

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ADVANCE



**Plataforma Web para comercialización de productos sensoriales y servicio de
agendamiento con especialistas en neurodiversidad**

María José Pino Araya
Ian Albano Santomauro Canepa

**Proyecto para optar al Título de Ingeniero en Administración de Empresas, Mención Gestión
de Personas**

Profesor Guía
Jorge Castillo Bravo

Octubre, 2023 Santiago

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL

ESCUELA DE NEGOCIOS

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ADVANCE



Plataforma Web de servicios médicos orientados a niños, niñas y adolescentes con trastornos de neurodiversidad y comercialización de productos sensoriales

**María José Pino Araya
Ian Albano Santomauro Canepa**

Proyecto para optar al Título de Ingeniero en Administración de Empresas, Mención Gestión de Personas

**Profesor Guía
Jorge Castillo Bravo**

Octubre, 2023 Santiago

Autorización

María José Pino e Ian Santomauro Canepa

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

El proyecto de titulación también se encontrará protegido respecto a su uso, en el repositorio académico con las licencias de Creative Commons.

Índice de contenidos	5
Resumen	9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	11
1 Descripción general del proyecto	11
1.1.1 Descripción del Problema.....	11
1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad	13
1.1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora	14
1.1 Justificación del proyecto	15
1.2 Ubicación geográfica del negocio	15
1.3 Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio.....	15
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	16
2 Análisis del Entorno externo e interno	16
2.1 Análisis del macroentorno	16
2.1.1 Análisis estratégico basado en modelo PESTEL	16
2.2 Análisis del Microentorno.....	19
2.2.1 Análisis Industrial y competitivo, 5 fuerzas de Porter	19
2.3 Análisis Interno.....	21
2.3.1 Aplicación del modelo de Cadena de Valor	23
2.4 Análisis Situacional Estratégico	24
2.4.1 Herramienta de planificación estratégica FODA	24
2.5 Descripción del negocio.....	25
2.5.1 Misión.....	25
2.5.2 Visión.....	26
2.5.3 Valores	26
2.5.4 Descripción del producto / Servicio.....	26
2.5.5 Objetivos Estratégicos. Generales y Específicos	28
2.6 Estrategia de Negocios.....	29
2.7 Ventajas Competitivas. Tangibles e Intangibles	29

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING	30
3 Plan de Marketing	30
3.1 Modelo de negocio	30
3.2 Objetivos de marketing, utilizando método SMART	31
3.2.1 Objetivos Generales	32
3.2.2 Objetivos Específicos	32
3.3 Segmentación de Mercado	32
3.3.1 Segmentación geográfica	34
3.3.2 Segmentación demográfica	35
3.3.3 Segmentación psicográfica	35
3.3.4 Segmentación conductual.....	36
3.4 Estrategia de Mix de Marketing	38
3.5 Formulación de matriz de ANSOFF	45
3.6 Estimación de demanda y pronóstico de ventas	46
3.7 Presupuesto de Marketing	53
CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES	54
4 Plan de operaciones	54
4.1 Mapa de Procesos de la empresa	54
4.2 Actividades de implementación (Carta Gantt)	55
4.3 Presupuesto de Operaciones	55
CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	56
5 Plan de Recursos Humanos	56
5.1 Estructura Organizacional de la empresa	56
5.2 Estructura Funcional de la empresa	57
5.3 Estructura legal de la empresa	58
5.4 Organigrama de la empresa	59
5.5 Dotación de personal	60
5.6 Perfiles de cargo	61

5.7 Políticas de la empresa	65
5.7.1 Política de reclutamiento	65
5.7.2 Política de selección	67
5.7.3 Política de contratación	69
5.7.4 Política de inducción.....	69
5.7.5 Política de capacitación.....	71
5.7.6 Política de remuneraciones	72
5.8 Presupuesto de RRHH.....	73
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO	74
6 Plan Financiero	74
6.1 Objetivos Financieros.....	74
6.2 Proyecciones de ingresos (criterios de estimación de demanda y estacionalidad)	74
6.3 Costos (fijos y variables)	75
6.4 Gastos de administración y ventas (5 años)	76
6.5 Inversión inicial (año 0)	77
6.6 Capital de Trabajo.....	77
6.7 Depreciación de activos (inversiones)	77
6.8 Punto de equilibrio.....	78
6.9 Flujo de caja “puro” proyectado a 5 años.....	78
6.9.1 VAN.....	79
6.9.2 TIR	79
6.9.3 Período de recuperación de la inversión (payback)	79
6.9.4 Tasa de descuento	80
6.10 Tasa libre de riesgo y Beta de la Industria	80
Conclusiones	81
Glosario	83

Índice de Ilustraciones	13
Modelo de Clasificación del Trastorno del Procesamiento Sensorial	13
Ecosistema de valor. Fuente: de elaboración propia	14
Propuesta Modelo Canvas:. Fuente plantillaspyme.com	15
Análisis Estratégico Modelo Pestel Fuente: EcoBrand Agencia de Marketing	16
Modelo fuerzas de Porter. Fuente: Stamina Marketing Digital	19
Aplicación Modelo Canvas. Fuente: Universidad Gabriela Mistral	21
Aplicación Modelo Cadena de valor.....	23
Planeación estratégica Foda: Fuente Universidad de Granada	24
Misión, Visión, Valores Fuente: Elaboración propia - edit.org	25
Productos Vestibulares. Fuente: edit.org	27
Productos Propioceptivos Fuente: medlinne.cl	27
Productos Táctiles Fuente: Aliexpress.....	27
Productos Salas de Calma Fuente: laserenaonline.cl	27
Otros productos sensoriales. Fuente: detodoymas.cl	27
Servicios. Fuente: gfsistemas.com	28
Modelo Smart Fuente: https://lacaja.company/blog/7-estrategias-creativas	31
Segmentación Geográfica Fuente: Informe de desarrollo Social 2022 (pág. 63)	34
Segmentación Demográfica Fuente: Informe de desarrollo Social 2022.....	35
Segmentación Conductual Fuente: Ecommerce Innovation Summit”, CCS (2022)	37
Segmentación Conductual Fuente: Encuesta de discapacidad y dependencia 2022.....	38
Aplicación modelo Fuente: https://www.somosindustrias.cl/modelo-7p-del-marketing/	39
Aplicación Precio. Fuente: Elaboración propia	40
Precio Fuente: https://www.woowup.com/blog/qu%C3%A9-es-fulfillment	42
Ansoff Fuente: Elaboración propia en base a la Matriz de ANSOFF	46

Índice de Ilustraciones	
Aplicación modelo Tam, Sam, Som Fuente: Becas Santander España	47
Aplicación modelo Tam, sam, Som Productos sensoriales. Fuente: Elaboración propia	47
Mapa de procesos Fuente: Elaboración propia	54
Presupuesto Operaciones Fuente: Elaboración propia.....	55
Informe Matricial Fuente: https://asana.com/es/resources/matrix-organization	58
Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia	59
Presupuesto de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.....	73
Proyección de Ingresos. Fuente: Elaboración propia.....	75
Costos fijos Fuente: Elaboración propia	75
Costos Variables. Fuente: Elaboración propia	76
Gastos de administración y ventas. Fuente: Elaboración propia	76
Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia	77
Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración propia	77
Depreciación de activos. Fuente: Elaboración propia	77
Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración propia.....	78
Flujo de caja Puro. Fuente: Elaboración propia	79

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

En Chile, las personas con capacidades diferentes constituyen el colectivo minoritario más grande el país, siendo los trastornos de tipo sensorial los que han tenido mayor prevalencia en los últimos 10 años. Las familias con niños y adolescentes con trastornos sensoriales requieren contar con productos especiales de estimulación, de apoyo en sus terapias y en sus procesos de inserción educacional. Por otra parte, la mayoría de las familias que tiene niños y adolescentes con este tipo de trastornos reportan dificultad al momento de conseguir una cita con un especialista, lo que entre otras problemáticas provoca un desconocimiento de su propio estado de salud en distintos niveles de prevención y en sus distintas áreas.

En ese sentido, nuestro proyecto busca dar solución a estas problemáticas a través de un modelo de negocio que permita el acceso a la compra de productos sensoriales en cualquier parte del país en una plataforma (e-commerce) que cuente con una amplia oferta que responda a las necesidades de los distintos segmentos (familias, colegios, profesionales de la salud, fundaciones) y ofrezca el acceso a una amplia red de especialistas en Santiago y regiones, permitiendo agendar en línea las consultas con profesionales de la salud que serán incorporados y promocionados en la plataforma a través de un sistema de membresía anual.

Nuestro proyecto aspira a convertirse en un actor relevante en el ecosistema de la inclusión y el desarrollo de las personas con neurodiversidad en nuestro país, capaz de dar respuesta a los nuevos desafíos que presentará en los próximos años el universo de las capacidades diferentes en Chile, promoviendo la generación de mejoras en la calidad de vida, visibilizando las necesidades de los niños y adolescentes neurodiversos y las de su entorno familiar.

Nos orientamos a generar un modelo de negocio que nos permita cumplir con los objetivos financieros propuestos en base a una estructura de ingresos y costos eficiente, responsable y viable en el largo plazo, capaz de impactar directamente en la comunidad de la cual somos parte.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1. Descripción del proyecto

Desarrollaremos, implementaremos y posicionaremos en el mercado chileno una plataforma web a través de la cual ofreceremos la línea más completa de productos sensoriales para niños y adolescentes con neurodiversidad, y un servicio de agendamiento electrónico de horas con especialistas médicos orientado al tratamiento de trastornos sensoriales, con cobertura nacional.

Nuestro proyecto apunta a conquistar un nicho con un incipiente crecimiento. Pese a que, actualmente, podemos encontrar venta de algunos productos sensoriales a través de páginas web, no se visualiza una alternativa integral que reúna todos los componentes asociados al apoyo, asesoría profesional y/o acompañamiento de las personas y familias que están inmersos en estos trastornos, (Trastorno del Espectro Autista-TEA, Trastorno de hiperactividad y falta de concentración-TDHA, Asperger, Síndrome de Down, entre otros). Si hace diez años, en Chile, uno de cada seiscientos niños nacía bajo esta condición, hoy se estima que ese porcentaje es uno de cada cincuenta y cuatro.

Es por ello que urge contar con productos sensoriales que apoyen a estas personas en sus terapias, en su proceso estudiantil, en su vida cotidiana y les otorguen posibilidad de jugar, evolucionar, interactuar y aprender a su ritmo con artículos específicos para cada una de sus necesidades, en conjunto con esta plataforma web que estará en alianza con diversos actores en un ecosistema que reunirá a los pacientes y sus familias con especialistas de la salud, fundaciones, establecimientos educacionales, entre otros.

1.1.1 Descripción del problema

En Chile, las personas con capacidades diferentes (trastornos físicos, mentales y sensoriales) representan el 17% de la población, constituyéndose en el colectivo minoritario más grande el país, según los datos entregados por la Encuesta de Discapacidad y dependencia (2022) y por el III Estudio nacional de Discapacidad (2022).

Dentro de los tipos de trastornos, los sensoriales han sido lo que han tenido mayor prevalencia en nuestro país en los últimos 10 años. Este tipo de trastorno se relaciona con el procesamiento de la información que se recibe de los sentidos (el tacto, el oído, el olfato y la vista). Las personas con trastornos sensoriales a menudo se sienten abrumados por cosas como la luz y el ruido, y en el caso de los niños, pueden generar crisis, las que suelen confundirse con “rabietas” o “malos comportamientos”. Adicionalmente, las personas con trastornos sensoriales, puede ser hiposensibles o hipersensibles. En el caso de la hiposensibilidad, requieren más estimulación sensorial, mientras que los hipersensibles necesitan una estimulación sensorial más fina.

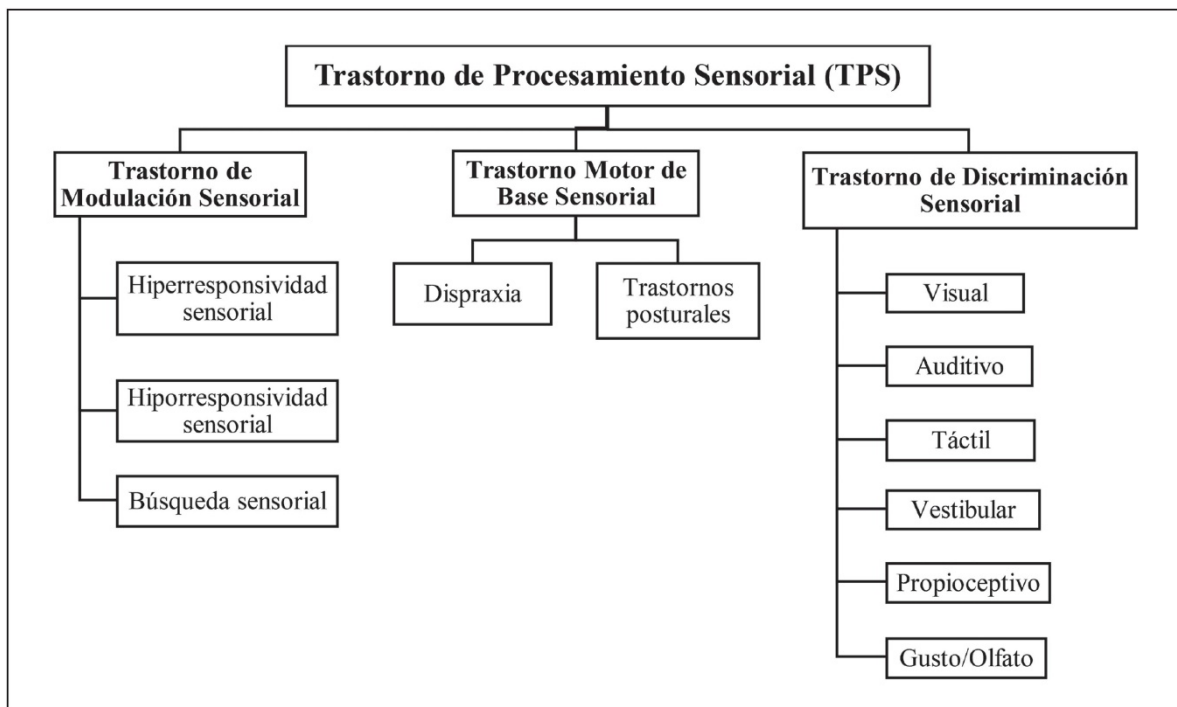
Las personas con trastornos sensoriales se categorizan dentro de los siguientes diagnósticos:

1. Trastornos del Espectro Autista (TEA)
 - Autismo
 - Asperger
 - Síndrome de Down
2. Trastorno desintegrado infantil (Síndrome de Heller)
3. Trastorno generalizado del desarrollo no especificado
4. Déficit de Atención con Hiperactividad (TDAH)
5. Otros

Las familias enfrentan una serie de problemáticas a la hora de procurar las mejores condiciones para un adecuado desarrollo integral de los niños y adolescentes con trastornos sensoriales. Dado que solamente a través de herramientas sensoriales el cerebro puede construir nuevos aprendizajes, los niños diagnosticados con este tipo de trastornos requieren contar con productos especiales de estimulación, de apoyo en sus terapias y en sus procesos de inserción educacional, otorgándoles la posibilidad de jugar, aprender y evolucionar a su propio ritmo. Además de no contar con una oferta amplia en nuestro país, los productos sensoriales requieren un nivel de especificidad asociado al tipo de diagnóstico, lo que hace necesario en su proceso de comercialización la existencia de un adecuado acompañamiento para el consumidor.

En nuestro país, la mayoría de las familias que tienen niños y adolescentes con trastornos sensoriales, reportan dificultad al momento de conseguir una cita con un especialista, barreras en la comunicación con el tratante, falta de sensibilización y formación de los prestadores de salud en términos de temas asociados a las capacidades diferentes. Esto acarrea varios problemas para las personas con trastornos sensoriales: un desconocimiento de su propio estado de salud en distintos niveles de prevención y en sus distintas áreas, lo que provoca mayor incidencia de comorbilidades y un mayor gasto en salud para las familias.

Si bien en nuestro país existen distintos actores relacionados con los tipos de diagnóstico vinculados a los trastornos sensoriales (fundaciones, colegios con programas de integración escolar, profesionales de la salud especializados) no están incorporados en un ecosistema que les permita generar alianzas para integrarse y vincularse.



FUENTE: Modelo de Clasificación del Trastorno del Procesamiento Sensorial. Sociedad Chilena de Otorrino y Laringología

1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad

En función de las problemáticas identificadas en el punto anterior, podemos describir las necesidades que nuestro emprendimiento busca satisfacer para nuestros clientes potenciales:

- Facilitar el acceso a la compra de productos sensoriales en cualquier parte del país en una plataforma (*e-commerce*) que cuente con una amplia oferta que responda a las necesidades de los distintos segmentos (familias, colegios, profesionales de la salud, fundaciones).
- Facilitar a través de nuestra plataforma a las familias que tienen hijos con trastornos sensoriales, el acceso a una amplia red de especialistas en todo el país, permitiendo agendar en línea las consultas.
- Ofrecer a los especialistas médicos una plataforma a través de la cual puedan posicionar y ampliar su oferta de atención en todo el país.
- Integrar en una sola plataforma a todo el ecosistema de actores relacionados con el universo de trastornos sensoriales en nuestro país, facilitando su interacción en pro de construir una comunidad vinculada a dar solución a las necesidades relacionadas los trastornos sensoriales.

Dado los altos índices de prevalencia que ha tenido en los últimos años nuestro país en materia de diagnóstico de trastornos sensoriales, las iniciativas públicas y privadas que se están llevando a

cabo para dar visibilidad y facilitar la inclusión de las personas con capacidades diferentes sujetas a estos trastornos, consideramos que la implementación de nuestro plan de negocios plantea un horizonte de oportunidades más que interesantes para consolidar el modelo de negocios en un mercado aún incipiente.

1.1.3 Descripción de la propuesta de solución innovadora

Nuestra propuesta de negocio permite integrar en una misma plataforma la más amplia y especializada oferta de productos sensoriales que existen en nuestro país, capaz de atender la creciente demanda de artículos asociada con los trastornos neurodivergentes, junto con el acceso a la más amplia red de especialistas en trastornos asociados a la neurodiversidad, a través de un sistema de agendamiento electrónico con cobertura en todo el país.

Nuestra propuesta se orienta a todos los actores que conforman el universo de la neurodiversidad en nuestro país (padres con hijos y adolescentes neuro diversos, especialistas del área de la salud, establecimientos educacionales con programas de integración escolar, fundaciones, etc.).

El negocio radica en el hecho de que, a través de la integración de este ecosistema, cada uno de los actores puede encontrar en nuestra plataforma la solución a sus necesidades y en su interacción, potenciar el negocio ya que funcionan como una red vinculante.



FUENTE: Elaboración propia

1.2 Justificación del proyecto

La falta de una oferta integral en nuestro país que brinde solución a los problemas que presentan los altos niveles de prevalencia en diagnósticos de trastornos sensoriales nos llevan a buscar desarrollar una propuesta que sea capaz de nuclear las necesidades de los distintos componentes del ecosistema de la neurodiversidad.

El proyecto, además de buscar la rentabilidad del negocio, apunta a convertirse en los próximos años en un modelo que fomente la inclusión y el desarrollo de las personas con capacidades diferentes.

1.3 Ubicación geográfica del negocio

Dada la naturaleza del proyecto, nos orientamos a comercializar nuestros productos sensoriales y servicios de atención médica a través de una plataforma web, con cobertura nacional.

