un informe realizado por Mastercard por Americas Market Intelligence en julio 2018, “el 75% de los establecimientos comerciales en Chile aceptan pagos sin contacto. Mientras esto está al mismo nivel de Brasil, es

²⁹ Fuente: “Chile lidera el ranking de evolución digital en la región”, Febrero 2019, www.tecnopymes.cl

superior que en el resto de los países de Latinoamérica y el Caribe incluidos en el estudio.....”²⁹.

ii. Las mejoras al clima de negocios

Dentro de las iniciativas para alcanzar este objetivo ha sido principalmente la creación del portal www.tuempresaenundia.cl, que permitió bajar de dos meses a un día la creación de nuevas empresas y minimizar costos de hasta USD 600 a menos de USD 30 que significaba este trámite. Este portal “ha traído como resultado la creación de 118,771 nuevas empresas solamente en 2017, un aumento de 20 % desde el 2014. El 74 % de estas nuevas empresas se crearon en el sitio web”²⁹.

iii. La creación de un dinámico ecosistema de “startups”.

“Transformar estas mejoras en el clima de negocios y la facilitación de la creación de empresas en una fuente de ventaja competitiva es quizás uno de los mayores logros del gobierno chileno. Start-Up Chile, desde su creación en el 2010, ha crecido para convertirse en uno de los más robustos programas de aceleración de empresas emergentes en el mundo, y una fuerza de atracción para el talento empresarial de toda Latinoamérica y de todos los rincones del planeta”²⁹.

Ecológico

En Chile, el Ministerio del Medio Ambiente es el órgano del Estado responsable de aplicar políticas, planes y programas en materia ambiental, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa.

Su campo de acción se apoya en tres Instituciones:

i. Servicio de Evaluación Ambiental:

“Institución responsable de la administración del Sistema de evaluación de Impacto ambiental (SEIA), cuya gestión se basa en la evaluación ambiental de proyectos ajustada a lo establecido en las normas vigentes”³⁰.

ii. Superintendencia del Medio Ambiente:

Es un servicio público descentralizado quien tiene como responsabilidad exclusiva “ejecutar, organizar y coordinar el seguimiento y fiscalización de las resoluciones de calificación ambiental, ...y todos aquellos otros instrumentos de carácter ambiental que establezca la ley”³¹.

³⁰ Fuente: Servicio de Evaluación Ambiental, Junio 2019, www.sea.gob.cl

³¹ Fuente: Superintendencia del Medio Ambiente, junio 2019, <https://portal.sma.gob.cl/>

iii. Tribunales Ambientales:

“El Tribunal Ambiental de Santiago es un órgano jurisdiccional especial, autónomo e independiente, cuya función es resolver las controversias medioambientales de su competencia y ocuparse de los demás asuntos que la ley somete a su conocimiento”³².

Una de las iniciativas del gobierno que busca hacer frente al cambio climático, es el proyecto de ley Marco de cambio climático, el cual “busca el establecimiento de principios, sistemas de gobernanza, instrumentos de gestión y mecanismos de financiamiento adecuados, que permitan transitar hacia un desarrollo bajo en emisiones de gases de efecto invernadero...”³³. Con esto garantizar el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por Chile para hacer frente a los desafíos que presenta esta materia.

De acuerdo a las tendencias que surgen en Chile en el cuidado del medio ambiente y conforme a la Encuesta Nacional del Medio Ambiente 2018, destacan algunos resultados que muestran una nueva mirada de la población en este tema; “el 88% de la población en Chile cree que el cambio climático es producido, principalmente, por la actividad humana. Mientras que el 95% de los encuestados está a favor de eliminar las bolsas plásticas y un 89% a favor de aplicar restricción a vehículos contaminantes”³⁴.

La misma encuesta señala que los principales problemas ambientales para los chilenos son la calidad del aire (32%) y la basura (29%). Bajo esta línea, el 96% señaló que realizar acciones para cuidar el medio ambiente es un deber moral. Mirando a las empresas, el 69% rechaza la afirmación que éstas están haciendo el mejor esfuerzo para cuidar el medio ambiente. Lo que deja de manifiesto que hoy “los consumidores actuales, y principalmente los nativos digitales, valoran a las empresas responsables con el medio ambiente y a las compañías transparentes”³⁵.

