



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**MODELO DE NEGOCIO Y FACTIBILIDAD TECNICA ECONOMICA PARA
LA CREACION DE UN CENTRO DE TERAPIAS DE APOYO EN NIÑOS CON
AUTISMO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL INDUSTRIAL**

AUTOR

GABRIEL FAUNDES MUÑOZ

PROFESOR GUÍA

CRISTÓBAL FERNÁNDEZ ROBIN

SANTIAGO, 05 DE NOVIEMBRE, 2024

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia por su constante apoyo y comprensión durante todo el proceso de desarrollo de esta memoria. Su paciencia y aliento inquebrantable me han permitido llegar hasta aquí.

A mis profesores Cristóbal Fernández y Gonzalo Améstica, quienes con su valiosa guía y conocimientos han sido pilares fundamentales en este camino. Su dedicación y compromiso con mi formación han sido esenciales para el logro de este trabajo.

Quiero hacer una mención especial a mi hijo Jose-Pedro, quien ha sido mi mayor motivador e inspirador para desarrollar el tema de esta memoria. Su presencia en mi vida me ha dado la fuerza y determinación necesarias para superar los desafíos que se han presentado en este viaje académico.

A todos ustedes, muchas gracias.

Resumen Ejecutivo

El Trastorno del Espectro Autista (TEA) es una condición del neurodesarrollo con características clínicas variadas. En Chile, la Ley 21.545, promulgada en 2023, promueve la inclusión, atención integral y protección de las personas con TEA en el ámbito social, de salud y educación. Sin embargo, no existe un sistema público y gratuito que brinde atención terapéutica sistemática e intensiva a los niños con TEA. Ante la creciente prevalencia de TEA en niños, y la necesidad de terapias intensivas y tempranas, se hace crucial analizar la viabilidad de crear centros de terapia privados que ofrezcan estos servicios. Este análisis también debe garantizar la rentabilidad del proyecto para los inversores.

A partir de este diagnóstico esta memoria propone desarrollar “Un modelo de negocio basado en diversos métodos que, en conjunto, permiten evaluar la factibilidad de crear un centro de terapias con foco en el autismo en la comuna de Ñuñoa y que ofrezca un servicio de carácter intensivo “. Asimismo los objetivos específicos incluyen revisar y definir variables contextuales del macroentorno y microentorno de la empresa, a través de herramientas de análisis, para determinar oportunidades y amenazas para la creación de un centro de terapia con foco en la población infantil autista de la comuna de Ñuñoa; elaborar un lienzo de gestión estratégica basado en áreas pertinentes a modelos de negocios, para generar un diagnóstico del emprendimiento "centro de terapia con foco en la población infantil autista"; y determinar la factibilidad a través de una evaluación técnica y económica para crear un centro de terapias con foco en la población infantil autista.

Esta memoria está orientada por los objetivos específicos previamente establecidos, dividiendo el trabajo en tres partes que contribuyen a la consecución del objetivo general. En la primera etapa, se realizó un análisis del entorno, utilizando la herramienta PESTEL para el

macroentorno y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el microentorno, seguido de un análisis FODA. En la segunda etapa, se desarrolló un mapa de empatía del cliente mediante encuestas digitales y se conceptualizó el modelo de negocio utilizando la matriz CANVAS. Finalmente, en la tercera etapa, se llevó a cabo la evaluación técnica y económica del centro de terapias, que incluyó estudios de mercado, análisis de costos y proyecciones financieras, y la evaluación de diferentes alternativas de financiamiento. Además, se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar distintos escenarios en función de variables críticas.

De los resultados obtenidos se reveló que el proyecto es económicamente viable, con un VAN positivo de \$ 736.911.020 y una TIR de 51% significativamente superior a la tasa de descuento de 7,4% para el caso puro sin financiamiento bancario. De la misma forma para el caso mixto con financiamiento bancario se obtiene un VAN positivo de \$ 1.373.575.883 y una TIR de 74% superior a la tasa de descuento de 4,0%. El periodo de recuperación de la inversión es relativamente corto cercano a los 3.5 años para ambos casos, lo que sugiere que el proyecto es atractivo para los inversores. Además, el análisis de sensibilidad mostró que, aunque existen variaciones en los resultados debido a cambios en la demanda, precios y costos, el proyecto sigue siendo rentable en promedio y presenta un riesgo moderado.

Este estudio proporciona una base sólida para la creación de un centro de terapia para niños con TEA en Ñuñoa, ofreciendo un modelo de negocio que puede ser replicado en otras comunas y regiones. Además, contribuye a la literatura sobre la evaluación de proyectos en el ámbito de la salud y educación, y destaca la importancia de ofrecer servicios terapéuticos integrales y accesibles a la población infantil con TEA.

Este proyecto puede mejorar la calidad de vida de los niños con TEA y sus familias, y además ofrece una oportunidad de inversión rentable y sostenible.

INDICE

1.	Introducción	10
2.	Problema de investigación	12
3.	Objetivos	15
3.1	Objetivo general.....	15
3.2	Objetivos específicos	15
4.	Marco Teórico	16
4.1	Autismo.....	16
4.2	Prevalencia	18
4.3	Tratamiento	19
4.4	Análisis PESTEL	20
4.4.1	Políticos.....	21
4.4.2	Económicos.....	21
4.4.3	Sociales	22
4.4.4	Tecnológicos	22
4.4.5	Ecológicos o ambientales.....	23
4.4.6	Legales	23
4.5	Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter	24
4.5.1	Rivalidad Entre Competidores.....	24
4.5.2	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.....	24
4.5.3	Poder De Negociación De Los Proveedores o Vendedores	25
4.5.4	Poder De Negociación De Los Compradores o Clientes	25
4.5.5	Amenaza De Los Productos o Servicios Sustitutos	25
4.6	Análisis FODA.....	26

4.7	Mapa de empatía	27
4.8	Modelo CANVAS	31
4.9	Preparación y Evaluación de proyectos	35
4.9.1	Estudio de Mercado	36
4.9.2	Estudio Técnico	39
4.9.3	Estudio Económico	40
4.9.4	Evaluación Económica.....	41
5.	Metodología	42
6.	Resultados	47
6.1	Análisis PESTEL	47
6.1.1	Político:	47
6.1.2	Económico:	48
6.1.3	Social:	50
6.1.4	Tecnológico:.....	52
6.1.5	Ecológico (Ambiental):.....	53
6.2	Análisis 5 Fuerzas de Porter	54
6.2.1	Rivalidad entre los competidores actuales.....	54
6.2.2	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	58
6.2.3	Poder de Negociación de los Proveedores	61
6.2.4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	64
6.2.5	Poder de Negociación de los Clientes.....	67
6.3	Análisis FODA.....	69
6.3.1	Oportunidades:	69

6.3.2 Amenazas:.....	70
6.3.3 Fortalezas	71
6.3.4 Debilidades	72
6.4 Mapa de Empatía	72
6.4.1 Qué piensa y siente en realidad.....	73
6.4.2 Qué ve	73
6.4.3 Que Oye	74
6.4.4 Qué dice y hace.....	75
6.4.5 Qué esfuerzos hace el cliente.....	75
6.4.6 Qué resultados obtiene el cliente	76
6.5 Modelo Canvas	77
6.5.1 Segmentos de Mercado	78
6.5.2 Propuestas de Valor.....	79
6.5.3 Canales.....	79
6.5.4 Relaciones con Clientes	80
6.5.5 Fuentes de ingreso.....	81
6.5.6 Recursos Claves	82
6.5.7 Actividades Clave	82
6.5.8 Asociaciones Clave.....	83
6.5.9 Estructura de Costos	84
6.5.10 Representación del lienzo.....	85
6.6 Análisis de Mercado	85
6.6.1 Descripción del servicio.....	85

6.6.2	Análisis de la Oferta.....	87
6.6.3	Análisis de la demanda	90
6.6.4	Análisis de Precios	97
6.6.4.1	Estrategia de Precios Sugerida	98
6.7	Análisis Técnico.....	100
6.7.1	Tamaño del centro.....	100
6.7.2	Capacidad del Centro	101
6.7.3	Localización del Centro	102
6.8	Estudio Económico	103
6.8.1	Costos de Inversión.....	103
6.8.1.1	Inversión en Activos Intangibles	103
6.8.1.2	Inversión en Activos Tangibles o Fijos.....	104
6.8.1.3	Inversión en Capital de Trabajo.....	106
6.8.1.4	Inversión Total	106
6.8.2	Depreciación	107
6.8.3	Costos Fijos.....	108
6.8.3.1	Remuneraciones.....	108
6.8.3.2	Costos operacionales y gastos	108
6.8.3.3	Costos Variables	109
6.8.3.4	Proyección de egresos	110
6.8.4	Ingresos	111
6.8.5	Financiamiento.....	113
6.8.6	Tasa de Descuento.....	114

6.9	Evaluación Económica.....	118
6.9.1	Flujo de Caja Puro	118
6.9.2	Flujo de Caja con Financiamiento o Mixto.....	119
6.9.3	Análisis indicadores financiero de rentabilidad.....	121
6.9.4	Análisis de sensibilidad.....	123
7.	Conclusiones	127
8.	Recomendaciones	132
9.	Limitaciones.....	134
10.	Referencias.....	135
11.	Anexos	138
11.1	Anexo 1: Encuesta	138
11.1	Anexo 2: Variables de contribución a la Varianza del VAN Caso puro	144
11.1	Anexo 3: Variables de contribución a la Varianza del VAN Caso Mixto.....	147

1. Introducción

El Trastorno del Espectro Autista (TEA) es una condición compleja que afecta a numerosos niños y sus familias en todo el mundo, incluida la comuna de Ñuñoa en Chile. La creciente prevalencia de este trastorno y la diversidad en la manifestación de sus síntomas exigen una atención especializada y personalizada. En respuesta a esta necesidad, el presente estudio se centra en el desarrollo de un modelo de negocio y la evaluación de la factibilidad técnica y económica para la creación de un centro de terapias de apoyo para niños con TEA en Ñuñoa.

Esta memoria, se enmarca dentro de un contexto de creciente preocupación por la atención adecuada a los niños con TEA, dado el aumento sostenido de diagnósticos en las últimas décadas. La Ley 21.545, promulgada en Chile en 2023, establece la inclusión y protección de las personas con TEA en los ámbitos social, de salud y educativo, pero aún queda un vacío significativo en la provisión de terapias intensivas y sistemáticas. Este estudio busca ofrecer una solución concreta a esta carencia, analizando la viabilidad de centros terapéuticos que no solo brinden el apoyo necesario a los niños, sino que también sean sostenibles y atractivos para posibles inversores.

La creación de un centro de terapias de apoyo especializado para niños con TEA en Ñuñoa no solo respondería a la urgente necesidad de servicios intensivos y personalizados, sino que también proporcionaría un modelo replicable en otras comunas y regiones. Esta memoria tiene el potencial de mejorar significativamente la calidad de la vida de los niños con TEA y sus familias, al ofrecer terapias que fomenten su desarrollo y bienestar integral.

Asimismo, este estudio presenta una oportunidad de inversión rentable y sostenible. El centro no solo cubriría una necesidad vital en la comunidad, sino que también se perfilaría como una inversión con beneficios tanto sociales como económicos. La demanda creciente y la falta de

oferta suficiente de servicios especializados hacen de este proyecto un propuesta viable y necesaria.

En resumen, el desarrollo de un modelo de negocio y la evaluación de su factibilidad técnica y económica para la creación de un centro de terapias de apoyo en niños con TEA en Ñuñoa busca ofrecer una respuesta concreta a una necesidad apremiante, contribuyendo al bienestar de los niños y sus familias, y proporcionando una oportunidad de inversión atractiva y sostenible.

2. Problema de investigación

El trastorno del espectro autista (en adelante TEA) se define como una condición del neurodesarrollo con características clínicas muy variables (Alcantud Marín, Alonso Esteban, & Mata Iturralde, 2017), es decir, se presentan de forma diversa en uno y en otro individuo; sin embargo, en todos los individuos presenta síntomas comunes, los cuales son los siguientes: inicia en la infancia, presencia de dificultades en la comunicación social, presencia de intereses restringidos y/o repetitivos. (Jaramillo Arias, Sampetro Tobon, & Sánchez Acosta, 2022)

En nuestro país, el autismo, como una condición que acompaña a las personas y a sus familias a lo largo de todo el ciclo vital; está tomando cada vez mayor relevancia, es así como, el año 2023 se dictó la ley 21.545 o ley TEA. Esta ley establece la promoción de la inclusión, la atención integral y la protección de las personas con trastorno del espectro autista en el ámbito social, de salud y educación. Según esta ley el estado debe promover el derecho a la igualdad de oportunidades y resguardar la inclusión social de los niños, niñas, adolescentes y adultos con trastorno del espectro autista, así como, eliminar cualquier forma de discriminación; promover un abordaje integral de dichas personas en el ámbito social, de la salud y de la educación, y concientizar a la sociedad sobre esta temática. (Congreso nacional de Chile, 2023)

El TEA se encuentra reconocido en el DSM-V que es el manual diagnóstico y estadístico de trastornos mentales, lo que significa que es reconocido como una condición de salud que puede ser diagnosticada por médicos expertos, tales como psiquiatras y neurólogos. Bajo esta circunstancia, es posible realizar un estudio y seguimiento de la cantidad de personas, especialmente niños, que son diagnosticados con TEA y en este contexto las cifras son preocupantes, puesto que la prevalencia del TEA en la población infantil ha aumentado progresiva

y sostenidamente en los últimos 20 años. Es así como se puede observar que la cantidad de niños con diagnóstico TEA alcanzó a 1 de cada 166 infantes 2004 y al año 2022 se disparó a 1 de cada 36 según hallazgos encontrados en población infantil estadounidense. (Alcantud Marín, Alonso Esteban, & Mata Iturralde, 2017). En nuestro país, también se han realizado estudios para medir la prevalencia, determinando que uno de cada 51 niños es diagnosticado con autismo. (Yáñez, y otros, 2021). Se ha discutido la causa de dicho incremento; sin embargo, “la evidencia científica sugiere que la mayoría del aumento de la incidencia y prevalencia se debe a 1) mejoras en los procesos de detección temprana; 2) cambios en los criterios diagnósticos; 3) existencia de instrumentos diagnósticos más eficaces y; 4) la sensibilización y concienciación social” (Fortea Sevilla, Escandell Bermúdez, & Castro Sánchez, 2013)

Otro dato relevante, que evidencia el aumento de la población infantil autista, es la cantidad de niños que ingresan con este diagnóstico a los programas de integración en las escuelas en el año 2015 se registraban 3.731 estudiantes autistas en el Programa de Integración Escolar, PIE, mientras que en el año 2023 la cifra se eleva a 43.428 estudiantes. (Facultad de educación UDD, 2023)

Actualmente, gracias a dichos programas de integración escolar, todos los niños autistas tienen garantizado el acceso a educación, sin embargo, ellos necesitan mucho más que la prestación educacional entregada en las escuelas, requieren de un equipo interdisciplinario que les brinde terapias (fonoaudiología, terapia ocupacional, entre otras) que los ayude a progresar en su desarrollo, las cuales se deben caracterizar por su inicio temprano y carácter intensivo. (Berroniz Pérez & Bencomo Pérez, 2018). Ante esta situación, es importante mencionar que, no existe en nuestro país un sistema público y gratuito que brinde atención terapéutica sistemática e intensiva a los niños sólo por el hecho de tener un diagnóstico de TEA, en cambio sí existe la codificación en Fonasa para las prestaciones terapéuticas de fonoaudiología y terapia ocupacional; permitiendo

que estas puedan ser reembolsadas en Isapre. Es por esta razón que se releva la importancia de personas naturales que estén dispuestos a invertir su capital financiero en la creación de centros de terapia que presten estos servicios para que los padres o tutores puedan contratarlos para sus hijos e hijas, sin embargo, no se puede perder de vista que, a pesar del sentido social y benéfico que conlleva instalar y administrar un centro de este tipo, debe ser también rentable para el inversor. Es por esto que, surge la necesidad de realizar un análisis de modelo de negocio que permita generar pensamiento estratégico para evaluar factibilidad de invertir en este mercado (Macías Acosta, Díaz Flores, & Garcías Sandoval, 2015), permitiendo la visualización de factores relevantes tales como: la capacidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, prevenir riesgos, capacidad de tener una visión holística del entorno, mercado y contexto; y que permita la definición, implementación y seguimiento de una estrategia de negocio, pudiendo así asegurar la creación de valor del emprendimiento asegurando la factibilidad del mismo. En este sentido, es de gran relevancia, que el análisis de negocios realizado permita al emprendedor comprender el crecimiento o declive de un mercado; y de esta manera poder determinar el potencial y la dirección del negocio (Chapman, 2004).

En este contexto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Existe la cantidad suficiente de centros de terapia en la comuna de Ñuñoa para atender a la población autista? Dentro de los centros de terapia existentes, ¿Cuántos ofrecen un servicio de carácter intensivo y enfocado a la primera infancia? ¿bajo qué modelo de negocio se puede asegurar la rentabilidad de invertir en un centro de terapia con foco en la población infantil autista?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocios basado en diversos métodos, que juntos, permitan evaluar la factibilidad para la creación de un centro de terapias con foco en el autismo en la comuna de Ñuñoa y que ofrezca un servicio de carácter intensivo.

3.2 Objetivos específicos

Revisar y definir variables contextuales del macroentorno y microentorno de la empresa, a través de herramientas de análisis, para determinar oportunidades y amenazas para la creación de un “centro de terapia con foco en la población infantil autista de la comuna de Ñuñoa”.

Elaborar lienzo de gestión estratégica basado en áreas pertinentes a modelos de negocios, para generar un diagnóstico del emprendimiento “centro de terapia con foco en la población infantil autista”

Determinar la factibilidad a través de una evaluación técnica y económica para crear un “centro de terapias con foco en la población infantil autista”.

4. Marco Teórico

El concepto de autismo se debe comprender como una condición del neurodesarrollo que se caracteriza por manifestarse a través de dificultades en la interacción social, la imaginación, el desarrollo del lenguaje y la comunicación. Estas dificultades se manifiestan como limitaciones para que las personas puedan interactuar en diferentes entornos sociales. También, en virtud del presente trabajo, es importante valorar el incremento de la prevalencia del autismo en diferentes países, incluido Chile; y como esta situación genera una necesidad de apoyo terapéutico para el desarrollo de los niños con esta condición en la población, necesidad que a su vez constituye una oportunidad de negocio para los prestadores de servicios del área de la rehabilitación.

Siguiendo dicha línea, cobra relevancia desarrollar un modelo de negocios utilizando diferentes herramientas como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y FODA, así como un Mapa de Empatía y un CANVAS. Estas herramientas en conjunto permitirán obtener una visión integral y detallada del contexto en el que se desarrollará el proyecto para la creación de un centro de terapias para niños con autismo. A lo anterior, se suma la preparación y evaluación del propio proyecto.

A continuación, según revisión de literatura, se presentan cada tópico mencionado.

4.1 Autismo

El concepto de autismo, cómo lo conocemos hoy, surge en la década de 1940, de la mano Hans Asperger, quien cuenta de resultados de sus estudios donde describía lo que él llamó la “psicopatía autista” lo que más tarde se pasó a llamar síndrome de Asperger y describe al autismo desde una perspectiva del alto funcionamiento. Por otra parte, de forma casi simultánea, en el año 1944 Leo Kanner publica su tesis doctoral donde describe lo que él llamó “trastorno autista innato

del contacto afectivo” caracterizado por 1) problemas severos en la interacción social y la conexión desde el comienzo de la vida, y (2) resistencia al cambio/insistencia en la igualdad. (Piedad Jaramillo-Arias, 2022)

Entre las décadas de 1940 y 1960, el autismo de Kanner y el de Asperger eran tratados desde una perspectiva psicoanalítica basada en la teoría de que el autismo responde a factores ambientales, como las relaciones afectivas anómalas entre padres e hijos. Esta teoría, actualmente está obsoleta, descartando la idea de que las relaciones entre padres e hijos puedan generar autismo. (Piedad Jaramillo-Arias, 2022)

Actualmente, ya no se habla de autismo y de síndrome de Asperger de forma diferenciada, sino que, se habla de trastorno del espectro autista, que es una categoría que engloba a ambos, distinguiéndose así el TEA en nivel 1, nivel 2 y nivel 3; donde el foco no está en la gravedad del mismo, sino en las necesidades de apoyo, siendo el nivel 1 menos necesidad de apoyo y nivel 3 mayor necesidad de apoyo. En este contexto cabe destacar la importancia del cambio de conceptualización, en el sentido del cambio de paradigma desde el individuo que tiene una anomalía y no encaja en la sociedad; a una sociedad que debe eliminar barreras de acceso para que todos puedan desenvolverse de mejor manera en ella, logrando así, que en esta sociedad las personas con sus características individuales puedan transitar con cada vez menor necesidad de apoyo.

Lo anterior, cobra mayor relevancia aun, considerando que en el tiempo se ha observado un aumento en el diagnóstico de TEA.

4.2 Prevalencia

En las últimas décadas, desde 1990, se ha comenzado a estudiar y observar un aumento significativo en la prevalencia de los Trastornos del Espectro Autista (TEA).

A saber, la prevalencia indica el porcentaje de personas que en un momento determinado son diagnosticados con una enfermedad o condición. Y actualmente este tema es objeto de numerosos estudios de análisis, metaanálisis y revisiones sistemáticas. Varios de ellos, realizados en diferentes países, coinciden en un notorio aumento, lo cual se puede observar en la siguiente tabla que resume el análisis de casos desde el 2000 al 2012. (Alcantud Marín, Alonso Esteban, & Mata Iturralde, 2016)

Tabla 1

Resultados de prevalencia de los trastornos del Espectro Autista

<i>Año de vigilancia</i>	<i>Año de nacimiento</i>	<i>Población total de niños/as 8 años bajo vigilancia</i>	<i>Prevalencia TEA por 1,000 (intervalo de confianza 95%)</i>	<i>Aproximadamente 1/x niños</i>
2000	1992	187.761	6,7 (6,3 - 7,1)	1/150
2002	1994	407.578	6,6 (6,4 - 6,9)	1/150
2004	1996	172.335	8,0 (7,6 - 8,4)	1/125
2006	1998	307.790	9,0 (8,6 - 9,3)	1/110
2008	2000	337.093	11,3 (11,0 - 11,7)	1/88
2010	2002	363.749	14,7 (14,3 - 15,1)	1/68
2012	2004	346.978	14,6 (8,2 - 24,6)	1/68

Fuente: Extraído de Alcantud Marín, Alonso Esteban, & Mata Iturralde, 2016. Prevalencia de los Trastornos del Espectro Autista

En Chile se realizó un estudio de prevalencia del TEA en varias comunas de la región metropolitana, que consistió en estudiar a 272 niños entre 18 a 30 meses de edad que asistieron a control sano, a los cuales se les aplicó MCHAT (que es un cuestionario para detectar signos de autismo en niños). De los 272 niños, 44 obtuvieron el MCHAT alterado, de los cuales 5 fueron

diagnosticados clínicamente con TEA. Esto significa una prevalencia de 1,95% (0,81 – 4,63). (Yáñez, 2021). Estos datos recabados se pueden encontrar en la Tabla 1

Tabla 2.

Prevalencia de Trastorno del Espectro Autista (TEA) y Análisis de Sensibilidad

		Prevalencia	IC 95%
Muestra total con información completa	(n = 256)	1,95	0,81 - 4,63
Supuesto 1: 16 casos perdidos con TEA	(n = 272)	7,72	5,07 - 11,58
Supuesto 2: 16 casos perdidos sin TEA	(n = 272)	1,84	0,76 - 4,36
Supuesto 3: 16 casos perdidos con misma proporción de TEA de casos evaluados (3 con TEA de 16)	(n = 272)	2,94	1,47 - 5,79

Fuente: Extraído de Carolina Yáñez, 2021. Estimación de la prevalencia de trastorno del Espectro Autista en población urbana chilena

Es importante considerar que las consecuencias derivadas del incremento de la prevalencia son relevantes tanto desde el punto de vista del área de los servicios de salud, social y educativo (Francisco Alcantud Marín, 2016); así como también deja en evidencia la necesidad de obtener recursos para el abordaje multidisciplinario y precoz de estos pacientes. (Yáñez, 2021)

4.3 Tratamiento

Cuando hablamos del Trastorno espectro autista, debemos comprenderlo como una condición que persiste durante toda la vida de los individuos y su manifestación puede ir desde leve hasta ser discapacitante. En este contexto, cobra especial importancia el diagnóstico precoz y de esta manera, con las intervenciones adecuadas, lograr un mejor pronóstico y calidad de vida para la persona. (Vásquez, 2017)

Del estudio de Vásquez (2017) se desprenden dos elementos centrales relativos al tratamiento:

- i. Objetivos del tratamiento, deben focalizarse en mejorar la independencia funcional y la calidad de vida del individuo, así como también facilitar el desarrollo y el aprendizaje promoviendo la socialización y disminuyendo las conductas disruptivas. El trabajo sistemático en estos objetivos minimizará las consecuencias negativas de la condición.
- ii. Equipo interdisciplinario: En relación con este punto, la autora plantea que durante el tratamiento se requiere la participación de especialistas en autismo, familiares, docentes y personas que interactúan continuamente con el niño.

En nuestro país, existen diversas alternativas de acceso al tratamiento; algunas de ellas de la mano de prestaciones subvencionadas por el estado, tales como, atenciones en CESFAM, programa de atención temprana del Ministerio de desarrollo social, entre otros; por otra parte, existen iniciativas de personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro como fundaciones y corporaciones. Estas alternativas de intervención tienen en común el énfasis en prestar servicios a personas con menor acceso a variadas posibilidades de prestaciones de salud. Dicha situación, deja en evidencia un problema, que es a la vez una oportunidad, es decir que existe una gran cantidad de personas que no son beneficiarios de fundaciones o corporaciones y que deben encontrar este tipo de intervenciones especializadas en el ámbito de salud privada.

4.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que permite descubrir y analizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización o empresa en el presente o futuro. El resultado del análisis servirá para identificar oportunidades y amenazas, que después se utilizarán para completar una matriz de Evaluación de Factores Externos (Mercado, 2014) . PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

A continuación, se describen los seis factores que según Kotler (2013) integran el análisis PESTEL:

4.4.1 *Políticos*

Estos Factores permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa, por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental. En términos generales estos podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno, subsidios, tratados comerciales y las políticas internacionales. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional.

Este tipo de factores políticos en el PESTEL son cruciales para entender como las decisiones gubernamentales pueden influir en el entorno empresarial. Las políticas fiscales y monetarias, los subsidios, así como los tratados comerciales son elementos que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de una empresa.

4.4.2 *Económicos*

Son factores que toman en cuenta todas las variables macroeconómicas, estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial. Además, se deben considerar eventos como las variaciones de los ciclos económicos, especialmente los períodos de crisis y de auge dentro de la economía pues son factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa.

Se debe tener presente que es esencial comprender como las variables macroeconómicas afectan el desempeño de una organización. Factores como el PIB, la tasa de desempleo, el nivel de precios y la balanza comercial son indicadores clave que pueden influir en el desarrollo empresarial. Además, es crucial considerar variaciones de los ciclos económicos, ya que los periodos de crisis y auge pueden representar tanto oportunidades como riesgos.

4.4.3 *Sociales*

Estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa.

Los elementos anteriormente mencionados pueden influir en la forma en que una empresa opera y cómo sus productos o servicios son recibidos por el mercado.

4.4.4 *Tecnológicos*

Son Factores de vital importancia para el éxito de una empresa, dado los altos niveles de innovación que se están presentando en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Las Transformaciones tecnológicas pueden ser altamente beneficiosas para las empresas que saben cómo adaptarse a ellas. Sin embargo, las empresas que no actualizan su infraestructura y se quedan atrás pueden sufrir daños significativos. Estos cambios pueden incluir la adopción de nuevos softwares, la explotación de nuevas fuentes de energía y cualquier modificación en la tecnología utilizada.

En particular los factores tecnológicos son esenciales para el éxito en mercados innovadores, de esta forma cuando las empresas adoptan nuevos softwares pueden obtener grandes beneficios, mientras que las que no actualizan su infraestructura se tornan menos competitivas.

4.4.5 *Ecológicos o ambientales*

Los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa. Así mismo, se pueden mencionar leyes sobre el uso de la energía, la conservación del ambiente, la gestión de residuos y la emisión de gases, entre otras.

Es importante considerar que para cualquier empresa es fundamental implementar practicas sostenibles y respetuosas con el medioambiente. Esto no solo contribuye a la protección del entorno, sino que también puede mejorar la imagen de la empresa ante todo el público que valora la sostenibilidad y el respeto del medio ambiente.

4.4.6 *Legales*

Los factores legales abarcan todas las regulaciones y leyes que una empresa debe seguir. Estas leyes pueden tener un impacto positivo o negativo en el rendimiento de la empresa. Pueden influir en los procesos de producción y venta de los productos que una empresa ofrece. Además, estas leyes pueden tener efectos tanto a nivel local como global. Entre las leyes más relevantes se encuentran las relacionadas con la propiedad intelectual, la seguridad social, los salarios mínimos y las licencias.

Lo anterior nos indica que es crucial estar atentos a cambios legislativos que impacten las operaciones, como normativas de responsabilidad y estándares de calidad. Cumplir con estas regulaciones evita sanciones legales, mantiene una buena reputación corporativa y fomenta la confianza de consumidores y partes interesadas.

En resumen, el análisis PESTEL proporciona una visión amplia de los factores macroeconómicos que pueden afectar a la organización. El siguiente capítulo se enfoca en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que se centra en la dinámica competitiva dentro de la industria. Ambos análisis son complementarios y juntos ofrecen una comprensión integral del entorno en el que opera la organización.

4.5 Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter

Porter (2015) en su libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” desarrolla un modelo que permite analizar la competencia dentro de un sector industrial y desarrollar estrategias empresariales. De dicho texto, se destacan las siguientes ideas:

4.5.1 Rivalidad Entre Competidores

Porter (2015) describe cómo la intensidad de la competencia en un sector es la fuerza principal que determina la rentabilidad. En esta rivalidad influyen factores como la diversidad de competidores, la tasa de crecimiento del sector y la presencia de costos fijos.