1.4 Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio

Socio Clave  Especialistas del área de la salud Fundaciones Establecimientos educacionales Proveedores de productos sensoriales Agencia de medios digitales Empresa bodegaje / logística	Actividades Clave  Posicionamiento web Logística y distribución productos Participación en eventos para posicionar marca Capacitación personal en lenguaje y productos específicos Recursos clave  Plataforma e-commerce Contenidos digitales Alianzas estratégicas	Propuesta de valor  Integrar en una misma plataforma la más amplia y especializada oferta de productos sensoriales y el acceso a la mayor red de especialistas en trastornos neurodivergentes en nuestro país.	Relaciones con Cliente  Plataforma e-commerce Post venta Ejecutivos especializados Canales  Plataforma e-commerce Ejecutivos especializados Sitio web Fundaciones Especialistas área salud Comunidades	Segmento de cliente  Padres con hijos neurodiversos Especialistas médicos Fundaciones Establecimientos educacionales
Estructura de costos  Importación productos sensoriales Bodegaje y logística Agencia de medios digitales		Fuentes de ingreso  Venta de productos sensoriales Membresía especialistas médicos		

FUENTE: plantillaspyme.com

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

2. Análisis del Macroentorno

2.1 Análisis estratégico basado en el modelo PESTEL

Utilizaremos como herramienta de análisis estratégico esta metodología creada en 1967 por Francisco Aguilar a través de su publicación “Análisis del entorno empresarial”, y perfeccionada en 1986 por Liam Fahey y V. K. Narayanan en su trabajo “Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica”.



Fuente: EcoBrand Agencia de Marketing

a. Políticos

Nuestro país está asumiendo un rol relevante en lo que refiere a las personas con capacidades diferentes, a través de políticas orientadas a dar visibilidad e integrar a los chilenos y chilenas que padecen algún tipo de trastorno mental, físico o sensorial.

- Chile asumió la coordinación del Grupo de Países Amigos de las Personas con Discapacidad de la Organización de los Estados Americanos (OEA). instancia creada en el año 2019 y de la que nuestro país es fundador.
- Las iniciativas llevadas a cabo por el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) a través de programas, exposiciones, desarrollo regional, que buscan potenciar las políticas

estatales de inclusión y visibilidad de las personas con capacidades diferentes en todo el país.

b. Económicos

En el marco de las condiciones en las que se encuentra la economía de nuestro país, advertimos una ventaja en lo que respecta a las políticas adoptadas por el Banco Central en su gestión inflacionaria, la que se traduciría en:

- Acceso al crédito: política monetaria del Banco Central a través de la disminución de las tasas de interés que busca estimular la economía, facilita el acceso al crédito para las PYMES.
- Menores costos de financiamiento: con tasas de interés más bajas, las PYMES pagan menos intereses en sus préstamos, lo que disminuye sus costos financieros y mejora su rentabilidad.
- Incentivo al consumo: Una política monetaria expansiva, que incluye la baja de la tasa de interés, puede incentivar el consumo en la economía.
- Vemos un desafío relevante a raíz del aumento de los costos logísticos (transporte, almacenamiento y distribución, que van desde los traslados de materias primas para la producción, los traslados intermedios de productos entre plantas, distribuidores y comercios, hasta la entrega de última milla a los clientes finales) marcado por los resabios pandémicos, la crisis del transporte marítimo, la recesión económica y el conflicto bélico ruso -ucraniano.

c. Socio-culturales

En los últimos años nuestro país no ha sido ajeno a los cambios socio-culturales que producto de la globalización, se han instalado en nuestras vidas, incluyendo:

- Cambios en los hábitos de consumo en los últimos años (influenciados por la pandemia) orientados a procesos de compra online a través de plataformas de *e-commerce*.
- El desarrollo de los procesos de inclusión de las personas con capacidades diferentes en la sociedad chilena, han potenciado en los últimos años el rol de los establecimientos educacionales que funcionan con programas especiales de inclusión, de las Fundaciones que trabajan con niños y adolescentes con capacidades diferentes, y la oferta académica para la formación de especialistas de la salud en atención a personas con estos trastornos.
- El aumento de la prevalencia en Chile de trastornos asociados a la neurodiversidad está dándole visibilidad a niños y adolescentes con capacidades diferentes en nuestra sociedad,

impulsando espacios de integración social, cultural, educativa que los incluya y desarrolle como individuos.

d. Tecnológicos

Dentro los aspectos a considerar en el análisis del macroentorno, la variable tecnológica y las tendencias en esa materia se han convertido en un factor esencial como herramienta para que las empresas sean competitivas en el mercado.

En relación con nuestro proyecto, consideramos fundamentales los siguientes aspectos:

- Posibilidad de contar con una amplia oferta de proveedores de sistemas capaces de generar soluciones de integración a través de plataformas que vinculan el Marketplace, *e-commerce* y los servicios de *courrier* en nuestro país.
- El desarrollo del marketing digital en nuestro país como una herramienta para potenciar nuestra propuesta de valor y visibilizarla a través de las distintas plataformas y RRSS.
- La digitalización de los servicios de salud mediante el uso de plataformas que facilitan el acceso online a los profesionales, a través de agendamientos y consultas, ampliando la cobertura a todas las regiones del país.

e. Medioambientales

Buscamos ser un emprendimiento que sea consciente de los impactos ambientales que puede generar, amigable con el ecosistema y con las políticas medio ambientales de nuestro país.

Para ello, implementaremos un sistema de *packaging* con materiales sustentables, para el envío de nuestros productos sensoriales.

f. Legales

Vemos una oportunidad para nuestro proyecto de negocio en lo que respecta a la comercialización de productos sensoriales, en función de dos importantes hitos que tienen un impacto en el universo de las personas con neurodiversidad en nuestro país:

- La Ley N°20.422 que establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de las Personas con Discapacidad. La ley se basa en los principios de vida independiente, accesibilidad universal, diseño universal, intersectorialidad, participación y diálogo social. En el artículo 36 de esta ley, se indica que “los establecimientos de enseñanza regular deberán incorporar las innovaciones y adecuaciones curriculares, de infraestructura y los materiales de apoyo necesarios para permitir y facilitar a las personas con discapacidad el acceso a los

cursos o niveles existentes, brindándoles los recursos adicionales que requieren para asegurar su permanencia y progreso en el sistema educacional.

- Dentro de las iniciativas que se están discutiendo en el proceso de nueva Constitución, se planteó (en el proceso constituyente del 2022) un artículo (el N°29) en el que el Estado Chileno “reconoce la neurodiversidad y garantiza a las personas neurodivergentes su derecho a una vida autónoma, a desarrollar libremente su personalidad e identidad, a ejercer su capacidad jurídica y los derechos reconocidos en esta Constitución y los tratados e instrumentos internacionales de derechos humanos ratificados y vigentes en Chile”.

2.2 Análisis del Microentorno

Análisis industrial y competitivo basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter

Utilizaremos como herramienta de análisis estratégico esta metodología creada por Michael Porter, catedrático de la Escuela de negocios de Harvard y director de la *Institute for Strategy and Competitiveness* de dicha institución.

Según Porter, los beneficios de un sector del mercado no sólo vienen dado por la rentabilidad del sector competidor, también actúan otras fuerzas que afectan a este último y a la rentabilidad o beneficios (Porter 1980).

Estas fuerzas comprenden los siguientes aspectos:



Fuente: Stamina Marketing Digital

a. Amenaza de nuevos competidores

El mercado chileno en materia de productos sensoriales presenta una muy baja participación de empresas que comercialicen estos productos. En la actualidad existen solamente 4 emprendimientos asociados a la neurodiversidad. En el caso de las Grandes Tiendas, solo Ripley cuenta con una línea de productos sensoriales, pero ello no está acompañado de ningún tipo de asesoría especializada. Por lo tanto, la posibilidad de que nuevos competidores se sumen al mercado es **ALTA**.

b. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es **BAJA** debido a que, de los 4 emprendimientos especializados en neurodiversidad, solo uno además de comercializar estos productos, cuenta con un servicio que permite agendamiento en línea con profesionales de la salud especializados en temas de capacidades diferentes, pero solamente ubicados en la región del Maule.

c. Productos sustitutos

Dado que se trata de productos específicos que dan respuesta a una necesidad específica (los trastornos de neurodiversidad), no enfrentamos la posibilidad de productos sustitutos, por lo tanto, la incidencia de este factor en **BAJA**.

d. Poder de los proveedores

El poder de los proveedores es **BAJO** dado que, la oferta de productos sensoriales (en términos de proveedores internacionales que los comercializan) es muy variada, no se concentra en pocas marcas, ni en un solo mercado específico.

e. Poder de los compradores

El poder de los consumidores es **MEDIO**, ya que si bien existe la posibilidad de que adquieran los productos sensoriales (a través de plataformas como Amazon, Mercado Libre, Alí Express, entre otras) y/o accedan a los especialistas médicos sin intermediación, dado lo específico de los productos neurodiversos, y dado lo específico de la atención de un especialista para los distintos tipos de trastornos, la orientación y asesoría que se les pueda brindar es fundamental. En ese sentido, la creación de un ecosistema de valor como el que propone nuestro proyecto, apunta justamente a que sea en el propio ecosistema en donde el consumidor encuentre la asesoría adecuada para la elección de compra de producto y/o de acceso a servicios médicos.

2.3 Análisis interno

Aplicación del modelo de Cadena de Valor

Utilizaremos como herramienta de análisis estratégico esta metodología creada por Michael Porter, a partir de su obra, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de 1985, en un intento de graficar y describir las actividades que realiza una organización y que son susceptibles de generar y sostener el valor para el cliente y para la propia empresa.



Fuente: Universidad Gabriela Mistral

a. Actividades primarias

- **Logística interna:** Todas las actividades asociadas a la negociación, compra, importación, control de calidad y coordinación con la empresa de *fulfillment* encargada del almacenaje y distribución de los productos, estará a cargo del Gerente de Operaciones
- **Logística externa:** El conjunto de actividades asociadas al almacenamiento y distribución física de los productos o servicios a los compradores, proceso de pedidos, manejo de flotas, recepción y procesamiento de rechazos, etc., estará incluido en el proceso de externalización a través de una empresa que brinde servicios *end to end*, los que incluirán bodegas con almacenamiento flexible, recepción de productos, armado de pedidos, maquilas, *fulfillment*, etc.
- **Operaciones:** Estará a cargo del Gerente de Operaciones, que tendrá bajo su responsabilidad, por un lado, la relación con los proveedores internacionales en lo que respecta a la negociación, adquisición e importación de los productos sensoriales, y por otro, se relacionará con la empresa de *fulfillment*.

- **Marketing y Ventas:** Las actividades asociadas a dar a conocer el producto o servicio a los compradores y facilitar la venta del mismo, publicidad, promoción, fuerza de ventas relación con el canal etc., se abordará desde dos perspectivas:
 1. A través de la contratación de los servicios de una Agencia de Medios Digitales, cubriremos las necesidades de nuestra plataforma en términos de procesos de analítica (para comprender las preferencias y necesidades de los usuarios), de interfaz en nuestro sitio web (para garantizar una experiencia de calidad, omnicanal, y funcional para los usuarios), de estrategias SEO y SEM, y de estrategia en RRSS, entre otras.
 2. A través de una fuerza de ventas abordaremos a los especialistas médicos a través de los cuales generaremos el sistema de membresías mediante el cual estos formarán parte de nuestra oferta de servicios de agendamiento en la plataforma web.

- **Servicio Post venta:** Las actividades asociadas a dar apoyo a los compradores en relación al producto o servicio comprado, estarán a cargo de un Asistente Comercial de Post Venta vinculado a la plataforma de *e-commerce*.

- b. Actividades de apoyo**
 - **Abastecimiento:** Para la comercialización de los productos sensoriales el abastecimiento se realizará a través de proveedores internacionales con los cuales gestionaremos la compra, en función del stock de productos requeridos. Para la comercialización de los servicios de atención médica, contaremos con un software especializado que se integrará en nuestra plataforma web y que permitirá a nuestros usuarios realizar los agendamientos con los especialistas.

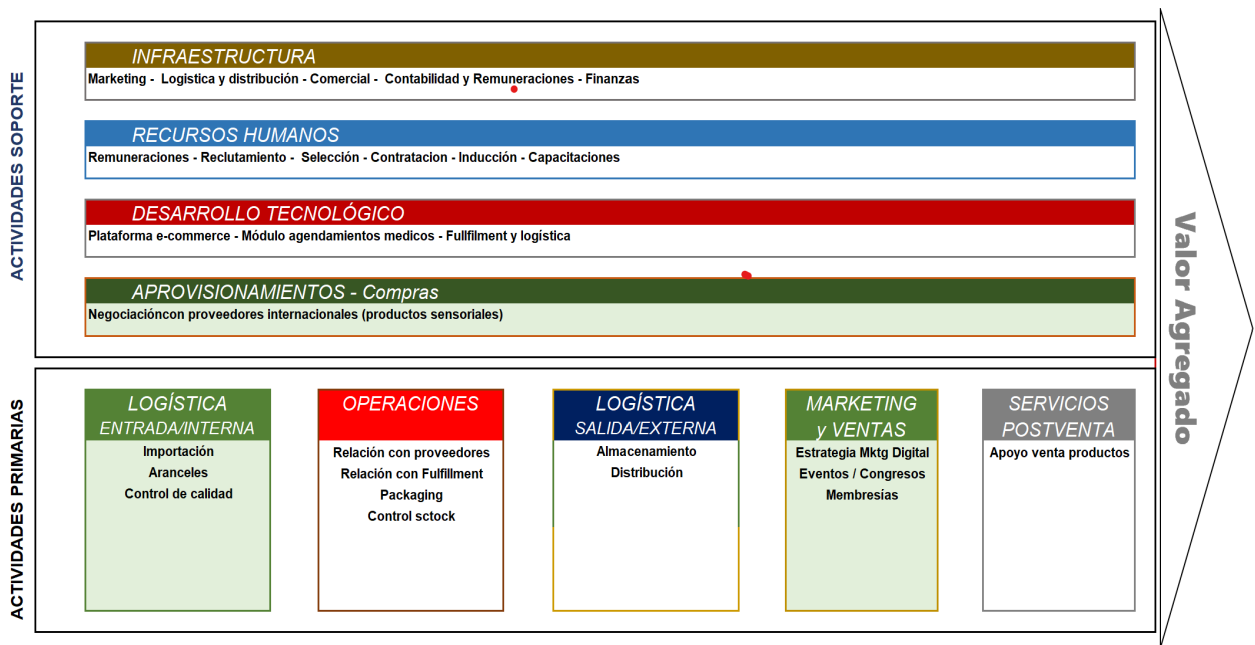
 - **Desarrollo tecnológico:** En lo referente al *know how*, procedimientos, e insumos tecnológicos, nuestro proyecto se sustentará en la externalización de los servicios que soporten tecnológicamente nuestra actividad (plataforma *e-commerce*, software para agendamientos médicos, *fulfilment* y logística).

 - **Administración de RRHH:** Los servicios asociados al pago de las remuneraciones, cotizaciones previsionales, y demás temas relacionados con los aspectos formales del personal estarán a cargo de la empresa externa que maneja los temas contables. Los temas

relacionados con reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación estarán a cargo de los Socios/Gerentes.

c. Infraestructura de la empresa

- **Marketing:** Externalizado a través de una Agencia de Medios Digitales.
- **Logística y distribución:** Externalizado a través de una empresa de *fulfillment*.
- **Contabilidad y Remuneraciones:** Externalizado a través de una empresa de servicios contables
- **Comercial:** Se encargará de relacionarse con los especialistas médicos para comercializar el sistema de membresías para agendamientos en la plataforma.
- **Finanzas:** gestionar la vinculación con las entidades que nos permitirán generar el apalancamiento y las acciones de comercio exterior, a cargo de los Socios/Gerentes.



Fuente: Scrib

En base al análisis de la Cadena de Valor, podemos identificar las siguientes actividades estratégicas para nuestro proyecto:

- **Compras:** La gestión (negociación, acuerdos tarifarios) con proveedores internacionales para la adquisición de los productos sensoriales.
- **Logística de entrada:** El proceso de importación, el control de calidad de los productos y la coordinación con el *fulfillment* encargado de la logística de salida.
- **Marketing y Ventas:** Clave a la hora de dar visibilidad a nuestros productos y servicios, ente vinculator de los componentes de nuestro ecosistema de valor.

2.4 Análisis situacional estratégico

2.4.1 Herramienta de planeación estratégica FODA

Utilizaremos como herramienta de análisis estratégico esta matriz desarrollada entre 1960 y 1970 en el Instituto de Investigaciones de Stanford, con el propósito de identificar los motivos por los cuales fallaba la planificación corporativa al nivel gerencial.



Fuente: Universidad de Granada

En base al análisis de la situación estratégica, a través del uso de la herramienta del FODA, podemos establecer las siguientes interrelaciones:

1. FO (maximizar Fortalezas y maximizar Oportunidades):

A través de la relación con los proveedores de productos sensoriales, en lo referido a la validación y al acuerdo de precios para la compra e importación de los mismos, buscaremos aprovechar la poca competencia que existe en el mercado (tanto a nivel de cantidad de emprendimientos como de variedad de oferta de productos) para posicionarnos como una alternativa de valor para los compradores y para los actores del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país.

2. FA (Maximizar Fortalezas para minimizar Amenazas)

La especialización del capital humano y la asesoría en nuestro proyecto es un elemento clave a la hora de lograr que los clientes que pueden comprar los productos sensoriales a través de plataformas masivas prefieran hacerlo a través de nuestro sitio.

3. DO (Minimizar debilidades aprovechando las Oportunidades)

Para poder minimizar el hecho de ser un emprendimiento nuevo en el mercado y poder lograr posicionarlo, es clave que logremos potenciar la integración del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país, vinculando a sus actores (Fundaciones, establecimientos educacionales, especialistas médicos y padres/madres de niños y adolescentes neuro diversos) a través de nuestra plataforma.

4. DA (Minimizar debilidades evitando las Amenazas)

Necesitamos disminuir el impacto de los costos de importación en nuestros costos operacionales, a través de una empresa de transporte de carga y logística con la que podamos conseguir mejores costos de importación.

2.5 Descripción del negocio



Fuente: Elaboración propia – edit.org

2.5.1 Misión

Somos una plataforma web orientada a vincular el ecosistema de la neurodiversidad en Chile, apoyando a padres, fundaciones, terapeutas y establecimientos educacionales, a través de la venta de productos sensoriales y del acceso a la atención de profesionales de la salud especializados en la atención de niños y adolescentes neuro diversos desde Arica a Punta Arenas.

2.5.2 Visión

Aspiramos a convertirnos en un actor relevante en la inclusión y el desarrollo de las personas con neurodiversidad en nuestro país, generando un ecosistema de valor entre el mundo público y privado, ampliando nuestra oferta de productos y servicios para dar respuesta a los nuevos desafíos que presente el universo de las capacidades diferentes en Chile.