³² Fuente: Tribunal Ambiental, Junio 2018, www.tribunalambiental.cl

³³ Fuente: Proceso de consulta pública del anteproyecto de ley marco de cambio climático, www.mma.gob.cl

³⁴ Fuente: “Evoluciona conciencia ambiental en chilenos”, Febrero 2018, www.radio.uchile.cl

³⁵ Fuente: “8 Tendencias que se tomarán la agenda...”, Enero 2019, www.diariosustentable.com

Legal

En el aspecto legal, es el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos el órgano del Estado responsable de “promover normas y políticas públicas orientadas a facilitar el acceso y la protección de los derechos de las personas, la reinserción social y la seguridad ciudadana, todo ello en un marco de respeto a los derechos humanos”³⁶.

Este ámbito involucra varios de sus programas, que afectan de una u otra forma el entorno de Calm Teen, donde destacan los siguientes:

El Acuerdo Nacional por la Infancia: Constituye “una hoja de ruta sobre la que el gobierno se encuentra trabajando para proteger a aquellos que han sido vulnerados y para promover el desarrollo integral de todos los niños y niñas del país”³⁷

Campaña contra el Ausentismo Escolar: “El 6 de mayo de 2019, el Ministerio de Educación lanzó la campaña #CadaDíaCuenta que busca terminar con el ausentismo escolar que hoy afecta a 1 de cada 3 niños en el país”³⁸.

Elige Vivir Sin Drogas: “Este Plan surge para dar respuesta a la preocupante realidad existente en cuanto a consumo de alcohol y drogas en los niños, niñas y adolescentes del país, considerando que los escolares chilenos se ubican como n°1 en consumo de marihuana, cocaína, paste base y tranquilizantes de América”³⁹.

Registro de Inhabilidad para Trabajar con Menores de Edad: De acuerdo a un convenio de colaboración firmado el 27 de diciembre de 2018 entre el Servicio De Registro e identificación y la Corporación Administrativa del Poder judicial, “se incorpora la transmisión periódica de la base de datos de sentencias condenatorias que contengan las penas de inhabilidades absolutas perpetuas o temporales para trabajar con menores de edad”⁴⁰.

Por otro lado, el 05 de noviembre de 2018 se presentó en el Congreso un nuevo proyecto de ley que busca reformular el actual registro de personas inhabilitadas para trabajar con menores de edad, donde destacan los siguientes puntos:

- 1.- Eliminar la actual distinción entre víctimas mayores y menores de 14 años. Inhabilitando de manera absoluta y perpetua el trabajo con menores de edad, no sólo para menores de 14 años.

³⁶ Fuente: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019, www.gob.cl

³⁷ Fuente: Acuerdo nacional por la infancia, Abril 2018, www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl

³⁸ Fuente: Campaña contra el ausentismo escolar, Mayo 2018, www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl

³⁹ Fuente: Plan Elige Vivir sin drogas, Abril 2019, www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl

⁴⁰ Fuente: Registro de inhabilidad para trabajar con menores de edad, www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl

2.- “Las Seremías de educación y de Transportes y Telecomunicaciones, junto con la Superintendencia de educación, podrán acceder a ambos registros con el fin de que se pueda controlar que los colegios no cuenten con personal que haya sido condenado por delitos sexuales contra menores, así como para fiscalizar que los transportistas escolares no hayan sido condenados por estos delitos previamente”⁴⁰.

Otro de los aspectos legales que puede afectar el entorno de Calm Teen son las reglamentaciones asociadas a la educación. Bajo este escenario cabe destacar algunas de ellas:

Ley 20.370 Ley General de Educación: “Regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa; fija los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio”⁴¹. Uno de los principios que establece esta ley señala lo siguiente:

“Educación integral. El sistema educativo buscará desarrollar puntos de vista alternativos en la evolución de la realidad y de las formas múltiples del conocer, considerando además, los aspectos físico, social, moral, estético, creativo y espiritual, con atención especial a la integración de todas las ciencias, artes y disciplinas del saber”⁴¹.

Ley 20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, cuyo objeto es “propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”⁴²

La misma ley señala que la educación “es un proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas”⁴².

Define además, que “el sistema comprenderá, entre otros, procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal y, cuando corresponda, apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de planes de mejora educativa a nivel de establecimientos que permitan desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades”⁴².