4.5.2 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

En este sentido Porter (2015) habla acerca de que las barreras de entrada como las economías de escala y los requisitos de capital, pueden proteger a las empresas establecidas de los nuevos competidores. Sin embargo, si las barreras de entrada son bajas, los nuevos entrantes pueden aumentar la competencia y reducir la rentabilidad.

4.5.3 *Poder De Negociación De Los Proveedores o Vendedores*

El autor postula que los proveedores con alto poder de negociación pueden influir en los precios y las condiciones, afectando la rentabilidad de las empresas del sector (Porter. M, 2015)

4.5.4 *Poder De Negociación De Los Compradores o Clientes*

Al respecto Porter (2015) manifiesta que, de manera similar al poder de los proveedores, los compradores con gran poder pueden demandar precios más bajos o mayor calidad, presionando así la rentabilidad de las empresas.

4.5.5 *Amenaza De Los Productos o Servicios Sustitutos*

Finalmente, Porter (2015) menciona que los productos que pueden reemplazar lo que ofrece la empresa, representan una amenaza, ya que pueden limitar el potencial de rentabilidad.

Figura 1

Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Extraído de Michael Porter (2015) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

El análisis de las 5 fuerzas de Porter proporciona una visión integral de los factores que influyen en la competitividad y rentabilidad de un sector. Entender estas fuerzas nos permite desarrollar estrategias más efectivas para enfrentar los desafíos del mercado.

A continuación, se profundizará en el análisis FODA, una herramienta complementaria que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Esta evaluación interna y externa es crucial para la formulación de estrategias que maximicen el potencial de la empresa y minimicen los riesgos.

4.6 Análisis FODA

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en adelante FODA.

El Análisis FODA es un proceso que implica la evaluación de los elementos fuertes y débiles que conforman la situación interna de una organización, así como la identificación de las oportunidades y amenazas que representan su entorno externo. Constituye una herramienta que es bastante accesible, ofrece una visión integral de la posición estratégica de una organización. Según Thompson & Strickland (1998), el análisis FODA permite estimar como una estrategia puede contribuir a alcanzar un equilibrio entre las capacidades internas de una organización y su entorno externo, es decir sus oportunidades y amenazas

Thompson & Strickland (1985) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

- i. **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- ii. **Oportunidades:** Son los factores externos que resultan positivos, favorables, que la organización puede aprovechar para su beneficio.

- iii. **Debilidades:** Son los atributos internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, etc.
- iv. **Amenazas:** Son los atributos externos que pueden perjudicar a la organización.

Por otra parte, se reconoce que el análisis FODA es un instrumento que facilita la identificación precisa de los elementos cruciales para el éxito, permitiendo a las organizaciones determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades más significativas, y su relevancia estratégica. Este análisis comienza a ser útil como punto de inicio para seleccionar entre posibles acciones futuras. (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005)

En resumen, el Análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar la situación interna y externa de una organización. Permite identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Este análisis permite alinear las capacidades internas con el entorno externo, lo que facilita la creación de estrategias efectivas. En este contexto, el mapa de empatía se presenta como una herramienta complementaria que permite profundizar en la comprensión de las necesidades y expectativas de los usuarios, proporcionando una visión más holística y centrada en el cliente.

4.7 Mapa de empatía

El Mapa de Empatía es un instrumento de que facilita a las organizaciones la comprensión profunda de su cliente, permitiéndoles adoptar su perspectiva y entender sus necesidades y deseos. Esta herramienta es muy útil para la generación o reestructuración de un modelo de negocio, así

como también para la definición de nuevos perfiles de clientes y para orientarse hacia mercados inexplorados.

El Mapa de Empatía, es una creación de la empresa visual XPLANE, es una herramienta que enriquece los datos demográficos con un entendimiento profundo del entorno, comportamiento, preocupaciones y aspiraciones del cliente. Esta herramienta permite fortalecer el modelo de negocio al entregar un perfil detallado del cliente, lo que facilita la orientación en la creación de propuestas de valor, canales de comunicación y relaciones con los clientes más apropiados. En última instancia, el Mapa de Empatía ayuda a comprender mejor qué está dispuesto a pagar un cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Para elaborar un Mapa de Empatía, Osterwalder & Pigneur (2010) en su libro “Generación de Modelo de Negocio”, proponen inicialmente llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas para identificar todos los posibles segmentos de mercado a los que podría orientarse el modelo de negocio, y seleccionar los tres más prometedores. Luego, se elige uno de ellos para el primer ejercicio de creación de perfil, al cual se le asigna un nombre y un conjunto de características demográficas. Finalmente, se crea un diagrama como el que se muestra en la figura 3, en el que se responderán las siguientes preguntas claves:

¿Qué ve?

Este cuadrante requiere considerar diversos aspectos del cliente. Es necesario entender como percibe su entorno, tanto familiar como profesional. También es importante tener en cuenta lo que lo rodea, además de los desafíos a los que se enfrenta y las ofertas a las que está expuesto diariamente.

¿Qué oye?

En este cuadrante describe como afecta el entorno al cliente. Es crucial entender las opiniones de sus amigos y cónyuge, identificar quien ejerce la mayor influencia sobre él y determinar que canales multimedia tienen un efecto significativo en su comportamiento.

¿Qué piensa y siente en realidad?

En esta sección, se busca comprender lo que ocurre en la mente del cliente. Se intenta entender la situación general, considerando aspectos demográficos, económicos y psicológicos. Se profundiza en las preocupaciones, sueños y objetivos para obtener una imagen completa del estado actual.

¿Qué dice y hace?

Este cuadrante se centra en examinar el entorno diario del cliente. Intenta visualizar que diría o como se actuaría en público, cuál sería su actitud, que podría estar compartiendo con los demás, presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que el cliente expresa verbalmente y lo que realmente piensa y siente.

¿Qué esfuerzos hace el cliente?

En este cuadrante se identifican cuáles son las mayores frustraciones y problemas del cliente. Que obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos y los riesgos que tiene que asumir.

¿Qué resultados obtiene el cliente?

En este cuadrante se dedica identificar los deseos o necesidades que el cliente busca satisfacer en realidad. Se consideran que estrategias se implementarán para lograr el éxito y como se medirá dicho éxito.

Figura 2

Mapa de empatía



Fuente: Extraído de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelo de Negocio

En resumen, el Mapa de Empatía es una herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones a obtener una comprensión profunda de sus clientes. Permite adoptar la perspectiva del cliente y entender sus necesidades y deseos. Facilita la creación de propuestas de valor, canales de comunicación y relaciones con los clientes más adecuados. En este contexto y en el capítulo

siguiente se explica el modelo CANVAS el cual se presenta como una herramienta complementaria que permite a las organizaciones estructurar y visualizar de manera integral su modelo de negocio.

4.8 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta que permite analizar y diseñar modelos de negocio de manera visual y sistemática. Un modelo de negocio es un esquema que ilustra como una empresa genera, entrega y capta valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2010) en su libro “Generación de Modelo de Negocio” plantean que el Modelo Canvas se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica y son definidos de la siguiente manera:

Segmentos de mercado: Define los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el pilar fundamental de cualquier modelo de negocio, ya que sin clientes que generen rentabilidad, ninguna empresa puede mantenerse a flote durante mucho tiempo. Es posible aumentar la satisfacción de los clientes al agruparlos en distintos segmentos que comparten necesidades, comportamientos y atributos similares. Un modelo de negocio puede abarcar uno o varios segmentos de mercado, independientemente de su tamaño. Las empresas deben tomar decisiones fundamentadas para seleccionar los segmentos a los que se dirigirán, y al mismo tiempo, aquellos que no considerarán. Una vez tomada esta decisión, se puede proceder a diseñar un modelo de negocio que se base en un conocimiento profundo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Propuestas de valor: Este módulo detalla el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el elemento diferenciador que inclina la balanza a favor de una empresa sobre otra para un cliente; su objetivo es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor consisten en un conjunto de productos o servicios que cumplen con los requisitos de un segmento de mercado específico. En este contexto, la propuesta de valor representa una serie de beneficios que una empresa proporciona a sus clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta novedosa o disruptiva, mientras que otras pueden ser similares a las ofertas existentes, pero con alguna característica o atributo adicional.

Canales: Este módulo aborda los “Canales”, que son los medios por los cuales una empresa se comunica y llega a sus diferentes segmentos de mercado para entregarles una propuesta de valor.

Los canales son esenciales ya que establecen el contacto entre la empresa y los clientes, siendo puntos clave en la experiencia de cliente.

Entre las funciones principales de los canales se incluyen:

- Informar a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa
- Facilitar la compra de productos y servicios específicos por parte de los clientes.
- Entregar la propuesta de valor a los clientes
- Proporcionar un servicio de atención al cliente después de la venta.

Relaciones con los clientes: Este módulo aborda los diversos tipos de relaciones que una empresa establece con ciertos segmentos de mercado. Las empresas necesitan definir el tipo de relación que requieren establecer con cada segmento de mercado. Esta relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden basarse en los siguientes principios:

- Captación de clientes
- Retención de clientes.
- Estimulación de las ventas

Fuentes de ingresos: Este módulo se centra en el flujo efectivo que una empresa genera a través de los diferentes segmentos de mercado. Para calcular las ganancias, es necesario restar los gastos de los ingresos.

Si bien los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias vitales. Las empresas deben reflexionar sobre la siguiente pregunta: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Al responder correctamente a esta pregunta, la empresa puede establecer una o varias fuentes de ingresos para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios distinto que puede incluir listas de precios fijos, negociaciones, subastas, precios de mercado, precios por volumen o gestión de la rentabilidad.

Recursos clave: Este módulo aborda los recursos esenciales para el funcionamiento de un modelo de negocio.

Cada modelo de negocio necesita recursos clave que permitan a las empresas generar y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y generar ingresos. Cada modelo de negocios demanda diferentes recursos claves. Por

ejemplo, un fabricante de microchips requiere instalaciones de producción que implican una gran inversión de capital, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede poseer estos recursos, adquirirlos a través de sus socios clave.

Actividades clave: Este módulo aborda las acciones fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio sea exitoso.

Cada modelo de negocio demanda una serie de actividades clave. Estas actividades son las tareas más críticas que una empresa debe realizar para lograr el éxito. Al igual que los recursos clave, estas actividades son esenciales para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, establecer relaciones con los clientes y generar ingresos. Además, estas actividades pueden variar dependiendo del modelo de negocio específico.

Asociaciones clave: Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas establecen asociaciones por diversas razones y estas se están volviendo cada vez más esenciales para muchos modelos de negocio.

Las empresas forman alianzas para optimizar sus modelos de negocio, minimizar riesgos o adquirir recursos. Se pueden identificar cuatro tipos principales de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- Competición, alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- Empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente proveedor para asegurar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos: Este módulo describe todos los costos asociados con la implementación de un modelo de negocio.

Aquí se detallan los costos principales incurridos al operar un modelo de negocio específico. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos todos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Sin embargo, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

Para concluir, el Modelo Canvas es una herramienta integral que permite a las empresas visualizar y estructurar sus modelos de negocio de manera clara y concisa. Al abordar cada uno de los nueve módulos, las empresas pueden identificar y analizar los elementos clave que contribuyen a su éxito. Esta metodología no solo facilita la comprensión y comunicación interna de la estrategia empresarial, sino que también permite una adaptación rápida y eficiente a los cambios del mercado. Sin embargo, posee algunas desventajas, una de ellas es que puede ser demasiado simplista, al enfocarse en nueve bloques básicos, puede no capturar todos los detalles y matices de un negocio complejo. Esto puede llevar a una subestimación de los riesgos y desafíos y a una sobreestimación de las oportunidades.

4.9 Preparación y Evaluación de proyectos

La preparación y evaluación de proyectos (PEP) se centra en la asignación explícita de recursos, recomendando técnicas específicas para priorizar ciertas iniciativas sobre otras. El objetivo de la evaluación de proyectos no es la precisión de los resultados, sino determinar magnitudes coherentes que permitan evaluar la conveniencia de su implementación. La PEP es una herramienta que reduce el riesgo, la incertidumbre y la ambigüedad en la toma de decisiones,

teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que se desarrollará el proyecto. Proporciona información adicional para ayudar en la toma de decisiones, por lo que es aconsejable realizar más de una evaluación para informar sobre la rentabilidad del proyecto, la del inversionista y la capacidad de pago para afrontar deudas. El estudio del proyecto busca determinar si es conveniente realizar una inversión específica, lo que solo será posible si se dispone de todos los elementos necesarios para tomar la decisión. En función de la oportunidad de negocio detectada, la estrategia de implementación diseñada y el modelo de negocio definido, el estudio de viabilidad debe simular lo que sucedería con el proyecto si se implementara, estimando los beneficios y costos probables y evaluando el flujo resultante. (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014)

Dentro de la preparación y evaluación de proyectos (PEP) podemos considerar cuatro pilares fundamentales y más relevantes como: el estudio de mercado, el estudio técnico, estudio y evaluación económicos (Baca, 2016). A continuación, se definen en términos generales cada uno de estos pilares.

4.9.1 *Estudio de Mercado*

El estudio de mercado de un proyecto es uno de los aspectos más críticos y complejos que el gestor del proyecto debe abordar. Para estimar los ingresos, es necesario analizar varios mercados: proveedores, competidores, distribuidores y consumidores. El estudio de mercado debe ir más allá de describir y proyectar los mercados relevantes para el proyecto, y debe proporcionar información sobre los ingresos y gastos derivados de él. Para lograr su objetivo, se debe realizar un estudio de mercado transversal, es decir, no solo considerando el pasado y la situación actual para proyectar, sino también analizando los diversos submercados que componen sus diferentes relaciones, los grupos afectados, el entorno local y el contexto global. La recopilación de toda esta información sentará las bases para el desarrollo de las diversas estrategias que requiere un

proyecto, incluyendo estrategias competitivas, comerciales, de negocio y de implementación o desarrollo. (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014)

De acuerdo con Baca (2016) los objetivos de un estudio de mercado se pueden definir de la siguiente manera:

- Confirmar la presencia de una necesidad no satisfecha en el mercado, o la oportunidad de ofrecer un servicio superior al que proporcionan los productos actuales en el mercado.
- Establecer la cantidad de bienes o servicios que provienen de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a comprar a ciertos precios.
- Identificar los canales que se utilizan para entregar los bienes y servicios a los usuarios.
- Proporcionar al inversionista una percepción del riesgo que su producto enfrenta en términos de su aceptación o rechazo en el mercado.

Baca (2016) en su libro “Evaluación de Proyectos” propone que la estructura de un estudio de mercado se compone de cuatro variables fundamentales las cuales se muestran en la figura 3 y que se describen a continuación:

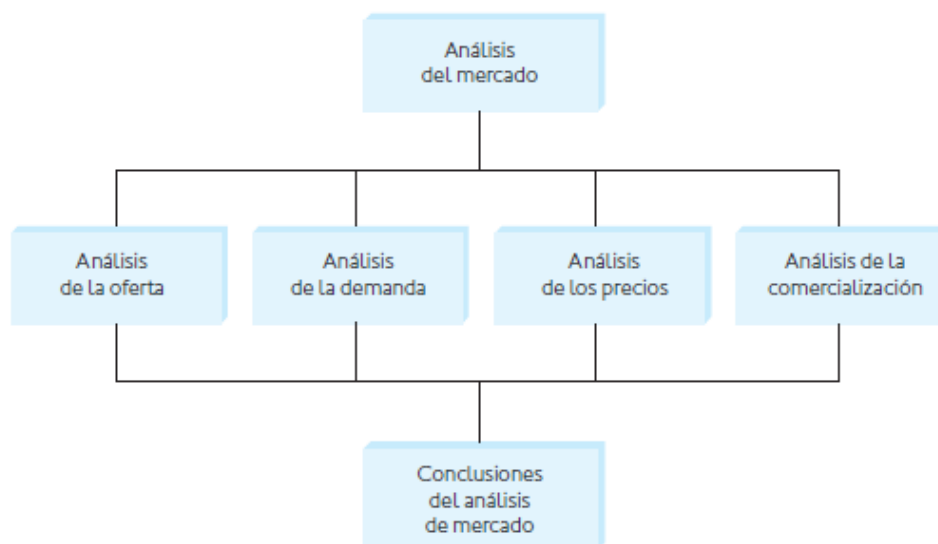
El **análisis de la oferta** busca determinar las cantidades y condiciones bajo las cuales una economía está dispuesta y puede ofrecer un bien o servicio al mercado. Este análisis considera varios factores, como los precios del producto en el mercado y el apoyo gubernamental a la producción. Cualquier investigación de campo debe tener en cuenta estos factores y el entorno económico en el que se desarrollará el proyecto.

El **análisis de la demanda** busca determinar y cuantificar las fuerzas que influyen en las necesidades del mercado para un bien o servicio, y evaluar cómo el producto del proyecto puede satisfacer esa demanda. Este análisis considera varios factores, como la necesidad real del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, entre otros. Por lo tanto, el estudio debe considerar información de fuentes primarias y secundarias, así como indicadores econométricos.

El **análisis de los precios** se lleva a cabo para establecer una estrategia de precios al introducir un producto o servicio al mercado, basándose en la reducción del precio del mismo. La competitividad y el éxito de cualquier producto o servicio en el mercado dependen de su calidad aceptable a un precio competitivo. Por lo tanto, el análisis de precios es fundamental para asegurar la competitividad y el éxito de un producto o servicio en el mercado.

El **Análisis de la comercialización**, a pesar de ser un aspecto a menudo descuidado en los estudios de prefactibilidad, es crucial para el éxito de una empresa. No se trata solo de transferir productos o servicios al consumidor, sino de asegurar que estos lleguen de manera eficiente y en el momento y lugar adecuados para satisfacer las expectativas del consumidor. Sin una buena estrategia de comercialización, incluso el mejor producto o servicio puede llevar a una empresa a la quiebra.

Figura 3

Estructura del análisis del mercado

Fuente: Extraído de Baca, G. (2016). Evaluación de Proyectos.

En definitiva, el estudio de mercado es crucial y complejo para estimar ingresos, ya que implica analizar proveedores, competidores y consumidores. Se debe considerar que los objetivos del estudio incluyen confirmar necesidades no satisfechas, establecer cantidades y precios. Para lo anterior se debe analizar la oferta, demanda, precios y comercialización para desarrollar estrategias competitivas y asegurar el éxito del proyecto.

4.9.2 *Estudio Técnico*

El estudio técnico se puede dividir en cuatro partes: determinación del tamaño de la instalación, ubicación óptima, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. Determinar el tamaño óptimo es esencial, aunque es un proceso difícil e iterativo. El tamaño también depende de los turnos de trabajo y la tecnología utilizada. (Baca, 2016)

La ubicación óptima del proyecto considera factores cuantitativos, como los costos de transporte, y cualitativos, como el clima y la actitud de la comunidad. Los análisis deben ser integrales para obtener resultados satisfactorios. (Baca, 2016)

En cuanto a la ingeniería del proyecto, existen varios procesos productivos opcionales, ya sea automatizados o manuales, y la elección depende en gran medida de la disponibilidad de capital. También se incluyen otros estudios, como el análisis y selección de equipos necesarios, la distribución física de los equipos en la planta y la propuesta de distribución general de la empresa (Baca, 2016)

En resumen, el estudio técnico es un componente crucial del plan de negocio, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas sobre la infraestructura, ubicación, procesos y organización del proyecto

4.9.3 *Estudio Económico*

El Estudio económico busca establecer la cantidad de recursos económicos requeridos para llevar a cabo el proyecto, así como el costo total de las operaciones de la empresa, que incluye las áreas de producción, administración y ventas. Además, se identifican una serie de indicadores que formarán la base para la etapa final y crucial del proyecto: la evaluación económica (Baca, 2016).

El objetivo principal del estudio económico es organizar y sistematizar la información financiera obtenida en las etapas previas y preparar los análisis que servirán de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y la inversión inicial, que dependen de la tecnología seleccionada. Luego, se calcula la depreciación y amortización de la inversión inicial (Baca, 2016).

Un aspecto importante de este estudio es el cálculo del capital de trabajo, ya que de acuerdo con Baca (2016) es que forma parte de la inversión inicial pero no está sujeto a depreciación ni amortización debido a su naturaleza líquida.

Los elementos clave para la siguiente etapa, la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo, que se calculan con y sin financiamiento. Estos flujos provienen del estado de resultados proyectado para el horizonte de tiempo seleccionado (Baca, 2016).

Finalmente, el estudio económico no solo proporciona una visión clara de los recursos necesarios y los costos asociados, sino que también permite identificar posibles áreas de optimización y eficiencia. Al contar con una base sólida de información financiera, se facilita la toma de decisiones estratégicas y se incrementa la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo

4.9.4 *Evaluación Económica*

La evaluación económica se centra en los métodos de evaluación que consideran el valor del dinero en el tiempo, como la tasa interna de rendimiento (TIR) y el valor presente neto (VPN). Se discuten sus limitaciones y se comparan con métodos contables que no consideran el valor del dinero en el tiempo. Esta etapa es crucial ya que permite tomar la decisión final sobre la implementación del proyecto. Normalmente, los problemas relacionados con el mercado o la tecnología no son obstáculos, por lo que la decisión de inversión suele basarse en la evaluación económica. Por lo tanto, es esencial que los métodos y conceptos utilizados sean claros y convincentes (Baca, 2016).

Para que la evaluación sea significativa, debe ser lo más realista posible. Solo de esta manera se puede comparar el sacrificio del consumo actual con los ingresos futuros esperados. Por lo tanto, es necesario incluir las ganancias y pérdidas por inflación que se generan en los flujos de efectivo. Esto implica que se deben tener en cuenta los efectos en los precios relativos, ya que afectan la rentabilidad del proyecto (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

En resumen, una evaluación económica precisa y realista es fundamental para la toma de decisiones en la implementación de proyectos. Considerar el valor del dinero en el tiempo y los efectos de la inflación asegura una comparación adecuada entre el consumo actual y los ingresos futuros, lo que resulta en una evaluación más robusta y convincente.

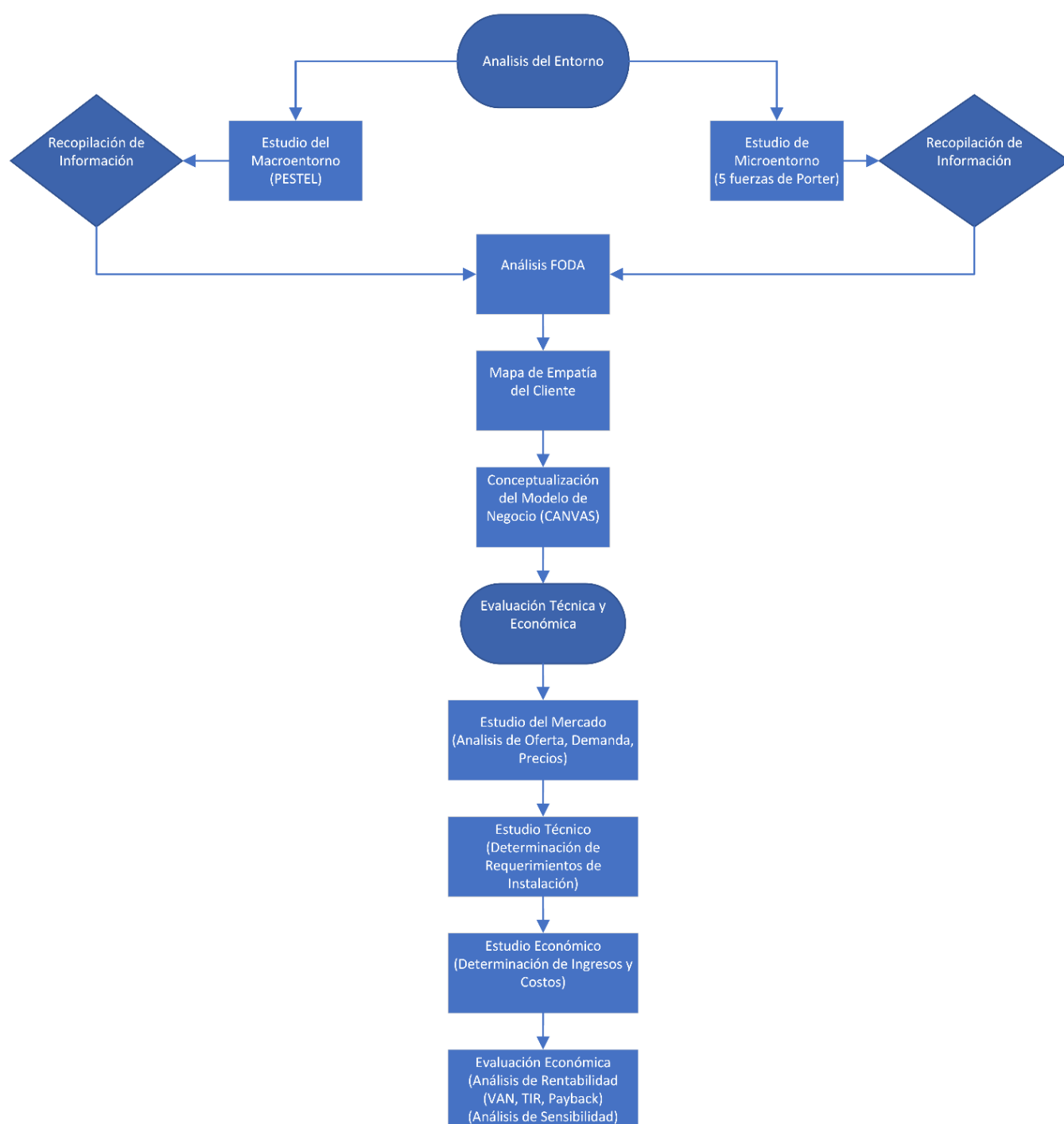
5. Metodología

La metodología de esta memoria está orientada por los objetivos específicos previamente establecidos. Estos objetivos dividen este trabajo en tres partes, cada uno de las cuales contribuye a la consecución del objetivo general: el cual corresponde a “Desarrollar un modelo de negocios basado en diversos métodos, que juntos, permitan evaluar la factibilidad para la creación de un centro de terapias con foco en el autismo y que ofrezca un servicio de carácter intensivo”.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo que ilustra los de la metodología:

Figura 4

Diagrama de flujo Metodología



Fuente: Elaboración propia

Como primera etapa se realizó un análisis del entorno, el cual se divide en el estudio del macroentorno del centro de terapias a través de la herramienta de análisis PESTEL y el estudio del microentorno utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para lo anterior se recopiló información de base de datos confiables, asegurando la verificación de las fuentes. Posteriormente se realizó un análisis FODA con los resultados obtenido del análisis del entorno para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Como segunda etapa se desarrolló un mapa de empatía del cliente, en este caso los padres de niños con autismo, que permitió conocer de forma más profunda lo que siente, piensa en relación a preocupaciones y necesidades, esto se llevó a cabo a través de una encuesta digital en la plataforma survio.com. Posterior a esto, se conceptualizó el modelo de negocio para el centro de terapias a través del desarrollo del lienzo o matriz CANVAS. La elección de este modelo de negocio se basó principalmente en que esta herramienta contempla dentro de sus elementos claves, la definición de la propuesta de valor, así como la fuente de ingresos y estructura de costos.

Finalmente, esta memoria para dar cumplimiento a sus objetivos específico, se enfocó en la evaluación técnica y económica de la creación del centro de terapias, inicialmente a través del estudio del mercado, en donde se realizó un análisis de la oferta, la demanda y los precios, para ello. Para el análisis de la demanda se obtuvo una estimación de la cantidad de niños con diagnóstico de TEA en la comuna de Ñuñoa, a través del estudio existente de la prevalencia de niños de 0 a 3 años en la comuna de Santiago y el cual se complementó con un levantamiento de información de niños con este diagnóstico TEA escolarizados en los niveles de enseñanza desde pre-kínder a cuarto medio, que se obtuvo a través de una entrevista a directivos de los establecimientos municipales de la comuna de Ñuñoa.

Para el análisis de la oferta se investigó a través de las páginas web de los centros de terapias existentes en la comuna de Ñuñoa, recopilando información respecto a la gama de servicios que ofrece cada uno y su capacidad de atención.

El análisis de los precios se llevó a cabo obteniendo las tarifas de los servicios de la competencia publicadas en sus páginas web o consultando directamente a través de mail, WhatsApp o vía telefónica, con esta información se estableció un cuadro comparativo de precios por servicio.

Posteriormente se realizó un estudio Técnico, donde se determinó lo requerimientos de tamaño de la instalación, la cantidad de salas y material didáctico para las sesiones de terapia. También se determinó la estructura organizativa, así como la cantidad de profesionales de cada área, como terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogas y psicólogas.

Finalizado el estudio Técnico, se procedió a realizar el estudio económico donde se obtuvieron todos los costos asociados a recursos económicos requeridos, para la creación de centro de terapia y el costo total de las operaciones, administración y ventas.

Finalmente se realizó la evaluación económica donde se utilizan los datos recopilados en los estudios anteriores para determinar la inversión inicial, así como la estimación de ingresos, costos y gastos. Una vez determinada el monto de inversión, se evaluaron dos alternativas de financiamiento, una con el aporte del cien por ciento del capital y otra mediante financiamiento bancario. Para lo anterior se elaboró un cuadro comparativo con las diferentes condiciones de préstamo ofrecidas por las organizaciones bancarias y de esta forma se selecciona la opción más favorable.

Posteriormente se evaluaron los flujos de caja proyectados, calculando la tasa de descuento mediante la fórmula del modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM), la cual permite estimar la rentabilidad esperada de un activo en función de su riesgo. y el modelo de costo promedio ponderado del capital (WACC) el cual permite determinar el costo de financiamiento de una empresa considerando tanto el costo de la deuda como el costo de los fondos propios.

Para determinar la rentabilidad del proyecto se analizó utilizando los criterios como el VAN, TIR y Packback.

En última instancia se realizó un análisis de riesgos y sensibilidad analizando distintos escenarios en función de los ingresos, costos fijos y costo operacionales.

6. Resultados

6.1 Análisis PESTEL

Como se mencionó el marco teórico de esta memoria esta herramienta nos permite descubrir y analizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización o empresa en el presente o futuro, por lo tanto, a través de esta herramienta se logró analizar el entorno de la empresa, en función de los factores político, económicos, sociales, tecnológicos y legal, que podrían afectar o favorecer el éxito del centro de terapias. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada uno de estos factores:

6.1.1 *Político:*

La estabilidad política en Chile es un factor crucial. Un gobierno estable proporciona un entorno favorable para la inversión y el desarrollo de proyectos a largo plazo, como la creación de un centro de terapias para niños con Autismo.

