



“CENTRO SEMILLA”

Parte I

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

Alumno: Chriss Aedo Andia

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Julio de 2018

CONTENIDO	
RESUMEN EJECUTIVO	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	6
2.1 Industria Chilena de la salud	6
2.2 Estructura de la industria.....	6
2.3 Industria de la Salud Privada en Chile	8
2.4 Atenciones ambulatorias para niños con trastornos de desarrollo en el ámbito privado.....	9
2.5 Análisis del Microentorno de la Industria	11
2.5.1 Competidores	12
2.5.1 Segmentación de los Clientes	14
2.5.2 Perfil de clientes.	15
2.5.3 Motivación de compra.....	17
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	19
3.1 Modelo De Negocios.....	19
3.1.1 Segmento de cliente	20
3.1.2 Propuesta de Valor.....	21
3.1.3 Canal de Distribución y Comunicaciones	22
3.1.4 Relación con el cliente.....	23
3.1.5 Flujo de ingresos	24
3.1.6 Recursos claves.....	24
3.1.7 Actividades claves	24
3.1.8 Estructura de Costos.....	25
3.1.9 Red de Partners.....	25
3.2 Descripción De La Empresa	25
3.3 Estrategia De Entrada.....	26
3.4 Estrategia De Diferenciación	26

3.5	Estrategia De Crecimiento	27
3.6	RSE Y Sustentabilidad	27
IV	PLAN DE MARKETING	28
4.1	Objetivos De Marketing	28
4.2	Estrategia De Segmentación	29
4.3	Estrategia De Servicio	30
4.4	Estrategia De Precio	32
4.5	Estrategia de Distribución	33
4.5.1	Capacidad considerada.....	33
4.6	Estrategia De Comunicación Y Ventas.....	34
4.7	Estimación De La Demanda Y Proyecciones De Crecimiento Anual	35
4.8	Presupuesto De Marketing y Cronograma	36
V	PLAN DE OPERACIONES.....	38
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	38
5.2.	Flujo de operaciones.....	38
VI	EQUIPO DEL PROYECTO.....	39
6.1.	Equipo gestor	39
6.2.	Estructura organizacional.....	39
6.3.	Incentivos y compensaciones.....	40
VII	PLAN FINANCIERO.....	41
7.1	Supuestos del proyecto, Mercado y Factor de Ocupación	41
7.2	Estimación de las ventas.....	41
7.3	Estado de Resultados y Flujo de Caja	41
7.4	Ratios Financieros.....	43
7.5	Valoración de Centro Semilla	43
7.1.1	Indicadores Financieros del Proyecto	44
7.6	Análisis de Sensibilidad.....	44
7.7	Punto de Equilibrio R	45
VIII	RIESGOS CRITICOS	46
IX	PROPUESTA AL INVERSIONISTA	47
X	CONCLUSIÓN.....	48
ANEXO	50

RESUMEN EJECUTIVO

Chile posee uno de los sistemas de salud más desarrollados de América Latina, con 97% de aseguramiento, un gasto equivalente al 9,4% del PIB y una tasa de crecimiento acelerada. Es esperable que, en la medida que el país mantenga un ritmo de crecimiento positivo, el gasto en salud siga creciendo naturalmente.

El país no escapa a la tendencia global de consumo de prestaciones específicas en salud, mostrando una creciente alza en la demanda de prestaciones privadas para niños con trastornos del desarrollo, dicho fenómeno es impulsado por los avances en la salud materno infantil, la ampliación de la educación parvularia y los nuevos estilos de crianza. La suma de estos factores ha favorecido el levantamiento de alertas cada vez más tempranas, un diagnóstico precoz y por ende una mayor derivación por parte de los médicos especialistas.

Actualmente la industria de los centros privados para el diagnóstico y tratamiento de estos trastornos, se encuentra fragmentada y concentrada en el sector oriente. La comuna de Ñuñoa representa tan solo un 7% de participación de mercado, los niños entre 0 y 9 años reúnen el 15% del total de sus habitantes y la proyección de crecimiento de este segmento se estima en un 3% anual en dicha comuna.

En este contexto, hemos visualizado una oportunidad de negocio para la creación de un centro de diagnóstico y tratamiento para niños con trastornos del desarrollo en la comuna de Ñuñoa, donde se presenta un mercado potencial del 21% de la población de niños entre 0 y 9 años, equivalente a 3.200 niños. Bajo una mirada conservadora, se estima un mercado real del 60% sobre el mercado potencial, es decir, un tamaño de mercado de 1.920 niños para el año 2019.

Centro Semilla visualiza una oportunidad de negocio sobre los \$437M en ingresos para el tercer año, un EBITDA de 28,3% al final de este período y una TIR del 47%, lo cual, lo hace negocio muy atractivo para un inversionista, entendiendo que ofreceremos a este, una participación del flujo de caja de un 30% correspondiente a un VAN de \$101.091.237.

El equipo gestor de este proyecto cuenta con una amplio Now How en la industria de las atenciones privadas de salud para niños con trastornos del desarrollo, además cuentas con los conocimientos de administración requeridos para la implementación y gestión del centro.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El gasto de salud en Chile al año 2016 corresponde a un 9,4% del Producto Interno Bruto (PIB). En términos monetarios equivale a MM\$ 14.850, con un crecimiento de 11,1% mostrando una de las mayores tasas de crecimiento del gasto en salud de los países OCDE. (anexo 1)

Del total del gasto, un 56% corresponde a gasto público y un 44% a gasto privado en salud, este último, se compone por cotizaciones voluntarias (sistema ISAPRE y seguros voluntarios de salud) y el “**gasto de bolsillo**”: desembolso directo en que las personas deben incurrir para el financiamiento de copagos por prestaciones que no cuentan con ningún tipo de financiamiento del sistema previsional¹.

El “gasto de bolsillo” representa, al año 2015, un 85% del gasto privado total. Es decir, 5.568.685 MM\$ fueron desembolsados para dichos efectos, siendo el más significativo el gasto en **servicios profesionales de salud** con un 44% del total. (Anexo 2)

Para el año 2016 una de las prestaciones que mostró una alta tasa de crecimiento en la demanda de atenciones privadas, son los servicios profesionales en el área de la rehabilitación infantil de niños con trastornos del desarrollo. Grupo emergente y heterogéneo de niños que presentan distintas problemáticas de salud y educación, cuya complejidad va a depender del tipo de trastorno y el grado en que se presente.

Los trastornos del desarrollo, en sus cinco variantes: Trastorno del espectro autista (TEA), Trastorno de déficit atencional con o sin hiperactividad (TDA/H), Trastorno del lenguaje (TEL), Trastorno del aprendizaje (DI) y los Trastornos conductuales

¹ Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile; Actualización a cifras año 2016; Análisis preparado por Clínicas de Chile A.G.

(TOD) presentan una prevalencia de un 21% en el total de los nacidos vivos según la evidencia médica reportada en los últimos años. (anexo 3)

Dichas alteraciones del desarrollo neuromadurativo se relacionan con trastornos en las funciones ejecutivas, trastornos en la regulación sensorial, déficit en las habilidades sociales y de la comunicación, problemas de aprendizaje, menores oportunidades laborales y morbilidad en la adultez.²

Dichos trastornos, son cada vez más diagnosticados y derivados a tratamiento, este fenómeno resulta concordante con los avances médicos en la detección precoz, alertas cada vez más tempranas de parte del personal docente y las demandas propias de una sociedad altamente expectante del desarrollo de los niños, en donde se espera que ingresen a un buen colegio, que realicen actividades extraescolares, y al mismo tiempo, que logren equilibrar una exitosa vida social y familiar.

Las terapias de Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Psicología y Kinesiología son las de mayor demanda para dar respuesta a la neuro diversidad de estos niños. Dichas intervenciones se realizan en un ambiente distinto al que ofrecen las clínicas y centros médicos, ya que requieren una infraestructura diferenciada (gimnasio de integración sensorial) y un modelo de trabajo basado en intervenciones multidisciplinarias.

En este contexto, se enmarca la oportunidad de crear un centro que responda a la necesidad de intervenciones terapéuticas para niños con trastornos del desarrollo en la región metropolitana, específicamente en la comuna de Ñuñoa, la cual posee un mercado potencial de más de 3000 niños, concentra apenas un 7% del total de los centros de la R.M. y posee una tasa de crecimiento proyectada al 2024 de un 7% para los niños entre los 0 y 9 años, además, el 65% de la familias que residen en la comuna de están estratificadas dentro en el segmento socioeconómico ABC1 y C2.

² Illingworth R: Desarrollo del niño. Editorial Churchill Livingstone novena edición, España 1992.

El modelo de negocios contempla de una primera sucursal piloto, en donde se centrarán las atenciones de mayor complejidad y para los primeros estadios del tratamiento, para luego transitar a una modalidad de atención domiciliaria, permitiendo aumentar la capacidad instalada del centro, con una subsecuente maximización de la infraestructura y de los recursos humanos.

Centro Semilla apuesta a competir con un producto que ofrezca mayores beneficios a los actuales, capitalizar la marca y a su vez, contribuir a la formación de equipos, educación en habilidades parentales, infraestructura acorde a los estándares internacionales y el desarrollo de prestaciones tecnológicas e innovadoras que acompañen integralmente la trayectoria de desarrollo de niños y niñas.

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Industria Chilena de la salud

Chile posee uno de los sistemas de salud más desarrollados de América Latina, con 97% de aseguramiento, un gasto equivalente al 9,4% del PIB y una tasa de crecimiento acelerada (cerca al 10% durante los últimos cinco años). El país no escapa a la tendencia global de un aumento constante del gasto en salud impulsado por un mayor desarrollo económico, cambios en el estilo de vida de la población, cambios demográficos y un incremento de los costos de producción.

2.2 Estructura de la industria.

El sistema de salud chileno se caracteriza por ser un sistema mixto a nivel del financiamiento, aseguramiento y la provisión de prestaciones de salud, esto se grafica en términos generales en el siguiente ilustración, donde se muestran las múltiples interrelaciones entre los diferentes actores.

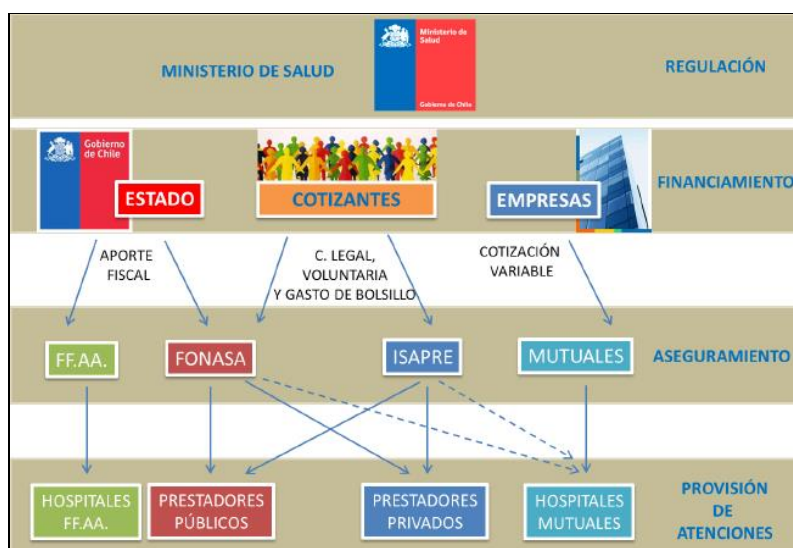


Ilustración 1: Sistema de Salud Chileno.

A nivel de financiamiento, el gasto de salud en Chile al 2016 alcanzó 9,4 % del PIB, mostrando un aumento sostenido desde el año 2011. En términos monetarios, respecto del año anterior, aumentó 11%, mostrando una de las mayores tasas de crecimiento del gasto en salud de los países OCDE.

Del total del gasto (MM\$14.850.763) 56% corresponde a gasto público y 44% a gasto privado en salud.

Los componentes del gasto privado son las cotizaciones voluntarias (al sistema ISAPRE y seguros voluntarios de salud) y el “**gasto de bolsillo**” directo de las personas para financiar copagos o prestaciones no cubiertas. El “gasto de bolsillo” representa, al 2015 el 85% del gasto privado total.



Ilustración 2: Gasto en Salud, Boletín Estadístico FONASA 2014 - 2015

A nivel de aseguramiento, la población chilena se encuentra mayoritariamente adscrita al asegurador público FONASA (75%). Sin embargo, la demanda de la población se canaliza en forma importante hacia prestadores de salud privados. El

48% de las atenciones de salud de mediana y alta complejidad del país es resuelto por prestadores privados, destacando que el 42% de sus pacientes son beneficiarios de FONASA que acceden por medio de la Modalidad de Libre Elección (MLE).

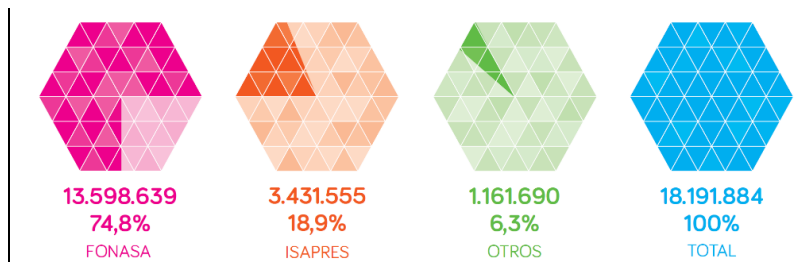


Ilustración 3: Beneficiarios por Sistema de Salud Previsional, Año 2016

En cuanto a la provisión de servicios asistenciales tanto para el ámbito público como privado se desarrollan en hospitales y clínicas; centros ambulatorios; laboratorios; centros de imagenología y centros de apoyo diagnóstico y terapéutico.

2.3 Industria de la Salud Privada en Chile

Se estima que la población potencial demandante de prestadores de salud privados alcanza, con un criterio conservador, a 9.340.102 (51,3% del total de población del país), asumiendo como usuarios potenciales la población que cumple con las siguientes características:

- Los beneficiarios de FONASA de los grupos C y D.
- Los beneficiarios de ISAPRES.
- Las personas que no tienen sistema previsional, pero eventualmente cuentan con ingresos para financiar sus prestaciones de salud (V quintil de ingresos).

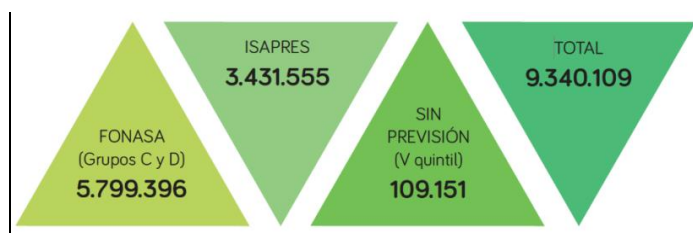


Ilustración 4: Población Potencial Demandante de Prestadores Privados, Año 2016

La participación de los prestadores privados ha mostrado un alza sistemática con el tiempo, evolucionando respecto de la participación del 2010 (46%) y 2014 (47%) hasta alcanzar un 48% al 2016.

Al abrir la participación relativa de los prestadores privados por tipo de prestación, se aprecian importantes diferencias de comportamiento, dependiendo del tipo atención, con alta participación en prestaciones de tipo ambulatorio y menor actividad en las prestaciones hospitalarias.