⁴¹ Fuente: Ley 20.370. Ley General de Educación, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Septiembre 2009.

⁴² Fuente: Ley 20.529, Ley de Aseguramiento de la Calidad de la educación, Biblioteca del Congreso nacional de Chile. Agosto 2011.

Esta ley tiene algunos detractores, como Fundación Liderazgo Chile, quienes señalan que ésta sólo “mide el desempeño de cada establecimiento en base a dos variables: el puntaje del Simce y los indicadores de desarrollo personal y social. La ley le da una ponderación del 77% al Simce y un 33% a los indicadores de desarrollo personal”. De esta forma, cuando se rinden las pruebas, “el colegio termina estresando al profesor, al alumno y generan una competencia perversa en el Simce, la PSU y las notas de enseñanza media. Todos están trabajando en base al 77% porque quieren más dinero, mayores incentivos, pero el estudiante queda postergado a un número y a si le va bien o mal”⁴³.

Decreto de Evaluación, Calificación y promoción Escolar (DS n°67/2018), que entrará en vigencia en marzo de año 2020. El nuevo decreto “permite que repitencia sea sólo una medida excepcional y el foco esté en el aprendizaje integral de los y las estudiantes y no sólo en las calificaciones”⁴⁴.

Dentro de los principales cambios que se introducen destacan los siguientes⁴⁴:

- Fomenta la reflexión pedagógica y colaborativa para tomar decisiones respecto de qué, cuándo y cuánto evaluar y calificar.
- Se elimina la eximición de asignaturas o módulos, puesto que se estima que esta medida deja a la o el estudiante sin participación en las oportunidades de aprendizaje y evaluación en el área del cual es eximida o eximido. Así, la eximición se considera una respuesta inadecuada frente a dificultades de las y los estudiantes, lo cual puede reemplazarse por adaptaciones o adecuaciones de sus oportunidades de aprendizaje y evaluación.

En línea con las reglamentaciones en materia educacional, en abril del presente año se aprobó en el Congreso la llamada “Ley Ritalin”, la cual debe ser promulgada por el Ejecutivo y publicada en el Diario Oficial para entrar en vigencia. Esta Ley “modifica la ley General de Educación y la ley sobre Subvención del Estado a establecimientos educacionales, buscando prohibir que se condicione la matrícula al consumo de

⁴³ Fuente: “Educación emocional en las escuelas,”. Diciembre 2018, www.eldesconcerto.cl

⁴⁴ Fuente: “Nuevo decreto permite que repitencia sea sólo una medida...”, Febrero 2018, www.mineduc.cl

medicamentos para tratar trastornos de conducta como hiperactividad o déficit atencional”⁴⁵.

El texto señala que los “establecimientos propiciarán iniciativas de apoyo biopsicosociales y de atención diferenciada, tanto en las actividades curriculares como extracurriculares, facilitando ambientes de aprendizaje que permitan atender las necesidades educativas especiales y, de este modo, promover el desarrollo de habilidades emocionales y sociales”.

Indica además que se deben buscar otro tipo de formas para dar habilidades a los menores con déficit atencional o hiperactividad “por medio de prácticas deportivas o contemplativas, tales como meditación, yoga, mindfulness, taichi, danza o expresiones artísticas, destinadas tanto al favorecimiento del rendimiento académico, como al bienestar e integración de los y las estudiantes, en consideración a las diversas capacidades que posean y a la etapa del aprendizaje en que se encuentren”⁴⁵.

Señalar además que el déficit atencional “es el trastorno psiquiátrico más frecuente en la infancia y el principal motivo de consulta en los servicios de salud mental en niños”, según indica la psiquiatra Paz Quintero⁴⁶. Quien señala, además que “el rol del colegio es hacer un manejo personalizado, no estigmatizar y ser flexible en el trato con un niño con déficit atencional. Ahora, los establecimientos educacionales deberán armar buenos equipos de psicólogos y educadores diferenciales para apoyar la labor de los profesores”.

Adicional a lo anteriormente expuesto, entre los temas normativos que regulan la educación en Chile, existe un proyecto llamado “Ley de Educación Emocional”, impulsado por Fundación Liderazgo Chile, que busca “potenciar el desarrollo de las competencias emocionales como elemento esencial del desarrollo humano, con objeto de capacitarle para la vida y con la finalidad de aumentar el bienestar personal, social y laboral”⁴⁷.

