



*“Lo mejor de ti, en tu espacio”*

## **Parte II**

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

**Alumnos:            Marcela Nuñez Palavecino**

**Profesor Guía:    Arturo Toutin**

**Santiago, Septiembre 2019**

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	1
I. Oportunidad de Negocio.....	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	3
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	3
IV. Plan de Marketing.....	5
4.1 Objetivos del Marketing.....	5
V. Plan de Operaciones.....	6
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	6
5.2 Flujo de Operaciones.....	8
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	10
5.4 Dotación.....	14
VI. Equipo del Proyecto.....	15
6.1 Equipo Gestor.....	15
6.2 Estructura Organizacional.....	16
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	17
VII. Plan Financiero.....	18
7.1 Supuestos.....	18
7.2 Estimación de Ingresos y Egresos.....	18
7.3 Plan de Inversiones.....	20
7.4 Proyecciones de Estado de Resultados.....	20
7.5 Proyecciones de Flujo de Caja.....	21
7.6 Cálculo de tasa de descuento.....	22
7.8 Evaluación financiera del proyecto.....	22
7.10 Balance proyectado.....	23
7.11 Capital de Trabajo.....	23
7.12 Fuentes de financiamiento.....	23
7.13 Ratios Financieros.....	23
7.14 Análisis de Sensibilidad.....	24
VIII. Riesgos Críticos.....	24
IX. Propuesta Inversionista.....	26
X. Conclusiones.....	27
Anexo N°07: Análisis FODA.....	28
Anexo N°08: Estrategias FODA.....	30
Anexo N°09: Estimación de Ingresos.....	31
Anexo N°10: Estimación de Costos y Gastos.....	32
Anexo N°11: Capital de Trabajo.....	37
Bibliografía y Fuentes.....	38

## **Resumen Ejecutivo**

En Chile el 33,2%<sup>1</sup> de los niños entre 12 y 18 años presenta trastornos mentales, los que en su mayoría se expresa en trastornos ansiosos, trastornos anímicos y drogadicción. El ambiente altamente competitivo de los colegios y el sistema educativo en Chile, en combinación con la escasa oferta de salud mental que ofrece el modelo de salud (existen 5 psiquiatras por cada 100 mil habitantes), provocan que los padres y apoderados asuman un rol altamente participativo en la educación emocional y salud mental de sus hijos, complementando la educación de sus hijos con actividades y/o talleres extracurriculares que entreguen herramientas emocionales a sus hijos.

El estudio de mercado realizado, muestra la necesidad de tratar los altos niveles de estrés en los niños y adolescentes: un 57% indica la deseabilidad de incorporar talleres de relajación, yoga o pilates para sus hijos y un 62% indica que los factores claves de estas actividades deben ser la cercanía y seguridad.

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

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

---

<sup>1</sup> Estudio salud mental infanto-juvenil en Chile. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=496182>

## **I. Oportunidad de Negocio**

A objeto de descubrir la “deseabilidad” de la idea de negocio que se ha planteado inicialmente “talleres extra-curriculares para niños en edad escolar a domicilio”. Tras una investigación de mercado sobre un universo objetivo (205 encuestas), investigaciones exploratorias y entrevistas, los resultados obtenidos indican que:

- El 57% de los encuestados busca talleres de relajación para sus hijos
- El 62% valora los atributos de cercanía y seguridad
- El 75% contrataría el servicio
- El 49,32% pagaría \$40.000 por sesión

Junto a los resultados de la encuesta, se observan oportunidades en el mercado que favorecen la factibilidad de implementar “Talleres de reducción de estrés a domicilio para niños y jóvenes en edad escolar”

- Altos niveles de estrés, el 33,2% de niños entre 12 y 18 años presenta trastornos mentales que en su mayoría se refleja en trastornos ansiosos, anímicos y/o drogadicción
- Altos niveles de estrés en niños de edad escolar, se asocia a los niveles de exigencia de los colegios, que se refleja en la competitividad por los resultados de las pruebas PSU o SIMCE
- El 40% de los colegios con mejores resultados de la prueba PSU, se ubica en la Región Metropolitana
- El 60% de los departamentos en Chile, se ubica en la Región Metropolitana
- Existe un boom de la economía colaborativa (oportunidad de uso de los espacios comunes), con espacios de co-working implementados de manera creciente. El 57% de los encuestados vive en lugares con espacios comunes para desarrollar los talleres a domicilio.

Los detalles de la oportunidad de negocio, se describen en la Parte I de este informe.

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

El análisis de la industria realizado en el estudio del entorno incluyendo los competidores, clientes, riesgos y demás factores, indican que a pesar de no ser una industria atractiva considerando las bajas barreras de entrada/salida, la alta rivalidad de competidores y la amenaza de nuevos entrantes; no existe un líder en el mercado; la oferta es atomizada sin una propuesta de valor definida; existe una oportunidad de educar en materia de salud mental; existen claros y demostrados beneficios de la metodología base de la oferta de estos talleres que es el Mindfulness.

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

Respecto del tamaño de mercado, las comunas donde se concentran la mayor cantidad de edificios (Las Condes, Providencia y Ñuñoa)<sup>2</sup> son a la vez las comunas donde se ubican los colegios particulares de RM con mejores resultados de la prueba PSU para el año 2018<sup>3</sup>, y en base a ello junto al número de matrícula de los colegios, se ha realizado el cálculo. Los competidores es otra variable clave y tras su análisis se detecta la oportunidad de ofrecer técnicas nuevas en el mercado y garantizadas en los resultados como es el Mindfulness.

El detalle de este análisis se describe en la Parte I de este informe.

## **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

“Calm-Teen”, apostará por terapias integrales de alto impacto, buscando el aprendizaje emocional para niños, pre-adolescentes y adolescentes que generen mayor bienestar y perduren para siempre. Se ofrecen talleres prácticos, lúdicos apoyados con herramientas tecnológicas que ellos valoran (apps), orientado a fomentar las habilidades para el manejo de emociones y relaciones con los demás, capacidad de aprender y rendir en ambientes tensos manteniendo el cuerpo y la mente en calma.

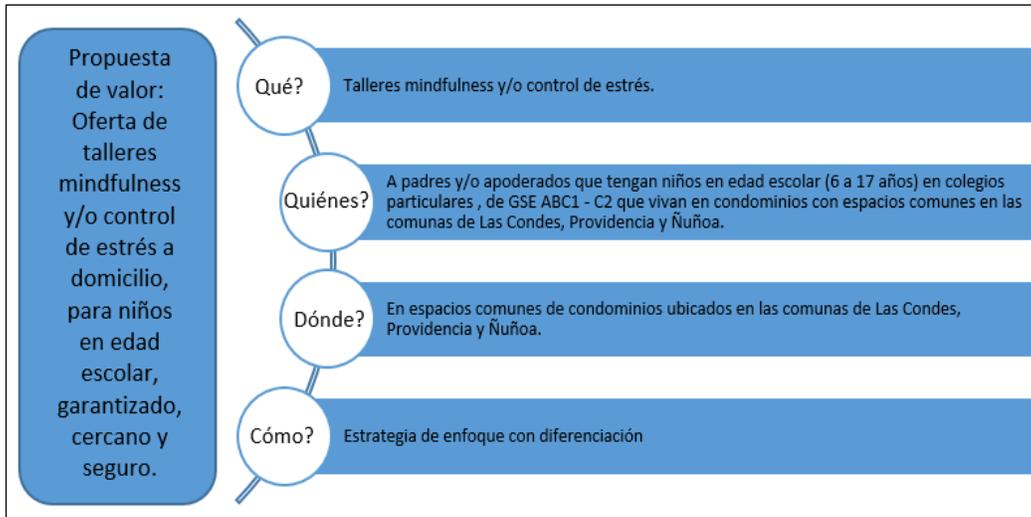
Los talleres están enfocados para que los niños, pre-adolescentes y adolescentes se aproximen a la técnica Mindfulness, con un guía que los oriente, en grupos pequeños de pares, que los motive a ejercitar las técnicas y ponerlas en práctica. La experimentación

---

<sup>2</sup> Fuente: Censo 2017, INE

<sup>3</sup> Fuente: “Conoce cuáles fueron los 100 colegios...”, Diciembre 2018, [www.emol.cl](http://www.emol.cl)

está basada en un ambiente seguro y tranquilo, conocido para los niños, pre-adolescentes y adolescentes, por ello se pensó en un servicio a domicilio, ocupando espacios comunes en condominios, a objeto de que los ahorros en los costos puedan ser traspasados a los clientes como beneficio en los precios. La propuesta de valor:



Como resultado del modelo Canvas, las actividades claves a realizar, canales de comunicación, costos, ingresos, relacionamiento y demás se observa en el siguiente cuadro:

Partners		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesionales certificados <u>Mindfulness</u></li> <li>✓ Condominios y espacios comunes</li> </ul>
Actv. Claves		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente personalizado, comunicación permanente</li> <li>✓ Seguridad en los talleres y desarrollo metodológico</li> </ul>
Recursos Claves		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mobiliario móvil, apps, cámaras IP, <u>wifi</u>, otros</li> <li>✓ Profesionales que realicen los talleres</li> </ul>
Relación		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entendimiento de las necesidades de los alumnos y de los apoderados. Empatía con sus emociones (lo que buscan y valoran)</li> </ul>
Canales		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canales directos (colegios y condominios)</li> <li>✓ Canales indirectos (redes sociales, página web)</li> </ul>
Egresos		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sueldos, gastos básicos, licencias Apps</li> </ul>
Ingresos		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestación de talleres de reducción y manejo del estrés a domicilio</li> </ul>
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Padres y apoderados de alumnos en edad escolar con altos niveles de stress</li> </ul>

El detalle de la empresa y propuesta de valor se describe en la Parte I de este informe.

## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos del Marketing

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

Tabla N°06: Objetivos de Marketing

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

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

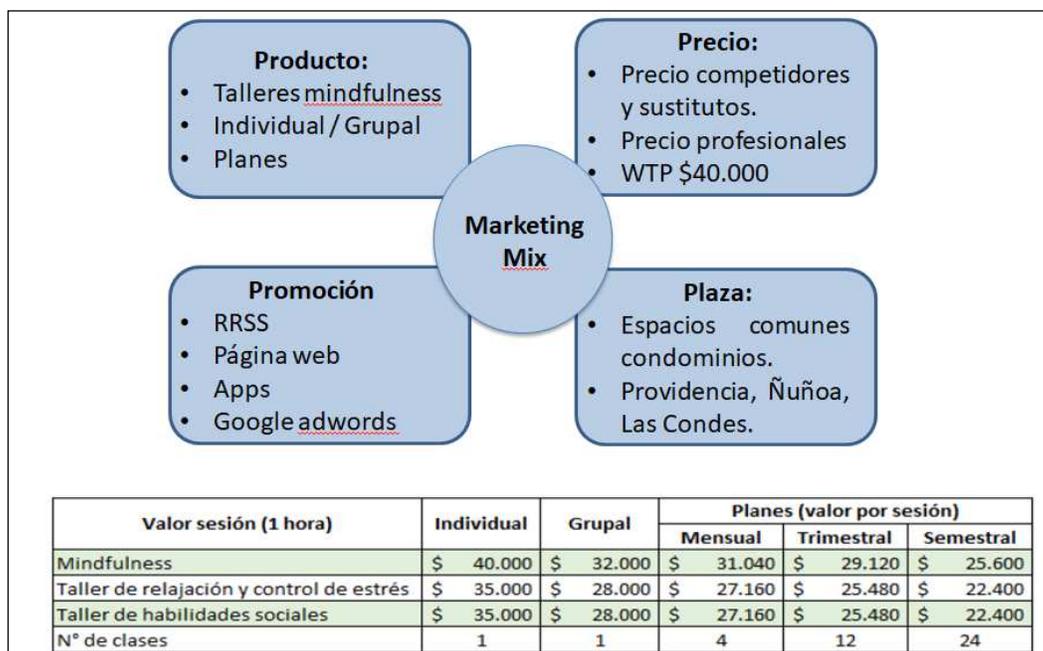
Las variables de segmentación definidas son las siguientes:

Tabla N°07: Variables de segmentación

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

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

Con los objetivos claros para el plan de marketing y la segmentación de clientes a quien se quiere llegar, se observa a continuación el Marketing Mix que se ha establecido para este emprendimiento:



Fuente: Elaboración propia

El detalle del Plan de Marketing, se describe en la Parte I de este informe.

## V. Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Calm Teen es una empresa joven y la propuesta es generar una estructura liviana en las operaciones a objeto de construir la estrategia de Enfoque con Liderazgo en Costos. Este centro a domicilio de terapias para la reducción del estrés y la educación emocional, inicialmente, tendrá un enfoque en los niños y adolescentes de edad escolar, que pertenezcan al nicho ya descrito anteriormente en este informe; colegios de alto rendimiento y exigencia, comunas de mayores ingresos y con mayor cantidad de departamentos en condominios. Las fortalezas y debilidades de esta empresa se pueden apreciar en el análisis interno realizado y descrito en anexo N°07, así como también las estrategias para abordar dicho levantamiento, se muestra en anexo N°08.

La estrategia operacional, entonces será, implementar los talleres que se han descrito anteriormente, en espacios colaborativos (co-living, salas de eventos u otros) donde

residan los alumnos. Lo que permite un ahorro en costos considerable, puesto que no existen gastos fijos de infraestructura, ni costos asociados a mantención o servicios básicos. Esta modalidad de espacios colaborativos y/o co-living es una tendencia nueva en Chile y el mundo, la economía colaborativa surge en respuesta a los cambios sociales con negocios más innovadores, más sostenibles y eficientes en la gestión de los recursos. “En la actualidad, las ciudades concentran el 55% de la población mundial. Según los datos del Foro Económico Mundial, esta cifra podría ascender hasta el 70% en el año 2050. Lo que impone numerosos retos para la sociedad en su conjunto...”<sup>4</sup>. Uno de ellos, es el uso compartido de espacios y objetos por parte de varias personas, en pos de un beneficio común.

“Este modelo económico, se espera genere más de 40.000 millones de dólares en 2022”<sup>4</sup>

El uso de espacios comunes no sólo es muy valorado entre los adultos-jóvenes sino también representa la libertad de trabajar y pagar por espacios únicamente cuando se usan, incluso existe algunos espacios comunes que no tienen costo y sólo necesitan reserva de uno de los residentes, en caso de condominios, o vecinos, en caso de espacios de propiedad de un municipio. Respecto del personal necesario para el desarrollo de las operaciones, también será part-time o freelance, con ello se busca un ahorro en los costos fijos de remuneraciones y personal, el objetivo es contar con una estructura liviana, que permita adaptarse y dar respuesta temprana a las necesidades de los usuarios/clientes y también a la competencia. Se creará y mantendrá una base de datos con staff de psicólogos certificados en las terapias que se ofrecen; mindfulness, relajación, oratoria, debate y otras. Y en lo posible, con residencia en las comunas donde se implementan los talleres (Las Condes, Providencia y Ñuñoa), con ello se bajarán los costos de traslados y permite un rápido traslado de los profesionales.

Los recursos de apoyo, como mobiliario y otros serán, en caso ser necesarios, arrendados por el período de uso, también buscando la rebaja en los costos fijos y mantención. Sin embargo, se deben buscar elementos de apoyo de fácil traslado, puesto que serán los profesionales quienes los trasladen. O en su defecto, privilegiar las metodologías donde cada participante cuente con sus implementos, los que pueden ser considerados como parte de la mensualidad con un costo adicional, dependiendo el plan contratado.

---

<sup>4</sup> Fuente: Sharing Madrid, Junio 2017, [www.sharingmadrid.org](http://www.sharingmadrid.org)

Las herramientas tecnológicas se externalizarán y se pagará por el servicio prestado, buscando el mismo foco de liderar en costos.

## 5.2 Flujo de Operaciones

Los servicios que ofrece este Centro a Domicilio, se exponen a continuación:

Gráfico N°05: Portfolio de servicios.



Fuente: Elaboración propia.

Cada servicio se encuentra estructurado, su flujo se muestra a continuación:

Gráfico N°06: Esquema de servicio.



Fuente: Elaboración propia

La organización contará con un Director Técnico part-time, cuyas funciones entre otras será generar los estándares mínimos de calidad y cumplimiento para la implementación

y desarrollo de los talleres según el grupo etario al que se entrega el servicio. Además, se realizan revisiones de auditoría interna en terreno, a cargo de un ejecutivo de soporte, cuyo objetivo es mantener un ciclo de mejora continua en las operaciones, es decir, detectar a tiempo las brechas de cumplimiento y satisfacción de los clientes para ir realizando las mejoras.

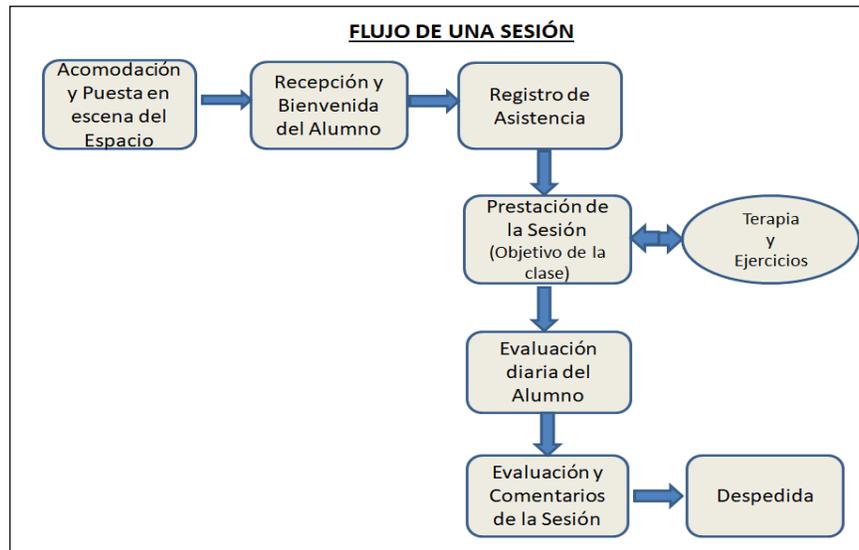
La organización realizará reuniones internas de coordinación una vez a la semana, con el foco de garantizar las mejoras y detectar nuevas oportunidades de negocios.