En Chile, la tendencia política hacia la creación de centros de terapias para niños con autismo es positiva y de apoyo. La promulgación de la Ley 21.545, conocida como la “Ley TEA”, en 2023, ha sido un hito significativo en la protección de los derechos de las personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA). Esta ley promueve la inclusión y protección de los derechos de las personas con TEA, y ha aumentado la visibilidad y comprensión del autismo en la sociedad chilena. (Gonzalez, 2024)

Además, el actual gobierno ha mostrado un compromiso continuo con la integración y el apoyo a las personas con autismo. Ejemplo de esto es la inyección de recursos a la Teletón, extendiendo la cobertura a niños del espectro autista en algunos centros de rehabilitación a lo largo del país. (Autismo Presente, 2022)

No obstante, a pesar de los progresos alcanzados, persisten desafíos en la implementación de estas políticas y en la garantía de acceso a terapias y servicios especializados. Es fundamental que las políticas públicas sean inclusivas y reflejen las necesidades de las organizaciones que trabajan con personas con autismo.

Finalmente, la tendencia política en Chile es positiva y se enfoca en la creación y apoyo de centros de terapias para niños con autismo. Sin embargo, aún hay áreas que requieren atención para asegurar una implementación efectiva y un acceso equitativo a los servicios.

6.1.2 Económico:

En términos generales, Chile cuenta con una economía de libre mercado, caracterizada por una estabilidad macro y microeconómica aceptable, respaldada por una institucionalidad sólida y bien estructurada.

En relación al empleo dentro de la región metropolitana y de acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para el periodo marzo -mayo 2024, la tasa de desocupación se estimó en 8,6% registrando un descenso de 0,6 puntos porcentuales(pp.) en doce meses.

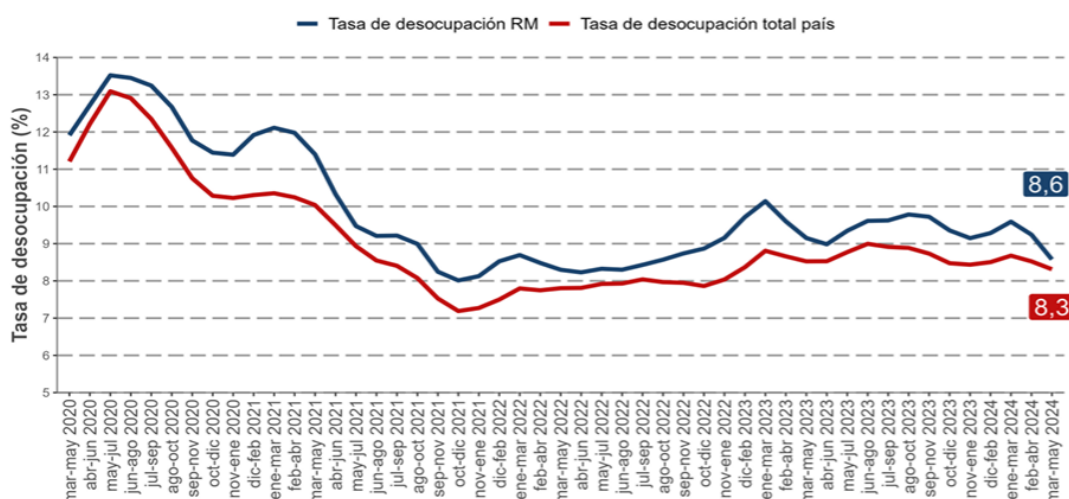
En cuanto a la tasa de desocupación informal, esta se situó en un 25,1% durante el período, lo que representa un incremento de 0,9 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. Asimismo, el número de personas ocupadas en el sector informal aumentó en un 7,7%. (INE, 2024)

Si se observa la tendencia de los últimos años para la región metropolitana RM, la tasa de desocupación ha mostrado fluctuaciones significativas, alcanzando su punto más

alto alrededor de julio-septiembre 2020, generada por la pandemia y luego disminuyendo gradualmente. Al realizar la comparativa con el país durante los últimos años, la tasa de desocupación en la RM ha sido consistentemente más alta que la tasa nacional, aunque ambas siguen una tendencia similar, lo anterior se puede visualizar en la siguiente grafica.

Gráfico 1

Evolución tasa de desocupación total país y Región Metropolitana



Fuente: Boletín estadístico: Empleo trimestral Región Metropolitana

En mayo de 2024, los Índices Nominales de Remuneraciones (IR) y de Costos Laborales (ICL) mostraron incrementos interanuales del 6,9% y 6,8%, respectivamente. Los sectores económicos de comercio, industria manufacturera, administración pública y enseñanza fueron los que registraron las mayores incidencias positivas anuales en ambos indicadores. (INE, 2024)

En junio de 2024, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentó un 0,1% mensual, acumulando un 2,4% en el año y un 4,2% en doce meses. Seis de las 13 divisiones

del IPC mostraron incidencias negativas, destacando vestuario y calzado (-6,1%) y equipamiento y mantención del hogar (-2,2%). Las divisiones con alzas incluyeron alimentos y bebidas no alcohólicas (1,3%). (INE, 2024)

6.1.3 Social:

El análisis social nos lleva a considerar las emergentes tendencias sociales y culturales que están surgiendo a nivel global.

Chile se integró a los países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) para firmar un nuevo programa de desarrollo sostenible, denominado Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas promueve la inclusión de personas con autismo en varios aspectos. Uno de los principios fundamentales de la Agenda 2030 es “no dejar a nadie atrás”, lo que incluye a las personas con discapacidad, como aquellas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) (Secretario General de la ONU, 2016)

La Agenda 2030 aboga por la igualdad de oportunidades y la no discriminación, lo que se refleja en varios de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por ejemplo:

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 -Educación de Calidad): Promueve una educación inclusiva y equitativa para todos, incluyendo a las personas con autismo.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 10 -Reducción de las Desigualdades): Busca reducir las desigualdades dentro y entre los países, asegurando que las personas con autismo tengan acceso a los mismos derechos y oportunidades que los demás.

En Chile, se ha progresado significativamente en la percepción y tratamiento del autismo, avanzando hacia una sociedad más inclusiva y consciente. Factores clave en este cambio han sido la legislación, la educación y la representación en los medios. Sin embargo, aún existen áreas que necesitan atención y mejora para garantizar una inclusión plena y efectiva de las personas con TEA.

La aprobación de la Ley 21.545 en 2023, conocida como la “Ley TEA”, ha marcado un hito significativo. Esta legislación fomenta la inclusión y protección de los derechos de las personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA), incrementando la visibilidad y comprensión del autismo en la sociedad chilena. (EspacioAutismo, 2023)

Las campañas de sensibilización y educación han sido fundamentales para transformar las percepciones. Organizaciones como la Fundación Unión Autismo y Neurodiversidad (FUAN) se esfuerzan activamente en educar al público y disminuir el estigma relacionado con el autismo.

Las actitudes de la comunidad hacia las personas con autismo han mejorado, con una mayor empatía y apoyo. Los relatos de vida de madres de jóvenes con TEA indican que, aunque hay avances, todavía persisten temores sobre el futuro de sus hijos debido a la falta de integración completa y apoyo continuo. La percepción de la discriminación y el temor al futuro educativo y laboral de las personas con TEA sigue siendo una preocupación importante. (Toledo Manríquez & Basulto Gallegos, 2020)

La creación de un centro de terapias para niños con autismo es esencial para abordar las áreas que aún necesitan mejora, a pesar de los avances legislativos y educativos. Un centro de terapias proporcionaría un apoyo continuo y especializado, facilitando la

inclusión plena de los niños con TEA, reduciendo el estigma y ofreciendo recursos tanto a los niños como a sus familias, asegurando un futuro más prometedor.

6.1.4 *Tecnológico:*

El factor tecnológico es crucial para la creación de un centro de terapias para niños con autismo. La integración de tecnologías avanzadas puede mejorar significativamente la calidad y accesibilidad de las terapias, proporcionando un apoyo más efectivo y personalizado para los niños con TEA y sus familias.

Los avances en tecnología médica han permitido el desarrollo de herramientas y dispositivos especializados para el tratamiento del autismo. Esto incluye software de evaluación, aplicaciones para el seguimiento del progreso y dispositivos de comunicación aumentativa y alternativa (CAA) que pueden mejorar significativamente la terapia y la comunicación de los niños con TEA. El uso de software de evaluación y aplicaciones de seguimiento permite a los terapeutas monitorear el progreso de los niños de manera más precisa y ajustar las terapias según sea necesario.

La inteligencia artificial (IA) y el análisis de big data pueden ser utilizados para desarrollar programas de terapia personalizados y predecir resultados terapéuticos. Estas tecnologías permiten un seguimiento más preciso del progreso de los niños y la adaptación de las terapias en tiempo real.

La IA puede analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y tendencias en el desarrollo de los niños, lo que podría ayudar a los terapeutas a diseñar intervenciones más efectivas y personalizadas.

La realidad virtual (VR) y aumentada (AR) están siendo exploradas como herramientas terapéuticas innovadoras. Estas tecnologías pueden crear entornos controlados y seguros donde los niños con autismo pueden practicar habilidades sociales y de comunicación, reduciendo la ansiedad y mejorando la interacción social.

Un análisis bibliométrico revela un creciente interés en la investigación sobre la aplicación de la realidad virtual en personas con autismo, destacando sus beneficios en la educación y la terapia. (Correa, 2021)

La virtual inmersiva ayuda a los niños con autismo a superar miedos y fobias, con efectos duraderos después de seis meses después del tratamiento (Autismo Diario, 2019)

En definitiva, la VR y AR ofrecen experiencias inmersivas que pueden ayudar a los niños a desarrollar habilidades en un entorno libre de riesgos, lo que puede ser particularmente beneficioso para aquellos que experimentan ansiedad en situaciones sociales reales.

6.1.5 Ecológico (Ambiental):

La integración de prácticas sostenibles y el cumplimiento de regulaciones ambientales no solo benefician al medio ambiente, sino que también pueden mejorar la calidad de vida de los niños y sus familias, y fortalecer la reputación del centro.

Chile impone normativas ambientales que deben ser respetadas durante la construcción y operación de un centro servicios para la comunidad. En particular para un centro de terapias de niños con autismo, debe cumplir con la gestión eficiente de residuos y la implementación de sistemas de reciclaje, además de gestión de áreas verdes de acuerdo a lo que pueda indicar las normativas y ordenanzas municipales.

El centro tiene el potencial de ser un agente de educación ambiental, beneficiando tanto a los niños con autismo como a sus familias. Al incorporar programas de educación ambiental, se puede promover una mayor conciencia y responsabilidad hacia el cuidado del medio ambiente.

6.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para evaluar la viabilidad y el entorno competitivo de la creación de un centro de terapias para niños con autismo en la comuna de Ñuñoa, Santiago, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter. Este análisis proporcionó una visión integral de los factores que pueden influir en el éxito del centro, incluyendo el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores actuales. Al entender estas dinámicas, se pudo desarrollar estrategias efectivas para posicionar el centro de manera competitiva y sostenible en el mercado.

6.2.1 *Rivalidad entre los competidores actuales*

La rivalidad entre los centros de terapias para niños con autismo en Ñuñoa es un factor crucial a considerar. A continuación, se presenta un análisis detallado de cuatro centros que operan en la comuna:

- **Centro Pasos**

Servicios: Ofrecen terapias ocupacionales, fonoaudiología, psicopedagogía y psicología. Se especializan en integración sensorial y atención temprana.

Valoración en Google: 4.8 estrellas

Comentarios: Los usuarios destacan la calidad del equipo multidisciplinario y el enfoque integral en el desarrollo de los niños.

Diferenciadores: Enfocados en un abordaje integral y personalizado, con un equipo multidisciplinario altamente calificado

Ubicación: General Miranda 2173, Ñuñoa.

- **Centro Acolinse**

Servicios: Terapia ocupacional, fonoaudiología, psicopedagogía, psicología y neurología. Dirigido a niños y jóvenes, con un enfoque interdisciplinario.

Valoración en Google: 4.6 estrellas

Comentarios: Los padres valoran la atención personalizada y el enfoque holístico que incluye a la familia y el colegio.

Diferenciadores: Atención dirigida no solo al niño, sino también a su familia y colegio, lo que permite un abordaje más holístico.

Ubicación: Diagonal Oriente 5111, Ñuñoa.

- **Centro Karu**

Servicios: Terapia ocupacional, fonoaudiología, psicopedagogía y psicología. Se centran en el trabajo en equipo y la inclusión.

Valoración en Google: 5.0 estrellas

Comentarios: Los usuarios aprecian el ambiente acogedor y el compromiso del equipo con el desarrollo integral de los niños

Diferenciadores: Enfocados en la inclusión y el desarrollo integral de habilidades, con un fuerte énfasis en la participación activa de las familias.

Ubicación: Avenida Ricardo Lyon 3425, Ñuñoa.

- **Amigos del Autismo**

Servicios: Fonoaudiología, terapia ocupacional, integración sensorial, y psicoterapia. Ofrecen el test ADOS-2 para diagnóstico de TEA.

Valoración en Google: 4.9 estrellas

Comentarios: Destacan la empatía y comprensión del equipo, así como la efectividad de las terapias ofrecidas⁴. Diferenciadores: Fundado por padres de niños con TEA, lo que aporta una perspectiva empática y comprensiva. Enfoque en la intervención temprana.

Ubicación: Simón Bolívar 2235, Ñuñoa

Factores de Rivalidad

- **Calidad y Diversidad de Servicios**

Todos los centros mencionados (Centro Pasos, Centro Acolinse, Centro Karu y Amigos del Autismo) ofrecen una amplia gama de servicios terapéuticos, incluyendo terapia ocupacional, fonoaudiología, psicopedagogía y psicología. La competencia se intensifica porque cada centro se esfuerza por ofrecer servicios de alta calidad y diferenciados.

- **Especialización y Enfoque**

Cada centro tiene su propio enfoque y especialización, como la integración sensorial en Centro Pasos o la intervención temprana en Amigos del Autismo. Esta especialización crea una competencia directa en áreas específicas de terapia, aumentando la rivalidad.

- **Reputación y Experiencia**

La reputación y la experiencia de cada centro juegan un papel crucial. Centros como Amigos del Autismo, fundados por padres de niños con TEA, pueden tener una ventaja en términos de empatía y comprensión, lo que puede atraer a más clientes y aumentar la rivalidad.

- **Ubicación y Accesibilidad**

La proximidad a estaciones de metro y la facilidad de acceso son factores importantes. Todos los centros están ubicados en áreas accesibles de Ñuñoa, lo que significa que compiten directamente por la misma base de clientes.

- **Innovación y Tecnología**

Ninguno de los centros dispone de métodos que incorporen un notorio componente tecnológico. La implementación de tecnologías avanzadas y métodos innovadores, como la realidad virtual y aumentada, puede ser un diferenciador clave.

Evaluación de Rivalidad entre los Competidores

El nivel de rivalidad es alto debido a la calidad y diversidad de servicios, la especialización, la reputación y la accesibilidad de los centros. Para destacar en este entorno competitivo, el centro de terapias deberá ofrecer servicios diferenciados, invertir en tecnologías innovadoras y construir una sólida reputación basada en la calidad y la empatía.

En cuanto a la participación de mercado de cada Centro, no se logró obtener datos que permitan estimar dicha participación. Esto se debe a que ninguno de ellos publica esta tipo de información y al mismo tiempo no se encontró ningún estudio de mercado realizado por empresas especializadas en la investigación de mercado.

6.2.2 *Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes*

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de terapias para niños con autismo en Ñuñoa puede ser considerable debido a varios factores. A continuación, se presenta un análisis detallado:

- **Barreras de Entrada**

Requisitos de Capital: La inversión inicial para establecer un centro de terapias incluye costos de infraestructura, equipos especializados y contratación de personal calificado. Estos costos pueden ser una barrera significativa para nuevos entrantes.

Regulaciones y Licencias: Cumplir con las regulaciones gubernamentales y obtener las licencias necesarias para operar un centro de terapias puede ser un proceso complejo y costoso. Esto incluye certificaciones específicas para terapeutas y cumplimiento de normas de salud y seguridad.

Economías de Escala: Los centros establecidos pueden beneficiarse de economías de escala, lo que les permite ofrecer servicios a precios más competitivos. Los nuevos centros entrantes pueden tener dificultades para igualar estos precios sin una base de clientes establecida.

- **Diferenciación de Servicios**

Reputación y Experiencia: Los centros existentes como Centro Pasos y Amigos del Autismo ya tienen una reputación establecida y una base de clientes leal. Los nuevos centros entrantes necesitarán tiempo y esfuerzo para construir una reputación similar.

Innovación y Tecnología: La implementación de tecnologías avanzadas y métodos innovadores puede ser un diferenciador clave. Los centros establecidos en la comuna de Ñuñoa no cuentan con tecnologías como la realidad virtual y aumentada, por lo que desarrollar esta área significaría una ventaja competitiva.

- **Acceso a Recursos**

Personal Calificado: La disponibilidad de terapeutas calificados y con experiencia es crucial. Los centros establecidos pueden tener relaciones con universidades y programas de formación, facilitando la contratación de personal competente.

Redes y Alianzas: Las alianzas con escuelas, hospitales y organizaciones sin fines de lucro pueden proporcionar una ventaja significativa. Los nuevos entrantes necesitarán tiempo para desarrollar estas relaciones.

- **Preferencias de los Clientes**

Lealtad del Cliente: Los padres de niños con autismo suelen ser muy leales a los centros que han demostrado eficacia en el tratamiento de sus hijos. Cambiar de proveedor puede ser una decisión difícil, lo que reduce la probabilidad de que los clientes actuales cambien a un nuevo centro.

Sensibilidad al Precio: Aunque la calidad del servicio es crucial, el costo también es un factor importante. Los nuevos entrantes deben encontrar un equilibrio entre ofrecer servicios de alta calidad y mantener precios competitivos.

Estrategias para Mitigar la Amenaza

Diferenciación de Servicios: Ofrecer servicios únicos o altamente especializados que no estén disponibles en otros centros puede reducir la amenaza de nuevos entrantes.

Innovación Continua: Invertir en tecnologías avanzadas y métodos innovadores para mantenerse a la vanguardia del mercado.

Construcción de Relaciones: Establecer alianzas estratégicas con escuelas, hospitales y organizaciones sin fines de lucro para fortalecer la red de apoyo y aumentar la visibilidad del centro.

Evaluación de nivel de Amenaza de nuevos competidores entrantes

Aunque existen barreras y desafíos significativos, la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado es real, lo que sitúa el nivel de amenaza en un punto medio.

6.2.3 *Poder de Negociación de los Proveedores*

Al planificar la creación de un centro de terapias para niños con autismo en Ñuñoa, es esencial evaluar el poder de negociación de los proveedores, especialmente en relación con los equipos y materiales utilizados, como columpios sensoriales, piscinas de pelotas de plástico, escaleras blandas, juegos sensoriales y túneles. A continuación, se presenta un análisis detallado.

- **Concentración de Proveedores**

Número de Proveedores: La escasez de proveedores locales de equipos y materiales especializados, como columpios sensoriales, piscinas de pelotas de plástico, escaleras blandas, juegos sensoriales y túneles, aumenta el poder de negociación de los proveedores extranjeros.

Dependencia de Proveedores Extranjeros: La necesidad de importar estos implementos incrementa la dependencia de proveedores internacionales, lo que puede resultar en mayores costos de transporte y tiempos de entrega más largos.

- **Diferenciación de Productos**

Calidad y Exclusividad: Los proveedores que ofrecen productos de alta calidad o exclusivos pueden negociar precios más altos debido a la falta de alternativas locales equivalentes.

Innovación: Proveedores que constantemente innovan y mejoran sus productos, como la incorporación de nuevas tecnologías en juegos sensoriales, pueden tener un mayor poder de negociación, ya que los centros buscan mantenerse a la vanguardia en tratamientos.

- **Costos de Cambio**

Facilidad de Cambio de Proveedor: Dado que los equipos y materiales utilizados, como columpios sensoriales, piscinas de pelotas de plástico, escaleras blandas, juegos sensoriales y túneles entre otros, no requieren instalación o mantenimiento especializado, los costos de cambio son bajos. Esto facilita la posibilidad de cambiar de proveedor sin incurrir en gastos significativos.

Intercambiabilidad de Productos: La facilidad para encontrar productos similares de diferentes proveedores reduce los costos de cambio. Por ejemplo, si varios proveedores ofrecen columpios sensoriales de calidad comparable, el centro puede cambiar de proveedor sin afectar la calidad del servicio.

- **Volumen de Compras**

Compras en Pequeñas Cantidades: El nuevo centro no realizará compras en grandes volúmenes, con lo cual no podrá beneficiarse de los descuentos por cantidad que suelen ofrecer los proveedores. Esto puede resultar en costos unitarios más altos para cada implemento, como columpios sensoriales, piscinas de pelotas de plástico, escaleras blandas, juegos sensoriales y túneles ente otros.

Negociación Limitada: La capacidad de negociación del centro será limitada debido a la falta de volumen en las compras. Los proveedores pueden no

estar dispuestos a ofrecer precios reducidos o condiciones favorables para pedidos pequeños

- **Dependencia Mutua**

Relaciones a Largo Plazo: Establecer relaciones a largo plazo con proveedores puede equilibrar el poder de negociación. Los proveedores pueden ofrecer mejores condiciones a clientes leales y de largo plazo.

Evaluación del Nivel de Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a la escasez de proveedores locales, la dependencia de proveedores extranjeros, y la incapacidad de realizar compras en grandes volúmenes. Implementar estrategias para diversificar proveedores y negociar contratos a largo plazo puede ayudar a mitigar este poder.

Estrategias para Mitigar el Poder de los Proveedores

Diversificación de Proveedores: Buscar múltiples proveedores, tanto locales como internacionales, para evitar la dependencia de uno solo.

Negociación de Contratos a Largo Plazo: Establecer contratos a largo plazo con condiciones favorables puede reducir la incertidumbre y los costos.

Inversión en Capacitación: Capacitar al personal en el correcto uso de diferentes equipos e implementos para reducir los costos de cambio

6.2.4 *Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos*

Al planificar la creación de un centro de terapias para niños con autismo en Ñuñoa, es crucial considerar la amenaza que representan los productos o servicios sustitutos. A continuación, se detallan algunos de los principales sustitutos que podrían afectar la demanda de los servicios ofrecidos por el centro:

- **Terapias en Línea**

Descripción: Plataformas que proporcionan terapias a través de videollamadas y aplicaciones móviles.

Ventajas: Ofrecen mayor accesibilidad y flexibilidad para las familias, especialmente aquellas con limitaciones de tiempo o movilidad.

Desventajas: La falta de interacción física puede limitar la efectividad de ciertas terapias.

- **Programas Escolares Especializados**

Descripción: Escuelas y programas educativos que integran terapias para niños con autismo dentro del currículo escolar.

Ventajas: Proporcionan un entorno inclusivo y continuo para el niño, reduciendo la necesidad de desplazarse a diferentes lugares para recibir terapias.

Desventajas: Pueden no ofrecer la misma especialización o intensidad de terapia que un centro dedicado.

- **Terapias Alternativas**

Descripción: Métodos no convencionales como la musicoterapia, equinoterapia y terapias basadas en el arte.

Ventajas: Ofrecen enfoques complementarios que pueden ser atractivos para algunas familias.

Desventajas: La falta de evidencia científica sólida puede limitar su aceptación y efectividad.

- **Productos de Apoyo y Tecnología**

Descripción: Herramientas y dispositivos diseñados para apoyar el desarrollo de habilidades en niños con autismo, como aplicaciones educativas, juguetes terapéuticos y dispositivos de comunicación.

Ventajas: Pueden ser utilizados en casa, proporcionando apoyo continuo y personalizado.

Desventajas: No reemplazan la interacción y guía profesional que ofrece un terapeuta.

El análisis anterior nos permite identificar y evaluar los posibles competidores indirectos que podrían influir en la demanda de los servicios del nuevo centro, ayudando a desarrollar estrategias para diferenciarse y ofrecer un valor añadido a las familias.

Evaluación del Nivel de Amenaza

Accesibilidad y Costo: Los servicios en línea y los productos de apoyo suelen ser más accesibles y económicos, lo que puede atraer a familias con recursos limitados.

Eficacia y Personalización: Aunque los sustitutos pueden ofrecer beneficios, la personalización y la eficacia de las terapias presenciales en un centro especializado suelen ser superiores.

Preferencias de los Clientes: La percepción y preferencia de las familias hacia métodos tradicionales versus alternativos influirá en la demanda de los servicios del futuro centro.

En resumen, aunque existen varias alternativas que pueden complementar o en algunos casos sustituir las terapias presenciales, ninguna de ellas ofrece una solución completamente equivalente. Por lo tanto, el nivel de amenaza de productos o servicios sustitutos es medio.

Estrategias para Mitigar la Amenaza

Integración de Tecnología: Incorporar herramientas tecnológicas y aplicaciones en las terapias para complementar las sesiones.

Colaboración con Escuelas: Establecer alianzas con programas escolares para ofrecer servicios complementarios y especializados.

Diversificación de Servicios: Ofrecer una variedad de terapias, incluyendo algunas alternativas, o terapias intensivas de más larga duración que una sesión tradicional, para atraer a un público más amplio.

6.2.5 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es un aspecto fundamental a considerar al establecer un centro de terapias para niños con autismo en Ñuñoa. A continuación, se presenta un análisis detallado de este factor:

- **Diversidad de Opciones Disponibles**

Competencia Local: En Ñuñoa, existen varios centros de terapias como Centro Pasos, Centro Acolinse, Centro Karu y Amigos del Autismo, que ofrecen una amplia gama de servicios terapéuticos. La disponibilidad de múltiples opciones aumenta el poder de negociación de los clientes, ya que pueden comparar y elegir el centro que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto.

- **Sensibilidad al Precio**

Costo de las Terapias: Los padres de niños con autismo suelen estar muy conscientes de los costos asociados con las terapias. Si los precios de un centro son significativamente más altos que los de la competencia, los clientes pueden optar por otros proveedores. Esto obliga a los centros a mantener precios competitivos.

Subsidios y Apoyos: La disponibilidad de subsidios gubernamentales o apoyos de organizaciones sin fines de lucro puede influir en la decisión de los clientes. Los centros que faciliten el acceso a estos recursos pueden tener una ventaja competitiva.

- **Calidad y Eficacia de los Servicios**

Reputación y Resultados: Los padres buscan centros con una sólida reputación y evidencia de resultados positivos. Las opiniones y valoraciones en línea, como las de Google, juegan un papel importante en la percepción de calidad. Centros con altas valoraciones y testimonios positivos tienen una ventaja en atraer y retener clientes.

Especialización y Personalización: La capacidad de ofrecer terapias personalizadas y especializadas puede ser un diferenciador clave. Los padres valoran los enfoques que se adaptan específicamente a las necesidades de sus hijos.

- **Experiencia del Cliente**

Atención al Cliente: La calidad de la atención al cliente, desde la primera consulta hasta el seguimiento continuo, es crucial. Los padres valoran la empatía, la comunicación clara y el apoyo constante.

Facilidades y Comodidades: La ubicación del centro, la facilidad de acceso y las instalaciones también influyen en la decisión de los clientes. Centros que ofrecen un ambiente acogedor y accesible pueden atraer más clientes.

Evaluación del Nivel de Poder de Negociación

En resumen, debido a la amplia disponibilidad de opciones, la sensibilidad al precio, la importancia de la calidad y la experiencia del cliente, el poder de negociación de los clientes en este contexto es alto.

Estrategias para Mitigar el Poder de Negociación de los Clientes

Diferenciación de Servicios: Ofrecer servicios únicos o altamente especializados que no estén disponibles en otros centros para reducir el poder de negociación de los clientes. Uno de estos servicios podría ser programas de terapias intensivas con una mayor cantidad de horas que los demás centros no ofrecen.

Programas de Fidelización: Implementar programas de fidelización o descuentos para clientes recurrentes puede ayudar a retener a los clientes y disminuir su poder de negociación.

Mejora Continua: Mantener un enfoque en la mejora continua de la calidad del servicio y la capacitación del personal puede fortalecer la reputación del centro y reducir la sensibilidad al precio.

6.3 Análisis FODA

En el proceso de conceptualizar un modelo de negocio para un centro de terapias para niños con autismo en la comuna de Ñuñoa, Santiago, se ha realizado un análisis FODA. Este análisis ha permitido descubrir las fortalezas y debilidades inherentes al proyecto, así como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno macro.

A continuación, se detallan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas a través del análisis FODA.

6.3.1 Oportunidades:

Ley 21.545: La promulgación de esta ley en Chile ha aumentado la visibilidad y comprensión del autismo en la sociedad chilena. Además, esta ley establece la

obligatoriedad de las aseguradoras de salud de cubrir los tratamientos para el autismo, incluyendo la terapia ocupacional, la terapia del habla, la terapia física y la terapia conductual.

Estabilidad económica: Chile cuenta con una economía de libre mercado, caracterizada por una estabilidad macro y microeconómica aceptable, lo que podría proporcionar un entorno favorable para la inversión y el desarrollo del centro de terapias.

Cambio de percepción sobre el autismo en Chile: El progreso en la percepción y tratamiento del autismo en Chile es una realidad actual. La creciente conciencia y aceptación del autismo en Chile podría aumentar la demanda de servicios de terapia especializados.

Realidad virtual y aumentada: Estas tecnologías ya están siendo utilizadas como herramientas terapéuticas y podrían diferenciar al centro de otros servicios de terapia.

6.3.2 *Amenazas:*

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes: Aunque existen barreras y desafíos, la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado es real, lo que puede representar una competencia significativa

Tasa de desocupación: La tasa de desocupación en la Región Metropolitana ha mostrado fluctuaciones significativas, lo que podría afectar la capacidad de las familias para acceder a los servicios de tu centro.

Desafíos en la implementación de políticas: A pesar de los progresos alcanzados, persisten desafíos en la implementación de políticas o leyes como la ley TEA en la garantía de acceso a terapias y servicios especializados.

Necesidad de formación adicional para el personal: La implementación de nuevas tecnologías es una realidad y podría requerir formación adicional para el personal.