⁴⁵ Fuente: “Ley Ritalin lista para promulgación...”, Mayo 2019, www.t13.cl

⁴⁶ Fuente: “Ley Ritalin termina con obligación de medicar a escolares ...”, Abril 2019, www.lahora.cl

⁴⁷ Fuente: Ley Educación emocional, Junio 2019, www.liderazgochile.cl

Lo que busca este proyecto es definir un programa educativo que permita⁴⁷:

- Adquirir un mejor conocimiento de las propias emociones.
- Identificar las emociones de los demás.
- Denominar a las emociones correctamente.
- Desarrollar la habilidad para regular las propias emociones.
- Subir el umbral de tolerancia a la frustración.
- Prevenir los efectos nocivos de las emociones negativas.
- Desarrollar la habilidad para generar emociones positivas.
- Desarrollar la habilidad de auto motivación.
- Adoptar una actitud positiva ante la vida.

En América Latina el país pionero en esta materia es Argentina, quien a través de Fundación Educación Emocional ha implementado la Ley Educación Emocional en las provincias de Corrientes y San Juan⁴³.

Otro ámbito en el cual estará inserto Calm Teen es el de la Salud, al trabajar materias de la salud mental a través de la metodología mindfulness, que se puede clasificar como una medicina complementaria. Para ello, el Gobierno define un área encargada de las orientaciones de política, elaboración de normas y apoyo a la gestión de actividades relacionadas con el conocimiento y práctica de las llamadas Medicinas Complementarias / Alternativas (MCA). El área pertenece al Departamento de políticas farmacéuticas y profesiones médicas de la división de políticas públicas saludables y promoción⁴⁸.

El Ministerio de Salud ha definido e implementado una serie de intervenciones dirigidas a la regulación del ejercicio de estas prácticas no convencionales, entre las que destacan:

Decreto n°42 (año 2005) “reglamenta el ejercicio de las prácticas médicas alternativas (complementarias) como profesiones auxiliares de la salud y las condiciones de los recintos en que estas se realizan. A partir de este reglamento marco, se ha evaluado y reconocido a la Acupuntura (Decreto N° 123/2008) a la Homeopatía (Decreto N° 19/2010) y a la Naturopatía (Decreto N° 5/2013) como profesiones auxiliares de la salud⁴⁸.

⁴⁸ Fuente: Medicinas complementarias, Enero 2019, www.minsal.cl

Por último, se considera necesario mencionar la Ley n°19.537 sobre Copropiedad Inmobiliaria, que señala cómo se regula la convivencia y administración de edificios, condominios y otros inmuebles de propiedad compartida” Con el objetivo de asegurar una correcta convivencia, el buen uso y las limitaciones de los bienes de dominio común”⁴⁹.

Ésta define además copropiedad como el “régimen de propiedad inmueble en el cual coexisten tanto bienes comunes, como aquellos de cada propietario”.

⁴⁹ Fuente: Ley n°19.537 de Copropiedad Inmobiliaria. Biblioteca del Congreso Nacional. Abril 2014

Anexo N°04: Análisis Porter extendido

Para realizar el análisis del sector en el cual Calm Teen participará, se realiza Análisis de las Fuerzas de Porter, sumando además el Análisis de Complementaridad y las barreras de entrada/salida:

- Amenaza de Nuevos entrantes (alta).

En esta industria no existen mayores requerimientos de capital que puedan limitar el acceso a nuevos actores al mercado.

La presión que ejercen los nuevos entrantes se materializa en profesionales de la salud, psicólogos principalmente, que realicen de forma individual los servicios a domicilio. O incluso las clínicas podrían desarrollar programas, utilizando su aprendizaje en la industria e infraestructura disponible, sin embargo, no lograría mayor sintonía con los clientes al requerir que las sesiones sean en sus instalaciones y no en el domicilio del usuario/comprador.

- Amenaza Sustitutos (alta).

Se considera una presión alta la que ejercen sustitutos, y uno de ellos es la medicina convencional, que por años ha predominado en el tratamiento de algunas patologías asociadas a salud mental, en especial al segmento objetivo; niños y jóvenes en edad escolar.

