

ACOMPAÑA TEDDY:
Kit de acompañamiento para el manejo de la ansiedad
perquirúrgica en pacientes pediátricos.

POR: Cecilia Condeza
Juliana Da Silva
Valentina Roos
Mariana Seguel
M^a Fernanda Soto

Tesis presentada a la Facultad de Medicina de la Universidad del Desarrollo
para optar a grado académico de Magister en Gestión en Salud.

PROFESOR GUÍA: Jorge Ardiles

Enero 2021
SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecemos a nuestros profesores del Magister de Gestión en Salud de la Universidad del Desarrollo por haber compartido su conocimiento y colaborar en el desarrollo del presente proyecto. De manera particular agradecemos al profesor Jorge Ardiles cuyos consejos, ayuda y orientación fueron fundamentales para el planteamiento del presente trabajo. Por último agradecer a nuestras familias por su comprensión y apoyo a lo largo del proceso.

ÍNDICE

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	4
<u>NUESTRO NEGOCIO</u>	5
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Valores	5
4. Negocio	5
4.1. <i>¿Qué necesidad se está cubriendo?</i>	5
4.2. <i>Satisfactor</i>	6
4.3. <i>Cobertura Geográfica</i>	6
4.4. <i>Rentabilidad y origen del flujo</i>	6
5. Macroentorno – Análisis PESTA	6
5.1. <i>Lo político</i>	6
5.2. <i>Lo económico</i>	6
5.3. <i>Lo social</i>	7
5.4. <i>Lo tecnológico</i>	8
5.5. <i>Lo ambiental</i>	9
6. Microentorno – Análisis de Porter	9
7. Ventaja competitiva	10
8. Estrategia competitiva	11
9. Segmentación	11
10. Mercado meta	11
11. Estudio de mercado	12
12. Conducta del consumidor	15
13. Objetivo comercial	15
14. Decisiones de productos	16
15. Decisiones de precio	19
16. Canales	20
17. Decisión de canales	20
18. Decisión de promoción	20
19. Decisiones de planta	21
20. Decisiones de proceso	22
21. Decisiones de personal	24
22. Sistema de control	24
23. Objetivo función producción	25
24. Planta	25
25. Procesos	27
25.1. <i>Marketing y ventas</i>	27
25.2. <i>Logística de entrada</i>	28
25.2.1. <i>Los usuarios</i>	28
25.2.2. <i>Los insumos</i>	28
25.3. <i>Proceso de transformación</i>	28
25.4. <i>Logística de salida</i>	28
25.5. <i>Post-venta</i>	29

26. Tecnológico	29
27. Mantenimiento	30
28. Programación	30
29. Sistema de control	31
30. Objetivo del clima	31
31. Definición de perfiles	32
32. Estructura	36
33. Remuneraciones y dotación	37
34. Sistemas de control de clima laboral	37
35. Determinación de flujos positivos	37
36. Determinación de flujos negativos	39
37. Determinación del punto de equilibrio	41
38. Máximo déficit acumulado	41
39. Determinación de la inversión inicial requerida	42
40. Anualización de los flujos	42
41. Cálculo de la TIR y determinación del horizonte del proyecto	43
42. Determinación de la CAPM	44
43. Comparación de la TIR con la CAPM	45
44. Determinación de VAN	45
45. Sensibilización	45
46. Opciones de crecimiento	46
47. Inversionistas	47
<u>REFERENCIAS</u>	48
<u>ANEXOS</u>	50

RESUMEN EJECUTIVO

La ansiedad perquirúrgica en pacientes pediátricos es un tema extensamente estudiado. Al respecto, se ha demostrado que las intervenciones quirúrgicas generan una gran ansiedad e incertidumbre tanto en niños como en sus cuidadores, lo que lleva a una serie de complicaciones que afectan desde la inducción preanestésica hasta la evolución y recuperación de los pacientes, teniendo directas implicancias en los resultados finales. La evidencia sustenta que, la psicoeducación previa al evento, logra disminuir la incertidumbre y el temor a lo desconocido, atenuando los niveles de ansiedad y facilitando así la cooperación ante los procedimientos.

En Chile no existe ninguna empresa en el área de la salud, que busque manejar la ansiedad perquirúrgica – pre y post – en pacientes pediátricos. *Acompaña Teddy* propone un kit de acompañamiento para el manejo de la ansiedad perquirúrgica de niños entre los 4 y los 12 años y sus cuidadores. A través de la entrega de un kit didáctico personalizado acorde a la edad del paciente, buscamos explicar y preparar tanto al paciente como a sus cuidadores, para las situaciones que vivirán durante las etapas del proceso venidero, disminuyendo la incertidumbre y el temor a lo desconocido.

Actualmente *Acompaña Teddy* no tiene competidores directos, solo potenciales sustitutos, que apuntan a la fase hospitalaria. El proyecto se evaluó con un horizonte de estudios de 6 años, tras la evaluación se determinó que requiere una baja inversión inicial de \$22.512.242, la cual se financiará

mediante patrimonio únicamente. Presenta un VAN de \$89.246.662 y una TIR del 66,8%, con múltiples oportunidades de expansión, siendo el puntapié inicial a futuras ideas de negocios.

NUESTRO PROYECTO

Acompaña Teddy consiste en un kit de acompañamiento, dirigido para pacientes pediátricos entre 4 y 12 años, que se someterán a una cirugía electiva ambulatoria. Este kit busca educar y mostrar de forma didáctica y entretenida tanto al niño como a sus cuidadores cada etapa a las que se deberán enfrentar antes, durante y después de la cirugía, con la finalidad de manejar la ansiedad ante lo desconocido.

1. Misión

Somos una organización profesional que busca atenuar los niveles de ansiedad perquirúrgica de pacientes pediátricos, entre los 4 y los 12 años, que se someterán a intervenciones quirúrgicas electivas ambulatorias. Esto mediante el desarrollo de un kit de acompañamiento que entrega estrategias y herramientas didácticas para los niños y sus cuidadores. *

2. Visión

Buscamos ser un referente en la región en cuanto a estrategias y herramientas didácticas enfocadas en atenuar los niveles de ansiedad del paciente pediátrico, generando un set de acompañamiento para éste y su familia durante el proceso perquirúrgico.

3. Valores

- Producto personalizado, en función de la edad del paciente.
- Orientación y educación tanto para el paciente como para su cuidador.

- Responsabilidad en la calidad del producto.
- Formación constante de los miembros de nuestra empresa para mantenernos a la vanguardia en conocimiento, y plasmarlo en los elementos y herramientas entregadas.

4. Negocio

4.1 Necesidad a cubrir

La ansiedad periquirúrgica es un estado emocional frecuente en pacientes pediátricos. Se estima que hasta un 70% de pacientes menores de 12 años sometidos a alguna intervención quirúrgica sufren ansiedad preoperatoria, esta suele manifestarse con llanto, miedo, gritos, resistencias ante el procedimiento, etc. Esta sintomatología afecta la inducción anestésica, aumenta la sensación de dolor y altera el comportamiento postoperatorio del paciente¹. Al respecto, se ha demostrado que la psicoeducación a los niños de forma previa a la cirugía mediante distintas actividades logra disminuir los niveles de ansiedad de los pacientes, facilitando la cooperación de ellos ante los procedimientos y mejorando la relación de la familia con los centros de salud².

Adicional a esto se ha descrito que la ansiedad experimentada por los padres y cuidadores de estos pacientes es un factor relevante, pudiendo aumentar también la ansiedad vivida por ellos. En este contexto también se ha evidenciado que la entrega de información clara y educación hacia los padres y cuidadores logra disminuir la ansiedad de los niños

4.2 Satisfactor

La necesidad principal es disminuir los niveles de ansiedad presentados por los pacientes pediátricos ante procedimientos quirúrgicos electivos ambulatorios. El satisfactor para esta necesidad es un kit de acompañamiento que incluye material didáctico e interactivo para que el paciente y sus cuidadores puedan prepararse en relación a las situaciones que vivirán durante el proceso de atención clínica.

Este será promocionado en las salas de espera y zonas de alto flujo de pacientes pediátricos de las clínicas del sector oriente de Santiago y a través de campañas de publicidad a través de redes sociales (RRSS)

Una vez que el cuidador decide comprar el kit, el paciente recibirá este en su domicilio, entregado por una educadora de párvulo quien les explicará el funcionamiento completo de los elementos contenidos dentro de él.

4.3 Cobertura geográfica

La cobertura geográfica a la que está orientada el proyecto es principalmente a la zona oriente de la Región Metropolitana (RM), que es el lugar de residencia del 60% de nuestro mercado meta y donde, además, se encuentran las clínicas privadas (Clínica Las Condes, Clínica Alemana, Clínica U. de los Andes, Clínica UC San Carlos de Apoquindo, Clínica Red Salud Vitacura, Clínica Cordillera, Clínica Indisa, Clínica Red Salud Providencia, clínica Santa María) en las cuales se realizan un 49% de las intervenciones quirúrgicas programadas ambulatorias a pacientes pediátricos entre los 4 y 12 años de la RM.

4.4 Rentabilidad y origen del flujo

El proyecto tiene una rentabilidad privada. El origen del flujo estará dado por la venta de los kits.

5. Macroentorno - análisis Pesta

5.1 Lo político

En cuanto al entorno legislativo, es relevante para el negocio, que comercializa material recreativo para niños, los reglamentos establecidos por el ministerio de salud frente a estos. Dentro de ellos es importante destacar el Decreto 114 del “Reglamento de seguridad de los juguetes” promulgado el 2005 por el MINSAL, el cual establece las regulaciones sobre la seguridad de los juguetes y materiales didácticos, en relación con la edad de uso recomendado, a la forma y componentes que estos contienen. Además, determina que solo podrán comercializarse y distribuirse aquellos que cumplan con el etiquetado establecido en esta misma norma.⁴

Dentro de los mecanismos de financiamiento aplicables al proyecto, se encuentran CORFO, el cual a través de sus distintos programas de inversión y financiamiento productivo tiene como objetivo facilitar el vínculo entre proyectos e instituciones que brindan apoyo económico.

5.2 Lo económico

En el informe publicado por el banco central en diciembre del 2020 se indica que la economía mejoró tras la contracción que se observó en el

segundo trimestre de dicho año producto de la pandemia COVID 19. Pese a lo anterior, se indica que las restricciones sanitarias, la lenta recuperación del comercio y las huellas que dejó la crisis del “estallido social”, han incidido negativamente en la recuperación económica. Con relación a la inflación en Chile en los últimos años se puede apreciar que esta se ha mantenido estable. De acuerdo con el análisis, el IPC del año 2020 fue de 3,0% y se prevé que para este año 2021 sea de un 2,8%. Además, dentro del mismo informe se destaca que el retiro de ahorros previsionales tendrá un efecto relevante en el consumo y las actividades ligadas al comercio durante el año 2021. En este contexto se proyecta que tras una caída estimada entre -6,25% y -5,75% durante el año 2020, se proyecta un crecimiento entre un 5,5% y 6,5% el año 2021 y entre un 3 y un 4% para el año 2022.⁵

En relación con la tasa de desocupación nacional, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), durante el trimestre de junio-agosto del año 2020, fue de 12,9% y de septiembre a noviembre del 2020, la tasa fue de 10,8%, lo que indica que durante el último trimestre del año 2020 disminuyó en un 2,1%.⁶

En lo que respecta al presupuesto en salud para el año 2021, el Minsal aprobó un incremento de 8,8% respecto al presupuesto del año 2020. Dentro de sus ejes más importantes está la normalización del gasto operacional de los 29 servicios de salud de todo el país, la incorporación de un fondo para disminuir las listas de espera y el mayor plan de infraestructura pública en salud de los últimos años, para construir hospitales y centros de salud comunal.⁷

5.3 Lo social

Dentro de las estructuras sociales relevantes a considerar dentro del negocio se observan 3 principales. La primera y de manera central, la familia. La segunda es el gremio de psicólogos y la tercera involucra ONGs asociadas al bienestar y derechos infantiles. Las 3, de forma conjunta, pueden influenciar e incluso determinar la viabilidad de una intervención.

El nivel de desarrollo social de la población es una fuerte fuente de información que permite la predicción del macroentorno social. En el área de la salud, los menores de edad tienen cobertura de salud obligatoria a cargo del Fondo Nacional de Salud (FONASA), pudiendo migrar al sistema privado como cargas de un adulto.

Del total de chilenos al 2017, según la encuesta CASEN ^{del} mismo año, el 78% estaba afiliado a FONASA, el 14,4% a Isapre y el 7,6% a FF. AA y del Orden. De este 78% de FONASA, el 80,6% son mujeres, dato relevante a considerar desde el punto de vista de la crianza uniparental. El mismo año, se estimó, que del 14,4% afiliados a Isapre, solamente el 2% se concentra en el I decil; siendo el grueso de los afiliados a Isapre (68,2%) personas pertenecientes al X decil, ubicado en el sector Oriente de la RM. A su vez, los afiliados a Isapre son quienes tienden a registrar históricamente entre el 2011 y 2017 los mayores niveles de consultas médicas; concentrándose en el grupo etario de los 0 a los 9 años. Así mismo, las personas pertenecientes al IX y X decil, son las que al año 2017 presentan mayores atenciones médicas, por que consecuentemente, son las que tienen menor dificultad de acceso a la

salud cuando requieren de esta, con un 83,9% auto reportado en Isapres y un 68,1% en Fonasa. Adicionalmente, las prestaciones de salud correspondientes a consultas con especialistas, en el caso de los afiliados a Isapre duplica a los Fonasa, con un 18% y un 9,1% respectivamente. En la misma categoría, el 15,6% de las consultas a especialistas responde a pacientes del V quintil, afirmando ser una prestación asociada a altos niveles socioeconómicos más frecuentemente.⁸

En cuanto a vivienda, cabe destacar que el mayor porcentaje de propietarios de vivienda del V quintil, son hombres - con un 66% versus un 34% en el caso de mujeres. Este dato, no deja de ser relevante, debido a que concentra el poder económico en un sexo predominantemente, que influirá posteriormente en quien realizará el pago por el producto.

Considerando lo anterior, se puede concluir que el sector Oriente de la capital, concentra el mayor porcentaje de ingresos de la RM. Por otra parte, en esta misma zona geográfica se concentran los individuos con mayor acceso a servicios de salud particulares que a su vez son de mayor costo, pudiendo así generar una segregación de prestaciones por nivel socioeconómico y excluyendo a los pequeños bolsos de ciudadanos de escasos recursos residentes en esas comunas.

Con relación al impacto en el sector de salud debido a la pandemia por COVID-19, desde marzo del 2020, se ha requerido reconvertir un gran porcentaje de la capacidad de camas para la atención de pacientes COVID positivo, por lo que las consultas y cirugías electivas ambulatorias se han visto

disminuidas o canceladas. En el caso de los centros de salud en que, si se han realizado cirugías, se ha disminuido el tiempo post operatorio, favoreciendo la realización de estas de forma ambulatoria para mantener la continuidad del cuidado siguiendo las recomendaciones de Colegio médico en el último informe publicado en agosto 2020⁹.

En Chile se ha realizado un progresivo desarrollo de planes nacionales de salud mental desde el año 2000, aumentando y capacitando a los profesionales de salud mental, implementando programas destinados a la infancia como por ejemplo el programa “Chile Crece Contigo”. Sin embargo, los estudios muestran que Chile sigue siendo uno de los países con mayor prevalencia de dificultades de salud mental en niños de 1 a 5 años. Desde la neurología se ha demostrado que las experiencias de estrés en la infancia no solo afectan los circuitos de interconexión cerebral que se establecen los primeros años de vida, sino que estas modificaciones pueden trascender a la manera como el cerebro funciona al alterar su arquitectura neurológica, lo cual se traduce en sobre reacciones conductuales en la niñez, dificultades de aprendizaje y mermas en la salud mental y física en la vida adulta¹⁰. Es por esto que se requieren políticas públicas que den prioridad a la salud mental de los niños, con el fin de evitar que las experiencias tempranas de vida impactan de manera significativa en la arquitectura del cerebro de los niños.