2.4 Atenciones ambulatorias para niños con trastornos de desarrollo en el ámbito privado.

En lo que respecta a las atenciones privadas de tipo ambulatoria para niños con trastornos del desarrollo en el ámbito privado, estas se encuentran sujetas a la derivación de un médico de especialidad ya sea neurólogo o psiquiatra infantil, los cuales intervienen cuando existe una alerta directa del pediatra del niño o cuando las educadoras del jardín infantil o las docentes del colegio sugieren a los padres la derivación a dicho especialista.

Dichas atenciones son realizadas a nivel domiciliario o en centros multidisciplinarios enfocados en este tipo de trastornos, los cuales cuentan con un equipo especializado de Terapeutas Ocupacionales, Fonoaudiólogos, Psicólogos, Kinesiólogos, entre otros.

Actualmente, los prestadores de la región metropolitana se encuentran fragmentados y concentrados principalmente en el sector oriente, dado su directa relación con la disposición a pago de prestaciones de alta recurrencia y que representan un altísimo desembolso de gasto de bolsillo.

Dicha problemática, es consecuencia de la escasa a nula cobertura de reembolso (ya sea a través de ISAPRE o mediante seguros complementarios) que presentan las prestaciones que realizan los profesionales intervinientes en el proceso de evaluación, diagnóstico y tratamiento.

En los últimos 5 años, se han creado al menos 15 nuevos centros, dado que la demanda por este tipo de atenciones se ha acrecentado a través del tiempo, esto se explica por varias razones:

- Dichos trastornos no poseen una oferta de tratamiento específico para su intervención en el sistema privado (clínicas), por lo cual, se ha generado un nicho en torno a la creación de centros que ofrecen una atención personalizada y coordinada con los diferentes actores involucrados en el proceso de tratamiento.
- La oferta de tratamiento se ha desarrollado principalmente en patologías musculo esqueléticas, las cuales, son ampliamente abordadas en clínicas o centros de referencia como el Instituto TELETÓN o el Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda.
- Chile ha logrado importantes avances en la salud materno-infantil, lo cual, se refleja en la disminución progresiva de las tasas de mortalidad infantil y en el desarrollo de estrictos protocolos de control y vigilancia del desarrollo psicomotor de niños. Dichos avances, han potenciado el levantamiento de alertas cada vez más tempranas, un diagnóstico precoz y una mayor derivación por parte de los médicos especialistas.
- La ampliación de la educación parvularia que entre 1990 y 2013 tuvo un incremento de 15,9% a 49,1% en los niños de 0 a 5 años, favoreció el ingreso en edades más tempranas a los sistemas de educación preescolar, en donde se detectan precozmente cualquier rezago en el desarrollo psicomotor, trastornos conductuales y/o problemas provenientes de una pobre o inadecuada estimulación por parte del entorno familiar. Parvularias y profesores de educación básica generan cada vez más derivaciones, ya que conocen la labor de los profesionales de la salud, a los cuales se les denomina actualmente como: “asistentes de la educación”.
- La tendencia nacional es la adopción de nuevos estilos de crianza, enmarcados en una sociedad altamente competitiva, padres con mayor poder adquisitivo y un sistema de ingreso a la educación formal basada estrictos exámenes de admisión escolar, fomentan una demanda creciente por tratamientos especializados que provean la “normalización” del niño en sus diferentes contextos.

2.5 Análisis del Microentorno de la Industria

La industria donde operará el Centro Semilla es el mercado de prestaciones privadas de salud, específicamente el mercado de centros privados de desarrollo infantil en el sector oriente de la región metropolitana. Respecto a la atención de terapeutas de forma independiente, tal como se revisará más adelante, éstos se consideran como sustitutos para el mercado en análisis.

A continuación, se realiza un análisis en detalle de la industria definida, a través de un análisis de Porter:

- **Barreras de Entrada**: Se determina un nivel medio bajo de barreras de entrada a la industria, ya que la principal barrera de entrada corresponde a la inversión en infraestructura y equipos necesarios para la operación del centro. La infraestructura puede ser una oficina o casa comercial desde 70m², la cual requiere de transformaciones internas para generar el layout del centro; y los equipos requeridos son principalmente equipamiento de escritorio e implementos de psicomotricidad. Por otro lado, la operación de dicho centro tiene una estructura de costos con un alto porcentaje de costos variables, por lo tanto, no existen mayores economías de escala.
- **Poder de los Compradores**: Existe un nivel bajo en el poder de los compradores, ya que las opciones de centros son limitadas a determinadas comunas y los sustitutos al servicio no brindan un esquema de tratamiento integral acorde a las necesidades del servicio.
- **Poder de los Proveedores**: Se determina un nivel bajo, dado que el modelo de negocios del centro, el principal proveedor de servicios son los profesionales de rehabilitación, los cuales presentan una alta disponibilidad para trabajar en el sector privado, por lo tanto el acceso a la contratación de profesionales con expertise en tema, no es considerado como un factor de dificultad para la operación del centro.
- **Sustitutos**: El nivel de sustitutos es de bajo-medio, ya que los posibles sustitutos son las atenciones terapéuticas en domicilio, las cuales no proveen de un tratamiento coordinado e integrado con los demás profesionales intervinientes.

- **Rivalidad Competitiva:** Existe un nivel bajo de competencia, ya que no se identifican actores dominantes en el mercado que tengan una influencia importante respecto a las condiciones del mercado (no ocurren guerras de precios entre competidores).

2.5.1 Competidores

La región Metropolitana cuenta con 41 centros de desarrollo infantil, los cuales están distribuidos en 12 comunas de la R.M. de la siguiente forma:

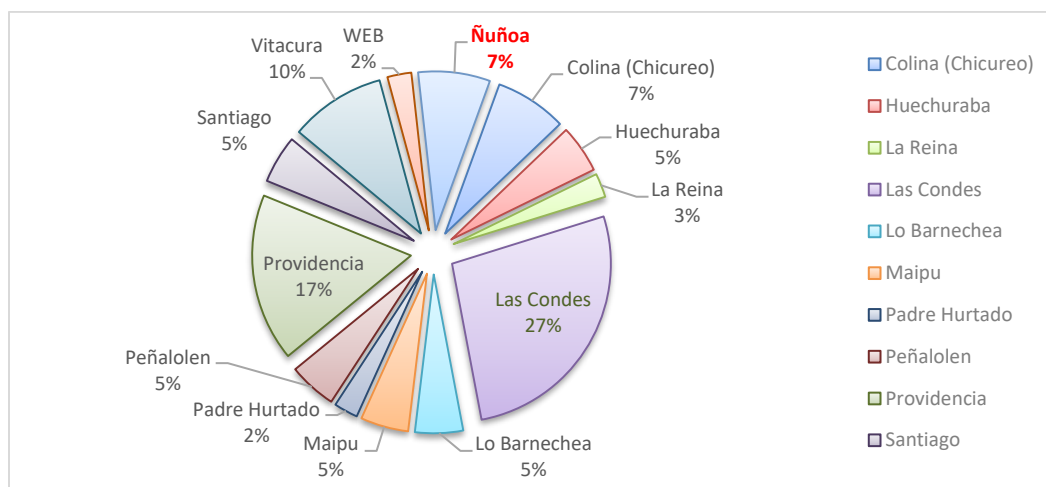


Ilustración 5: Distribución de Centros en la R.M., elaboración propia.

El perfil de los competidores es similar en gran parte de los centros, estos se caracterizan por utilizar casas entre 100 y 200 mt² con giro comercial y adaptarla a las necesidades de distribución y usos de los espacios (gimnasio de psicomotricidad y boxes de atención).

La variable localización también juega un rol preponderante, ya que la gran mayoría se localiza cercano a clínicas de referencia o importantes establecimientos educacionales, con los cuales generan convenios no formales para la derivación de los niños.

Gran parte de la oferta de profesionales incluye Terapeuta Ocupacional, Fonoaudiólogo, Psicólogo, Kinesiólogo, Psicopedagoga y Educadora Diferencial. Solo en el 30% de los casos cuentan con médicos de especialidad (Neurólogo y Psiquiatra Infantil).

Las terapias con mayor demanda son las de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología y Psicología las cuales representan un 70% del total de las atenciones.

El precio promedio por consulta es de \$26.431, siendo el valor más bajo en la comuna de Santiago Centro (\$18.000) y el valor más alto en la comuna de Lo Barnechea (\$45.000).

Los centros con un alto porcentaje de valoración son aquellos que poseen profesionales con alta expertise y alta capacidad vincular con el menor, además, los padres valoran que el centro disponga de una oferta variada de profesionales, que realicen un trabajo multidisciplinario y el disponer de instancias de retroalimentación del proceso.

La generación de ingresos proviene principalmente de las atenciones personalizadas, la estructura de costos es variable, ya que la dotación de profesionales no se encuentra contratado y el pago está asociado a un porcentaje de participación: 50% para el centro; 50% para el profesional. Además, se generan ingresos extras por concepto de talleres para padres, los cuales se realizan todos los meses.

2.5.1.1 Competidores Directos

Los competidores directos son los centros Acolinse, Girasol y Vivir Bien, dichos centros poseen una trayectoria y reconocimiento adquirido a través del tiempo, sus directoras (una Terapeuta Ocupacional y las otras dos Psicopedagogas) son reconocidas por médicos y docentes de varias comunas, dicha afiliación y reconocimiento les asegura un flujo constante de derivación, en cual se ve reflejado en sus excelentes tasas de ocupación: cercanas al 90% en la mayoría de los 3 centros líderes de la comuna.

La siguiente tabla resume los principales atributos de cada competidor:

Nombre Empresa	Años	Infraestructura	Precio por Sesión	N° atenciones Mes	Especialidades	Servicios	Claves de éxito	Valor Percibido
Centro Girasol	7	Sala de espera 1 Gimnasio Psicomotricidad 5 Box de atención	\$ 29.000	1440	Terapia Ocupacional Fonoaudiología Kinesiología Psicología Psicopedagogía	Terapia individual Terapia grupal Talleres para padres	Convenios con colegios y jardines infantiles Trabajo multidisciplinario Perfil de los profesionales	Trabajo con la familia Infraestructura para los programas terapéuticos Diversidad de profesionales
Centro Acolinse	12	Sala de espera 2 Gimnasio Psicomotricidad 10 Box de atención	\$ 35.000	2800	Terapia Ocupacional Fonoaudiología Kinesiología Psicología Psicopedagogía Neurólogo infantil Psiquiatra Infantil	Terapia individual Terapia grupal Talleres para padres	Profesionales expertos en TEA Cercano a la Clínica de la U. Católica Trayectoria y reconocimiento Infraestructura	Poseen especialistas certificados en la aplicación de TEST específicos para las distintas profesiones Cubrir todas las áreas de intervención: médica y terapéutica Trayectoria del centro y profesionales No se integran alumnos en practica
Centro Vivir Bien	5	Sala de espera 1 Gimnasio Psicomotricidad 4 Box de atención	\$ 27.000	1200	Terapia Ocupacional Fonoaudiología Kinesiología Psicología Psicopedagogía	Terapia individual Terapia grupal Talleres para padres	Convenios con colegios y jardines infantiles Trabajo multidisciplinario Perfil de los profesionales	Mirada Biopsicosocial Integración de los padres en el proceso Perfil de los profesionales

Tabla 1: Resúmenes competidores Semilla, elaboración propia.

Se observan los principales atributos de los competidores directos de Semilla, observamos que los servicios son equivalentes en los tres centros, además existen similitudes en cuanto a su infraestructura, precios y elementos críticos de éxito, siendo el *Centro Acolinse* el líder de la comuna de Ñuñoa, tanto en lo que respecta a la cantidad de atenciones y servicios ofrecidos.

2.5.1 Segmentación de los Clientes

Centro Semilla se enfoca en el segmento de clientes pertenecientes al segmento socioeconómico AB, C1a y C1b, que residan, trabajen o posean niños que estudian en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Ñuñoa. Dicha segmentación se basa en el siguiente análisis:

- La región metropolitana concentra el 40,5% del total de la población y el 39,1% del total de niños de 0-14 años, es una región atractiva para la inversión ya que posee sectores con alta disposición a pago y además dispone de un alto número de profesionales de la salud.
- Pese a que la población de niños entre 0 a 9 años aumenta sólo en un 3% a nivel regional, el número de habitantes en Ñuñoa aumenta en 6% con respecto al año anterior. Dicho fenómeno está dado por el desarrollo inmobiliario y las políticas públicas para obtener vivienda propia, las cuales han contribuido en un aumento de población que pasó de 169.000 a 210.000 personas entre 2002 a 2017.

- La comuna de Ñuñoa actualmente representa un 7% de la distribución total de los centros, por lo tanto, es la comuna menos explotada del sector oriente.
- Los niños entre 0 y 9 años concentran el 10% del total de habitantes de la comuna de Ñuñoa, posee una tasa de crecimiento proyectada al 2024 de un 7% y las familias con ingresos socioeconómicos catalogados como AB, C1a y C1b representan el 65% del total comunal.
- La comuna posee un potencial de mercado de 3027 niños y un tamaño de mercado de 188.240 atenciones anuales, lo que equivale a MM \$4903, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Mercado real	Atenciones Promedio Semanal	Semanas año	TOTAL PRESTACIONES MERCADO	Prestaciones Anuales SEMILLA
1.810	2	52	188.240	20.260

Comuna	Población al 2017				Distribución Socioeconómica				Mercado Potencial	Mercado Real
	Total	Hombres	Mujeres	Niños entre 0 y 9 años	ABC1	C2	Total	N° Niños ABC1 Y C2	21%	60% del M° Potencial
Ñuñoa	208.237	95.409	112.828	22.180	28,90%	36,30%	65%	14.417	3.027	1.816

Tabla 2: Distribución Socioeconómica y Mercado Potencial Ñuñoa, elaboración Propia.

- Ñuñoa es una comuna con una alta dotación de colegios particulares pagados, dichas instituciones representan un alto potencial de alianzas estratégicas de derivación. (anexo 4)

³Dado los antecedentes demográficos, concentración de los centros, dotación de colegios particulares y disposición a pago, se concluye que la comuna de Ñuñoa representa un alto atractivo para realizar el primer centro Semilla.

2.5.2 Perfil de clientes.

En base a los estudios de mercado realizados, se observa que el perfil de los potenciales clientes del Centro Semilla se identifica por las siguientes características:

³ En el capítulo III se describe con mayor detalle la segmentación de los clientes.

- Quien compra el servicio es generalmente la madre del niño, la cual se caracteriza por ser una mujer entre los 30 y 45 años, con un nivel educacional universitario completo con y sin postgrado, pertenece al grupo socioeconómico AB, C1a o C1b y reside con su familia en departamento o casa aislada en el sector oriente de Santiago.
- Cerca de un 20% de su ingreso per cápita mensual lo destina a gastos en salud y educación.
- Asegura su salud y la de su familia a través del sistema de ISAPRE, la cual complementa a través de los seguros complementarios de empresa o aseguradoras.
- Utiliza la red privada de salud, y destina un porcentaje importante de su gasto de salud en gasto de bolsillo.
- Poseen uno o dos hijos, los cuales ingresan tempranamente al sistema preescolar privado.
- Son madres que trabajan a tiempo completo, por lo que generalmente contratan servicio doméstico para las labores de la casa y cuidado de los niños.
- El ambiente social en el cual se desenvuelve la familia es altamente competitivo y con una especial valoración del status y proyección que generan los estudios superiores, es en este contexto en donde el ingreso a un colegio privado de excelencia es un canal de aseguramiento para mantener o mejorar el contexto socioeconómico al cual pertenecen.
- Es una familia que va acorde a los avances tecnológicos, son padres que pertenecen a una comunidad temática en redes sociales y están altamente conectados, por lo tanto, poseen y utilizan más herramientas para cotizar y seleccionar los servicios que desean adquirir.