6.3.3 Fortalezas

Especialización y Enfoque: Cada centro tiene su propio enfoque y especialización, lo que puede ser una fortaleza si se maneja correctamente. En este entorno competitivo, el centro debería considerar la implementación de tecnologías avanzadas y métodos innovadores, como la realidad virtual y aumentada, que no están siendo utilizados por los centros actuales. Además, podrías enfocarte en construir una sólida reputación basada en la calidad y la empatía, lo que podría atraer a más clientes.

Programas Intensivos: Una fortaleza distintiva para el centro de terapias para niños con autismo es la implementación de programas intensivos de terapia. Estos programas están diseñados para proporcionar a los niños una amplia gama de horas de terapia diarias, lo que resulta en una inmersión más profunda y efectiva en el proceso terapéutico. Además, de ofrecer un enfoque holístico que se extiende más allá del niño, incluyendo capacitación y apoyo emocional para las familias, elementos cruciales en el manejo integral del autismo. La extensa duración de las sesiones también asegura una mayor frecuencia de interacciones positivas y oportunidades educativas, fortaleciendo así los comportamientos y habilidades beneficiosos en los niños con autismo.

6.3.4 *Debilidades*

Falta de reconocimiento: Al ser nuevo, el centro todavía no ha establecido una reputación en la comunidad, lo que puede dificultar atraer a nuevos clientes.

Rivalidad entre los competidores actuales: La alta rivalidad entre los centros de terapias para niños con autismo en Ñuñoa puede ser una debilidad, ya que puede dificultar la diferenciación y la captación de clientes.

Dependencia de Proveedores Extranjeros: La necesidad de importar equipos y materiales especializados puede ser una debilidad, ya que puede resultar en mayores costos de transporte y tiempos de entrega más largos.

Poder de Negociación de los Clientes: La disponibilidad de múltiples opciones y la sensibilidad al precio de los clientes pueden ser una debilidad, ya que pueden limitar la capacidad del centro para establecer precios más altos

6.4 Mapa de Empatía

En el proceso de comprender a los padres de niños con autismo, se llevó a cabo una encuesta en línea a través de la plataforma Survio.com. Esta encuesta, dirigida exclusivamente a padres con hijos diagnosticados con autismo, constaba de siete preguntas, con alternativas de respuesta y una opción para especificar respuestas abiertas. Según las estadísticas de la plataforma, la encuesta recibió un total de 226 visitas, de las cuales 57 personas completaron la encuesta y 169 la dejaron incompleta, resultando en una tasa de finalización de la encuesta del 25,2%. El objetivo principal de esta encuesta fue desarrollar un mapa de empatía que permitiera sumergirse en las emociones, pensamientos y acciones de nuestros futuros clientes. El resultado de las respuestas en detalle a cada pregunta se encuentra en los anexos de esta memoria.

El mapa de empatía, basado en los datos recopilados en la encuesta, brinda una visión profunda de las necesidades reales de los padres que poseen hijos con algún diagnóstico de autismo. A través de este enfoque, se identificaron oportunidades para mejorar y personalizar los servicios del centro, así como para establecer una conexión más cercana con los padres que buscan el bienestar de sus hijos con autismo.

A continuación, se explora los diferentes módulos del mapa de empatía, guiados por las respuestas proporcionadas por los padres. Este enfoque llevará hacia una propuesta de valor efectiva y centrada en los padres y familias con niños con autismo.

6.4.1 *Qué piensa y siente en realidad*

Para este módulo se estableció la siguiente pregunta a los padres:

¿Qué emociones siente al pensar en la terapia para su hijo/a?

Para esta pregunta la respuesta más votada por parte de los padres, fue “esperanza”, con un 49,1 %. Esta respuesta refleja una emoción profundamente positiva y significativa en relación a la terapia para los hijos con autismo.

Se puede deducir que los padres que sienten esperanza ven la terapia como una oportunidad para el crecimiento y el progreso de sus hijos. La terapia representa la posibilidad de que sus hijos desarrollen nuevas habilidades, superen obstáculos y alcancen su máximo potencial.

6.4.2 *Qué ve*

Para este módulo se estableció la siguiente pregunta a los padres:

¿Qué desafíos ha enfrentado al acceder a terapias para su hijo/a?

La respuesta más frecuente de los padres fue “costos elevados de las terapias” con un 61,4%, la cual es una preocupación común y comprensible para los padres de niños con autismo.

Se entiende que los costos de las terapias pueden ser una carga financiera significativa para las familias. El acceso a servicios de calidad puede estar fuera del alcance de algunos debido a los altos precios. Es por eso que es de vital importancia establecer mecanismos que permitan reducir los costos de los servicios o establecer descuentos para servicios en donde el cliente se pueda comprometer a largo plazo dando estabilidad al centro en términos económicos y a la vez accediendo a valor por horas más baratos.

6.4.3 *Que Oye*

Para este módulo se estableció la siguiente pregunta a los padres:

¿Qué es lo que más valora de las interacciones con los terapeutas y el personal del centro?

La respuesta más frecuente, fue “Empatía y comprensión hacia mi hijo(a)”, con un 50,9% de las elecciones, esto destaca la importancia de la conexión emocional y el entendimiento profundo que los terapeutas y el personal del centro deben tener con los niños con autismo. Esta valoración subraya que los padres no solo buscan resultados terapéuticos, sino también un ambiente donde sus hijos se sientan comprendidos y apoyados. La empatía y la comprensión son fundamentales para construir una relación de confianza y seguridad, lo cual es esencial para el progreso y bienestar de los niños en terapia.

6.4.4 *Qué dice y hace*

Para este módulo se estableció la siguiente pregunta a los padres:

¿Qué acciones específicas realiza actualmente para apoyar a su hijo/a con autismo en su desarrollo y bienestar?

La respuesta más reiterada de los padres a esta pregunta fue “la participación en terapias especializadas como la terapia del lenguaje o terapia ocupacional” con un 61.4%. La elección de participar en terapias especializadas demuestra un compromiso activo por parte de los padres. Están dispuestos a invertir tiempo y recursos para apoyar el desarrollo de habilidades clave en sus hijos con autismo, demostrando la alta importancia que dan los padres a las terapias especializadas.

6.4.5 *Qué esfuerzos hace el cliente*

Para este módulo se estableció la siguiente pregunta a los padres:

¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentra en la educación (Colegios / Escuelas) en el desarrollo de su hijo/a?

La respuesta más reiterada por los padres, fue la “falta de programas educativos inclusivos efectivos” con un 52,6%. Esto resalta un desafío crítico en la educación de los niños con autismo.

La falta de programas educativos inclusivos puede dificultar el acceso equitativo a la educación para los niños con autismo.

No es suficiente tener programas inclusivos; también deben ser efectivos. Los padres valoran la calidad de la enseñanza y la capacidad de los programas para promover el aprendizaje y el desarrollo de habilidades.

Los docentes necesitan capacitación específica para trabajar con niños con autismo en entornos inclusivos. La falta de formación adecuada puede afectar la implementación efectiva de estos programas.

6.4.6 *Qué resultados obtiene el cliente*

Para este módulo se estableció la siguiente pregunta a los padres:

¿Qué esperas lograr al inscribir a tu hijo/a en un centro de terapias?

Ante esta pregunta, la respuesta más votada con un 63,2% fue “Deseo que mi hijo/a alcance su máximo potencial en términos de desarrollo y bienestar” esta respuesta es profundamente significativa y refleja la esperanza y las aspiraciones de los padres. Se puede deducir que ellos, anhelan un futuro en el que sus hijos con autismo puedan alcanzar todo su potencial. Esto va más allá de las habilidades técnicas; se trata de una vida plena y significativa.

La respuesta abarca tanto el desarrollo como el bienestar. Los padres no solo buscan habilidades cognitivas o motoras, sino también la felicidad y la calidad de vida de sus hijos.

Al inscribir a sus hijos en un centro de terapias, los padres depositan su confianza en los profesionales y en el enfoque terapéutico. Esperan que el centro sea un catalizador para el crecimiento y el bienestar.

A continuación, se presenta un esquema del mapa de empatía

Figura 5

Mapa empatía, padres de niños con autismo



Fuente: Elaboración propia

6.5 Modelo Canvas

La conceptualización de un modelo de negocio para un centro de terapias destinado a niños con autismo en la comuna de Ñuñoa requiere una visión estratégica y una planificación detallada. En este proceso, se utilizó el modelo Canvas, que es una herramienta que permite visualizar los componentes clave de este emprendimiento y cómo interactúan entre sí para formar una estructura empresarial cohesiva y funcional.

6.5.1 *Segmentos de Mercado*

El centro de terapias de apoyo se dirige principalmente a familias con niños con Trastorno del Espectro Autista (TEA). Este segmento de mercado se define principalmente a través de las siguientes variables demográficas:

Localización Geográfica: El enfoque principal está en la comuna de Ñuñoa, que cuenta con una población diversa y acceso a servicios esenciales. Además, se pueden incluir las comunas vecinas que tienen facilidad de acceso a Ñuñoa, ampliando así el alcance geográfico del centro y facilitando el acceso a familias que buscan terapias especializadas para sus hijos.

Nivel socioeconómico: El centro está orientado hacia familias de clase media y alta, quienes cuentan con la capacidad económica para invertir en servicios de salud especializados. Este grupo económico busca servicios de alta calidad y personalizados que contribuyan significativamente al desarrollo y bienestar de sus hijos con TEA.

Edad de los Niños: El centro se enfocará a niños con TEA en un rango de edades de 1 a 17 años. Este segmento incluye desde el diagnóstico temprano hasta la adolescencia, ofreciendo intervenciones intensivas y continuas que optimicen el desarrollo del niño en todas las etapas de su crecimiento.

En resumen, el centro de terapias de apoyo se enfocará en familias de clase media y alta que residen en Ñuñoa y comunas cercanas, con niños de entre 1 y 17 años que requieren terapias especializadas para TEA. Este enfoque demográfico permite ofrecer servicios integrales y personalizados que responden efectivamente a las necesidades específicas de los niños y sus familias

6.5.2 *Propuestas de Valor*

La propuesta de valor del centro se centra en ofrecer terapias especializadas e intensivas para niños con autismo, reconociendo la singularidad de cada niño y adaptando las terapias a sus necesidades individuales.

El centro se esfuerza por ir más allá de las terapias convencionales, integrando tecnologías avanzadas para personalizar las terapias y mejorar su eficacia. Esta integración de tecnología no solo mejora la calidad de las terapias, sino que también permite un seguimiento más preciso del progreso del niño, lo que a su vez permite ajustar las terapias según sea necesario.

Además de las terapias para los niños, el centro también ofrecerá programas de capacitación y apoyo para las familias. Se reconoce que el autismo no solo afecta al niño, sino también a toda la familia. Por lo tanto, estos programas están diseñados para ayudar a las familias a comprender mejor el autismo, aprender estrategias de manejo y adaptarse a las necesidades de su hijo.

Esta propuesta de valor destaca la calidad y la innovación del servicio. Se esfuerza por asegurar que el centro no solo cumpla con las necesidades terapéuticas de los niños, sino que también brinde apoyo integral a sus familias. Este enfoque integral y centrado en la familia es esencial para mejorar la calidad de la vida de los niños con autismo y sus familias.

6.5.3 *Canales*

Los canales describen como el centro se comunicará con su audiencia y entregará su propuesta de valor. En este contexto el centro establecerá colaboraciones estratégicas con colegios, hospitales y clínicas. Estas instituciones son a menudo los primeros puntos

de contacto para las familias que buscan apoyo para sus hijos con autismo. Al trabajar en estrecha colaboración con estas instituciones, se podrá recibir referencias y asegurar de que los servicios lleguen a aquellos que más los necesitan.

Además, el centro llevará a cabo campañas de sensibilización y talleres en la comunidad. Estas actividades no solo ayudarán a aumentar la conciencia sobre el autismo y los servicios que se ofrecerán, sino que también proporcionarán a las familias la oportunidad de aprender más sobre cómo pueden apoyar a sus hijos. Los talleres pueden abordar una variedad de temas, desde estrategias de manejo hasta formas de fomentar el desarrollo de habilidades sociales y de comunicación en niños con autismo.

Finalmente, el centro mantendrá una presencia activa en línea a través de un sitio web y redes sociales. El sitio web será una fuente de información valiosa, ofreciendo detalles sobre los servicios, testimonios de familias, recursos educativos y actualizaciones sobre nuestras últimas investigaciones y terapias. Las redes sociales, por otro lado, nos permitirán interactuar de manera más directa y personal con nuestra comunidad, respondiendo preguntas, compartiendo éxitos y destacando historias de impacto.

Estos canales serán seleccionados cuidadosamente para garantizar que el centro sea accesible y que su mensaje llegue efectivamente a aquellos que necesitan sus servicios.

6.5.4 *Relaciones con Clientes*

Las relaciones con los clientes se basan en la atención personalizada y el seguimiento continuo del progreso de los niños. Además, se busca crear una comunidad de apoyo para las familias, ofreciendo programas de fidelización y actividades

comunitarias. Estas relaciones son fundamentales para construir confianza y compromiso entre el centro y sus usuarios.

6.5.5 *Fuentes de ingreso*

La generación de ingresos para el centro de terapias se basará en las transacciones financieras entre el centro y sus clientes. En términos sencillos, los clientes pagarán al centro por los servicios terapéuticos proporcionados. Los servicios podrán ser pagados vía transferencia o Transbank.

Se define un sistema de precios fijos, donde los costos se establecen de antemano. Dentro de este sistema, ofrecemos dos modalidades de pago para mayor flexibilidad. La primera modalidad es el pago por sesión, donde los clientes pagan por cada sesión de terapia realizada.

La segunda modalidad es un contrato de suscripción, donde los clientes se comprometen a realizar un pago al inicio de cada mes. Esta opción ofrece descuentos en el valor por sesión, que varían en función de la duración del contrato. Los contratos pueden ser 3, 6 o 12 meses, con mayores descuentos aplicables a los contratos de mayor duración.

Se ofrece una variedad de planes de sesiones de trabajo, cada uno con diferentes profesionales especializados. La elección del plan se basará en función de las necesidades identificadas en la evaluación inicial en el diagnóstico del niño. De esta forma se asegura que cada niño reciba el apoyo que necesita de la manera más eficaz y eficiente posible.

6.5.6 *Recursos Claves*

Los recursos clave son aquellos activos esenciales que el centro necesita para operar. Esto incluye personal calificado en terapias para autismo, instalaciones adecuadas y equipamiento especializado, y tecnología para terapias y seguimiento de pacientes. Estos recursos son la base sobre la cual se construye la propuesta de valor del centro

6.5.7 *Actividades Clave*

Las actividades clave son las acciones más importantes que el centro debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Esto incluye la provisión de terapias y programas de apoyo, la formación y desarrollo profesional continuo del personal, y la gestión de relaciones con la comunidad y stakeholders.

Además, otras actividades clave incluyen el reclutamiento y selección de profesionales especializados y certificados para el equipo de trabajo. Este proceso garantiza que se cuente con un equipo altamente calificado y comprometido para brindar las mejores terapias y apoyos a los niños y familias.

El acondicionamiento de la infraestructura del centro con mobiliario y materiales de uso requerido es otra actividad esencial. Este acondicionamiento asegura que nuestras instalaciones son seguras, acogedoras y están equipadas con todo lo necesario para llevar a cabo las terapias y programas de manera efectiva.

Finalmente, la promoción y publicidad en los canales de comunicación establecidos es fundamental para dar a conocer los servicios del centro a la comunidad y atraer a las familias que necesitan de apoyo. Esta actividad permite llegar a aquellos que más necesitan los servicios y compartir información valiosa sobre el autismo y las terapias que se ofrecen.

6.5.8 *Asociaciones Clave*

Las asociaciones clave son fundamentales para el funcionamiento eficiente del centro de terapias para niños con autismo. Estas colaboraciones y alianzas permiten ampliar el alcance, mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la posición en la comunidad.

Una de las asociaciones clave son los acuerdos que se deben establecer con instituciones educativas y de salud. Estas instituciones son a menudo el primer punto de contacto para las familias que buscan apoyo para sus hijos con autismo.

Establecer relaciones con escuelas y colegios permite identificar a los niños con autismo que podrían beneficiarse de las terapias. Las escuelas pueden referir a los padres al centro y proporcionar información relevante sobre las necesidades específicas de cada niño.

También establecer relaciones con centros médicos y por intermedio de profesionales de la salud como pediatras, neurólogos y psicólogos, se pueden derivar a los niños al centro de terapias. Estas referencias son valiosas para atraer nuevos pacientes.

Por otra parte, establecer asociaciones con universidades que ofrecen carreras como terapia ocupacional, fonoaudiología u otras disciplinas afines, con la finalidad de contar con alumnado en práctica que pueda brindar apoyo a los profesionales del centro en alguna de las terapias. Esto permitiría un beneficio mutuo, en donde los estudiantes en práctica obtienen experiencia real y aprenden directamente de los profesionales del centro. A su vez el centro se beneficia al contar con más manos disponibles para las terapias.

Finalmente, los acuerdos con proveedores de tecnología y equipamiento son esenciales para el centro. La tecnología podría jugar un papel crucial en las terapias,

permitiendo personalizar las intervenciones y mejorar su eficacia. Al establecer acuerdos con proveedores de tecnología y equipamiento, se puede asegurar de tener acceso a las últimas herramientas y equipos, lo que a su vez permite ofrecer las mejores terapias posibles a los niños.

Estas asociaciones clave no solo nos permiten funcionar eficientemente, sino que también ayudan a cumplir la misión de brindar terapias de alta calidad y apoyo integral a los niños con autismo y sus familias.

6.5.9 Estructura de Costos

La estructura de costos del modelo de negocio para el centro de terapias para niños con autismo en la comuna de Ñuñoa es un aspecto crucial para su funcionamiento óptimo. Esta estructura se divide en costos fijos y costos variables.

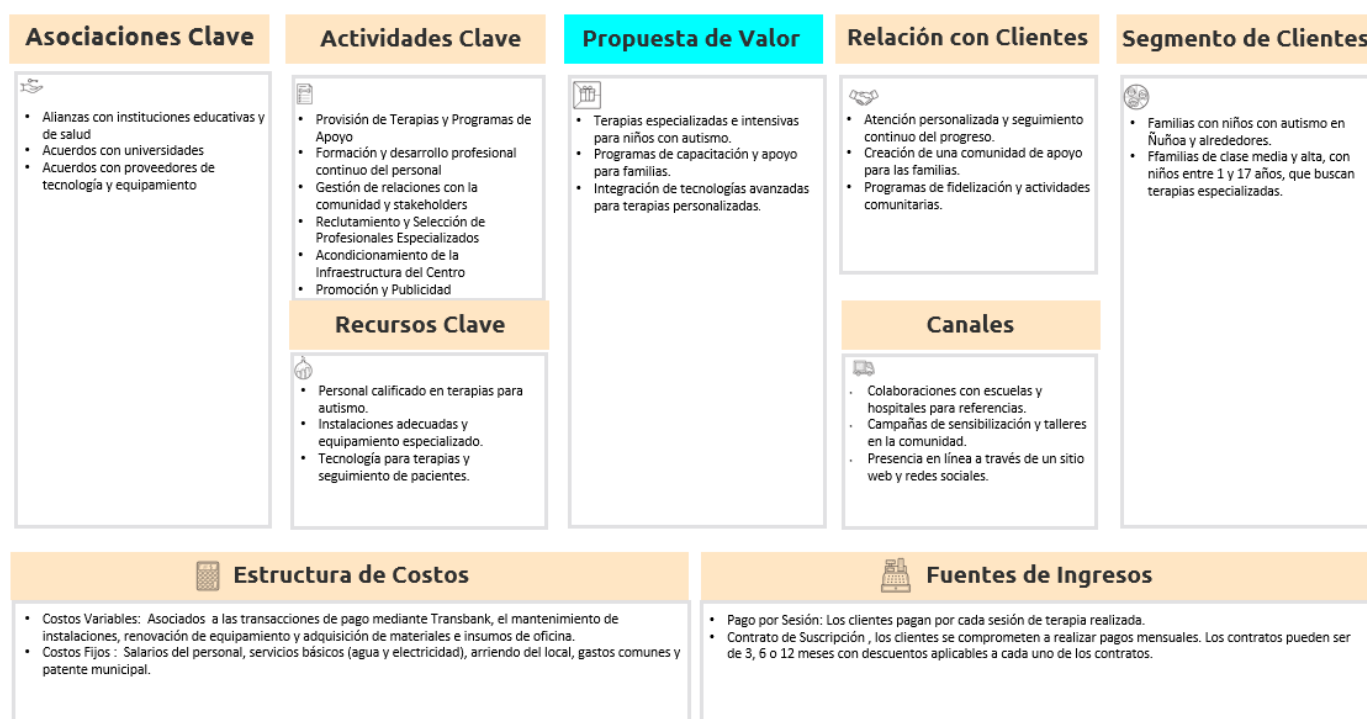
Los costos fijos son aquellos que son constantes y necesarios para el funcionamiento del centro, independientemente del número de niños atendidos. Estos incluyen las remuneraciones del personal, software de gestión, los servicios básicos como agua y electricidad, el arriendo del local, los gastos comunes, y la patente municipal.

Por otro lado, los costos variables son aquellos que cambian en función del volumen de servicios prestados. En este caso, estos costos están asociados a las transacciones de pago mediante Transbank. Además de estos costos, también se consideran los gastos significativos implicados en la operación del centro, como el marketing, publicidad y las actividades de sensibilización. Por otra parte, se suman todos aquellos costos que tienen que ver con el mantenimiento de las instalaciones, la compra de renovación de equipamiento, materiales e insumos de oficina que se ven afectadas por su uso.

6.5.10 Representación del lienzo

Figura 6

Modelo de Negocios Canvas para Centro de Terapias



Fuente: Elaboración propia

6.6 Análisis de Mercado

6.6.1 Descripción del servicio

El centro de terapias especializado en niños con autismo se dedicará a brindar un entorno seguro, comprensivo y efectivo para apoyar el desarrollo integral de los niños y satisfacer las necesidades de sus padres. A continuación, se indica una descripción detallada de los servicios:

Terapias Personalizadas:

Se ofrece una variedad de terapias especializadas, como terapia del lenguaje, terapia ocupacional, terapia conductual y terapia sensorial. Cada programa se adapta a las necesidades individuales de cada niño, considerando sus fortalezas y desafíos.

Equipo Multidisciplinario:

El centro considera trabajar con un equipo de profesionales altamente capacitados, que incluye terapeutas ocupacionales, psicólogos, fonoaudiología y psicopedagogas, todos especialistas en autismo.

Comunicación Constante con los Padres:

Se valora la comunicación clara y constante con los padres. Se mantiene a las familias informadas sobre el progreso de sus hijos, los objetivos terapéuticos y las estrategias utilizadas.

Programas Intensivos y Flexibles:

Se ofrece programas intensivos para maximizar el aprendizaje y la adaptación. Además, se entiende que las agendas familiares pueden ser complicadas, por lo que se ofrece horarios flexibles para las terapias.

Ambiente Inclusivo y Estimulante:

El centro está diseñado para crear un ambiente seguro y estimulante. Se considera utilizar materiales sensoriales, juegos interactivos y actividades creativas para fomentar el desarrollo.

Educación y Orientación para los Padres:

Se ofrece talleres y sesiones informativas para los padres. Se cubren temas como estrategias de manejo en el hogar, comunicación efectiva y comprensión del autismo.

En resumen, el centro de terapias es un espacio donde los niños con autismo pueden crecer, aprender y prosperar, y donde los padres encuentran el apoyo y la orientación que necesitan.

6.6.2 *Análisis de la Oferta*

Para el mercado de los centros de atención de la salud prestados por empresas, la oferta se clasifica como competitiva o de libre mercado. En este contexto, la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece al cliente.

Para el análisis de la oferta se realizó un levantamiento de todos los centros que operan en la comuna de Ñuñoa o al menos todos aquellos que cuentan con página web. Los datos recopilados incluyen la cantidad y tipo de profesionales disponibles, la cantidad de salas para sesiones de terapia y los precios de los servicios ofrecidos.

Centro Pasos: Este centro ofrece los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil y cuenta con 8 terapeutas ocupacionales, 3 fonoaudiólogas, 2 psicólogas, 2 psicopedagogas. En cuanto a la infraestructura, dispone de 5 salas para realizar las sesiones de terapia y posee una antigüedad de 3 años. El precio por sesión para cualquiera de las profesionales es de \$39.000 pesos.

Karu: Este centro ofrece los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil y posee 4 terapeutas ocupacionales, 3 fonoaudiólogas, 2 psicólogas. En cuanto a la infraestructura, dispone de 5 salas para realizar las sesiones de terapia y posee una antigüedad de 7 años. El precio por sesión para cualquiera de las profesionales es de \$38.000 pesos.

Amigos del Autismo: Este centro ofrece los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil y cuenta con 4 terapeutas ocupacionales, 2 fonoaudiólogas, 2 psicólogas. En cuanto a la infraestructura, dispone de 5 salas para realizar las sesiones de terapia y posee una antigüedad de 3 años.

Acolinse: Este centro ofrece los servicios de, Psiquiatría infantil, Neurología, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil, Psicopedagogía y cuenta con 2 Psiquiatras, 1 neuróloga, 7 terapeutas ocupacionales, 4 fonoaudiólogas, 3 psicólogas, 2 psicopedagogas. En cuanto a la infraestructura, dispone de 14 salas para realizar las sesiones de terapia.

Estimula: Este centro ofrece los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil y cuenta con 6 terapeutas ocupacionales, 3 fonoaudiólogas, 2 psicólogas, 2 psicopedagogas. En cuanto a la infraestructura, dispone de 5 salas para realizar las sesiones de terapia y posee una antigüedad de 8 años.

Centro Altruye: Este centro ofrece los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil y cuenta con 4 terapeutas ocupacionales, 2 fonoaudiólogas, 1 psicólogas, 2 psicopedagogas. En cuanto a la infraestructura, dispone de 4 salas para realizar las sesiones de terapia y posee una antigüedad de 5 años.

Centro Alana: Este centro ofrece los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología infantil, Psicopedagogía y cuenta con 3 terapeutas ocupacionales, 3 fonoaudiólogas, 1 psicólogas, 1 Psicopedagoga. En cuanto a la infraestructura, dispone de 6 salas para realizar las sesiones de terapia y posee una antigüedad de 5 años.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo

Tabla 3.

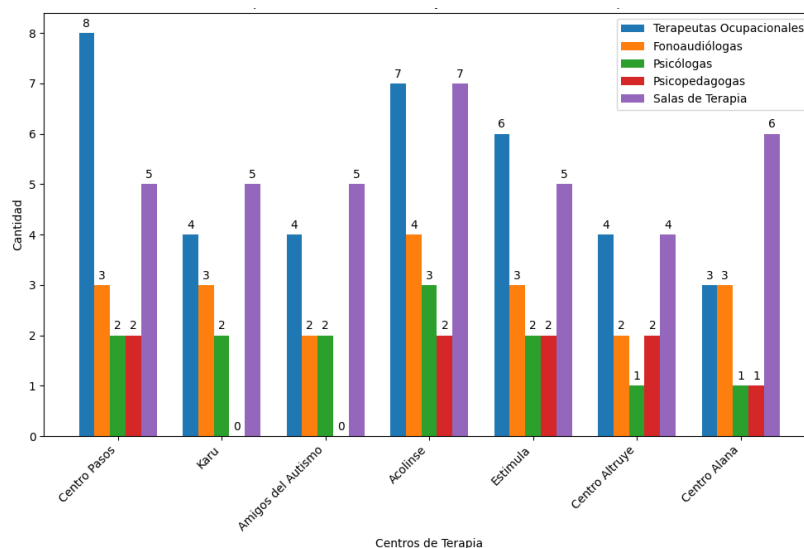
Cuadro comparativo de centros según la cantidad de especialistas disponibles.

Centro	N° Terapeutas O.	N° Fonoaudiologas	N° Psicologas	N° Educadoras Dif. O Psicopedagogas	Infraestructura N° Salas	Antigüedad (Años)
Centro Pasos	8	3	2	2	5	3
Karu	4	3	2	0	5	7
Amigos del Autismo	4	2	2	0	3	4
Acolinse	7	4	3	2	7	17
Estimula	6	3	2	1	5	8
Altruye	4	2	1	2	4	5
Alana	3	3	1	1	6	4

Fuente: Elaboración propia

En resumen, estos centros comparten una infraestructura similar entre 4 y 6 salas para las sesiones de terapia a excepción del centro Acolinse que posee 14 salas y ofrecen casi los mismos servicios excepto por los centros Acolinse y Alana que ofrecen adicionalmente el servicio de psiquiatría, neurología y psicopedagogía.

Gráfico 2.

Cantidad de profesionales y salas en centros de Terapia

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se muestran las cantidades de profesionales y salas de atención disponibles en cada centro. Esta información permitió estimar la capacidad total de atención de todos los centros. Considerando que cada centro opera 8 horas al día y 5 días a la semana, el total de niños que se podrían atender es de 1400. Sin embargo, si suponemos que al menos el 30% de los niños (un porcentaje bastante conservador) requiere atención dos veces a la semana, la capacidad se reduce a 980 niños.

6.6.3 *Análisis de la demanda*

Para establecer un centro de terapias para niños con Trastorno del espectro Autista (TEA) en la comuna de Ñuñoa, es crucial comprender la demanda potencial de servicios. A continuación, se entregan los resultados obtenidos para la estimación de la demanda utilizando dos fuentes primarias:

- a) **Demanda a través de la Prevalencia de Niños de 0 a 3 años:** Esta se obtiene en base estudio realizado en Chile por la doctora Carolina Yáñez en el año 2021 sobre la prevalencia en niños de 0 a 3 años y datos demográficos obtenidos de los resultados del censo 2017. En el estudio se determinó que la prevalencia existente para niños con autismo corresponde a 1,95%. Ver tabla n°3

Tabla 4.

Prevalencia de Trastorno del Espectro Autista (TEA)

		Prevalencia
Muestra total con información completa	(n = 256)	1,95
Supuesto 1: 16 casos perdidos con TEA	(n = 272)	7,72
Supuesto 2: 16 casos perdidos sin TEA	(n = 272)	1,84
Supuesto 3: 16 casos perdidos con misma proporción de TEA de casos evaluados (3 con TEA de 16)	(n = 272)	2,94

Fuente: Extraído de Carolina Yáñez, 2021. Estimación de la prevalencia de trastorno del Espectro Autista en población urbana chilena

De los resultados obtenidos del censo 2017 la población total de niños en edad entre los 0 y 3 años corresponde a 9.966

Tabla 5

Población de niños de 0 a 3 años en la comuna de Ñuñoa

Edad	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
0	1 314	1 183	2 497
1	1 349	1 270	2 619
2	1 323	1 231	2 554
3	1 137	1 159	2 296
Total Niños 0 - 3 años			9 966

Fuente: Extraído de INE Censo Población 2017.