5.4 Lo Tecnológico

El 86% de los niños entre 10 y 13 años asegura tener un celular propio y que su principal actividad con este dispositivo es jugar. Dentro de las

principales actividades que realizan los niños chilenos en Internet son jugar (49%), ver videos (47%), ver películas o series 40%, usar redes sociales (33%) y escuchar música (32%).¹¹

Según un estudio realizado por la Universidad de Los Andes en el 2018 se determinó que el tiempo que los niños pasan frente a la pantalla del teléfono, en promedio es de alrededor de 6,8 horas diarias. Si bien los dispositivos móviles pueden presentar ventajas al ser usados como recurso pedagógico pudiendo ser un apoyo frente a otras tareas educativas. Es importante destacar que el uso excesivo de pantallas puede generar efectos adversos en el desarrollo de niños y adolescentes principalmente por que este tipo de tecnología entrega estímulos de gratificación inmediata lo cual puede llegar a ser difícil de regular en niños y jóvenes Además afecta de forma negativa el sueño llevando a aumentar los estados de ansiedad y depresión¹².

5.5 Lo Ambiental

En este ámbito, Acompaña Teddy busca regirse a las normativas vigentes y evitar la contaminación del medio ambiente. Por esto, acogiéndose a la ley N° 21.100¹³, la cual prohíbe la entrega de bolsas plásticas, los kits serán distribuidos en una caja de cartón como medio contenedor dado que este contiene varios elementos.

En cuanto a la ley N° 20.879¹³, la cual sanciona el transporte de desechos a vertederos clandestinos, será el camión municipal quien se encargará de realizar los retiros desde el edificio 3 veces a la semana - considerando que la oficina se emplaza en un edificio que cuenta con ductos

de basura -. Cabe destacar que ninguno de los residuos es peligrosos ni putrescibles por lo que su recolección no requiere de ninguna precaución especial. Por otra parte, los residuos reciclables como papel, cartón o plásticos serán clasificados en la oficina para posteriormente ser llevados a un punto limpio más cercano una vez a la semana por el personal de Acompaña Teddy.

6. Micro entorno - análisis de Porter



Proveedores- Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Acompaña Teddy es considerado un producto exclusivo por su contenido, desarrollado por un grupo de expertos en el área de salud mental, educación e ilustración infantil. Las materias primas utilizadas para la confección e impresión de los elementos contenidos en el kit son de fácil

acceso, a excepción de la tela utilizada en el peluche, la cual debe ser de un proveedor que trabaje con tela anti ácaros, hipo alergénica y lavable.

Clientes - Poder de negociación de los clientes (BAJO)

Actualmente no existe competencia directa y somos los únicos en el sector que ofrecen este tipo de producto. Buscamos llegar a un número aproximado de 4.306 potenciales clientes anuales, en base a las estadísticas de atención y el estudio de mercado realizado. Estos tienen bajo poder de negociación con la empresa debido a la falta de competidores directos. Tenemos la ventaja de comercializar un kit con una finalidad exclusiva, lo que actualmente solo niños en tratamiento de cáncer pueden adquirir (a la quimio con mi simio).

Competidores potenciales - Riesgo de nuevas empresas (ALTO)

Existe un alto riesgo de surgimiento de nuevas empresas, esto debido a que no existe ninguna barrera de entrada en relación a exigencias gubernamentales, y a que se requiere de una baja inversión inicial.

Productos/ Servicio sustitutos- Amenaza de sustitutos (ALTO)

Dentro de los sustitutos podemos mencionar:

- *Teacan* con la canoterapia: está ubicado en Santiago, la visita cuesta \$150.000 con duración de 1 hora. El equipo cuenta con 2 perros y 3 profesionales acreditados. Actualmente este servicio, denominado “Dogtores”, esta disponible en Clínica Alemana.

- *Clown* con la risoterapia: el equipo cuenta con 9 artistas, son contratados por la Clínica Santa María que representa 17% del mercado de consultas médicas en el área de pediatría y también Clínica Las Condes la cual no encontramos registros de participación en el mercado, pero si tenemos informaciones concedidas por la propia Clínica Las Condes que, en atenciones ambulatorias, en la industria supera el 20% con porcentajes que llegan a 15% en la Clínica Alemana. Los artistas Clown están presentes en la Clínica de lunes a viernes de 10.00 a 19.00 horas. Su gran ventaja es el vínculo que tiene con los empleados y profesionales de las Clínicas. No fue posible encontrar el valor cobrado por la empresa.

Ambas herramientas están orientadas al manejo de la ansiedad durante la hospitalización y no a instancias previas.

Competidores de la industria - Rivalidad entre industrias actuales.

Actualmente no tenemos competidores directos en la industria.

7. Ventaja competitiva

Al analizar el micro entorno, no se detectaron competidores directos. Las opciones en el mercado de servicios sustitutos son Teacan a través de la canoterapia y Clown con la risoterapia, los cuales están enfocados al manejo de la ansiedad prequirurgica únicamente durante el momento del ingreso hospitalario y estos solo benefician a pacientes atendidos en Clínica Santa

María, Clínica Las Condes y Clínica Alemana. Este es el punto que se presenta como principal imperfección de mercado, entregando al proyecto como ventaja competitiva, la posibilidad de disponer del kit de manejo para la ansiedad en los niños de todas las clínicas del sector oriente y durante todas las etapas (antes, durante y después) del ingreso a la clínica.

8. Estrategia competitiva

Para lograr una estrategia competitiva, Acompaña Teddy se enfocará en fortalecer el marketing en las clínicas de la cobertura geográfica escogida, a través de la fuerza de ventas que se compone de un profesional de salud mental infantil. Este tendrá como objetivo, promocionar el producto a médicos y cirujanos pediátricos. Mediante esta estrategia se buscará que Acompaña Teddy se posicione como una herramienta clínica confiable y que tanto padres como cuidadores, gracias a la recomendación de su médico tratante, utilicen el kit para mejorar la experiencia de atención clínica.

9. Segmentación

- Edades: El kit de acompañamiento está dirigido a niños entre 4 y 12 años. Este segmento de edad involucra a niños en etapa preescolar y escolar, quienes tienen un mejor conocimiento del lenguaje, han logrado desarrollar un pensamiento lógico y se encuentran en una etapa del desarrollo del juego donde son capaces de seguir instrucciones y reglas¹⁴.

- Nivel Socioeconómico: El producto está orientado al grupo socioeconómico ABC1, quienes están dispuestos a pagar más por productos/servicios que faciliten la vida¹⁵ y realizar un mayor gasto de bolsillo en salud¹⁶.
- Cobertura geográfica: Zona oriente de la RM, lugar donde viven y se atienden los usuarios y clientes del kit.
- Patologías: El kit está orientado a pacientes que presenten patologías que requieran resolución quirúrgica única y que se puedan realizar de forma electiva y ambulatoria. Dentro de las cirugías infantiles hasta un 80% se pueden realizar bajo esta modalidad dado que los pacientes pediátricos habitualmente no presentan patologías de base y tienen un bajo riesgo anestésico¹⁷.

La intención de abordar principalmente esta modalidad de cirugía es que el usuario y sus cuidadores empiecen a utilizar el kit previo a las distintas etapas de la atención clínica, lo cual les permitirá una mejor preparación y manejo ante la ansiedad periquirúrgica. Por otro lado, no abordaremos patologías que requieran resolución en más de una oportunidad quirúrgica, por ejemplo, en caso de neoplasias o malformaciones congénitas, dado su complejidad y porque estas patologías requieren una intervención del punto de vista de salud mental más específico tanto para paciente como para cuidadores.

10. Mercado Meta

Según datos estadísticos obtenidos desde el registro de intervenciones quirúrgicas, realizadas en establecimientos privado de salud realizados por el Departamento Estadísticas e Información en Salud (DEIS), entre el año 2014 al 2017, se realizaron **13.417** cirugías electivas ambulatorias en promedio a nivel país en niños menores de 10 años (sin una variación significativa entre cada año) de las cuales **10.863** fueron efectuadas en la Región Metropolitana y de estas, cerca del 50% de las cirugías fueron realizadas en clínicas ubicadas en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura y Providencia, alcanzando un promedio de **5.336** cirugías electivas ambulatorias en promedio por año

En base a lo anteriormente mencionado, el mercado meta es de un N = **5.336**.

Tabla 1: Cifras promedio cirugías ambulatorias en menores de 10 años en centro de salud privados entre años 2014-2017 (fuente: DEIS)

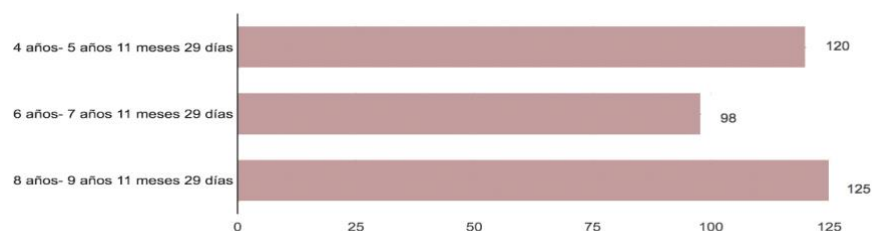
	Nº Promedio cirugías electivas ambulatorias menores 10 años
Nivel país	13.417
Región Metropolitana	10.863
Sector oriente Santiago	5.336

11. Estudio de mercado

Para realizar el estudio de mercado, se utilizó la ficha técnica contenida en el Anexo 1. Con esas especificaciones, se realizó una encuesta online de 22 preguntas dirigida a cuidadores de niños entre los 4 y 10 años, logrando un total de 265 respuestas válidas y admisibles. De la encuesta, se desprenden los datos expresados a continuación.

- Del total de encuestados, la mayoría de los padres o cuidadores tienen niños entre 4- 5 años y entre 8-10 años, la distribución se muestra en la Figura 1.

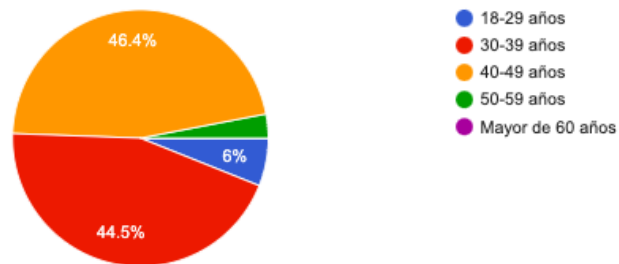
Figura 1: Descripción de la cantidad de niños por rango etario reportado por los cuidadores encuestados.



* Cabe destacar, que cada cuidador podía marcar una alternativa para cada niño que estuviera bajo su tutela.

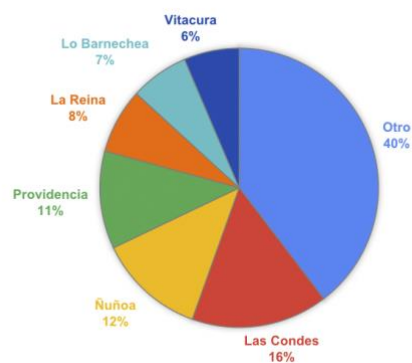
- El 90% de los padres o cuidadores que respondieron la encuesta se encuentran en un rango etario de 30 a 49 años, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Descripción del rango etario de los encuestados.



- El 89,9% de los encuestados fueron mujeres y solo 9,8% hombres.
- Las comunas de residencia de los encuestados tienen una gran variabilidad, sin embargo, la mayoría de los encuestados vive en el Sector Oriente de Santiago (60%), como muestra la Figura 3.

Figura 3: Distribución de las comunas de residencia de los encuestados.



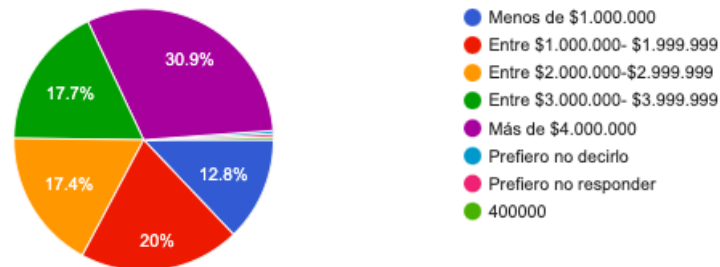
- En términos de ingresos del grupo familiar, el 43,8% considera que su ingreso económico individual, es secundario para el sustento económico familiar, mientras que un 36,2% de los encuestados lo considera el principal para el sustento económico familiar, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4: Relevancia del ingreso económico individual para el grupo familiar.



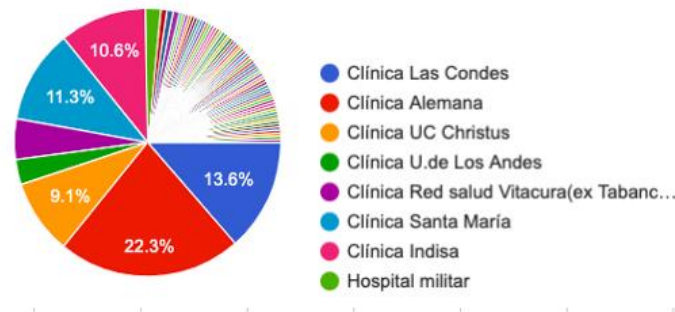
- En relación al ingreso total del grupo familiar, un 66% de los encuestados indica tener un ingreso familiar mayor a \$2.000.000 y un 18% un ingreso menor a \$1.000.000, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5: Nivel de ingreso total del grupo familiar



- En cuanto al seguro de salud al que pertenecen los niños a cargo de los encuestados, el 78,9% de los casos pertenecen a ISAPRES y solo en un 18,9% de los casos a FONASA.
- Con respecto a la toma la decisión de a qué centro de salud llevar a su hijo, en un 51,7% de los encuestados, la decisión es tomada por ambos cuidadores y en un 46% solo por la madre.
- Los centros de salud escogidos por los encuestados fueron diversos, sin embargo 74,8% de los encuestados refirió llevar a sus hijos a alguno de los centros de salud ubicados en las comunas que abarca nuestra cobertura geográfica, tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 6: Centro de salud escogido por los encuestados.



- Dentro de las razones por la que los encuestados indicaron preferir estos centros de salud, 41,9% indicó por la confianza que entregan, y 34,4% indicó que escogía el centro por la cercanía con su domicilio.
- Si bien la mayoría de los encuestados (64,9%) manifiesta que sus hijos no han sido sometidos a intervenciones quirúrgicas, del porcentaje que sí ha estado expuesto a este contexto, solo 40% indicó haber recibido algún tipo de intervención para el manejo de ansiedad preoperatoria.
- Dentro de los encuestados que indicaron haber recibido algún tipo de intervención para el manejo de la ansiedad. El 85% refirió que consistió en permitir la compañía de los padres antes de la anestesia, 40% indicó que se le entregó material recreativo para ser usado en la sala de espera y 17,5% la presencia de payasos en el periodo de recuperación.
- Del grupo que refirió haber recibido algún tipo de intervención, 92,5% indicó haber notado algún nivel de mejoría de los síntomas de ansiedad de los niños.

- Del total de cuidadores encuestados, un 94,7% considera importante abordar el manejo de ansiedad en los niños en los contextos hospitalarios y a un 97,7% del total de encuestados, les gustaría contar con un programa de acompañamiento informativo pre y post quirúrgico.
- Dentro del grupo de personas que respondió que sí consideran relevante contar con un programa de acompañamiento 80,7% indicó estar de acuerdo con considerar un pago adicional por este tipo de intervención y estaría dispuesto a pagar entre un 2% y un 4% extra del valor del plan quirúrgico por el kit de acompañamiento.

Es importante destacar, que paralelamente a la encuesta de mercado, el equipo del proyecto sondeo a modo general la percepción de un grupo de expertos relacionados al tema de interés: Cirujanos pediátricos, psiquiatra y psicóloga infantiles. En base a sus comentarios, se puede agregar que la mayoría de las cirugías realizadas en pacientes pediátricos son de carácter programado y se privilegia el egreso hospitalario temprano, junto con esto indicaron que la demanda de este tipo de cirugías es estable durante el año y no se ve mayormente influida por la época de vacaciones. Así mismo consideran que la ansiedad de los cuidadores afecta de forma importante el comportamiento del niño siendo relevante para su manejo la educación a los padres acerca del procedimiento y la entrega de herramientas que les permita sobrellevar de mejor manera el miedo y ansiedad que experimentarían sus hijos. Por otro lado, lo relevante de generar una experiencia hospitalaria grata

en los niños, radica en que esto mejora el postoperatorio y previene fobias que pudiesen manifestar hasta la edad adulta.

12. Conducta del consumidor

Los principales clientes de este producto serán los padres y cuidadores de los pacientes pediátricos que se atienden en las clínicas del sector oriente de RM.

En base a los datos anteriormente mencionados, el perfil de quienes toman la decisión de compra apunta a mujeres de 30-49 años, cuidadoras de niños entre los 4 años y los 10 años, que se atienden en Clínicas privadas del sector oriente de la RM (que no necesariamente es su comuna de residencia) y cuyo grupo familiar genera ingresos de más de \$2.000.000 mensuales. Es importante recalcar, que ambos cuidadores toman la decisión de a qué centro acuden sus hijos la cual se encuentra influenciada por la confianza que los centros de salud entregan o por ser el centro de salud preferente del plan de salud pertinente, siendo los más frecuentemente elegidos: La Clínica Alemana, La Clínica Las Condes y La Clínica Santa María.