Es una compradora exigente, no solo valora que el producto o servicio que adquiere tenga un valor justo y que cumpla con lo prometido, sino que también necesita transparencia, buen trato, que le den algo más y que sea un servicio que se adecue a sus requerimientos personales.

2.5.3 Motivación de compra

Para determinar las motivaciones de compra y los principales drivers de decisión, se desarrolló una encuesta para conocer las preferencias y motivaciones de nuestros futuros clientes.

Se recopiló información relevante a partir de cuatro fuentes de información:

- A. Padres que actualmente utilizan el servicio y que se encuentran en el mercado objetivo previamente definido.
- B. Directores de Centros de Desarrollo Infantil.
- C. Líderes de opinión: Profesionales médicos y de rehabilitación.
- D. Docentes de educación preescolar y escolar.

Las encuestas fueron desarrolladas de forma electrónica, presencial y telefónica. Estas fueron respondidas por un total de veintidós personas y los resultados fueron analizados según su fuente de información.

Las principales conclusiones se resumen a continuación:

Como se mencionó anteriormente, la madre es quien elige la modalidad en que se realizarán las terapias (en domicilio o en algún centro) y decidirá si contratar todas o solo algunas de las terapias sugeridas por el médico.

El proceso de compra comienza por la derivación médica del Pediatra, Neurólogo o Psiquiatra que atiende al niño, dicha indicación se genera básicamente por tres vías:

- a) **Derivación desde el Pediatra** en el caso de los niños con trastorno del desarrollo psicomotor y para estimulación temprana a los bebés prematuros.
- b) **Derivación desde el Neurólogo o Psiquiatra infantil**, para el caso de los niños con sospecha de trastorno del espectro autista, déficit atencional con o sin hiperactividad, trastornos del procesamiento sensorial y para los trastornos de tipo conductuales.
- c) **Recomendación por parte de los docentes**, ya sea de educadora de párvulo o profesora, quienes solicitan a los padres llevar al niño a un Neurólogo infantil, ya sea porque el niño presenta un pobre o deficiente desarrollo motor acorde a su edad, presenta conductas antisociales, no rinde

acorde al nivel cursado, o porque persiste una inquietud psicomotora y/o labilidad atencional durante las clases.

Ante dicho escenario, los padres enfrentan un niño que funciona distinto, el cual no se ajusta a las normas sociales y de desarrollo acorde a su edad, dicho fenómeno crea incertidumbre y angustia en torno su futuro, sumado a esto, las presiones sociales, familiares y educacionales no hacen más que acrecentar la problemática de los padres.

Es por esto que a través de la compra de servicios terapéuticos se busca compensar los déficits de los niños, con la esperanza que a través del proceso de evaluación y tratamiento se logre llegar a la “normalización” en el desempeño funcional, social y familiar del niño.

Los drives de decisión entre un centro y otro esta dado principalmente por:

La **infraestructura** del centro, ya que se existe una alta apreciación en torno a la disposición de un espacio diferenciado y acorde a las necesidades de intervención terapéutica del niño (espacio acogedor, equipamiento del gimnasio de psicomotricidad y boxes de atención); la **formación de los profesionales** del centro, dado que la especialización académica es un elemento diferenciador para los padres y la **cercanía** al lugar de residencia se torna relevante a la hora de elegir entre un centro u otro, ya que la frecuencia de las atenciones varían entre dos a tres veces por semana y por periodos de extensión entre 3 meses y 2 años (dicho periodo de extensión de tratamiento se asociada al grado de compromiso de los trastornos ya que en los centros se tratan patologías de tipo transitorias y otras de tipo permanentes).

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos en torno a los atributos más valorados por los clientes:

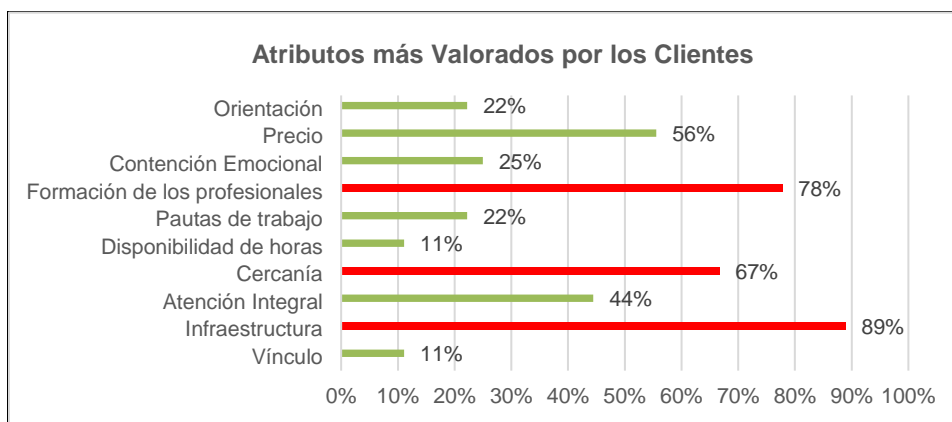


Tabla 3: Atributos más Valorados por los Clientes, elaboración propia.

Otro factor que se desprende del proceso de decisión de compra, está relacionado con la influencia directa de los **médicos de especialidad** (Neurólogo o Psiquiatra infantil) que atienden al niño, ya que al ser un servicio que depende de una derivación, los médicos juegan el rol de “influenciadores” a la hora de elegir un centro u otro, estas influencias se encuentran enmarcadas en el nivel de conocimiento y experiencia que hayan con el centro o de la relación directa con los profesionales y/o directores del centro.

En algunos casos, las recomendaciones de derivación provienen directamente del jardín o colegio en donde se encuentra el niño, ya que los centros generan alianzas estratégicas no formalizadas con los diferentes establecimientos de educación, entregándoles capacitaciones gratuitas a los docentes, las cuales tienen por objetivo levantar alertas tempranas de detección diagnóstica por parte de las mismas educadoras y ser un elemento de apoyo permanente en el proceso educativo de los niños.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo De Negocios

El Modelo de Negocios de Centro Semilla, consiste en proveer servicios especializados para niños con trastornos del desarrollo en las distintas etapas del ciclo vital, a través de una modalidad ambulatoria y/o domiciliaria, manteniendo la propuesta de intervención multidisciplinaria y coordinada durante todo el proceso de tratamiento.

Este modelo nos permite generar un plan de evaluación e intervención terapéutica acorde a las necesidades de niños y padres, optimizando los recursos y favoreciendo el desarrollo biopsicosocial del menor en un espacio acogedor, cercano y familiar.

Para la aplicación del modelo, se realizará una segmentación de clientes, en base al análisis de la industria realizado y a los cuales se ofrece una propuesta de valor en relación a las necesidades que estos consumidores requieren.

Lograr una estrecha relación con los padres y con nuestros derivadores directos, resultara en un flujo de ingresos crecientes en el tiempo, favoreciendo la optimización del factor de ocupación del centro.

La descripción de nuestro modelo de negocios se encuentra a continuación:

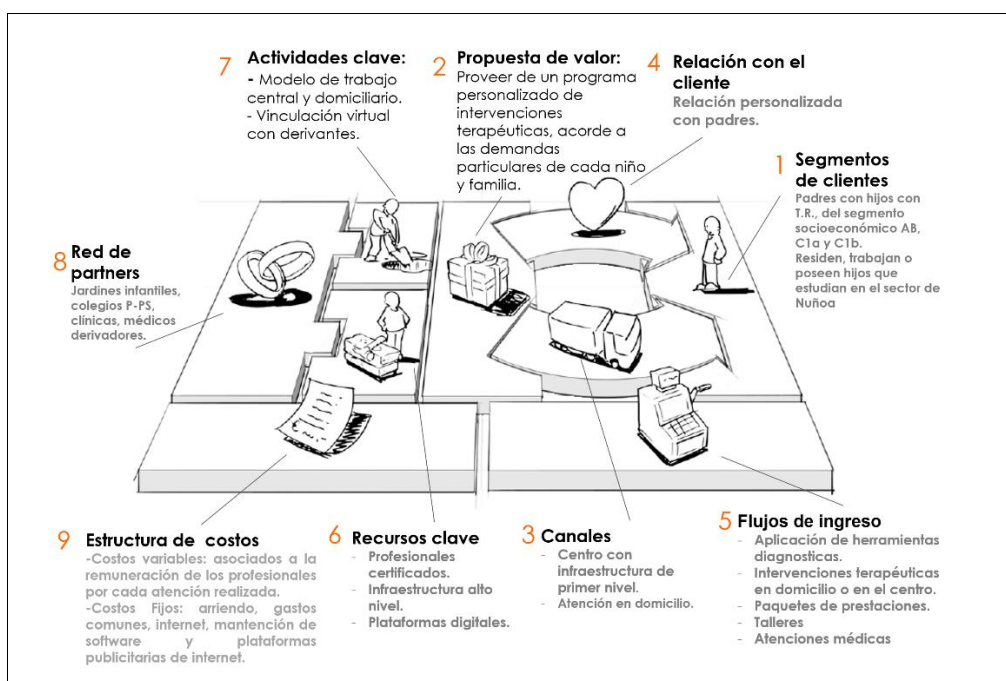


Ilustración 6: Elaboración Propia.

El detalle de cada punto del modelo de negocios es el siguiente:

3.1.1 Segmento de cliente

De acuerdo al estudio de mercado realizado y conforme a la ubicación que tendrá el Centro Semilla, se define el siguiente segmento objetivo:

- Familias con niños con trastornos del desarrollo, del segmento socioeconómico AB, C1a y C1b, que residen, trabajan o poseen hijos que estudian en el sector de Ñuñoa, y cuyos niños posean las siguientes características:

- Niños en riesgo de presentar retraso o trastornos en su desarrollo: prematuros y niños con rezado en el desarrollo psicomotor.
- Niños que presentan inmadurez en algunas áreas de su desarrollo (desempeño escolar regular).
- Niños con diagnósticos definidos: trastornos de integración sensorial, trastornos del espectro autista, trastorno de déficit atencional con o sin hiperactividad, trastornos específicos del aprendizaje y del lenguaje, trastornos conductuales, entre otros.

Para entender en profundidad el dolor de nuestros clientes, se realizó el siguiente mapa:

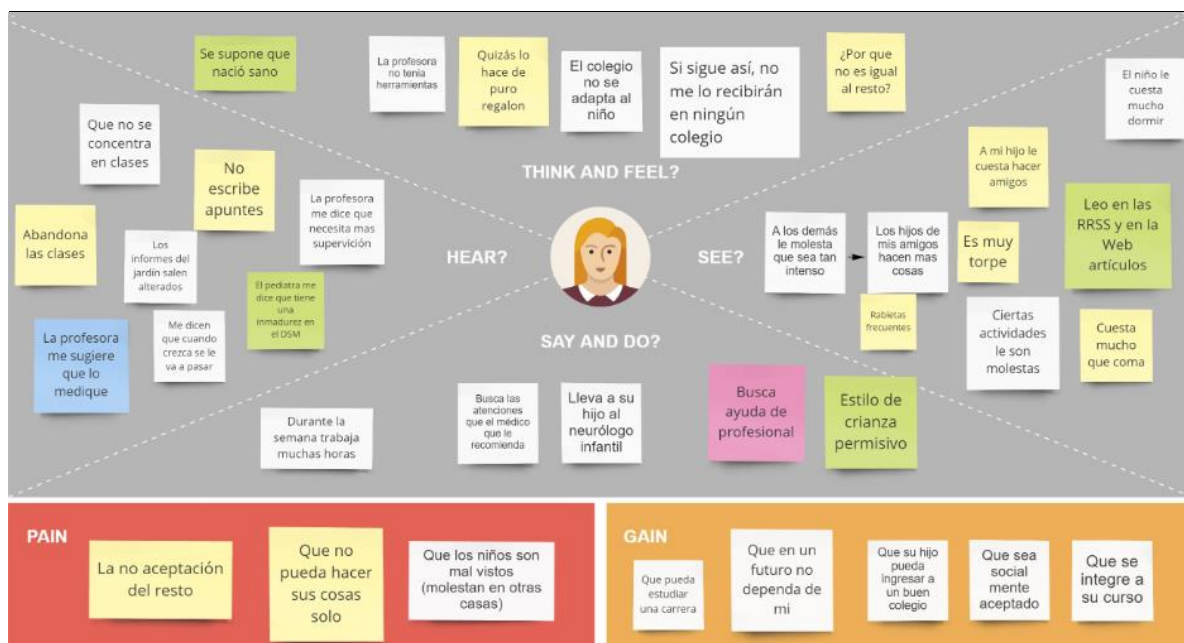


Ilustración 7: “Canvas Emphaty Map” Elaboración Propia.

3.1.2 Propuesta de Valor

“Proveer de un programa personalizado de intervenciones terapéuticas, acorde a las demandas particulares de cada niño, familia y entorno”.

Un modelo innovador de base individual genera una promesa de mayor desempeño terapéutico a través de un trabajo de estrecha colaboración con familiares, docentes, médicos y terapeutas.

Bajo este modelo, los padres podrán escoger la modalidad de terapias de su hijo: ambulatoria o domiciliaria, ambas modalidades contemplan un plan de trabajo coordinado en todas las etapas del tratamiento

Los objetivos específicos de la propuesta de valor son los siguientes:

Familia: Brindar una experiencia de personalización terapéutica para las familias, entregando un programa acorde a según sus necesidades y expectativas.

Niño: Fomentar el desempeño en actividades propias de la infancia, como jugar con amigos y familiares, disfrutar de la escuela y completar las rutinas diarias de la forma más independiente posible.

Técnicos y profesionales de párvulo: Los profesionales del centro semilla asistirán de forma gratuita a jardines infantiles privados para realizar un screening de niños con posibles rezagos en el desarrollo psicomotor.

Docentes: Proveer de estrategias aplicadas al aula para niños con necesidades educativas especiales (NEE), facilitando la actividad docente y potenciando la integración de niños con requerimientos especiales.

Clínicas y centros médicos: Proveer de un sistema de registro de evolución en línea, que permita a los médicos poder acceder a la información relevante (estandarización de informes) previo al control médico de los niños, esto reducirá significativamente el tiempo y el esfuerzo en evaluaciones de múltiples informantes.

3.1.3 Canal de Distribución y Comunicaciones

Las intervenciones del centro Semilla se realizarán en dos modalidades:

- **Centro base, el cual contempla:**
 - a) 5 box de atención para profesionales médicos y otros profesionales de la salud.
 - b) Gimnasio estimulación/psicomotricidad.
 - c) Software de agenda electrónica.
 - d) Portal para profesionales médicos y no médicos.



Ilustración 8: Figuras del futuro centro, elaboración Propia.

B.- Atención Domiciliaria: Los profesionales realizarán la terapia en el domicilio del niño. Para dichos fines, los profesionales contarán con un pack de elementos terapéuticos transportables.