Con los datos anteriores se logra calcular la cantidad estimada de niños con autismo para la comuna de Ñuñoa entre 0 y 3 años esto es:

$$\text{Niños con Autismo (0-3 años): } 1,95\% \times 9966 = 194$$

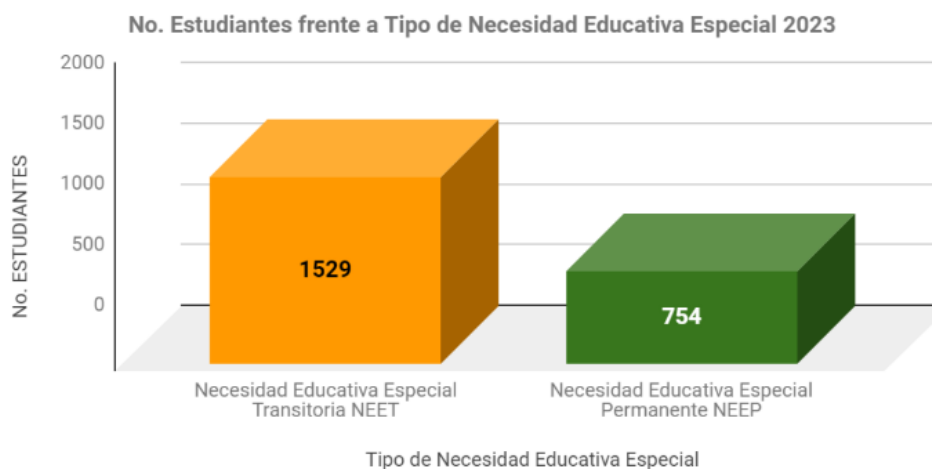
El hecho de que como resultado se obtengan 194 niños con autismo entre las edades de 0 y 3 años nos sugiere que esta cifra representa un grupo significativo de posibles usuarios que podrían requerir los servicios del centro de terapia.

b) Demanda a través levantamiento de Información Escolar:

Para comprender la demanda específica en la comuna de Ñuñoa, se realizó un levantamiento detallado de niños con Necesidades Educativas Especiales, dentro de los cuales se encuentran los niños con diagnóstico de TEA que están escolarizados en los niveles de enseñanza desde kínder hasta cuarto medio de la comuna de Ñuñoa. Para tener esta información se consultó directamente al Coordinador de Programa de Integración Escolar del Liceo Republica de Siria, Sr. Jorge González, el cual contaba con datos del Programa de Integración e Inclusión Escolar (PIE) Comunal de la Corporación Municipal de Desarrollo Social (CMDs) de Ñuñoa. De estos datos se obtiene la información de los niños matriculados para el programa PIE para los 14 colegios municipales de la comuna de Ñuñoa. Todos estos niños cuentan con algún tipo de necesidad educativa especial (NEE) ya sea transitoria o permanente, como es el caso de los niños con autismo. A continuación, se muestra la cantidad total de niños con alguna necesidad especial matriculados en el año 2023.

Gráfico 3

Número de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales año 2023



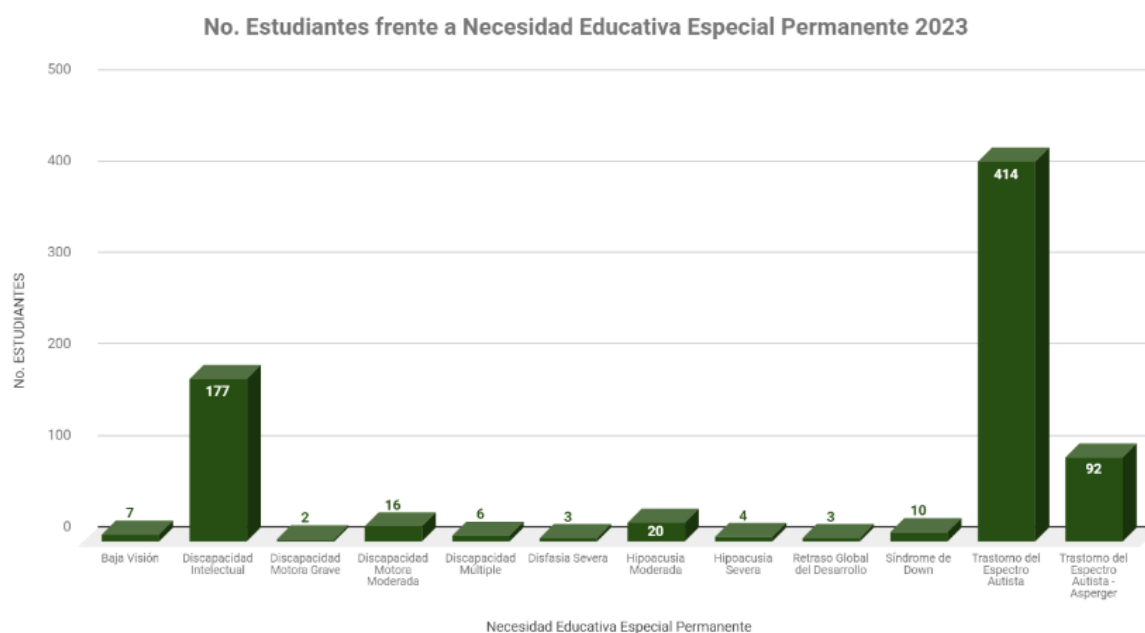
Fuente: Extraído de los datos del Programa de Integración e Inclusión Escolar (PIE)

Comuna Ñuñoa

Del gráfico presentado, se extrae la siguiente información relevante en relación a la cantidad de niños según el tipo de necesidad especial permanente asociada al año 2023 lo cual se muestra en la siguiente grafica

Gráfico 4

Número de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Permanente año 2023



Fuente: Extraído de los datos del Programa de Integración e Inclusión Escolar (PIE)

Comuna Ñuñoa

Como se puede observar en el gráfico anterior, se muestra el número de estudiantes con diversas necesidades educativas especiales permanentes, en donde se destaca significativamente los niños que presentan **Trastorno del Espectro Autista**, alcanzando un total de **506 niños**, lo que representa un **67.11%** del total de niños con alguna necesidad educativa especial permanente en los **14 colegios municipales de la comuna de Ñuñoa**.

Se debe Considerar que la población total de niños PIE y no PIE en los 14 establecimientos municipales de la comuna de Ñuñoa es de **12.544 estudiantes**, y que los niños con autismo en

estos establecimientos **suman 506 niños**, lo que representa un **4% de la población** estudiantil. Si asumimos que no existen factores socioeconómicos que influyan en la prevalencia de niños con autismo, podemos aplicar este porcentaje al resto de la población de niños de 4 a 17 años en la comuna de Ñuñoa que no asisten a establecimientos municipales. Esta población se obtiene a partir de la siguiente tabla, donde se muestra el total de niños de 4 a 17 años y se resta la cantidad de niños que asisten a los 14 establecimientos municipales de Ñuñoa.

Tabla 6

Población de niños de 4 a 17 años en la comuna de Ñuñoa

Edad	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
4	1 113	1 086	2 199
5	1 084	1 051	2 135
6	1 112	1 002	2 114
7	995	973	1 968
8	968	967	1 935
9	918	945	1 863
10	908	854	1 762
11	832	927	1 759
12	868	803	1 671
13	914	885	1 799
14	941	887	1 828
15	929	915	1 844
16	971	977	1 948
17	952	989	1 941
Total Niños 4 - 17 años			26 766

Fuente: Extraído de INE Censo Población 2017.

$$\text{PNENM} = \text{PNÑ} - \text{PNEM} = 26.766 - 12.544 = \mathbf{14.222}$$

Donde:

PNENM: Población niños Establecimiento No Municipales

PNÑ: Población niños (4-17 años) Ñuñoa

PNEM; Población niños Establecimiento municipales

Al aplicar el **4% a los 14.222 niños**, se podría asumir la existencia de **573 niños más con autismo** dentro de la comuna de Ñuñoa. Esta cantidad, sumada a los **504 niños** registrados por el Programa de Integración e Inclusión Escolar (PIE) de la Comuna de Ñuñoa y a los **194 niños** estimados en función de la prevalencia para niños de 0 a 3 años, genera un número estimado total de **1.274 niños con Autismo** dentro de la comuna de Ñuñoa.

Tabla 7

Estimación de la población con autismo de niños de 0 a 17 años en la comuna de Ñuñoa

Niños con Autismo Ñuñoa de acuerdo a:	Cantidad
Prevalencia Autismo	194
Colegios Municipales	506
Colegios No Municipales	574
Total de niños	1274

Fuente: Elaboración propia

Asumiendo que la demanda en la comuna de Ñuñoa es de 1274 niños y que los centros de la comuna tienen una capacidad máxima de atención conjunta de 980 niños, se puede concluir que la demanda insatisfecha es de 274 niños.

6.6.4 Análisis de Precios

Para el análisis de precios se realizó un levantamiento de los precios ofrecidos por la competencia para cada uno de los servicios ofrecidos.

En la siguiente tabla se muestran cada uno de estos precios ofertados por la competencia.

Tabla 8

Precios ofertados por los centros de la competencia por sesión de acuerdo al tipo de servicio

Centro	Precios por Sesión			
	Terapia Ocupacional	Fonoaudiología	Psicología Infantil	Psicopedagogía
Centro Pasos	\$ 39,000	\$ 39,000	\$ 45,000	No Aplica
Karu	\$ 38,000	\$ 38,000	\$ 38,000	No Aplica
Amigos del Autismo	\$ 32,000	\$ 32,000	\$ 38,000	No Aplica
Acolinse	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 42,000
Altruye	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	No Aplica
Alana	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 32,000
Promedio	\$ 37,167	\$ 37,167	\$ 39,167	37000

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que los precios para terapia ocupacional y fonoaudiología se encuentran entre los \$32.000 y \$ 42.000 pesos siendo el más barato Amigos del autismo y el más caro Acolinse. Para el servicio de Psicología el rango de precio se establece entre \$36.000 y \$ 45.000 pesos siendo el más barato el centro Altruye y el más caro el centro Pasos.

Para los servicios de Psicopedagogía que solo son ofrecidos por el centro Alana y Acolinse, el rango de precio se sitúa entre los \$32.000 y \$ 42.000 pesos

Los precios promedios para los servicios de terapia ocupacional y fonoaudiología se sitúa en \$37.167 pesos, mientras que para los servicios de Psicología y Psicopedagogía los precios son \$39.167 y \$37000 pesos respectivamente.

Fuente: Para este análisis de precios no se pudo obtener datos para el centro Estimula.

6.6.4.1 Estrategia de Precios Sugerida

Para establecer una estrategia de precios para el nuevo centro de terapias en la comuna de Ñuñoa, se realizó una encuesta en línea a través de la plataforma Survio.com la cual fue respondida por 57 personas con el objetivo de determinar la disposición a pagar por los servicios ofrecidos. A continuación, se detallan los resultados obtenidos a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por una sesión de 1 hora de terapia ocupacional o fonoaudiológica?

En relación a esta pregunta la alternativa más votada fue \$38.000 pesos (43.9% de los encuestados). Segunda alternativa más votada fue la opción de respuesta libre, donde las personas indicaron precios variados, siendo el valor más repetido \$25.000 pesos (31.9% de los encuestados)

- b) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo mensualmente por un programa de terapias intensivas de 4 horas diarias, 3 días a la semana?

Para esta respuesta la alternativa más votada fue \$ 750.000 pesos mensuales.

Además de los resultados de la encuesta, se tomaron en consideración los precios de la competencia según lo indicado en el cuadro comparativo.

En base a toda esta información, se decidió la siguiente estrategia de precios

Cobro por sesión individual: Durante el primer año, se cobrará un valor levemente inferior al promedio del mercado para ganar cuota de mercado. El precio para las sesiones de Terapia Ocupacional y Fonoaudiología será de \$36.500 pesos, y \$38.500 pesos para las sesiones de Psicología Infantil.

Posteriormente, en el segundo año de operación, se cobrará un valor de \$38.000 pesos para las sesiones de Terapia Ocupacional y Fonoaudiología, que corresponde a la opción más votada en la encuesta, y \$40.000 pesos para las sesiones de Psicología Infantil.

Planes de terapias intensivas:

Se ofrecerán planes de terapias intensivas de 3 días a la semana, con sesiones de 4 horas diarias, a un valor de \$750.000 pesos mensuales.

En esta opción, el valor por hora es considerablemente inferior al valor de una sesión individual, lo que representa una ventaja económica para los usuarios que requieran terapias más intensivas.

Esta estrategia de precios busca equilibrar la accesibilidad económica para los usuarios y la competitividad del centro en el mercado, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad financiera del proyecto.

Tabla 9

Precios por servicios ofertados

Servicios	Precio 1er año	Precio 2do año
Terapia Ocupacional	\$ 36.500	\$ 38.000
Fonoaudiología	\$ 36.500	\$ 38.000
Psicología Infantil	\$ 38.500	\$ 40.000
Psicopedagogía	\$ 36.500	\$ 38.000
Programa Intensivo (*)	\$ 720.000	\$ 750.000

Fuente: Elaboración Propia

(*) Programa intensivo considera sesiones de Terapia Ocupacional y Fonoaudiología 4 horas al día por 3 días a la semana.

6.7 Análisis Técnico

Para el Análisis Técnico de la creación de un futuro centro de terapias para niños con autismo en la comuna de Ñuñoa, se ha buscado determinar los recursos necesarios que permitan operar el centro de forma eficiente y eficaz. Esto incluye la evaluación de los siguientes aspectos:

- Tamaño del centro
- Capacidad del centro
- Localización del centro

6.7.1 *Tamaño del centro*

El tamaño del centro donde se desarrollarán los servicios está condicionado por la superficie de la infraestructura y los espacios mínimos requeridos para el correcto funcionamiento del centro de terapias. Para la determinación del tamaño del centro, se consideran los siguientes factores:

Área de Recepción y Espera: Este debe contar con una superficie de aproximadamente 30-40 m². Se requiere un espacio cómodo para que los niños y sus familias esperen antes de las sesiones. Esta área debe incluir asientos, una recepción y posiblemente una pequeña zona de juegos.

Salas de Terapia: Se debe contar con 3 salas de 15-20 m² cada una, totalizando 45-60 m². Las 3 salas se utilizarán para sesiones de fonoaudiología (2) y psicología infantil (2). Cada sala debe estar equipada con los materiales necesarios.

Gimnasio: Este debe contar con una superficie aproximada de 50-70 m². Debe ser un espacio amplio y seguro para las sesiones de terapia ocupacional. Este gimnasio debe estar equipado con herramientas y equipos específicos para las necesidades de los niños con autismo.

Total aproximado del Centro: 125-170 m².

6.7.2 *Capacidad del Centro*

La capacidad del centro está determinada por la cantidad de metros cuadrados disponibles o el número de salas, el personal requerido y el tiempo o las horas de trabajo durante el día.

- **Número de Salas:** El centro dispondrá de 3 salas en total, 2 para Fonoaudiología y una para Psicología.
- **Capacidad del Gimnasio:** Determinada por el tamaño del gimnasio, simultáneamente se pueden atender 3 niños.
- **Tiempo Requerido por Sesión:** 1 hora.

Cálculo de la Capacidad: Si se dispone de 3 salas para atender a un niño por sala, más un gimnasio con capacidad para atender a 3 niños de forma simultánea, y que cada especialista fonoaudiología, terapia ocupacional y psicología dispone de 7 horas de atención al día, entonces el centro puede atender a un total de 43 niños al día.

Tabla 10

Tabla capacidad del centro

Servicios	Atencion (Horas / Dia)	Numero de Salas (Salas)	Capcidad Sala (Niños /Hora- Sala)	Capacidad Centro (Niños/ Dia)
Terapia Ocupacional	7	1	3	21
Fono	7	3	1	21
Psicologa Infantil	7	1	1	7
Total				49

Fuente: Elaboración Propia

Sesiones por Día: Considerando que cada niño se atiende en 1 sesión de terapia de cualquier especialista, entonces el centro puede entregar las siguientes cantidades de sesiones por día.

Tabla 11

Tabla capacidad del centro

Servicios	Atención (Sesiones / Niño)	Capacidad Centro (Niños/ Dia)	Capacidad Centro (Sesiones/ Dia)
Terapia Ocupacional	1	21	21
Fono	1	21	21
Psicologa Infantil	1	7	7
Total			49

Fuente: Elaboración Propia

6.7.3 *Localización del Centro*

Ubicación: El centro debe estar ubicado en la comuna de Ñuñoa, en un sector cercano a alguna estación de metro para facilitar el acceso de niños que requieran de terapias.

6.8 Estudio Económico

6.8.1 *Costos de Inversión*

La inversión inicial incluye la adquisición de todos los activos fijos, ya sean tangibles o intangibles necesarios para iniciar las operaciones del centro de terapia, con excepción del capital de trabajo.

6.8.1.1 Inversión en Activos Intangibles

Para la creación de un centro de terapias para niños con autismo, la inversión en activos intangibles es crucial para asegurar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos. Los activos intangibles son aquellos que no tienen una presencia física pero que aportan un valor significativo al Centro. Dentro de estos se encuentran:

Constitución de Sociedad: considerando que se debe crear la empresa desde cero se debe hacer Inscripción en el registro de comercio para poder iniciar actividades. Su costo corresponde a \$ 5.500 pesos +20% del capital social.

Derecho de propiedad intelectual: Se debe hacer inscripción de la marca en INAPI, lo cual tiene un costo de 3 UTM

Desarrollo de Pagina web: Se debe crear una página web la cual tendrá costos asociados a dominio web, hosting web y diseño web con un total estimado de \$600.000 pesos.

Tabla 12

Tabla Inversión Activos Intangibles

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Constitución de Sociedad	1	\$ 305,500	\$ 305,500
Inscripcion de marca	1	\$ 199,086	\$ 199,086
Dominio Pagina Web	1	\$ 99,900	\$ 99,900
Hosting Pagina Web	1	\$ 209,000	\$ 209,000
Desarrollo Pagina Web	1	\$ 400,000	\$ 400,000
		Total	\$ 1,213,486

Fuente: Elaboración Propia

6.8.1.2 Inversión en Activos Tangibles o Fijos

Tomando en cuenta que el centro de Terapias se localizará en una casa arrendada, es imprescindible planificar la remodelación o adaptación interior de este lugar. Para ello, se debe contemplar una inversión estimada en 10 millones de pesos.

Además, es necesario invertir en equipos tanto para el área administrativa como para el área operacional. También se debe considerar la inversión en mobiliario necesarios para la prestación de los servicios del centro.

Tabla 13

Tabla Inversión área administrativa

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Notebook	1	\$ 450,000	\$ 450,000
Monitor	1	\$ 180,000	\$ 180,000
Impresora Multifuncional	1	\$ 193,990	\$ 193,990
Telefono Movil	1	\$ 209,990	\$ 209,990
Camaras de Seguridad Exterior	2	\$ 67,960	\$ 135,920
Camaras de Seguridad Interior	5	\$ 39,990	\$ 199,950
Total			\$ 1,369,850

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14

Tabla Inversión área Operacional

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Piscina para pelotas modular (5m2)	1	\$ 494,990	\$ 494,990
Columpios Sensoriales doble Tela	2	\$ 55,000	\$ 110,000
Disco Swing Grande	2	\$ 75,000	\$ 150,000
Barra trapecio	1	\$ 36,139	\$ 36,139
Mesa Sensorial Pro Art	1	\$ 129,900	\$ 129,900
Focus Trepador	1	\$ 32,900	\$ 32,900
Bolsa Pelotas Plásticas 7cm para piscina	10	\$ 13,990	\$ 139,900
Cama Elástica 1,83 m	1	\$ 199,900	\$ 199,900
Set Integral de Terapia acolchado	1	\$ 799,990	\$ 799,990
Set de Piedras de equilibrio	2	\$ 40,799	\$ 81,598
Juguetes didacticos	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Set Colchonetas Plegables (3uni.)	5	\$ 37,000	\$ 185,000
Set de presas de escalada (10 uni.)	3	\$ 20,000	\$ 60,000
Total			\$ 2,720,317

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15

Tabla Inversión mobiliario

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estacion de Trabajo tipo escritorio	1	\$ 208,990	\$ 208,990
Sofa tres cuerpos	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Sillon	2	\$ 100,000	\$ 200,000
Silla de escritorio	1	\$ 109,900	\$ 109,900
Mesa Infantil + 4 sillas	4	\$ 54,990	\$ 219,960
Mesa de reuniones	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Set De 4 Sillas	2	\$ 58,990	\$ 117,980
Total			\$ 1,456,830

Fuente: Elaboración Propia

6.8.1.3 Inversión en Capital de Trabajo

Corresponde al dinero adicional a la inversión en activos fijos, que debe contar el centro para para financiar el inicio del funcionamiento del centro y que servirá para pagar por ejemplo remuneraciones, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad de dinero en efectivo para costear gastos diarios del centro.

Para este proyecto, el capital de trabajo se calcula sumando los costos fijos de los primeros seis meses de operación del centro, los cuales ascienden a \$43.688.775 pesos. Esto permitirá cubrir las obligaciones durante los primeros meses de funcionamiento

6.8.1.4 Inversión Total

La inversión total incluye todas las estimaciones previas para la inversión en activos intangibles, activos fijos o tangibles y capital de trabajo. Además, se asigna un monto para cubrir contingencias al inicio del proyecto, equivalente al 5% del total de la inversión. De esta manera, se determina que para la creación del centro de terapias para niños con autismo se requerirán \$63.471.721 de pesos para financiar la inversión inicial.

Tabla 16

Tabla Inversión Total

Descripción	Monto [CLP]
Activos No depreciables	\$ 11.213.486
Activos Depreciables	\$ 5.546.997
Capital de Trabajo	\$ 43.688.775
Contingencias	\$ 3.022.463
Total	\$ 63.471.721

Fuente: Elaboración Propia

6.8.2 Depreciación

Para la depreciación de los activos del centro, se ha decidido utilizar el método de depreciación acelerada, dado que estos activos presentan una alta tasa de obsolescencia. Este enfoque permite obtener beneficios fiscales al reducir los impuestos anuales asociados a la tenencia de activos inmovilizados, disminuyendo la vida útil de cada activo a un tercio. Se ha establecido que todos los activos se desgastan completamente debido al uso intensivo y no tiene ningún valor residual recuperable. Es importante destacar que, aunque se utilice la depreciación acelerada para fines tributarios, la reinversión en los activos se llevará a cabo al final de su vida útil.

Tabla 17

Tabla Depreciación

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Notebook	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 273.747	\$ 273.747	\$ -	\$ -	\$ -
Monitor	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 113.879	\$ 113.879	\$ -	\$ -
Impresora Multifuncional	\$ 193.990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 245.459	\$ -	\$ -	\$ -
Telefono Movil	\$ 104.995	\$ 104.995	\$ -	\$ 118.105	\$ 118.105	\$ -	\$ 132.852	\$ 132.852	\$ -	\$ 149.441
Camaras de Seguridad Exterior	\$ 67.960	\$ 67.960	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 85.991	\$ 85.991	\$ -	\$ -
Camaras de Seguridad Interior	\$ 99.975	\$ 99.975	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 126.500	\$ 126.500	\$ -	\$ -
Piscina para pelotas modular (5m2)	\$ 247.495	\$ 247.495	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 286.915	\$ 286.915	\$ -	\$ -	\$ -
Columpios Sensoriales doble Tela	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ -	\$ 61.868	\$ 61.868	\$ -	\$ 69.593	\$ 69.593	\$ -	\$ 78.282
Disco Swing Grande	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ -	\$ 84.365	\$ 84.365	\$ -	\$ 94.899	\$ 94.899	\$ -	\$ 106.748
Barra trapecio	\$ 18.070	\$ 18.070	\$ -	\$ 20.326	\$ 20.326	\$ -	\$ 22.864	\$ 22.864	\$ -	\$ 25.719
Mesa Sensorial Pro Art	\$ 64.950	\$ 64.950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75.295	\$ 75.295	\$ -	\$ -	\$ -
Focus Trepador	\$ 16.450	\$ 16.450	\$ -	\$ 18.504	\$ 18.504	\$ -	\$ 20.814	\$ 20.814	\$ -	\$ 23.413
Bolsa Pelotas Plásticas 7cm para piscina	\$ 69.950	\$ 69.950	\$ -	\$ 78.684	\$ 78.684	\$ -	\$ 88.509	\$ 88.509	\$ -	\$ 99.561
Cama Elástica 1,83 m	\$ 99.950	\$ 99.950	\$ -	\$ 112.430	\$ 112.430	\$ -	\$ 126.469	\$ 126.469	\$ -	\$ 142.260
Set Integral de Terapia acolchado	\$ 399.995	\$ 399.995	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 492.679	\$ 492.679
Set de Piedras de equilibrio	\$ 40.799	\$ 40.799	\$ -	\$ 45.893	\$ 45.893	\$ -	\$ 51.624	\$ 51.624	\$ -	\$ 58.070
Juguets didacticos	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ -	\$ 168.730	\$ 168.730	\$ -	\$ 189.798	\$ 189.798	\$ -	\$ 213.497
Set Colchonetas Plegables (3uni.)	\$ 92.500	\$ 92.500	\$ -	\$ 104.050	\$ 104.050	\$ -	\$ 117.042	\$ 117.042	\$ -	\$ 131.656
Set de presas de escalada (10 uni.)	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.500	\$ 36.500	\$ -	\$ -	\$ -
Estacion de Trabajo tipo escritorio	\$ 104.495	\$ 104.495	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 127.134	\$ 127.134	\$ -	\$ -	\$ -
Sofa tres cuerpos	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.498	\$ 182.498	\$ -	\$ -	\$ -
Sillon	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 121.665	\$ 121.665	\$ -	\$ -	\$ -
Silla de escritorio	\$ 54.950	\$ 54.950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.855	\$ 66.855	\$ -	\$ -	\$ -
Mesa Infantil + 4 sillas	\$ 109.980	\$ 109.980	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133.807	\$ 133.807	\$ -	\$ -	\$ -
Mesa de reuniones	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 182.498	\$ 182.498	\$ -	\$ -	\$ -
Set De 4 Sillas	\$ 58.990	\$ 58.990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71.770	\$ 71.770	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.870.494	\$ 2.676.504	\$ -	\$ 812.954	\$ 812.954	\$ 1.558.684	\$ 3.044.977	\$ 1.240.833	\$ 492.679	\$ 1.521.325

Fuente: Elaboración Propia

6.8.3 Costos Fijos

6.8.3.1 Remuneraciones

Para las remuneraciones del centro de terapia, se ha considerado un equipo de trabajo compuesto por 10 personas. Los sueldos se han estimado en función de las rentas existentes en el mercado de la región metropolitana y se ha previsto un reajuste anual de remuneraciones basado en la variación estimada del IPC del 4%

Tabla 18

Tabla Remuneraciones

Profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administrador	\$ 21,600,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000	\$ 22,464,000
Terapeuta Ocupacional	\$ 11,232,000	\$ 19,468,800	\$ 27,256,320	\$ 31,150,080	\$ 38,937,600	\$ 46,725,120	\$ 46,725,120	\$ 46,725,120	\$ 46,725,120	\$ 46,725,120
Fonoaudiologa	\$ 11,289,600	\$ 18,450,432	\$ 28,514,304	\$ 31,868,928	\$ 38,578,176	\$ 43,610,112	\$ 43,610,112	\$ 43,610,112	\$ 43,610,112	\$ 43,610,112
Psicologa Infantil	\$ 1,569,600	\$ 4,897,152	\$ 6,529,536	\$ 9,794,304	\$ 9,794,304	\$ 9,794,304	\$ 9,794,304	\$ 9,794,304	\$ 9,794,304	\$ 9,794,304
Recepcionista	\$ 7,200,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000	\$ 7,488,000
Total	\$ 52,891,200	\$ 72,768,384	\$ 92,252,160	\$ 102,765,312	\$ 117,262,080	\$ 130,081,536	\$ 130,081,536	\$ 130,081,536	\$ 130,081,536	\$ 130,081,536

Fuente: Elaboración Propia

6.8.3.2 Costos operacionales y gastos

Dentro de los costos fijos para la operación del centro de terapia podemos encontrar el arriendo de la casa donde funcionará el centro, los servicios básicos como electricidad, agua, gas, telefonía móvil e internet, software de gestión para agendamiento de citas y facturación, seguro de accidentes laborales que corresponde a un 0,9% de las remuneraciones imponibles. Además, se considera dentro de los costos fijos los asociados a pago mensual de cuenta corriente que se estima con un costo de 0.893 UF correspondiente al Plan Bci Nace, del Banco BCI.