Sólo como ejemplo, el uso del metilfenidato, comercialmente conocido como Ritalin, es el fármaco prescrito con mayor frecuencia para tratar a los niños y adolescentes con trastorno de déficit de atención e hiperactividad (TDAH). Los niños que sufren esta enfermedad encuentran difícil concentrarse, suelen ser hiperactivos e impulsivos, lo que muchas veces se traduce en un bajo rendimiento escolar e interfiere con la capacidad de relacionarse bien con familiares y amigos⁵⁰. Síntomas que muchas veces pueden ser abordados por MCA, en especial disciplinas como mindfulness, que permiten tratar estas enfermedades, pero con una efectividad a mayor plazo.

- Poder de Negociación de Proveedores (bajo).

No existen empresas que dominen en la industria proveedora; los centros y universidades que dictan programas Mindfulness son variadas, incluso la carrera de psicología, presenta uno de los mayores índices de saturación en Chile, pues se

⁵⁰ Fuente: "Efectos beneficiosos y perjudiciales del metilfenidato...", Noviembre 2015, www.cochrane.org

imparte en más de 40 casas de estudio⁵¹ y anualmente se titulan alrededor de 4.000 alumnos de esta carrera⁵².

Por otro lado, se busca hacer uso de RRSS y desarrollar plataformas digitales (apps) para dar a conocer Calm Teen y producir material de apoyo a las sesiones, en este ámbito no existe un proveedor relevante del servicio de internet y en caso de existir, el costo de cambio es muy bajo, al igual que el de telefonía móvil. Sumando además que los insumos básicos como artículos de oficina y/o deportivos cuentan con una amplia y variada oferta.

- Poder de Negociación de Clientes (media).

Aparentemente, al ser una venta B2C y prestar servicios a domicilio, representa un bajo poder de negociación de los clientes. En la industria, no existe algún cliente o agrupación que presente un alto grado de participación, por el contrario, son atomizados y la negociación es “uno a uno”, no a través de un bloque. Por otro lado, el cambio de proveedor es poco costoso y los clientes pueden acceder a centros que imparten esta disciplina u otra, o profesionales de salud que asisten a domicilio. Sin embargo, existe un factor que le otorga un matiz de incertidumbre si es totalmente baja la presión que ejercen los compradores, pues mindfulness es una disciplina poco conocida, tanto para la población como el segmento objetivo, lo que significa que la demanda debe ser inducida inicialmente y el poder así queda en manos del cliente. Sumar a ello, que existen programas mindfulness para aprender, practicar y enseñar esta disciplina, generando así una amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de los compradores.

- Rivalidad de Competidores (alta).

Esta es una industria donde coexiste un sinnúmero de competidores y en su mayoría, representan el mismo grado de participación. La diversidad de los servicios, tanto de meditación como atención a domicilio es alta, lo que permite concluir que existe una fuerte rivalidad entre los participantes.

⁵¹ Fuente: Ranking con las carreras más saturadas de Chile, Leída Mayo 2019, www.it-hunter.cl

⁵² Fuente: “Las carreras con más titulados por año...”, Diciembre 2017, www.mega.cl

- Análisis de Complementaridad

Éste identifica que talleres de yoga o pilates, pueden ser actividades a ofrecer paralelo al Mindfulness. Éstos, representan una oportunidad para ser incorporados en la gama de servicios que Calm Teen pueda entregar a sus usuarios/clientes. Destacando, además que, según encuesta realizada para la presente investigación, uno de factores a los cuales otorgan mayor valoración es la variedad. Sumado, que el 50% o más de los encuestados busca mejorar la calidad de vida de sus hijos, reduciendo los niveles de estrés que viven en sus colegios.

- Usuarios e influenciadores

Los usuarios, inicialmente serán niños y jóvenes en edad escolar que tengan entre 5 y 17 años de edad. Vivan o tengan familiares/amigos en condominios con espacios comunes en las comunas de Las Condes, Providencia y Nuñoa.

Los influenciadores serán principalmente padres con experiencias en mindfulness que recomienden el servicio, apoderados de colegios privados con los cuales se pretende establecer un vínculo colaborativo e institutos preuniversitarios.

- Canal de distribución

Inicialmente, no existirá una canal de distribución, considerando que será un servicio prestado por profesionales contratados directamente por Calm Teen.