3.1.4 Relación con el cliente

Existirá una relación personalizada con los padres, los programas de tratamiento se adecúan a los requerimientos de estos.

Las aplicaciones de instrumentos de evaluación diagnóstica, también poseerán una instancia de feedback del informe ya sea por parte de un profesional o del equipo.

3.1.5 Flujo de ingresos

Los ingresos serán por la compra de aplicación de instrumentos de evaluación diagnóstica, consultas médicas, paquetes terapéuticos, intervenciones específicas y talleres para padres.

3.1.6 Recursos claves

- A. Profesionales certificados en instrumentos de evaluación diagnóstica, y en técnicas y/o enfoques acordes a los trastornos vistos en el centro.
- B. Infraestructura de primer nivel.
- C. Plataformas tecnológicas que apoyen la transmisión de información desde el centro hacia los padres y los distintos derivadores.

3.1.7 Actividades claves

Aplicación de un modelo de trabajo que contemple una visión sistémica de la intervención: familiar – escolar – social, se creara valor tanto para el cliente directo, como también para los usuarios del centro.

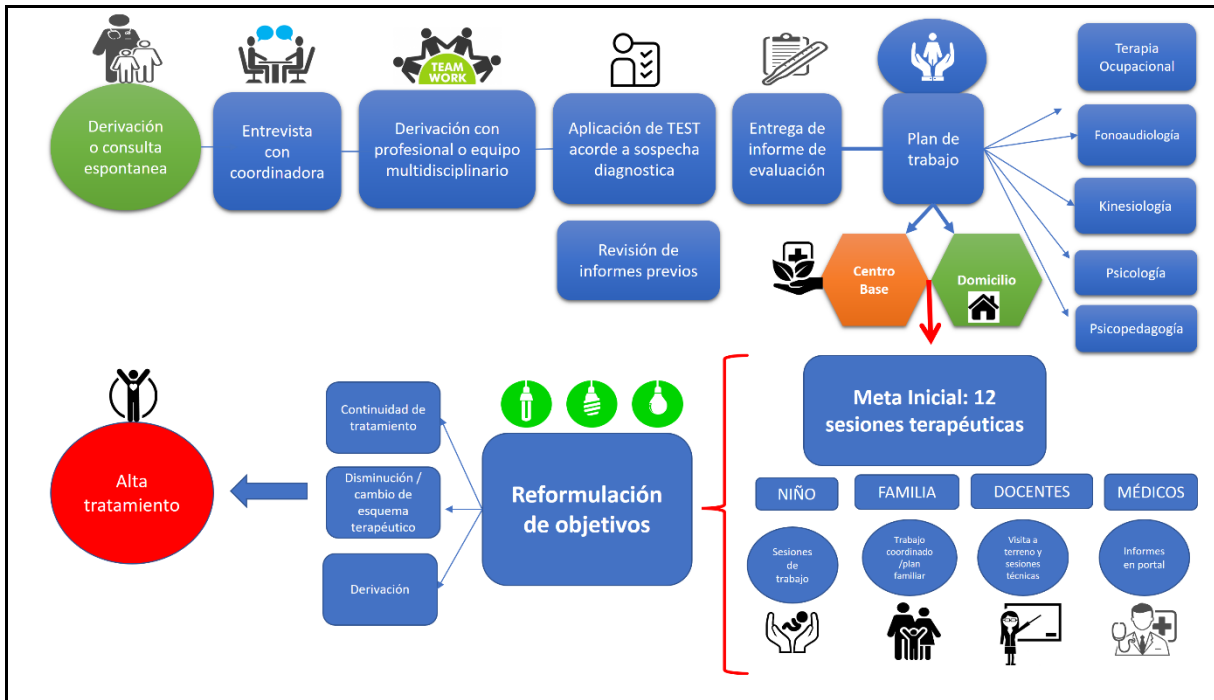


Ilustración 9: Modelo de trabajo en Centro Semilla - Elaboración Propia.

Estrategia de vinculación con los actores claves de derivación: Neurólogos infantiles, Pediatras, Psiquiatras infantiles, clínicas privadas del sector, colegios

privados y particulares subvencionados, jardines infantiles, asociaciones de padres de niños con estas patologías y asociaciones de médicos que atienden a estos niños (ASPAUT – APVL - SOCHIPE).

Publicidad y comunicación de nuestros servicios a través de redes sociales, medios escritos, página web, etc.

3.1.8 Estructura de Costos

- A. Costos variables: asociados a la remuneración de los profesionales por cada atención a clientes realizada.
- B. Costos Fijos: arriendo, gastos comunes, internet, mantención de software y plataformas publicitarias de internet.

3.1.9 Red de Partners

Jardines infantiles, colegios, clínicas, centros médicos, asociaciones, neurólogos, pediatras y psiquiatras infantiles.

3.2 Descripción De La Empresa

Centro Semilla nace a partir de la necesidad de ofrecer a nuestros niños y sus familias un espacio acogedor, cercano y familiar, donde puedan encontrar todas las especialidades relacionadas en un mismo lugar. Este modelo nos ayuda a lograr visión integral del niño, su familia y su entorno escolar y social, lo que optimiza los recursos, tanto en procesos evaluación e intervención.

- **Misión:** Ser el centro de referencia nacional para la atención temprana e intervención integral de niños con trastornos del desarrollo.
- **Visión:** Ser un canal de desarrollo para las nuevas generaciones.
- **Valores:** Formamos un equipo de hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo de las etapas iniciales de los niños de Chile, generando progreso y desarrollo de los ciudadanos del país.

Realizamos nuestro trabajo con entusiasmo y altos estándares de intervención y evaluación en nuestras áreas de pertinencia.

Trabajamos para que cada niño y su familia, desarrolle su máximo potencial.

3.3 Estrategia De Entrada

El centro adoptará una estrategia de entrada con precios medio, es decir, se establecerá un precio inicial promedio al de los competidores más cercanos al centro base.

Los primeros 6 meses de funcionamiento se ofrecerá una sesión de orientación de forma gratuita, dicha acción fomentará el flujo de derivación espontanea por parte de los padres. Junto con esto, se realizarán las acciones pertinentes de difusión en jardines infantiles colegios, clínicas y centros médicos de la comuna.

Se ofrecerá financiamiento directo para el pago de los tratamientos con plazos de pagos de hasta 12 meses a través de cheque y tarjeta de crédito.

Se propondrá un sistema descuento para el prepago de prestaciones mensuales, trimestrales y semestrales.

Las atenciones médicas, psicológicas, de fonoaudiología y kinesiología podrán ser canceladas a través del sistema i-med (bono electrónico de salud).

Los horarios de atención serán de lunes a viernes desde las 8:00 hrs. hasta las 21:00 hrs. en horario continuado, y los días sábados de 09:00 a 13:00 hrs.

3.4 Estrategia De Diferenciación

Existirán 4 ejes centrales de diferenciación:

1. Modelo de trabajo: Tratamiento intensivo, personalizado y con un enfoque multidisciplinario. Dicho modelo se ajustará a las demandas de los padres, es decir, se podrá optar por atenciones en el domicilio o en el centro base, dicha flexibilidad en el modo en que se ejecutaran las terapias, promete no impactar los objetivos propuestos y la actividad coordinada durante todo el tratamiento.
2. Profesionales con estándar de capacitación: los profesionales a cargo de los tratamientos tendrán un estándar mínimo de cursos según especialidad.

3. Infraestructura: las instalaciones de semilla contarán con equipamiento superior a la competencia, en relación a metros cuadrados y equipamiento de salas especializadas para fines terapéuticos.
4. Utilización de herramientas tecnológicas innovadoras, que generen flujo de información entre el centro sus clientes y usuarios.

3.5 Estrategia De Crecimiento

Se proyecta crecer en cadenas de centros en la región metropolitana, las comunas serán estratégicamente escogidas según su atractivo de inversión, dado por las variables de densidad familiar y disposición a pago.

A continuación, se muestra el gráfico de la proyección de centros base.

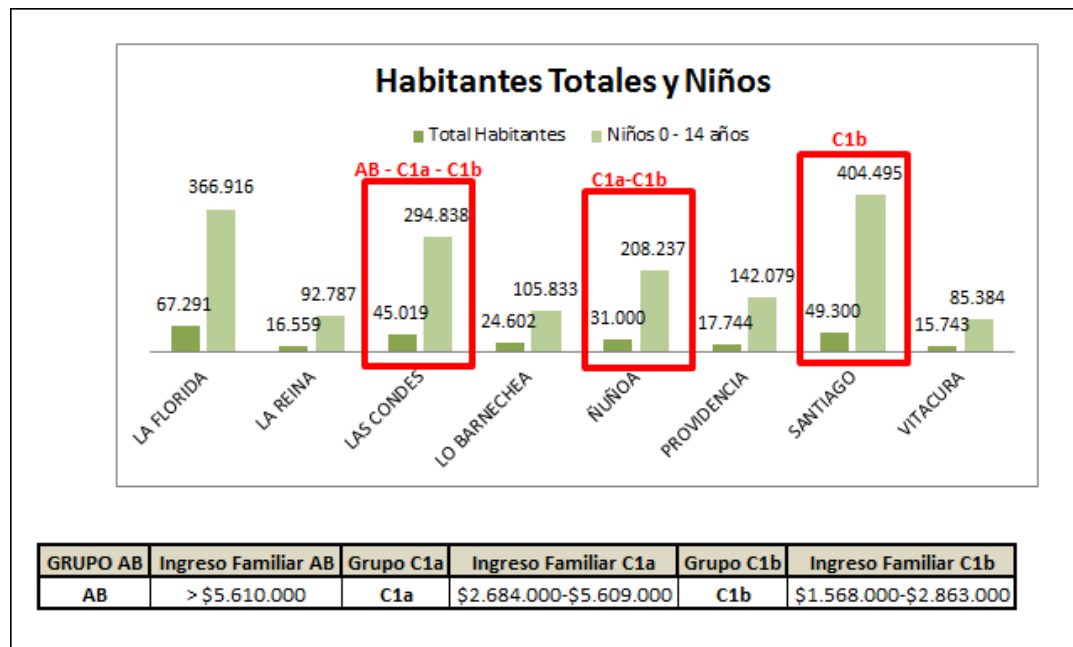


Tabla 1: Censo 2017, Criterios 2016, elaboración Propia.

3.6 RSE Y Sustentabilidad

Lograr una rentabilidad creciente y sostenida en el tiempo, será un objetivo más de la organización, ya que semilla pretende contribuir a mejorar el desarrollo de los niños de nuestro país, generando acciones de prevención, promoción e intervención en las etapas tempranas del desarrollo. Esto generará un impacto no solo a nivel individual de cada niño, sino que fomentará el rol de la familia en el proceso

terapéutico, apoyo técnico a docentes en la inclusión de niños con necesidades educativas especiales y una integración positiva con el sistema de salud privado.

En un futuro, se considera realizar alianzas con municipalidades, con el fin de acercar estas atenciones a los niños que se atienden en escuelas públicas, los cuales, actualmente reciben acciones acotadas de intervención terapéutica a través del programa Chile Crece Contigo y del programa de integración escolar (PIE).

Semilla proyecta poder acoger a este público, fomentando la construcción de una sociedad más justa y con mayor acceso a una intervención temprana y de calidad.

IV PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos De Marketing

A continuación se muestra una tabla con todas las acciones, indicadores y periodicidad del objetivo del marketing del centro Semilla.

Objetivo de Marketing	Acciones específicas	Indicador	Periodicidad medición	Meta
1.- Ser recocidos en Ñuñoa, como un centro de referencia para el tratamiento de niños con trastornos del desarrollo.	Visitas a clínicas y centros médicos	N° de entrevistas concretadas con médicos derivadores.	Mensual	100% (3 meses)
	Contacto formal con directores y jefes de UTP de los colegios definidos.	N° de charlas concretadas con profesores.		50% (6 meses)
	Contacto formal con directoras de jardines privados	N° de derivaciones de jardines		50% (6 meses)
	Visitas a corporaciones de padres.	N° de derivaciones desde corporaciones.		100% (3 meses)
	Contratación de Community manager para el desarrollo Web y de redes sociales	N° de visitas a la página Web, conversión en entrevistas de evaluación, cantidad de seguidores, indicadores de Google Analytics		100% (3 meses)
2.- Lograr una participación de mercado cercana al	Protocolo de atención telefónica Entrevista de evaluación	% clientes nuevos en el primer año de funcionamiento.	Semanal	5 entrevistas semanales

10% en la comuna de Ñuñoa .	gratis: protocolo de acción para 1º entrevista.			
3.- Obtener ingresos suficientes para obtener una TIR del 47%	No aplica	Ingresos anuales de a lo menos 273 millones de pesos	Anual	100% (1º año)
4.- Retención de clientes	Aplicación de encuestas de satisfacción.	(Nº de clientes retenidos / Total de clientes) *100	Semestral	50% (6 meses)
5.- Lograr un crecimiento sostenido en el tiempo (80%).	Mantención de acciones según el protocolo de calidad del servicio.	1º año 30% 2º año 40% 3º año 80% 4º año 80% 5º año 80%	Anual	100% (2º año)

Tabla 6: *Elaboración Propia.*

El cumplimiento de los objetivos planteados nos permitirá crear valor para nuestros clientes y establecer relaciones estrechas con ellos a corto y largo plazo.

Proveer una oferta de marketing, el cual, contemple una combinación de servicios, información y experiencia a nuestros clientes, junto con diseñar una estrategia de marketing orientada a los deseos y necesidades de nuestros clientes.

4.2 Estrategia De Segmentación

Se utilizarán tres variables de segmentación:

- A. Geográficas: Familias que residen en la región metropolitana, específicamente en la comuna de Ñuñoa.
- B. Demográficas: Familias con hijos entre 0 y 7 años, de ingreso medio a alto, del segmento socioeconómico AB, C1a y C1b.
- C. Psicográficas: Familias que demandan intervenciones terapéuticas para niños con trastornos del desarrollo, y que buscan un plan de terapias acorde a sus expectativas y necesidades.

Para efectos funcionales se realiza una sub segmentación de los clientes:

Cientes con demandas de servicios de corto plazo (3 a 6 meses): niños con *necesidades transitorias* de tratamiento, se caracterizan porque requieren un tiempo acotado de tratamiento y generalmente utilizan el servicio de uno o dos profesionales.

Clientes con demandas de servicios de largo plazo (1 año y más): Familias con niños con *necesidades permanentes* de intervención terapéutica, se caracterizan porque requieren apoyo en varias etapas del ciclo vital, el tratamiento varía según el crecimiento del niño y generalmente utilizan el servicio de dos o más profesionales.

4.3 Estrategia De Servicio

La estrategia competitiva del centro Semilla, será la diferenciación basada en la experiencia de los clientes, calidad y personalización del servicio, el cual, se centrará en los siguientes atributos diferenciadores que se definen como los pilares para ofrecer la propuesta de valor:

- a) **Modelo de trabajo:** se realizarán **planes de trabajo** acorde a las distintas necesidades de los niños. Se utiliza un protocolo de etapas que contemple una sistematización de hitos relevantes en torno a la intervención, sumado a esto, se definirán en conjunto a los padres la modalidad en que se realizan las terapias.
- b) **Atención individualizada:** Para ello se contará con profesionales especializados en las áreas de pertinencia, los cuales, asesoraran a los padres en el manejo de las distintas patologías durante todo el proceso.
 - a. Las intervenciones serán de un mínimo de 45 minutos, y cada profesional atenderá un máximo de 2 niños por hora (para el caso de las atenciones realizadas en el centro base).
 - b. La puntualidad en el ingreso y salida del tratamiento será un factor importante a respetar.
- c) **Software de agendamiento y registro clínico:** se contará con un sistema ágil de reserva de horas, que permitirá a los padres tener un registro de cada sesión agendada y realizada. Además, podrán solicitar informes electrónicos de la evolución de sus hijos.