Un 80,7% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un sustantivo mayor precio por este programa de acompañamiento, contemplado entre un 2-4% adicional del valor del plan quirúrgico convencional. Adicionalmente, la mayoría de los cuidadores considera importante abordar la ansiedad en un contexto hospitalario, contando con una herramienta de acompañamiento informativo pre y post quirúrgico.

Ahora bien, es importante mencionar que, si bien son los padres o cuidadores quienes realizaran la compra, el usuario final de este kit, son los pacientes pediátricos, que se van a someter a una cirugía electiva ambulatoria.

13. Objetivo Comercial

Según datos estadísticos obtenidos desde el DEIS, en las clínicas ubicadas dentro de la cobertura geográfica considerada, se realizan en promedio 5.336 cirugías electivas ambulatorias por año.

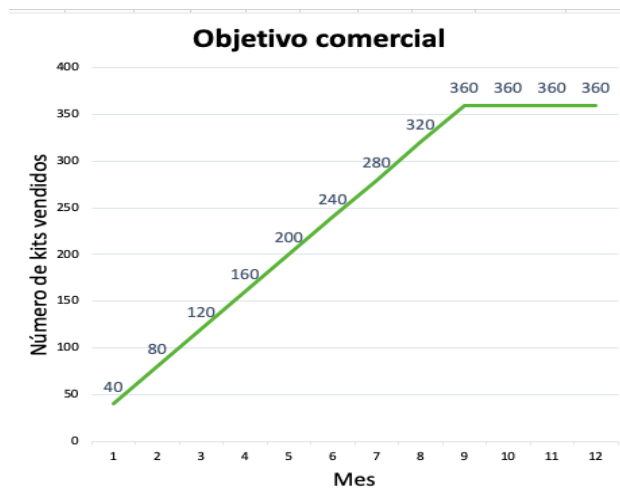
Según el estudio de mercado, el 80,7% de los padres estarían dispuestos a pagar para recibir el kit de acompañamiento, lo cual representaría 4.306 usuarios de forma anual y 360 de forma mensual.

Dentro del objetivo comercial está llegar al máximo potencial de ventas en el mes 9 desde la puesta en marcha del proyecto. Para esto, se estima iniciar las ventas con 40 kits e ir incrementando progresivamente las ventas tal como se muestra en la Tabla 2 y Figura 7.

Tabla 2: Ventas estimadas por mes

Mes	Ventas
1	40
2	80
3	120
4	160
5	200
6	240
7	280
8	320
9	360
10	360
11	360
12	360

Figura 7: Objetivo comercial.



14. Decisiones de producto

El producto consiste en un kit de acompañamiento para niños desde los 4 hasta los 12 años, llamado Acompaña Teddy, es relevante destacar que el estudio de mercado fue realizado a cuidadores de niños entre 4 y 10 años, sin embargo, se decidió ampliar el rango de edades al cual el kit de acompañamiento está dirigido, ya que no existen diferencias cognitivas demasiado grandes entre los 10 y 12 años para el uso del kit.

La finalidad de Acompaña Teddy es contribuir al manejo de la ansiedad periquirúrgica en los niños que serán sometidos a cirugías electivas programadas ambulatorias. Este kit es entregado de manera personal, al menos 3 días antes de la cirugía programada, en el domicilio del usuario. La entrega será realizada por una educadora de párvulo (embajadora Acompaña Teddy), quien tiene como función explicar tanto al niño como a sus cuidadores los elementos del kit y cómo estos pueden ser utilizados.

El kit está categorizado en tres grupos según el rango etario de niños: 4 a 6 años, de 7 a 9 años y de 10 a 12 años. La diferencia en cada kit está principalmente en las actividades contenidas en el libro a entregar, ya que estas actividades son desarrolladas en función del desarrollo e intereses esperados para cada rango de edad.

Acompaña Teddy incluye:

- *Empaque:* El kit vendrá contenido en una caja de cartón corrugado de 40 x 25 cm, la cual cuenta con instrucciones en la contratapa, para poder transformarla en una cama para el peluche, esto con la finalidad de promover en los niños la conciencia por el medio ambiente a través de la reutilización de elementos y posterior reciclaje de estos.
- *Morral:* De composición 50% poliéster y 50% algodón de 30 x 50 cm color crudo. El morral tiene el logo de Acompaña teddy y el usuario puede escoger entre tres diseños diferentes: animales, flores y nave

espacial, los cuales se podrán colorear para que este sea personalizado.

- Libro de actividades: Estará formado por una tapa dura ilustrada con el logo de Acompaña Teddy, en su interior será de papel couche, pesará aproximadamente 300 gr y medirá 30 x 30 cm, contará con ilustraciones totalmente a color, cuentos, juegos, y distintas actividades relacionadas a cada etapa del proceso al que se va a enfrentar el niño durante la atención clínica (las actividades varían según el rango de edad del usuario). Adicionalmente, en algunos capítulos, existirá un código QR asociado (5 en total), el cual al ser escaneado por cualquier smartphone con sistema android o iOS, lo redireccionará a un material multimedia (video o juego) el cual será complementario a las actividades del mismo capítulo del libro.

Los capítulos incluidos en el libro son:

- Capítulo 1: Consulta médica: Este capítulo explica al niño la finalidad de la consulta médica y los pasos que realiza el médico durante ella.
- Capítulo 2: Exámenes preoperatorios: Busca dar a conocer al niño cuales son los exámenes preoperatorios más frecuentes. Este capítulo incluye actividades que tienen por objetivo que el niño aprenda los nombres de los instrumentos y equipos médicos. Al

final del capítulo, se encuentran 2 códigos QR que al ser escaneados dirigen al contenido multimedia. En el primero, se accederá a una actividad donde se muestran imágenes y descripción de los equipos médicos y los sonidos que estos emiten para que el niño se familiarice con ellos (equipo de rayos, equipo de Resonancia magnética, etc.), mientras que el segundo contenido multimedia consiste en un video juego de obstáculos ambientado en la clínica.

- Capítulo 3: Día antes de la cirugía: Orientará al niño acerca de cómo prepararse la noche antes a la cirugía en cuanto al ayuno, a armar un bolso con las cosas que pueda requerir al día siguiente, etc. Este capítulo contiene un juego multimedia donde el niño podrá armar una maleta con las distintas cosas que debe llevar a la clínica.
- Capítulos 4: En el pabellón: Le presentará al niño quienes serán los integrantes del personal de salud que estarán en el pabellón y sus funciones, mostrará además los elementos que se encuentran en el (camilla, máquina de anestesia, etc.). El capítulo considera 2 materiales multimedia, el primero incluye un juego que le permita hacer un recorrido virtual por el pabellón y el segundo consiste en un video de mindfulness para niños que le permitirá aprender técnicas de relajación para que utilice en los momentos de más ansiedad.
- Capítulo 5: Recuperación: Enseñará al niño y sus cuidadores las medidas generales de cuidados que deberá tener posterior a la

intervención quirúrgica. Además, buscará educar con respecto a temas generales del autocuidado en salud como alimentación saludable y actividad física. Importante mencionar que la información de este capítulo solo busca complementar las indicaciones dadas por el médico tratante en la epicrisis a entregar posterior al alta hospitalaria.

- Escala emociones: Esta se presentará al final del libro de actividades, será ilustrado con la cara de un oso, al que el niño le podrá modificar su expresión facial al intercambiar diferentes imanes con elementos de la cara (ojos, cejas, nariz, etc.), generando distintas emociones en este (felicidad, tristeza, miedo, rabia, etc.) con el fin de que pueda manifestar su estado emocional a padres, cuidadores y personal médico.
- Lápices de colores: El kit contiene una caja de 12 plumones marcadores de colores para que el niño pueda pintar su mochila y también llenar su libro de actividades
- Peluche: Este consiste en un oso de material certificado hipo alérgico, anti ácaros y lavable de 40 cm de alto y 120 gr de peso, el cual incluirá una bata médica y un fonendoscopio de plástico como accesorio. Además, cada usuario podrá adicionar 4 prendas de un total de 8, para complementar los accesorios del oso y personalizarlo. El kit

también incluirá un instructivo a los padres sobre cómo realizar el proceso de lavado y cuidados especiales de este.

- *Instructivo para padres:* corresponde a un manual informativo, que se entregará con el fin de que los padres o tutores de los niños aprendan distintas estrategias para enfrentar tanto la ansiedad de ellos como las de los niños cuando se expongan a las distintas situaciones de la atención clínica. Además, les enseña distintas actividades que pueden realizar junto a sus hijos para así complementar las actividades que vienen en el libro.

Imágenes referenciales de los elementos del kit se encuentran en el Anexo 2.

Los colores de nuestra empresa serán el verde, el azul y el amarillo en sus diversas tonalidades. Esta elección se basa en que, según la evidencia, estos transmiten tranquilidad y paz. Serán los colores representativos y estarán presentes tanto en el logo, en los artículos del kit y en cualquier otro elemento relacionado con la organización.

El nombre de nuestra empresa, Acompaña Teddy, responde a la intención del producto y su peluche

El logo de Acompaña Teddy será:



15. Decisiones de precio

Para determinar el precio se usaron variables como la disposición a pagar del cliente - según la encuesta respondida en mayo de 2020 -, los precios de los productos sustitutos y los costos variables de la empresa. Al no existir competidores directos, no se utilizaron otro tipo de valores referenciales.

a) Productos sustitutos:

- *Teacan: actividades con perros en la sala de hospitalización.* Precio referencial: \$150.000 por una hora de presentación. Estos se encuentran disponibles en Clínica Alemana (servicio de “Dogtores”)
- *Clowns del laboratorio Bagó:* artistas profesionales, presentes en la Clínica Las Condes de lunes a viernes de 10.00 a 19.00 horas. No mencionan qué tipo de contrato tienen con la Clínica ni valor.

b) Disposición a pagar:

Según la encuesta de mercado se obtuvo la información que la mayoría de los encuestados pagarían entre un 2% y un 4% sobre el valor total de la factura de la cirugía.

Para determinar un valor de cobro, seguimos las siguientes etapas:

1. Se seleccionaron las 3 cirugías más frecuentes en pediatría para el rango de edad entre 4 y 12 años, siendo estas fimosis, hernias y amigdalectomía.
2. Se recolectó información de los aranceles definidos para estas cirugías en 9 de las clínicas de la cobertura geográfica establecida (Clínica Cordillera fue la única que no contaba con arancel disponible al público). El precio total de cada cirugía se presenta en la Anexo 3.
3. Con el valor total de cada cirugía calculamos el 4% del total de la factura (Según la disposición a pagar consultada en la encuesta de mercado). Datos presentados en el Anexo 3.
4. En base a la cantidad de consultas médica a cirugía pediátrica en menores de 10 años realizadas en las clínicas ya mencionada (información obtenida de las estadísticas de atenciones en sector privado del DEIS del año 2017), se calculó el porcentaje de participación de cada clínica en el mercado de nuestra cobertura geográfica y con esto, el valor proporcional de la cirugía de acuerdo con esta participación. Finalmente se calculó el promedio de la sumatoria de estas 3 cirugías para obtener el límite superior que fue \$66.734 tal como se muestra en el Anexo 3. Es importante destacar

que dentro de las estadísticas encontradas no se informaron la cantidad de consultas realizadas en la Clínica Las Condes ni cordillera.

Adicional a este dato obtenido mediante la encuesta de mercado, también se consideraron otros precios de productos como “*A la quimio con mi simio*”, el cual consiste en un kit de acompañamiento dirigido para niños con diagnóstico de cáncer que requieran quimioterapia. Si bien este producto está orientado a un grupo de pacientes con otras necesidades distintas a las cuales Acompaña teddy desea enfocarse, es relevante considerarlo ya que ofrece un producto similar y su valor se encuentra en los \$40.000

c) Costos variables:

Para calcular el costo variable unitario, se consideró el costo de las materias primas necesarias para la creación del kit de acompañamiento, los cuales fueron cotizados con fecha de diciembre 2020, estos ítems se encuentran especificados en el Anexo 3. Junto con esto se agregó el costo de combustible necesario estimado para el despacho de 1 kit y el costo asociado a la donación de kits, este último está considerado como parte de la estrategia para formar alianzas con las clínicas para poder realizar la promoción de nuestro producto en sus salas de espera. Esta estrategia consiste en que, por cada 20 kits comprados por pacientes de alguna clínica de nuestra cobertura geográfica, Acompaña teddy donará 1 kit a 1 paciente de algún hospital de preferencia de la clínica con la finalidad de la visualización de la Responsabilidad Social en ambas entidades.

Finalmente tomando en consideración el límite superior \$66.734(determinado principalmente por el punto medio del rango consultado de disposición a pagar) y límite inferior \$22.381 (determinado por el costo variable unitario) definimos obtener un margen de 123%, lo cual nos permite fijar el precio de venta en \$49.910, lo cual fue aproximado a \$50.000.

Límite superior \$ **66.734**

Límite inferior CVu \$ **22.381**

Precio: CVu x (1+ Ma)

$$22.381 \times (1 + 123\%) = \$49.910$$

Precio fijado: \$50.000

16. Canales

En el caso de Acompaña Teddy, la estructura del canal es de distribución, debido a su condición de producto.

17. Decisión de canales

Dentro de las decisiones críticas de canales encontramos:

Estructura del canal:

- Largo: incorporará dos eslabones \Rightarrow *Empresa - Comprador*, es decir \Rightarrow *Acompaña Teddy - Familia y niño (comprador y usuario respectivamente)*. Esto se considera un canal de distribución directo.

- Ancho de canal: no hay ancho del canal.

18. Decisión de promoción

La estrategia de promoción estará basada en push. Buscaremos concentrar todos los elementos de la mezcla promocional de la empresa sobre las clínicas - con elementos de difusión audiovisuales y escritos en las salas de espera y con visitas informativas periódicas con los médicos -, y a través de campañas por RRSS para que a su vez empujen desde la perspectiva comunicacional hasta el comprador y consumidor final (familias y niños respectivamente).

Los cuatro elementos de la promoción se abordarán de la siguiente manera:

- Promoción: Principalmente relacionado a la fuerza de venta. La organización contará con *Coordinadores Acompaña Teddy*. Serán ellos quienes periódicamente visiten a los médicos con el fin de posicionar el producto, explicar beneficios y lograr con esto que nos identifiquen como una herramienta clínica y así recomienden la adquisición del kit con la familia desde la primera consulta. Adicionalmente en estas mismas visitas semanales, los *Coordinadores Acompaña Teddy* tendrán la labor de reponer el stock de material de difusión en los puntos críticos de cada clínica y de velar por el mantenimiento de estos notificando en caso de encontrar algún inconveniente.

- Publicidad: Debido a la elección de estrategia push, conocemos el perfil del cliente y sabemos como llegar de forma directa y personalizada a él, por lo que utilizaremos estrategias de publicidad en medios masivos específicos - principalmente Instagram -. Esto servirá de complemento a la recomendación por parte de los especialistas, material informativo audiovisual y escrito en las salas de espera y el boca a boca de parte de anteriores usuarios.
- Fuerzas de ventas: Entre las personas encargadas de generar una demanda efectiva del producto, tenemos a los *Coordinadores Acompaña Teddy* y a los *Embajadoras Acompaña Teddy*. Ambos tienen perfiles diferentes; los Coordinadores requieren tener fundamento técnico - clínico, credibilidad, convicción y deben encarnar los valores de la empresa mientras que las Embajadoras por su parte, adicional a lo mencionado anteriormente, deben contar con la capacidad de empatizar con el usuario final y poder transmitir de manera simple y eficaz los elementos claves para el uso del kit. Esto garantizará que el usuario entienda la composición del kit y sus funcionalidades, familiarizándolo con esto y fomentando su uso. Ambos perfiles se detallan de mejor manera en el punto 21 del presente informe.

- Relaciones Públicas (RRPP): Como método de ingreso a las Clínicas, para que permitan la instalación de un rincón informativo en las salas de espera pediátricas, Acompaña Teddy patrocinará los desayunos de las reuniones clínicas del equipo médico quirúrgico pediátrico y donará, por cada 20 kits comprados en dicha Clínica, 1 kit a un establecimiento de su preferencia, favoreciendo la visualización de la Responsabilidad Social en ambas entidades.