Respecto de las herramientas tecnológicas para el apoyo al desarrollo de los talleres, hoy el uso de smartphones es masivo y muy intuitivo para los adultos, jóvenes y niños, por tanto, se contará con una aplicación que permita hacer seguimiento del progreso de cada alumno a objeto de generar reportes de calidad, tanto para las mejoras internas como para el feedback con los clientes (padres y/o apoderados).

Este servicio se externaliza y permite customizarlo (adaptarlo a las necesidades de cada uno), cuenta con planes costo cero y por distintos periodos de tiempo, dependiendo la configuración deseada.

El flujo de una sesión se aprecia en el siguiente esquema:

Gráfico N°06: Flujo del servicio.

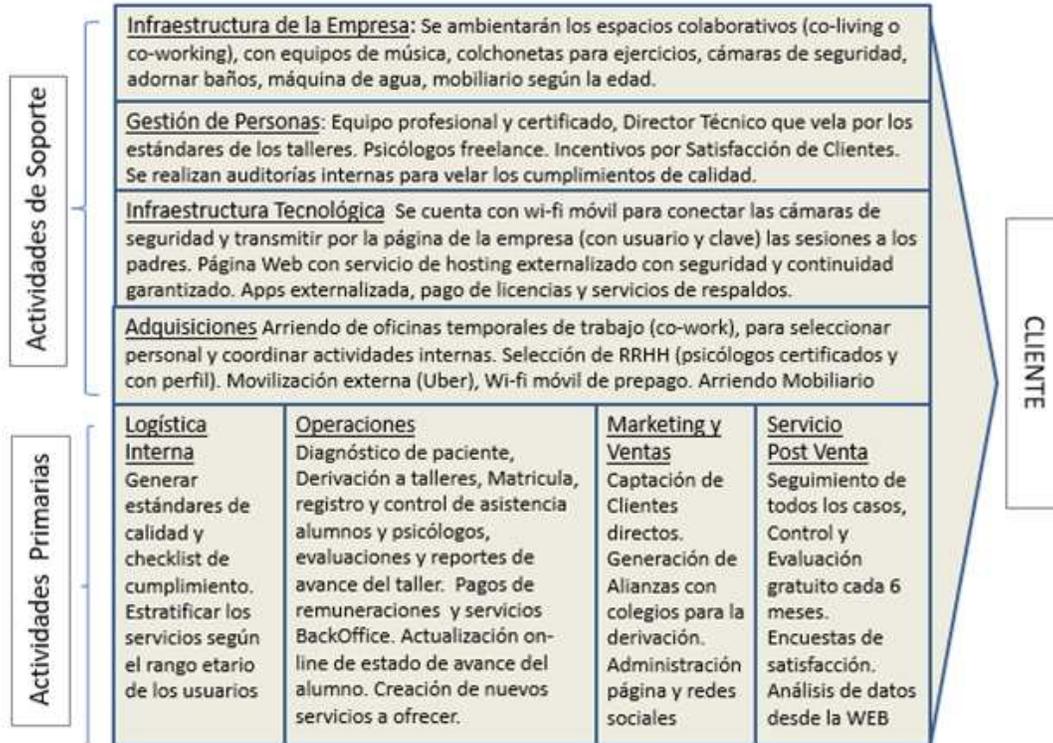


Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Las actividades claves de la implementación de este centro, se aprecian en su cadena de valor:

Gráfico N°07: Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración Propia

El proyecto contempla 3 fases para su desarrollo e implementación:

Tabla N°13: Carta Gantt Ejecución proyecto.

	AÑO 1												AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC	ENE-DIC
<b>FASE I - INICIAL</b>																
Constitución	■															
Ambiente de Control	■	■														
Definiciones Tácticas																
<b>FASE II - DESARROLLO Y PUESTA EN MARCHA</b>																
Reclutamiento			■	■	■											
Captación de Clientes				■	■	■	■	■								
Puesta en Marcha						■	■	■	■							
Ajustes Plan Piloto							■									
<b>FASE III - OPERACIÓN EN REGIMEN</b>																
Operación en régimen									■	■	■	■	■	■	■	■
Análisis Resultados										■	■	■	■	■	■	■
Crecimiento														■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

a) Fase I-Inicial: Esta etapa contempla las actividades de preparación del proyecto.  
Duración: 02 mes

i.Constitución: esta actividad contempla la constitución de la sociedad y para ello se constituirá por escritura pública una sociedad por acciones (SPA) y su posterior inscripción en el registro de comercio y publicación en el diario oficial. Esta sociedad se compone por partes iguales entre los socios fundadores, como una forma simplificada de una sociedad anónima, para garantizar la responsabilidad legal limitada hasta el monto de los aportes, por otra parte, permite agregar nuevos socios y/o aportes para escalamientos o crecimientos posteriores. Conjuntamente se realizará la iniciación de actividades y registro de marca. A partir del 01 de enero de 2017, se modifica el régimen tributario del artículo 14 de la Ley de Renta, permitiendo a la sociedad por acción (SPA) a acogerse al régimen simplificado de tributación (para el impuesto a la renta y para IVA), además de optar a ser liberados de la obligación de llevar una contabilidad completa (artículo 23 del código tributario). Se contemplan en esta actividad todos los temas estructurales, normativos y legales (constitución, permisos, contabilización, tributaria, otros) sobre la constitución de la sociedad<sup>5</sup>.

ii.Ambiente de Control: en esta actividad, se generarán los estándares para realizar la operación de la sociedad, donde se incluye: Marco de Control interno y de Calidad ( políticas de calidad, seguridad y protección de la información, continuidad, procedimientos de reclutamiento, procedimientos de atención al cliente y servicio post-venta, procedimientos de ejecución de las terapias, procedimientos de descuentos y promociones, procedimientos de auditoría interna y revisiones de calidad, formato de contratos con clientes y proveedores, otros). En esta etapa, adicionalmente se trabajará en la identificación de los riesgos básicamente operacionales que afecta a este proyecto, obteniendo la matriz de riesgos inicial que será administrada a lo largo del ciclo de vida de esta empresa.

iii.Definiciones Tácticas: esta actividad contempla la bajada de las estrategias de marketing y de ingreso al mercado. Se generarán las bases de datos de los contactos iniciales para iniciar el proceso de captación de clientes. Se realizará el catastro de departamentos, condominios y espacios comunes de las comunas definidas en el proyecto, realizando visitas iniciales para medir los espacios comunitarios y evaluar la infraestructura,

---

<sup>5</sup> Fuente: Sociedad por Acciones SPA en Chile, visto Agosto 2019, [www.iniciatupyme.cl](http://www.iniciatupyme.cl)

poniendo énfasis en la comuna de Providencia que será el foco del plan piloto. Contempla la definición del layout de los espacios comunitarios, con la asesoría en esta fase de un experto; la cotización y presentación inicial del mobiliario e infraestructura móvil (en caso de ser requeridos); algunos acuerdos pre-establecidos con los servicios básicos (wifi móvil, arriendos de mobiliario, entre otros). Además, en esta fase, se establecerán los contratos de servicios con las herramientas tecnológicas y las pruebas iniciales de funcionamiento, cambios o customizaciones (configuraciones) si se requiere de acuerdo a los protocolos de uso o de ejecución de las terapias, además se configuran y prueban los servicios de redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, otros). Se establece la tabla tarifaria y las promociones iniciales con las que se lanzará la empresa. Se diseñarán las presentaciones que se ocuparán en las charlas iniciales del proceso de captación de clientes, con foco en los beneficios de las terapias y las promociones iniciales. Se diseñan los pendones y volantes de promoción, así como también las estrategias de comunicaciones vía redes sociales (periodicidad, diseño). Esta actividad también contempla el diseño de indicadores de medición de desempeño y/o resultados, que serán utilizados para realizar los ajustes de mejora posteriores.

b) Fase II-Desarrollo: Esta fase contempla la puesta en marcha del proyecto y la ejecución de algunas actividades de la cadena de valor

Duración: 06 meses

i.Reclutamiento: esta tarea consiste en el proceso de entrevistas y selección para los cargos definidos, garantizando que se cumpla el perfil para cada cargo. Se generarán los acuerdos previos con los profesionales con que se iniciará la operación.

ii.Captación: Se realizarán las entrevistas y acercamientos iniciales con apoderados (directivas de curso) de los colegios particulares de las comunas indicadas en el Plan de Marketing. Además, se harán los acercamientos y entrevistas con los propios colegios, a objeto de instalar stand en los halls de entrada de cada colegio, los días reuniones de apoderados. Se cerrarán los acuerdos previos tanto con colegios como con las directivas de curso, con ello se generará un calendario de exposiciones.

iii.Puesta en Marcha: en esta etapa, se pone en marcha el plan de comunicaciones y venta descrito en el Plan de Marketing. De acuerdo al calendario generado en la tarea anterior,

se asistirá a los colegios para cautivar y captar los clientes, con las estrategias mencionadas en el Plan de Marketing. Esta actividad contempla la puesta en marcha en una de las tres comunas, Providencia como plan piloto, durante 02 meses. Esto incluye la ejecución de la cadena de valor correspondiente a las actividades primarias, es decir, se generarán los diagnósticos, matriculas (admisión de alumnos, contratos), arriendo o reserva de las locaciones, puesta en escena, ejecución de las terapias, evaluaciones, seguimientos, y todo el backoffice de pagos y contabilidad de entradas y salidas.

iv. Ajustes Plan Piloto: al mes de ejecución del plan piloto, se medirán los resultados en función a los indicadores definidos en la Fase I, se realizarán los ajustes y se continuará con el plan piloto por el siguiente mes.

c) Fase III-Operación: Esta fase corresponde a la operación en régimen de la sociedad, donde las actividades que se han definido en la cadena de valor ya se encuentran cada una en su ciclo de vida.