Dicho software también será utilizado por los profesionales para registrar evolución diaria y registro de informes de evaluación.

- d) **Portal de descarga remota para médicos:** Se dispondrá de un portal de acceso para los médicos, el cual, proveerá de información relevante a dicho profesional, en torno a la evaluación y tratamiento de los niños tratados en semilla. Además, se utiliza las *best practices* implementadas en otras instituciones de salud: los informes que se subirán al sistema tendrán una sistematización de la información, con el fin de facilitar la toma de decisiones al equipo médico.
- e) **Relación con sistema educacional:** Los profesionales destinarán al menos de 1 sesión de reunión trimestral con el profesor/parvulario directo del niño.
- f) **Infraestructura de alto nivel:** Se contará con un amplio gimnasio de psicomotricidad, el cual permite el trabajo individual y/o grupal de los niños en conjunto a sus padres, paneles vidriados, de modo que fácilmente y en cualquier momento los papás pueden saber qué está haciendo su hijo e ir compartiendo sus experiencias, sala de reunión, boxes de atención y salas de espera cómodas y con Wifi para los clientes.
- g) **Mejor Experiencia:** La experiencia y calidad en la atención debe ser percibida desde la atención telefónica, entrevista inicial y en las sesiones de tratamiento de los niños.

Por lo que se protocolizarán las atenciones telefónicas y las entrevistas de ingreso (utilización de herramientas del Neuromarketing y del Marketing relacional).

Las sesiones tendrán un tratamiento especial, ya que se fomentará la acción participativa de los padres en el proceso.

Que los padres se sientan contenidos, escuchados y participes del tratamiento, en todas las etapas del proceso será clave para cautivar la fidelización de nuestros clientes.

La experiencia de atención será medida a través de una encuesta satisfacción que aplicará a los clientes nuevos y también a los clientes habituales cuando finalicen sus tratamientos, la idea es validar desde el inicio que la propuesta de valor este siendo percibida por los clientes.

También se validará la percepción de los médicos y docentes derivadores.

4.4 Estrategia De Precio

Para la determinación del precio, se utilizó como referencia el valor de mercado de la competencia y un análisis de la propuesta de valor de estos.

A continuación, se presentan los precios promedio por consulta según localización geográfica:

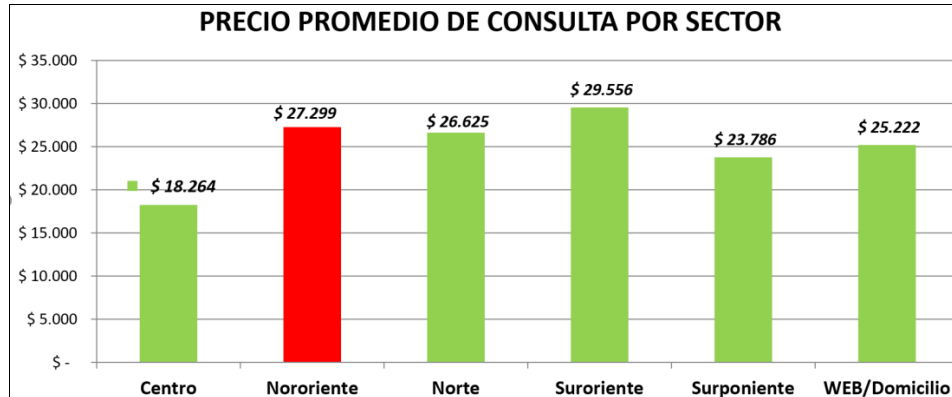


Tabla 7: Precios promedio de consulta por sector. Elaboración propia

De esta manera se observó que los precios de los distintos competidores en la Región Metropolitana rodean los \$26.431 por atención. En particular, al observar los precios del sector nororienté estos giran en torno a los \$27.299

Dado que nuestro centro es nuevo en el mercado, es que hemos decidido que el precio por atención será un 10% menor que el del competidor directo más caro. Es decir, el valor de atención profesional será de **\$27.000**.

En la siguiente tabla se presentan los valores según servicio:

Servicio	Instrumento Diagnostico	Sesiones	Valor
----------	-------------------------	----------	-------

Evaluaciones globales del desarrollo	Escala de desarrollo infantil Bayley; Escala de función y participación de Miller; Test de integración visomotora Beery VMI, Test de aprendizaje y desarrollo infantil TADI; Bruininks-Oseretsky Test of Motor Proficiency 2 ed (BOT-2)	Incluye de 2 sesiones de evaluación individual con el niño por especialidad; entrega de informe	40.000
Escalas para diagnósticos de TEA	PEP-R, ADI-R, ADOS 2, Módulo T.	Incluye de 4 sesiones de evaluación individual con el niño por especialidad; entrega de informe	80.000

Tabla 8: Elaboración Propia.

Servicio	Valor
Sesión de Terapia Ocupacional	27.000
Sesión de Fonoaudiología	27.000
Sesión de Psicología	27.000
Sesión de Kinesiología	27.000
Sesión de Psicopedagogía	27.000

Tabla 9: Elaboración Propia

Servicio	Valor
Atención Neurología Infantil	40.000
Atención Psiquiatra Infantil	40.000

Tabla 9: Elaboración Propia

4.5 Estrategia de Distribución

El primer centro base se Semilla se encontrará ubicado en la Región Metropolitana, en la comuna de Ñuñoa.

La ubicación será estratégica, ya debe ser cercana a importantes colegios privados, particulares subvencionados y jardines infantiles de la comuna.

4.5.1 Capacidad considerada

Con el fin de estimar cuánto podrían ser la capacidad máxima de profesionales que se encuentren simultáneamente atendiendo en el centro, se realizó una estimación de las superficies (anexo 7) utilizadas para el centro base:

Uso de Superficie		
Superficie Total	144	m ²
S. No útil (baños, recepción, oficina y pasillos)	54,42	m ²
Gimnasio Psicomotricidad	56	m ²
Boxs de Atención 1 y 2	12,88	m ²
Boxs de Atención 3,4 y 5	20,7	m ²
Superficie útil trabajo	89,58	m²
Capacidad máxima	8	Atenciones x hora

Tabla 10: Superficie y atenciones del centro, elaboración Propia.

Se estima que puede haber un total de 8 profesionales realizando actividades simultáneamente en el lugar por cada hora de atención.

4.6 Estrategia De Comunicación Y Ventas

Semilla pretende llegar a sus clientes y derivadores a través de una estrategia de comunicación diferente y a medida para cada uno de ellos.

En la siguiente tabla se expone la estrategia para las familias, médicos derivadores, jardines infantiles, colegios y corporaciones de padres.

Segmentos	Herramientas	Recursos	Objetivo
Familias	Página Web	Página amigable, de fácil uso, segura y persuadirle, Contenido audiovisual que explique los distintos trastornos, Contenido de internet para múltiples dispositivos, Keywords, Optimización de textos de Landing Page, Utilización de Google Analytics	Comunicar nuestros objetivos y extender la presencia de la marca en el mundo digital
	Email Marketing	Mensaje comercial vía correo electrónico, según segmentación de contactos	Priorizar audiencias (público objetivo) y captar nuevos clientes
	Display	Videos enlazados a páginas Web	Obtener posiciones fijas en algunas páginas Web
	SEM	Keywords en todo el recorrido de la página Web	Aparecer en posiciones destacadas por palabras claves en los motores de búsqueda
	SEO	Nombre del dominio, Urls amigables, Utilización de títulos de páginas, Tiempo de Carga, Palabras Clave	Conseguir un lugar destacado de la página Web dentro de los buscadores orgánicos de un buscador
	Marketing Mobile	Mobile Advertising	Generar publicidad a través de smartphones
	App Semilla	App nativa (Android en Java/iOS en Swift)	Herramienta de fácil uso, que permita una información más directa con los padres: visualización de horas
	Página Facebook	Contenido Multimedia, Usabilidad: facilidad de uso en el proceso de diseño,	Conocer a mis clientes, Hacer partícipe a los clientes de los avances y logros conseguidos, Ser un canal de atención al cliente, Posicionamiento de la marca en redes sociales
	Programa de atención al cliente	Aplicación de técnicas para la atención telefónica y presencial de clientes	Desarrollar habilidades técnicas y personales para un servicio atención de excelencia

Médicos derivadores	Programa de atención en evaluación inicial gratuita	"Bait and hook", Neuromarketing, Marketing relacional	Proveer de una primera impresión sensorial y emocional con el cliente (beneficios emocionales del servicio), Que nos conozcan y palpen nuestro servicio
	Aranceles diferenciados para niños con necesidades permanentes de tratamiento	Programación de sesión y pago por adelantado	Aumentar el valor percibido por los clientes a través de la personalización de sus necesidades
	Evaluación Post compra	Retroalimentación de la experiencia de los clientes	Llevar la disonancia cognitiva a cero
	Visitas a clínicas y centros médicos	Video informativo "elevator pitch", material gráfico y físico para entregar (caja decorativa con tarjetas de presentación del centro).	El visitador terapéutico le brindará al facultativo información veraz sobre el producto para que luego éste lo agregue a su registro de derivación y lo recete a sus pacientes
Colegios y Jardines infantiles	Portal de información	Disponer en forma oportuna de información, dónde y cuándo se necesita, utilizando las principales tecnologías de base de datos relacionales.	La información entregada desde semilla facilita la toma de decisiones por parte del médico tratante, existirá una sistematización de la información, la cual indique parámetros de evolución y pequeños comentarios de los tratantes del niño.
	Contacto con directoras de jardines infantiles, directoras de colegio y UTP	Realización de charlas informativas a los profesores, presentación breve del centro en reunión de apoderados, se entregara material gráfico y físico para entregar (caja decorativa con tarjetas de presentación del centro).	Que los colegios nos conozcan, Crear una alianza colaborativa con los educadores directos del niño, es decir, se creara un vínculo participativo entre los profesionales docentes y no docentes.
Corporaciones de Padres	Visitas a corporaciones	Video informativo, material gráfico y físico para entregar (caja decorativa con tarjetas de presentación del centro).	Ser un centro de referencia para las distintas corporaciones, Que los representantes nos conozcan y difundan en sus páginas, Derivación de niños.

Tabla 11: Estrategia del cliente y usuarios, Elaboración propia.

4.7 Estimación De La Demanda Y Proyecciones De Crecimiento Anual

Se estima la demanda del centro considerando una oferta de 1.864 usuarios, lo que equivale a un 60% del mercado potencial

Además, se ha considerado el supuesto de un aumento de capacidad de un 30% en cada año iniciando en el año 1 con un 40% y llegando al año 5 a un 100% de ocupación, también se ha considerado un 40% de demanda de centros, lo que se traduce en una demanda potencial del 29% con respecto a la oferta del centro.

A continuación, se muestra la proyección de la demanda en base al crecimiento de la población.

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tipo de Trastornos	% de Prevalencia		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
TEA	1%	144	148	153	157	162	167	172	177
TDA/H	6%	856	882	908	935	963	992	1.022	1.053
TEL	4%	576	593	611	629	648	668	688	708
DI	5%	720	742	764	787	810	835	860	886
TOD y TD	5%	720	742	764	787	810	835	860	886
M° Potencial	21%	3016	3.106	3.200	3.296	3.395	3.496	3.601	3.709
Mercado Real	10%	1810	1.864	1.920	1.977	2.037	2.098	2.161	2.226

Tabla 12: Proyección de demanda, Fuente: Censo 2017

4.8 Presupuesto De Marketing y Cronograma

Para cumplir con los objetivos planteados, se estimó para cada año el presupuesto necesario para acciones publicitarias separadas según tipo de cliente y usuarios propuesto en la estrategia de comunicación y ventas.

En el siguiente diagrama se especifica en qué tipo de medios y el monto a asignar en cada uno de ellos según el objetivo a cumplir en cada uno de los años evaluados del proyecto. Esto incluye la inversión necesaria en el año cero previo a la puesta en marcha.

CLIENTE DIRECTO/USUARIO	HERRAMIENTAS MKT	AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2			
		T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
		ETAPA PREVIA A INAUGURACIÓN				LANZAMIENTO				ETAPA DE POSICIONAMIENTO			
FAMILIAS	Creación imagen corporativa	\$ 300.000											
	Desarrollo página Web en word press - Autoadministrable	\$ 600.000											
	Mantenimiento pagina Web					\$ 216.000				\$ 216.000			
	Google Adwords (SEM Y Display)					\$ 540.000		\$ 540.000		\$ 540.000		\$ 540.000	
	Community Management (administración de RRSS)						\$ 2.400.000			\$ 400.000		\$ 400.000	
	Email Marketing 2 mailing al mes)					\$ 560.000				\$ 560.000			
	Posicionamiento SEO orgánico a 12 meses					\$ 2.640.000				\$ 2.640.000			
MÉDICOS DERIVADORES	Visitas a Médicos	\$ 100.000				\$ 100.000							
						\$ 80.000				\$ 80.000			

	Producción audiovisual video informativo	\$ 140.000											
COLEGIOS Y JARDINES INFANTILES	Visitas a Colegios y jardines	\$ 100.000			\$ 100.000								
					\$ 100.000			\$ 100.000					
	Charlas a profesores	\$ 100.000			\$ 100.000			\$ 100.000					
CORPORACIONES DE PADRES	Visitas a corporaciones	\$ 100.000			\$ 100.000								
	Papelería corporativa	\$ 200.000			\$ 80.000			\$ 80.000					
TOTAL POR AÑO		\$ 1.640.000			\$ 7.556.000								\$ 5.656.000

CLIENTE DIRECTO/USUARIO	HERRAMIENTAS MKT	AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
		ETAPA DE MANTENCIÓN											
FAMILIAS	Creación imagen corporativa												
	Desarrollo página Web en word press - Autoadministrable												
	Mantenimiento pagina Web	\$ 216.000				\$ 216.000				\$ 216.000			
	Google Adwords (SEM Y Display)	\$ 2.000.000				\$ 2.000.000				\$ 2.000.000			
	Community Management (administración de RRSS)												
	Email Marketing 2 mailing al mes)	\$ 140.000		\$ 140.000		\$ 140.000		\$ 140.000		\$ 140.000		\$ 140.000	
	Posicionamiento SEO orgánico a 12 meses	\$ 220.000		\$ 220.000		\$ 220.000		\$ 220.000		\$ 220.000		\$ 220.000	
MÉDICOS DERIVADORES	Visitas a Médicos												
	Papelería corporativa	\$ 100.000				\$ 100.000				\$ 100.000			
	Producción audiovisual video informativo												
COLEGIOS Y JARDINES INFANTILES	Visitas a Colegios y jardines	\$ 100.000				\$ 100.000				\$ 100.000			
	Papelería corporativa	\$ 80.000				\$ 80.000				\$ 80.000			
	Charlas a profesores	\$ 100.000				\$ 100.000				\$ 100.000			
CORPORACIONES DE PADRES	Visitas a corporaciones												
TOTAL POR AÑO		\$ 3.316.000				\$ 3.316.000				\$ 3.316.000			

Tabla 13: Presupuesto Marketing, elaboración propia.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Las operaciones del centro base de Semilla, se pueden dividir en 3 áreas principales:

A. Localización e infraestructura para atención de pacientes:

El lugar definido para la realización de este proyecto corresponde al sector oriente, específicamente en la comuna de Ñuñoa. Se eligió dicho lugar, ya que se encuentra cercano a centros de salud y con una importante concentración de jardines infantiles y colegios, además de poseer la mejor relación disposición de pago y número de centros en dicha comuna.

a) Adquisición de insumos y manejo de inventario.