Para contribuir a la imagen corporativa, Acompaña Teddy incluirá su logo en todos los elementos de promoción y difusión.

19. Decisiones de planta

- Tamaño: La organización contará una sola planta presencial (oficina) de 65 metros cuadrados (m²) + 5m² de bodega. Adicionalmente, en las salas de espera del área de cirugía pediátrica de las 9 clínicas del sector Oriente, se encontrará un punto informativo, con branding y material promocional e informativo.
- Ubicación: una oficina ubicada en la comuna de Las Condes y puntos informativos en las clínicas del sector Oriente de la RM, mencionadas en detalle en el apartado 4 del presente informe.
- Diseño: El espacio operativo, como mencionamos previamente, será una única oficina de 65 m² y tendrá la finalidad de funcionar como centro de *almacenaje (almacenaje máximo de 540 kits), de preparación*

de los kit y central administrativa. Desde este lugar también, se coordinarán tanto los despachos de los kits a cada domicilio en los horarios definidos, como los elementos informativos a presentar a los médicos y a reponer en las clínicas. En los puntos 20 y 24 del presente informe - decisiones de proceso y planta- se detalla más profundamente el flujo.

Con respecto a los puntos informativos en las clínicas estos incluirán: un revistero metálico con el branding de Acompaña Teddy, folletería con información del kit, beneficios, recomendación de expertos y medios de contacto, material audiovisual para pasar en las salas de espera que cuentan con TV.

20. Decisiones de proceso

Cómo entran los usuarios.

1. **Dar a conocer el producto:** El Coordinador Acompaña Teddy acudirá a la Clínica correspondiente y realizará visitas periódicas a cirujanos pediátricos y pediatras para dar a conocer el producto, su finalidad, ventajas, beneficios, entre otros. Estas visitas médicas se realizarán una vez a la semana a cada Clínica en diferentes horarios, intentando abordar a la mayor cantidad de médicos en esa jornada y procurando en un mes, haber conversado al menos en una instancia con cada profesional. Adicionalmente, en las salas de espera y otros puntos de la Clínica con alto flujo de potenciales compradores, se establecerán

puntos de difusión, con branding y material informativo escrito y audiovisual para dar a conocer el producto. También estarán los medios de contacto explícitos en la infografía, para facilitar al comprador la adquisición de un kit. Conjuntamente, existirá difusión permanente a través de las Redes Sociales oficiales de Acompañan Teddy, siendo una puerta de entrada adicional al producto.

2. Recomendación del producto: Los usuarios serán captados desde el momento de encontrarse en la sala de espera de la Clínica o a través de campañas de Redes Sociales. Al ingresar a la primera consulta con el médico, el médico podrá reforzar a través de la recomendación de adquisición de este producto, haciendo énfasis en sus atributos, beneficios y sitios de compra.
3. Compra del producto: Si los padres, cuidadores u otros deciden efectivamente comprar el kit, los medios de adquisición estarán especificados en los afiches en la sala de espera y a través de las RRSS. La compra será en línea, a través de la página web, con diversas modalidades de pago (tarjeta de crédito y débito) el valor del kit incluye el despacho en las comunas del sector oriente. Es importante destacar que en una primera etapa el kit solo estará disponible para despacho dentro de la RM. Frente a dudas sobre el proceso de compra, podrán contactarse mediante teléfono o whatsapp con nuestra central.

4. Coordinación de entrega de kit: Posterior a la compra, la Embajadora Acompaña Teddy, se comunicará vía telefónica con el comprador, donde se acordará el día y el horario para realizar la entrega en el domicilio del usuario final. Para esta entrega será primordial que se encuentre al menos un cuidador del niño en el domicilio, para lo que se dispondrá de un amplio rango horario de entrega. Es importante que esta entrega se concrete al menos 3 días previos a la cirugía, para garantizar que el usuario tenga el tiempo para hacer uso de todos los elementos de este kit de forma oportuna.

5. Entrega y presentación del kit: Con la coordinación de entrega del kit ya realizada, según las especificaciones en el paso anterior, la Embajadora Acompaña Teddy acudirá de manera presencial el día y horario acordado. Realizará una acabada explicación a los padres sobre el producto, su contenido y la forma de utilizarlo. Posteriormente se le explicará al niño de manera didáctica, lúdica y simple, como utilizar el kit y en qué orden, asegurando así que este se familiarice con los elementos y los incorpore en su rutina los días previos al procedimiento.

Que hacen los usuarios durante el proceso.

6. Uso del kit: En esta fase, los usuarios hacen uso de las diferentes herramientas proporcionadas en el kit, a medida que van avanzando en las etapas del proceso perquirúrgico. Es aquí cuando se desarrolla

más profundamente la disminución de la incertidumbre del usuario con respecto al contexto clínico, generando así una sensación de familiarización con el entorno y con ello la disminución de la ansiedad en los pacientes al momento, de efectivamente, enfrentarse al contexto hospitalario. Es importante considerar que los cuidadores también cuentan con material de apoyo al cual recurrir en busca de información, que los ayude a guiar a los niños en el proceso - a través del uso de las actividades - y que los ayude a manejar los cuadros de ansiedad que puedan desarrollar a lo largo del periodo.

Cómo salen los usuarios del proceso.

7. Alta y control postoperatorio: Al finalizar el proceso quirúrgico y de recuperación, el niño es dado de alta, y dentro del libro de actividades encontrará una última etapa, con material general para el autocuidado postoperatorio, complementario a las indicaciones del médico tratante. A la semana de haberse realizado la intervención quirúrgica, se remitirá un correo electrónico al cuidador del niño con una encuesta, para evaluar su percepción en relación al producto de Acompaña Teddy y su impacto. Esta encuesta se enviará en ese plazo para asegurar que el paciente ya haya concluido el ciclo de acompañamiento, que finaliza con el primer control post quirúrgico. Posteriormente, los resultados serán analizados por nuestra empresa para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas y así generar mejoras constantes del proceso.

21. Decisiones de personal

1. Gerente General: Profesional encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar el trabajo dentro de la empresa.
2. Gerente Operación: Profesional encargado de planificar, dirigir y asegurar el buen manejo de los recursos de la organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados.
3. Gerente Comercial: Profesional encargado de coordinar las actividades de la fuerza de venta, los planes de comercialización y marketing con el fin de lograr posicionamiento de la empresa.
4. Asistente Administrativo: Técnico profesional encargado de prestar apoyo en las tareas administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento en la organización.
5. Coordinador Acompaña Teddy: Profesional del área de la psicología cuyo propósito es entregar información y sustento a médicos (prescriptores).
6. Embajador Acompaña Teddy: Profesional del área de la educación parvularia. Es la profesional encargada de entregar y capacitar a los clientes y usuarios en relación a los contenido y uso del kit.

22. Sistemas de control

Dentro de los sistemas de control para monitorear objetivo comercial nos enfocaremos en los 3 pilares:

1. Experiencia del usuario:

- a. Encuestas de satisfacción: Esta encuesta será confeccionada por el profesional del área de la psicología y será enviada al correo electrónico del comprador y cuidador del niño, al cabo de una semana de la intervención quirúrgica (periodo en que ya debería haber finalizado todo el proceso de acompañamiento, incluyendo el primer control post quirúrgico). Esta deberá ser contestada por el cuidador, y nos entregará a través de la Escala de Likert, información sobre la utilización del kit, su impacto sobre los niveles de ansiedad y potenciales mejoras. Adicionalmente, incorporará preguntas orientadas a evaluar la adherencia al kit por parte tanto del usuario - niño - como del cuidador, con la finalidad de establecer el grado de relación entre los índices de adherencia y los resultados.

2. Evaluación competencia y sustitutos:

- a. Monitoreo de sustitutos: realización de un sondeo periódico tanto de variaciones de precios de productos y servicios sustitutos, como de la presencia de nuevos sustitutos en el sector de las Clínicas.
- b. Monitoreo de nuevos competidores: realización de un sondeo periódico en busca de la aparición de nuevos competidores y/o desarrollo de nuevos servicios o productos que apunten a

satisfacer la misma necesidad a la que está orientada
Acompaña Teddy.

3. Evaluar fuerza de venta:

- a. Número de clientes que compran el kit posterior a una recomendación médica: En encuesta de satisfacción se agregara ítem consultando “¿Cómo te enteraste de nuestro producto?”.
- b. Número visitas por clínica y por médico al mes: Se llevará registro de visitas médicas mediante planilla.

23. Objetivo función producción

Como principal objetivo Acompaña Teddy busca otorgar un servicio de calidad al mínimo costo, sin transar en la modificación de elementos que puedan afectar la calidad del servicio final y respondiendo en la mayor medida posible a las expectativas de los clientes y el mercado.

24. Planta

Para la estimación de la planta, se consideraron 3 aristas relevantes:

1. Tamaño

Acompaña Teddy contará con una sola planta presencial (oficina), la cual será arrendada y acondicionada para las labores necesarias. Está, será una oficina de 65 mts² más una bodega de 5mts², con un valor mensual de

\$661.959 más gastos comunes de \$120.000. Este espacio arrendado, será adaptado con el mobiliario - sillas, mesas, repisas, entre otros - y otros insumos básicos necesarios, avaluados en \$3.057.064 (ver Anexo 4), que propicien el funcionamiento de:

- *Central de almacenaje*: elementos del kit por separado, material informativo para la clínica, médicos y padres.
- *Ensamblaje de productos*: personalizados según la elección de cada cliente.
- *Centro administrativo*: trabajo diario, coordinación de despachos y lugar de reuniones de equipo.
- *Centro logístico de la empresa*.

Este espacio permitirá almacenar los insumos necesarios para ensamblar 540 kits (stock máximo). Esta cantidad de kits está determinada a partir de dos variables: por un lado, el Q/T estable de 360 kits mensuales, y por otro lado el tiempo de despacho de los proveedores que va de un mínimo de 15 días a un máximo de 30 días. Cada nuevo pedido, se emitirá cuando queden 360 kits almacenados, por lo que en el mejor de los casos (despacho de 15 días) habrá aproximadamente 540 kits almacenados (Figura 8) y en el peor de los casos (despacho en 30 días) la reposición será el último día, a tiempo para comenzar el nuevo mes (Figura 9). Importante destacar que el stock mínimo es de 180 kits. En base a esto, la cantidad sugerida de kits nos otorgaría en un mes regular, el balance adecuado para reducir la capacidad

ociosa pero siempre con la seguridad de contar con los insumos necesarios para dar continuidad al servicio, considerando los plazos máximos de reposición por parte de los proveedores.

Figura 8: Reposición de stock en el plazo mínimo (15 días)

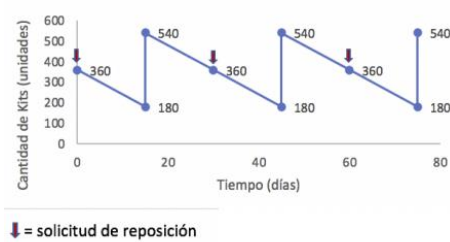
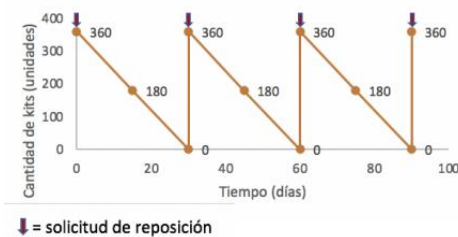


Figura 9: Reposición de stock en el plazo máximo (30 días)



2. Ubicación

La planta estará ubicada en la comuna de Las Condes, esta comuna fue elegida para garantizar un punto de operaciones centralizado con respecto a nuestros clientes - usuarios que se atienden en el sector Oriente de la RM - y con respecto a los lugares de residencia de los potenciales usuarios finales - considerando la encuesta de mercado - quienes harán uso de nuestro producto. Esta ubicación de fácil acceso y gran conectividad busca aminorar los tiempos de traslado disminuyendo las distancias entre los puntos de visita

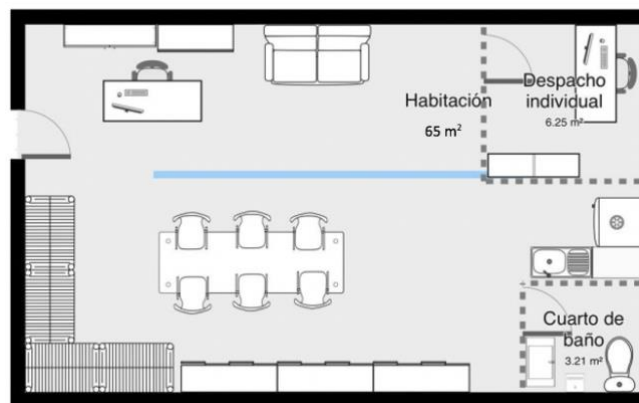
para los miembros de Acompaña Teddy, pero también generar buenas condiciones de acceso para los proveedores. En lo general, el servicio de Acompaña Teddy, se considera un bien de conveniencia. En lo particular, si bien el costo de arriendo del m² en la comuna elegida, se encuentra dentro de los más altos de la Región, los costos totales siguen siendo menores al incluir los traslados - a las Clínicas una vez a la semana por cada una - y los despachos a domicilio - 18 despachos diarios en las comunas definidas -; justificando así también la ubicación seleccionada (ver Anexo 5). En cuanto a la perecibilidad, ninguno de los insumos para el ensamblaje de los kits finales es perecibles, y considerando, además el peso despreciable del kit completo (< 1kg c/u), el traslado y el almacenaje no deberían influir significativamente en la ubicación de la planta. Con respecto a los aspectos de activación y/o regulación desde el gobierno local, al indagar en las consideraciones del Municipio respectivo, no existen restricciones que afecten la instalación de la planta de Acompaña Teddy, por lo que únicamente consideraremos el ubicar la oficina en un edificio de giro comercial que se encuentre regulado para operar.

3. Diseño

En relación al diseño, este estará orientado a disminuir al máximo los traslados internos de la planta y se verá similar a la Figura 10. Entrando a la derecha, se encontrarán todos los muebles referentes al almacenaje de insumos para los kits mensuales (360). En el centro, la mesa de trabajo dedicada al ensamblaje de kits. Cuando estos estén listos, pasarán a los

muebles posteriores a la recepción, donde se controlará el correcto contenido, y se programará para el despacho correspondiente, recalcar que para el almacenaje de los eventuales 180 kits restantes, se contará con la bodega del edificio mencionada previamente, la cual sirve de almacenaje interno para la reposición en la oficina.

Figura 10: Diseño de la oficina de Acompaña Teddy.



25. Procesos

1. Marketing y ventas.

En primer lugar, el Coordinador Acompaña Teddy será el encargado de realizar las visitas periódicas a las diferentes Clínicas con el fin de dar a conocer el servicio a los médicos pediatras y cirujanos pediátricos. El Coordinador, tendrá como objetivo abordar un máximo de dos Clínicas por día - de manera presencial o virtual -, por lo tanto, se espera que logre abarcar las 9 Clínicas dentro de una semana regular de trabajo. Es importante mencionar, que se estructuraran los turnos de visita a cada Clínica con antelación, procurando dar variabilidad horaria a las visitas - rotación de jornadas am y

pm -, con el fin de abarcar a todos los profesionales de la institución al menos una vez al mes. Por su parte la alternativa de visita online buscará flexibilizar el cronograma, compatibilizando por una parte la disponibilidad de los médicos con la disponibilidad de nuestras Coordinadoras, y por otra parte la situación sanitaria nacional.

Complementariamente, en las salas de espera y en puntos estratégicos de alto flujo de pacientes pediátricos, de las 9 Clínicas mencionadas con anterioridad, se dispondrá de un revistero y de folletos informativos con las generalidades del programa, los beneficios, formas de contacto y adquisición del producto, los que tendrán un sistema de reposición semanal. Adicionalmente, en las salas de espera, se encontrará material audiovisual principalmente testimonial, para ser difundido en los televisores informativos de cada espacio.

Como tercera estrategia de difusión, incorporaremos campañas en redes sociales (principalmente Instagram), con la finalidad de poder llegar a potenciales clientes que no se encuentran aún en el entorno hospitalario. Esto contribuirá a posicionar la marca en nuestro público objetivo. Este posicionamiento será a través de post informativos, videos testimoniales y otros recursos que visibilizaran a Acompaña Teddy y servirá de complemento a la recomendación boca a boca.

Todas estas estrategias, tienen la finalidad de realizar promoción del producto y así captar los clientes requeridos progresivamente, hasta llegar a nuestro Q/T en el noveno mes. Una vez alcanzada la estabilidad, se comenzará a emitir la orden de compra mensual de insumos para 360

unidades como se mencionó previamente. Para los meses anteriores se realizará la orden de compra a los diversos proveedores en base a las estimaciones de Q/T realizadas para cada mes.