Duración: permanente en el tiempo (evaluación a 5 años)

i. Operación en régimen: Luego de los 06 meses de operación en piloto, se unirán las comunas que han sido definidas (Las Condes, Providencia, Ñuñoa), para iniciar la operación hasta el segundo año de vida de este proyecto. En esta etapa se ejecutan las actividades de la cadena de valor que se han definido, tanto las actividades primarias como las de soporte. Una actividad crítica dentro del ámbito de Marketing y Ventas, es el proceso continuo de captación de clientes y generación de nuevas alianzas, lo que permite la sustentabilidad y crecimiento de esta empresa. Todas las demás actividades definidas en la cadena de valor se realizan de manera permanente en este período.

ii. Análisis de resultados: Trimestralmente se aplicarán las mediciones de los indicadores de desempeño que se complementarán con los resultados de los checklist de auditoría de calidad interna y las encuestas de satisfacción de clientes, a objeto de determinar los planes de acción correctivos a las brechas que se obtengan, para ser aplicados a partir del mes siguiente. Este será un proceso periódico y dejará información o registro histórico, que permita en un futuro generar mejoras predictivas (inteligencia artificial) a objeto que el servicio pueda adelantar las necesidades de los clientes-usuarios.

iii. Crecimiento o Escalamiento: esta etapa corresponde a la implementación del Plan de escalamiento y/o crecimiento de la empresa, al tercer año se iniciarán las operaciones en una nueva comuna, que dado los análisis de mercado, ya se encuentra definida y es la comuna de Vitacura. En dicho período, los talleres se amplían a los padres, apoderados y profesores. A esa fecha, se tendrá un universo de alumnos ya cautivos, con beneficios demostrados. Los niveles de estrés y de exigencia en los colegios también se hacen extensivos a los profesores, por tanto, se les ofrecerá el servicio a profesores, padres y apoderados. Este proyecto contempla la evaluación a 5 años, pero se considera que luego de ese período, el plan continúa con un escalamiento B2B, es decir, donde los colegios, organizaciones, empresas, sean los clientes a modo de establecer convenios de beneficios desde las áreas de Recursos Humanos y aplicar las terapias a los trabajadores, ya el costo no saldría de los profesores como persona natural, sino como un beneficio que le ofrezcan los colegios para complementar la reducción del estrés escolar (foco inicial de este proyecto). La evaluación de esta etapa (B2B) queda fuera de este informe.

A partir del tercer año, entonces se deberá modificar algunos estándares tanto en la ejecución del servicio como en los perfiles de los profesionales, puesto que se deben apuntar al trabajo con adultos.

#### 5.4 Dotación

Tal como se mencionó, el objetivo es contar con una estructura muy liviana, que en su mayoría será part-time o a pedido (freelance) según el desarrollo de las operaciones.

La estructura se describe como sigue:

Tabla N°13: Equipo Calm Teen.

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

Fuente: Elaboración propia.

## **VI. Equipo del Proyecto**

### **6.1 Equipo Gestor**

El equipo gestor del proyecto tendrá una participación igualitaria y estará compuesto por las siguientes personas, quienes llevarán a cabo esta iniciativa:

Nombre: Marcela Nuñez Palaveccino  
Profesión: Ingeniero en Informática, Universidad UTEM  
MBA © Universidad de Chile.  
Perfil: Profesional con 25 años de experiencia en las áreas de tecnología, control de riesgo y Gobiernos Corporativos.  
Cargo actual: Gerente Contralor Corporativo.  
Cargo Calm Teen: Coordinador operacional  
Funciones:  
-Responsable del control, evaluación y optimización de las operaciones.  
-Responsable de la coordinación operativa del servicio prestado.  
-Responsable y coordinador de pago a profesionales.  
-Elaboración de reportes de estudio, proyectos y optimización de procesos.  
-Responsable de dar soporte administrativo y logístico al área comercial.  
-Evaluar y contratar personal para cumplir con crecimiento proyectado.  
-Dar seguimiento y realizar control sobre los objetivos propuestos.

Nombre: Carlos Alvear Albornoz  
Profesión: Ingeniero Comercial, Universidad de Talca.  
MBA © Universidad de Chile.  
Perfil: Profesional con 9 años de experiencia desarrollando oportunidades comerciales en segmentos B2B, en los rubros de energía y combustibles.  
Cargo actual: Jefe Zonal Industrias III y IV Región.  
Cargo Calm Teen: Coordinador comercial

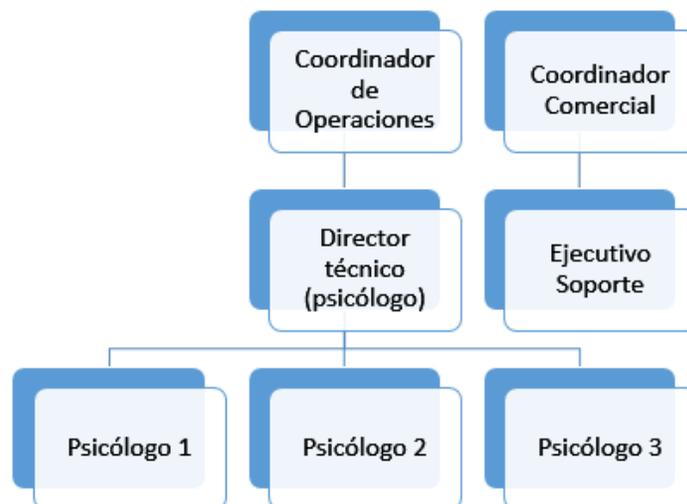
Funciones:

- Responsable de definir objetivos comerciales y de marketing.
- Levantar oportunidades comerciales para mantener cartera de clientes y aumentar participación de mercado.
- Definir política de precios y estrategia de venta.
- Cumplir con márgenes establecidos.
- Definir, aplicar y evaluar políticas de marketing en RRSS.
- Desarrollar nuevos productos o servicios de acuerdo a las necesidades del mercado y/o tendencias.
- Establecer un plan de visitas para la captación de prospectos en conjunto con el equipo de ventas.
- Dirigir y contratar servicios de community manager para potenciar marca.

## 6.2 Estructura Organizacional

De acuerdo a la estrategia de negocios, la estructura de Calm Teen será “liviana”, optando por una carga flexible que permita adaptarse a la demanda y crear una oferta competitiva:

Gráfico N°07: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

## Director técnico

Funciones	Requisitos
Realizar evaluaciones a pacientes Coordinar y dirigir personal a cargo (psicólogos) Definir y evaluar metodología de trabajo. Realizar supervisiones clínicas	Profesional titulado Psicología, con mínimo 3 años de experiencia. Cuenta con certificación metodología mindfulness Experiencia en gestión y manejo de personal Deseable especialización en orientación cognitivo-conductual Experiencia psicología infantil/adolescentes como mínimo 1 año

## Ejecutivo Soporte

Funciones	Requisitos
Coordinar la adecuada prestación de servicios. Asegurar y coordinar la atención de clientes/usuarios. Coordinar actividades de soporte. Envío de newsletter a usuario/clientes a través de RRSS.	Titulado de carrera técnica en administración de empresas o similar. Experiencia de 2 años en cargos administrativos Uso intermedio Office

## Psicólogos

Funciones	Requisitos
Efectuar diagnóstico e informes de cada usuario. Evaluación psicológica y definir planes de acción Entregar retroalimentación mensual a cada cliente.	Profesional titulado Psicología, con mínimo 1 año de experiencia. Cuenta con certificación metodología mindfulness Experiencia psicología infantil/adolescentes como mínimo 1 año

## 6.3 Incentivos y Compensaciones

Las remuneraciones del personal de Calm Teen se establece de acuerdo a renta de mercado:

Tabla N°14: Remuneraciones Calm Teen.

Cargo	Tipo Contrato	Remuneración Líquida	Horario
Coordinador Operacional	part time 22 horas	\$1.000.000/mes	Acuerdo entre socios
Coordinador Comercial	part time 22 horas	\$1.000.000/mes	Acuerdo entre socios
Director Técnico	part time 22 horas	\$1.000.000/mes	Acuerdo entre las partes
Ejecutivo Soporte	part time 22 horas	\$600.000/mes	Acuerdo entre las partes
Psicólogos	Free Lance	\$50.000/hora	Horario Talleres

Fuente: Elaboración propia en base a remuneraciones publicadas en Trabajando.com

### Incentivos y compensaciones

Bono de desempeño anual para todos los trabajadores de cero a 1 sueldo bruto, previa evaluación de desempeño (encuesta satisfacción igual o superior al 90%) y resultado de la empresa, pagadero en abril de cada año. Este bono se pagará a partir del segundo año de operación.

Para todos los trabajadores, se considera un aguinaldo de \$50.000 para Fiestas Patrias y Fiestas de Fin de año. El que se hará efectivo a partir del segundo año.

Posterior al segundo año de operación de Calm Teen y para aquellos trabajadores que tengan como permanencia el mismo periodo de tiempo, se otorgará una beca de especialización asociada a su área de trabajo. Con el fin de retener a los buenos profesionales, fomentar una cultura de crecimiento profesional y mantener un nivel de excelencia en el servicio prestado.