Dado el compromiso de contar con equipamiento e insumos de alto nivel, es clave contar con una política de compras de insumos que sustenten la operación en cada una de las áreas del centro.

B. Logística interna

La captación de pacientes se relaciona con la estrategia de comunicación y ventas, es decir los pacientes contactaran al centro base por consulta espontanea, a través de la página de internet, por derivación médica o a través de su red educacional. Una vez realizado el primer contacto, se agendara una hora con la coordinadora quien genera el primer filtro, ya sea para evaluación multidisciplinaria y/o agendamiento directo con los profesionales.

5.2. Flujo de operaciones

Las operaciones serán 3 etapas secuenciales: evaluación y presupuesto, etapa de tratamiento y etapa de seguimiento.

Para mayores detalles revisar parte II Centro Semilla.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo gestor

Ambos socios gestores de la oportunidad de negocio, son profesionales con amplia experiencia laboral en diferentes rubros. Chriss Aedo Andia es Terapeuta Ocupacional de la Universidad Mayor y Bárbara Arriagada Ingeniero en Administración Agroindustrial, quien posee amplia experiencia en control de gestión.

6.2. Estructura organizacional

El modelo de negocios propuesto para el Centro Semilla, involucra dos equipos de trabajo:

1.- Administración central: equipo compuesto de cinco personas, quienes trabajarán con contrato de trabajo y con jornadas exclusivas para el centro.

- 1) **Administrador General:** será el superior jerárquico de los demás integrantes del equipo de administración del centro, y como principal responsabilidad tendrá que velar por el correcto funcionamiento y operación en todos sus ámbitos, desde gestiones de recursos humanos respecto a sus dependientes, hasta todos los temas de administración de la clínica, incluyendo las áreas de pagos y cobranzas.
- 2) **Coordinadora:** Es quien realizara la primera entrevista de evaluación para todos los casos, confección y envío de presupuestos, seguimiento de los tratamientos en curso y reunión en terreno con docentes derivadores.
- 3) **Encargado de Marketing y Ventas:** tendrá la responsabilidad de implementar las estrategias de marketing entregadas por el directorio, que generarán las ventas proyectadas para el centro. Deberá analizar los resultados y eficiencia de las estrategias de marketing implementadas.
- 4) **Recepcionista/Secretaria:** su principal función será recepcionar a todos los pacientes nuevos y potenciales, llevar la agenda de reservas de horas de atención para cada una de los profesionales y brindar la atención telefónica.
- 5) **Auxiliar de Aseo:** se ocupa de mantener la limpieza, aseo, higiene y orden de las distintas áreas del centro.

2.- Equipo de colaboradores externos: Profesionales médicos y de rehabilitación con jornadas de trabajo asignadas según la disposición del profesional y demanda del centro.

El organigrama propuesto para el Centro Semilla es el siguiente:

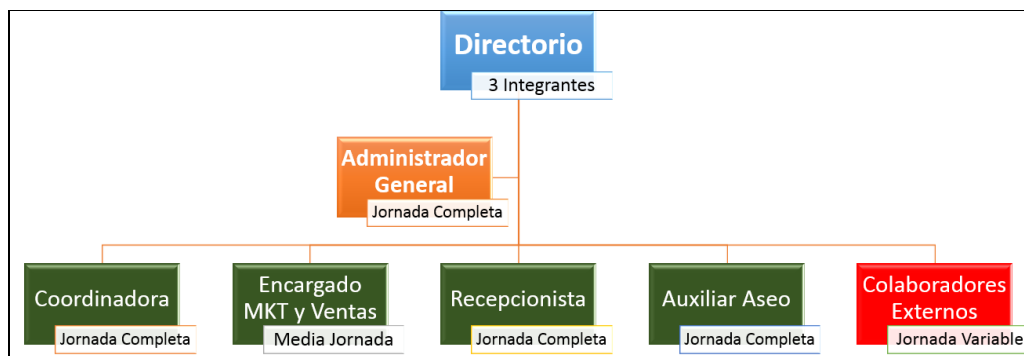


Ilustración 12: Organigrama de centro, elaboración propia.

6.3. Incentivos y compensaciones

Para todo el equipo administrativo de planta que trabajará en el centro base, se propone un sueldo promedio de mercado y en línea con el nivel de responsabilidades que asuman.

Para los colabores externos se propone una remuneración variable asociado a un pago por porcentaje de participación por prestación.

PROFESIONAL	% DEL VALOR POR PRESTACIÓN PARA EL PROFESIONAL	% DEL VALOR POR PRESTACIÓN PARA EL CENTRO
Médicos	50%	50%
Terapeuta Ocupacional	40%	60%
Fonoaudiólogo	40%	60%
Psicólogo	40%	60%
Kinesiólogo	40%	60%
Psicopedagogía	40%	60%

Tabla 16: Elaboración Propia

Para mayores detalles revisar parte II Centro Semilla.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos del proyecto, Mercado y Factor de Ocupación

En términos de mercado, se ha calculado en base a estimaciones promedio de atenciones por niño para indicar la participación de mercado de Centro Semilla, para esto se estima que cada niño del mercado real podría tener 2 atenciones por semana, lo cual indica que por las 52 semanas del año, se tiene un porcentaje importante de mercado disponible que buscará la atención de un centro.

Mercado real (2019)	Atenciones Promedio Semanal	Semanas año	TOTAL PRESTACIONES MERCADO	Prestaciones Anuales SEMILLA	
1.864	2	52	193.856	20.260	10%

Tabla 17: Elaboración Propia.

7.2 Estimación de las ventas

Las ventas proyectadas en base mensual para el primer año, y anuales para los siguientes años, de acuerdo al factor de ocupación propuesto para cada mes/año, se presenta a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPACIDAD MAXIMA CENTRO	20.260	20.260	20.260	20.260	20.260
FACTOR DE OCUPACION	30%	50%	80%	80%	80%
\$ TICKET PROMEDIO	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000
VENTAS	\$ 164.106.000	\$ 273.510.000	\$ 437.616.000	\$ 437.616.000	\$ 437.616.000

El crecimiento de la ocupación del centro crece hasta un 80% al año 3, donde se mantienen las ventas hasta el último año de evaluación.

7.3 Estado de Resultados y Flujo de Caja

A continuación se presenta el estado de Resultados y flujo de caja proyectados a 5 años para la Operación de Centro Semilla donde se destaca un margen bruto promedio de 51% en las ventas, y un margen operacional sobre un 27% a partir del 3° año.

EERR					
Resultado Operacional (EBIT)	-\$ 23.728.110	\$ 34.458.610	\$ 121.738.690	\$ 121.738.690	\$ 121.738.690

EBITDA	-\$ 22.788.720	\$ 35.398.000	\$ 122.678.080	\$ 122.678.080	\$ 122.678.080
<i>Margen Operacional (EBIT/VENTAS)</i>	-14,46%	12,60%	27,82%	27,82%	27,82%
<i>Margen Operacional (EBITA/VENTAS)</i>	-13,89%	12,94%	28,03%	28,03%	28,03%

Estado de Resultados CLP\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 164.106.000	\$ 273.510.000	\$ 437.616.000	\$ 437.616.000	\$ 437.616.000
Costos de venta	-\$ 80.785.920	-\$ 132.003.200	-\$ 208.829.120	-\$ 208.829.120	-\$ 208.829.120
Margen de explotación	\$ 83.320.080	\$ 141.506.800	\$ 228.786.880	\$ 228.786.880	\$ 228.786.880
<i>Margen Bruto</i>	50,77%	51,74%	52,28%	52,28%	52,28%
Gastos de Administración	\$ 107.048.190	\$ 107.048.190	\$ 107.048.190	\$ 107.048.190	\$ 107.048.190
Remuneraciones	\$ 62.668.800	\$ 62.668.800	\$ 62.668.800	\$ 62.668.800	\$ 62.668.800
Artículos de Oficina	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Artículos de Limpieza	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000
Arriendo y gasto común centro	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000
Depreciación	\$ 939.390	\$ 939.390	\$ 939.390	\$ 939.390	\$ 939.390
Comercial y ventas	\$ 7.556.000	\$ 5.656.000	\$ 3.316.000	\$ 3.316.000	\$ 3.316.000
Marketing	\$ 7.556.000	\$ 5.656.000	\$ 3.316.000	\$ 3.316.000	\$ 3.316.000
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 31.284.110	\$ 28.802.610	\$ 118.422.690	\$ 118.422.690	\$ 118.422.690
Impuesto a las Ganancias (27%)	\$ 0	-\$ 7.776.705	-\$ 31.974.126	-\$ 31.974.126	-\$ 31.974.126
Utilidad Neta	-\$ 31.284.110	\$ 21.025.905	\$ 86.448.564	\$ 86.448.564	\$ 86.448.564

El flujo de caja muestra una depreciación baja dado el bajo nivel de activos fijos, un Capital de trabajo en el año 0 de 61 millones que corresponden a los 6 meses de puesta en marcha del centro donde no existen ingresos y que posteriormente va repuntando acorde al factor de ocupación de cada año, manteniéndose a partir del tercer año.

Flujo de Caja CLP\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 --> 10
Ajustes							
Depreciación		939.390	939.390	939.390	939.390	939.390	939.390
Gastos de Inversión							
Inversión en Activo fijo	-\$ 11.491.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en Reposición		-\$ 140.909	-\$ 140.909	-\$ 140.909	-\$ 140.909	-\$ 140.909	-\$ 939.390
Inversión en KT	-\$ 61.202.400	-\$ 13.675.500	-\$ 9.117.000	-\$ 13.675.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Libre	-\$ 72.693.800	-\$ 44.161.129	\$ 12.707.387	\$ 73.571.545	\$ 87.247.045	\$ 87.247.045	\$ 86.448.564
Valor Residual						\$ 283.132.983	
Flujo de Caja Libre + VR	-\$ 72.693.800	-\$ 44.161.129	\$ 12.707.387	\$ 73.571.545	\$ 87.247.045	\$ 370.380.028	
Flujo Acumulado	-\$ 72.693.800	-\$ 116.854.929	-\$ 104.147.542	-\$ 30.575.997	\$ 56.671.049	\$ 427.051.077	

7.4 Ratios Financieros

Los ratios muestran que el Centro el primer año no posee utilidades por la baja ocupación del primer año y que es atribuido a la puesta en marcha del centro, pero a partir del segundo año comienza remontar dado que aumenta el factor de ocupación de un 30% a un 50%, lo que constituye en un aumento de liquidez y de rentabilidad donde se mejoran considerablemente los indicadores.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad					
Utilidad	- 31.284.110	21.025.905	86.448.564	86.448.564	86.448.564
Rentabilidad patrimonio ROE	N/A	65%	88%	88%	88%
Rentabilidad activos ROA	N/A	7%	19%	19%	19%
Margen bruto sobre ventas	51%	52%	52%	52%	52%
EBITDA / Ventas	-13,9%	12,9%	28,0%	28,0%	28,0%
EBIT / Ventas	-14,5%	12,6%	27,8%	27,8%	27,8%
Liquidez					
Razón Corriente	0,84	1,09	1,26	1,26	1,26
Solvencia					
Leverage	-9,82	7,71	3,56	3,55	3,54

7.5 Valoración de Centro Semilla

Para la evaluación de Centro Semilla, se utiliza la tasa de descuento de un 15,99%, lo cual es obtenido a través del método CAPM, utilizando los siguientes valores:

Fórmula

$$\rho = R_f + (R_m - R_f) * \beta_u + P_i + P_{sup}$$

Nomenclatura	Significado	Valor	Comentarios
P	Tasa de Descuento	15,99%	
Rf	Tasa libre riesgo	4,48%	Rentabilidad de los BCP del Banco Central a 10 años.
Rm	Rentabilidad del Mercado	11,20%	Rentabilidad promedio de los últimos 10 años del IPSA.
Bu	Riesgo Sistemático	0,82	El riesgo se tomó del sector: Healthcare Support Services
PI	Premio por Liquidez	3%	Se asume valor, frecuentemente utilizado en este tipo de evaluaciones
PSup	Premio por Start Up	3%	

Dado que la valorización del negocio es a plazo de 5 años, se utiliza como tasa libre de riesgo (Rf) la tasa del bono del banco central en UF a 10 años. Respecto al retorno del mercado (Rm), se calcula el retorno promedio anual del índice IPSA de los últimos 10 años. El índice Beta a utilizar, se obtiene de Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>) y dado la baja elasticidad de los servicios de salud al desempeño económico. Se agrega una prima por liquidez de 3% que es utilizado frecuentemente para este tipo de evaluaciones.

7.1.1 Indicadores Financieros del Proyecto

Con todo lo anterior, se calcula el valor presente de los flujos originados por el negocio, la rentabilidad y el plazo en el cual se logra recuperar la inversión total inicial de \$72 millones:

INDICADORES DE PROYECTO	
VAN	\$ 170.459.797
TIR	47%
PAYBACK	3,4

7.6 Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad al Centro Semilla, respecto a la principal variable que determina las proyecciones y que es el **Factor de Ocupación**.

El detalle de las variaciones y la proyección de los estados financieros para los escenarios pesimista y optimista se detallan a continuación.

Escenario Pesimista					
-10%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPACIDAD MAXIMA CENTRO	20.260	20.260	20.260	20.260	20.260
TICKET TOTALES	4.052	8.104	14.182	14.182	14.182
FACTOR DE OCUPACION (-10%)	20%	40%	70%	70%	70%
\$ TICKET PROMEDIO	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000

Escenario Optimista					
10%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

CAPACIDAD MAXIMA CENTRO	20.260	20.260	20.260	20.260	20.260
TICKET TOTALES	8.104	12.156	18.234	18.234	18.234
FACTOR DE OCUPACION (+10%)	40%	60%	90%	90%	90%
\$ TICKET PROMEDIO	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000

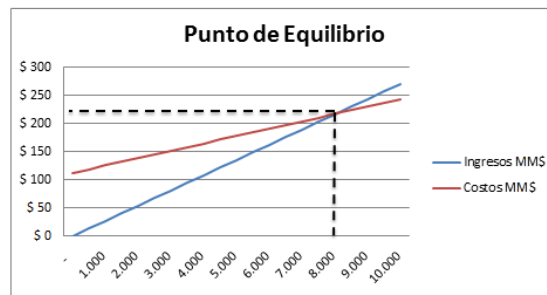
Dado los 2 escenarios anteriores se desprenden lo siguiente:

Resumen de Sensibilización	Pesimista	Base	Optimista
Variación Factor de Ocupación c/r a escenario base	-10%	0%	10%
Inversión inicial Activos	\$ 11.491.400	\$ 11.491.400	\$ 11.491.400
TIR	28%	47%	66%
VAN	64.866.941	\$ 170.459.797	275.994.301
Pay Back	4,1	3,4	2,6

7.7 Punto de Equilibrio R

El punto de equilibrio se efectúa con 8.068 consultas, lo que conlleva que con un aproximadamente 40% de las consultas con respecto a la capacidad del centro se llega a un punto de equilibrio, lo que se traduce en que todos costos se encuentran todos cubiertos.