2.5.3 Valores

- **Impacto social:** Queremos promover a través de nuestros productos y servicios la generación de mejoras en la calidad de vida de los niños y adolescentes neuro diversos y de sus familias.
- **Comunidad:** Nuestras metas y los esfuerzos que involucramos en su cumplimiento no tienen sentido si no se relacionan e impactan directamente en la comunidad de la cual somos parte.
- **Colaboración:** Entendemos que la generación de una red de valor entre proveedores, clientes e incluso empresa competidoras o complementarias a nuestro negocio son una oportunidad más que una amenaza, ya que aspiramos a visibilizar y dar solución a los mismos problemas, aportando al universo de las capacidades diferentes en nuestro país.
- **Inclusión y visibilidad:** Buscamos fomentar a través de nuestro modelo de negocio la participación activa y equitativa de los niños y adolescentes neuro diversos en nuestra sociedad, visibilizando sus necesidades y las de su entorno familiar

2.5.4 Descripción del producto/servicio

1. Producto

- Importación y comercialización de productos sensoriales enfocados en trastornos de neurodiversidad para niños y adolescentes entre 2 y 17 años, enfocado en 5 líneas de productos:

a. Productos vestibulares



Fuente edit.org

b. Productos propioceptivos



Fuente medlinne.cl

c. Productos táctiles



Fuente Aliexpress

d. Productos para implementar “Salas de Calma”



Fuente laserenaonline.cl

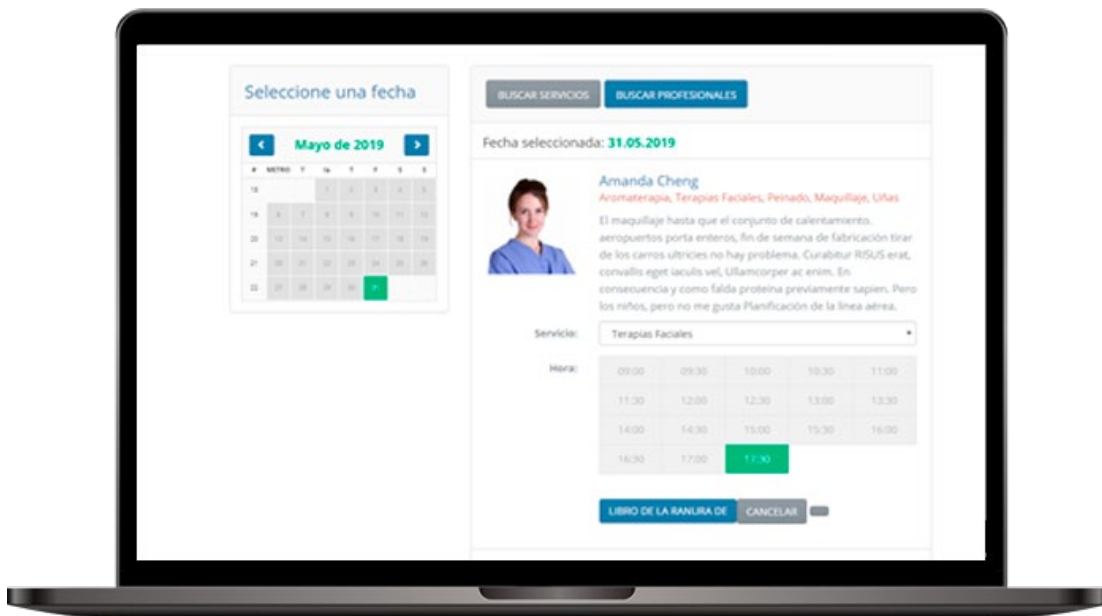
e. Otros productos sensoriales



Fuente detodoymas.cl

2. Servicio

- Comercialización de Membresías para especialistas médicos relacionados con trastornos sensoriales de todo el país, a través de la cual su oferta de atención estará disponible en un sistema de agendamiento electrónico disponible en nuestra plataforma web para todos los usuarios.



Fuente: gfsistemas.com

2.5.5 Objetivos estratégicos

1. General(es)

- Vincular el ecosistema de la neurodiversidad en Chile a través de nuestra plataforma de productos sensoriales y servicios de salud.

2. Específico(s)

- En el corto plazo, queremos dar a conocer nuestra propuesta de valor y posicionarla como la mejor alternativa en el segmento objetivo vinculado con los trastornos neurodivergentes en nuestro país.
- En el mediano plazo, queremos construir la red vinculante que involucre a los actores que conforman el universo de la neurodiversidad en nuestro país (padres con hijos y adolescentes neurodiversos; especialistas del área de la salud; establecimientos educacionales con programas de integración escolar; fundaciones).

- Y en el largo plazo, queremos activar el ecosistema de valor de manera que la interacción entre sus componentes nos permita incrementar los flujos de venta de productos y servicios en nuestra plataforma.

2.6 Estrategia de negocios

La estrategia de negocios se fundamenta en nuestra Misión y Visión, apostando a convertirnos en un actor relevante en la inclusión y el desarrollo de las personas con neurodiversidad en nuestro país. Para ello, nuestra estrategia se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Posicionamiento:** ser reconocidos como la mejor alternativa de productos en el segmento objetivo vinculado con los trastornos neurodivergentes en nuestro país.
 - **Especialización:** la especialización del capital humano y la asesoría en nuestro proyecto es clave.
 - **Cobertura:** Nuestra propuesta apunta a cubrir las necesidades en todas las regiones del país en los servicios de agendamiento médicos con especialistas en trastornos de neurodiversidad.
- Colaboración estratégica:** generaremos alianzas con los especialistas del área de la salud y con las fundaciones, ya que la recomendación que realicen de nuestros productos será un elemento vinculante que nos permitirá diferenciarnos de los competidores.
- **Responsabilidad social:** Ser un actor relevante en un contexto inclusivo que promueva el desarrollo, la autonomía y la contribución a la sociedad en la que conviven a diario personas neurodiversas.

2.7 Ventajas competitivas

a. Ventajas tangibles

Las ventajas competitivas tangibles representan valores que pueden ser fácilmente medibles y comparados con los competidores de un mercado

Contribuirán a nuestros objetivos estratégicos ventajas competitivas tangibles como la diversidad y la especialización en la oferta de productos sensoriales; la posibilidad de acceder a través de nuestra plataforma a especialistas de la salud en todo el país ampliando la cobertura disponible en el mercado; la posibilidad de contar con la asesoría de profesionales debidamente preparados para atender los requerimientos específicos sobre los productos sensoriales.

b. Ventajas intangibles

Las ventajas subjetivas o intangibles no son perceptibles de manera directa o inmediata. En relación con las ventajas competitivas intangibles, contamos con una propuesta innovadora en el mercado que integra productos y servicios relacionados con el universo de la neurodiversidad; vincularemos a nuestros clientes con los otros actores del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país (fundaciones, centros educacionales, especialistas médicos); y contaremos con un servicio de calidad que parte desde la selección de la mejor oferta de productos sensoriales con proveedores internacionales, pasando por una plataforma diseñada especialmente para orientar y facilitar los procesos de compra, y un servicio de post venta que permitirá completar una experiencia memorable de compra para nuestros clientes.

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1- Modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio apunta a conquistar un nicho con un incipiente crecimiento como lo es el mundo de la neurodiversidad en Chile, el cual enfrenta problemáticas a la hora de procurar las mejores condiciones para un adecuado desarrollo integral de los niños y adolescentes con trastornos sensoriales.

Estas problemáticas se concentran en dos tipos de situaciones:

1. La oferta limitada en nuestro país de productos sensoriales, sumado a la falta de especificidad asociado al tipo de diagnóstico, lo que hace necesario en su proceso de comercialización la existencia de un adecuado acompañamiento para el consumidor.
2. Las dificultades que presenta para las familias que tiene niños y adolescentes con trastornos sensoriales, el acceso a especialistas en todo el país, las barreras en la comunicación con el tratante, la falta de sensibilización y formación de los prestadores de salud en términos de temas de capacidades diferentes.

Por lo tanto, vemos en esta problemática la oportunidad de integrar en una misma plataforma la más amplia y especializada oferta de productos sensoriales, capaz de atender la creciente demanda de artículos asociada con los trastornos neurodivergentes en Chile; y el acceso a la más amplia red de especialistas en trastornos asociados a la neurodiversidad, a través de un sistema de agendamiento electrónico con cobertura en todo el país.

Buscamos construir una red vinculante que involucre a los actores que conforman el universo de la neurodiversidad en nuestro país (padres con hijos y adolescentes neurodiversos; especialistas del

área de la salud; establecimientos educacionales con programas de integración escolar; fundaciones).

Para la construcción de esta red, nos apoyaremos en una estrategia comunicacional que se sustentarán en las herramientas del marketing digital (comercialización de productos sensoriales a través de la plataforma web) y de una fuerza de ventas especialmente capacitada en temas de neurodiversidad que nos permitirá abordar y vincular a los especialistas médicos de todo el país

De esta forma, aspiramos a convertirnos en un actor relevante en la inclusión y el desarrollo de las personas con neurodiversidad en nuestro país, generando un ecosistema de valor capaz de lograr ampliar nuestra oferta de productos y servicios para dar respuesta a los nuevos desafíos que presente el universo de las capacidades diferentes en Chile.

3.2- Objetivos de marketing

Para la formulación de los objetivos de marketing de nuestro moldeo de negocio, nos apoyaremos en la metodología S.M.A.R.T.

Este concepto se acuñó por primera vez en un artículo publicado en el año 1981 por George T. Doran bajo el título “There’s a S.M.A.R.T. way to write management 's goals and objectives”. En el año 2003 en su libro “Attitude is everything: if you want to succeed above and beyond” Paul J.Meyer, uno de los autores más leídos en el campo del desarrollo personal y profesional, profundizó en las características de esta metodología.



Fuente: <https://lacaja.company/blog/7-estrategias-creativas-y-efectivas-para-atraer-clientes/>

1. Objetivo General

Posicionarnos como la mejor alternativa de valor para los actores del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país, ofreciéndoles la línea más completa y especializada de productos sensoriales para niños y adolescentes neurodiversos, y vinculándolos con la red más amplia y de mayor cobertura de especialistas médicos orientado al tratamiento de trastornos sensoriales.

2. Objetivos específicos

a. Desarrollar una estrategia de marketing digital que permita:

- Posicionar nuestra plataforma a través de estrategias de *inbound marketing* en RRSS, motores de búsqueda (posicionamiento SEO, SEM) marketing de contenidos y publicidad con aliados (fundaciones, centros educativos con programas de integración) en los primeros 6 meses, cuantificando el alcance, el tráfico de referencia y el resultado de las distintas campañas digitales.
- Aumentar la demanda de productos y servicios a través de la generación de leads, guiando a los clientes potenciales hacia el embudo de ventas y a través del canal, hasta que estén preparados para hacer una compra aumentando de esta forma la tasa de conversión de leads a ventas en los primeros 12 meses, cuantificando los registros de transacciones, estadísticas de compras, etc.
- Formar y sostener relaciones relevantes con nuestros clientes ofreciendo una experiencia memorable en nuestra plataforma, incrementando la cantidad de leads cualificados durante los primeros 12 meses.
- Fomentar la participación de especialistas en nuestras plataformas (web, RRSS) a través de la generación de contenido orientado a potenciar el uso de productos sensoriales y las consultas médicas en función del tipo de trastorno, por parte de nuestra agencia de marketing digital los primeros 6 meses.

b. Desarrollar una estrategia de promoción de nuestra plataforma, orientada a los actores del ecosistema de la neurodiversidad, que incluye:

- Participación en eventos / congresos / ferias y otras actividades realizadas por las Fundaciones e instituciones educativas con programas de inclusión.

3.3- Segmentación de mercado

Creemos importante señalar, tal como se indica en el “Informe de Desarrollo Social” del año 2022 (página 52) a cargo del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, que si bien en nuestro país la Encuesta Casen se constituía en una herramienta importante para poder caracterizar a la población con discapacidad, “luego de la Encuesta Casen 2013, en el contexto de revisión metodológica que precedió al levantamiento del II Estudio Nacional de la Discapacidad (ENDISC II), se dejaron de publicar resultados sustentados en este tipo de indicadores, aun cuando las preguntas respectivas han seguido estando incluidas en los cuestionarios 2013, 2015 y 2017, no así en el año 2020, versión para la cual no hay indicadores de este tipo debido a las restricciones que debió imponerse al cuestionario en respuesta al cambio de metodología de aplicación forzado por la situación sanitaria”.

Si bien lo anterior dificulta enormemente poder contar con información actualizada y precisa a la hora de aportar mayor contenido a nuestro proceso de segmentación, hemos elaborado un proceso de investigación propio para la generación de este proyecto de negocio.

En función de ello, y considerando que el universo de la neurodiversidad comprende una serie de trastornos (Trastorno del Espectro Autista-TEA, Trastorno de hiperactividad y falta de concentración-TDHA, Asperger, Síndrome de Down, entre otros), hemos recurrido a la información sobre prevalencia en los últimos años para cada uno de los trastornos en nuestro país, para conformar un “mapa” de la neurodiversidad que nos permita estimar y segmentar de la mejor forma posible este nicho de mercado.

Nos apoyamos adicionalmente en trabajos realizados por Fundaciones y organismos gubernamentales que, aunque no logran reflejar en la mayoría de casos la diversidad del universo de las capacidades diferentes en nuestro país, resultan relevantes para poder “cartografiar” de alguna manera este segmento.

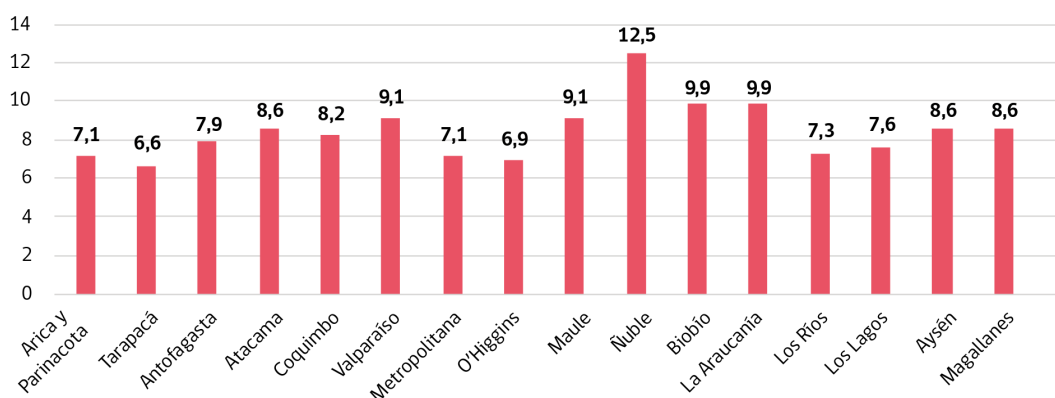
Entre estos trabajos, destacamos algunos de los más útiles en este proceso:

- “La discapacidad y sus cifras en Chile” de la Fundación Contrabajo (2023).
- “Informe de desarrollo social” del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022).
- “Encuesta de Discapacidad y Dependencia 2022” del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (SENADIS, SENAMA) (2023)

- “Ingreso regular de estudiantes a PIE (programa escolar de integración” del Ministerio de Educación (2019)
- “Datos de la modalidad de Educación Especial en Chile”, Biblioteca Nacional del Congreso de Chile (2018)
- “Caracterización de los profesionales de la salud en Chile 2021”, Superintendencia de Salud (Ministerio de Salud).
- “III Estudio Nacional de la Discapacidad”, Servicio Nacional de Discapacidad (Ministerio de Desarrollo Social y Familia) (2022)

a. Segmentación geográfica

La población con discapacidad por región se distribuye de la siguiente forma:



. Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia (“Informe de desarrollo Social 2022”, pág. 63)

La comercialización de los productos sensoriales se realizará a través de nuestra plataforma web, por lo que podemos abarcar todo el territorio nacional y dar cobertura regional desde Arica a Magallanes.

Por su parte, la población de profesionales de la salud registrados oficialmente por el Ministerio de Salud (de los cuales consideramos los especialistas médicos asociados al tratamiento de trastornos sensoriales) se distribuye de la siguiente manera:

Profesión	REGION															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Bioquímicos	6	46	10	17	145	38	39	195	35	61	2	7	1.264	56	3	7
Cirujanos Dentistas	206	453	164	459	1.520	637	732	1.781	823	688	81	156	8.069	331	91	343
Enfermera/Matrona	9	13	9	27	349	72	57	23	17	28	4	8	1.752	9	5	9
Enfermeras	409	1.193	261	581	2.517	1.218	1.176	2.817	1.519	1.249	56	380	18.997	648	241	568
Químico Farmacéuticos	146	288	92	243	863	260	264	865	285	326	23	66	5.617	168	57	129
Fonoaudiólogos	96	149	48	129	501	245	313	606	339	241	23	65	2.813	90	55	157
Kinesiólogos	190	489	146	283	1.181	492	583	1.046	566	529	32	179	7.488	188	109	192
Matronas	132	333	82	154	630	338	358	694	343	368	28	51	3.994	154	81	147
Médicos Cirujanos	498	1.087	361	1.126	3.928	1.503	1.712	3.908	1.960	1.731	210	370	25.252	859	317	750
Nutricionistas	101	229	65	147	569	203	228	625	294	285	9	70	3.988	83	45	147
Psicólogos	479	863	318	552	2.379	844	1.118	1.891	1.005	1.086	116	254	19.345	363	310	406
Tecnólogos Médicos	109	408	71	169	730	326	309	700	424	452	24	96	5.582	210	126	116
Terapeutas Ocupacionales	22	31	8	24	252	89	55	159	139	99	11	76	2.034	80	16	26
Total	2.403	5.582	1.635	3.911	15.564	6.265	6.944	15.310	7.749	7.143	619	1.778	106.195	3.239	1.456	2.997

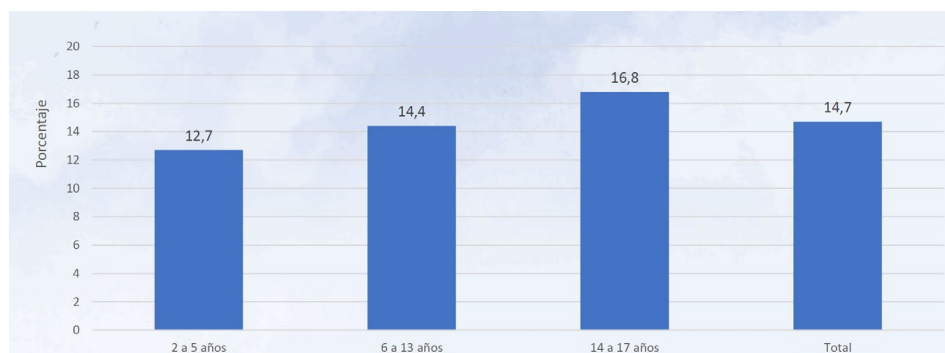
Fuente: "Caracterización de los profesionales de la salud en Chile 2021", Ministerio de Salud, pág. 27

El sistema de agendamiento con especialistas médicos estará disponible a través de un módulo en nuestra plataforma web, por lo que podremos entregar cobertura en las 16 regiones de nuestro país.

b. Segmentación demográfica

La comercialización de productos sensoriales se orientará a los siguientes segmentos:

- Niños/niñas y adolescentes entre 2 y 17 años que forman parte del universo de personas con neurodiversidad en nuestro país, considerando la información estadística respecto a la población de este segmento en nuestro país (población de 2 a 17 años con discapacidad):



Fuente: "Encuesta de discapacidad y dependencia" (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2022)

- Especialistas del área de la salud de todo el país (Terapeutas Ocupacionales, Psicólogos infantiles, Psiquiatras infantiles, Fonoaudiólogos, Pediatras, Psicopedagogos, Neurólogos).

- Fundaciones asociadas a trastornos de neurodiversidad de todo el país.
- Establecimientos educacionales con programas de integración escolar en todo el país

Los servicios de agendamiento con especialistas médicos se orientarán a los padres y madres de niños/niñas y adolescentes neurodiversos entre 2 y 17 años de todo el país.

c. Segmentación psicográfica

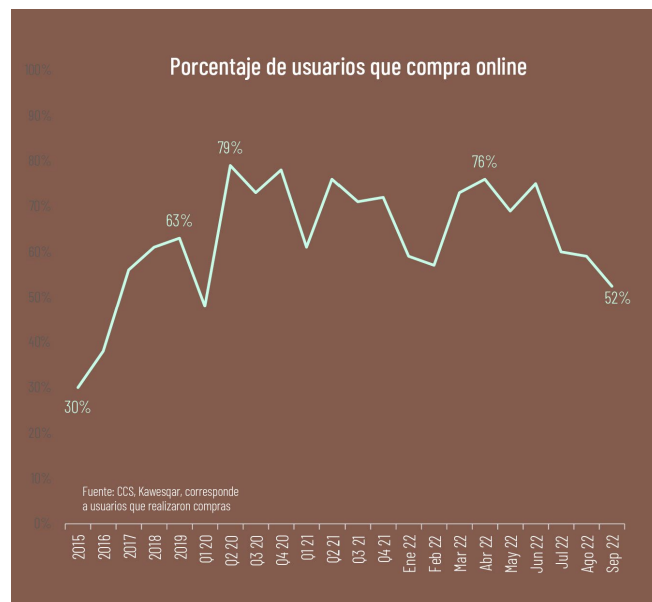
El enfoque diferenciador de nuestra oferta de productos sensoriales y servicios de acceso a la salud orientada a la neurodiversidad, se sustenta en el hecho de que el universo de los trastornos sensoriales en nuestro país conforma un ecosistema caracterizado por la especificidad de sus necesidades.