A continuación, se presenta una tabla con todos estos costos y una proyección de los costos para un horizonte de 10 años con un reajuste basado en el IPC de 4%

Tabla 19

Tabla Costos operacionales y gastos

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arriendo Casa	\$ 28.800.000	\$ 29.952.000	\$ 31.150.080	\$ 32.396.083	\$ 33.691.927	\$ 35.039.604	\$ 36.441.188	\$ 37.898.835	\$ 39.414.789	\$ 40.991.380
Telefonia movil	\$ 216.000	\$ 224.640	\$ 233.626	\$ 242.971	\$ 252.689	\$ 262.797	\$ 273.309	\$ 284.241	\$ 295.611	\$ 307.435
Internet	\$ 240.000	\$ 249.600	\$ 259.584	\$ 269.967	\$ 280.766	\$ 291.997	\$ 303.677	\$ 315.824	\$ 328.457	\$ 341.595
gas	\$ 240.000	\$ 249.600	\$ 259.584	\$ 269.967	\$ 280.766	\$ 291.997	\$ 303.677	\$ 315.824	\$ 328.457	\$ 341.595
agua	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958	\$ 364.996	\$ 379.596	\$ 394.780	\$ 410.571	\$ 426.994
Electricidad	\$ 780.000	\$ 811.200	\$ 843.648	\$ 877.394	\$ 912.490	\$ 948.989	\$ 986.949	\$ 1.026.427	\$ 1.067.484	\$ 1.110.183
Cuenta Cte Bancaria	\$ 403.757	\$ 419.908	\$ 436.704	\$ 454.172	\$ 472.339	\$ 491.233	\$ 510.882	\$ 531.317	\$ 552.570	\$ 574.673
Seguro laboral	\$ 64.800	\$ 67.392	\$ 70.088	\$ 72.891	\$ 75.807	\$ 78.839	\$ 81.993	\$ 85.272	\$ 88.683	\$ 92.231
Software de Gestión	\$ 720.000	\$ 748.800	\$ 778.752	\$ 809.902	\$ 842.298	\$ 875.990	\$ 911.030	\$ 947.471	\$ 985.370	\$ 1.024.785
Insumos	\$ 2.721.792	\$ 2.830.664	\$ 2.943.890	\$ 3.061.646	\$ 3.184.112	\$ 3.311.476	\$ 3.443.935	\$ 3.581.693	\$ 3.724.960	\$ 3.873.959
Total	\$ 34.486.349	\$ 35.865.803	\$ 37.300.436	\$ 38.792.453	\$ 40.344.151	\$ 41.957.917	\$ 43.636.234	\$ 45.381.683	\$ 47.196.951	\$ 49.084.829

Fuente: Elaboración Propia

6.8.3.3 Costos Variables

Los costos variables del centro quedan acotados a los gastos por publicidad que se realizara a través de la red social Instagram. Asimismo, dentro de estos costos se consideran los costos asociados a Transbank en donde el sistema cobra una comisión por cada venta realizada (un máximo de 1,79% para compras en débito/prepago y un máximo de 2,79% para compras en crédito). Para este ítem, se estima que los pagos se realizarán en un 30% de las ventas con tarjeta de débito y un 20% de las ventas con tarjeta de crédito. El resto de los pagos se recibirán mediante transferencia bancaria.

Tabla 20

Tabla Costos Variables

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Publicidad	\$ 1.440.000	\$ 1.497.600	\$ 1.557.504	\$ 1.619.804	\$ 1.684.596	\$ 1.751.980	\$ 1.822.059	\$ 1.894.942	\$ 1.970.739	\$ 2.049.569
Transbank	\$ 976.532	\$ 1.423.653	\$ 2.009.253	\$ 2.423.468	\$ 2.858.738	\$ 3.206.664	\$ 3.334.930	\$ 3.468.328	\$ 3.607.061	\$ 3.751.343
Total	\$ 2.416.532	\$ 2.921.253	\$ 3.566.757	\$ 4.043.273	\$ 4.543.334	\$ 4.958.644	\$ 5.156.990	\$ 5.363.269	\$ 5.577.800	\$ 5.800.912

Fuente: Elaboración Propia

6.8.3.4 Proyección de egresos

Para la elaboración del calendario de egresos, se consideró una variación promedio del IPC de los últimos 12 meses de 4%. Es importante destacar que los cálculos se realizaron de manera anual con una proyección de diez años.

Año Cero: Corresponde al desembolso inicial necesario para la inversión en equipos administrativos, mobiliario, insumos y gastos de puesta en marcha.

Años Siguietes: Se visualizan los desembolsos correspondientes a remuneraciones y costos operacionales fijos y variables.

Este enfoque permite una planificación financiera detallada y precisa, asegurando que todos los costos necesarios para la operación del centro de terapias sean considerados y proyectados adecuadamente a lo largo del tiempo.

Tabla 21

Tabla Calendario de egresos

Descripción	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Constitución de Sociedad	\$ 305.500	\$ 317.720	\$ 330.429	\$ 343.646	\$ 357.392	\$ 371.687	\$ 386.555	\$ 402.017	\$ 418.098	\$ 434.822	\$ 452.215
Inscripcion de marca	\$ 199.086	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dominio Pagina Web	\$ 99.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Hosting Pagina Web	\$ 209.000	\$ 217.360	\$ 226.054	\$ 235.097	\$ 244.500	\$ 254.280	\$ 264.452	\$ 275.030	\$ 286.031	\$ 297.472	\$ 309.371
Desarrollo Pagina Web	\$ 400.000										
Notebook	\$ 450.000					\$ 547.494					
Monitor	\$ 180.000						\$ 227.757				
Impresora Multifuncional	\$ 193.990						\$ 245.459				
Telefono Movil	\$ 209.990			\$ 236.210			\$ 265.704			\$ 298.881	
Camaras de Seguridad Exterior	\$ 135.920						\$ 171.982				
Camaras de Seguridad Interior	\$ 199.950						\$ 253.001				
Piscina para pelotas modular (5m2)	\$ 494.990					\$ 573.829					
Columpios Sensoriales doble Tela	\$ 110.000			\$ 123.735			\$ 139.185			\$ 156.564	
Disco Swing Grande	\$ 150.000			\$ 168.730			\$ 189.798			\$ 213.497	
Barra trapecio	\$ 36.139			\$ 40.651			\$ 45.727			\$ 51.437	
Mesa Sensorial Pro Art	\$ 129.900					\$ 150.590					
Focus Trepador	\$ 32.900			\$ 37.008			\$ 41.629			\$ 46.827	
Bolsa Pelotas Plásticas 7cm para piscina	\$ 139.900			\$ 157.368			\$ 177.018			\$ 199.121	
Cama Elástica 1,83 m	\$ 199.900			\$ 224.860			\$ 252.937			\$ 284.520	
Set Integral de Terapia acolchado	\$ 799.990				\$ 935.875				\$ 1.094.842		
Set de Piedras de equilibrio	\$ 81.598			\$ 91.787			\$ 103.248			\$ 116.139	
Juguetes didacticos	\$ 300.000			\$ 337.459			\$ 379.596			\$ 426.994	
Set Colchonetas Plegables (3uni.)	\$ 185.000			\$ 208.100			\$ 234.084			\$ 263.313	
Set de presas de escalada (10 uni.)	\$ 60.000					\$ 72.999					
Estacion de Trabajo tipo escritorio	\$ 208.990					\$ 254.268					
Sofa tres cuerpos	\$ 300.000					\$ 364.996					
Sillon	\$ 200.000					\$ 243.331					
Silla de escritorio	\$ 109.900					\$ 133.710					
Mesa Infantil + 4 sillas	\$ 219.960					\$ 267.615					
Mesa de reuniones	\$ 300.000					\$ 364.996					
Set De 4 Sillas	\$ 117.980					\$ 143.541					
Modificacion y adaptación interior del centro	\$ 10.000.000										
Remuneraciones		\$ 52.891.200	\$ 72.768.384	\$ 92.252.160	\$ 102.765.312	\$ 117.262.080	\$ 130.081.536	\$ 130.081.536	\$ 130.081.536	\$ 130.081.536	\$ 130.081.536
Arriendo Casa		\$ 28.800.000	\$ 29.952.000	\$ 31.150.080	\$ 32.396.083	\$ 33.691.927	\$ 35.039.604	\$ 36.441.188	\$ 37.898.835	\$ 39.414.789	\$ 40.991.380
Telefonia movil		\$ 216.000	\$ 224.640	\$ 233.626	\$ 242.971	\$ 252.689	\$ 262.797	\$ 273.309	\$ 284.241	\$ 295.611	\$ 307.435
Internet		\$ 240.000	\$ 249.600	\$ 259.584	\$ 269.967	\$ 280.766	\$ 291.997	\$ 303.677	\$ 315.824	\$ 328.457	\$ 341.595
gas		\$ 240.000	\$ 249.600	\$ 259.584	\$ 269.967	\$ 280.766	\$ 291.997	\$ 303.677	\$ 315.824	\$ 328.457	\$ 341.595
agua		\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958	\$ 364.996	\$ 379.596	\$ 394.780	\$ 410.571	\$ 426.994
Electricidad		\$ 780.000	\$ 811.200	\$ 843.648	\$ 877.394	\$ 912.490	\$ 948.989	\$ 986.949	\$ 1.026.427	\$ 1.067.484	\$ 1.110.183
Cuenta Cte Bancaria		\$ 403.757	\$ 419.908	\$ 436.704	\$ 454.172	\$ 472.339	\$ 491.233	\$ 510.882	\$ 531.317	\$ 552.570	\$ 574.673
Seguro laboral		\$ 64.800	\$ 67.392	\$ 70.088	\$ 72.891	\$ 75.807	\$ 78.839	\$ 81.993	\$ 85.272	\$ 88.683	\$ 92.231
Software de Gestión		\$ 720.000	\$ 748.800	\$ 778.752	\$ 809.902	\$ 842.298	\$ 875.990	\$ 911.030	\$ 947.471	\$ 985.370	\$ 1.024.785
Insumos		\$ 2.721.792	\$ 2.830.664	\$ 2.943.890	\$ 3.061.646	\$ 3.184.112	\$ 3.311.476	\$ 3.443.935	\$ 3.581.693	\$ 3.724.960	\$ 3.873.959
Publicidad		\$ 1.440.000	\$ 1.497.600	\$ 1.557.504	\$ 1.619.804	\$ 1.684.596	\$ 1.751.980	\$ 1.822.059	\$ 1.894.942	\$ 1.970.739	\$ 2.049.569
Transbank		\$ 976.532	\$ 1.423.653	\$ 2.009.253	\$ 2.423.468	\$ 2.858.738	\$ 3.206.664	\$ 3.334.930	\$ 3.468.328	\$ 3.607.061	\$ 3.751.343
Total	\$ 16.760.483	\$ 90.329.161	\$ 112.111.924	\$ 135.324.004	\$ 147.138.805	\$ 165.892.901	\$ 180.376.229	\$ 179.551.807	\$ 182.625.459	\$ 185.645.874	\$ 185.728.862

Fuente: Elaboración Propia

6.8.4 Ingresos

Para la estimación de los ingresos del centro, primero se establece un precio inicial para el primer año, que es ligeramente inferior al promedio del precio de mercado para cada uno de los servicios. A partir del segundo año, se fijan los precios según lo establecido en el capítulo de análisis de precios de esta memoria. Finalmente, se proyectan los precios a partir del tercer año de

funcionamiento, con un horizonte de 10 años, considerando un aumento del 4% basado en la variación promedio del IPC de los últimos 10 años.

Tabla 22

Tabla Proyección de Precios

Servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio Sesión Terapia O.	\$ 36,500	\$ 38,000	\$ 39,520	\$ 41,101	\$ 42,745	\$ 44,455	\$ 46,233	\$ 48,082	\$ 50,005	\$ 52,006
Precio Sesión Fonoaudiología	\$ 36,500	\$ 38,000	\$ 39,520	\$ 41,101	\$ 42,745	\$ 44,455	\$ 46,233	\$ 48,082	\$ 50,005	\$ 52,006
Precio Sesión Psicología I.	\$ 38,500	\$ 40,000	\$ 41,600	\$ 43,264	\$ 44,995	\$ 46,794	\$ 48,666	\$ 50,613	\$ 52,637	\$ 54,743
Precio Sesión Programa Int.		\$ 750,000	\$ 780,000	\$ 811,200	\$ 843,648	\$ 877,394	\$ 912,490	\$ 948,989	\$ 986,949	\$ 1,026,427

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se estimó el número de sesiones y programas intensivos que se venderán anualmente en el centro, considerando inicialmente un escenario pesimista, con una baja tasa de utilización de la capacidad, y un aumento progresivo de esta tasa en los años siguientes. La tasa de utilización de la capacidad del centro se estimó en base a la capacidad máxima de niños que puede atender el centro al día por cada especialidad y la cantidad real de niños que se espera atender.

Tabla 23

Tabla estimación de la tasa de utilización de la capacidad

Servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad utilizada Teo	19%	33%	48%	48%	57%	67%	71%	76%	86%	90%
Capacidad utilizada Fono	24%	38%	57%	57%	67%	81%	81%	81%	81%	86%
Capacidad utilizada Psicología	14%	29%	43%	57%	57%	57%	71%	86%	86%	86%
Tasa Promedio	19%	33%	49%	54%	60%	68%	75%	81%	84%	87%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24

Tabla estimación número de sesiones y programas que se venderán

Servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sesiones Terapia Ocupacional	972	1.215	1.458	1.458	1.458	1.458	1.701	1.944	2.430	2.673
Sesiones Fonoaudiología	1.215	1.458	1.944	1.944	1.944	2.187	2.187	2.187	2.187	2.430
Sesiones Psicología	243	486	729	972	972	972	1.215	1.458	1.458	1.458
Cant. Programas Intensivo	-	12	24	24	36	48	48	48	48	48

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se calculan los ingresos a obtener para cada uno de los servicios ofrecidos por el centro.

Tabla 25

Tabla *proyección* de ingresos

Servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Terapia Ocupacional	\$ 35.478.000	\$ 46.170.000	\$ 57.620.160	\$ 59.924.966	\$ 62.321.965	\$ 64.814.844	\$ 78.642.010	\$ 93.471.647	\$ 121.513.140	\$ 139.011.033
Fonoaudiología	\$ 44.347.500	\$ 55.404.000	\$ 76.826.880	\$ 79.899.955	\$ 83.095.953	\$ 97.222.265	\$ 101.111.156	\$ 105.155.602	\$ 109.361.826	\$ 126.373.666
Psicología Infantil	\$ 9.355.500	\$ 19.440.000	\$ 30.326.400	\$ 42.052.608	\$ 43.734.712	\$ 45.484.101	\$ 59.129.331	\$ 73.793.405	\$ 76.745.141	\$ 79.814.947
Programa Intensivo	\$ -	\$ 9.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 30.371.328	\$ 42.114.908	\$ 43.799.504	\$ 45.551.485	\$ 47.373.544	\$ 49.268.486
Total	\$89.181.000	\$130.014.000	\$183.493.440	\$201.346.330	\$219.523.959	\$249.636.118	\$282.682.002	\$317.972.139	\$354.993.652	\$394.468.132

Fuente: Elaboración Propia

6.8.5 *Financiamiento*

Para llevar a cabo la creación del centro de terapias, es esencial explorar diversas opciones de financiamiento a través de distintas entidades bancarias, que permitan cubrir parte de los costos de inversión y operativos del proyecto. Estos costos de inversión ascienden a un total de \$63.471.721 pesos. Para cubrir una parte de este monto con financiamiento bancario, es necesario solicitar un préstamo comercial por un monto de \$52.000.000 pesos. Con este propósito, se realizó una evaluación con cuatro bancos, con el objetivo de asegurar la opción que maximice la rentabilidad del proyecto.

Tabla 26

Tabla *proyección costos variables*

Banco	Préstamo	CAE	N° Cuotas	Cuota Mensual
Banco Estado	\$ 52.000.000	15,64%	48	\$ 1.483.095
Scotiabank	\$ 52.000.000	20,50%	48	\$ 1.596.388
BICE	\$ 52.000.000	18,66%	48	\$ 1.545.428
Chile	\$ 52.000.000	21,95%	48	\$ 1.615.742

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la opción más conveniente de financiamiento para la creación del centro de terapias, se han analizado las opciones de préstamo de los cuatro bancos presentados en la tabla. Después de analizar las cuatro opciones se determinó que la opción más conveniente es la de Banco Estado, ya que ofrece el CAE más bajo (15.64%) y la cuota mensual más baja (\$1.483.095). Esto significa que, a largo plazo, el costo total del préstamo será menor en comparación con las otras opciones.

6.8.6 Tasa de Descuento

La tasa de descuento, también conocida como Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), depende de factores macroeconómicos, microeconómicos y políticos, como la cantidad de dinero disponible para inversión, el número y propósito de los proyectos, los riesgos percibidos y el tipo de proyecto.

Para establecer la tasa de descuento del proyecto de creación del centro de terapias para niños con autismo, se han considerado los modelos de CAPM y WACC. Este enfoque busca obtener una tasa adecuada para la evaluación financiera. Se evaluaron dos escenarios: uno con inversión completamente financiada con capital propio y otro con 18% de financiamiento propio y 82% de fuentes externas.

Tasa de Descuento con modelo CAPM

En el caso de financiamiento exclusivamente con capital propio, la tasa de descuento se determina aplicando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), utilizando la siguiente fórmula:

$$E(R_i) = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Donde:

E(Ri): Tasa de retorno esperada del proyecto.

Rf: Tasa libre de riesgo, que representa el retorno de una inversión sin riesgo (por ejemplo, bonos del gobierno a 10 años).

β : Coeficiente beta del activo o proyecto, que mide la sensibilidad del retorno del activo en relación con el retorno del mercado.

Rm: Tasa de retorno o rentabilidad esperada del mercado.

(Rm - Rf): Prima de riesgo del mercado, que representa el retorno adicional esperado por invertir en el mercado en lugar de en un activo sin riesgo.

Riesgo Pais (EMBI): Corresponde a la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos emitidos por países subdesarrollados, y los bonos del tesoro de Estados Unidos. Se considera este factor en la fórmula de la Tasa de Descuento dado que el Beta se obtiene del sector de los servicios de salud de Estados Unidos.

A continuación, se indican los valores considerados para el cálculo de la tasa de retorno del proyecto:

Rf: 2,48%. Se obtiene de la tasa de interés de los bonos del estado en UF a 10 años del Banco central (Banco Central, 2024)

β : 0,93 El coeficiente Beta no apalancado corregido, se obtiene de la acción para la industria de los servicios de apoyo para la salud en Estados Unidos (Damodaran, 2024)

Rm: 6,4% Se obtiene del índice de precios selectivo de acciones IPSA últimos 10 años (Banco Central, 2024)

(EMBI): 1,32 % Se obtiene como indicador de Bonos de Mercados Emergentes para el mes de agosto 2024 (Banco Central, 2024)

Luego Reemplazando los valores en la ecuación se obtiene:

$$E(R_i) = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo Pais}$$

$$E(R_i) = 2,48 \% + 0,93 * (6,4\% - 2,48\%) + 1,32\%$$

$$E(R_i) = 7,45\%$$

Por lo que se tiene que la rentabilidad del proyecto sea del 7,45% sobre la inversión

Esta tasa de descuento del 7.45% se puede considerar alta, dado que la tasa de interés del mercado en Chile en noviembre de 2025 es de aproximadamente 5.25%. Una tasa de descuento más elevada indica un mayor costo del capital y refleja un mayor riesgo asociado con el proyecto.

Tasa de descuento con modelo WACC

Para calcular la tasa de descuento del proyecto considerando una parte de financiamiento bancario, se empleará el método WACC (Weighted Average Cost of Capital), conocido como costo promedio ponderado del capital. Este método permite determinar el valor presente de los flujos de efectivo futuros del proyecto y establecer la rentabilidad mínima que debe generar la inversión, considerando la deuda adquirida. Para que el proyecto sea viable, la tasa de descuento debe ser igual o superior al costo de oportunidad del capital invertido.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$WACC = K_e * \%Fondos Propios + K_d * \% Deuda * (1 - T)$$

Donde:

K_e : Coste de los fondos propios

K_d : Costo de la deuda

T : Tasa impositiva

K_e : 7,45% Este valor se estimó como la tasa de descuento obtenida mediante el modelo CAPM

K_d : 4,43% Este valor se obtiene como la tasa de colocación promedio del sistema financiero entregado por el Banco Central a más de 3 años (Banco Central, 2024)

T : 27% Este valor corresponde a la tasa impositiva o impuesto a la renta que la empresa debe pagar sobre sus ganancias.

%*Fondos Propios*: 18%

% Deuda: 82%

$$WACC = K_e * \%Fondos Propios + K_d * \% Deuda * (1 - T)$$

$$WACC = 4,0\%$$

Teniendo en cuenta que la tasa de interés del Banco Central de Chile es del 5.25% en noviembre de 2025, una tasa de descuento del 4% para el proyecto de creación de un centro de terapias en la comuna de Ñuñoa se podría considerar baja. Esto se debe a que la tasa de descuento es inferior a la tasa de interés del mercado, lo que sugiere que no refleja adecuadamente el costo del capital y el riesgo asociado con el proyecto.

6.9 Evaluación Económica

Para determinar la viabilidad y rentabilidad económica de la creación del centro de terapias con niños con autismo, se llevó a cabo una evaluación económica de este proyecto. El objetivo principal de esto es establecer si el proyecto generará beneficios económicos suficientes para cubrir los costos y obtener una rentabilidad adecuada.

Primero, se generaron los flujos de cajas sin financiamiento, es decir flujo de caja puro, y el flujo de caja con financiamiento o mixto. Posteriormente, se calcularon los indicadores financieros de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Finalmente, se realizó un análisis de riesgos y sensibilidad del proyecto.

A Continuación, se presentan los flujos de cajas obtenidos.

6.9.1 *Flujo de Caja Puro*

Considerando un horizonte de evaluación de 10 años para determinar la rentabilidad del proyecto sin financiamiento bancario, se obtiene el siguiente flujo de caja. Para esta evaluación se ha adoptado un escenario inicialmente pesimista, con ingresos basados en una tasa de utilización de la capacidad del centro promedio del 19% en el primer año. Sin embargo, se proyecta una mejora año a año, alcanzando una tasa de utilización promedio de la capacidad del 87% el último periodo.

Dado que la vida útil del proyecto supera ampliamente el periodo de evaluación se establece que el valor de desecho es calculado a través del método de valor de desecho económico.

Tabla 23

Tabla Flujo caja puro

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos (+)		89.181.000	130.014.000	183.493.440	201.346.330	219.523.959	249.636.118	282.682.002	317.972.139	354.993.652	394.468.132
Costos Fijos (-)		-87.377.549	-108.634.187	-129.552.596	-134.309.381	-146.733.655	-160.897.309	-166.154.890	-175.058.867	-182.714.775	-189.904.157
Costos Variables (-)		-2.416.532	-2.921.253	-3.566.757	-3.824.546	-4.088.384	-4.485.496	-4.917.427	-5.376.737	-5.857.920	-6.368.995
Utilidad Operacional		-613.081	18.458.559	50.374.087	63.212.402	68.701.920	84.253.313	111.609.685	137.536.535	166.420.958	198.194.980
Depreciación (-)		-2.870.494	-2.676.504	0	-812.954	-812.954	-1.558.684	-3.044.977	-1.240.833	-492.679	-1.521.325
Interés Crédito CP (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés Crédito LP (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior (-)			-3.483.575	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta de Activo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		-3.483.575	12.298.481	50.374.087	62.399.448	67.888.966	82.694.629	108.564.708	136.295.702	165.928.279	196.673.655
Impuestos (27%)		0	-3.320.590	-13.601.004	-16.847.851	-18.330.021	-22.327.550	-29.312.471	-36.799.839	-44.800.635	-53.101.887
Utilidad Después de Impuestos		-3.483.575	8.977.891	36.773.084	45.551.597	49.558.945	60.367.079	79.252.237	99.495.862	121.127.644	143.571.768
Depreciación (+)		2.870.494	2.676.504	0	812.954	812.954	1.558.684	3.044.977	1.240.833	492.679	1.521.325
Pérdida Ejercicio Anterior (+)		0	3.483.575	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito CP (-)			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito LP (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recuperación Capital de Trabajo (+)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Antes de Inversión		-613.081	15.137.969	36.773.084	46.364.551	50.371.899	61.925.763	82.297.214	100.736.695	121.620.323	145.093.093
Inversión Activos No Depreciables	-11.213.486										
Inversión Activos Depreciables	-5.546.997	0	0	-1.625.909	-935.875	-3.117.368	-2.727.126	0	-1.094.842	-2.057.293	0
Inversión Capital de Trabajo	-43.688.775										
Inversión Imprevistos	-3.022.463										
Flujo Antes de Financiamiento	-63.471.721	-613.081	15.137.969	35.147.175	45.428.676	47.254.531	59.198.638	82.297.214	99.641.854	119.563.029	145.093.093
Crédito CP											
Crédito LP											
Valor Desecho Proyecto											850.324.613
Flujo de Caja Neto	-63.471.721	-613.081	15.137.969	35.147.175	45.428.676	47.254.531	59.198.638	82.297.214	99.641.854	119.563.029	995.417.707
Valor Presente	-63.471.721	-570.597	13.112.646	28.335.085	34.085.961	32.998.962	38.475.113	49.781.122	56.096.106	62.646.843	485.421.500
Valor Acumulado	-63.471.721	-64.042.318	-50.929.671	-22.594.586	11.491.374	44.490.336	82.965.449	132.746.571	188.842.678	251.489.521	736.911.020

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en tabla de flujos, se obtiene flujos netos acumulados positivos a después del tercer año de evaluación.

6.9.2 Flujo de Caja con Financiamiento o Mixto

Al igual que el caso anterior para esta evaluación se estable el mismo escenario conservador con un inicio pesimista en relación a los ingresos y que mejora a un nivel medio para el quinto año de evaluación.

Tabla 27

Tabla Flujo Caja Mixto

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos (+)		89.181.000	130.014.000	183.493.440	201.346.330	219.523.959	249.636.118	282.682.002	317.972.139	354.993.652	394.468.132
Costos Fijos (-)		-87.377.549	-108.634.187	-129.552.596	-134.309.381	-146.733.655	-160.897.309	-166.154.890	-175.058.867	-182.714.775	-189.904.157
Costos Variables (-)		-2.416.532	-2.921.253	-3.566.757	-3.824.546	-4.088.384	-4.485.496	-4.917.427	-5.376.737	-5.857.920	-6.368.995
Utilidad Operacional		-613.081	18.458.559	50.374.087	63.212.402	68.701.920	84.253.313	111.609.685	137.536.535	166.420.958	198.194.980
Depreciación (-)		-2.870.494	-2.676.504	0	-812.954	-812.954	-1.558.684	-3.044.977	-1.240.833	-492.679	-1.521.325
Interés Crédito CP (-)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés Crédito LP (-)		-7.363.200	-5.870.450	-4.166.327	-2.220.900	0	0	0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior (-)			-10.846.775	-935.169	0	0	0	0	0	0	0
Venta de Activo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		-10.846.775	-935.169	45.272.591	60.178.548	67.888.966	82.694.629	108.564.708	136.295.702	165.928.279	196.673.655
Impuestos (27%)		0	0	-12.223.600	-16.248.208	-18.330.021	-22.327.550	-29.312.471	-36.799.839	-44.800.635	-53.101.887
Utilidad Después de Impuestos		-10.846.775	-935.169	33.048.992	43.930.340	49.558.945	60.367.079	79.252.237	99.495.862	121.127.644	143.571.768
Depreciación (+)		2.870.494	2.676.504	0	812.954	812.954	1.558.684	3.044.977	1.240.833	492.679	1.521.325
Pérdida Ejercicio Anterior (+)		0	10.846.775	935.169	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito CP (-)			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito LP (-)		-10.542.019	-12.034.769	-13.738.892	-15.684.319	0	0	0	0	0	0
Recuperación Capital de Trabajo (+)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Antes de Inversión		-18.518.301	553.340	20.245.268	29.058.975	50.371.899	61.925.763	82.297.214	100.736.695	121.620.323	145.093.093
Inversión Activos No Depreciables	-11.213.486										
Inversión Activos Depreciables	-5.546.997	0	0	-1.625.909	-935.875	-3.117.368	-2.727.126	0	-1.094.842	-2.057.293	0
Inversión Capital de Trabajo	-43.688.775										
Inversión Imprevistos	-3.022.463										
Flujo Antes de Financiamiento	-63.471.721	-18.518.301	553.340	18.619.360	28.123.100	47.254.531	59.198.638	82.297.214	99.641.854	119.563.029	145.093.093
Crédito CP											
Crédito LP	52.000.000										
Valor desecho Proyecto											1.418.437.407
Flujo de Caja Neto	-11.471.721	-18.518.301	553.340	18.619.360	28.123.100	47.254.531	59.198.638	82.297.214	99.641.854	119.563.029	1.563.530.501
Valor Presente	-11.471.721	-17.806.759	511.634	16.554.497	24.043.528	38.847.423	46.796.591	62.556.348	72.830.251	84.033.155	1.056.680.933
Valor Acumulado	-11.471.721	-29.278.480	-28.766.845	-12.212.348	11.831.180	50.678.603	97.475.195	160.031.543	232.861.795	316.894.950	1.373.575.883

Fuente: Elaboración propia

Si bien el flujo de caja neto para el primer año es negativo, este puede ser financiado con parte del crédito de 52 millones realizado en el periodo 0.

La entrada del crédito de 52 millones en el periodo 0 está destinada a cubrir inversiones iniciales, así como para proporcionar capital de trabajo necesario para cubrir déficits operativos iniciales durante los 6 primeros meses de funcionamiento del centro. El flujo de caja negativo del primer año muestra que se necesitarán parte de esos fondos para asegurar que la operación del proyecto del centro de terapias pueda continuar sin problemas mientras se estabilizan los ingresos y se superan los costos iniciales

Al igual que el caso anterior se obtienen flujos acumulados netos positivos después del tercer año, con la diferencia que en este caso el flujo neto acumulado negativo del tercer año es menor en un 54% aproximadamente que el flujo neto acumulado del caso sin financiamiento.

6.9.3 *Análisis indicadores financiero de rentabilidad*

Caso Puro

Una vez obtenidos los resultados del flujo de caja para el Caso completamente puro, es decir sin financiamiento bancario, se obtienen los siguientes los siguientes indicadores financieros de rentabilidad considerando una tasa de descuento del 7,4%:

Tabla 28

Tabla *Indicadores de Rentabilidad*

Tasa de Descuento	7,4%
VAN	736.911.020
TIR	51%
Payback	3,7

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que Valor Actual Neto (VAN) es positivo, con un valor de 736.911.020. Esto indica que los ingresos proyectados del proyecto, descontados al valor presente, superan los costos iniciales y operativos por lo tanto el proyecto es rentable.

En relación a la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 51%, lo cual es significativamente mayor que la tasa de descuento del 7.4%. Esta TIR del 51% significa que se espera que el proyecto genere un retorno anual del 48% sobre la inversión inicial, lo cual sugiere que el proyecto es rentable.

El Periodo de Recuperación (Payback) es de 3.7 años, lo que significa que la inversión inicial se recuperará en un tiempo relativamente corto.

Estos indicadores financieros muestran que el proyecto no solo es viable, sino que también es una inversión atractiva.

Caso con financiamiento Mixto

A partir de los resultados obtenidos del flujo de caja considerando un financiamiento mixto para el proyecto, a través un crédito bancario, con cuota constante y tasa de interés del 14,16% sobre un monto de inversión de 52 millones de pesos, se determinaron los siguientes indicadores financieros de rentabilidad utilizando una tasa de descuento del 4.0%:

Tabla 29

Tabla Indicadores de Rentabilidad

Tasa de Descuento	4,0%
VAN	1.373.575.883
TIR	74%
Payback	3,5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que el Valor Actual Neto (VAN) es 1.373.575.883 el cual es mayor al obtenido al caso puro sin financiamiento bancario. Este valor indica que el proyecto generará mayor riqueza para el inversionista que el caso anterior.