Costos Fijos	\$ 112.704.190
Precio	\$ 27.000
Costo V Un.	\$ 13.031
Punto de equilibrio	8.068



Para mayores detalles revisar parte II Centro Semilla.

VIII. RIESGOS CRITICOS

Obtención de financiamiento a través de inversionista: El primer riesgo identificable se puede presentar en la dificultad para obtener capitales privados para el financiamiento del proyecto, dado que es un negocio de nicho, que comienza desde cero y que requiere una importante inversión inicial.

Para mitigar estos riesgos y hacer más atractiva la propuesta para los inversionistas, los aumentos de capital se solicitarán parcializados en el tiempo, reduciendo así el monto posible a perder durante la primera etapa del proyecto que es la de más alto riesgo.

Nivel de ventas menor al esperado: una tasa de ocupación bajo lo esperado afectaría la rentabilidad del negocio, su principal mitigante es la baja estructura de costos fijos con que opera, ya que el principal costo corresponde a la remuneración de los profesionales médicos y de rehabilitación la cual es 100% variable con respecto a las ventas o ingresos por atenciones a clientes. Como medida adicional de mitigación esta la importante inversión programada y sostenida en el tiempo de las diferentes actividades de marketing.

Negligencias y responsabilidad civil: el riesgo de eventos adversos en actividades de atención médica y de rehabilitación es algo inherente a la actividad profesional, para mitigarlo hemos definido protocolos de acción ante dichas situaciones y el registro diario de evolución y actividad será un respaldo ante cualquier eventualidad. Adicionalmente contaremos con seguros de responsabilidad civil para resguardar el patrimonio de Semilla en caso de ocurrencia de algún evento de este tipo.

Riesgos Operacionales: Para mitigar este riesgo contaremos con un software especializado en la gestión de centros de atención, de forma que permita una coordinación adecuada de las horas de atención y los turnos de profesionales y adicionalmente permita un manejo de inventario de los insumos para evitar algún quiebre de stock indeseable.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

La propuesta al inversionista es a participar en un 30% de la propiedad de Centro Semilla, para lo cual se ofrecerá una TIR de un 27%, lo cual define un aporte de capital del nuevo socio de \$32 millones.

70% FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS FUNDADORAS							
Flujo de Caja CLP\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 --> oo
Flujo de Caja Libre + VR	-\$ 32.693.800	-\$ 22.080.564	\$ 8.895.171	\$ 51.500.082	\$ 61.072.932	\$ 259.266.020	
Flujo Acumulado	-\$ 32.693.800	-\$ 54.774.364	-\$ 45.879.193	\$ 5.620.888	\$ 66.693.820	\$ 325.959.840	

30% FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS							
Flujo de Caja CLP\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 --> oo
Flujo de Caja Libre + VR	-\$ 40.000.000	-\$ 22.080.564	\$ 3.812.216	\$ 22.071.464	\$ 26.174.114	\$ 111.114.008	
Flujo Acumulado	-\$ 40.000.000	-\$ 62.080.564	-\$ 58.268.348	-\$ 36.196.885	-\$ 10.022.771	\$ 101.091.237	

RESUMEN DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADORES DE PROYECTO	FUNDADORES	INVERSIONISTA	PROYECTO
PARTICIPACION EN EL FLUJO DE CAJA	70%	30%	100%
INVERSION INICIAL	-\$ 32.693.800	-\$ 40.000.000	-\$ 72.693.800
TASA DE DESCUENTO (WACC)	15,99%	15,99%	15,99%
VAN	\$ 325.959.840	\$ 101.091.237	\$ 170.459.797
TIR	63%	27%	47%
PAYBACK	2,9	4,1	3,4

La propuesta al inversionista es atractiva debido a que estaría accediendo a una TIR de un 27% considerando una tasa de descuento de un 15.99%, la cual está compuesta sobre un 50% de los flujos negativos y un 30% de los flujos positivos

Valoración Pre Money y Post Money, como se muestra a continuación:

Valor de la empresa año 0 (VAN)	\$ 170.459.797,05
Inversión total	\$ 72.693.800
Aporte de inversionista	\$ 40.000.000
Aporte de fundadoras	\$ 32.693.800
Propiedad para inversionista	30%
TIR Ofrecida	27%
Pre-Money	\$ 60.639.533
Post-Money	\$ 133.333.333

Para mayores detalles revisar parte II Centro Semilla.

X. CONCLUSIÓN

Chile posee uno de los sistemas de salud más desarrollados de América Latina, con 97% de aseguramiento, un gasto equivalente al 9,4% del PIB y una tasa de crecimiento acelerada. Es esperable que, en la medida que el país mantenga un ritmo de crecimiento positivo, el gasto en salud siga creciendo naturalmente, siguiendo la dinámica que se observa en los países desarrollados, y a futuro siga aumentando en términos absolutos.

El país no escapa a la tendencia global de consumo de prestaciones específicas en salud, impulsado por un mayor desarrollo económico, cambios en el estilo de vida de la población, cambios demográficos y un incremento de los costos de producción. Pese a que población chilena se encuentra mayoritariamente adscrita al asegurador público FONASA, la demanda hacia prestadores de salud privados ha tenido un aumento creciente a través del tiempo: 51,3% del total de población elige el sistema de salud privado con independencia de su sistema de salud previsional.

Es en este contexto donde nace la oportunidad de crear un centro de diagnóstico y tratamiento para niños con trastornos del desarrollo, grupo emergente y heterogéneo de niños que presentan distintas problemáticas de salud y educación, los cuales exhiben una prevalencia de un 21% en el total de los nacidos vivos según la evidencia médica reportada.

Actualmente existen 41 centros privados para niños con trastornos del desarrollo en la región metropolitana, la gran mayoría concentrados en el sector oriente de la capital. La comuna de Ñuñoa reúne tan solo un 7% de esta distribución y se caracteriza por ser una comuna de emergente crecimiento, concentrar más del 65% de su población en los estratos socioeconómicos AB, C1a y C1b, y poseer una población de más de 22.180 niños entre 0 y 9 años, es decir, un mercado potencial de 3027 niños.

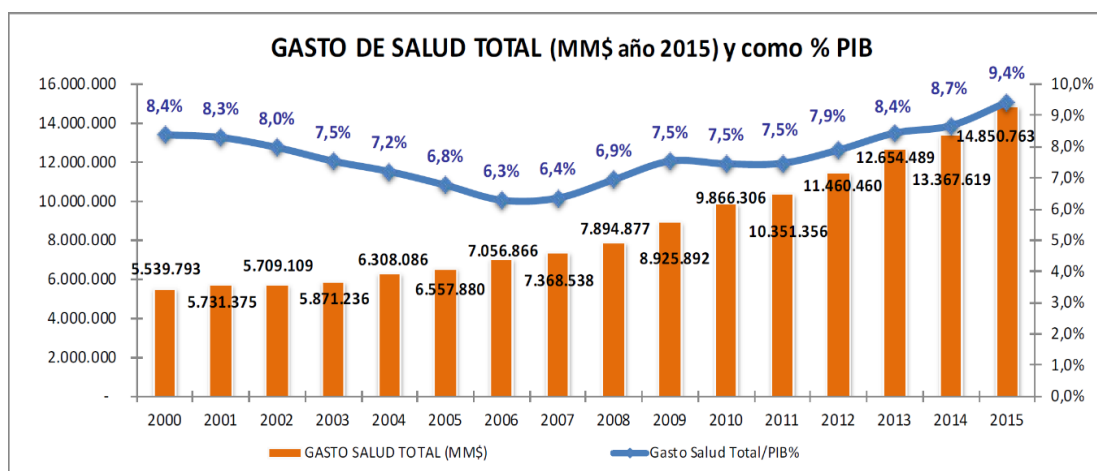
Además la proyección financiera indica que es un proyecto muy atractivo dado los buenos indicadores considerando un factor de ocupación muy mesurado de un 80% desde el tercer año, lo que muestra los siguientes indicadores:

INDICADORES DE PROYECTO	Normal
VAN	170.459.797
TIR	47%
PAYBACK	3,4

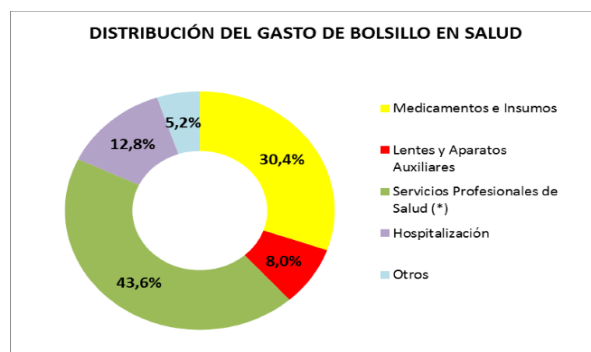
En base a lo cual se puede concluir que la oportunidad de negocio propuesto es atractiva para nuestros potenciales inversionistas, con buena rentabilidad, con una alta demanda, mercado real interesante, con bajo nivel de costos fijos que permiten que a partir del segundo año de operación generar utilidad neta positiva.

ANEXO

Anexo 1: Boletín estadístico FONASA 2015



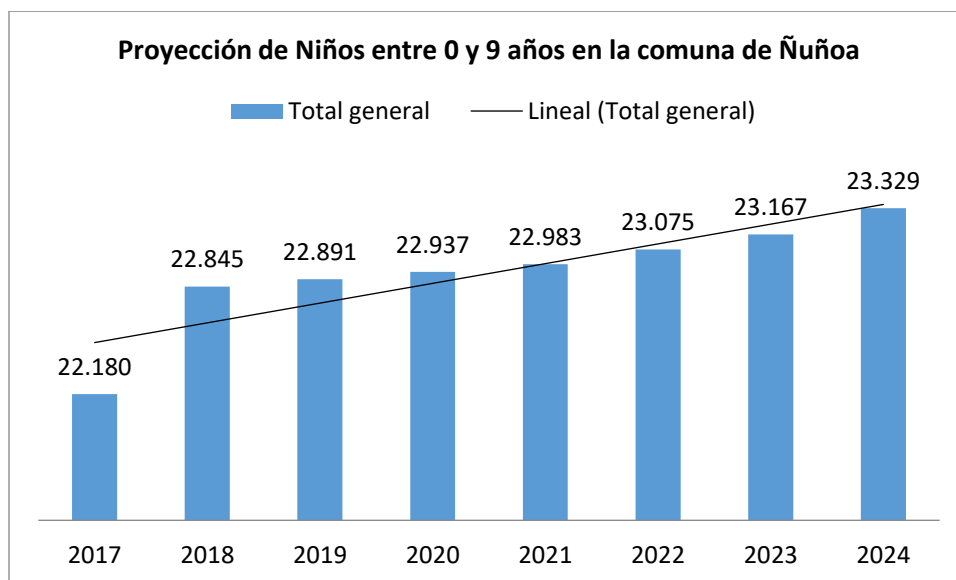
Anexo 2: Gráfico estadístico FONASA 2015



Anexo 3: Tipos de trastornos, prevalencia y evidencia reportada. Elaboración propia

Tipo de Trastorno del Desarrollo	Prevalencia en Chile %	Evidencia Reportada	Prevalencia proyectada al 2017
Trastorno del espectro autista (TEA)	1%	La Red ADDM (Autism and developmental disabilities monitoring) muestra que la prevalencia de TEA aumentó aproximadamente 123% entre 2002 y 2010.	35.237
Trastorno de déficit atencional (TDA/H)	6%	El Plan nacional de Salud Mental y Psiquiatría del Minsal, considera el TDAH como el problema de salud mental más frecuente en niños y adolescentes en edad escolar en Chile	211.425
Trastornos del lenguaje (TEL)	4%	Estudios en nuestro país indican que la presencia del cuadro correspondería al 4% de los niños entre 3 y 7 años (De Barbieri, Maggiolo y Alfaro, 1999).	140.950
Trastornos del aprendizaje (DI)	5%	La prevalencia se ha estimado entre el 5 y 12 % de niños escolares, de los cuales un 60 a 85% continúan cumpliendo con los criterios de inclusión en la adolescencia. (Dra. María de los Ángeles Avaria Benaprés, Dra. Karin Kleinstauber Saa. Dpto. Pediatría y Cirugía Infantil Campus Norte, Facultad de Medicina, Universidad de Chile 2014)	97.231
Trastornos conductuales (TOD y TD)	5%	En Chile, con respecto al TOD, se ha encontrado una prevalencia en la población general de un 7,6 % (De la Barra, Toledo y Rodríguez, 2002). Éste suele darse con mayor frecuencia en la etapa escolar, entre 6 y 8 años (Almonte, Montt y Correa, 2003), mientras que el TD tiene una prevalencia del 5 al 9% en la población general (Riosco et al., 2009).	176.187
TOTAL	21%		661.030

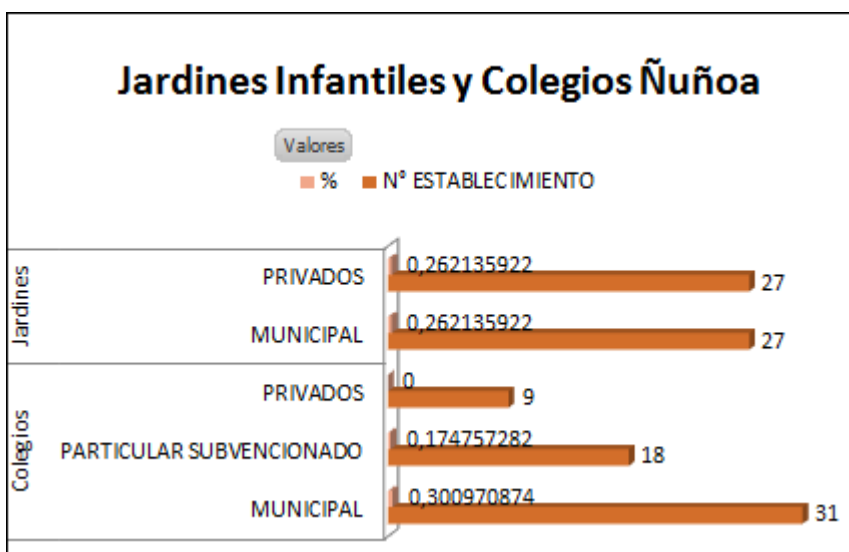
Anexo 4: Proyección de niños en la comuna de Ñuñoa, elaboración propia. Fuente: INE