En este sentido, nuestra oferta apunta a vincular a los integrantes de este ecosistema (padres y familiares con niños y adolescentes neurodiversos, Fundaciones, Establecimientos Educacionales con Programa de Integración Escolar y profesionales de la salud en el área de la Neurodiversidad), que actúan como grupos de referencia al momento de interactuar en las problemáticas que rodean a las personas neurodiversas en nuestro país.

d. Segmentación conductual

Nuestro modelo de negocios se sustenta (tanto para la comercialización de productos sensoriales como para el sistema de agendamiento con especialistas médicos) en nuestra plataforma de e-commerce.

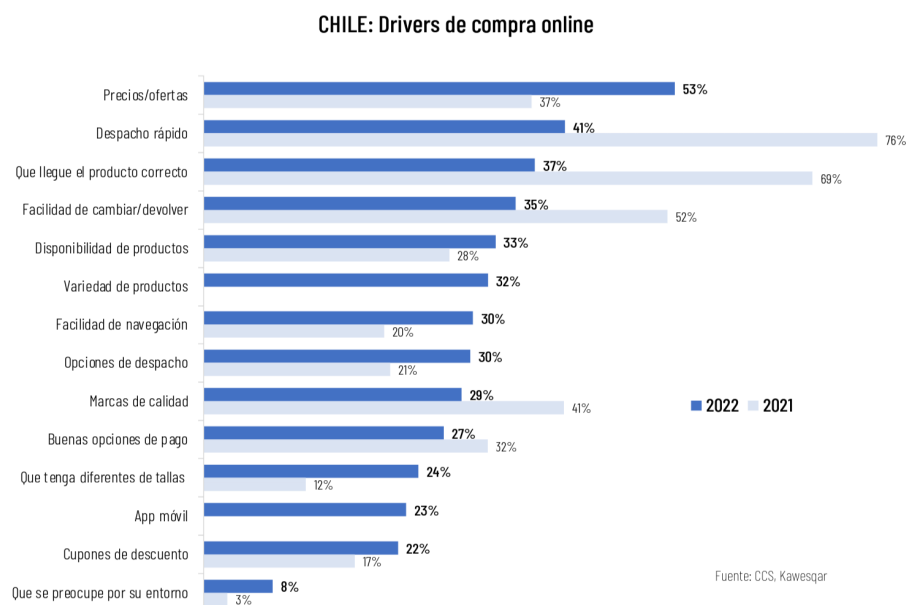
Según lo señalado por la Cámara de Comercio de Santiago en un informe sobre comercio electrónico del 2002, “el confinamiento llevó la intensidad de compra online a sus máximos posibles, cerca del 80% de los usuarios. Hoy, de vuelta a la movilidad plena, las tasas de penetración se van convergiendo hacia niveles más bajos, pero muy superiores a los prepandemia”, como se expresa en el siguiente gráfico:



Fuente: "Ecommerce Innovation Summit", Cámara de Comercio de Santiago (2022)

Dado que nuestra modalidad apunta a la comercialización de productos y servicios a través de nuestra plataforma web, será relevante poder contar con información y tendencias de compra/visita de nuestro sitio a la hora de poder segmentar de forma más eficiente a nuestros usuarios.

Asimismo, debemos adaptar nuestra experiencia de compra en la plataforma a las necesidades que presenta el mercado chileno del e-commerce, en términos de considerar los drivers más valorados por los usuarios a la hora de realizar compras en plataformas web:

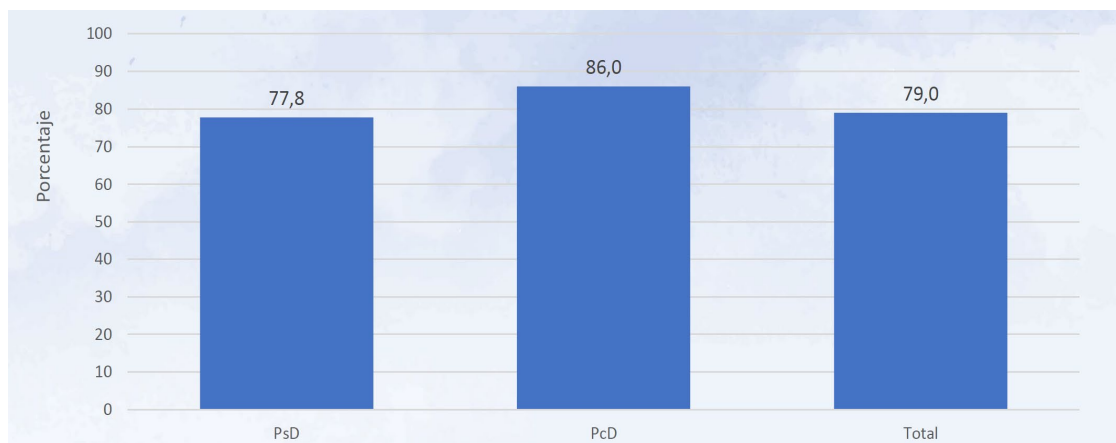


Fuente: "Ecommerce Innovation Summit", Cámara de Comercio de Santiago (2022)

En este proceso dividiremos y agruparemos a nuestros consumidores en función del comportamiento que muestren al momento de realizar compra de productos sensoriales y, al momento de acceder al agendamiento de horas con profesionales de la salud especializados, en todo Chile. Esta segmentación de mercado nos permitirá observar la conducta, actitud, frecuencia, cantidad y respuestas de nuestros consumidores hacia el producto y/o servicio.

En el caso de los productos sensoriales, además de contar con una oferta amplia de productos será relevante para la disposición de compra la recomendación de los grupos de referencia de nuestro ecosistema de la neurodiversidad.

En el caso del servicio de agendamiento con especialistas de la salud, las estadísticas señalan que el 86% de los niños y adolescentes con discapacidad (PcD) en nuestro país recibió alguna atención de salud en los últimos 12 meses.



Fuente: "Encuesta de discapacidad y dependencia" (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2022)

3.4- Estrategia de Mix de Marketing

Desarrollaremos nuestra estrategia utilizando como herramienta el mix de marketing, un concepto que se remonta a la década de 1950, y que tiene como autor a Neil Hooper Borden, académico estadounidense que se desempeñó como profesor de publicidad en la Universidad de Harvard, y que posteriormente y a partir de 1984 es consagrada y desarrollado por la Asociación Americana de Marketing (AMA).

El mix de marketing se fundamenta en la idea de que el éxito de una estrategia de marketing está relacionada con cuatro aspectos fundamentales del negocio: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estos cuatro aspectos, cuando se combinan de forma efectiva, influyen de forma positiva para que

las empresas alcancen sus objetivos comerciales y puedan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Con el advenimiento del marketing digital, el concepto tradicional del modelo de las 4 Ps (Precio, Plaza, Promoción, Producto) se amplió, adaptándose a las nuevas exigencias de un mercado que requería nuevas formas de enfrentar nuevas formas de hacer negocios, añadiendo tres conceptos: Proceso, Posicionamiento, Persona.



Fuente: <https://www.somosindustrias.cl/modelo-7p-del-marketing/>

a. Producto

Nuestra oferta se focaliza en ofrecer en nuestra plataforma web la más amplia variedad de productos sensoriales para niños y adolescentes neurodiversos, a los que podrán tener acceso los padres, las Fundaciones que trabajan con este tipo de trastornos, los establecimientos educacionales con programas de integración, y los especialistas médicos que requieren estos productos para sus terapias.

A través de nuestra plataforma, los padres de niños y adolescentes neurodiversos podrán también contar con un módulo de agendamiento para la atención de especialistas médicos orientados a los trastornos sensoriales en todo el país. Este servicio se sustenta a través de la comercialización de un sistema de membresías de carácter mensual mediante la cual los especialistas médicos de todo

el país que trabajan con trastornos sensoriales, podrán ofrecer sus servicios y tendrán disponible un sistema de agendamiento en línea a través de nuestra plataforma web.

En el caso de los productos sensoriales, buscamos ofrecer una alternativa integral que reúna todos los componentes asociados a la neurodiversidad: disponibilidad de la oferta más completa del mercado de productos sensoriales en una misma plataforma; asesoría profesional para encontrar la mejor alternativa para cada uno de los trastornos; y la vinculación con el resto de los actores del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país.

En el caso del servicio de agendamiento con especialistas de la salud, buscamos facilitar a los padres de niños y adolescentes neurodiversos el acceso a la red más amplia de profesionales en todo el país; y en relación a los especialistas médicos que se incorporen a nuestra plataforma, aumentar la cobertura de su servicio de atención y vincularlos con los otros componentes del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país.

De los cuatro emprendimientos especializados en neurodiversidad en nuestro país, solo uno además de comercializar estos productos cuenta con un servicio que permite agendamiento en línea con profesionales de la salud especializados en temas de capacidades diferentes, pero solamente ubicados en la región del Maule.

Buscamos diferenciarnos generando una estrategia de mejora que apunte a potenciar la oferta de productos sensoriales disponibles en nuestro país, apuntando a la variedad de productos, especializando la oferta de forma que responda a las necesidades de cada uno de los trastornos asociados a la neurodiversidad, integrando en una sola plataforma a todo el ecosistema de actores relacionados con el universo de trastornos sensoriales en nuestro país, facilitando su interacción en pro de construir una comunidad vinculada a dar solución a las necesidades relacionadas los trastornos sensoriales.

b. Precio

Nuestro modelo de negocio apunta a definir el precio de nuestra oferta de productos sensoriales a través de una estrategia ajustada al mercado, basada en el análisis que realizamos de la competencia (tanto de los emprendimientos que comercializan este tipo de productos en nuestro país, como de los tres grandes actores internacionales: Mercado Libre, Amazon y AliExpress), evaluando nuestros costos fijos y variables, estableciendo un ticket promedio por producto en base a la media del mercado, que nos permita por un lado solventar los costos y generar un margen de ganancia que nos asegure darle viabilidad al proyecto.

Con relación al precio del servicio de membresía para que los especialistas médicos que atienden trastornos sensoriales formen parte de nuestra oferta de agendamiento en la plataforma web, utilizamos un criterio similar al de los productos sensoriales

En este caso, por tratarse de un servicio que no tiene correlativo en el mercado (no existe ningún emprendimiento que ofrezca este servicio; lo que existe son empresas que ofrecen módulos de agendamiento para clínicas o consultas a través de la implementación de software) para establecer el precio del servicio de membresía mensual, además de considerar los costos fijos y variables del negocio, realizamos un análisis de los tickets de telemedicina (consulta online) de los principales centros médicos de nuestro país, de forma de establecer una referencia más o menos clara que nos permita ajustarnos al mercado:

CLÍNICA INDISA		EXAMED		CLÍNICA SANTA MARÍA			FONASA		
Consulta Online		Consulta Online	Desde	Consulta Online	Desde	Hasta	Promedio Esp.	Consulta Online	\$ Bonos
Psiquiatría	\$55.000	Psiquiatría	\$78.000	Psiquiatría	\$37.690	\$55.000	\$46.345	Psiquiatría o esp. Salud Ment	
Pediatría	\$30.000	Pediatría	\$35.000	Pediatría	\$29.400	\$36.600	\$33.000	Fonasa N1	\$6.380
Psicología	\$35.000	Psicología	\$45.000	Psicología	\$34.700	\$36.600	\$35.650	Fonasa N2	\$11.160
Neurología	\$35.000	Neurología	\$48.000	Fonoaudiología	\$29.400	\$36.600	\$33.000	Fonasa N3	\$15.940
		Fonoaudiología	\$35.000	Psicopedagogía	\$29.400	\$36.600	\$33.000		
TICKET PROM. ESPECIALISTAS	\$38.750	TICKET PROM. ESPECIALISTAS	\$48.200	TICKET PROM. ESPECIALISTAS	\$32.118	\$40.280	\$36.199	TICKET PROM. ESPECIALISTAS	\$11.160
CLÍNICA INDISA		CLINICA ALEMANA		INTEGRAMÉDICA					
Consulta Online		Consulta Online		Consulta Online	Desde	Hasta	Promedio Esp.		
Terapia Familiar	\$25.000	Psiquiatría	\$88.874	Especialidades médicas	\$17.800	\$36.600	\$27.200		
Sesión Kinesiología	\$25.000	Pediatría	\$60.745	TICKET PROM. ESPECIALISTAS			\$27.200		
Sesión Terapia Ocupacional	\$25.000	Psicología	\$61.407						
Sesión Fonoaudiología	\$25.000	Fonoaudiología	\$40.608						
TICKET PROM. TERAPIAS	\$25.000	Psicopedagogía	\$52.941	RED SALUD	Particular	Fonasa	Promedio Esp.		
		TICKET PROM. ESPECIALISTAS	\$60.915	Neurología	\$32.000	\$23.410	\$27.705		
				Pediatría	\$29.500	\$16.480	\$22.990		
				Psicología	\$28.500	\$17.500	\$23.000		
				Psiquiatría	\$63.000	\$40.000	\$51.500		
				TICKET PROM. ESPECIALISTAS	\$38.250	\$24.348	\$31.299		

En el caso de los productos sensoriales, nos integraremos con una empresa que presta servicios *end to end*, los que incluirán bodegas con almacenamiento flexible, recepción de productos, armado de pedidos, maquilas, *fulfillment*, etc.



Fuente: <https://www.woowup.com/blog/qu%C3%A9-es-fulfillment-y-por-qu%C3%A9-es-clave-para-escalar-mi-negocio>

En el caso de los servicios de agendamientos con especialistas, integraremos a nuestra plataforma a través de los servicios de nuestra agencia de marketing digital, un módulo que permite administrar este servicio.

d. Promoción

Contrataremos los servicios de una agencia de marketing digital a través de la cual se desarrollará nuestra plataforma online con el objetivo de generar una experiencia memorable para nuestros clientes, facilitando la venta y captación de leads, generando contenidos, diseñando banners u otras gráficas de apoyo que nos permitan potenciar nuestra oferta.

Dentro del flujo de comunicación se establecerán diversas herramientas que complementen los canales comunicacionales y nos permitan aumentar las posibilidades de conversión (porcentaje de pedidos generados en nuestro *ecommerce* —durante un período de tiempo determinado—, respecto al total de usuarios que han llegado a nuestra web).

A través de nuestra agencia de marketing digital, se desarrollará un *funnel* en 3 niveles para separar los mensajes comunicacionales y generar un flujo que nos permita llegar a la persona indicada con el mensaje indicado. Este flujo se genera principalmente a través de la inversión en plataformas digitales que nos permiten segmentar en base al perfil y comportamiento de los usuarios, entre otras características.

De esta forma apuntaremos a:

- Atraer: Nivel de difusión masivo, con grupos objetivos amplios para dar a conocer los mensajes de campaña y captar la atención de quienes puedan interesarse.
- Reconocer: Nivel segmentado en que difundimos mensajes específicos a grupos que han demostrado interés en la campaña, contenidos publicados en las redes o sitio web.
- Convencer: Nivel hiper segmentado dirigido a quienes han demostrado mayor interés y participación con la campaña, contenidos y sitio web. Los mensajes en esta campaña buscan motivar acciones concretas

Se desarrollarán estrategia de e-mail marketing para capturar correos de usuarios interesados en los productos sensoriales y entregar contenidos relevantes a la base de datos con contenidos segmentados según perfil de usuario. Se definirá un flujo de captura y envío que permita aumentar la base de datos de usuarios específicos y sostener una comunicación permanente con ellos

Nuestra agencia de marketing digital estará a cargo de la estrategia de RRSS, las que apuntará a la creación de cuentas (*setup* de perfiles en las Redes Sociales más adecuadas con imágenes y textos personalizados), creación de una comunidad (estrategias de aumento de seguidores interesados y que generen interacciones), social ADS (campañas de publicidad en Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok, LinkedIn), *Community Management* (calendario de publicaciones, gestión de interacciones), creación de contenidos (contenidos originales con *copys* y como diseños gráficos alineados con la estrategia de marca).

Con relación a nuestros socios clave, nuestra plataforma y RRSS contará con profesionales de la salud recomendando el uso de nuestros productos sensoriales.

En relación con las actividades claves, participaremos en eventos organizados por fundaciones e instituciones asociadas a la neurodiversidad en nuestro país como forma de promocionar nuestros productos sensoriales y el servicio de agendamiento en línea con especialistas de todo el país.

e. Procesos

Los procedimientos y sistemas utilizados para la entrega de los productos sensoriales estarán externalizados a través de una empresa de logística que estará a cargo de los siguientes procesos:

- Almacenamiento
- Preparación de pedidos
- Despacho
- Administración online de inventario
- Logística inversa

La integración en línea de los sistemas de nuestro proveedor de logística con nuestra plataforma nos permitirá administrar de forma eficiente el proceso de compra y despacho, proceso que estará a cargo de nuestro Gerente de Operaciones.

Como parte integral del este proceso, y apuntando a lograr su eficiencia y efectividad, la figura del Asistente Comercial de Post Venta cumplirá un rol clave al momento de dar soporte en línea a nuestros clientes.

En relación al servicio de agendamiento en línea con especialistas médicos, el proceso se desarrollará íntegramente a través de nuestra plataforma web, mediante el módulo de agendamiento que disponibilizará nuestra agencia de marketing digital, y que forma parte de su oferta de servicios.

f. Posicionamiento

Como forma de ayudar a los clientes a entender mejor los productos sensoriales y a sentirse seguros al adquirirlos, utilizaremos una estrategia de posicionamiento de evidencia física.

Este tipo de estrategia apunta a generar señales tangibles que los clientes requieren al momento de evaluar el producto/servicio antes de adquirirlo, y de forma de evaluar el grado de satisfacción con el mismo después de la compra.

En el caso de nuestro modelo de negocio, dado que opera bajo la modalidad de una plataforma web, este tipo de posicionamiento estará fundamentado en la generación de contenido en la plataforma y redes sociales respecto a los productos sensoriales como forma de propiciar una experiencia integral para el usuario, que le permita tener una perspectiva visual del producto, sus especificaciones, aplicaciones y uso, con foco en el diseño de la página y del ambiente de servicio virtual.

Bajo esta perspectiva, la asistencia en línea será clave a la hora de entregarles a nuestros clientes el apoyo y la asesoría que complementen la experiencia en la plataforma.

También será clave en esta estrategia, la selección de los productos en el proceso de compra e importación y la relación con nuestros proveedores como forma de asegurar la mayor calidad posible, potenciando la experiencia de nuestros clientes a la hora de adquirir los productos sensoriales.

Complementaremos esta estrategia de posicionamiento a través de la participación de nuestro negocio en el ecosistema de la neurodiversidad en congresos, eventos, ferias, etc. que nos permitirá potenciar el posicionamiento de los productos mediante la interacción con nuestros potenciales clientes.

g. Personas

Nuestro modelo de negocio se sustenta sobre la base de una estrategia que vincula a cada uno de los integrantes de la organización en la experiencia de los clientes.

Considerando las características que en general presentan las familias que están inmersas en problemáticas asociadas a las capacidades diferentes, podemos señalar que los consumidores de este segmento valoran como principales beneficios a la hora de adquirir productos relacionados con trastornos sensoriales, criterios tales como: la información y/u orientación con la que puedan contar al momento de elegir aquellos productos que sirvan de apoyo para el desarrollo y la vinculación, así como el uso en los procesos terapéuticos, de sus hijos; disponer de información sobre los beneficios tangibles e intangibles de los productos sensoriales; vincular la compra de esos productos a una red de participación asociativa (ya que en la mayoría de los casos, la compra viene recomendada por los otros actores del ecosistema de la neurodiversidad).