- Barrera de Entrada (baja)

No existen barreras significativas para ingresar a esta industria y los requerimientos de capital representan un monto menor, considerando además el rápido proceso de creación de una empresa y bajo costos que ofrecen plataformas como “tuempresaenundia”.

- Barrera de Salida (baja)

En caso de abandonar la industria, el mayor costo lo sufrirían los profesionales que prestan servicio de mindfulness, la mayoría psicólogos capacitados en esta materia, pueden prestar servicios como psicólogos clínicos y aquellos que presentan una menor instrucción en el ámbito de la salud, pueden ofrecer servicios como yoga o pilates.

Los costos de salida asociados a indemnizaciones por término de relación laboral, son menores y fáciles de abordar, dependiendo el tipo de contrato, que se estima sea a través de boleta de honorarios.

Los costos por dar término a contratos de servicios básicos no representan una barrera de salida significativa.

Anexo N°05: Análisis de precios

De acuerdo a los precios publicados por la competencia y profesionales psicólogos que imparten clases o realizan consultas orientadas a mindfulness, se obtienen los siguientes valores:

Tabla N°06 Anexos: Precios principales competidores.

Centro de salud	Costo consulta psicólogo	Costo plan	N° de sesiones por plan	Tiempo consulta (minutos)
Centro Integral de Terapias	\$ 40.000	No indica	N/A	45
Cetep		No indica	N/A	No indica
Centro de Terapia Integral	\$ 35.000	No indica	N/A	No indica
Centro de Terapia del comportamiento		\$ 92.610	7	No indica
Integral-mente	\$ 50.000	No indica	N/A	60
Plenamente		\$ 140.000	8	60
Asia Santiago	\$ 8.000	\$40.000*	4	60

* Requiere una matricula de \$20.000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en la web

El costo de servicios profesionales, prestados de forma individual promedia los \$30.000 por consulta. Información obtenida de página web www.psicologoschile.com⁵³

Anexo N°06: Detalle presupuesto Marketing

El presupuesto se detalla a continuación:

Tabla N°07: Presupuesto de Marketing.

Act.	Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción	Página web (56)	\$ 310.000					
	Mantención página web (56)			\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000
	Google Adwords (57)	\$ 900.000		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
	Publicidad a través de Facebook (57)	\$ 300.000		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
	Perfil LinkedIn Premium Business (58)	\$ 201.600		\$ 403.200	\$ 403.200	\$ 403.200	\$ 403.200
	Desarrollo App (59)	\$ 13.111.454					
	Mantención App (10% s/valor app)			\$ 1.311.145	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145
	Promoción "una clase gratis" y "referidos"			\$ 906.400	\$ 933.592	\$ 961.600	\$ 990.448
	Total Promoción	\$ 14.823.054	\$ -	\$ 5.163.745	\$ 5.190.937	\$ 5.218.945	\$ 5.247.793
Imagen	Ropa corporativa (ver cuadro anexo)	\$ 368.200		\$ 736.400	\$ 883.680	\$ 883.680	\$ 883.680
	Total imagen	\$ 368.200	\$ -	\$ 736.400	\$ 883.680	\$ 883.680	\$ 883.680
	Total Marketing	\$ 15.191.254	\$ -	\$ 5.900.145	\$ 6.074.617	\$ 6.102.625	\$ 6.131.473

Fuente: Elaboración propia ^{54, 55, 56, 57}.

⁵³ Fuente: "Psicólogos para adolescentes...", visto Junio 2019, www.psicologoschile.com

⁵⁴ Fuente: Plan tienda virtual, visto Junio 2019, www.sitioswebchile.cl/

⁵⁵ Fuente: Planes y Precios Ads, visto Julio 2019, www.tusclicks.cl

Para el detalle de la ropa corporativa se consideran los valores propuestos por “Portal Ropa empresas”:

Tabla N°08 Anexos: Costo ropa corporativa.

Detalle	Cantidad x trabajador	Valor unitario	Costo Total x trabajador	Entregan dos veces al año	Costo Total anual por trabajador
Cortaviento	2	\$ 8.990	\$ 17.980	2	\$ 35.960
Chaqueta	2	\$ 19.990	\$ 39.980	2	\$ 79.960
Poleras	2	\$ 5.640	\$ 11.280	2	\$ 22.560
Jockey	2	\$ 2.200	\$ 4.400	2	\$ 8.800
Total imagen		\$ 36.820	\$ 73.640		\$ 147.280

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°09: Detalle costo ropa corporativa trabajadores Calm Teen.