En relación a la Tasa Interna de Retorno (TIR) esta corresponde a un 74% Esta tasa es bastante alta, también mayor al caso anterior, lo que sugiere que la inversión en el centro de terapias es muy rentable.

El Período de Recuperación (Payback) corresponde a 3,5 años. Al igual que el caso anterior este período es relativamente corto, lo que significa que la inversión inicial se recuperará rápidamente.

Dado el resultado obtenido en ambos casos, se observa que el proyecto con financiamiento de forma mixta es más favorable dado que tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR) son mayores que los obtenidos en el caso puro.

6.9.4 *Análisis de sensibilidad*

En este apartado de la memoria se realiza un análisis de sensibilidad multidimensional, la cual es una herramienta crucial en la evaluación de un proyecto, que permite examinar como las variaciones en múltiples variables críticas afectan el resultado esperado del proyecto. Este enfoque no solo se limita a alterar un solo factor a la vez, sino que también considera la interacción simultánea de varias variables claves. Este tipo de estudio se llevó a cabo usando el método de Monte Carlo a través del software Crystal Ball para evaluar cómo diferentes combinaciones de variables influyen en el Valor Actual Neto (VAN). Para ello se determinaron las siguientes variables claves:

- Demanda (Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología y Programa Intensivos)
- Precios
- Costos Fijos
- Costos Variables

Para la demanda, costos fijos y costos variables, se asumió un comportamiento de cada variable con una distribución de probabilidad uniforme, mientras que para los precios se consideró un comportamiento con una distribución de probabilidad triangular.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para el caso de flujo de caja Puro y Flujo de caja Mixto

Análisis Sensibilidad Flujo Caja Puro.

Para este análisis se realizaron 10.000 simulaciones, donde el Valor Actual Neto (VAN) del caso base corresponde a \$736.911.020. Realizadas las simulaciones se obtuvo un rango completo para el VAN de \$603.397.495 a \$874.038.718, estos resultados que hay un amplio rango de posibles resultados del VAN, pero todos dentro de valores positivos.

El VAN promedio es de \$739.166.502, el cual es superior al VAN del caso base de \$736.911.020. Esto sugiere que, en promedio, el proyecto es rentable.

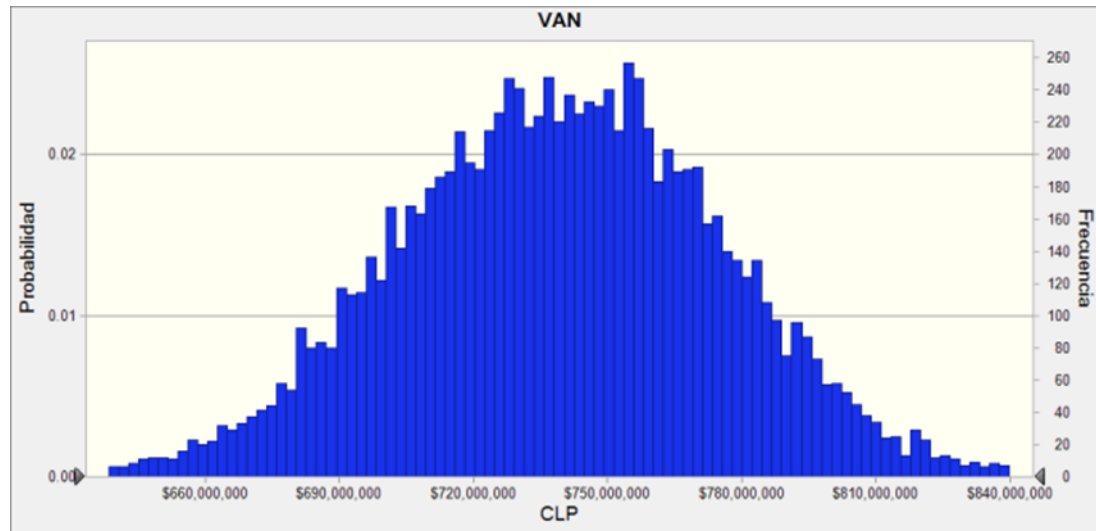
La mediana del VAN obtenida es de \$739.551.247, también es cercana a la media, lo que indica que la mayoría de las simulaciones producen un VAN en torno a estos valores.

La desviación estándar es de \$36.000.964 la cual indica que hay variabilidad en los resultados, pero no es alta en comparación con el VAN promedio.

El coeficiente de variación es bajo (0.0487), lo que sugiere que la variabilidad relativa es baja en comparación con la media.

A continuación, se muestra la gráfica de resultados en torno al VAN.

Gráfico 5

Distribución del VAN Caso Puro

Fuente: Elaboración propia

La grafica anterior muestra una distribución de los valores del VAN obtenidos a partir de las simulaciones, en donde la forma de la gráfica se aproxima a una distribución normal, con la mayoría de los valores concentrados alrededor de la media.

En resumen, los resultados de la simulación de Monte Carlo para este caso sugieren que el proyecto es rentable en promedio y presenta una variabilidad moderada, lo que lo hace relativamente seguro para invertir.

Análisis Sensibilidad Flujo Caja Mixto.

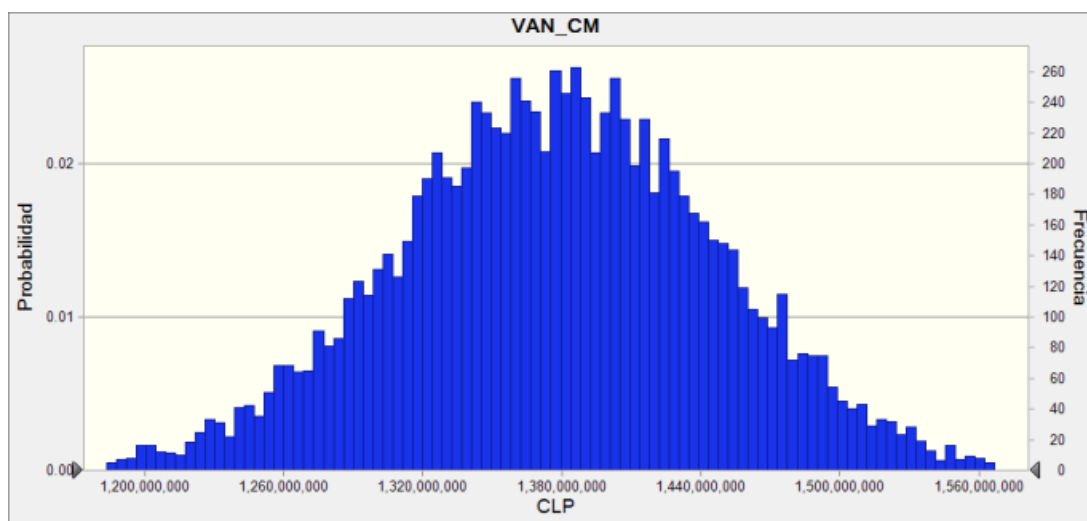
Al igual que el caso anterior, para este análisis se realizaron 10.000 simulaciones. El Valor Actual Neto (VAN) del caso base corresponde a \$ 1.373.575.883. Los resultados obtenidos indican un rango completo para el VAN de \$1.070.405.785 a \$1.642.019.985.

La media obtenida del VAN es \$1.377.269.766 y mediana es \$1.378.061.904 ambas superiores al caso base, por lo que el proyecto se muestra rentable.

La desviación estándar de \$ 69.233.066 y el coeficiente de variación de 0,0503 indican una variabilidad moderada en los resultados. Aunque hay escenarios de bajo rendimiento, la mayoría de los resultados están concentrados en torno a la media, lo que sugiere un riesgo relativamente bajo. A continuación, se muestra la gráfica de resultados en torno al VAN.

Gráfico 6

Distribución del VAN Caso Mixto



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra una distribución de los valores del VAN obtenidos a partir de las simulaciones, en la cual parece tener una distribución de los resultados aproximadamente normal con un ligero sesgo negativo.

Los resultados de la simulación de Monte Carlo sugieren que el proyecto es rentable en promedio y presenta un riesgo moderado. La mayoría de los valores del VAN están concentrados alrededor de la media y la mediana, lo que indica que los resultados son relativamente robustos.

En general, para ambos casos simulados a través del software Crystal Ball, los resultados obtenidos sugieren que el proyecto parece una inversión razonablemente segura con una rentabilidad esperada superior al caso base. Sin embargo, es importante tener en cuenta que siempre existen riesgos y que se deben considerar otros factores cualitativos y cuantitativos antes de tomar una decisión de inversión final.

7. Conclusiones

Los resultados obtenidos del presente trabajo indican que se ha cumplido tanto el objetivo general como los objetivos específicos propuestos.

El objetivo general del estudio era desarrollar un modelo de negocios basado en diversos métodos, que juntos permitieran evaluar la factibilidad para la creación de un centro de terapias con foco en el autismo en Ñuñoa y que ofreciera un servicio de carácter intensivo. Este objetivo se ha cumplido al diseñar un modelo de negocio integral y realizar una evaluación detallada de su viabilidad técnica y económica. La inclusión de análisis de entorno, desarrollo de modelo estratégico y proyecciones financieras detalladas ha demostrado que la creación de un centro de terapias es viable y atractivo para inversores.

En relación a los objetivos específicos de este trabajo Revisar y definir variables contextuales del macroentorno y microentorno, este fue cumplido mediante la realización de análisis del macroentorno y microentorno, utilizando herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Estos análisis permitieron identificar claramente las

oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas del proyecto, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Con respecto a elaborar un lienzo de gestión estratégica basado en áreas pertinentes a modelos de negocios, este objetivo se logró al desarrollar un mapa de empatía del cliente dirigido a los padres de niños con TEA, lo que permitió comprender sus necesidades y expectativas. Posteriormente, se utilizó la matriz CANVAS para conceptualizar el modelo de negocio, definiendo claramente la propuesta de valor, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Este enfoque estratégico permitió formular un diagnóstico completo del emprendimiento.

En relación al último objetivo de esta memoria asociado a Determinar la factibilidad para crear un centro de terapias con foco en la población infantil autista, se cumplió a través de una exhaustiva evaluación técnica y económica del proyecto, que incluyó estudios de mercado, análisis de costos y proyecciones financieras a largo plazo. Se evaluaron diferentes alternativas de financiamiento para asegurar la viabilidad financiera del proyecto. Además, se realizó un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diversas variables sobre la rentabilidad del centro, garantizando una evaluación robusta.

A lo largo de los años se ha visto como ha ido en aumento la cantidad de niños con un diagnóstico de autismo y la necesidad de dar tratamiento a ello.

Los resultados obtenidos tanto en el análisis PESTEL como 5 Fuerzas de Porter han permitido desarrollar un Análisis FODA donde se ha podido determinar la existencia de oportunidades claves que podrían facilitar el éxito del centro de terapias. La promulgación de la Ley 21.545 no solo aumenta la visibilidad del autismo, sino que también asegura la cobertura de

tratamientos por las aseguradoras de salud, mejorando el acceso a terapias esenciales. Además, la estabilidad económica de Chile proporciona un entorno propicio para inversiones a largo plazo.

Siguiendo dentro del análisis FODA, este ha permitido detectar la existencia de amenazas, las cuales incluyen las fluctuaciones en la tasa de desocupación en la región metropolitana, lo que podría afectar la capacidad de las familias para pagar por los servicios, esto sumado a la existencia de una fuerte competencia entre los centros de la comuna de Ñuñoa.

En el ámbito de las fortalezas, se reconoce la necesidad de que el centro desarrolle fortalezas que tienen que ver con la especialización y el enfoque en programas intensivos como elementos diferenciadores, ya que estos programas ofrecen una inmersión más profunda y efectiva en el tratamiento del autismo.

Dentro del FODA también se reconocen debilidades que tienen que ver con la alta rivalidad entre competidores actuales en Ñuñoa, lo que puede dificultar la diferenciación. También se detecta la posibilidad de nuevos competidores y el alto poder de negociación de los clientes, debido a la sensibilidad al precio y la disponibilidad de múltiples opciones, lo que puede limitar la capacidad del centro para establecer precios más altos y garantizar la rentabilidad.

El análisis del Mapa de empatía desarrollado ha permitido una comprensión profunda de las necesidades, preocupaciones y expectativas de los padres de niños con autismo, en donde resalta la fuerte esperanza que poseen en relación a las terapias para sus hijos. Por otra parte, se evidencia que uno de los principales desafíos que enfrentan los padres es el alto costo que significa pagar de forma frecuente servicios de terapias para sus hijos. Esto indica la necesidad de implementar mecanismos para reducir costos o proporcionar descuentos a través de compromisos a largo plazo. El mapa de Empatía ha permitido visualizar el alto valor que dan los padres a la

comunicación clara y seguimiento constante por parte de las terapeutas. Así mismo se evidencia la disconformidad de los padres con los programas educativos y efectivos en las escuelas y colegios, lo que resalta la importancia de que existan centros que puedan entregar un servicio más completo y personalizado.

El desarrollo de un estudio de mercado en torno a los centros existentes en la comuna de Ñuñoa ha proporcionado una visión detallada del panorama competitivo de los centros de terapias para niños con autismo en Ñuñoa. El análisis de la oferta ha permitido identificar las principales características y capacidades de los centros actuales, proporcionando una base sólida para la creación de un nuevo centro de terapias.

El análisis de la demanda para establecer un centro de terapias para niños con Autismo en la comuna de Ñuñoa ha proporcionado datos valiosos que destacan la necesidad y oportunidad de este servicio. La cifra total estimada de 1,274 niños con autismo en Ñuñoa destaca la demanda considerable por servicios terapéuticos especializados. Esta demanda justifica la creación de un centro de terapias que pueda satisfacer las necesidades de estos niños y sus familias.

El análisis técnico realizado para la creación de un centro de terapias ha identificado los recursos necesarios y los aspectos clave para operar de manera eficiente. De esta manera se ha determinado la capacidad diaria para cada servicio, cantidad de salas, número de profesionales, tamaño de las salas y ubicación.

El estudio económico para la creación de un centro de terapias ha identificado y analizado todos los costos de inversión necesarios, proporcionando una visión clara y detallada de los recursos financieros requeridos. Dentro de estos costos se encuentran la inversión asociada a activos tangibles e intangibles. También se determinó la depreciación de activos, los costos

operacionales, fijos y variables y el capital de trabajo, el factor de utilización del centro y los ingresos. La inversión requerida es un monto que asciende a valor cercano a los 63 millones de pesos, lo cual se podría considerar como un monto no elevado y accesible de financiar con crédito bancario. Este financiamiento es analizado a través de varias opciones de crédito con distintos bancos, eligiéndose el que presente menor valor de CAE.

El estudio de evaluación económica para determinar la viabilidad económica de la creación del centro de terapias muestra que el proyecto es rentable tanto en el caso puro como en el caso con financiamiento bancario. Sin embargo, el proyecto con financiamiento bancario es más favorable ya que presenta un VAN y una TIR superiores, y un periodo de recuperación ligeramente más corto que el caso puro. Esto indica que el proyecto genera mayor riqueza y tiene una rentabilidad más alta cuando se utiliza financiamiento bancario.

El análisis de sensibilidad realizado mediante simulaciones de Monte Carlo en el software Crystal Ball ha proporcionado una evaluación detallada de como las variaciones en múltiples variables clave afectan el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto.

Realizadas las 10.000 simulaciones, en ambos escenarios, tanto el caso puro como el mixto (con financiamiento bancario), se puede concluir que los resultados del análisis de sensibilidad sugieren que el proyecto es una inversión razonablemente segura y rentable. Sin embargo, es importante considerar que siempre existen riesgos y es necesario evaluar otros factores cualitativos y cuantitativos antes de tomar una decisión de inversión final. La utilización del método de Monte Carlo ha permitido una evaluación integral de las posibles variaciones en las variables críticas, proporcionando una perspectiva sólida sobre la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

8. Recomendaciones

A pesar de las oportunidades identificadas, es fundamental continuar monitoreando y adaptándose a los desafíos y cambios en el entorno macro ambiental para asegurar el éxito a largo plazo del centro de terapias. De esta manera es fundamental monitorear Indicadores Económicos, mantener un seguimiento cercano de los indicadores económicos clave, como la tasa de empleo, inflación y costos laborales, para ajustar las estrategias financieras y operativas del centro conforme sea necesario.

Para competir eficazmente en un entorno de alta rivalidad entre los centros de terapias existentes en la comuna de Ñuñoa, se recomienda que el nuevo centro de terapias para niños con autismo deba enfocarse en las siguientes estrategias.

Calidad y Empatía: Fomentar una cultura de calidad y empatía en todos los aspectos del servicio. Contratar y retener a terapeutas altamente calificados que se destaquen por su comprensión y dedicación a los niños con TEA.

Testimonios y Referencias: Recopilar y promover testimonios positivos de los padres y las familias que utilicen los servicios del centro, destacando los resultados logrados y la experiencia positiva.

Presencia Online: Mantener una fuerte presencia online a través de un sitio web informativo y activo en redes sociales, donde se compartan recursos útiles, historias de éxito y novedades del centro.

Alianzas con Colegios y Organizaciones: Establecer alianzas estratégicas con colegios, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones que trabajen con niños con autismo para ampliar el alcance y la colaboración en la comunidad.

Desarrollar Programas Accesibles y Asequibles: Implementar opciones de financiamiento, descuentos por compromisos a largo plazo y mecanismos para reducir costos, asegurando que las terapias sean accesibles para más familias. Asegurar que los precios de las sesiones sean competitivos en comparación con los centros existentes.

Fortalecer la Comunicación y el Seguimiento: Mantener una comunicación constante y clara con los padres, proporcionando actualizaciones regulares sobre el progreso de sus hijos y asegurando que se sientan parte integral del proceso terapéutico.

Planificación Detallada de Gastos: Realizar un plan detallado de gastos que incluya un cronograma de inversión para asegurar que todos los recursos financieros sean utilizados de manera eficiente y sin sobrepasar el presupuesto.

Monitoreo Continuo de Gastos: Implementar un sistema de seguimiento financiero para monitorizar los costos fijos y garantizar que el capital de trabajo se utilice de manera efectiva durante los primeros seis meses de operación.

Reservas de Contingencia: Mantener una reserva de contingencia para cubrir cualquier gasto imprevisto que pueda surgir durante la fase inicial

Optimización de Recursos Humanos: Evaluar regularmente la carga de trabajo y las necesidades de personal para optimizar las remuneraciones y asegurar que el equipo esté equilibrado y bien gestionado.

Estrategias de Marketing Eficientes: Utilizar campañas publicitarias dirigidas y efectivas en redes sociales para maximizar el retorno de la inversión en publicidad y minimizar los costos variables.

Análisis Financiero Regular: Realizar análisis financieros regulares para evaluar el desempeño del centro y hacer ajustes necesarios en la planificación y gestión financiera.

Diversificación de Fuentes de Ingreso: Explorar oportunidades adicionales de ingresos, como la oferta de talleres, seminarios y programas de formación para familias y profesionales.

9. Limitaciones

En el desarrollo de esta memoria, es esencial identificar las limitaciones que pueden afectar la precisión y viabilidad del proyecto.

Datos Estadísticos Sociodemográficos

La ausencia de datos actualizados es una limitación a considerar. El último censo disponible en Chile es de 2017, por lo que la información podría no reflejar las condiciones actuales. Cambios demográficos, migraciones y variaciones en la incidencia del Trastorno del Espectro Autista (TEA) pueden afectar la estimación de la demanda y la planificación de recursos.

Determinación de Participación y Concentración de Mercado

La falta de información pública sobre competidores, oferta existente y demanda real dificulta un análisis competitivo exhaustivo. Esto no ha permitido estimar sobre la cuota de mercado y los esfuerzos necesarios para posicionar el nuevo centro, ya sea en un mercado saturado o desatendido.

Abordar estas limitaciones con estrategias proactivas permitirá desarrollar un centro de terapias que responda eficazmente a las necesidades de los niños con autismo y sus familias, asegurando su relevancia y sostenibilidad en un entorno dinámico

10. Referencias

- Acosta, R., Díaz, M., & Flores, M. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista académica & negocios*, 105-114.
- Alcantud Marín, F., Alonso Esteban, Y., & Mata Iturralde, S. (2016). Prevalencia de los trastornos del espectro autista: revisión de datos. *Siglo cero*, 47(4), 7–26.
<https://doi.org/10.14201/scero2016474726>.
- Autismo Diario. (12 de abril de 2019). Obtenido de <https://autismodiario.com/2019/04/12/la-terapia-de-realidad-virtual-inmersiva-muestra-un-efecto-duradero-en-el-tratamiento-de-fobias-de-ninos-con-autismo/>
- Autismo Presente. (5 de noviembre de 2022). *Autismo Presente*. Obtenido de <https://www.autismopresente.cl/el-gobierno-y-don-francisco-coinciden-en-integrar-el-autismo-a-la-teleton/>
- Baca, G. (2016). *Evaluación de Proyectos*. Mexico D.F.: McGrawHill Educación.
- Banco Central. (Agosto de 2024). *Banco Central*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- Banco Central. (Agosto de 2024). *EMBI*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Canasta?idCanasta=PZK RK1161425>
- Banco Central. (2024). *IPSA*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Canasta?cbFechaDiaria=2024&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=SIN_SELECCION&cbFechaBase=
- Banco Central. (Agosto de 2024). *Tasas de Interés*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TSF_32/T5242?cbFechaInicio=2010&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- Berroniz Perez, M., & Bencomo Perez, R. (2018). Alternativas de tratamiento en los trastornos del espectro autista: una revisión bibliográfica entre 2000 y 2016. *Revista de Psicología Clínica con Niños y Adolescentes*, 23-31.
- Congreso nacional de Chile. (28 de marzo de 2023). Ley del trastorno del espectro autista (TEA). *Diario oficial*.
- Correa, S. (3 de Mayo de 2021). *Mente y Ciencia*. Obtenido de <https://www.menteyciencia.com/crece-el-interes-por-la-realidad-virtual-en-autismo/>
- Damodaran, A. (2024). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

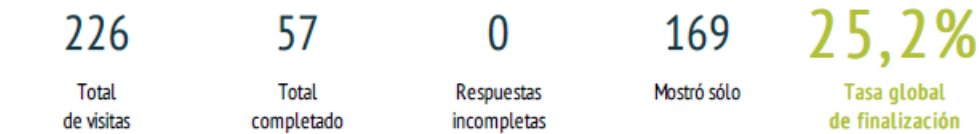
- EspacioAutismo. (2023). Obtenido de <https://www.espacioautismo.com/ley-autismo-de-chile-todo-lo-que-necesitas-saber/>.
- Facultad de educación UDD. (07 de diciembre de 2023). Incremento de matrículas niños TEA. *El diario de Atacama*, pág. 8.
- Fontaine, E. (2008). *Evaluación social de proyectos*. Pearson Educación.
- Fortea Sevilla, M., Escandell Bermúdez, M., & Castro Sanchez, J. (2013). Aumento de la prevalencia de los trastornos del espectro autista: una revisión teórica. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 747-764.
- Gonzalez, J. I. (2024). *Schneider Abogados*. Obtenido de <https://www.schneiderabogados.cl/blog/ley-tea-en-chile-2024-un-avance-integral-en-derechos-y-proteccion-para-personas-con-trastorno-del-espectro-autista>
- INE. (Julio de 2024). Boletín Estadístico. *Índices de Remuneraciones y Costos Laborales*. Instituto Nacional de Estadísticas.
- INE. (Junio de 2024). Boletín Estadístico. *Empleo Trimestral Región Metropolitana*. Instituto Nacional de Estadísticas.
- INE. (Julio de 2024). Boletín Estadístico. *Índice de Precios al Consumidor*. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Jaramillo Arias, Sampedro Tobon, & Sánchez Acosta. (2022). Perspectiva histórica del trastorno del espectro del autismo. *Acta neurológica Colombiana*, 93-97.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio.
- Macías Acosta, R., Díaz Flores, M., & Garcías Sandoval, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista académica & negocios*, 105-114.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mercado, S. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelo de Negocio*. Deusto.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Secretario General de la ONU. (2 de Abril de 2016). Mensaje Con Motivo Del Día Mundial De Concienciación Sobre El Autismo. Naciones Unidas.

- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México: Mc GrawHill.
- Thompson, Jr., A., & Strickland., A. (1998). *Dirección y administración estratégicas : conceptos, casos y lecturas*. México, D F : McGraw-Hill.
- Toledo Manríquez, C., & Basulto Gallegos, Ó. (2020). Representaciones Sociales de la Experiencia Educativa de Jóvenes que Presentan Trastorno del Espectro Autista en Chile. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*.
- Yáñez, C. (2021). Estimación de la prevalencia de trastorno del Espectro Autista en población urbana chilena. *Andes Pediatrica*, 519-525.

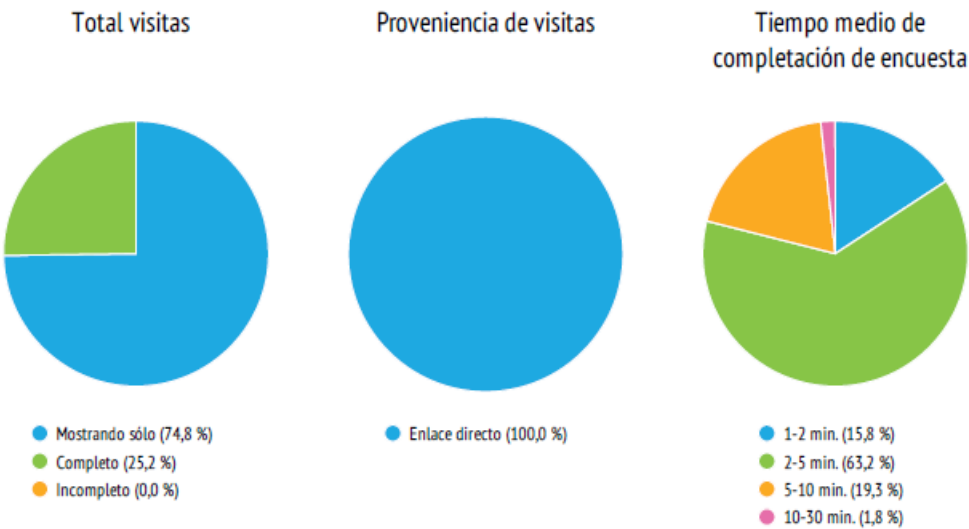
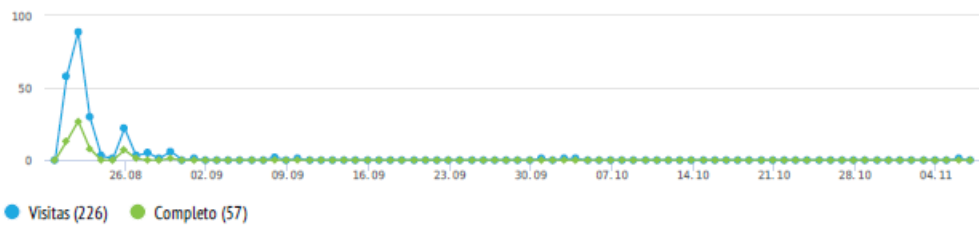
11. Anexos

11.1 Anexo 1: Encuesta

Visitas de la encuesta



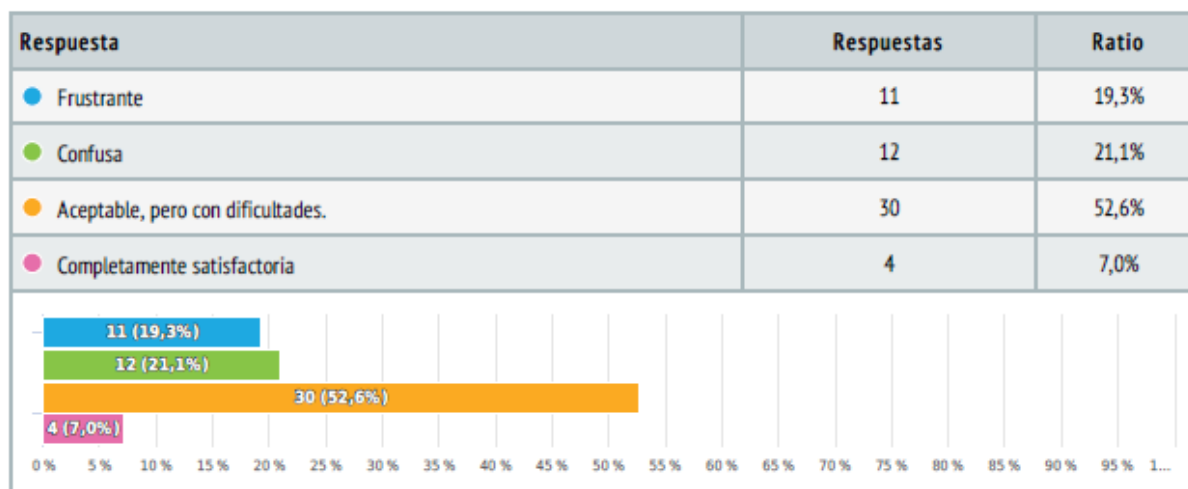
Historial de visitas (21/08/2024 – 30/08/2024)



Respuestas

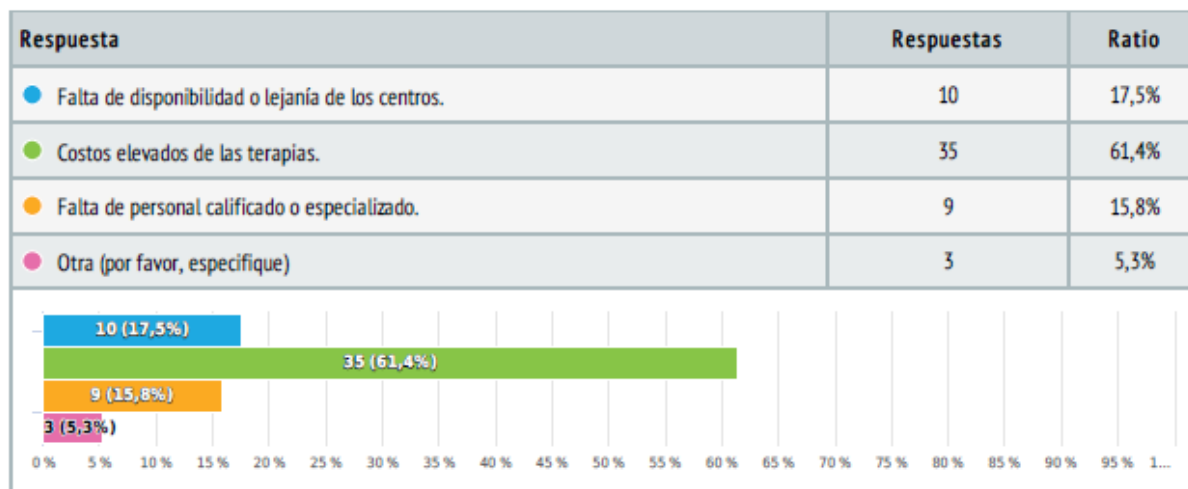
1 ¿Cómo describiría su experiencia actual al buscar terapias para niños con autismo?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