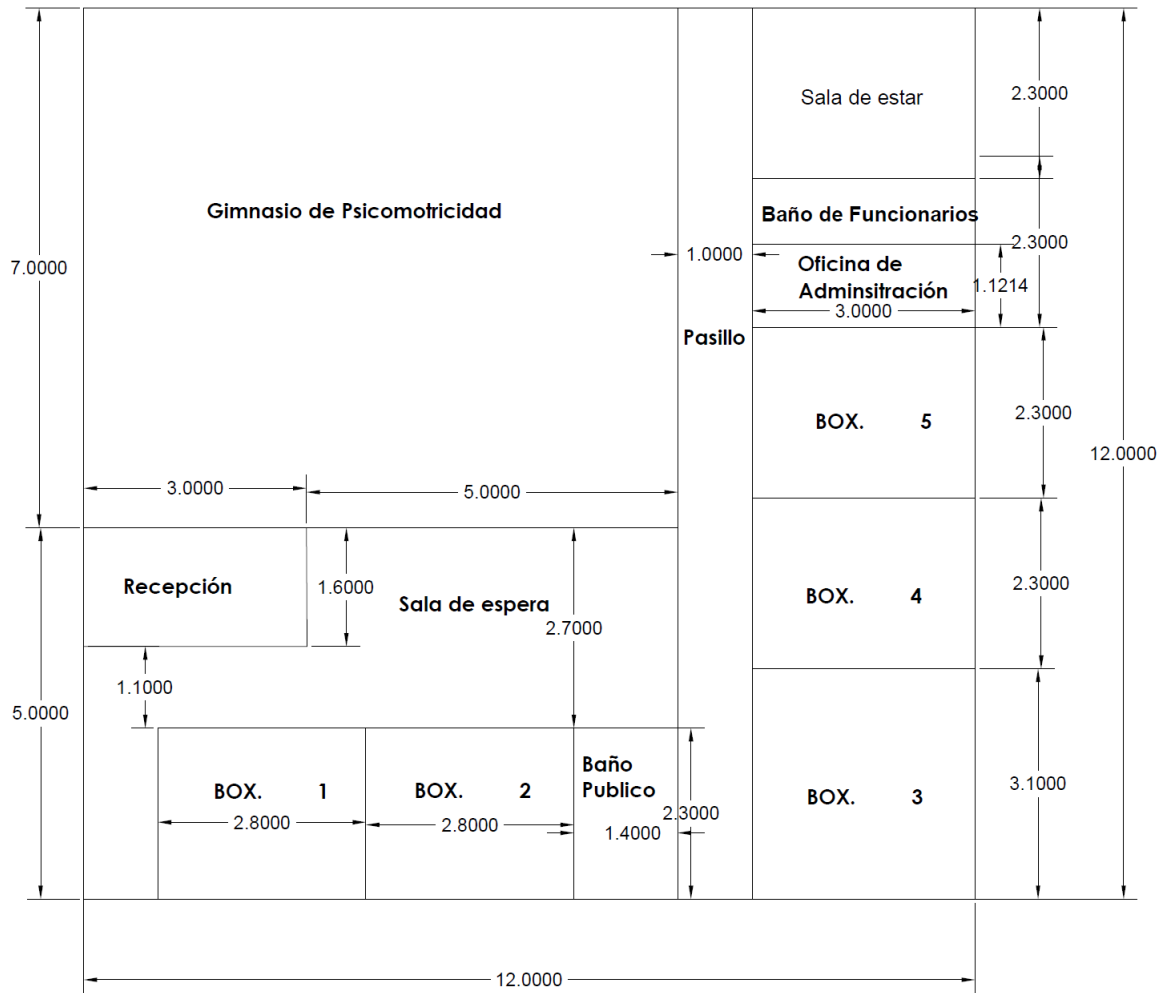
Anexo 5: Tabla Censo 2017, INE 2017, "Criterias" 2015, Elaboración Propia

RANK ING	NOMBRE COMUNA	0-9 años	% niños	TOTAL	N°CENTROS	GRUPO AB	Ingreso Familiar	%	Grupo C1a	Ingreso Familiar	%	Grupo C1b	Ingreso Familiar	%	GRUPO C2	Ingreso Familiar	%
1	ÑUÑO A	22.180	11%	208.237	3				C1a	\$2.684.000- \$4.609.000	65%	C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	25%			
2	SANTIAGO	36.302	9%	404.495	2							C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	68%	C2	\$914.000- \$1.567.000	25%
3	LO BARNECHE A	15.714	15%	105.833	2	AB	> \$4.610.000	50%	C1a	\$2.684.000- \$4.609.000	20%	C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	15%	C2	\$914.000- \$1.567.000	15%
4	LA REINA	10.838	12%	92.787	1	AB	> \$4.610.000	40%	C1a	\$2.684.000- \$4.609.000	27%	C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	15%	C2	\$914.000- \$1.567.000	10%
5	LA FLORIDA	45.286	12%	366.916	2							C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	36%	C2	\$914.000- \$1.567.000	61%
6	LAS CONDES	30.883	10%	294.838	10	AB	> \$4.610.000	40%	C1a	\$2.684.000- \$4.609.000	30%	C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	20%	C2	\$914.000- \$1.567.000	10%
7	PROVIDENCIA	13.205	9%	142.079	6	AB	> \$4.610.000	39%	C1a	\$2.684.000- \$4.609.000	40%	C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	21%			
8	VITACURA	10.813	13%	85.384	4	AB	> \$4.610.000	63%	C1a	\$2.684.000- \$4.609.000	30%	C1b	\$1.568.000- \$2.863.000	7%			

Anexo 6: Establecimientos Educativos en la comuna de Ñuñoa, Fuente MINEDUC



Anexo 7: Plano Centro Semilla, elaboración Propia.



Anexo 8: Detalle de implementos, inversión Inicial.

AREAS	EQUIPO - EQUIPAMIENTO	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA	PROVEEDOR	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Gimnasio de Psicomotricidad	Hamaca		Grow Sensory	2	\$ 25.000	\$ 50.000
	Túnel tipo cuncuna		Grow Sensory	2	\$ 25.000	\$ 50.000
	Mesa Infantil Lego con 2 sillas con cubierta plana y cubierta tipo lego incluye 100 bloques		Grow Sensory	2	\$ 35.000	\$ 70.000
	Mesa infantil plastica		Grow Sensory	3	\$ 8.000	\$ 24.000
	Sillas infantiles plasticas		Grow Sensory	6	\$ 4.000	\$ 24.000
	Lycra dubont diferentes colores	7mm	Grow Sensory	3	\$ 10.000	\$ 30.000
	Vestivulador Flexor		Grow Sensory	1	\$ 80.000	\$ 80.000
	Vestibulador columpio grande	60 x 60	Grow Sensory	2	\$ 80.000	\$ 160.000
	Vestibulador medio cilindro		Grow Sensory	1	\$ 80.000	\$ 80.000
	Vestibulador columpio pequeño	30 x 50	Grow Sensory	1	\$ 40.000	\$ 40.000
	Neumatico vestibular		Grow Sensory	1	\$ 35.000	\$ 35.000
	Disco equilibrio freeman		Grow Sensory	3	\$ 15.000	\$ 45.000
	Unidades piso Goma eva	60x60 0.8 espesor	Grow Sensory	10	\$ 8.000	\$ 80.000
	Bloques de espuma Alta Densidad cubiertos de pvc		Grow Sensory	2	\$ 150.000	\$ 300.000
	Circuito, escalesras y bloques pequeños)		Grow Sensory	1	\$ 50.000	\$ 50.000
	Escalera de Cuerdas Colgante peldaños de madera		Grow Sensory	1	\$ 50.000	\$ 50.000
	Colchonetas forro con sierre manilla de agarre	97 x 50	Grow Sensory	2	\$ 11.000	\$ 22.000
	Pushinball	55 x 22	Grow Sensory	2	\$ 15.000	\$ 30.000
	Pelotas pilates diametro	60 cms	Grow Sensory	6	\$ 10.000	\$ 60.000
	Set de 600 pelotas plasticas para piscina pelotitas		Grow Sensory	1	\$ 30.000	\$ 30.000
	Piscina de pelotas de espuma altadencidad	120 x 120 x 50	Grow Sensory	1	\$ 200.000	\$ 200.000
	Cajas organizadoras		Grow Sensory	6	\$ 5.000	\$ 30.000
	Tira dardos puntas de iman		Grow Sensory	2	\$ 10.000	\$ 20.000
	Pizzaras		Grow Sensory	3	\$ 10.000	\$ 30.000
	Estante Organizador		Grow Sensory	3	\$ 35.000	\$ 105.000
	Trampolin diametro 1 mts patas desmontables		Grow Sensory	2	\$ 40.000	\$ 80.000

	Pack Juguetes de estimulación Motora y Sensorial (DE MADERA)	Grow Sensory	2	\$ 50.000	\$ 100.000	
	Otros juguetes (ula-ula, bolos, arma jirafa) plástico	Grow Sensory	2	\$ 10.000	\$ 20.000	
	Pelotas varias texturas y tamaños sensoriales	Grow Sensory	3	\$ 10.000	\$ 10.000	
Box de Atención 1 y 2	Escritorio	Officenter	2	\$ 300.000	\$ 600.000	
	PC Desktop	Pc Factory	2	\$ 299.000	\$ 598.000	
	Impresora	Pc Factory	2	\$ 119.000	\$ 238.000	
	Mueble organizador	Officenter	2	\$ 200.000	\$ 400.000	
	Silla de escritorio	Officenter	2	\$ 79.900	\$ 159.800	
	Silla Comun	Officenter	4	\$ 49.900	\$ 199.600	
	Elementos decoración	Officenter	2	\$ 50.000	\$ 100.000	
	Basurero	Officenter	2	\$ 14.900	\$ 29.800	
	Fonendoscopio littmann	Dr Choice	2	\$ 69.900	\$ 139.800	
	Martillo de reflejos y neurológico	Dr Choice	2	\$ 30.000	\$ 30.000	
	Negatoscopio	Dr Choice	2	\$ 107.000	\$ 214.000	
	Camilla	Dr Choice	2	\$ 87.000	\$ 174.000	
Box de Atención 3, 4 y 5	Escritorio	Officenter	3	\$ 300.000	\$ 900.000	
	Impresora	Pc Factory	3	\$ 119.000	\$ 357.000	
	PC Desktop	Pc Factory	2	\$ 299.000	\$ 897.000	
	Mueble organizador	Officenter	3	\$ 200.000	\$ 600.000	
	Silla de escritorio	Officenter	3	\$ 79.900	\$ 239.700	
	Silla Comun	Officenter	6	\$ 49.900	\$ 299.400	
	Elementos decoración	Officenter	3	\$ 50.000	\$ 150.000	
	Basurero	Officenter	3	\$ 14.900	\$ 44.700	
	Escritorio Mueble en L	Officenter	1	\$ 400.000	\$ 400.000	
	Impresora	Pc Factory	1	\$ 119.000	\$ 119.000	
Recepción	PC Desktop	Pc Factory	1	\$ 299.000	\$ 299.000	
	Mueble organizador	Officenter	1	\$ 200.000	\$ 200.000	
	Silla de escritorio	Officenter	1	\$ 79.900	\$ 79.900	
	Materiales oficina	Officenter	1	\$ 50.000	\$ 50.000	
	Elementos decoración	Officenter	1	\$ 50.000	\$ 50.000	
	Basurero	Officenter	1	\$ 14.900	\$ 14.900	
	Sillas espera	Officenter	10	\$ 30.000	\$ 300.000	
	Sala de espera	Impresora	Pc Factory	1	\$ 119.000	\$ 119.000
		Escritorio Mueble en L	Officenter	1	\$ 400.000	\$ 400.000
		PC Desktop	Pc Factory	1	\$ 299.000	\$ 299.000
Mueble organizador		Officenter	1	\$ 200.000	\$ 200.000	
Silla de escritorio		Officenter	1	\$ 79.900	\$ 79.900	
Oficina de Administración	Impresora	Pc Factory	1	\$ 119.000	\$ 119.000	
	Escritorio Mueble en L	Officenter	1	\$ 400.000	\$ 400.000	
	PC Desktop	Pc Factory	1	\$ 299.000	\$ 299.000	
	Mueble organizador	Officenter	1	\$ 200.000	\$ 200.000	

Sala de estar	Elementos decoración	Officenter	1	\$ 50.000	\$ 50.000
	Materiales oficina	Officenter	1	\$ 50.000	\$ 50.000
	Basurero	Officenter	1	\$ 14.900	\$ 14.900
	Televisor	Paris	1	\$ 200.000	\$ 200.000
	Mesa circular	Officenter	1	\$ 120.000	\$ 120.000
	Sillas	Officenter	6	\$ 20.000	\$ 120.000
	Mueble organizador	Officenter	1	\$ 100.000	\$ 100.000
	TOTAL				\$ 11.491.400

Anexo 9: Foto futuro centro Semilla.



Anexo 10: EERR mensual primer año.

Estado de Resultados CLP\$	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 32.821.200	\$ 32.821.200	\$ 32.821.200	\$ 32.821.200	\$ 16.410.600	\$ 16.410.600
Costos de venta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 16.157.184	-\$ 16.157.184	-\$ 16.157.184	-\$ 16.157.184	-\$ 8.078.592	-\$ 8.078.592
Utilidad Bruta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.664.016	\$ 16.664.016	\$ 16.664.016	\$ 16.664.016	\$ 8.332.008	\$ 8.332.008
<i>Margen Bruto</i>			#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	50,77%	50,77%	50,77%	50,77%	50,77%	50,77%
Gastos de Administración	\$ 5.720.683	\$ 8.374.683	\$ 5.720.683	\$ 7.774.683	\$ 5.720.683	\$ 5.720.683	\$ 8.374.683	\$ 5.780.683	\$ 5.780.683	\$ 6.634.683	\$ 5.780.683	\$ 5.780.683
Gastos de Personal	\$ 5.222.400	\$ 5.822.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400
Remuneraciones	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400	\$ 5.222.400
Capacitación		\$ 600.000										
Promoción y Publicidad	\$ 0	\$ 2.054.000	\$ 0	\$ 2.054.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.594.000	\$ 0	\$ 0	\$ 854.000	\$ 0	\$ 0
Marketing		\$ 2.054.000		\$ 2.054.000			\$ 2.594.000			\$ 854.000		
Arriendos	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Arriendo y gasto común centro	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Gastos Generales	\$ 498.283	\$ 498.283	\$ 498.283	\$ 498.283	\$ 498.283	\$ 498.283	\$ 558.283	\$ 558.283	\$ 558.283	\$ 558.283	\$ 558.283	\$ 558.283
Energía eléctrica	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000
Agua	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Telefonía fija /Internet	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Artículos de Oficina	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Artículos de Limpieza	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Reparaciones Locativas							\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Depreciación	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283	\$ 78.283
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 5.720.683	-\$ 8.374.683	-\$ 5.720.683	-\$ 7.774.683	-\$ 5.720.683	-\$ 5.720.683	\$ 8.289.334	\$ 10.883.334	\$ 10.883.334	\$ 10.029.334	\$ 2.551.326	\$ 2.551.326
Impuesto a las Ganancias (27%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.238.120	-\$ 2.938.500	-\$ 2.938.500	-\$ 2.707.920	-\$ 688.858	-\$ 688.858
Utilidad Neta	-\$ 5.720.683	-\$ 8.374.683	-\$ 5.720.683	-\$ 7.774.683	-\$ 5.720.683	-\$ 5.720.683	\$ 6.051.213	\$ 7.944.833	\$ 7.944.833	\$ 7.321.413	\$ 1.862.468	\$ 1.862.468