En el caso de los psicólogos se otorga un monto de \$5.000 por sesión.

## VII. Plan Financiero

### 7.1 Supuestos

La siguiente tabla muestra los principales supuestos considerados para desarrollar el plan financiero:

Tabla N°15: Supuestos Plan Financiero.

Supuestos	Detalle	Observación
Período de evaluación	5 años	
Monto matrícula	\$ 16.000	Se paga a partir del 2do año. Monto sube \$1.000 por periodo
Valor cliente por sesión (año 1)	\$ 30.000	Monto sube \$1.000 cada año.
N° de sesión al mes por cada niño	4	
Duración sesión (horas)	1	
N° de niños por sesión (máximo)	6	De acuerdo a recomendación de profesional de la salud
N° de meses operación al año	10	Enero y Febrero vacaciones
N° de psicólogos contratados (1er al 2do año)	3	Uno por comuna
N° de psicólogos contratados (3er al 5to año)	4	Uno por comuna (3er año ingreso a Vitacura) se suma 1 psicólogo adicional
Puesta en marcha de la empresa (n° meses)	8	
Meses considerados en primer año de operación	4	
IVA	19%	Por el periodo de evaluación 5 años
Impuesto a la Renta	27%	Por el periodo de evaluación 5 años
IPC	3%	Proyección Banco Central

Fuente: Elaboración propia

### 7.2 Estimación de Ingresos y Egresos

La estimación de ingresos se basa en la tabla adjunta, donde se indican los porcentajes de cuota de mercado a captar conforme a la disposición a pagar (49,32%) entre el segmento objetivo.

El ingreso está relacionado directamente a la cantidad de niños y adolescentes que participen en los talleres mensualmente y monto de matrícula que paga una vez al año (primer periodo no se paga matrícula). Mayor detalle ver Anexo N°09.

Mercado potencial (años 1 y 2)	24.746
Mercado potencial (años 3 al 5)	32.050

Nota: Años 3 al 5 considera incorporación de la comuna de Vitacura.

Tabla N°16: Proyección de niños atendidos por año.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° total de niños atendidos por mes*	486	864	1.152	1.440	1.440
Crecimiento estimado anual		78%	33%	25%	0%
<b>Cuota de Mercado estimada a captar</b>	<b>2,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,5%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°17: Proyección de ingresos por año.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda estimada (N° de niños)	1.944	8.640	11.520	14.400	14.400
Ingreso por venta	\$ 58.320.000	\$ 267.840.000	\$ 368.640.000	\$ 475.200.000	\$ 489.600.000
Ingreso por matricula	\$ -	\$ 13.824.000	\$ 19.584.000	\$ 25.920.000	\$ 27.360.000
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 58.320.000</b>	<b>\$ 281.664.000</b>	<b>\$ 388.224.000</b>	<b>\$ 501.120.000</b>	<b>\$ 516.960.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base estimación de Ingresos anuales (ver detalle Anexo N°09)  
La estimación de Costos y Gastos se refleja en la tabla siguiente.

Tabla N°18: Estimación de Costos y Gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración Director Técnico	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Honorarios psicólogos	\$ 23.760.000	\$ 81.576.000	\$ 112.031.040	\$ 144.239.964	\$ 148.567.163
Aguinaldos	\$ -	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Costo página web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Apps	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 30.960.000</b>	<b>\$ 96.376.000</b>	<b>\$ 126.931.040</b>	<b>\$ 159.139.964</b>	<b>\$ 163.467.163</b>
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Detalle Gastos administración y ventas</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Remuneración Ejecutivo soporte	\$ 4.320.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000
Remuneración coordinador operaciones	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Remuneración coordinador comercial	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Aguinaldos	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Contador	\$ 625.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000
Arriendo oficina co-work	\$ 1.020.000	\$ 2.101.200	\$ 2.164.236	\$ 2.229.163	\$ 2.296.038
Mantenimiento página web	\$ -	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000
Mantenimiento Apps	\$ -	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145	\$ 1.311.145
Plan Banda ancha móvil	\$ 518.000	\$ 1.243.200	\$ 1.491.840	\$ 1.491.840	\$ 1.491.840
Cámaras IP (4 unds)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicidad y Mkt	\$ 1.401.600	\$ 3.709.600	\$ 3.736.792	\$ 3.764.800	\$ 3.793.648
Ropa corporativa	\$ 368.200	\$ 736.400	\$ 883.680	\$ 883.680	\$ 883.680
Notebook (2 unds)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tablet (4 unds)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan celular	\$ 250.000	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Materiales operativos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
<b>Total Gastos administración y ventas</b>	<b>\$ 23.402.800</b>	<b>\$ 49.104.545</b>	<b>\$ 49.910.693</b>	<b>\$ 50.003.628</b>	<b>\$ 50.099.351</b>
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 54.362.800</b>	<b>\$ 145.480.545</b>	<b>\$ 176.841.733</b>	<b>\$ 209.143.592</b>	<b>\$ 213.566.514</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Estimación de Costos y Gastos anuales (ver detalle Anexo N°10)

### 7.3 Plan de Inversiones

Para la implementación de Calm Teen se requiere una inversión inicial de \$15.821.454 destinado a cubrir los costos por desarrollo de página web y aplicación móvil, que permitirán incentivar la venta y conectar con segmento de clientes objetivo. Por otro lado, se requiere además la compra de equipos necesarios para los profesionales que dictarán los talleres.

Tabla N°19: Inversión Inicial

Detalle Inversión Inicial	Valor
Costo página web	\$ 310.000
Costo Apps	\$ 13.111.454
Cámaras IP	\$ 200.000
Notebook (2 unds)	\$ 1.000.000
Tablet (4 unds)	\$ 1.200.000
<b>Total Inversión inicial</b>	<b>\$ 15.821.454</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.4 Proyecciones de Estado de Resultados

El estado de resultado para el primer año muestra una baja utilidad de \$578.824, producto de los pocos meses de operación principalmente. Los años siguientes arroja resultados mayores.

Tabla N°20: Proyección Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	\$58.320.000	\$281.664.000	\$388.224.000	\$501.120.000	\$516.960.000
Costos de ventas	\$30.960.000	\$96.376.000	\$126.931.040	\$159.139.964	\$163.467.163
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$27.360.000</b>	<b>\$185.288.000</b>	<b>\$261.292.960</b>	<b>\$341.980.036</b>	<b>\$353.492.837</b>
Gastos de administración y ventas	\$23.402.800	\$49.104.545	\$49.910.693	\$50.003.628	\$50.099.351
<b>EBITDA</b>	<b>\$3.957.200</b>	<b>\$136.183.455</b>	<b>\$211.382.267</b>	<b>\$291.976.408</b>	<b>\$303.393.486</b>
Depreciación	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
Amortización	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291
<b>EBIT</b>	<b>\$792.909</b>	<b>\$133.019.164</b>	<b>\$208.217.976</b>	<b>\$288.812.117</b>	<b>\$300.229.195</b>
Otros gastos no operacionales (gastos)					
Otros ingresos no operacionales (ingresos)					
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$792.909</b>	<b>\$133.019.164</b>	<b>\$208.217.976</b>	<b>\$288.812.117</b>	<b>\$300.229.195</b>
Impuesto a la renta (27%)	\$214.085	\$35.915.174	\$56.218.853	\$77.979.272	\$81.061.883
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>\$578.824</b>	<b>\$97.103.990</b>	<b>\$151.999.122</b>	<b>\$210.832.845</b>	<b>\$219.167.312</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Proyecciones de Flujo de Caja

La siguiente tabla muestra el flujo de caja proyectado para un periodo de evaluación 5 años, simulando el cierre de la empresa en el último periodo:

Tabla N°21: Proyección Flujo de Caja Cierre Año 5.

	Datos Proyectados					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>		\$578.824	\$97.103.990	\$151.999.122	\$210.832.845	\$219.167.312
+Depreciación		\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
+Amortización		\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291
-Inversión Inicial	\$-15.821.454					
-Inversión en Capital de Trabajo	\$-38.167.600					
+Recuperación del Capital de Trabajo						\$38.167.600
+Valor de Desecho						
<b>FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS</b>	<b>\$-53.989.054</b>	\$3.743.115	\$100.268.280	\$155.163.413	\$213.997.136	\$260.499.203
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$-53.989.054</b>	<b>\$-50.245.939</b>	\$50.022.341	\$205.185.754	\$419.182.890	\$679.682.093
VAN	\$332.465.835					
TIR		116%				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°22: Proyección Flujo de Caja Perpetuidad.