Dado esto, la capacidad que tengamos de generar un vínculo emocional entre nuestro emprendimiento y nuestros clientes, junto con la capacidad de generar relaciones a largo plazo que nos permita acompañar a los niños neurodiversos y a sus familias en todas las etapas de sus procesos de desarrollo e inclusión, serán un elemento central de nuestra estrategia de marketing.

El rol de la Gerencia de Operaciones al momento de asegurar la adquisición de productos de calidad, asegurando contar con el stock necesario en tiempo y forma, coordinando las actividades de logística de forma de asegurar que los productos lleguen a sus destinatarios; el rol del equipo comercial al momento de procurar contar con la red más amplia y especializada de médicos para nuestros clientes; el rol de la Asistencia de Post Venta para asegurar una experiencia memorable de

compra para nuestros clientes; el rol de nuestros proveedores externos de logística, nuestra agencia de marketing; todos los componentes de nuestra organización alineados y focalizados en generar ese vínculo emocional con nuestros clientes.

3.5 Formulación de Matriz de ANSOFF

Desarrollaremos nuestra estrategia utilizando como herramienta la Matriz producto /mercado o Vector de crecimiento, más conocida como Matriz de ANSOFF, que toma su nombre de Igor Ansoff, matemático y economista conocido como el padre de la Gestión estratégica.

La matriz de Ansoff se ocupa de las perspectivas de desarrollo del producto y del mercado, analizando diferentes factores de una empresa para comprender mejor la estrategia de crecimiento adecuada que hay que emprender.

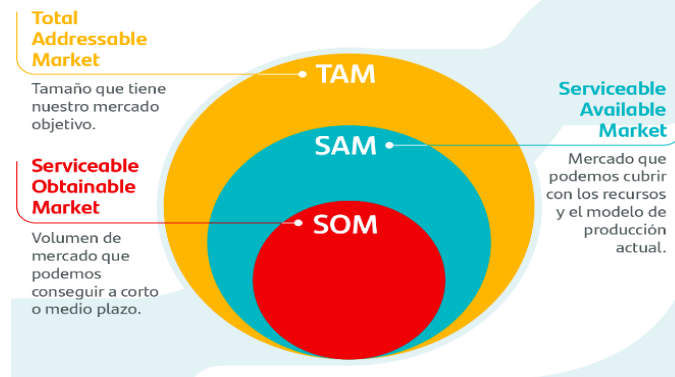
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN: Potenciar los esfuerzos de marketing digital para dar visibilidad a nuestra amplia oferta de productos sensoriales, diferenciándonos de la competencia y aumentando la cuota de mercado, atrayendo nuevos clientes dentro del segmento objetivo	DESARROLLO DE PRODUCTOS: Potenciar nuestra oferta a través de los requerimientos de nuestros clientes, lo que nos permitirá ir respondiendo a las nuevas exigencias que surjan de la interacción con los clientes que requieren productos sensoriales.
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS: Potenciar nuestro servicio de agendamiento online con especialistas médicos con cobertura regional que den respuesta a las necesidades de los padres y familiares de niños y adolescentes neurodiversos en todo el país.	DIVERSIFICACIÓN: Ampliar nuestro segmento de clientes de productos sensoriales, incorporando a los otros integrantes del ecosistema de la neurodiversidad en nuestro país (terapeutas, fundaciones, colegios con programas de integración).

Fuente: Elaboración propia en base a la Matriz de ANSOFF

3.6 Estimación de demanda y pronóstico de ventas

Para realizar la estimación de la demanda de los productos sensoriales y del servicio de membresía con especialistas médicos para el sistema de agendamiento en nuestra plataforma web, utilizaremos la herramienta TAM, SAM, SOM.

Técnica TAM, SAM, SOM



Fuente: <https://www.becas-santander.com/es/blog/tam-sam-som.html>

- **TAM (Total Addressable Market):** Representa el mercado total. Nos permite determinar cuál es volumen de ingresos anuales que se genera en el mercado al que queremos entrar.
- **SAM (Serviceable Available Market):** Representa la parte del mercado que podríamos conseguir a largo plazo. Se transforma en un indicador relevante para poder dimensionar la capacidad de nuestro modelo de negocio y estimar el volumen máximo de ingresos al que podríamos optar.
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** Representa la parte del mercado a la que podemos aspirar a corto o mediano plazo (normalmente un año).

a. Productos sensoriales

	N° clientes	Volumen
TAM	587.709	\$ 29.172.111.633
SAM	380.000	\$ 18.862.060.000
SOM AÑO 1	760	\$ 37.724.120
SOM AÑO 2	1.900	\$ 99.685.987
SOM AÑO 3	2.660	\$ 147.515.324
SOM AÑO 4	3.420	\$ 200.473.325
SOM AÑO 5	3.800	\$ 235.444.783

- El universo total de niños y adolescentes entre 2 y 17 años con capacidades diferentes en nuestro país (trastornos físicos, mentales, sensoriales) es de 587.709.
- De ese universo, 380.000 corresponden a niños y adolescentes con trastornos sensoriales.
- Nuestro objetivo es captar en el Año 1 un 0,2% del SAM, en el Año 2 un 0,5%, en el Año 3 un 0,7%, en el Año 4 un 0,9%, para llegar en el Año 5 a una cuota del 1% del SAM.
- Para la estimación de los volúmenes, se trabajó con el supuesto de que los padres de esos niños y adolescentes neurodiversos adquieren en el año a lo menos un producto de cada una de las cuatro líneas sensoriales con las que contaremos en la plataforma (en ese sentido, estamos utilizando una proyección muy conservadora, si consideramos que nuestra oferta inicial de productos, en las cuatro líneas, comprenden 32 productos en total).
- La fórmula de cálculo utilizada entonces es:

$\text{ticket promedio (por tipo de producto)} * \text{N}^\circ \text{ clientes}$

Nota: El ticket promedio por producto considera incremento anual de IPC de 5,7% (considerando variación promedio del IPC de los últimos 5 años).

- Para estimar el crecimiento mensual de ventas se estableció un crecimiento proyectado que va desde el 1% al 11% mensual.

a. Productos Vestibulares

Ticket prom	\$ 49.637	\$ 52.466	\$ 55.457	\$ 58.618	\$ 61.959
-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 377.241	\$ 996.860	\$ 1.475.153	\$ 2.004.733	\$ 2.354.448
FEBRERO	\$ 1.131.724	\$ 2.990.580	\$ 4.425.460	\$ 6.014.200	\$ 7.063.343
MARZO	\$ 1.886.206	\$ 4.984.299	\$ 7.375.766	\$ 10.023.666	\$ 11.772.239
ABRIL	\$ 2.640.688	\$ 6.978.019	\$ 10.326.073	\$ 14.033.133	\$ 16.481.135
MAYO	\$ 3.395.171	\$ 8.971.739	\$ 13.276.379	\$ 18.042.599	\$ 21.190.030
JUNIO	\$ 3.772.412	\$ 9.968.599	\$ 14.751.532	\$ 20.047.332	\$ 23.544.478
JULIO	\$ 4.149.653	\$ 10.965.459	\$ 16.226.686	\$ 22.052.066	\$ 25.898.926
AGOSTO	\$ 4.149.653	\$ 10.965.459	\$ 16.226.686	\$ 22.052.066	\$ 25.898.926
SEPTIEMBRE	\$ 4.149.653	\$ 10.965.459	\$ 16.226.686	\$ 22.052.066	\$ 25.898.926
OCTUBRE	\$ 4.149.653	\$ 10.965.459	\$ 16.226.686	\$ 22.052.066	\$ 25.898.926
NOVIEMBRE	\$ 4.149.653	\$ 10.965.459	\$ 16.226.686	\$ 22.052.066	\$ 25.898.926
DICIEMBRE	\$ 3.772.412	\$ 9.968.599	\$ 14.751.532	\$ 20.047.332	\$ 23.544.478
	\$ 37.724.120	\$ 99.685.987	\$ 147.515.324	\$ 200.473.325	\$ 235.444.783

Fuente: Elaboración propia

b. Productos Propioceptivos

Ticket prom	\$ 51.974	\$ 54.937	\$ 58.068	\$ 61.378	\$ 64.876
-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 395.002	\$ 1.043.794	\$ 1.544.606	\$ 2.099.120	\$ 2.465.300
FEBRERO	\$ 1.185.007	\$ 3.131.382	\$ 4.633.818	\$ 6.297.359	\$ 7.395.899
MARZO	\$ 1.975.012	\$ 5.218.969	\$ 7.723.031	\$ 10.495.599	\$ 12.326.498
ABRIL	\$ 2.765.017	\$ 7.306.557	\$ 10.812.243	\$ 14.693.838	\$ 17.257.097
MAYO	\$ 3.555.022	\$ 9.394.145	\$ 13.901.455	\$ 18.892.078	\$ 22.187.696
JUNIO	\$ 3.950.024	\$ 10.437.938	\$ 15.446.061	\$ 20.991.197	\$ 24.652.995
JULIO	\$ 4.345.026	\$ 11.481.732	\$ 16.990.667	\$ 23.090.317	\$ 27.118.295
AGOSTO	\$ 4.345.026	\$ 11.481.732	\$ 16.990.667	\$ 23.090.317	\$ 27.118.295
SEPTIEMBRE	\$ 4.345.026	\$ 11.481.732	\$ 16.990.667	\$ 23.090.317	\$ 27.118.295
OCTUBRE	\$ 4.345.026	\$ 11.481.732	\$ 16.990.667	\$ 23.090.317	\$ 27.118.295
NOVIEMBRE	\$ 4.345.026	\$ 11.481.732	\$ 16.990.667	\$ 23.090.317	\$ 27.118.295
DICIEMBRE	\$ 3.950.024	\$ 10.437.938	\$ 15.446.061	\$ 20.991.197	\$ 24.652.995
	\$ 39.500.240	\$ 104.379.384	\$ 154.460.613	\$ 209.911.973	\$ 246.529.950

Fuente: Elaboración propia

c. Productos Táctiles

Ticket prom	\$	20.289	\$	21.445	\$	22.668	\$	23.960	\$	25.326
-------------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 154.196	\$ 407.464	\$ 602.965	\$ 819.430	\$ 962.375
FEBRERO	\$ 462.589	\$ 1.222.392	\$ 1.808.896	\$ 2.458.289	\$ 2.887.124
MARZO	\$ 770.982	\$ 2.037.320	\$ 3.014.826	\$ 4.097.149	\$ 4.811.873
ABRIL	\$ 1.079.375	\$ 2.852.248	\$ 4.220.756	\$ 5.736.008	\$ 6.736.623
MAYO	\$ 1.387.768	\$ 3.667.176	\$ 5.426.687	\$ 7.374.867	\$ 8.661.372
JUNIO	\$ 1.541.964	\$ 4.074.640	\$ 6.029.652	\$ 8.194.297	\$ 9.623.747
JULIO	\$ 1.696.160	\$ 4.482.104	\$ 6.632.617	\$ 9.013.727	\$ 10.586.121
AGOSTO	\$ 1.696.160	\$ 4.482.104	\$ 6.632.617	\$ 9.013.727	\$ 10.586.121
SEPTIEMBRE	\$ 1.696.160	\$ 4.482.104	\$ 6.632.617	\$ 9.013.727	\$ 10.586.121
OCTUBRE	\$ 1.696.160	\$ 4.482.104	\$ 6.632.617	\$ 9.013.727	\$ 10.586.121
NOVIEMBRE	\$ 1.696.160	\$ 4.482.104	\$ 6.632.617	\$ 9.013.727	\$ 10.586.121
DICIEMBRE	\$ 1.541.964	\$ 4.074.640	\$ 6.029.652	\$ 8.194.297	\$ 9.623.747
	\$ 15.419.640	\$ 40.746.399	\$ 60.296.521	\$ 81.942.972	\$ 96.237.468

Fuente: Elaboración propia

d. Otros productos sensoriales

Ticket prom	\$	30.815	\$	32.571	\$	34.428	\$	36.390	\$	38.465
-------------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 234.194	\$ 618.858	\$ 915.786	\$ 1.244.553	\$ 1.461.658
FEBRERO	\$ 702.582	\$ 1.856.573	\$ 2.747.357	\$ 3.733.658	\$ 4.384.973
MARZO	\$ 1.170.970	\$ 3.094.288	\$ 4.578.928	\$ 6.222.763	\$ 7.308.289
ABRIL	\$ 1.639.358	\$ 4.332.004	\$ 6.410.499	\$ 8.711.868	\$ 10.231.605
MAYO	\$ 2.107.746	\$ 5.569.719	\$ 8.242.070	\$ 11.200.973	\$ 13.154.920
JUNIO	\$ 2.341.940	\$ 6.188.576	\$ 9.157.855	\$ 12.445.526	\$ 14.616.578
JULIO	\$ 2.576.134	\$ 6.807.434	\$ 10.073.641	\$ 13.690.078	\$ 16.078.236
AGOSTO	\$ 2.576.134	\$ 6.807.434	\$ 10.073.641	\$ 13.690.078	\$ 16.078.236
SEPTIEMBRE	\$ 2.576.134	\$ 6.807.434	\$ 10.073.641	\$ 13.690.078	\$ 16.078.236
OCTUBRE	\$ 2.576.134	\$ 6.807.434	\$ 10.073.641	\$ 13.690.078	\$ 16.078.236
NOVIEMBRE	\$ 2.576.134	\$ 6.807.434	\$ 10.073.641	\$ 13.690.078	\$ 16.078.236
DICIEMBRE	\$ 2.341.940	\$ 6.188.576	\$ 9.157.855	\$ 12.445.526	\$ 14.616.578
	\$ 23.419.400	\$ 61.885.765	\$ 91.578.554	\$ 124.455.255	\$ 146.165.783

Fuente: Elaboración propia

Consolidado productos sensoriales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 1.160.634	\$ 3.066.975	\$ 4.538.510	\$ 6.167.835	\$ 7.243.780
FEBRERO	\$ 3.481.902	\$ 9.200.926	\$ 13.615.530	\$ 18.503.506	\$ 21.731.340
MARZO	\$ 5.803.170	\$ 15.334.877	\$ 22.692.551	\$ 30.839.176	\$ 36.218.899
ABRIL	\$ 8.124.438	\$ 21.468.827	\$ 31.769.571	\$ 43.174.847	\$ 50.706.459
MAYO	\$ 10.445.706	\$ 27.602.778	\$ 40.846.591	\$ 55.510.517	\$ 65.194.019
JUNIO	\$ 11.606.340	\$ 30.669.753	\$ 45.385.101	\$ 61.678.352	\$ 72.437.798
JULIO	\$ 12.766.974	\$ 33.736.729	\$ 49.923.611	\$ 67.846.188	\$ 79.681.578
AGOSTO	\$ 12.766.974	\$ 33.736.729	\$ 49.923.611	\$ 67.846.188	\$ 79.681.578
SEPTIEMBRE	\$ 12.766.974	\$ 33.736.729	\$ 49.923.611	\$ 67.846.188	\$ 79.681.578
OCTUBRE	\$ 12.766.974	\$ 33.736.729	\$ 49.923.611	\$ 67.846.188	\$ 79.681.578
NOVIEMBRE	\$ 12.766.974	\$ 33.736.729	\$ 49.923.611	\$ 67.846.188	\$ 79.681.578
DICIEMBRE	\$ 11.606.340	\$ 30.669.753	\$ 45.385.101	\$ 61.678.352	\$ 72.437.798
	\$ 116.063.400	\$ 306.697.535	\$ 453.851.012	\$ 616.783.525	\$ 724.377.984

Fuente: Elaboración propia

c. Venta Membresías especialistas médicos para acceder a sistema de agendamientos en línea

	N° clientes	Volumen
TAM	135.000	\$29.172.111.633
SAM	4.050	\$18.862.060.000
SOM AÑO 1	405	\$ 37.724.120
SOM AÑO 2	608	\$ 99.685.987
SOM AÑO 3	810	\$ 147.515.324
SOM AÑO 4	891	\$ 200.473.325
SOM AÑO 5	1.013	\$ 235.444.783

Fuente: Elaboración propia

- Para la estimación de los clientes del TAM se utilizó como base los registros del “Informe de caracterización de los profesionales de la salud en Chile” (2021) de la Superintendencia de Salud, y se le incorporó el universo de los Psiquiatras que atienden niños y adolescentes – dato del que no figuran registros oficiales en el MINSAL - (de un aproximado de 2.242 psiquiatras en nuestro país, 403 – un 18% del total – se especializan en niños y adolescentes).

- Nuestro objetivo (SAM) es captar un 3% del total del TAM (4.050 profesionales)
- Nuestro objetivo es captar en el Año 1 un 10% del SAM, en el Año 2 un 15%, en el Año 3 un 20%, en el Año 4 un 22% y en el Año 5 un 25%.
- El ticket promedio se estableció en función a lo señalado en la estrategia de Precio del Mix de Marketing
- La fórmula de cálculo utilizada entonces es:

Valor anual de la membresía (ticket promedio*12 meses) * N° clientes

Nota: El ticket promedio considera incremento anual de IPC de 5,7% (considerando variación promedio del IPC de los últimos 5 años)

- Para estimar el crecimiento mensual de ventas se estableció un crecimiento proyectado que va desde el 1% al 11% mensual

Ticket prom	\$	45.369	\$	47.955	\$	50.688	\$	53.577	\$	56.631
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
ENERO	\$	2.204.916	\$	3.307.375	\$	4.409.833	\$	4.850.816	\$	5.512.291
FEBRERO	\$	6.614.749	\$	9.922.124	\$	13.229.498	\$	14.552.448	\$	16.536.873
MARZO	\$	11.024.582	\$	16.536.873	\$	22.049.164	\$	24.254.080	\$	27.561.455
ABRIL	\$	15.434.415	\$	23.151.622	\$	30.868.830	\$	33.955.713	\$	38.586.037
MAYO	\$	19.844.248	\$	29.766.371	\$	39.688.495	\$	43.657.345	\$	49.610.619
JUNIO	\$	22.049.164	\$	33.073.746	\$	44.098.328	\$	48.508.161	\$	55.122.910
JULIO	\$	24.254.080	\$	36.381.121	\$	48.508.161	\$	53.358.977	\$	60.635.201
AGOSTO	\$	24.254.080	\$	36.381.121	\$	48.508.161	\$	53.358.977	\$	60.635.201
SEPTIEMBRE	\$	24.254.080	\$	36.381.121	\$	48.508.161	\$	53.358.977	\$	60.635.201
OCTUBRE	\$	24.254.080	\$	36.381.121	\$	48.508.161	\$	53.358.977	\$	60.635.201
NOVIEMBRE	\$	24.254.080	\$	36.381.121	\$	48.508.161	\$	53.358.977	\$	60.635.201
DICIEMBRE	\$	22.049.164	\$	33.073.746	\$	44.098.328	\$	48.508.161	\$	55.122.910
	\$	220.491.640	\$	330.737.460	\$	440.983.280	\$	485.081.608	\$	551.229.101

Fuente: Elaboración propia

TOTAL INGRESOS POR VENTAS (PRODUCTOS + SERVICIOS)						
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	AÑO 4		AÑO 5			
ENERO	\$	3.365.550	\$	6.374.350	\$	8.948.343
FEBRERO	\$	10.096.651	\$	19.123.050	\$	26.845.029
MARZO	\$	16.827.752	\$	31.871.750	\$	44.741.715
ABRIL	\$	23.558.853	\$	44.620.450	\$	62.638.400
MAYO	\$	30.289.954	\$	57.369.150	\$	80.535.086
JUNIO	\$	33.655.504	\$	63.743.499	\$	89.483.429
JULIO	\$	37.021.054	\$	70.117.849	\$	98.431.772
AGOSTO	\$	37.021.054	\$	70.117.849	\$	98.431.772
SEPTIEMBRE	\$	37.021.054	\$	70.117.849	\$	98.431.772
OCTUBRE	\$	37.021.054	\$	70.117.849	\$	98.431.772
NOVIEMBRE	\$	37.021.054	\$	70.117.849	\$	98.431.772
DICIEMBRE	\$	33.655.504	\$	63.743.499	\$	89.483.429
	\$	336.555.040	\$	637.434.995	\$	894.834.292
					\$	1.101.865.133
						\$ 1.275.607.085

Fuente: Elaboración propia

3.7 Presupuesto de Marketing

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan Mantenimiento SEO mensual	\$ 2.160.000	\$ 2.283.120	\$ 2.413.258	\$ 2.550.814	\$ 2.696.210
Plan Mantenimiento SEM mensual	\$ 1.800.000	\$ 1.902.600	\$ 2.011.048	\$ 2.125.678	\$ 2.246.842
Inversión campañas marketing digital	\$17.141.793	\$32.342.811	\$45.369.796	\$55.784.146	\$64.565.456
Inversión eventos/ferias/congresos/otros	\$ 3.428.358	\$ 6.486.562	\$ 9.073.959	\$11.156.829	\$12.913.091
	\$24.530.151	\$43.015.093	\$58.868.061	\$71.617.466	\$82.421.598

Fuente: Elaboración propia

- Para la proyección planes de mantenimiento SEO y SEM Años 2,3,4 y 5 se consideró IPC promedio de los últimos 5 años: 5,7%
- Para el cálculo de Inversión campañas de marketing digital se consideró inicialmente un 5% sobre el total de ventas anuales (en base a las proyecciones de ventas del Plan de Marketing), lo que posteriormente se ajustó a un 9% en función del Plan Financiero.
- Para el cálculo de Inversión eventos/ ferias/ congresos y otros, se consideró un 1% sobre el total de ventas anuales (en base a las proyecciones de ventas del Plan de Marketing) lo que posteriormente se ajustó a un 9% en función del Plan Financiero.

CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES

4.1- Mapa de Procesos de la empresa

Esta herramienta tiene sus orígenes en la década de 1920 a partir del trabajo de Frank Bunker Gilbreth, un ingeniero que contribuyó al estudio de la eficiencia en los procesos en la industria, y su trabajo sobre "diagrama de flujo de procesos".

Constituye un marco que facilita la creación de representaciones visuales de los procesos dentro de una empresa, permitiendo generar mejoras en los procesos actuales, como crear nuevos procesos en la organización.

Para nuestro emprendimiento, hemos generado el siguiente Mapa de Procesos:



Fuente: Elaboración propia

4.2 Actividades de implementación (Carta Gantt)

La “Carta Gantt” o “Diagrama de Gantt” es una herramienta de planificación popularizada en 1910 por Henry Gantt, un ingeniero mecánico norteamericano que trabajaba en el desarrollo de una técnica gráfica que le permitiera graficar la programación de un proyecto.

La Carta Gantt es utilizada para realizar el seguimiento a la implementación de los programas que forman parte de un proyecto. Mediante estas gráficas es posible mostrar información adicional con respecto a las diferentes actividades o fases del proyecto, incluyendo la forma en la que las tareas se relacionan entre sí, los tipos de recursos que se utilizan en cada tarea o hasta qué punto ha progresado cada actividad.

En base a lo anterior, confeccionamos la siguiente Carta Gantt para la planificación y desarrollo de las actividades de implementación de nuestro proyecto:

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE(S)	AÑO 1											
			enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Posicionamiento plataforma web	Inbound marketing	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
	Posicionamiento SEO	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
	Posicionamiento SEM	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
	Evaluación resultados	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
Gestión de Leads en plataforma web	Estrategia de RRSS	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
	Generación contenido especialistas médicos	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
	Generación contenido Fundaciones	Socio/Gerente 1 + Gerente Comercial												
	Generación contenido Webinars	Socio/Gerente 1 + Socio Gerente 2												
Promoción plataforma web	Participación congresos médicos	Gerente Comercial + Ejecutivos												
	Participación eventos Fundaciones	Socio/Gerente 1 + Socio Gerente 2												
	Participación ferias	Socio/Gerente 1 + Socio Gerente 2												
	Visita Colegios PIE	Socio/Gerente 1 + Socio Gerente 2												

4.3- Presupuesto de Operaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LOGISTICA INTERNA	\$15.169.600	\$16.034.267	\$16.948.220	\$17.914.269	\$18.935.382
PACKAGING	\$ 829.300	\$ 876.570	\$ 926.535	\$ 979.347	\$ 1.035.170
LOGISTICA EXTERNA (IMPORTACION)	\$ 520.687	\$ 550.366	\$ 581.737	\$ 614.896	\$ 649.945
WEBPAY	\$ 1.964.148	\$ 2.076.104	\$ 2.194.442	\$ 2.319.526	\$ 2.451.739
	\$18.483.735	\$19.537.308	\$20.650.934	\$21.828.038	\$23.072.236

Nota: Para proyección sueldos Años 2,3,4 y 5 se consideró IPC promedio de los últimos 5 años: 5,7 %

CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1- Estructura organizacional de la empresa

Según los fines que persigue, nuestro proyecto se constituye como una organización con fines de lucro que aspira a obtener una determinada ganancia o utilidad para sus socios.

Según su formalidad, nuestro proyecto se constituye como una organización formal con una estructura definida para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Apuntamos a establecer una estructura intencional de roles para la integración de nuestro Proyecto de Negocio, con dos objetivos fundamentales:

- Eliminar los obstáculos al desempeño causados por la confusión y/o incertidumbre de la asignación de tareas.
- Tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que apoyen la consecución de los objetivos de nuestro Plan de Negocio.

En ese sentido, la estructura organizacional reflejará dichos objetivos buscando ser coherente con los planes de nuestro proyecto, ya que de ellos se derivarán las actividades que buscamos implementar.

Expresa asimismo cómo se establece la autoridad para administrar el proyecto, buscando que el agrupamiento de actividades y relaciones de autoridad de la estructura consideren no solo los niveles de capacidades y aptitudes de los componentes, sino que permita adecuarse a la situación del negocio en su etapa inicial, siendo capaz también de adaptarse a los cambios que operen en el desarrollo del modelo en los años siguientes a su puesta en marcha.

Buscamos aprovechar al máximo las ventajas que presenta la agrupación de actividades y personas en departamentos, permitiendo reflejar de forma lógica las funciones dentro del negocio, conservando la autoridad y la responsabilidad de las funciones principales a desarrollar, siguiendo el principio de “especialización profesional”, simplificando los procesos de capacitación, permitiendo el control por parte de los socios.

5.2 Estructura funcional de la empresa

La estructura organizacional que implementaremos al inicio del Proyecto corresponde a lo que se denomina como “organización matricial” o “sistema de mandos múltiples”. Tal como lo señalan en su artículo "La organización matricial: aspectos básicos, problemas, competencias y herramientas", Sebastián E. Lavezzolo y el profesor del IESE Carlos Rodríguez Lluesma, “las empresas se enfrentan con frecuencia a situaciones complejas que requieren agilidad, innovación, creatividad y máxima eficiencia” y “la organización matricial puede ser de gran ayuda en estos casos”. “Se trata de un modelo de organización menos jerárquico y vertical que el funcional o el divisional, que plantea una forma de trabajar distinta, donde personas y roles se entretajan y se complementan”.

En el caso de nuestro Proyecto, la adopción de esta estructura organizacional radica en el hecho de que sus dos Socios/Gerentes estarán involucrados y liderarán cada uno las dos líneas de negocios que conforman nuestra propuesta:

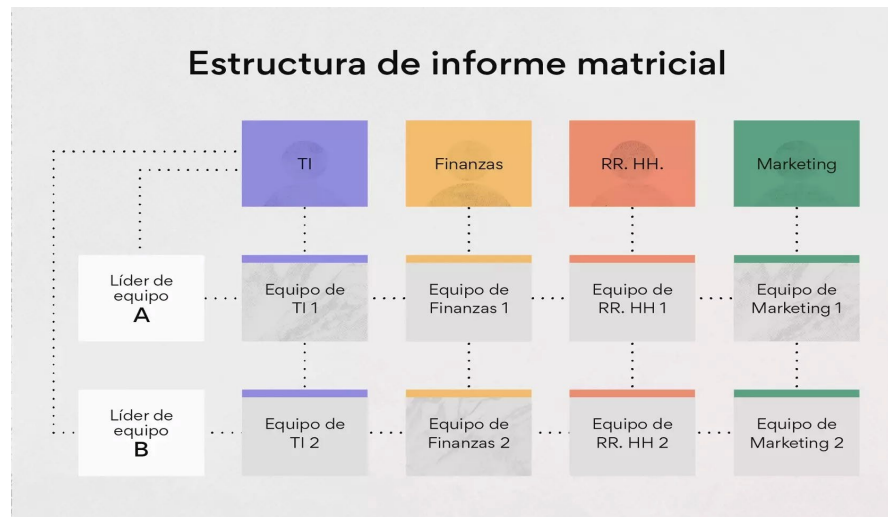
- 1) La importación y comercialización de productos sensoriales
- 2) Las membresías para los especialistas médicos a través del sistema de agendamiento de la plataforma.

La estructura matricial presenta dos líneas de reporte:

- Jefatura funcional: A la que se le reportan todos los aspectos relacionados con los temas funcionales del negocio.
- Jefatura de Proyecto: responsable de liderar los proyectos asociados al negocio de la empresa.

Por lo tanto, se trabajará con dos cadenas de mando, lo que en un principio permitirá a los Socios/Gerentes ser parte fundamental en la toma de decisiones y en la consecución de la puesta en marcha de la estrategia comercial, permitiendo generar procesos con mayor flexibilidad, fomentando la colaboración multifuncional y el desarrollo de las habilidades interdisciplinarias (esto considerando que inicialmente el Proyecto contará con un número reducido de colaboradores).

La estructura organizacional matricial se representa de la siguiente forma:



Fuente: <https://asana.com/es/resources/matrix-organization>

Dentro de las ventajas que permite este tipo de estructura organizacional, y que buscamos aprovechar en nuestro Proyecto de Negocio, podemos destacar:

- La posibilidad de reducir costos de operación y RRHH, ya que la sinergia y el grado de involucramiento transversal de los miembros del proyecto permiten en el corto plazo no tener que incurrir en contrataciones adicionales o incrementar gastos.
- Permite inicialmente que la responsabilidad en el desarrollo del negocio se enfoque en los Socios/Gerentes, otorgándoles la función de liderar y guiar al equipo, generando flujos de información que permitan la retroalimentación y los ajustes necesarios en el modelo de negocio.
- Genera eficiencia a la hora de utilizar los recursos, ya que permite la interrelación entre las distintas áreas del proyecto.

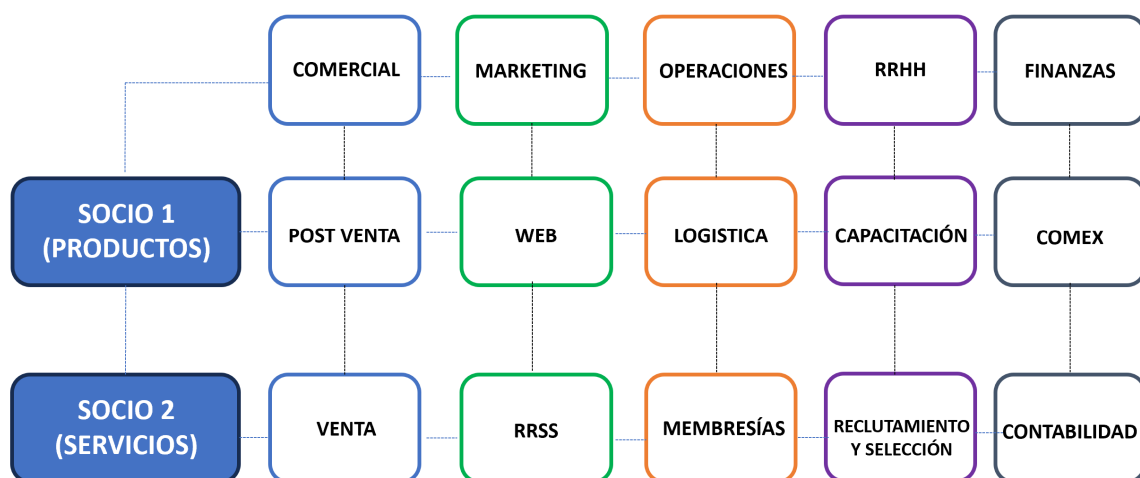
5.3- Estructura legal de la empresa

Para el caso de este proyecto consideraremos crear una empresa que se conformará como una sociedad de personas, integrada por dos socios, con personería jurídica, bajo la figura de una sociedad comercial con contrato solemne, para la realización de negocios que la ley de nuestro país califica como actos de comercio, reguladas por el Código de Comercio chileno.

El tipo de sociedad comercial que mejor aplica para nuestro modelo de negocios es el de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL Ltda.), y fundamentamos esta elección en base a los siguientes criterios:

- Los socios de esta empresa tienen un vínculo de confianza, ya que ambos son los creadores e impulsores de este proyecto.
- Ante la posibilidad de que se presenta alguna situación financiera de deuda, limitan su responsabilidad al monto aportado como capital
- La toma de decisiones y la administración de este tipo de sociedad requiere el acuerdo de ambos socios.
- No se requiere un monto mínimo para la constitución de la empresa
- Resultan más simples en cuanto a su administración.
- Adicionalmente, este tipo de sociedad nos faculta para tener varios objetos o giros comerciales según lo que estimemos conveniente como socios.

5.4- Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5.5 Dotación de personal

En función de lo establecido en la estructura organizacional que implementaremos para nuestro proyecto, detallaremos a continuación la forma en que se estructurarán los distintos roles y cuáles serán los requerimientos de dotación de personal establecidos para la operación del modelo de negocio.

- Comercial

La estructura comercial de nuestro proyecto se conformará mediante la incorporación de un Gerente Comercial, que tendrá a su cargo dos Ejecutivos Comerciales que estarán orientados a la comercialización de las membresías con los especialistas médicos que se incorporarán a la plataforma de agendamiento en línea que ofrecerá nuestro sitio web. Un Ejecutivo tendrá bajo su responsabilidad la prospección y el cierre de membresías en Regiones, y el otro específicamente en la Región Metropolitana.

- Operaciones

La estructura operacional de nuestro proyecto se sustentará en la figura del Gerente de Operaciones, que tendrá bajo su responsabilidad, por un lado, la relación con los proveedores internacionales en lo que respecta a la negociación, adquisición e importación de los productos sensoriales, y por otro, se relacionará con la empresa de *Fulfillment* encargada de almacenar, distribuir, controlar el stock y la trazabilidad de los pedidos de los clientes.

- Marketing

Los servicios de marketing se externalizarán a través de la contratación de una agencia de marketing digital (ver presupuesto de marketing y presupuesto operacional), quien estará a cargo de la implementación, mantención y desarrollo de la plataforma *e-commerce*, y de las estrategias comunicacionales y de redes.

Los Socios/Gerentes (en base a lo definido en la estructura matricial) y el Gerente Comercial, serán los encargados de administrar la relación con la Agencia.

- Contabilidad / RRHH

Los servicios asociados a la contabilidad del proyecto (que incluyen los pagos de impuestos y las remuneraciones de los colaboradores) se externalizarán a través de la contratación de una empresa que brinda este tipo de servicios (ver presupuesto operacional). Los Socios/Gerentes serán los encargados de llevar adelante la generación y búsqueda de financiamiento y la relación con las instituciones financieras.

5.6 Perfiles de cargo

Cargo: Gerente Comercial

Objetivos: Planificar y dirigir los planes de ventas de los productos sensoriales y del servicio de membresías para el agendamiento con especialistas médicos, para alcanzar los objetivos propuestos en nuestro modelo de negocios.

Funciones:

- Liderar y supervisar el trabajo comercial del equipo de ventas, logrando nuevos negocios y manteniendo fidelizadas cuentas claves.
- Rediseñar nuevas estrategias para lograr los objetivos de la empresa frente a un entorno cambiante y exigente.
- Investigar el mercado, establecer metas y KPIs para el equipo de ventas, estudiar la competencia y anticiparse a la misma.
- Construcción y desarrollo de Pilares Estratégicos de *E-commerce*, apuntando a una visión de Omnicanalidad del negocio; definiendo acciones de corto, mediano y largo plazo asegurando el paso desde la multicanalidad a la omnicanalidad.
- Diseñar un plan de acción para captar, fidelizar y generar conversión de leads a través del canal, con principal atención al tráfico y comportamiento de sus clientes online.

Competencias:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones
- Empoderamiento
- Desarrollo de personas
- Capacidad de trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

Requisitos:

- Ingeniero Comercial, Civil Industrial y/o carreras afines.
- Experiencia en desarrollo de canales on-line/remotos, en áreas de Operaciones, Comerciales, en proyectos asociados a implementación, integración y/o mejora continua en proyectos con visión de Omnicanalidad.
- Perfil con visión estratégica, innovador y analítico

- Orientado a la toma de decisiones y resolución de problemas
- Manejo de herramientas Office

Lugar de trabajo: Las actividades se desarrollarán de forma remota.

Renta: \$ 1.796.249 bruto mensual (*)

(*) Dato extraído de la “Guía Salarial 2023” de la empresa Mydna para cargos en Chile en empresas PYME, tomando en consideración un ponderado de la renta mínima de los cargos gerenciales.

Cargo: Ejecutivo Comercial

Objetivos: Prospectar, contactar y cerrar contrato de membresía mensual con especialistas médicos en Santiago y Regiones, a fin de incorporarlos en la oferta de agendamientos electrónicos en nuestra plataforma web, contribuyendo con el cumplimiento de los KPIs y el logro de los objetivos propuestos en nuestro modelo de negocios.

Funciones:

- Formación y desarrollo de la cartera de clientes, aumentando la cobertura y participación en el mercado y segmento.
- Realizar contactos periódicos con la base de especialistas médicos para presentar la propuesta de valor y el modelo de membresía mensual.
- Cumplimiento de KPIs mensuales establecidos por la Gerencia Comercial.
- Generar relaciones de largo plazo con los especialistas médicos de forma de establecer estrategias de fidelización.
- Mantener actualizado *funnel* de negocios y realizar reportes mensuales a Gerencia

Competencias:

- Orientación a resultados
- Buenas habilidades comunicacionales
- Autónomo
- Persuasivo
- Tolerancia a la presión
- Capacidad de asesorar
- Orientación al cliente

Requisitos:

- Titulado de carrera Técnico Profesional
- Experiencia en venta de intangibles.
- Fuertes habilidades comerciales, excelente manejo de relaciones interpersonales.
- La empatía es una competencia muy apreciada en este rol y clave para el relacionamiento con clientes a largo plazo.
- Orientado a resultado y capaz de trabajar por incentivos variables.
- Manejo de herramientas Office

Lugar de trabajo: Las actividades se desarrollarán de forma remota.

Renta: \$ 550.000 bruto mensual (*) + incentivos variables por cumplimiento de objetivos

(*) Dato extraído de la plataforma talent.com para salario medio para Ejecutivos de Venta en Chile en 2023.

Cargo: Asistente Comercial Postventa

Objetivos: Responsable de entregar soporte oportuno y eficiente, asesorando a los clientes en la adquisición de productos sensoriales en la plataforma web. Asistir en la gestión administrativa del modelo de negocios.