2. Logística de entrada.

2.1 Los usuarios.

Los usuarios ingresarán producto del marketing realizado. En primera fase principalmente por el material informativo físico - folletos, material audiovisual -, y las campañas en Redes Sociales (Instagram). Paralelamente esta información será reforzada en la visita con el médico, el cual también tendrá la facultad de sugerir la compra del kit. En una segunda fase, los usuarios comenzarán a llegar debido a la recomendación de terceros - boca a boca - y por recomendación del propio médico tratante.

2.2 Los insumos.

Los insumos ingresarán a través de los distintos proveedores, los que entre cada quince y treinta días máximo realizarán los despachos, una vez ya emitida la orden de compra. Al ingresar los insumos, existirá un sistema de control que corrobore tanto las cantidades como el estado de los productos. Posterior a esto se ingresarán a la bodega. Destacar que se contará siempre con los insumos necesarios para armar los kits presupuestados en relación con la demanda mensual esperada. Partiendo de esa base, el total de

insumos mensual puede variar dependiendo de las fechas de reparto de los proveedores, siempre garantizando la continuidad del servicio.

3. Proceso de transformación.

En esta etapa se procederá al ensamblaje de los kits con sus insumos correspondientes, proceso que estará a cargo de la Asistente Administrativa.

Todos los elementos del kit se entregarán en una caja de cartón reciclable que tendrá etiqueta con el nombre de cada niño y el logo de la empresa. Dentro de la caja se encontrará un morral, un peluche con sus accesorios previamente escogidos, un libro ilustrado de actividades con su escala de emociones, un set de lápices de colores, y los instructivos para los padres. Todos estos elementos con las especificaciones mencionadas en el apartado de decisiones de producto.

El ensamblaje de kits será realizado todos los días durante 2 horas aproximadamente. Como mencionamos el retiro de los insumos de bodega y ensamblaje del kit estará a cargo de la Asistente Administrativa, quién dejará el kit listo para el control de salida y despacho.

Los desechos producidos durante este proceso serán reciclados semanalmente, por parte de la empresa.

Previo al despacho habrá un sistema de control realizado por las Embajadoras Acompaña Teddy para asegurar que estos hayan sido ensamblados correctamente según los requerimientos de cada comprador. Adicionalmente este control, permitirá tener un doble chequeo evitando extravío de insumos

4. Logística de salida.

Al encontrarse listos los kits para despacho, estos serán transportados y entregados a los usuarios directamente en sus casas a través de las Embajadoras Acompaña Teddy, quienes previamente habrán coordinado el día y hora de la entrega. Ellas asistieron de manera presencial y con un distintivo de la empresa al lugar acordado. Procederán a entregar el producto, explicando su funcionamiento y secuencia de uso de manera detallada primero a los cuidadores y usuarios respondiendo a posibles inquietudes que puedan surgir. La Embajadora deberá asegurarse del completo entendimiento del uso del kit por parte del usuario antes de dar por finalizada la visita. Posterior a la entrega del kit y al finalizar la visita, se les entregará a los cuidadores un documento el cual deben firmar para corroborar la entrega conforme del kit y educación del funcionamiento. El usuario utilizará el kit desde el momento en que se entrega - mínimo 3 días antes de la cirugía - y hasta que el usuario finaliza su primer control post operatorio. En este instante se da por finalizada la vida útil del producto, bajo el concepto de manejo de ansiedad. Solamente quedará pendiente la aplicación de la encuesta de satisfacción al día 7 del postoperatorio.

5. Post-venta.

En esta etapa el paciente ya habrá sido dado de alta, por lo tanto, ya habrá utilizado nuestro producto completo. Debido a esto, se enviará a los compradores y cuidadores de los usuarios, un mail con una encuesta de satisfacción usuaria, 7 días posterior a la cirugía realizada. Esta, constará de

simples preguntas, que serán respondidas mediante una Escala de Likert, con el fin medir si se cumplen los objetivos propuestos por el producto, ver la adherencia al uso del kit y sugerencias de mejoras por parte de los clientes.

26. Tecnología

1. Aplicaciones multimedia:

Dentro del libro de actividades en los capítulos 2, 3 y 4, se encontrarán unos códigos QR, los cuales, al ser leídos por un smartphone, dirigirá al usuario a una aplicación con contenido multimedia, dentro de este se encuentran están contemplados 4 juegos, un video animado y un audio de meditación guiada para niños.

*Empresa a cargo: “Bundle”.

*Costo: \$190.000

2. Página web:

Acompaña Teddy contará con una página web, cuyo objetivo principal es contar con una plataforma habilitada para la adquisición del producto. Adicionalmente, aquí se reforzarán generalidades tanto de la empresa como del producto, compartiremos los principales beneficios del uso del kit, las vías de contacto, testimonios de antiguos usuarios y mostraremos los elementos del kit junto con el catálogo de artículos que pueden ser elegidos por el niño (diseño del morral y ropa coleccionable para oso de peluche). También aquí se visualizarán las diversas alianzas con otras entidades.

*Empresa a cargo: Ne web diseño. Ref.: www.neweb.cl

*Costo inicial: \$199.990. Costo renovación hosting anual: \$44.990.

3. Sistema de inventario de insumos:

Se incluirá un sistema de control de inventario, el cual permitirá llevar un control del stock de los insumos y de los productos en línea. El mismo sistema, informará los stocks máximos y críticos, teniendo la facultad de notificar automáticamente la necesidad de realizar un pedido de reposición de insumos. También el software permitirá realizar facturas y boletas electrónicas, y llevar un reporte diario de ventas.

*Empresa a cargo: B sale. Ref.: www.bsale.cl

*Costo: 4 UF inicial + 1,9 UF mensual

4. Sistema computacional:

En la oficina, la Asistente Administrativa contará con Notebook HP G7 14", el cual funcionará con sistema operativo Windows 10. Además, contaremos con 2 notebook adicionales también con sistema operativo Windows 10, los cuales serán utilizados por la gerencia. Ambas Embajadoras Acompaña Teddy, tendrán a disposición una Tablet Samsung Galaxy, la cual será utilizada para que ellas coordinen los despachos correspondientes a cada día y para que además puedan usar como material de apoyo para mostrar el funcionamiento del kit a los niños y sus cuidadores cuando este sea entregado, apoyando la familiarización de los componentes, sobre todo audiovisuales. La Coordinadora Acompaña Teddy también contará con una Tablet Samsung, la cual será utilizada durante las visitas médicas para

mostrar material de apoyo o para servir de medio de conexión en el caso de que las visitas sean online.

*Empresa a cargo: Pc Factory. Ref: www.Pcfactory.cl

*Costo: Notebook HP: \$299.000

Tablet Samsung Galaxy: \$130.990

5. Antivirus:

Se realizará la contratación anual de un sistema de antivirus, el cual permite ser instalado en 5 dispositivos distintos.

*Empresa a cargo: McAfee. Ref.: www.mcafee.cl

*Costo: \$27.990 anual.

6. Microsoft office:

Se contratará Microsoft office familiar 365, el cual permite suscribir hasta 6 personas distintas.

*Empresa a cargo: Microsoft. Ref.: www.microsoft.com

*Costo: \$56.990 anual.

27. Mantenimiento

En cuanto al mantenimiento preventivo, este se realizará de forma anual solo en los sistemas computacionales como Notebooks y Tablets que se encuentran en la oficina. Este contempla: la visita y diagnóstico, limpieza de Virus, spam, limpieza archivos personales, optimización del rendimiento del equipo, entre otros.

*Empresa a cargo: Pc-Tech. Ref: www.pc-tech.cl

*Costo: \$24.990.

El resto de los mantenimientos, principalmente del mobiliario serán solamente reactivos.

28. Programación

La programación de producción estará a cargo del gerente de operaciones, quien tendrá una dotación de 0,5 (además tendrá una dotación de 0,5 como gerente comercial). Su función será organizar las órdenes de compras, programar la realización de kits según las solicitudes realizadas por los clientes, generar rutas de despacho y coordinar la futura entrega del kit por parte de las Embajadoras Acompaña Teddy. En caso de ausentismo del gerente de operaciones, será el Asistente Administrativo el encargado de programar la producción.

29. Sistemas de control

- Logística de entrada: El primer punto de control será al momento de la entrega de insumos por parte de nuestros proveedores. Una vez recepcionados los insumos el Asistente Administrativo deberá, primero que todo, cerciorarse de que los insumos se encuentran en buen estado (control de calidad) y que contienen las especificaciones solicitadas en la orden de compra (cantidad y características).

Posteriormente deberá registrar el ingreso de estos insumos en el sistema de inventario y almacenarlos organizadamente en la bodega.

- Logística de Transformación: El proceso de transformación implica el ensamblaje del kit, el cual ya mencionamos será realizado por la Asistente Administrativa. En este punto de control, se deberá registrar diariamente en el sistema de inventario, como egreso, todos los insumos utilizados para armar los kits correspondientes. Luego deberán registrarse en el mismo sistema de inventarios - ya no como insumos por su cuenta - bajo el concepto de kit completo. Los kits completos se almacenarán en el mueble de la recepción de la oficina para posteriormente ser retirados por las Embajadoras Acompaña Teddy, estas mismas, en el momento previo a salir a despachar, deberán registrar en el sistema de inventario la cantidad de kits que saldrán en ese momento desde la oficina, bajo el concepto de kits egresados.

- Logística de salida: Durante el proceso de entrega del kit, la Embajadora Acompaña Teddy entregará este en el domicilio, y realizará la inducción y familiarización del kit como se mencionó en el apartado 18 del presente informe. Al final de este proceso el cuidador del usuario deberá firmar un comprobante de recepción conforme del kit, que implica que este llegó en buenas condiciones, contenía todos

los elementos especificados y fue explicado detalladamente tanto a los usuarios como a sus cuidadores.

30. Objetivo del clima

Planificar, implementar y evaluar estrategias de recursos humanos, para conocer la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a las relaciones, los estilos de liderazgo, las condiciones contractuales, el ambiente físico y los valores. Con la finalidad de proveer un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción del recurso humano, de forma tal, que les permita a los funcionarios progresar en base al mérito, las aptitudes y habilidades para alcanzar el mayor bienestar laboral e identificar las temáticas donde hay oportunidad y así desarrollar planes de intervención.

31. Definición de perfiles

Gerente General

Nombre del cargo	Gerente General - Gerente Recursos Humanos
Formación académica	Ingeniero Comercial / Prof. De la Salud Mg en Gestión.
Experiencia	2 años

Conocimientos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de finanzas y administración, recursos humanos.

Competencias	
Habilidades - Aptitudes	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y cumplimiento de objetivos de la organización. • Pensamiento crítico: capacidad de resolución de problemas, analizando las causas y sus efectos con el fin de solucionarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. • Actitud positiva. • Capacidad de delegar. • Compromiso con la organización. • Innovación y flexibilidad.

<ul style="list-style-type: none">• Creatividad: capacidad de innovación en las estrategias de trabajo en la empresa.• Orientación a Resultados: de planificar: organización de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores.	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad.
---	--

Gerente de Operación y Gerente Comercial

Nombre del cargo	Gerente de Operaciones. - Gerente Comercial
Formación académica	Ingeniero comercial / Prof. de salud con Mg en Gestión.
Experiencia	2 años

Conocimientos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en manejo compras, marketing, operaciones, finanzas.

Competencias	
Habilidades - Aptitudes	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y cumplimiento de objetivos de la organización. • Pensamiento crítico: capacidad de resolución de problemas, analizando las causas y sus efectos con el fin de solucionarlos. • Organización: capacidad de estructurar y ordenar jerárquicamente las prioridades y las tareas que deben cumplirse, catalogando 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. • Comunicación Efectiva. • Compromiso con la organización. • Autodominio.

<p>aquellas que puedan posponerse, delegarse o eliminarse.</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientación a Resultados: de planificar: organización de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores.	
--	--

Asistente Administrativo

Nombre del cargo	Asistente Administrativo
Formación académica	Técnico Nivel Superior en Administración de Empresas
Experiencia	2 años

Conocimientos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y/o experiencia de manejo básico de herramientas Office, archivo y redacción. • Conocimiento de contabilidad gubernamental • Conocimiento de conciliación bancaria • Deseable conocimiento de inglés básico.

Competencias	
Habilidades - Aptitudes	Actitudes

<ul style="list-style-type: none">• Organización: capacidad de estructurar y ordenar jerárquicamente las prioridades y las tareas que deben cumplirse, catalogando aquellas que puedan posponerse, delegarse o eliminarse.• Comunicación: facilidad para las relaciones interpersonales, que le permitan relacionarse con empleados, clientes y usuarios potenciales.• Confidencialidad: garantizar que la información de la empresa sea de carácter privado.• Orientado a las metas: capacidad de evaluar los avances y progresos de las actividades relacionada a la organización.• Dinámico y proactivo: capacidad de llevar a cabo actividades de coordinación y resolución de problemas que no necesiten decisión directa de jefaturas.	<ul style="list-style-type: none">• Actitud positiva.• Comunicación Efectiva.• Compromiso con la organización.• Responsabilidad.
--	---

Coordinador Acompaña Teddy

Nombre del cargo	Coordinador Acompaña Teddy
Formación académica	Psicólogo/a
Experiencia	1 año como psicóloga infantil

Conocimientos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Formación en trastornos mentales en niños – adolescentes y ansiedad en ambientes hospitalarios. • Deseable conocimiento en atención al cliente. • Deseable conocimiento en ventas y marketing.

Competencias	
Habilidades - Aptitudes	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: facilidad para las relaciones interpersonales, que le permitan relacionarse con los promotores (médicos). • Orientado a las metas: capacidad de evaluar los avances y progresos de las actividades relacionada a la organización. • Proactividad y Adaptación al cambio: capacidad de llevar a cabo actividades de 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. • Actitud positiva. • Capacidad de escuchar.

<p>coordinación y resolución de problemas que no necesiten decisión directa de jefaturas.</p>	
---	--

Embajador Acompaña Teddy

Nombre del cargo	Embajador Acompaña Teddy
Formación académica	Educadora de Párvulos
Experiencia	1 año como educadora de párvulos

Conocimientos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento, estimulación temprana, ansiedad y juego. ● Conocimientos computacionales a nivel usuario Office. ● Licencia tipo B.

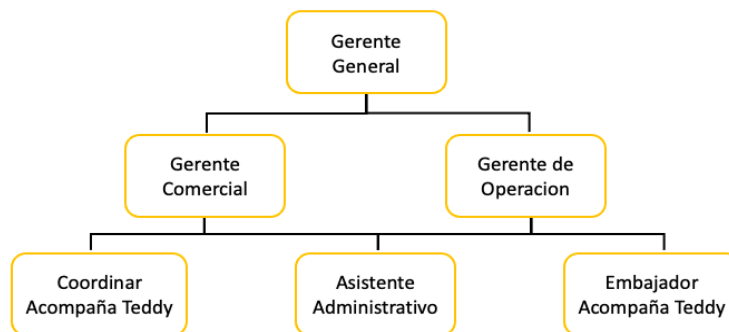
Competencias	
Habilidades - Aptitudes	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación: facilidad para las relaciones interpersonales, que le permitan relacionarse con empleados, clientes. ● Orientado al usuario: actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes. ● Proactividad y Adaptación al cambio: comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y auto iniciado en diversas situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación Efectiva. ● Asertividad. ● Trabajo en equipo. ● Responsabilidad.

Los Valores Compartidos

Es de suma importancia destacar que los valores requeridos para todos los cargos son aquellos relevantes para la cultura organizacional

- Empatía
- Responsabilidad
- Compromiso

32. Estructura



33. Remuneraciones y dotación

Tabla 3: Descripción de los cargos, remuneraciones y dotación de Acompaña Teddy.