	Datos Proyectados					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>		\$578.824	\$97.103.990	\$151.999.122	\$210.832.845	\$219.167.312
+Depreciación		\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
+Amortización		\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291	\$2.684.291
-Inversión Inicial	\$-15.821.454					
-Inversión en Capital de Trabajo	\$-38.167.600					
+Recuperación del Capital de Trabajo						
+Valor de Desecho						
+Valor Presente Flujos Futuros						\$1.103.261.512
<b>FLUJO NETO PURO DE ACTIVOS</b>	<b>\$-53.989.054</b>	\$3.743.115	\$100.268.280	\$155.163.413	\$213.997.136	\$1.325.593.116
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$-53.989.054</b>	<b>\$-50.245.939</b>	\$50.022.341	\$205.185.754	\$419.182.890	\$1.744.776.006
VAN	\$624.372.373					
TIR		139%				

Fuente: Elaboración propia

## 7.6 Cálculo de tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza el Modelo CAPM y sus valores son los siguientes:

Tabla N°23: Tasa de descuento

Detalle	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (BCP 5 años)	2,49%	Tasa de interés instrumentos de Banco Central, 5 años en pesos (www.abif.cl)
Tasa libre de riesgo (BTP 30 años)	4,55%	Bonos de la Tesorería General de la República en Pesos - 30 años (www.hacienda.cl)
Beta sin deuda (Servicios de Salud)	0,91	Damodaran
Premio riesgo de mercado	6,94%	Damodaran
Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile
Premio Start Up	3%	Universidad de Chile
Inflación anual %	3%	Inflación anual proyectado por Banco Central

<b>Tasa de descuento (5 años)</b>	<b>14,81%</b>
<b>Tasa de descuento (perpetuidad)</b>	<b>19,87%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8 Evaluación financiera del proyecto

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

Tabla N°24: Evaluación Financiera.

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

Fuente: Elaboración propia

En base a estos antecedentes se obtiene que el proyecto es rentable, ya que arroja un VAN positivo de \$332.465.835. Se complementa el análisis con una TIR del 116% y el período de recuperación de la inversión es de 1.5 años.

### 7.10 Balance proyectado

El Balance proyectado de activos y pasivos para los años de evaluación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°25: Balance proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Banco	\$53.989.054	\$190.172.509	\$401.554.775	\$693.531.183	\$996.924.669
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$53.989.054</b>	<b>\$190.172.509</b>	<b>\$401.554.775</b>	<b>\$693.531.183</b>	<b>\$996.924.669</b>
Activos Fijos					
Notebook	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Tablet	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Cámaras IP	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Depreciación	-\$480.000	-\$960.000	-\$1.440.000	-\$1.920.000	-2400000
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$1.920.000</b>	<b>\$1.440.000</b>	<b>\$960.000</b>	<b>\$480.000</b>	<b>\$0</b>
Activos Intangibles					
Página web	\$310.000	\$310.000	\$310.000	\$310.000	\$310.000
Aplicación móvil	\$13.111.454	\$13.111.454	\$13.111.454	\$13.111.454	\$13.111.454
Amortización	-\$2.684.291	-\$5.368.582	-\$8.052.872	-\$10.737.163	-\$13.421.454
<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>\$10.737.163</b>	<b>\$8.052.872</b>	<b>\$5.368.582</b>	<b>\$2.684.291</b>	<b>\$0</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$66.646.217</b>	<b>\$199.665.381</b>	<b>\$407.883.357</b>	<b>\$696.695.474</b>	<b>\$996.924.669</b>

Pasivos Corrientes					
Cuentas por pagar					
Impuesto por pagar	\$214.085	\$35.915.174	\$56.218.853	\$77.979.272	\$81.061.883
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$214.085</b>	<b>\$35.915.174</b>	<b>\$56.218.853</b>	<b>\$77.979.272</b>	<b>\$81.061.883</b>
Patrimonio					
Capital	\$65.853.308	\$66.067.393	\$101.982.568	\$158.201.421	\$236.180.693
Resultado acumulado	\$0	\$578.824	\$97.682.813	\$249.681.936	\$460.514.781
Resultado del ejercicio	\$578.824	\$97.103.990	\$151.999.122	\$210.832.845	\$219.167.312
Total Patrimonio	\$66.432.132	\$163.750.207	\$351.664.503	\$618.716.202	\$915.862.786
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$66.646.217</b>	<b>\$199.665.381</b>	<b>\$407.883.357</b>	<b>\$696.695.474</b>	<b>\$996.924.669</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.11 Capital de Trabajo

En base a la proyección de ingresos y egresos mensuales para el primer año arrojó un déficit acumulado máximo de \$38.167.600. Detalle adjunto en Anexo N°11.

### 7.12 Fuentes de financiamiento

No se requieren fuentes de financiamiento en base al supuesto establecido inicialmente, donde los fondos requeridos serán aportados por los socios en su totalidad y partes iguales.

### 7.13 Ratios Financieros

Las siguientes ratios complementan los resultados anteriormente expuestos, lo que permite un análisis en detalle acerca de la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Si bien las ratios de rentabilidad disminuyen del año 2 al año 5, se debe principalmente porque el resultado del ejercicio se duplica solamente en este periodo, mientras que el patrimonio y el valor de los activos aumenta su valor en mayor medida.

Tabla N°26: Ratios Financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	0,9%	59,3%	43,2%	34,1%	23,9%
ROA	0,9%	48,6%	37,3%	30,3%	22,0%
RAZÓN MARGEN UTILIDAD NETA	1,0%	34,5%	39,2%	42,1%	42,4%
RAZÓN MARGEN UTILIDAD BRUTA	46,9%	65,8%	67,3%	68,2%	68,4%

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.14 *Análisis de Sensibilidad*

El análisis de sensibilidad se aplica con el objetivo de analizar los principales indicadores que arrojan la viabilidad del proyecto bajo escenarios favorables y desfavorables en variables como el precio y ventas (variación  $\pm 20\%$ ). Sus resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N°27: Análisis de Sensibilidad.

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

Fuente: Elaboración propia.

### VIII. **Riesgos Críticos**

Respecto de la Gestión de Riesgos de este emprendimiento, en una etapa inicial se han abordado los riesgos estratégicos y tácticos que afectan a este proyecto. Los riesgos

operacionales se irán detectando en un proceso continuo y resultado de las evaluaciones periódicas de la operación misma.

**Riesgos Estratégicos:** Tal como se mencionó en el análisis Pestel, la empresa está afecta a algunos riesgos, los que se detallan en Anexo N°03.

Al ser una empresa fácilmente imitable, estratégicamente existe una alta probabilidad que se incorporen nuevos actores al mercado que ofrezcan el mismo servicio, pero a su vez, por ser un servicio nuevo, el mercado es más grande que la capacidad de esta empresa, por tanto, la estrategia de mitigación de este riesgo es “apropiarse” de una parte de ese mercado.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Estratégico	Nuevos competidores que aparezcan con ofertas similares	Esta empresa apunta a cubrir en la primera fase de operación el 3% del universo de clientes con disposición a pagar por este servicio, por tanto, hay espacio tanto para nuevos competidores como para crecer. El plan inicial de mitigación será apuntar a la fidelización de los clientes cautivos, implementando planes de pago mensuales, convenios con colegios, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

**Riesgos Tácticos:** En la actualidad, este mercado no se encuentra regulado estrictamente, por ser inmaduro aún, existe la probabilidad que las regulaciones y normas vayan cambiando y por ende las condiciones de operación se vayan tensando. Esta compañía deberá tener la flexibilidad tal, que permita hacer cambios en la operación según evolucione la normativa.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Táctico	Nuevas regulaciones que aparezcan respecto de centros de medicinas y terapias complementarias	La estructura del servicio es dinámica, no es difícil cumplir con las normativas de terapias, puesto que con cada cambio normativo debe existir una oferta de profesionales que cumpla con las nuevas normativas (certificaciones u otros), los profesionales tienen una relación freelance con la empresa, por tanto, no es difícil reemplazar o solicitar que cumplan con las condiciones normativas.

Fuente: Elaboración propia.

**Riesgos Operacionales:** Se trabajarán durante la operación a objeto de generar las matrices de riesgos y los planes de mitigación.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Operacional	Restricciones de uso en espacios comunes de las viviendas	Si bien los espacios comunes como condominios pudieran tener nuevas normativas, la tendencia del mercado actual de la RM, es la apertura de oficinas y/o espacios colaborativos (co-working) en las mismas comunas en la que opera esta empresa, cada vez se tendrán más espacios colaborativos cerca y muy cerca de los domicilios de los alumnos.
Operacional	Rotación de los profesionales	Luego del primer año de permanencia en la empresa, los psicólogos podrán postular al beneficio de becas estudiantiles de perfeccionamiento en sus áreas. El valor de bonificación de las becas irá indexado a los años de servicio en la empresa. Además, se implementará un sistema de incentivo económico a los profesionales, de manera que sus ingresos queden indexados al número de alumnos por sesión y por tanto, al éxito que tenga esta empresa. Los montos de ingresos, en un escenario favorable y estable, superan los valores de sueldos de mercado de los profesionales.
Operacional	Estacionalidad de las ventas	Considerar un monto de provisión en el flujo de caja para amortiguar los cambios estacionales de las ventas, como por ejemplo la época de vacaciones.

Fuente: Elaboración propia.

## IX. Propuesta Inversionista

La presente iniciativa tiene por objeto educar emocionalmente a niños y jóvenes en edad escolar matriculados en colegio privados de alto rendimiento, en las comunas con gran presencia de los GSE ABC1 C2 de la RM, como son Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Vitacura.

La diferenciación de Calm Teen será la cercanía, siguiendo la tendencia mundial para desarrollar actividades colaborativas como el co-working y/o coliving, prestando servicio a domicilio en espacios comunes de condominios ubicados en las comunas antes mencionadas.

La propuesta de valor es contribuir al desarrollo emocional y psico-social del segmento objetivo, no sólo con técnicas para controlar sus niveles de estrés, sino también aportar en habilidades sociales que contribuyan a construir una mejor sociedad.