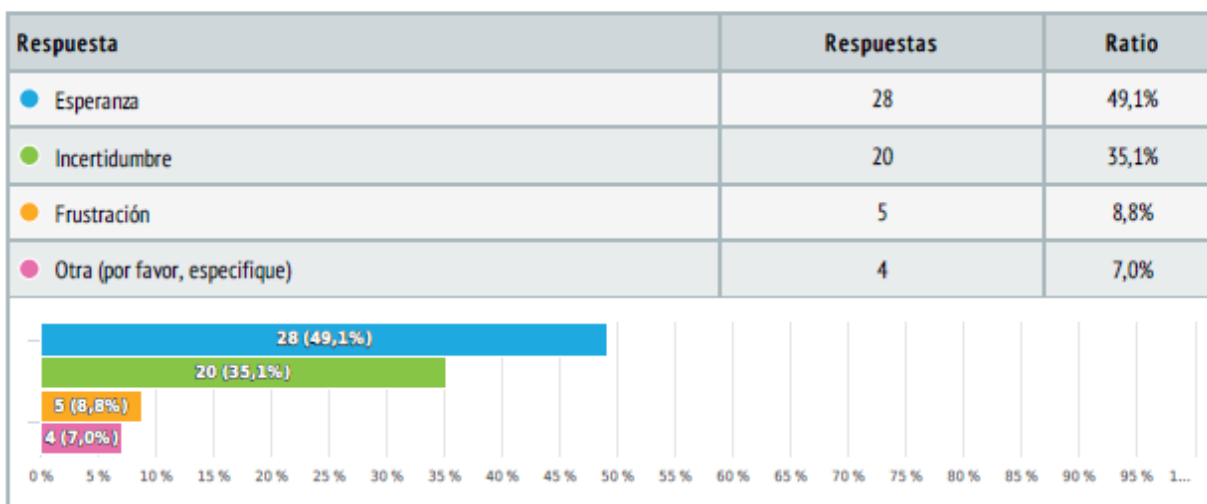
2 ¿Qué desafíos ha enfrentado al acceder a terapias para su hijo/a?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



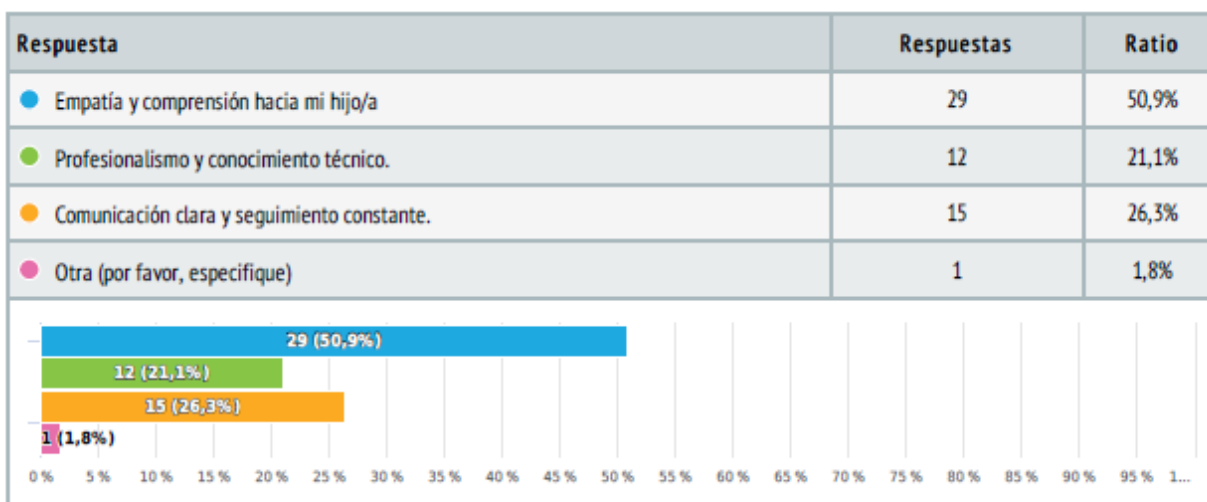
3 ¿Qué emociones siente al pensar en la terapia para su hijo/a?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



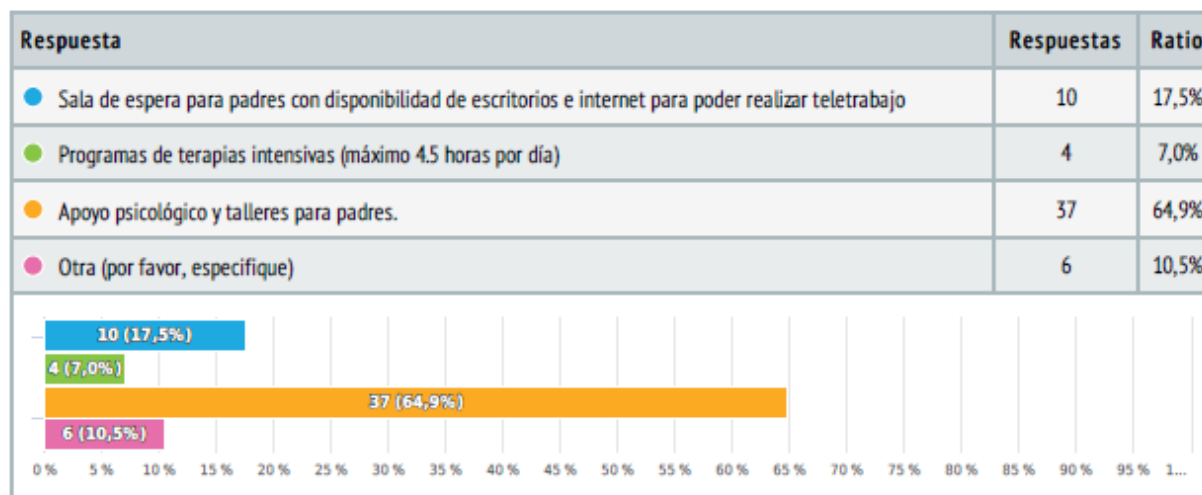
4 ¿Qué es lo que más valora de las interacciones con los terapeutas y el personal del centro?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



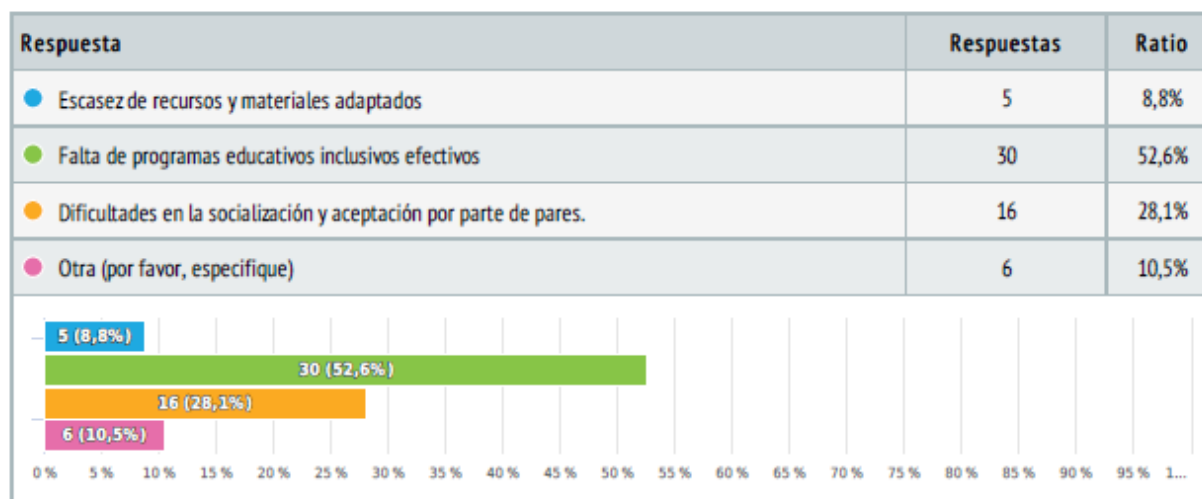
5 ¿Qué otros servicios le gustaría que estuvieran disponibles en un nuevo centro de terapias para niños con autismo?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



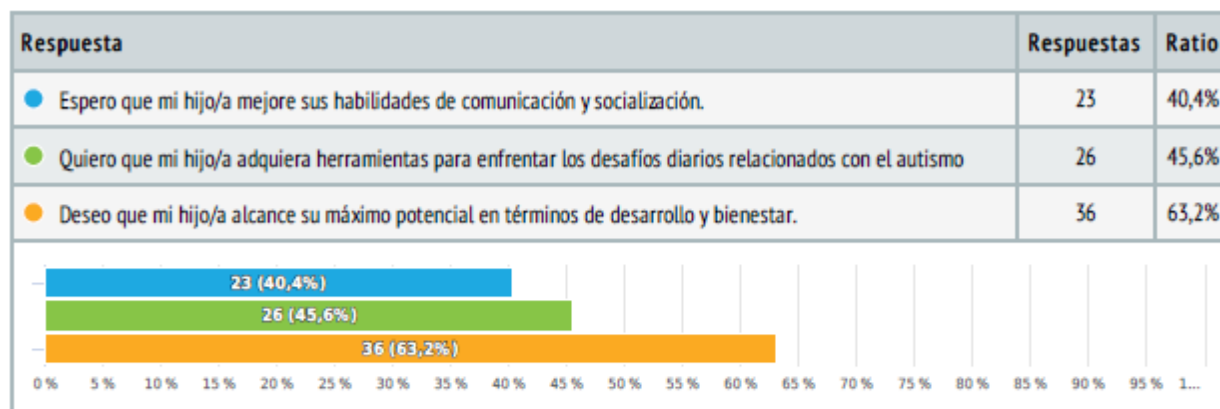
6 ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentra en la educación (colegios/escuelas) en el desarrollo de su hijo/a?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



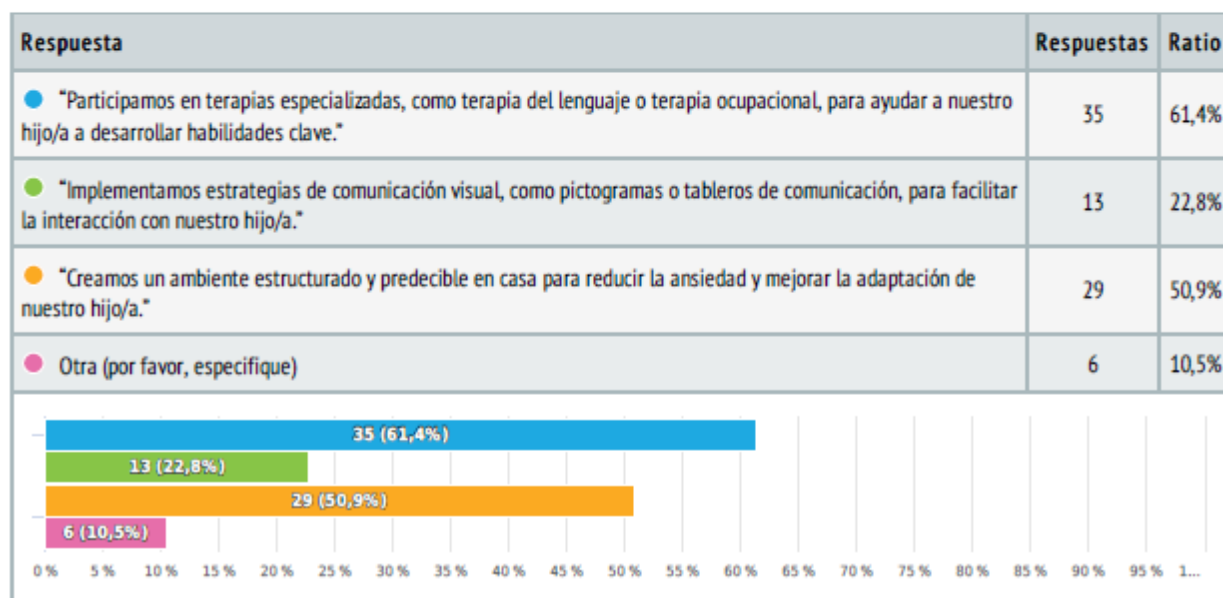
7 ¿Qué esperas lograr al inscribir a tu hijo/a en un centro de terapias?

Elección múltiple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



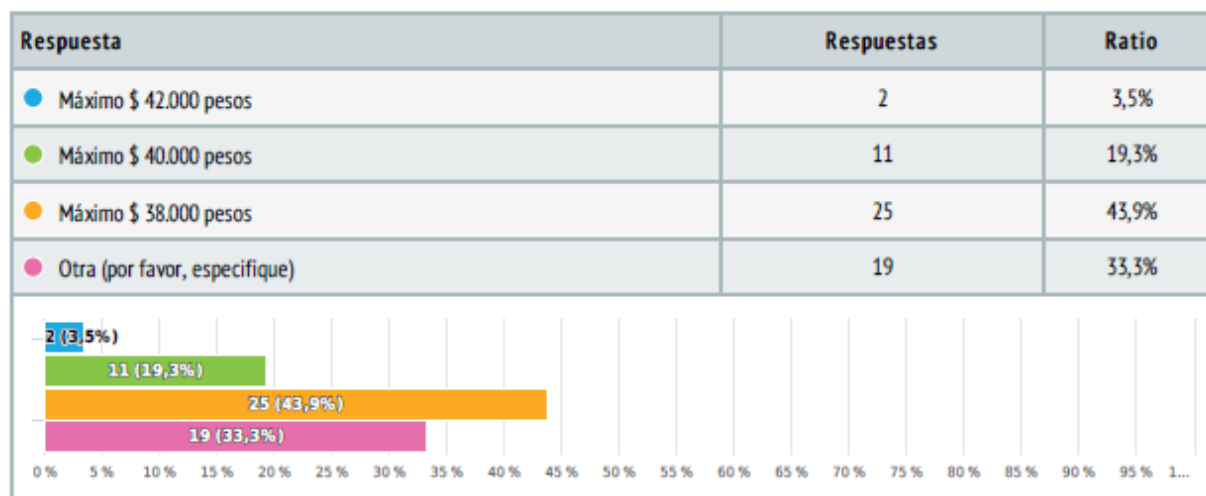
8 ¿Qué acciones específicas realiza actualmente para apoyar a su hijo/a con autismo en su desarrollo y bienestar?

Elección múltiple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



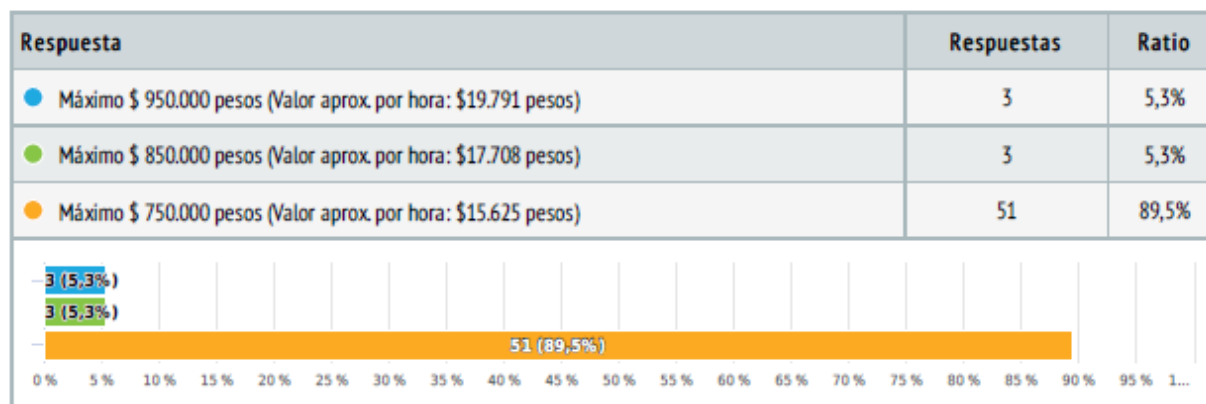
9 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por una sesión de 1 hora de terapia ocupacional o Fonoaudiológica?

Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x

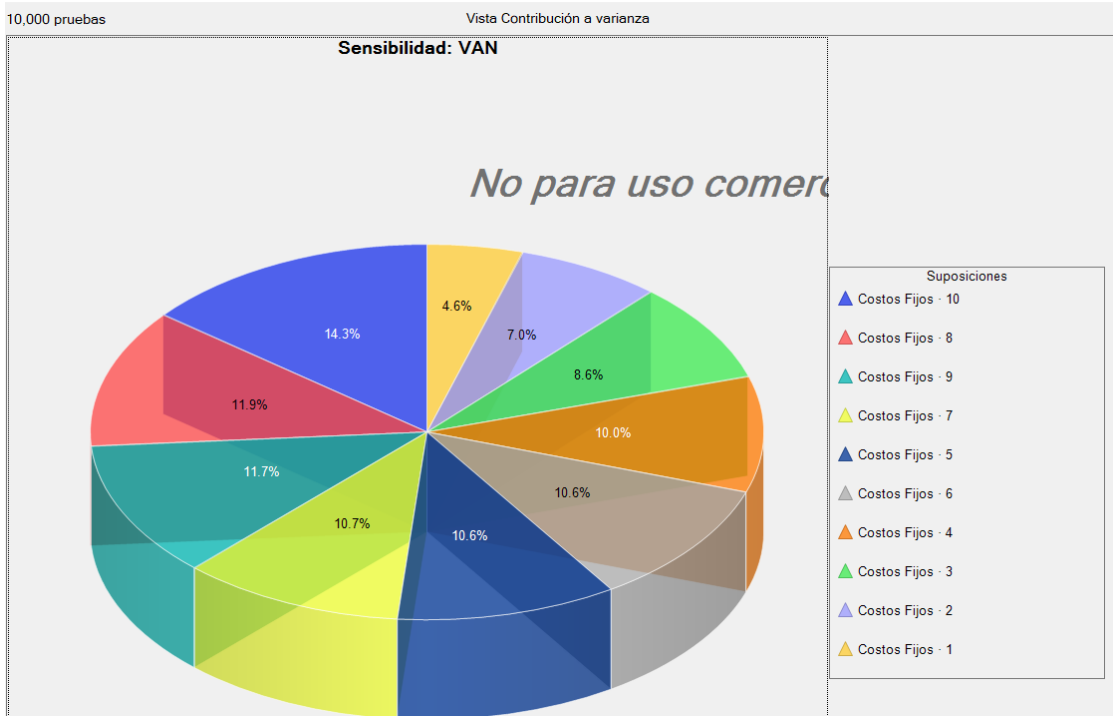
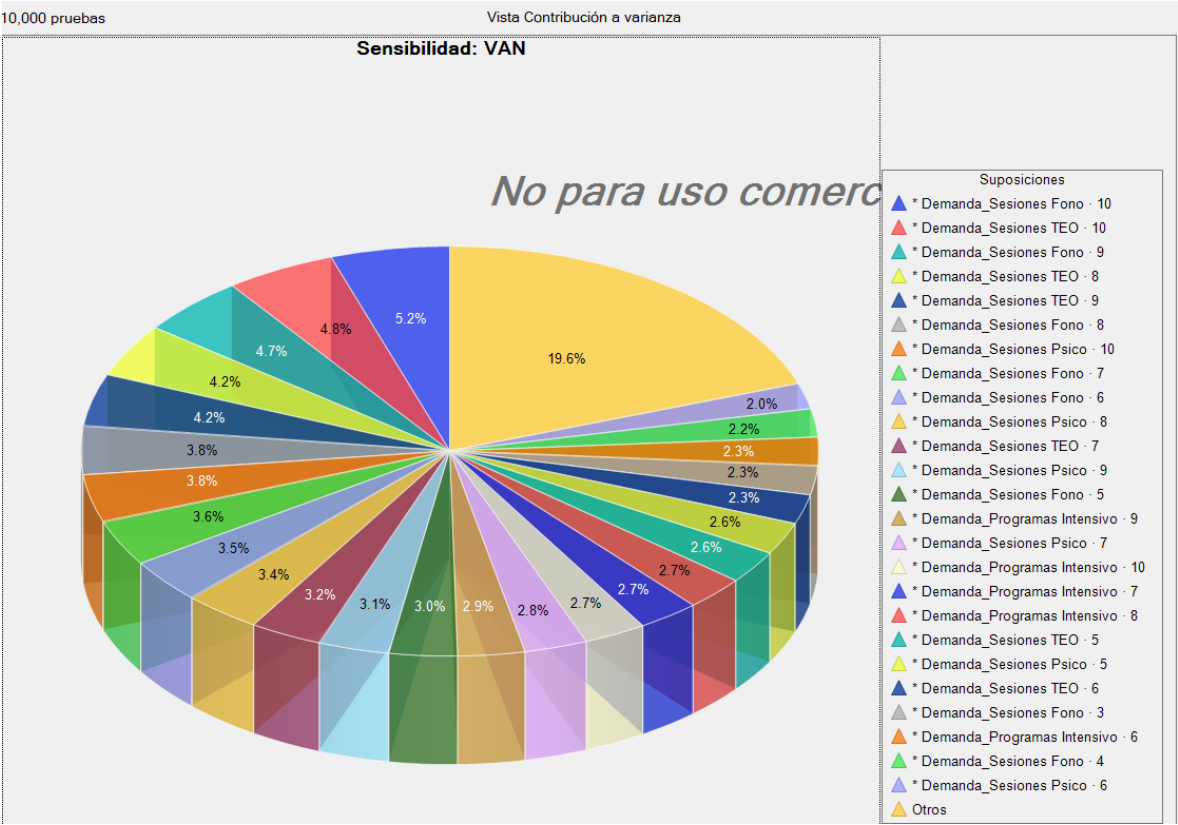


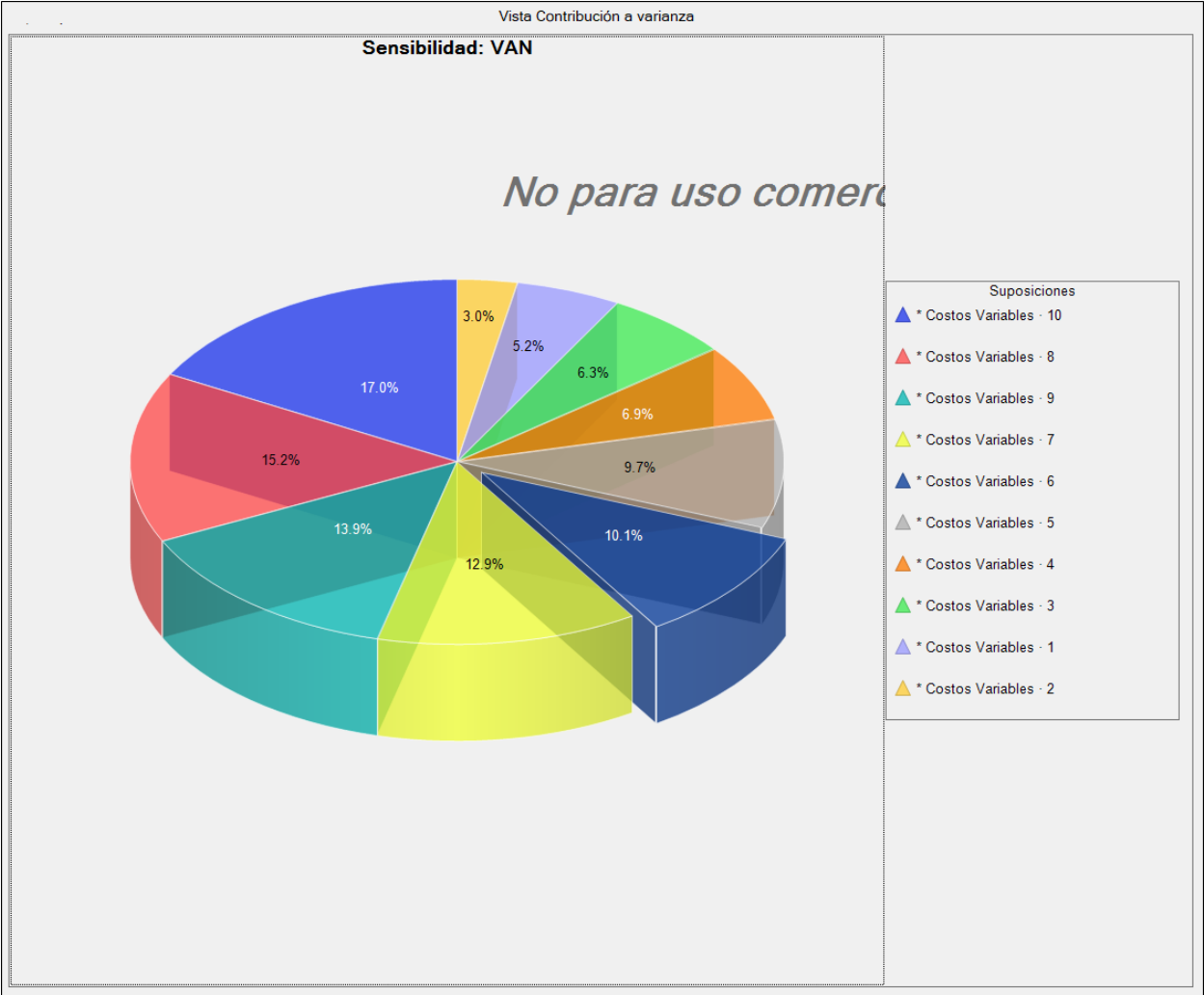
10 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo mensualmente por un programa de terapias intensivas de 4 horas diarias 3 días a la semana?

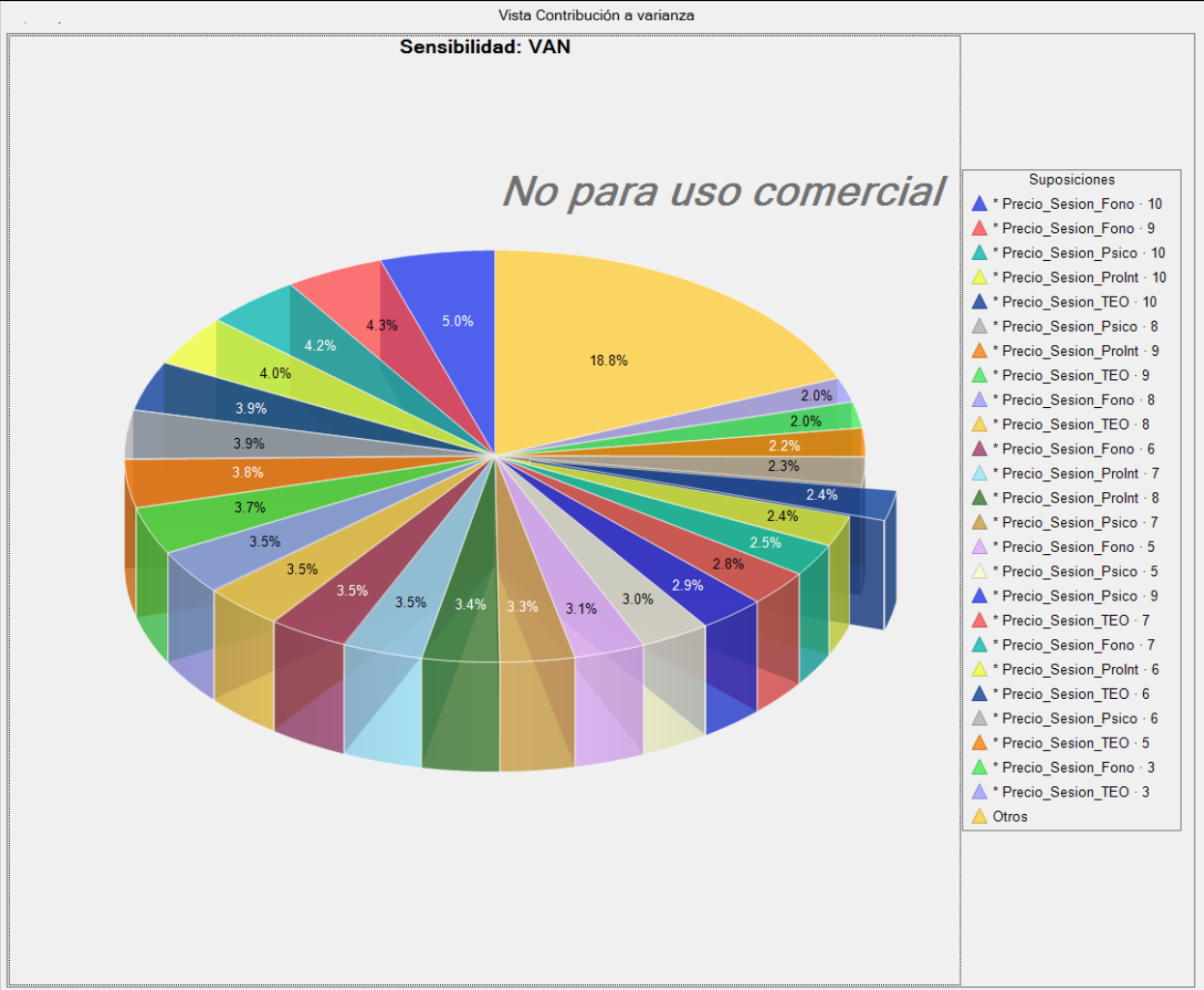
Elección simple, respuestas 57 x, no respondida 0 x



11.1 Anexo 2: Variables de contribución a la Varianza del VAN Caso puro







11.1 Anexo 3: Variables de contribución a la Varianza del VAN Caso Mixto