ORDEN	CODIGO	APELLIDO	NOMBRE	CARGO	DOTACIÓN	HORAS	INGRESO DEL TRABAJADOR		
							REMUNERACIÓN BRUTA	BONOS	
1	ATED01			DIRECTORIO	2	-	\$ 250.000		
2	ATED02			DIRECTORIO		-	\$ 250.000		
3	ATED03			GERENTE GENERAL	0,5	22	\$ 600.000		
4	ATED04			GERENTE OPERACIÓN	0,5	22	\$ 600.000		
5	ATED05			GERENTE COMERCIAL	0,5	22	\$ 600.000		
6	ATED06			ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	44	\$ 500.000		
7	ATED07			COORDINADOR ACOMPAÑA TEDD	1	22	\$ 850.000		
8	ATED08			EMBAJADOR ACOMPAÑA TEDDY	2	44	\$ 650.000	\$ 50.000	
9	ATED09			EMBAJADOR ACOMPAÑA TEDDY		44	\$ 650.000	\$ 50.000	
							\$ 4.950.000	\$ 100.000	
TOTAL								\$ 5.050.000	

En esta tabla de remuneraciones se considera una reunión mensual de directores, y bonos, en el sueldo de las embajadoras, correspondientes a transporte

Es importante especificar, también, que si bien el valor de mercado para el cargo de psicóloga, por media jornada, es de \$800.000 se consideran \$50.000 adicionales a su remuneración debido a las características de venta que posee el cargo.

34. Sistemas de control de clima laboral

Tendrá como objetivo principal comparar el clima proyectado con el clima medido al finalizar el año en la organización cuya finalidad es determinar el nivel de logro y variables que se observan desajustadas.

Para cada uno de los elementos medidos, el nivel de equilibrio mínimo será de un 85% y la herramienta a utilizar será a través de una encuesta de clima utilizada por la superintendencia de salud en el año 2009¹⁸ que mide a través de escala de Likert.

Estrategia	Estructura	Sistemas	Valores Compartidos	P. Habilidades	Estilos de dirección	Personas
<ul style="list-style-type: none"> • Claridad Organizacional. • Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna. • Condiciones Ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre Áreas. • Procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento. • Reflexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo laboral. • Capacitación. • Retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque hacia las personas • Resolución e conflictos • Visión de jefatura directa, jefe de departamento y comité ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Carga de trabajo. • Satisfacción y motivación. • Calidad de vida. • Relaciones interpersonales. • Remuneraciones.

35. Determinación de flujos positivos

Según nuestra determinación de Q/T, en el noveno mes, de la puesta en marcha del proyecto, se logrará obtener el Q máximo de estabilidad, el cual corresponde a 360 unidades vendidas por mes.

El precio fijado es de \$50.000 por kit, el cual permite un ingreso mensual máximo de \$18.000.000 (Figura 11 y Figura 12).

Proyectando los flujos positivos el primer año la empresa logra un ingreso total de \$144.000.000 (Tabla 4) y desde el segundo año de puesta en marcha un ingreso total de \$216.000.000 anual (Tabla 5).

Tabla 4: Ingresos mensuales esperados para el primer año.

INGRESOS AÑO 1		
Meses	Q	Ingreso mensual
1	40	\$ 2.000.000
2	80	\$ 4.000.000
3	120	\$ 6.000.000
4	160	\$ 8.000.000
5	200	\$ 10.000.000
6	240	\$ 12.000.000
7	280	\$ 14.000.000
8	320	\$ 16.000.000
9	360	\$ 18.000.000
10	360	\$ 18.000.000
11	360	\$ 18.000.000
12	360	\$ 18.000.000
Total	2880	\$ 144.000.000

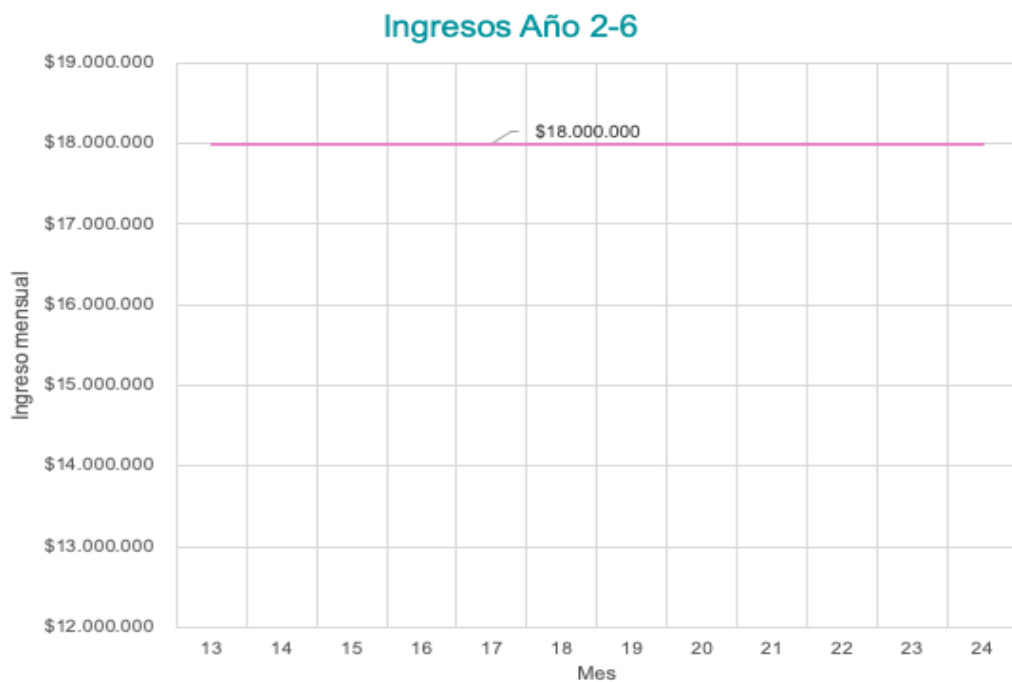
Tabla 5: Ingresos mensuales esperados para los años 2-6.

INGRESOS AÑO 2-6		
Meses	Q	Ingreso mensual
13	360	\$ 18.000.000
14	360	\$ 18.000.000
15	360	\$ 18.000.000
16	360	\$ 18.000.000
17	360	\$ 18.000.000
18	360	\$ 18.000.000
19	360	\$ 18.000.000
20	360	\$ 18.000.000
21	360	\$ 18.000.000
22	360	\$ 18.000.000
23	360	\$ 18.000.000
24	360	\$ 18.000.000
Total	4320	\$ 216.000.000

Figura 11: Ingresos mensuales esperados para el primer año.



Figura 12: Ingresos mensuales esperados para los años 2-6.



36. Determinación de flujos negativos

Costo variable unitario: los elementos necesarios para la producción de cada kit tienen un costo total de \$18.315, que incluye el envase, etiquetas, mochila morral, peluche, libro de actividades, escala de emociones, lápices de colores y folletos para padres. A este valor se añaden \$3.000 que consideran la gasolina necesaria para despachar cada kit en el domicilio del futuro usuario. Además, como estrategia para formar alianzas con cada clínica, se realizará la donación de un kit por cada 20 kits vendidos de forma mensual en esa institución, lo cual aumentaría el costo variable en \$1.066, obteniendo un costo variable final de **\$22.381** por unidad (Anexo 3).

Costos fijos: estos consideran el arriendo de oficina y los gastos asociados a su operación (servicios básicos, papelería, etc.) lo cual involucra un costo de \$972.533. Adicionalmente, las remuneraciones mensuales alcanzan un valor total de \$5.050.000, el financiamiento del catering destinado a reuniones del staff médico de las clínicas donde se promociona el kit tiene un costo de \$280.000 mensuales. Por último, la asesoría constante de un gestor de comunidades, que tiene un valor de \$85.000. Todo esto suma un costo fijo total de \$6.387.533 mensual (Anexo 6).

Los costos totales de cada mes pueden verse especificados en la Tabla 6 y Figura 13. Este costo una vez alcanzado el Q máximo se

mantiene estable en \$14.444.693 como se ve en la Tabla 7 y Figura 14.

Tabla 6: Costos totales para el primer año.

COSTOS TOTALES AÑO 1					
Meses	Q	Costo variable total	Costo fijo total	Costo total mensual	
1	40	-\$ 895.240	-\$ 6.387.533	-\$ 7.282.773	
2	80	-\$ 1.790.480	-\$ 6.387.533	-\$ 8.178.013	
3	120	-\$ 2.685.720	-\$ 6.387.533	-\$ 9.073.253	
4	160	-\$ 3.580.960	-\$ 6.387.533	-\$ 9.968.493	
5	200	-\$ 4.476.200	-\$ 6.387.533	-\$ 10.863.733	
6	240	-\$ 5.371.440	-\$ 6.387.533	-\$ 11.758.973	
7	280	-\$ 6.266.680	-\$ 6.387.533	-\$ 12.654.213	
8	320	-\$ 7.161.920	-\$ 6.387.533	-\$ 13.549.453	
9	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
10	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
11	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
12	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
			Total	-\$ 141.107.676	

Tabla 7: Costos totales para los años 2-6.

COSTOS TOTALES AÑO 2-6					
Meses	Q	Costo variable total	Costo fijo total	Costo total mensual	
13	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
14	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
15	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
16	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
17	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
18	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
19	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
20	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
21	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
22	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
23	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
24	360	-\$ 8.057.160	-\$ 6.387.533	-\$ 14.444.693	
			Total	-\$ 173.336.316	

Figura 13: Costos totales para el primer año.



Figura 14: Costos totales para los años 2-6.

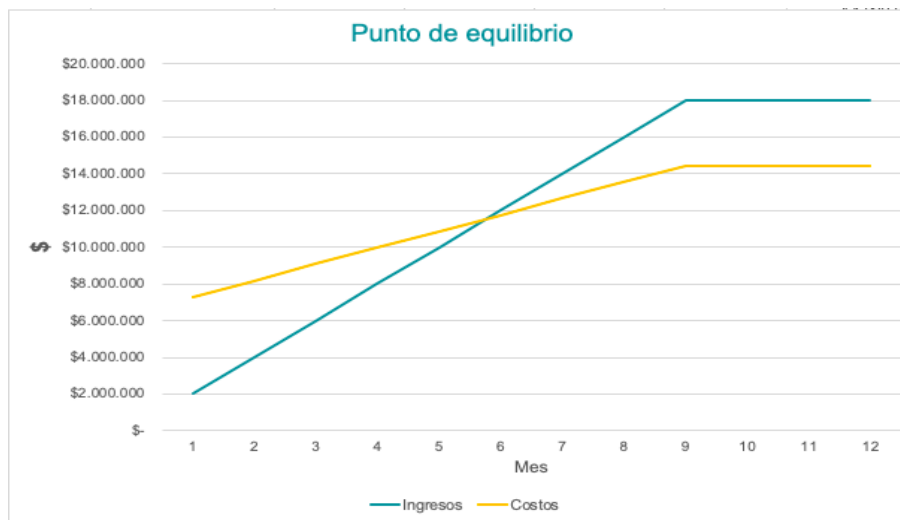


37. Determinación de punto de equilibrio

El punto de equilibrio será alcanzado cercano al mes 6 tal como se muestra en el Figura 15, cuando se alcance la venta de 231 unidades mensuales.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
$Q_{eq} = CF / (P - CVu)$	
$Q_{eq} = 6.387.533 / (50.000 - 22.381)$	
231,27	
Casi 6 meses	

Figura 15: Punto de equilibrio.



38. Máximo déficit acumulado

El máximo déficit acumulado se obtiene el mes 5 desde la puesta en marcha, como se muestra en la Tabla 8, llegando a un total acumulado de -\$15.366.265, el cual es considerado dentro del periodo 0, como capital de trabajo necesario para el funcionamiento del primer año.

Tabla 8: Representación numérica mensual del déficit máximo acumulado.

Mes	Q	Ingresos	Costos totales	Saldo total	Saldo total acumulado
1	40	\$ 2.000.000	-\$ 7.282.773	-\$ 5.282.773	-\$ 5.282.773
2	80	\$ 4.000.000	-\$ 8.178.013	-\$ 4.178.013	-\$ 9.460.786
3	120	\$ 6.000.000	-\$ 9.073.253	-\$ 3.073.253	-\$ 12.534.039
4	160	\$ 8.000.000	-\$ 9.968.493	-\$ 1.968.493	-\$ 14.502.532
5	200	\$ 10.000.000	-\$ 10.863.733	-\$ 863.733	-\$ 15.366.265
6	240	\$ 12.000.000	-\$ 11.758.973	\$ 241.027	-\$ 15.125.238
7	280	\$ 14.000.000	-\$ 12.654.213	\$ 1.345.787	-\$ 13.779.451
8	320	\$ 16.000.000	-\$ 13.549.453	\$ 2.450.547	-\$ 11.328.904
9	360	\$ 18.000.000	-\$ 14.444.693	\$ 3.555.307	-\$ 7.773.597
10	360	\$ 18.000.000	-\$ 14.444.693	\$ 3.555.307	-\$ 4.218.290
11	360	\$ 18.000.000	-\$ 14.444.693	\$ 3.555.307	-\$ 662.983
12	360	\$ 18.000.000	-\$ 14.444.693	\$ 3.555.307	\$ 2.892.324

39. Determinación de la inversión inicial requerida

- Total activos fijos: Los activos fijos considerados son principalmente mobiliario y artículos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la oficina y la coordinación de la operación que tienen un costo de \$3.057.064 (Anexo 4).
- Capital de trabajo: Se estima un capital de trabajo de \$15.366.265 (Tabla 8).
- Activos transitorios: Estos suman un costo total de \$1.758.913, y consideran principalmente trámites legales y municipales para iniciar funcionamiento de la empresa, pago de licencias de software computacionales necesarios para la operación y pago a profesionales que desarrollaran y diseñarán la página web, el libro de actividades y los juegos multimedia (Anexo 7).

Todo esto suma como inversión inicial un total de \$20.182.242, los cuales serán requeridos en el periodo 0, antes de la puesta en marcha. El “Payback” de esta inversión se obtendrá durante el mes 1 del segundo año de operación.

40. Anualización de los flujos

La información mensual obtenida previamente, se anualizó en 7 periodos, categorizando las partidas en *ingresos* - ventas de kits -, *egresos* - costos fijos, costos variables, gastos de puesta en marcha, gastos y gastos asociados a transbank (Anexos 3 y 8) - y *gastos no desembolsables* - depreciación (Anexo 9) - anuales. Con estas tres partidas, se obtuvo la utilidad antes del impuesto, a la cual se le adicionó en el primer periodo contable el castigo de los activos transitorios. Con esta nueva utilidad antes de impuesto, se realizó el cálculo de los mismos, obteniendo la utilidad neta al final de cada periodo. A la utilidad neta, se le agregaron los gastos no desembolsables pertinentes y la inversión realizada, dando por resultado final el flujo de caja del proyecto, como muestra la Planilla 1.

Planilla 1: Detalle del flujo de caja para los periodos 0-7

	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos								
Ventas kit	0	\$144.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000
Egresos								
Costo Variables	0	-\$64.457.280	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920
Costos Fijos		-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396
Gastos de puesta en marcha	-\$2.330.000							
Gastos		-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348
Gastos asociados Transbank		-\$2.776.320	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480
Gastos no desembolsables								
Depreciación	0	-\$495.078	-\$495.078	-\$495.078	-\$430.255	-\$430.255	-\$430.255	-\$281.065
Utilidad antes de impuestos	-\$2.330.000	-\$681.422	\$37.701.778	\$37.701.778	\$37.766.601	\$37.766.601	\$37.766.601	\$37.915.791
Castigo de activos transitorios		-\$1.758.913						
Total de utilidades antes de impuesto	-\$2.330.000	-\$2.440.335	\$37.701.778	\$37.701.778	\$37.766.601	\$37.766.601	\$37.766.601	\$37.915.791
Impuestos	0	0	-\$8.891.490	-\$10.179.480	-\$10.196.982	-\$10.196.982	-\$10.196.982	-\$10.237.264
Utilidad neta	-\$2.330.000	-\$2.440.335	\$28.810.288	\$27.522.298	\$27.569.619	\$27.569.619	\$27.569.619	\$27.678.528
Gastos no desembolsables								
Depreciación	0	\$495.078	\$495.078	\$495.078	\$430.255	\$430.255	\$430.255	\$281.065
Inversion								
Activos fijos	-\$3.057.064							
Capital de Trabajo	-\$15.366.265							
Activos transitorios	-\$1.758.913							
Flujo de caja situación con proyecto	-\$22.512.242	-\$1.945.257	\$29.305.367	\$28.017.376	\$27.999.874	\$27.999.874	\$27.999.874	\$27.959.593

41. Cálculo de la TIR y determinación del horizonte del proyecto

Con los flujos ya obtenidos del periodo 0 al 7, se obtuvo la tasa interna de retorno (TIR) para cada uno de esos periodos. Conjuntamente, se calculó el valor correspondiente a la variación del 3% entre cada periodo, con la finalidad de poder determinar en qué periodo se estabiliza el flujo y con ello establecer el horizonte del proyecto. En base a las cifras presentadas en la Planilla 2, se precisó que el horizonte del proyecto es de 6 años, debido a que la variación presente entre el periodo 6 y 7 es menor al 3%, por lo que se deduce que el proyecto se estabilizó.