Funciones:

- Gestionar los temas relacionados con la postventa de los productos sensoriales.
- Seguimiento a la publicación de productos en la plataforma web.
- Levantamiento de problemas asociados al despacho/devolución de productos sensoriales.
- Apoyar al equipo comercial en tareas administrativas relacionadas con clientes.
- Apoyar al área de Operaciones en tareas administrativas relacionadas con la logística interna y el despacho de productos a los clientes.
- Apoyo administrativo en temas relacionados con la Agencia de Marketing Digital

Competencias:

- Comunicación efectiva
- Iniciativa
- Trabajo en equipo y colaboración
- Disponibilidad
- Orientación a clientes.

Requisitos:

- Formación técnico profesional en carreras vinculadas al área de la salud.
- Manejo de atención al cliente.
- Manejo de herramientas MS Office
- La empatía es una competencia muy apreciada en este rol y clave para el relacionamiento con clientes a largo plazo

Lugar de trabajo: Las actividades se desarrollarán de forma remota.

Renta: \$ 500.000 bruto mensual (*)

(*) Dato extraído de la plataforma talent.com para salario medio para Asistente Comercial en Chile en 2023

Cargo: Gerente de Operaciones

Objetivos: Planificar, ejecutar y asegurar los procesos de compra internacional de productos sensoriales. Mantener comunicación continua con la empresa de Logística externa velando por el cumplimiento de los plazos de despacho de los productos sensoriales a nuestros clientes.

Funciones:

- Administrar, gestionar y controlar todos los procesos y recursos asociados a la logística externa a través de la empresa de *Fulfillment*.
- Asegurar la disponibilidad de stock de productos sensoriales en nuestra plataforma.
- Ejecutar las mantenciones correctivas al modelo de logística, asegurando el mínimo impacto de cara a nuestros clientes.
- Apoyar los procesos de negociación (en conjunto con el Socio/Gerente) con los proveedores internacionales,
- Identificar proveedores potenciales de productos sensoriales.
- Encargado de la gestión de apoyo operacional en el negocio de Membresías con especialistas médicos.
- Responsable de la relación con el proveedor de servicios logísticos e importación.
- Encargado del Presupuesto de Operaciones.

Competencias:

- Buenas habilidades comunicacionales
- Tomador de decisiones
- Capacidad de negociación
- Planificación y ejecución
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo

Requisitos:

- Ingeniero Comercial, Civil Industrial y/o carreras afines.
- Mínimo 5 años de experiencia en puestos laborales similares
- Ideal experiencia en Comercio Exterior
- Manejo de Excel nivel intermedio.
- Inglés nivel intermedio (avanzado deseable)

Lugar de trabajo: Las actividades se desarrollarán de forma remota.

Renta: \$ 1.986.195 bruto mensual (*)

(*) Dato extraído de la “Guía Salarial 2023” de la empresa Mydna para cargos en Chile en empresas PYME, tomando en consideración un ponderado de la renta mínima de los cargos gerenciales.

5.7 Políticas de la empresa

5.7.1 Política de reclutamiento

La política de reclutamiento corresponde a un proceso continuo de los requerimientos de recursos humanos necesarios para realizar las actividades de la empresa. Lo que se busca es anticipar la fuerza de trabajo y talento humano en cuanto a cantidad y sus requerimientos para tales actividades.

De esta forma, la identificación interna de necesidades de personal es el comienzo de un ciclo completo para reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario, y establecer un plan de capacitaciones y desarrollo de carrera.

La planificación de personal permite:

- Adecuar eficientemente al personal con las actividades de la empresa.
- Mejorar la utilización de los recursos humanos.

- Optimizar recursos económicos en las contrataciones de personal.
- Integrar objetivos de la organización con políticas y planes de recursos humanos.

Nuestro propósito como Proyecto de Negocio será buscar, crear, mantener y desarrollar un contingente de personal suficiente y potencialmente capacitado para cumplir con los objetivos del proyecto de manera eficiente.

Justamente en pro de esa búsqueda de eficiencia, para la planificación del personal (en base a lo expuesto en el apartado de “Requerimientos de dotación de personal y perfiles de cargos”) nuestro emprendimiento consideró un análisis de los presupuestos (ver apartado 4.7 “Presupuestos operacionales y RRHH”), un estudio de la competencia (la totalidad de los emprendimientos que comercializan productos sensoriales y/u ofrecen servicios de agendamiento en sus plataformas, lo hacen con un modelo en el cual los socios/gerentes absorben las funciones de RRHH en cuanto a política de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneraciones) y un modelo de planeación de personal condicionada fuertemente a la demanda estimada del producto/servicio en la medida que se vayan cumpliendo los objetivos estratégicos del modelo de negocios.

Las tres etapas que consideramos en nuestro proceso de reclutamiento son:

a. Investigación interna de las necesidades

Nuestra estimación del personal con el que precisamos contar para iniciar las actividades de nuestro emprendimiento, y la generación de la oferta de los puestos, se fundamenta en la necesidad de incorporar (inicialmente) a dos colaboradores que tengan a su cargo las áreas comercial y operativa del negocio, apoyando la gestión de los socios/gerentes que (dada la estructura matricial del negocio) se vincularán directamente con los procesos relacionados a la importación y comercialización de los productos sensoriales, y a la comercialización del servicio de membresía para especialistas médicos que se sumen a la plataforma de agendamiento en línea.

En lo que respecta al área comercial, sumamos a un Asistente Comercial de Post Venta que, entre otras funciones, dará soporte y asistencia especializada a los clientes que adquieran los productos sensoriales a través de la plataforma de e-commerce; para la comercialización del servicio de membresía para los agendamientos con especialistas médicos, dos Ejecutivos Comerciales tendrán a su cargo la gestión de prospección, contactabilidad y cierre de las membresías en Santiago y Regiones.

b. Investigación externa del mercado

Llevada a cabo por los Socios/Gerentes, consiste en la segmentación de candidatos potenciales en función al tipo de características definidas para los puestos, el análisis de sus capacidades, habilidades y experiencia requerida, de forma de abordarlos de manera específica.

Uno de los puntos relevantes en esta etapa del proceso de selección para nuestro emprendimiento, es que los candidatos respondan favorablemente al tipo de cultura organizacional que buscamos desarrollar en nuestro negocio, para la cual valores como la adaptabilidad, la creatividad, la motivación, la inquietud, atributos como querer formar parte de un equipo apasionado por conseguir los objetivos, capaz de correr riesgos de manera disciplinada, apuntando a la creatividad incesante.

c. Definición del modelo de planificación

De los diversos modelos de planificación de personal, el que se implementará en nuestro emprendimiento es el “Modelo de demanda estimada del producto/servicio”.

Entendiendo que las necesidades de contratación constituyen una variable dependiente en nuestro modelo de negocios de la demanda estimada de la venta de productos sensoriales, y de los servicios de membresía para agendamiento con especialistas médicos, la relación entre estas dos variables estará fuertemente influenciadas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la capacidad de disponer de financiamiento, entre otras relevantes.

Cualquier cambio en alguno de estos aspectos tendrá un impacto (positivo o negativo) en las necesidades de personal de nuestro emprendimiento. Sin embargo, considerando la proyección de demanda y ventas de nuestro modelo de negocios, creemos que una política de reclutamiento como esta nos ayudará a iniciar las actividades y a desarrollar nuestra propuesta de valor en el corto y mediano plazo.

Es importante señalar que este modelo no toma en consideración posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima.

5.7.2 Política de selección

La selección de personal se define como “aquella actividad estructurada y planificada que permite evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (candidatos) que los diferencian de otros y los hace más idóneos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas previamente según el perfil del cargo, para que éste sea desempeñado de forma eficiente”.

En el caso de nuestro emprendimiento, los cargos serán cubiertos por un proceso de provisión externa. Para la selección de los cargos del área comercial (Ejecutivos Comerciales y Asistente Comercial de Post Venta) el jefe directo de los cargos a proveer participará del proceso de selección realizando la definición de perfil, las entrevistas y como instancia de consulta en la selección final del candidato.

Por tratarse de un emprendimiento que posee una estructura de costos acotada, y dada la naturaleza de su negocio y el tipo de estructura organizacional definida, el proceso de selección no involucrará ningún servicio externo de consultoría, por lo que correrá íntegramente a cargo de los Socios/Gerentes.

El objetivo de nuestro emprendimiento es presentar a los candidatos una propuesta laboral de valor, acorde a los propósitos de nuestro proyecto, atractiva, basada en la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión, con una retribución acorde al modelo de negocios, que permita la viabilidad del proyecto; una propuesta que facilite la conciliación de la vida personal y laboral del candidato, procurando una experiencia a largo plazo satisfactoria a través de contratos estables.

En función los conceptos establecidos a través de los “Requerimientos de dotación personal y perfiles de cargos” presentados en este informe, se recurrirá tanto a bases de datos externas (en este caso, portales de trabajo) como a presentación de candidatos referidos por terceros, u otros mecanismos que no impliquen contratación de servicios externos.

El perfil de selección de los candidatos contemplará la evaluación de los siguientes aspectos:

- Antecedentes personales
- Antecedentes académicos
- Antecedentes profesionales
- Logros y metas

El proceso de entrevistas con los pre-seleccionados se iniciará una vez realizada la revisión de los currículos de forma de lograr el ajuste de los candidatos al cargo y a las necesidades del negocio.

Se establecerá una terna final, la que será evaluada por los Socios/Gerentes, y al candidato seleccionado se le hará llegar vía correo electrónico una carta-oferta con las condiciones del cargo, remuneración y fecha de incorporación a la empresa.

En caso de que la oferta sea aceptada por el candidato, se realizará un cierre del proceso de reclutamiento y selección a través de una entrevista final con los Socios/Gerentes y el Gerente Comercial (en el caso de los cargos que estarán bajo su jefatura) como forma de clarificar y acordar los aspectos relacionados con el proceso de incorporación del candidato.

5.7.3 Política de contratación

El postulante escogido será contratado por un periodo de tres meses, y si en caso de que su desempeño sea bien evaluado por los Socios/Gerentes y/o por su Jefatura directa, se procederá a su contratación definitiva.

De acuerdo a lo estipulado en el artículo 9° del Código del Trabajo de nuestro país, en lo que refiere a la modalidad de trabajo que se implementará a través del contrato formal, se pactará al inicio de la relación laboral la modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia, en el contrato de trabajo o en un documento anexo al mismo, en el que se deberá indicar lo siguiente:

- Que las partes han acordado expresamente la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo.
- El lugar donde se prestarán los servicios (para este caso, el domicilio del trabajador).
- El período de duración del acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo (el que inicialmente será de 3 meses con opción de extenderse a indefinido).
- Los mecanismos de control o supervisión o control que utilizará el empleador respecto a los servicios convenidos con el trabajador (en el caso de los colaboradores que forman parte del área comercial, dichos mecanismos estarán sujetos al cumplimiento de los objetivos definidos por los Socios/Gerentes y la Jefatura Directa, para el caso de los Ejecutivos Comerciales; para el caso del Asistente Comercial de Post Venta, se regirá por el horario establecido e informado en la plataforma web para la recepción de llamadas / respuesta de e-mails generadas por los clientes. En el caso del Gerente de Operaciones, por las características de su cargo y funciones que desempeñará, se acordará con los Socios/Gerentes la duración y mecanismos de su jornada de trabajo, garantizando que la distribución de la misma se adapte a sus necesidades y contemple el tiempo de desconexión necesario.

La modalidad del contrato incorpora el hecho de que los colaboradores cuenten con los equipos (notebooks, conexión a internet y líneas telefónicas) los que serán proporcionados por los Socios/Gerentes.

5.7.4 Política de inducción

El proceso de inducción se relaciona con el proceso de socialización de valores, normas, conductas esperadas, conocimientos, etc., que son necesarios al momento en que un colaborador se integra a una empresa.

Lo que se busca es que los colaboradores acepten aspectos esenciales de la estructura organizacional y del cargo para el que fueron contratados, con el propósito de lograr una rápida y adecuada adaptabilidad a su nuevo espacio de trabajo.

Considerando que una adecuada inducción crea una identidad de “marca” empresarial, alinea al trabajador con los objetivos estratégicos y tiende a propiciar una relación de largo plazo entre ambos; dado que todo proceso de inducción es en sí una estrategia de retención de talentos y que es clave transmitir al nuevo colaborador la seguridad de que su contribución será valiosa y que se aspira a que el negocio sea un espacio donde tendrá desafíos y no solo tareas que desarrollar; debemos establecer una adecuada inducción que considere las características propias del modelo de negocio, que contemple las limitantes de no contar con un área de RRHH, y que asuma que responsabilidad de la misma recaerá sobre los Socios/Gerentes, quienes deberán diseñar y ejecutar un “programa de inducción” adaptado a tales circunstancias.

El proceso de inducción para nuestro emprendimiento contará con tres etapas:

1. Información de la empresa / emprendimiento

El colaborador será informado sobre aspectos tales como el tipo de emprendimiento, el origen de la idea y que es lo que busca aportar en el universo de la neurodiversidad; la Misión, Visión y Valores; el tipo de estructura organizacional y su operatividad; la descripción y características de los productos sensoriales, el sistema de agendamiento y membresías para especialistas médicos; los objetivos estratégicos, etc.

Acuerdo sobre la política de teletrabajo, sus alcances, la definición de los horarios, reportería, uso de herramientas proporcionadas por la empresa, sistema salarial y de compensación.

2. Presentación del cargo

En el caso de los colaboradores que forman parte de la Gerencia Comercial, su jefatura directa explicará los aspectos relativos al cargo, el lugar jerárquico en que se ubica, la relación con los otros cargos, sus funciones principales, el objetivo del cargo, las expectativas relacionadas a su desempeño, y cómo será el sistema de evaluación y recompensas.

3. Seguimiento

Los Socios/Gerentes realizarán una vez cumplido el período de prueba (3 meses) una evaluación y seguimiento del desempeño de los colaboradores, mediante una entrevista personal.

5.7.5 Política de capacitación

El proceso de capacitación se entiende como un recurso educacional aplicado de manera continua, sistemática y organizada por las organizaciones a través de la cual los colaboradores adquieren conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño actual o futuro en torno a las tareas que desarrollan, apuntando a mejorar las condiciones de trabajo para aportar al logro de los objetivos organizacionales.

Si bien todo proceso de capacitación se planifica a través de un programa que contiene etapas y procedimientos, y que suele involucrar una inversión de tiempo y recursos que dependerán de la estructura organizacional que los sustente, para el caso de nuestro emprendimiento, comprendiendo sus características, estructura y las dificultades que plantea la inversión de recursos en una capacitación continua, sistemática y organizada, hemos desarrollado un modelo que apunta a una capacitación orientada al perfeccionamiento del colaborador en lo que respecta a su relación con el universo de la neurodiversidad

Para ello, además de la experiencia y el conocimiento de los Socios/Gerentes en materia de capacidades diferentes, y especialmente de los trastornos sensoriales, contaremos con alianzas gestionadas a través de las Fundaciones que abordan estas temáticas, así como con la asesoría de los especialistas médicos que forman parte de nuestra plataforma a través de las membresías, y de aquellos que colaboran ayudándonos a difundir estas temáticas en nuestra sociedad.

Este modelo que implementaremos a través de los Socios/Gerentes se sustentará en tres etapas:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Se tomarán en cuenta requerimientos de los colaboradores, modificaciones en las estrategias del negocio, productos o servicio, conocimientos específicos que sean necesarios incorporar, etc.

2. Diseño de la estrategia de capacitación

Se evaluarán las alternativas que mejor se adaptan a las necesidades detectadas, de forma de establecer sobre que temas se requieren capacitar, con que organismo o especialista en temas de capacidades diferentes se podrá contar, sobre que producto se requiere más información, qué colaborador requiere la capacitación, que tipo de contenido requiere, y en qué momento y qué tiempo se invertirá en la misma.

3. Evaluación por parte de la empresa de los aportes de la capacitación

Los Socios/Gerentes realizará una evaluación respecto a los resultados obtenidos en el proceso de capacitación, su impacto en el desempeño del trabajador, y de ser necesario evaluarán los aspectos a reforzar o profundizar,

5.7.6 Política de remuneraciones

a. Área Comercial

- **Cargo:** Gerente Comercial

Renta base: \$ 1.796.249 bruto mensual (*)

Sistemas incentivos: Bono por cumplimiento objetivos Ejecutivos comerciales

Medición: Anual

De	Hasta	% comisión (*)
90,00%	99,90%	1%
100,00%	109,99%	2%
110,00%	130,00%	3%

(*) Se calcula sobre el total de las membresías facturadas en el año

(*) Dato extraído de la “Guía Salarial 2023” de la empresa Mydna para cargos en Chile en empresas PYME, tomando en consideración un ponderado de la renta mínima de los cargos gerenciales.

- **Cargo:** Ejecutivo Comercial

Renta: \$ 550.000 bruto mensual (*) + incentivos variables

Sistemas incentivos: Bono por cumplimiento venta Membresías

Medición: Trimestral

De	Hasta	% comisión (*)
90,00%	99,90%	1%
100,00%	109,99%	2%
110,00%	130,00%	3%

(*) Se calcula sobre el total de las membresías facturadas en el trimestre

(*) Dato extraído de la plataforma talent.com para salario medio para Ejecutivos de Venta en Chile en 2023,

- **Cargo:** Asistente Comercial Postventa

Renta: \$ 500.000 bruto mensual (*)

(*) Dato extraído de la plataforma talent.com para salario medio para Asistente Comercial en Chile en 2023.

- **Cargo:** Gerente de Operaciones

Renta: \$ 1.986.195 bruto mensual (*)

(*) Dato extraído de la “Guía Salarial 2023” de la empresa Mydna para cargos en Chile en empresas PYME, tomando en consideración un ponderado de la renta mínima de los cargos gerenciales.

- **Cargo:** Socio/Gerente

Renta: Para este cargo no se define renta mensual ya que estará sujeto a retiro anual de utilidades

5.8 Presupuesto de RRHH

CARGO	Sueldo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gte. comercial	\$ 1.796.249	\$ 21.554.988	\$ 22.783.622	\$ 24.082.289	\$ 25.454.979	\$ 26.905.913
Ejecutivo 1	\$ 550.000	\$ 6.600.000	\$ 6.976.200	\$ 7.373.843	\$ 7.794.152	\$ 8.238.419
Ejecutivo 2	\$ 550.000	\$ 6.600.000	\$ 6.976.200	\$ 7.373.843	\$ 7.794.152	\$ 8.238.419
Asistente Comercial Post venta	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.342.000	\$ 6.703.494	\$ 7.085.593	\$ 7.489.472
Gerente de operaciones	\$ 1.986.195	\$ 23.834.340	\$ 25.192.897	\$ 26.628.893	\$ 28.146.739	\$ 29.751.104
	\$ 5.382.444	\$ 64.589.328	\$ 68.270.920	\$ 72.162.362	\$ 76.275.617	\$ 80.623.327

Nota: Para proyección sueldos Años 2,3,4 y 5 se consideró IPC promedio de los últimos 5 años: 5,7 %

CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO

6.1 Objetivos Financieros

El Plan Financiero es una herramienta fundamental a la hora de definir los objetivos económicos de un modelo de negocio, establecer los medios a través de los cuales se alcanzarán esos objetivos, y el estado de la situación financiera del proyecto y su potencial rentabilidad. Se trata en definitiva de generar una “hoja de ruta” que permita alcanzar los objetivos de la compañía, modelando la dirección estratégica y tomando las medidas necesarias para optimizar el rendimiento financiero de la compañía.

En función de lo anterior, los Objetivos Financieros se presentan como uno de los aspectos más relevantes de la planificación financiera. La definición de estos objetivos es un proceso clave en las organizaciones, y debería considerar los siguientes aspectos a la hora de su definición:

- La evaluación de la situación financiera actual y la revisión de las metas a corto, mediano y largo plazo.
- La identificación de los factores más relevantes que afectan la rentabilidad de la compañía y que pueden impactar en su estabilidad financiera.
- Tendencias del mercado y cambios en la industria que puedan afectar el modelo de negocio.
- El establecimiento en un plazo determinado de objetivos específicos, medibles, alcanzables y relevantes.