El financiamiento de Calm Teen será con aporte de los socios en su totalidad, en partes iguales. El monto requerido asciende a \$53.989.054, que se compone de Inversión inicial de \$15.821.454 para compra de activos e Inversión en capital de trabajo de \$38.167.600.

La evaluación financiera da como resultado un VAN positivo de \$332.465.835 a una tasa de descuento de 14,81%, arrojando además una TIR de 116% y un Payback de 1,5 años, que respaldan la viabilidad del proyecto.

## **X. Conclusiones**

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

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

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

Estos talleres apuntan a generar una propuesta que valoren los clientes como son la cercanía y la seguridad, se implementarán en espacios colaborativos (salas comunes de edificios) y con transmisión de los talleres de manera perfilada para cada apoderado resguardando la confidencialidad de cada uno de los alumnos. Una propuesta con enfoque claro en los niños y jóvenes en edad escolar, apalancado en la diferenciación, entregando herramientas para controlar sus emociones y lograr una felicidad integral.

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

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

## XI. Anexos

### Anexo N°07: Análisis FODA

Tabla N°10 Anexos: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1.- Contar con una propuesta de valor funcional y valorada por los potenciales usuarios y clientes, que es la cercanía (comodidad) y la especialización (con resultados garantizados)</p> <p>F2.- Implementar terapias que entregan una herramienta de por vida a niños y adolescentes, contribuyendo a generar futuros adultos felices emocionalmente</p> <p>F3.- Adaptar los talleres a la edad de los asistentes con: cuentos y juegos para que los niños integren el Mindfulness en sus vidas; Apps interactivos para que los adolescentes integren el Mindfulness en sus vidas</p> <p>F4.- Implementar un modelo de negocio con poca inversión, replicable rápidamente donde exista la demanda</p>	<p>D1.- No contar con una imagen y reputación corporativa potente</p> <p>D2.- Ofrecer Talleres basados en una técnica milenaria oriental, no tan conocida en la cultura occidental</p> <p>D3.- Explicar y dar a entender los beneficios y razones para fortalecer la vida emocional y reducir el estrés en las personas y en particular en los niños-jóvenes de edad escolar.</p> <p>D4.- Trabajar con niños y adolescentes inicialmente, considerando que podrían dificultar el entendimiento de los beneficios futuros</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1.- Un mercado incipiente en el uso de espacios comunes, el co-working y el co-living son tendencias que llegaron a Chile y para el 2019 se estima un crecimiento de cien mil metros cuadrados de espacios colaborativos</p>	<p>A1.- Nuevos competidores que aparezcan en el mercado con ofertas similares</p> <p>A2.- Nuevas regulaciones que aparezcan, respecto de centros de medicinas y terapias complementarias</p>

<p>O2.- Estudio del año 2018, de la Universidad Católica de Temuco sobre la salud mental de estudiantes universitarios, indica 46% con síntomas depresivos y ansiedad y 54% con estrés. El deficiente tratamiento en la adolescencia y niñez es uno de los factores que desencadenan la sintomatología</p> <p>O3.- Los centros especializados en tratamientos de estrés escolar y relajación de niños y jóvenes se ubican en infraestructura propia. Son los psicólogos quienes pueden realizar consultas a domicilio pero con un foco más clásico de consulta.</p>	<p>A3.- No cumplir con las expectativas de los clientes, por tanto, lograr posicionarse como una marca potente y validada, que sea referente entre los padres y apoderados de niños y jóvenes que se someten a altos niveles de estrés escolar</p>
---	--

## Anexo N°08: Estrategias FODA

Tabla N° 11 Anexos: Estrategias FODA

Matriz FODA		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Abrir un centro de terapia del estrés escolar y educación emocional a domicilio, implementados en espacios colaborativos, con técnicas y herramientas garantizadas y atractivas para los usuarios	Buscar Alianzas con colegios para potenciar la imagen y marca. Que actúen como una fuente de derivación
	Amenazas	Implementación de Talleres con un enfoque diferenciador respecto de la calidad (metodología certificada Mindfulness), respecto del foco del usuario (apuntado a niños y jóvenes en edad escolar), respecto de herramientas atractivas (apps para ejercicios), respecto de seguimiento (control personalizado de avance del usuario/paciente)	Campaña de marketing con un foco gráfico muy potente y realizando las características diferenciadoras de la empresa, que fomente el interés del usuario y la posterior captación del cliente

## Anexo N°09: Estimación de Ingresos

Tabla N°12 Anexos: Estimación de Ingresos:

### Estimación Ingresos Año 1

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Demanda estimada	0	0	0	0	0	0	0	0	324	454	518	648	1.944
Ingreso por venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.720.000	\$ 13.608.000	\$ 15.552.000	\$ 19.440.000	\$ 58.320.000
Ingreso por matrícula													\$ -
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.720.000</b>	<b>\$ 13.608.000</b>	<b>\$ 15.552.000</b>	<b>\$ 19.440.000</b>	<b>\$ 58.320.000</b>							

### Estimación Ingresos Año 2

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Demanda estimada			864	864	864	864	864	864	864	864	864	864	8.640
Ingreso por venta	\$ -	\$ -	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 26.784.000	\$ 267.840.000
Ingreso por matrícula			\$ 13.824.000										\$ 13.824.000
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 40.608.000</b>	<b>\$ 26.784.000</b>	<b>\$ 281.664.000</b>								

### Estimación Ingresos Año 3

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Demanda estimada			1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	11.520
Ingreso por venta	\$ -	\$ -	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 368.640.000
Ingreso por matrícula			\$ 19.584.000										\$ 19.584.000
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 56.448.000</b>	<b>\$ 36.864.000</b>	<b>\$ 388.224.000</b>								

### Estimación Ingresos Año 4

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Demanda estimada			1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	14.400
Ingreso por venta	\$ -	\$ -	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 47.520.000	\$ 475.200.000
Ingreso por matrícula			\$ 25.920.000										\$ 25.920.000
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 73.440.000</b>	<b>\$ 47.520.000</b>	<b>\$ 501.120.000</b>								

### Estimación Ingresos Año 5

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Demanda estimada			1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	14.400
Ingreso por venta	\$ -	\$ -	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 48.960.000	\$ 489.600.000
Ingreso por matrícula			\$ 27.360.000										\$ 27.360.000
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 76.320.000</b>	<b>\$ 48.960.000</b>	<b>\$ 516.960.000</b>								

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N°10: Estimación de Costos y Gastos

Tabla N°13 Anexos: Estimación de Costos y Gastos Año 1

Detalle de Costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneración Director Técnico							\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000
Honorarios psicólogos									\$ 5.940.000	\$ 5.940.000	\$ 5.940.000	\$ 5.940.000	\$ 23.760.000
Aguinaldos									\$ -			\$ -	\$ -
Costo página web (*)													\$ -
Costo Apps (**)													\$ -
<b>Total Costo de Ventas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 7.140.000	\$ 7.140.000	\$ 7.140.000	\$ 7.140.000	\$ 30.960.000
Detalle Gastos administración y ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneración Ejecutivo soporte							\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 4.320.000
Remuneración coordinador operaciones							\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000
Remuneración coordinador comercial							\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 7.200.000
Aguinaldos									\$ -			\$ -	\$ -
Contador		\$ 100.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 625.000
Arriendo oficina co-work (sube 3% anual)							\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 1.020.000
Mantenición página web													\$ -
Mantenición Apps													\$ -
Plan Banda ancha móvil (\$20720 c/u - 5 unds)								\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 518.000
Cámaras IP (4 unds)													\$ -
Gastos Publicidad y Mkt							\$ 233.600	\$ 233.600	\$ 233.600	\$ 233.600	\$ 233.600	\$ 233.600	\$ 1.401.600
Ropa corporativa								\$ 368.200					\$ 368.200
Notebook (2 unds)													\$ -
Tablet (4 unds)													\$ -
Plan celular (5 unds \$10.000 c/u)								\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 250.000
Materiales operativos								\$ 500.000					\$ 500.000
<b>Total Gastos administración y ventas</b>	\$ -	\$ 100.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 3.543.600	\$ 4.630.400	\$ 3.762.200	\$ 3.762.200	\$ 3.762.200	\$ 3.762.200	\$ 23.402.800
<b>Costo Total</b>	\$ -	\$ 100.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 4.743.600	\$ 5.830.400	\$ 10.902.200	\$ 10.902.200	\$ 10.902.200	\$ 10.902.200	\$ 54.362.800

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°14 Anexos: Estimación de Costos y Gastos Año 2