Planilla 2: Cálculo de la TIR y variación del 3% por periodo.

	0-1	0-2	0-3	0-4	0-5	0-6	0-7
TIR	-%	9,9%	43,1%	57,0%	63,5%	66,7%	68,5%
Variación del 3% esperada		0,297	1,293	1,71	190,5	2,001	

Considerando el nuevo horizonte del proyecto, se realizaron los ajustes pertinentes en el flujo, entregando los siguientes nuevos valores presentados en la Planilla 3.

Planilla 3: Flujo de caja del proyecto con el horizonte de estudio ajustado.

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos							
Ventas kit	0	\$144.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000	\$216.000.000
Valor de salvamento							\$281.065
Egresos							
Costo Variables	0	-\$64.457.280	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920	-\$96.685.920
Costos Fijos		-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396
Gastos de puesta en marcha	-\$2.330.000						
Gastos		-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348
Gastos asociados Transbank		-\$2.776.320	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480
Gastos no desembolsables							
Depreciación	0	-\$495.078	-\$495.078	-\$495.078	-\$430.255	-\$430.255	-\$430.255
Utilidad antes de impuestos	-\$2.330.000	-\$681.422	\$37.701.778	\$37.701.778	\$37.766.601	\$37.766.601	\$38.047.666
Castigo de activos transitorios		-\$1.758.913					
Total de utilidades antes de impuesto	-\$2.330.000	-\$2.440.335	\$37.701.778	\$37.701.778	\$37.766.601	\$37.766.601	\$38.047.666
Impuestos	0	0	-\$8.891.490	-\$10.179.480	-\$10.196.982	-\$10.196.982	-\$10.272.870
Utilidad neta	-\$2.330.000	-\$2.440.335	\$28.810.288	\$27.522.298	\$27.569.619	\$27.569.619	\$27.774.796
Gastos no desembolsables							
Depreciación	0	\$495.078	\$495.078	\$495.078	\$430.255	\$430.255	\$430.255
Inversion							
Activos fijos	-\$3.057.064						
Capital de Trabajo	-\$15.366.265						
Activos transitorios	-\$1.758.913						
Flujo de caja situación con proyecto	-\$22.512.242	-\$1.945.257	\$29.305.367	\$28.017.376	\$27.999.874	\$27.999.874	\$28.205.051
		0-1	0-2	0-3	0-4	0-5	0-6
TIR	-%		9,9%	43,1%	57,0%	63,5%	66,8%
Variación del 3% esperada			0,297	1,293	1,71	1,905	2,004

42. Determinación de la CAPM

Para la determinar la CAPM, se utilizaron 3 métodos diferentes:

- Determinación de CAPM mediante el IPSA.

Para el cálculo de la CAPM mediante este método, se extrajeron valores de diversas fuentes. Para determinar el **Rf**, considerando el horizonte del proyecto de 6 años, se utilizó la tasa o bono en pesos del banco central a 5 años, con fecha de extracción del 25.01.2021¹⁹, la cual entregó un valor de 1,54. Luego se consideró un **Beta** sin apalancamiento de un 0,77, con fecha de actualización 01.2021²⁰, correspondiente al rubro de productos para el cuidado de la salud. Posteriormente, según los indicadores diarios de los mercados financieros en Chile²¹, el riesgo país al 21.01.2021 fue de 140 (1% = 1,40). Tomando el beta y el riesgo país previamente mencionados, se obtuvo el **Beta sin apalancamiento corregido**, el cual arrojó un valor de 0,7807. Por último, para el **Rm**, se consideró la variación en puntos del IPSA, entre el año actual (22.01.2021) y el año 2015 (22.01.2015) lo cual da una variación de 0,0487. Lo que finalmente se traduce en una **CAPM** de 0,3756%.

- Determinación de CAPM mediante el Fondo de Pensiones, tipo C.

Para el cálculo de la CAPM mediante este método, se extrajeron valores de diferentes fuentes. Para la determinación del **Rf**, considerando el horizonte de proyecto, se utilizó la tasa o bono en pesos del banco central a 5 años, con fecha de extracción del

25.01.2021¹⁹, la cual entregó un valor de 1,54. Posteriormente se consideró un **Beta sin apalancamiento corregido**, el cual arrojó un valor de 0,7807. Finalmente para el cálculo del **R_m**, se consideró la variación en la rentabilidad del fondo de pensiones tipo C²² en los últimos 12 meses considerando de enero del 2020 a diciembre de 2020, arrojando un valor de 4,32. Lo que finalmente se traduce en una **CAPM** de 3,7105%.

- Determinación de la CAPM mediante el Equity Risk Premium.

Para el cálculo de la CAPM mediante este método, se extrajeron los siguientes valores. Para la determinación del **R_f**, considerando el horizonte de proyecto, se utilizó la tasa o bono en pesos del banco central a 5 años, con fecha de extracción del 25.01.2021¹⁹, la cual entregó un valor de 1,54. Posteriormente se consideró un **Beta sin apalancamiento corregido**, el cual arrojó un valor de 0,7807. Finalmente se extrajo el valor de **ERP** correspondiente a 5,40. Lo que finalmente se traduce en una **CAPM** de 5,7562%.

43. Comparación de la TIR con la CAPM

La TIR calculada según el horizonte del proyecto es de un 66,8%. Por el otro lado, la CAPM calculada con los datos extraídos del Equity Risk Premium es de 5,7562%. Al comparar estos dos resultados se puede concluir que la TIR es mayor que la CAPM por un 61%, lo que indicaría que el proyecto es racionalmente bueno. Al comparar la TIR con la CAPM calculada con los

datos del IPSA, arroja un valor de 0,3756%, se cumple que la TIR es mayor a CAPM por un 66,4%. Y al comparar la TIR con la CAPM de Equity Risk Premium, se mantiene que la TIR es mayor que la CAPM por 61%. Lo que finalmente confirma que el proyecto de negocios es racionalmente bueno.

44. Determinación del VAN

El VAN fue calculado con una tasa del 5,7562%, a la cual se le agregaron los flujos desde el año 1 al año 6 donde se encuentra el horizonte de nuestro proyecto y se le adicionó el valor del periodo 0, dando como resultado un VAN de \$89.246.662. Esto al ser positivo indicaría que nuestro proyecto es racionalmente bueno, confirmando lo mencionado con anterioridad en la comparación de la TIR con la CAPM.

45. Sensibilización

Para evaluar la sensibilidad del proyecto, en base a la cantidad de unidades de kits que se proyecta vender (Q), se calculó una variación de un 10% mayor y de un 10% menor (Anexos 10 y 11), con el fin de considerar otros escenarios posibles en caso de existir un error de estimación en el Q. Consecuentemente estas variaciones, se traducen en un cambio en los valores de la TIR y el VAN, como se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9: Sensibilización del proyecto

Escenario	VAN	TIR	CAPM
Optimista +10%	\$129.727.24 9	92,5%	5,7562%
Realista	\$89.246.662	66,8%	
Pesimista -10%	\$48.721.832	40,4%	

46. Opciones de crecimiento

Se disponen de dos opciones de crecimiento, ambas están relacionadas al crecimiento de ventas de los kits utilizando la misma estructura del proyecto y la misma cantidad de empleados.



Como opción primaria de expansión:

- Cuadrante 2: Después de consolidar el producto en las clínicas del sector Oriente de la RM, se pretende ampliar el mercado. El objetivo es que otros pacientes que tengan que someterse a alguna cirugía en otra clínica que no sean de la RM, puedan acceder al kit. Para esto se desarrollarán estrategias de difusión principalmente en redes sociales, que apunten a dar a conocer el producto en otras regiones de Chile. Además, para mantener la calidad del servicio de acompañamiento ofrecido, se contará con la opción de despacho a regiones, con modalidad de inducción del producto de manera online, procurando que todos los pacientes tengan el mismo acceso y condiciones para optimizar el funcionamiento del kit.

Como opción secundaria de expansión:

- Cuadrante 3: Actualmente el kit de acompañamiento está orientado a manejar la ansiedad en niños gatillada ante situaciones relacionadas con la atención en salud, como son las intervenciones quirúrgicas. En el futuro, se pretende desarrollar nuevos kits de acompañamiento que tengan como objetivo abarcar otras situaciones que pueden generar ansiedad o trastornos adaptativos en niños, como por ejemplo, cambio de colegio, nacimiento de un hermano(a), etc. Con esto buscamos desarrollar un nuevo producto enfocado a un mercado más amplio de usuarios.

47. Inversionista

El proyecto necesita una inversión inicial de \$20.182.242 y un valor de puesta en marcha de \$2.330.000, los que entregan un valor de inversión inicial final de \$22.512.242 los que serán financiados con capital propio de las 5 socias fundadoras, aportando cada una \$4.502.448 por lo tanto al no ser un valor extremadamente alto, no se considera la necesidad de recurrir a inversionistas para financiar este proyecto.

	Capital de trabajo	Activos transitorios	Inversión inicial.	Gastos de puesta en marcha.	Inversión inicial final.
Activos fijos	\$15.366.265	\$1.758.913	\$20.182.242	\$2.330.000	\$22.512.242

REFERENCIAS

1. Arze, S., Lagos, C., & Ibache, M. (2018). Factores de riesgo de ansiedad preoperatoria en pacientes pediátricos. *Revista Chilena De Anestesia*, (47).
2. Capurso, M., & Ragni, B. (2016). Psycho-educational preparation of children for anaesthesia: A review of intervention methods. *Patient Education And Counseling*, 99(2), 173-185. doi: 10.1016/j.pec.2015.09.004
3. Sadegh Tabrizi, J., Seyedhejazi, M., Fakhari, A., Ghadimi, F., Hamidi, M., & Taghizadieh, N. (2015). Preoperative Education and Decreasing Preoperative Anxiety Among Children Aged 8 - 10 Years Old and Their Mothers. *Anesthesiology And Pain Medicine*, 5(4). doi: 10.5812/aapm.25036
4. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile(2005).Decreto 114 Aprueba el reglamento sobre seguridad de los juguetes. Consultado el 27 de enero de 2021, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=239261>
5. Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de diciembre de 2020 - Banco Central de Chile. (2021). Consultado el 27 de enero de 2021, en <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>

6. Instituto Nacional de Estadísticas Chile (2020). Boletín estadístico: empleo trimestral. Consultado 27 Enero 2021, de https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/regi%C3%B3n-metropolitana-y-gran-santiago/bolet%C3%ADn-empleo-regi%C3%B3n-metropolitana-trimestre-m%C3%B3vil-septiembre-octubre-noviembre-2020.pdf?sfvrsn=a1e83bd1_4.
7. Ministerio de Salud - Gobierno de Chile. (2020). *Tercera Subcomisión Mixta aprueba Presupuesto de Salud 2021* . Recuperado el 27 de enero de 2021, de <https://www.minsal.cl/tercera-subcomision-mixta-aprueba-presupuesto-de-salud-2021/>.
8. Ministerio de Desarrollo Social (2018) Salud Síntesis de Resultados: CASEN 2017. Recuperado de: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_Salud_casen_2017.pdf
9. Siches, I. Vega, J. Chomali, M. Yarza, B. Estay, R. Goyenechea, M. Jimenez, P. Aliaga, A. Aguila, F. Troncoso, J. Pacheco, J. (2020). El impacto del covid en el sistema de salud y propuestas para la reactivación. Colegio médico de Chile. Consultado el 27 de enero de 2021 en <http://www.colegiomedico.cl/wp-content/uploads/2020/08/reactivacion-sanitaria.pdf>.

10. Zúñiga-Fajuri, A., & Zúñiga F., M. (2020). Propuestas para ampliar la cobertura de salud mental infantil en Chile. *Acta Bioethica*, 26(1), 73-80. doi: 10.4067/s1726-569x2020000100073
11. Montes, C. (2020). *El 86% de los niños en Chile tiene celular propio y el 96% usa YouTube - La Tercera*. La Tercera. Consultado el 27 de enero de 2021 en <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-86-de-los-ninos-en-chile-tiene-celular-propio/1001402/>.
12. Cubillos, M., Figueroa, R., Larrain, R. (2019). Orientaciones para la regulación del uso de celulares y otros dispositivos móviles. Ministerio de educación gobierno de Chile Recuperado el 27 de enero de 2021, de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/5085/OrientacionesCel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
13. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2016) / Ley 20.920. Establece marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje. Consultado el 27 de enero de 2021, en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1090894>.
14. Formativos, C., comunidad, F., Infantil, T., & Superior, E. (2021). *El juego infantil y su metodología. Grado Superior*. Mheducation.es. Consultado el 27 de enero de 2021, en <https://www.mheducation.es/el-juego-infantil-y-su-metodologia-grado-superior-9788448171513-spain-group>.

15. Purcell, M. (2019). Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Consultado el 27 de enero de 2021, en https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf.
16. Benitez, A. Hernando, A. Velasco, C. (2019). Gasto de bolsillo en salud: una mirada al gasto en medicamentos. Centro de estudios publicos. Consultado el 27 de enero de 2021, en https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20190130/20190130113629/pde_r502_abenitez_
17. Cirugía Ambulatoria ¿Que es la cirugía Mayor ambulatoria? (2020). Clínica Alemana. Consultado el 27 de enero de 2021, en <https://portal.alemana.cl/wps/wcm/connect/Internet/Home/clinica-alemana-de-la-dehesa/cirugia-ambulatoria#>.
18. Estudio de clima organizacional. (2009). Pontificia universidad Católica de Chile. Consultado el 27 de enero de 2021, en http://www.supersalud.gob.cl/portal/articles-6221_estudio2009.pdf.
19. Informativo diario de operaciones financieras nacionales. (2021). Consultado el 27 de enero de 2021, en <https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>.
20. Betas By sector (US). (2021). Damodaran. Recuperado 27 Enero 2021, en http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm.

21. Indicadores diarios de los mercados financieros de Chile.(2021).
Círculo de estudios latinoamericanos. Recuperado 27 de Enero
2021 en <https://www.cesla.com/indicadores-diarios-mercados-financieros-chile.php>
22. Inversiones y rentabilidad de los fondos de pensiones(2020).Super intendencia de Pensiones.Recuperado 27 de enero 2021 desde
https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-14316_recurso_1.
23. Salud mental en situación de Pandemia,documento para mesa social Covid-19 (2020).Mesa social Covid. Recuperado 27 Enero 2021, from
https://cdn.digital.gob.cl/public_files/Campañas/Corona-Virus/documentos/Salud_Mental_V2.pdf.
24. Niños en un mundo digital.(2017).Unicef. Recuperado 27 de Enero de 2021, en
<https://www.unicef.org/media/48611/file#:~:text=Las%20tecnolog%C3%ADas%20digitales%20brindan%20oportunidades,y%20pueden%20ayudarles%20a%20resolverlo>.

ANEXOS

Anexo 1 - Ficha técnica de la encuesta de mercado.

Tipo de estudio	Encuesta de mercado online
Tamaño del universo muestral	5.336
Nivel de Confianza (%)	90%
Error muestral (%)	5%
Tamaño muestral	256
Fecha de realización	Entre el 02 y el 24 de mayo 2020.
Link de acceso	https://forms.gle/ppv2Yinh62MMBgSk7

Anexo 2- Elementos kit de acompañamiento.



Morral



Libro de actividades



Peluque



Ruleta de emociones



Lápices de colores



Empaque



Accesorios

Anexo 3 - Datos para la obtención del precio.

Tabla 1- Aranceles de las cirugías más frecuentes: Hernias, circuncisión, amigdalectomía en Clínicas del sector Oriente de la RM.

	1802003 HERNIA INGUINAL, CRURAL, UMBILICAL	1902082 CIRCUNCISIÓN (INCLUYE SECCIÓN DE FRENILLO, Y/O DE SIN	1302029 AMIGDALECTOMIA C/S ADENOIDECTOMIA
Clínica Alemana	\$ 2.509.533	\$ 2.086.405	\$ 1.887.512
Clínica Las Condes	\$ 2.460.268	\$ 1.985.922	\$ 1.680.483
Clínica U. de los Andes	\$ 2.402.605	\$ 1.800.517	\$ 1.526.813
Clínica UC San Carlos de Apo	\$ 2.902.189	\$ 2.034.686	\$ 1.676.613
Clínica Red Salud Vitacura	\$ 1.632.702	\$ 1.328.073	\$ 1.145.789
Clínica Cordillera	\$ -	\$ -	\$ -
Clínica Indisa	\$ 1.862.636	\$ 1.363.880	\$ 1.329.219
Clínica Red Salud Providencia	\$ 1.473.206	\$ 1.018.470	\$ 878.680
Clínica Santa María	\$ 1.878.435	\$ 1.955.085	\$ 1.686.740

Tabla 2- Cálculo del 4% del total del arancel de las cirugías más frecuentes, en las Clínicas del sector Oriente de la RM.