En relación con nuestro modelo de negocio, podemos definir dos grandes Objetivos Financieros:

1. Aumento del margen de rentabilidad a través mejoras en los procesos de eficiencia de nuestros productos/servicios (adquisición y comercialización) y la reducción de costos en nuestros procesos operacionales.
2. Mejorar la posición financiera de nuestro emprendimiento convirtiéndonos en una empresa financieramente sustentable en el largo plazo.

6.2- Proyecciones de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 1.510.000	\$ 37.664.298	\$ 41.648.601	\$ 42.659.237	\$ 53.147.482
FEBRERO	\$ 2.265.000	\$ 38.003.276	\$ 41.731.899	\$ 43.512.421	\$ 53.678.957
MARZO	\$ 3.397.500	\$ 38.345.306	\$ 41.815.362	\$ 44.382.670	\$ 54.215.746
ABRIL	\$ 5.096.250	\$ 38.690.413	\$ 41.898.993	\$ 45.270.323	\$ 54.757.904
MAYO	\$ 6.879.938	\$ 39.038.627	\$ 41.982.791	\$ 46.175.730	\$ 55.305.483
JUNIO	\$ 9.287.916	\$ 39.389.975	\$ 42.066.757	\$ 47.099.244	\$ 55.858.537
JULIO	\$ 12.538.686	\$ 39.744.485	\$ 42.150.890	\$ 48.041.229	\$ 56.417.123
AGOSTO	\$ 16.927.226	\$ 40.102.185	\$ 42.235.192	\$ 49.002.054	\$ 56.981.294
SEPTIEMBRE	\$ 22.851.755	\$ 40.463.105	\$ 42.319.662	\$ 49.982.095	\$ 57.551.107
OCTUBRE	\$ 30.849.870	\$ 40.827.273	\$ 42.404.302	\$ 50.981.737	\$ 58.126.618
NOVIEMBRE	\$ 33.934.857	\$ 41.194.718	\$ 42.489.110	\$ 52.001.372	\$ 58.707.884
DICIEMBRE	\$ 37.328.342	\$ 41.565.470	\$ 42.574.089	\$ 53.041.399	\$ 59.294.963
	\$182.867.340	\$475.029.130	\$505.317.649	\$572.149.511	\$674.043.097

Fuente: Elaboración propia

Considera el ponderado de la venta de productos sensoriales y de membresías para agendamiento con especialistas médicos a través de la plataforma.

6.3 Costos

a. Costos Fijos

Corresponde a aquellos costos que se mantienen invariables independientemente del volumen de producción de la empresa. Son constantes y deben ser pagados por la organización tanto si mantiene su producción y tiene ventas como si no.

	COSTOS FIJOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Celular 7 Líneas	\$ 517.020	\$ 546.490	\$ 577.640	\$ 610.566	\$ 645.368
Internet	\$ 1.411.800	\$ 1.492.273	\$ 1.577.332	\$ 1.667.240	\$ 1.762.273
Mantencion web	\$ 3.300.000	\$ 3.488.100	\$ 3.686.922	\$ 3.897.076	\$ 4.119.210
Contabilidad externa	\$ 3.473.112	\$ 3.671.079	\$ 3.880.331	\$ 4.101.510	\$ 4.335.296
	\$ 8.701.932	\$ 9.197.942	\$ 9.722.225	\$10.276.392	\$10.862.146

Fuente: Elaboración propia

b. Costos Variables

Corresponden a aquellos costos que pueden variar dependiendo de la cantidad de bienes o servicios producidos.

	COSTOS VARIABLES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Logística interna	\$15.169.600	\$16.034.267	\$16.948.220	\$17.914.269	\$18.935.382
Packaging	\$ 829.300	\$ 876.570	\$ 926.535	\$ 979.347	\$ 1.035.170
Logística externa	\$ 520.687	\$ 550.366	\$ 581.737	\$ 614.896	\$ 649.945
Webpay	\$ 1.964.148	\$ 2.076.104	\$ 2.194.442	\$ 2.319.526	\$ 2.451.739
	\$18.483.735	\$19.537.308	\$20.650.934	\$21.828.038	\$23.072.236

Fuente: Elaboración propia

6.4- Gastos de administración y ventas

Corresponde a aquellas partidas que forman parte de los gastos generales en que una compañía necesita incurrir para mantenerse operativa. Estos gastos no incluyen el costo de los bienes y servicios comercializados, aunque son necesarios para la comercialización de bienes y servicios.

Mientras que los gastos administrativos se vinculan con la gestión, organización y dirección de una empresa, como consecuencia inmediata de su funcionamiento organizacional, los gastos de ventas se componen de los egresos necesarios para dar a conocer, distribuir y cerrar la venta de los productos/servicios de la empresa.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	\$ 117.893.136	\$ 124.613.045	\$ 131.715.988	\$ 139.223.800	\$ 147.159.556
Pagos Previsionales	\$ 13.439.818	\$ 14.205.887	\$ 15.015.623	\$ 15.871.513	\$ 16.776.189
Pago Salud	\$ 8.252.520	\$ 8.722.913	\$ 9.220.119	\$ 9.745.666	\$ 10.301.169
Celular 7 Líneas	\$ 517.020	\$ 546.490	\$ 577.640	\$ 610.566	\$ 645.368
Internet	\$ 1.411.800	\$ 1.492.273	\$ 1.577.332	\$ 1.667.240	\$ 1.762.273
Comisiones	\$ 9.070.898	\$ 13.994.129	\$ 19.205.351	\$ 20.998.839	\$ 25.492.006
Publicidad y Mktg	\$ 24.530.151	\$ 43.015.093	\$ 58.868.061	\$ 71.617.466	\$ 82.421.598
Logística interna	\$ 15.169.600	\$ 16.034.267	\$ 16.948.220	\$ 17.914.269	\$ 18.935.382
Logística externa	\$ 520.687	\$ 550.366	\$ 581.737	\$ 614.896	\$ 649.945
Packaging	\$ 829.300	\$ 876.570	\$ 926.535	\$ 979.347	\$ 1.035.170
Contabilidad externa	\$ 3.473.112	\$ 3.671.079	\$ 3.880.331	\$ 4.101.510	\$ 4.335.296
Mantención web	\$ 3.300.000	\$ 3.488.100	\$ 3.686.922	\$ 3.897.076	\$ 4.119.210
	\$ 198.408.041	\$ 231.210.212	\$ 262.203.859	\$ 287.242.188	\$ 313.633.163

Fuente: Elaboración propia

6.5- Inversión inicial año (0)

Corresponde al capital que es necesario para que la empresa aperture su negocio.

Las inversiones realizadas con anterioridad a la puesta en marcha del proyecto pueden agruparse en tres tipos: 1) Activos fijos; 2) Activos intangibles y/o 3) Capital de trabajo

Concepto	Costo (\$)
Compra productos	\$125.000.000
Notebooks (7)	\$ 2.589.930
Licencia Office 365	\$ 71.990
Inscripción dominio	\$ 54.750
	\$ 127.716.670

Fuente: Elaboración propia

6.6- Capital de Trabajo

Corresponde a la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional necesario para que una organización empiece a funcionar. Aunque se lo considera parte de una inversión inicial, se diferencia de la inversión en activo fijo y diferido, dado su naturaleza circulante, y por el hecho de que a diferencia de la inversión (fija y diferida) no puede recuperarse por medio de la depreciación o de la vía fiscal.

	AÑO 1							
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Ingresos	\$ 1.510.000	\$ 2.265.000	\$ 3.397.500	\$ 5.096.250	\$ 6.879.938	\$ 9.287.916	\$ 12.538.686	\$16.927.226
Costos venta	\$ 604.000	\$ 906.000	\$ 1.359.000	\$ 2.038.500	\$ 2.751.975	\$ 3.715.166	\$ 5.015.474	\$ 6.770.890
Margen Comercial	\$ 906.000	\$ 1.359.000	\$ 2.038.500	\$ 3.057.750	\$ 4.127.963	\$ 5.572.749	\$ 7.523.212	\$10.156.336
Costo fijo	\$ 725.161	\$ 725.161	\$ 725.161	\$ 725.161	\$ 725.161	\$ 725.161	\$ 725.161	\$ 725.161
Costos operacionales	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311	\$ 1.540.311
Costos RRHH	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444	\$ 5.382.444
Costos Marketing	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179	\$ 2.044.179
TOTAL COSTOS	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096	\$ 9.692.096
Margen Bruto	\$-8.786.096	\$ -8.333.096	\$ -7.653.596	\$ -6.634.346	\$ -5.564.133	\$ -4.119.346	\$ -2.168.884	\$ 464.240
	\$-8.786.096	\$ -17.119.191	\$-24.772.787	\$-31.407.132	\$-36.971.265	\$-41.090.611	\$-43.259.495	

CAPITAL DE TRABAJO \$ 43.259.495  **METODOLOGÍA DEL MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO**

Fuente: Elaboración propia

6.7- Depreciación de activos

La depreciación de los bienes del activo de una empresa corresponde al menor valor que tiene un bien, producto de su uso o desgaste,

Concepto	Costo (\$)
Compra productos	\$125.000.000
Notebooks (7)	\$ 2.589.930
Licencia Office 365	\$ 71.990
Inscripción dominio	\$ 54.750
	\$ 127.716.670

→ Depreciación notebooks \$1.294.965

6.8 Punto de equilibrio

TICKET PROMEDIO VENTA	\$	35.000
COSTO UNIT. (40%)	\$	14.000
MARGEN COMERC. UNIT	\$	21.000

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	\$116.305.146	\$140.021.263	\$161.403.582	\$179.997.513	\$196.979.307
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL	5.538	6.668	7.686	8.571	9.380

AÑO 1: Punto de equilibrio de la empresa se logrará al vender **5.538** unidades de producto/servicio
AÑO 2: Punto de equilibrio de la empresa se logrará al vender **6.668** unidades de producto/servicio
AÑO 3: Punto de equilibrio de la empresa se logrará al vender **7.686** unidades de producto/servicio
AÑO 4: Punto de equilibrio de la empresa se logrará al vender **8.571** unidades de producto/servicio
AÑO 5: Punto de equilibrio de la empresa se logrará al vender **9.380** unidades de producto/servicio

Corresponde a los flujos de entrada y salida de dinero vinculados con las operaciones comerciales de una organización. El flujo de caja “puro u operativo” es el que considera que la empresa es

financiada en un 100 % con capital propio, a partir del dinero que ingresa y egresa por concepto de sus operaciones o de su actividad comercial.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		\$ 182.867.340	\$475.029.130	\$505.317.649	\$572.149.511	\$674.043.097
COSTO DE VENTAS		\$ 73.146.936	\$190.011.652	\$202.127.059	\$228.859.804	\$269.617.239
MARGEN OPERACIONAL		\$ 109.720.404	\$285.017.478	\$303.190.589	\$343.289.706	\$404.425.858
COSTO FIJO		\$ 8.701.932	\$ 9.197.942	\$ 9.722.225	\$ 10.276.392	\$ 10.862.146
COSTO RRHH		\$ 64.589.328	\$ 68.270.920	\$ 72.162.362	\$ 76.275.617	\$ 80.623.327
COSTO MARKETING		\$ 24.530.151	\$ 43.015.093	\$ 58.868.061	\$ 71.617.466	\$ 82.421.598
COSTOS OPERACIONALES		\$ 18.483.735	\$ 19.537.308	\$ 20.650.934	\$ 21.828.038	\$ 23.072.236
DEPRECIACION		\$ 1.294.965	\$ 1.294.965			
PERDIDA DE ARRASTRE			\$ 7.879.707			
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-\$	7.879.707	\$135.821.543	\$141.787.007	\$163.292.194	\$207.446.551
IMPUESTO A LA RENTA (27%)			\$ 36.671.817	\$ 38.282.492	\$ 44.088.892	\$ 56.010.569
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	-\$	7.879.707	\$ 99.149.727	\$103.504.515	\$119.203.301	\$151.435.982
DEPRECIACION	-\$	1.294.965	-\$ 1.294.965			
INVERSIÓN INICIAL	\$ -127.716.670					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ -43.259.495					
PERDIDA DE ARRASTRE						
FLUJO DE CAJA	\$ -170.976.165	-\$ 6.584.742	\$100.444.692	\$103.504.515	\$119.203.301	\$151.435.982
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	\$ -170.976.165	\$ -177.560.907	\$ -77.116.215	\$ 26.388.299	\$ 145.591.601	\$ 297.027.583

6.1 VAN

Corresponde a un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. Trae todos los flujos de caja al momento presente, descontándolos a un tipo de interés determinado.

El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en nº de unidades monetarias

VAN **\$161.035.237,98**

6.9.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) corresponde al porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto (es la rentabilidad que ofrece una inversión).

TIR **33%**

6.9.3 Período de recuperación de la inversión (Payback)

Corresponde al criterio que se utiliza para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones.

PAYBACK	3 años y 9 meses
----------------	-------------------------

6.9.4 Tasa de descuento

También llamado “costo de capital”, corresponde a la Tasa de interés utilizada para calcular el valor presente de un flujo futuro (el valor del dinero en el tiempo).

COSTO CAPITAL	8,60%
----------------------	--------------

6.10 Tasa libre de riesgo y Beta de la industria

Corresponde a la tasa que se utiliza para medir la rentabilidad que se obtiene al invertir en un activo que está libre de riesgo.

Para que un activo se comporte de esta forma tan atípica, es necesario que la entidad financiera que lo emite haya tenido una reconocida solvencia durante toda su trayectoria (como es el caso de los Bancos Centrales de los países).

TLR Bco Central	5,86%
------------------------	--------------

El coeficiente beta (β) de una acción mide el grado de variabilidad de la rentabilidad de una acción respecto a la rentabilidad promedio del "mercado" en que se negocia y por ello es un concepto muy utilizado por los analistas financieros. Mide el 'riesgo sistemático' o 'de mercado'. Cuanto más volátil sea una acción con respecto al índice del mercado, tanto mayor será su 'riesgo de mercado'.

BETA INDUSTRI.	1,16 https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
-----------------------	---

CONCLUSIONES

Lo expuesto y evaluado a lo largo de este informe, nos permite concluir los siguientes aspectos sobre nuestro Proyecto de Negocio:

- A pesar de que en la actualidad existen emprendimientos que comercializan productos sensoriales y (solo en un caso y de forma muy limitada) manejan un sistema de agendamiento para especialistas médicos online, nuestra propuesta se posiciona como una alternativa innovadora, integral, que apunta a conquistar un nicho de mercado con un interesante potencial de crecimiento y desarrollo como lo es el universo de la neurodiversidad en nuestro país. Apunta a dar solución a los problemas que presentan los altos niveles de prevalencia en diagnósticos de trastornos sensoriales en materia de acceso a la salud especializada y de contar con productos y asesoría especializada para los distintos tipos de trastornos sensoriales.
- El análisis interno y externo del mercado nos permite concluir que existen condiciones para el desarrollo de nuestro modelo de negocio. El hecho de contar con una infraestructura y con actividades estratégicas definidas y capaces de maximizar las fortalezas y oportunidades, minimizando las amenazas y aprovechando las oportunidades de nuestro modelo de negocio, nos permitirán cumplir con los objetivos estratégicos definidos, y a largo plazo de convertirnos en un actor relevante en la inclusión y el desarrollo de las personas con neurodiversidad en nuestro país.
- Somos conscientes de que en nuestro país contar con información actualizada y precisa a la hora de aportar mayor contenido al universo de la neurodiversidad y sus trastornos asociado es una tarea difícil, y posiblemente requiere una infraestructura que nos excede a la hora de estructurar un plan de trabajo como este. Sin embargo, y en base al proceso de investigación propia, logramos dimensionar y segmentar nuestro de mercado, comprender sus características y necesidades más relevantes, y en función de ello establecer las estrategias necesarias para dar viabilidad a nuestro plan de negocio.
- Establecimos una estructura organizacional que apunta a ser coherente con los objetivos de nuestro proyecto y que no solo permita adecuarse a la situación del negocio en su etapa inicial, sino que se oriente a ser capaz adaptarse a los cambios que operen en el desarrollo del modelo en los años siguientes a su puesta en marcha.

- En base al análisis financiero y a los indicadores que de él se desprenden, consideramos que nuestro modelo de negocio nos permitirá cumplir con los objetivos financieros propuestos en base a una estructura de ingresos y costos eficiente, responsable y viable en el largo plazo.

Glosario

Neurodiversidad: La neurodivergencia es un término general para referirse a los individuos que viven con autismo principalmente, pero también abarca dislexia, dispraxia, déficit atencional con hiperactividad (TDAH), u otras condiciones que llevan a navegar procesos cognitivos y emocionales de manera distinta a la norma.

Procesamiento Sensorial: El procesamiento sensorial se refiere a la capacidad de tomar información de los sentidos (tacto, movimiento, olfato, gusto, visión y oído) y combinarla con información previa, recuerdos y conocimientos almacenados en el cerebro para generar una respuesta significativa.

Vestibular: Está relacionado con el equilibrio y el control espacial. Se encuentra ubicado en el oído interno del ser humano. Está formado por dos ensanchamientos: El utrículo y el sáculo, ambos informan de la posición de la cabeza en relación con el suelo.

Propiocepción es la capacidad que tiene nuestro cerebro de saber la posición exacta de todas las partes de nuestro cuerpo en cada momento. Dicho de otra manera, a nuestro cerebro le llegan diferentes ordenes desde las articulaciones y los músculos de la posición exacta de los mismos.

Dislexia: Alteración de la capacidad de leer por la que se confunden o se altera el orden de letras, sílabas o palabras

TEA: El trastorno del espectro autista es una afección relacionada con el desarrollo del cerebro que afecta la manera en la que una persona percibe y socializa con otras personas, lo que causa problemas en la interacción social y la comunicación.

Packaging: empaque, embalaje o presentación referida un producto.

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis del entorno empresarial. Autor Francisco Aguilar. Publicación año 1967
- Servicio Nacional de Discapacidad Senadis
- Extracto Ley 20.422 artículo 36
- Artículo 29 del Proceso de Nueva Constitución
- 5 Fuerzas de Porter. Michael Porter, Catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard
- Aplicación modelo FODA, Instituto de Investigaciones de Stanfor
- Diagrama de flujo de Procesos. Frank Bunker Gilbreth
- Aplicación Carta Gantt. Publicación Henry Gann año 1910
- Aplicación Organización Matricial. Publicación Sebastián E. Lavezzdo
- Guía Salarial 2023 Fuente: Empresa Mydna
- Plataforma Talent.com
- Informe de Desarrollo Social” del año 2022 (página 52) Ministerio de Desarrollo Social y Familia
- Encuesta Casen
- II Estudio Nacional de la Discapacidad (ENDISC II)



Anexo n°3: Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:

MARIA JOSÉ PINO
IAN SANTOMAURO

Carrera / Magíster/Posgrado:

INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS (ADVANCE) MENCIÓN GESTIÓN DE
PERSONAS

Correo electrónico:

iansantomauro@gmail.com

Título de la memoria:

“Plataforma Web para comercialización de
productos sensoriales y servicio de
agendamiento con especialistas en
neurodiversidad”

Mención a la que opta (si tiene):

Gestión de Personas

Profesor (es) guía(s):

Jorge Javier Castillo

Materias o descriptores:
Asignar conceptos específicos al tema
desarrollado en la memoria
(máximo 4)

Marketing
Operaciones
RRHH
Finanzas

Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):

/ /



II. Autorización de publicación

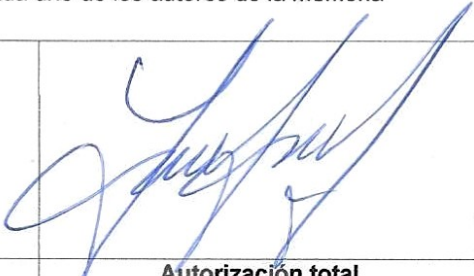
Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

		
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____