Trabajadores	N° de trabajadores	Costo Total Anual	Costo Total semestre
N° Trabajadores año 1	5	\$ 736.400	\$ 368.200
N° Trabajadores año 2	5	\$ 736.400	\$ 368.200
N° Trabajadores año 3	6	\$ 883.680	\$ 441.840
N° Trabajadores año 4	6	\$ 883.680	\$ 441.840
N° Trabajadores año 5	6	\$ 883.680	\$ 441.840

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ Fuente: Tarifas servicios LinkedIn, Cálculo en base a tarifa de USD 47,99/mes, dólar referencial \$701 al 31/07/2019. <https://www.linkedin.com>

⁵⁷ Fuente: “Cuánto cuesta mi app”, Cálculo en base a tarifa de 16800 euros, valor referencial \$780,478, Julio 2019, www.cuancocuestamiapp.com

Bibliografía y Fuentes

“Chile no mejora en ranking mundial...”, Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2018, 2019, Radio Cooperativa <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/politica/transparencia/chile-no-mejora-en-ranking-mundial-pero-sigue-siendo-el-segundo-pais/2019-01-29/051043.html>

“Chile arrasa en Latinoamérica..”, Encuesta IPSOS Mayo 2018, 2019, Radio Biobio Chile, <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2018/05/07/chile-arrasa-en-latinoamerica-por-su-politica-economica-democracia-y-lucha-anticorrupcion.shtml>

Ministerio de Salud, Funciones y Objetivos, 2019, <https://www.minsal.cl/funciones-objetivos/>

“Gasto en Salud de Chile y OCDE”, Estudio Gasto y Financiamiento de la Salud en Chile y en Isapres. Composición del Gasto en Prestaciones y Licencias Médicas en Isapre 2012-2017, <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/estadisticas-e-indicadores/gasto-en-salud-de-chile-y-ocde-pib/2018-08-29/173510.html>

“La Guerra comercial se siente en Chile, caen las exportaciones a EEUU y China en enero-abril”, Diario Financiero, Pamela Fierro, Mayo 2019. <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/la-guerra-comercial-se-siente-en-chile-caen-las-exportaciones-a-eeuu-y/2019-05-27/174026.html>

“Chile Panorama General”, Banco Mundial, abril 2019. Mayo 2019. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

“FMI proyecta que crecimiento de Chile seguirá fuerte en 2019 y 2020”, Perspectiva económica para América Latina, Enero 2019, 2019. https://www.cnnchile.com/economia/fmi-proyecta-que-crecimiento-de-chile-seguira-fuerte-en-2019-y-2020_20190125/

“JPMorgan ve a la inflación en Chile cerrando 2019 en 3,5%”, El Mercurio Inversiones, Enero 2019.

<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/01/09/JPMorgan-ve-a-la-inflacion-en-Chile-cerrando-2019-en-35.aspx>

Síntesis de resultados Censo 2017, INE, Junio 2018.

Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018, AIM CHILE, Febrero 2018.

“AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos”, Junio 2018. <https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos>

“I+D en Chile – Gasto sigue a la baja y 12% cae inversión de empresas en I+D”, Marzo 2019. <https://www.trendtic.cl/2019/03/id-en-chile-gasto-sigue-a-la-baja-y-12-cae-inversion-de-empresas-en-id/>

“Chile y el futuro: crece el gasto público del país destinado al I+D al igual que aumenta la inversión de las empresas”, Febrero 2019. <http://www.innovacion.cl/caso/chile-y-el-futuro-crece-el-gasto-publico-del-pais-destinado-al-id-al-igual-que-aumenta-la-inversion-de-las-empresas/>

“Chile lidera el ranking de evolución digital en la región”, Febrero 2019. <https://www.tecnopymes.cl/index.php/2019/02/19/chile-lidera-en-ranking-de-evolucion-digital-en-la-region/>

Servicio de Evaluación Ambiental, Junio 2019. <https://www.sea.gob.cl/>

Superintendencia del Medio Ambiente, junio 2019. <https://portal.sma.gob.cl/index.php/que-es-la-sma/>