Detalle de Costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneración Director Técnico	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorarios psicólogos			\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 8.157.600	\$ 81.576.000
Aguinaldos									\$ 200.000			\$ 200.000	\$ 400.000
Costo página web													\$ -
Costo Apps													\$ -
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 9.357.600</b>	<b>\$ 9.557.600</b>	<b>\$ 9.357.600</b>	<b>\$ 9.357.600</b>	<b>\$ 9.557.600</b>	<b>\$ 96.376.000</b>					
<b>Detalle Gastos administración y ventas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Remuneración Ejecutivo soporte	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 8.640.000
Remuneración coordinador operaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Remuneración coordinador comercial	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Aguinaldos									\$ 150.000			\$ 150.000	\$ 300.000
Contador	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Arriendo oficina co-work (sube 3% anual)	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 175.100	\$ 2.101.200
Mantenimiento página web	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 143.000
Mantenimiento Apps	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 1.311.145
Plan Banda ancha móvil (\$20720 c/u - 5 unds)	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 103.600	\$ 1.243.200
Cámaras IP													\$ -
Gastos Publicidad y Mkt	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 309.133	\$ 3.709.600
Ropa corporativa			\$ 368.200					\$ 368.200					\$ 736.400
Notebook													\$ -
Tablet													\$ -
Plan celular (5 unds \$10.000 c/u)	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Materiales operativos		\$ 500.000											\$ 500.000
<b>Total Gastos administración y ventas</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 4.464.012</b>	<b>\$ 4.332.212</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 4.332.212</b>	<b>\$ 4.114.012</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 3.964.012</b>	<b>\$ 4.114.012</b>	<b>\$ 49.104.545</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 5.164.012</b>	<b>\$ 5.664.012</b>	<b>\$ 13.689.812</b>	<b>\$ 13.321.612</b>	<b>\$ 13.321.612</b>	<b>\$ 13.321.612</b>	<b>\$ 13.321.612</b>	<b>\$ 13.689.812</b>	<b>\$ 13.671.612</b>	<b>\$ 13.321.612</b>	<b>\$ 13.321.612</b>	<b>\$ 13.671.612</b>	<b>\$ 145.480.545</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°15 Anexos: Estimación de Costos y Gastos Año 3

Detalle de Costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneración Director Técnico	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorarios psicólogos			\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 11.203.104	\$ 112.031.040
Aguinaldos									\$ 250.000			\$ 250.000	\$ 500.000
Costo página web													\$ -
Costo Apps													\$ -
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 12.403.104</b>	<b>\$ 12.653.104</b>	<b>\$ 12.403.104</b>	<b>\$ 12.403.104</b>	<b>\$ 12.653.104</b>	<b>\$ 126.931.040</b>					
<b>Detalle Gastos administración y ventas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Remuneración Ejecutivo soporte	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 8.640.000
Remuneración coordinador operaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Remuneración coordinador comercial	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Aguinaldos									\$ 150.000			\$ 150.000	\$ 300.000
Contador	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Arriendo oficina co-work (sube 3% anual)	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 180.353	\$ 2.164.236
Mantenición página web	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 143.000
Mantenición Apps	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 1.311.145
Plan Banda ancha móvil (\$20720 c/u - 6 unds)	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 1.491.840
Cámaras IP													\$ -
Gastos Publicidad y Mkt	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 311.399	\$ 3.736.792
Ropa corporativa			\$ 441.840					\$ 441.840					\$ 883.680
Notebook													\$ -
Tablet													\$ -
Plan celular (6 unds año 3) \$10.000 c/u	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 720.000
Materiales operativos		\$ 700.000											\$ 700.000
<b>Total Gastos administración y ventas</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.702.251</b>	<b>\$ 4.444.091</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.444.091</b>	<b>\$ 4.152.251</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.002.251</b>	<b>\$ 4.152.251</b>	<b>\$ 49.910.693</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 5.202.251</b>	<b>\$ 5.902.251</b>	<b>\$ 16.847.195</b>	<b>\$ 16.405.355</b>	<b>\$ 16.405.355</b>	<b>\$ 16.405.355</b>	<b>\$ 16.405.355</b>	<b>\$ 16.847.195</b>	<b>\$ 16.805.355</b>	<b>\$ 16.405.355</b>	<b>\$ 16.405.355</b>	<b>\$ 16.805.355</b>	<b>\$ 176.841.733</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°16 Anexos: Estimación de Costos y Gastos Año 4

Detalle de Costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneración Director Técnico	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorarios psicólogos			\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 14.423.996	\$ 144.239.964
Aguinaldos									\$ 250.000			\$ 250.000	\$ 500.000
Costo página web													\$ -
Costo Apps													\$ -
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 15.623.996</b>	<b>\$ 15.873.996</b>	<b>\$ 15.623.996</b>	<b>\$ 15.623.996</b>	<b>\$ 15.873.996</b>	<b>\$ 159.139.964</b>					
<b>Detalle Gastos administración y ventas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Remuneración Ejecutivo soporte	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 8.640.000
Remuneración coordinador operaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Remuneración coordinador comercial	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Aguinaldos									\$ 150.000			\$ 150.000	\$ 300.000
Contador	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Arriendo oficina co-work (sube 3% anual)	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 185.764	\$ 2.229.163
Mantenimiento página web	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 143.000
Mantenimiento Apps	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 1.311.145
Plan Banda ancha móvil (\$20720 c/u - 6 unds)	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 1.491.840
Cámaras IP													\$ -
Gastos Publicidad y Mkt	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 313.733	\$ 3.764.800
Ropa corporativa			\$ 441.840					\$ 441.840					\$ 883.680
Notebook													\$ -
Tablet													\$ -
Plan celular (6 unds año 3) \$10.000 c/u	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 720.000
Materiales operativos		\$ 700.000											\$ 700.000
<b>Total Gastos administración y ventas</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.709.996</b>	<b>\$ 4.451.836</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.451.836</b>	<b>\$ 4.159.996</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.009.996</b>	<b>\$ 4.159.996</b>	<b>\$ 50.003.628</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 5.209.996</b>	<b>\$ 5.909.996</b>	<b>\$ 20.075.832</b>	<b>\$ 19.633.992</b>	<b>\$ 19.633.992</b>	<b>\$ 19.633.992</b>	<b>\$ 19.633.992</b>	<b>\$ 20.075.832</b>	<b>\$ 20.033.992</b>	<b>\$ 19.633.992</b>	<b>\$ 19.633.992</b>	<b>\$ 20.033.992</b>	<b>\$ 209.143.592</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°17 Anexos: Estimación de Costos y Gastos Año 5

Detalle de Costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneración Director Técnico	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorarios psicólogos			\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 14.856.716	\$ 148.567.163
Aguinaldos									\$ 250.000			\$ 250.000	\$ 500.000
Costo página web													\$ -
Costo Apps													\$ -
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 16.056.716</b>	<b>\$ 16.306.716</b>	<b>\$ 16.056.716</b>	<b>\$ 16.056.716</b>	<b>\$ 16.306.716</b>	<b>\$ 163.467.163</b>					
<b>Detalle Gastos administración y ventas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Remuneración Ejecutivo soporte	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 8.640.000
Remuneración coordinador operaciones	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Remuneración coordinador comercial	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Aguinaldos									\$ 150.000			\$ 150.000	\$ 300.000
Contador	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Arriendo oficina co-work (sube 3% anual)	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 191.336	\$ 2.296.038
Mantención página web	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 11.917	\$ 143.000
Mantención Apps	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 109.262	\$ 1.311.145
Plan Banda ancha móvil (\$20720 c/u - 6 unds)	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 124.320	\$ 1.491.840
Cámaras IP													\$ -
Gastos Publicidad y Mkt	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 316.137	\$ 3.793.648
Ropa corporativa			\$ 441.840					\$ 441.840					\$ 883.680
Notebook													\$ -
Tablet													\$ -
Plan celular (6 unds año 3) \$10.000 c/u	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 720.000
Materiales operativos		\$ 700.000											\$ 700.000
<b>Total Gastos administración y ventas</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.717.973</b>	<b>\$ 4.459.813</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.459.813</b>	<b>\$ 4.167.973</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.017.973</b>	<b>\$ 4.167.973</b>	<b>\$ 50.099.351</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 5.217.973</b>	<b>\$ 5.917.973</b>	<b>\$ 20.516.529</b>	<b>\$ 20.074.689</b>	<b>\$ 20.074.689</b>	<b>\$ 20.074.689</b>	<b>\$ 20.074.689</b>	<b>\$ 20.516.529</b>	<b>\$ 20.474.689</b>	<b>\$ 20.074.689</b>	<b>\$ 20.074.689</b>	<b>\$ 20.474.689</b>	<b>\$ 213.566.514</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo N°11: Capital de Trabajo**

Tabla N°18 Anexos: Capital de Trabajo.

Detalle de Costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	\$0	\$0	-\$100.000	-\$120.000	-\$140.000	-\$160.000	-\$180.000	-\$4.923.600	-\$10.754.000	-\$11.936.200	-\$9.230.400	-\$4.580.600
Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9.720.000	\$13.608.000	\$15.552.000	\$19.440.000
Egresos	\$0	\$100.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$4.743.600	\$5.830.400	\$10.902.200	\$10.902.200	\$10.902.200	\$10.902.200
Saldo Acumulado	\$0	-\$100.000	-\$120.000	-\$140.000	-\$160.000	-\$180.000	-\$4.923.600	-\$10.754.000	-\$11.936.200	-\$9.230.400	-\$4.580.600	\$3.957.200

Déficit Acumulado Máximo	-\$38.167.600
--------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

## Bibliografía y Fuentes

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

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

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

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

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

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

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

“JPMorgan ve a la inflación en Chile cerrando 2019 en 3,5%”, El Mercurio Inversiones, Enero 2019.  
<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/01/09/JPMorgan-ve-a-la-inflacion-en-Chile-cerrando-2019-en-35.aspx>

Síntesis de resultados Censo 2017, INE, Junio 2018.

Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018, AIM CHILE, Febrero 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Acuerdo Nacional por la Infancia, Abril 2018. [www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl](http://www.losninosprimero.cumplimiento.gob.cl)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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