4% del valor total de la factura	1802003 HERNIA INGUINAL, CRURAL, UMBILICAL	1902082 CIRCUNCISIÓN (INCLUYE SECCIÓN DE FRENILLO, Y/O DE SIN	1302029 AMIGDALECTOMIA C/S ADENOIDECTOMIA
Clínica Alemana (Vitacura y la dehesa)	\$ 100.381	\$ 83.456	\$ 75.500
Clínica Las Condes	\$ 98.411	\$ 79.437	\$ 67.219
Clínica U. de los Andes	\$ 96.104	\$ 72.021	\$ 61.073
Clínica UC San Carlos de Apo	\$ 116.088	\$ 81.387	\$ 67.065
Clínica Red Salud Vitacura	\$ 65.308	\$ 53.123	\$ 45.832
Clínica Cordillera	\$ -	\$ -	\$ -
Clínica Indisa	\$ 74.505	\$ 54.555	\$ 53.169
Clínica Red Salud Providencia	\$ 58.928	\$ 40.739	\$ 35.147
Clínica Santa María	\$ 75.137	\$ 78.203	\$ 67.470

Tabla 3- Cálculo de precio ponderado por clínica, según su % de participación en el mercado estudiado.

	Consultas a cx pediátrica menores 10 años	% en el mercado	1802003 HERNIA INGUINAL, CRURAL, UMBILICAL	1902082 CIRCUNCISIÓN (INCLUYE SECCIÓN DE FRENILLO, Y/O DE SIN	1302029 AMIGDALECTOMIA C/S ADENOIDECTOMIA
Clínica Alemana (Vitacura y la Dehesa)	11.508	41%	\$ 40.248	\$ 32.488	\$ 27.492
Clínica Red Salud Providencia	654	2%	\$ 2.670	\$ 1.872	\$ 1.542
Clínica Indisa	6.956	25%	\$ 16.131	\$ 13.121	\$ 11.320
Clínica UC San Carlos de Apoquindo	1.074	4%	\$ 2.831	\$ 2.073	\$ 2.020
Clínica Santa María	4.736	17%	\$ 9.918	\$ 6.857	\$ 5.916
Clínica Red Salud Vitacura	1.998	7%	\$ 5.335	\$ 5.552	\$ 4.790
Clínica U. de los Andes	980	4%	\$ 3.364	\$ 2.521	\$ 2.138
Clínica Las Condes	-	-	-	-	-
Clínica Cordillera	-	-	-	-	-
Otras	232	1%	\$ -	\$ -	\$ -
	28.138		\$ 80.498	\$ 64.485	\$ 55.219
			Promedio	\$ 66.734	

Tabla 4- Cálculo del Costo Variable Unitario (CVu).

COSTOS VARIABLES KITS	Proveedor	Cantidad	Valor Unitario
Mochila morral personalizada con el logo	Grafimax	1	\$1.500
Peluche anti ácaros y hipoalergénicos	Publitoys	1	\$6.000
Prendas para el peluche (pack de 6)	Publitoys	1	\$4.000
Set 12 lápices de color tubo personalizado	Regala tu marca	1	\$1.500
Folletos instructivos dípticos full color para padres	Clic imprenta	1	\$300
Libro 20 páginas colorido	autores editores	1	\$3.400
Escala de emociones - imán (pack de 10)	Aloprint	1	\$540
Etiquetas papel autoadhesivo	Aloprint	1	\$75
Cajas maleta - envase	Comyu	1	\$1.000
Combustible entrega de los kits		1	\$3.000
Donación Kit		0,05	\$1.066
TOTAL			\$ 22.381

Anexo 4 - Descripción de Activos fijos

ACTIVOS FIJOS	
Item	Valor
Escritorio en L A6	\$207.252
Rack metalico	\$39.800
Revisteros metalico	\$107.820
Rack metalico	\$39.800
Mesa reunión larga	\$316.440
Muebles colgante SPR1	\$74.844
Muebles colgante SPR1	\$74.844
Cajonera 3 cajones	\$84.240
Estante CP2	\$268.920
Estante CP2	\$268.920
Base B2	\$109.512
Base B2	\$109.512
Silla operativa	\$60.950
Silla de visita	\$34.100
Silla de visita	\$34.100
Silla de visita	\$34.100
Silla de visita	\$34.100
Silla de visita	\$34.100
Silla de visita	\$34.100
Notebook HP®G7 14" HD 4GB 500GB Windows 10	\$299.990
Notebook HP®G7 14" HD 4GB 500GB Windows 10	\$299.990
Multifuncional Láser B y N Brother	\$109.990
Telefono fijo	\$8.490
Proyector HD Gear® 200 Lúmenes LED	\$75.990
Celular Huawei Y5	\$69.990
Celular Huawei Y5	\$69.990
Tablet MediaPad T4Huawei®	\$77.590
Tablet MediaPad T4Huawei®	\$77.590
Total	\$3.057.064

Anexo 5 - Tabla comparativa de costos de arriendo y traslados.

Cálculo del combustible por auto de visitador		
Lugar de destino	Partiendo de Cantagallo (cantidad en	Partiendo de Recoleta (cantidad
Clínica Las Condes	2,5	13,3
Clínica Alemana	7,1	10,5
Clínica Indisa	11,2	3,9
Clínica Santa María	13,1	2,1
Clínica San Carlos de Apoquindo	4,2	16,7
Clínica Cordillera	7,8	10,6
Red Salud Vitacura	2,3	13,1
Red Salud Providencia	14,6	3,2
Clínica Los Andes	4,9	17,5
Total aproximado de Km recorridos por semana	67,7	90,9
Total aproximado de Km recorridos por 4	270,8	363,6
Consumo medio automovil: 12 km/L	22,567	30,3
Promedio \$786 pesos por litro de bencina 95	\$ 17.737	\$23.816
Total en pesos de gasto de bencina mensual	\$ 17.737	\$23.816

Cálculo del combustible por auto de repartidor		
Lugar de destino	Partiendo de Cantagallo (cantidad en	Partiendo de Recoleta (cantidad
Kilometros promedio por cada despacho	9,86	10,70
Consumo medio automovil: 12 km/L	0,82	0,89
Promedio \$786 pesos por litro de bencina 95	646	701
Cantidad de despachos diarios (9) en pesos	5.812	6.308
Cantidad de despachos mensuales (180) en	116.249	126.153
Total de combustible por auto de repartidor	116.249,40	126.153,00
Cantidad de repartidores	2	2
Total combustible por total de repartidores	232.498,80	252.306,00

*Kilometros promedio por cada despacho: promedio de KM entre el punto de salida y las 6 comunas de residencia más comunes según el estudio de mercado

Arriendo del lugar		
Lugar	Las Condes	Recoleta
Oficina de 65-70 m2 aprox	\$661.959	\$687.392
Gastos comunes	\$120.000	\$90.000
Total	\$781.959	\$777.392

*Valores referenciales de Portal Inmobiliario.

Total	
Las Condes	Recoleta
\$1.032.195	\$1.053.514

Anexo 6 - Descripción de costos fijos

COSTOS FIJOS	Cantidad	Valor	Valor total
Arriendo oficina	1	\$661.959	\$661.959
Gasto común oficina	1	\$120.000	\$120.000
Contabilidad	1	\$62.000	\$62.000
Telefono fijo + internet (pack dúo)	1	\$33.000	\$33.000
Plan de teléfono celular	2	\$7.000	\$14.000
Servicios públicos (energía, agua etc)	1	\$40.000	\$40.000
Papelería (uso administrativo)	1	\$20.000	\$20.000
Folletos instructivos flyer full color (1000)	1	\$21.574	\$21.574
Remuneraciones	1	\$5.050.000	\$5.050.000
Honorario community manager externo	1	\$85.000	\$85.000
Desayunos staff médico	10	\$28.000	\$280.000
Total			\$6.387.533

Anexo 7 - Descripción de activos transitorios

ACTIVOS TRANSITORIOS	
Item	Valor
Software inventario	\$657.132
Software computacional	\$56.990
Antivirus	\$27.990
Diseño libro	\$525.000
Diseño juego	\$200.000
Diseño página web	\$199.990
Tramites de de activacion empresa	\$150.000
Patente	\$91.811
Total	\$1.758.913

Anexo 8 - Descripción de gastos de la partida Egresos en el flujo de caja.

Tabla 1- Gastos de puesta en marcha, correspondientes al periodo 0.

GASTOS PUESTA EN MARCHA	
Sueldo visitador médico - psicóloga	\$850.000
Sueldo Gerente General	\$600.000
Sueldo Gerente comercial	\$600.000
Desayunos staff médico	\$280.000
TOTAL MENSUAL	\$2.330.000

Tabla 2- Otros gastos de renovación anual.

GASTOS	Cantidad anual	Valor	Total
Patente	1	\$92.117	\$92.117
Software inventario	1	\$55.271	\$55.271
Software computacional	1	\$56.990	\$56.990
Antivirus	1	\$27.990	\$27.990
Renovación Hosting página web	1	\$44.990	\$44.990
Mantenimiento anual preventiva PC	1	\$24.990	\$24.990
			\$302.348

Tabla 3- Gastos asociados a la retención por el uso de transbank, según tipo de tarjeta.

	% de retención	Ponderacion de uso	Ingresos año 1	Retención total transbank
Débito	1,49%	70%	\$144.000.000	\$1.501.920
Crédito	2,95%	30%	\$144.000.000	\$1.274.400
	% de retención	Ponderacion de uso	Ingresos año 2-6	Retención total transbank
Débito	1,49%	70%	\$216.000.000	\$2.252.880
Crédito	2,95%	30%	\$216.000.000	\$1.911.600

Anexo 9 - Activos fijos y su valor de depreciación.

ACTIVOS FIJOS						
Item	Valor	Vida útil	Depreciación período 1-3	Depreciación año 4-6	Depreciación año 7	
Escritorio en L A6	\$207.252	7	\$29.607	\$29.607	\$29.607	
Rack metalico	\$39.800	7	\$5.686	\$5.686	\$5.686	
Revisteros metalico	\$107.820	7	\$15.403	\$15.403	\$15.403	
Rack metalico	\$39.800	7	\$5.686	\$5.686	\$5.686	
Mesa reunión larga	\$316.440	7	\$45.206	\$45.206	\$45.206	
Muebles colgante SPR1	\$74.844	7	\$10.692	\$10.692	\$10.692	
Muebles colgante SPR1	\$74.844	7	\$10.692	\$10.692	\$10.692	
Cajonera 3 cajones	\$84.240	7	\$12.034	\$12.034	\$12.034	
Estante CP2	\$268.920	7	\$38.417	\$38.417	\$38.417	
Estante CP2	\$268.920	7	\$38.417	\$38.417	\$38.417	
Base B2	\$109.512	7	\$15.645	\$15.645	\$15.645	
Base B2	\$109.512	7	\$15.645	\$15.645	\$15.645	
Silla operativa	\$60.950	7	\$8.707	\$8.707	\$8.707	
Silla de visita	\$34.100	7	\$4.871	\$4.871	\$4.871	
Silla de visita	\$34.100	7	\$4.871	\$4.871	\$4.871	
Silla de visita	\$34.100	7	\$4.871	\$4.871	\$4.871	
Silla de visita	\$34.100	7	\$4.871	\$4.871	\$4.871	
Silla de visita	\$34.100	7	\$4.871	\$4.871	\$4.871	
Silla de visita	\$34.100	7	\$4.871	\$4.871	\$4.871	
Notebook HP@G7 14" HD 4GB 500GB Windows 10	\$299.990	6	\$49.998	\$49.998	0	
Notebook HP@G7 14" HD 4GB 500GB Windows 10	\$299.990	6	\$49.998	\$49.998	0	
Multifuncional Láser B y N Brother	\$109.990	3	\$36.663	0	0	
Telefono fijo	\$8.490	3	\$2.830	0	0	
Proyector HD Gear® 200 Lúmenes LED	\$75.990	3	\$25.330	0	0	
Celular Huawei Y5	\$69.990	6	\$11.665	\$11.665	0	
Celular Huawei Y5	\$69.990	6	\$11.665	\$11.665	0	
Tablet MediaPad T4Huawei®	\$77.590	6	\$12.932	\$12.932	0	
Tablet MediaPad T4Huawei®	\$77.590	6	\$12.932	\$12.932	0	
Total	\$3.057.064		\$495.078	\$430.255	\$281.065	

Anexo 10 - Flujo del proyecto con una variación del 10% adicional.

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos							
Ventas kit	0	\$158.400.000	\$237.600.000	\$237.600.000	\$237.600.000	\$237.600.000	\$237.600.000
Valor de salvamento							\$281.065
Egresos							
Costo Variables	0	-\$70.903.008	-\$106.354.512	-\$106.354.512	-\$106.354.512	-\$106.354.512	-\$106.354.512
Costos Fijos		-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396
Gastos de puesta en marcha	-\$2.330.000						
Gastos		-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348
Gastos asociados a transbank.		-\$2.776.320	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480
Gastos no desembolsables							
Depreciación	0	-\$495.078	-\$495.078	-\$495.078	-\$430.255	-\$430.255	-\$430.255
Utilidad antes de impuestos	-\$2.330.000	\$7.272.850	\$49.633.186	\$49.633.186	\$49.698.009	\$49.698.009	\$49.979.074
Castigo de activos transitorios		-\$1.758.913					
Total de utilidades antes de impuesto	-\$2.330.000	\$5.513.937	\$49.633.186	\$49.633.186	\$49.698.009	\$49.698.009	\$49.979.074
Impuestos	0	-\$859.663	-\$13.400.960	-\$13.400.960	-\$13.418.463	-\$13.418.463	-\$13.494.350
Utilidad neta	-\$2.330.000	\$4.654.274	\$36.232.226	\$36.232.226	\$36.279.547	\$36.279.547	\$36.484.724
Gastos no desembolsables							
Depreciación	0	\$495.078	\$495.078	\$495.078	\$430.255	\$430.255	\$430.255
Inversion							
Activos fijos	-\$3.057.064						
Capital de Trabajo	-\$15.366.265						
Activos transitorios	-\$1.758.913						
Flujo de caja situación con proyecto	-\$22.512.242	\$5.149.352	\$36.727.304	\$36.727.304	\$36.709.802	\$36.709.802	\$36.914.979

Anexo 11 - Flujo del proyecto con una variación del 10% menor.

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos							
Ventas kit	0	\$129.600.000	\$194.400.000	\$194.400.000	\$194.400.000	\$194.400.000	\$194.400.000
Valor de salvamento							\$281.065
Egresos							
Costo Variables	0	-\$58.011.552	-\$87.017.328	-\$87.017.328	-\$87.017.328	-\$87.017.328	-\$87.017.328
Costos Fijos		-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396	-\$76.650.396
Gastos de puesta en marcha	-\$2.330.000						
Gastos		-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348	-\$302.348
Gastos asociados a transbank		-\$2.776.320	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480	-\$4.164.480
Gastos no desembolsables							
Depreciación	0	-\$495.078	-\$495.078	-\$495.078	-\$430.255	-\$430.255	-\$430.255
Utilidad antes de impuestos	-\$2.330.000	-\$8.635.694	\$25.770.370	\$25.770.370	\$25.835.193	\$25.835.193	\$26.116.258
Castigo de activos transitorios		-\$1.758.913					
Total de utilidades antes de impuesto	-\$2.330.000	-\$10.394.607	\$25.770.370	\$25.770.370	\$25.835.193	\$25.835.193	\$26.116.258
Impuestos	0	0	-\$3.522.356	-\$6.958.000	-\$6.975.502	-\$6.975.502	-\$7.051.390
Utilidad neta	-\$2.330.000	-\$10.394.607	\$22.248.014	\$18.812.370	\$18.859.691	\$18.859.691	\$19.064.869
Gastos no desembolsables							
Depreciación	0	\$495.078	\$495.078	\$495.078	\$430.255	\$430.255	\$430.255
Inversion							
Activos fijos	-\$3.057.064						
Capital de Trabajo	-\$15.366.265						
Activos transitorios	-\$1.758.913						
Flujo de caja situación con proyecto	-\$22.512.242	-\$9.899.529	\$22.743.092	\$19.307.448	\$19.289.946	\$19.289.946	\$19.495.123