Tribunal Ambiental, Junio 2018. <https://www.tribunambiental.cl/informacion-institucional/sobre-el-tribunal-ambiental/que-es-el-tribunal-ambiental/>

“Evoluciona conciencia ambiental en chilenos”, Febrero 2018.
<https://radio.uchile.cl/2018/02/20/estudio-revela-que-chilenos-son-cada-vez-mas-conscientes-del-cambio-climatico/>

“8 Tendencias que se tomarán la agenda de sostenibilidad empresarial durante el 2019”, Enero 2019. <https://www.diariosustentable.com/actualidad-sustentable/8-tendencias-que-se-tomaran-la-agenda-de-sostenibilidad-empresarial-durante-el-2019/>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Junio 2018.
<https://www.gob.cl/ministerios/ministerio-de-justicia-y-derechos-humanos/>

Acuerdo Nacional por la Infancia, Abril 2018. www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl

Campaña contra el ausentismo escolar, Mayo 2018.
<http://losninosprimero.cumplimiento.gob.cl/campana-contra-el-ausentismo-escolar.html>

Plan Elige Vivir sin drogas, Abril 2019. <http://losninosprimero.cumplimiento.gob.cl/elige-vivir-sin-drogas.html>

Registro de inhabilidad para trabajar con menores de edad, Diciembre 2018.
<http://losninosprimero.cumplimiento.gob.cl/registro-de-inhabilidad-para-trabajar-con-menores-de-edad.html>

Ley 20.370. Ley General de Educación, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Septiembre 2009.

“Ley Ritalín termina con obligación de medicar a escolares con déficit atencional”, Abril 2019. <http://www.lahora.cl/2019/04/ley-ritalin-termina-obligacion-medicar-escolares-deficit-atencional/>

“Nuevo decreto permite que repitencia sea sólo una medida excepcional y foco esté en el aprendizaje integral”, Febrero 2018. <https://www.mineduc.cl/2018/02/16/nuevo-decreto-permite-repitencia-sea-solo-una-medida-excepcional-foco-este-aprendizaje-integral/>

“Educación emocional en las escuelas: El proyecto de ley que impulsa la Fundación Liderazgo Chile para “sanar la sociedad”, Diciembre 2018. <https://www.eldesconcierto.cl/2018/12/12/educacion-emocional-en-las-escuelas-el-proyecto-de-ley-que-impulsa-la-fundacion-liderazgo-chile-para-sanar-la-sociedad/>

Ley Educación emocional, Junio 2019. <https://www.liderazgochile.cl/ley-de-educacion-emocional>

Medicinas Complementarias, Enero 2019, <https://www.minsal.cl/medicinas-complementarias/>

Ley n°19.537 de Copropiedad Inmobiliaria. Biblioteca del Congreso Nacional. Abril 2014.

“Ranking con las carreras más saturadas de Chile”, Mayo 2019, <http://www.ithunter.cl/ith/ranking-de-las-carreras-mas-saturadas-de-chile/>

“Carreras con más titulados por año y sus respectivos sueldos”, Diciembre 2017, <https://www.ahoranoticias.cl/noticias/nacional/212666-cardenal-ezzati-defendio-feriado-por-visita-del-papa-recordando-mediacion-en-conflicto-con-argentina-en-1978.html>

“Efectos beneficiosos y perjudiciales del metilfenidato para niños y adolescentes con trastorno de déficit de atención e hiperactividad (TDAH)”, Noviembre 2015, <https://www.cochrane.org/es/CD009885/efectos-beneficiosos-y-perjudiciales-del-metilfenidato-para-ninos-y-adolescentes-con-trastorno-de>

“El estrés es un problema, no un valor cultural”, Enero 2019, <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/estres-problema-no-valor-cultural/481022/>

Sharing Madrid, Junio 2017, <http://www.sharingmadrid.org/en-junio-vamos-reinventar-las-ciudades/>

Planes Banda Ancha móvil, visto Julio 2019, <https://www.entel.cl/empresas/BAM/>

Sociedad por Acciones SPA en Chile, Visto Agosto 2019, <https://iniciatupyme.cl/sociedad-por-acciones/>

Cámara de seguridad IP Wiifi, visto Julio 2019, <https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-469372058-camara-de-seguridad-panoramica-360-ip-wifi-960p-celular- JM>