



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN  
FACULTAD DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA  
ESCUELA DE INGENIERIA  
SEDE BELLAVISTA

**Estudio de prefactibilidad técnica y económica – para  
crear centro de salud enfocado en la Terapia  
Ocupacional en la comuna de Santa Cruz.**

Tesis para optar a título de Ingeniero Industrial

Profesor Guía: Eduardo Reyes Vera  
Alumno: Juan P. González Vera

Santiago, Chile

2025

## Índice

Índice de Ilustraciones .....	5
Índice de Tablas .....	6
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Dedicatorias.....	10
CAPÍTULO 1: Introducción.....	11
CAPITULO 2: Antecedentes del Proyecto.....	13
2.1 Descripción del problema .....	13
2.2 Alcances y limitaciones .....	18
2.3 Objetivo general .....	18
2.4 Objetivos específicos.....	18
2.5 Marco Teórico .....	19
2.5.1 Estudio de Mercado .....	19
2.5.2 Estudio Técnico. ....	25
2.5.3 Estudio Administrativo y Legal .....	26
2.5.4 Estudio Financiero y Económico .....	27
CAPITULO 3: Estudio de Mercado .....	29
3.1 Descripción del Mercado.....	29
3.2 Análisis PESTA (Macroentorno) .....	33
3.2.1 Factor Político Legal .....	33
3.2.2 Factores Económicos .....	37
3.2.3 Factores Sociales .....	45
3.2.4 Factores Tecnológicos.....	52
3.2.5 Factores ambientales .....	53
3.3 Análisis PORTER .....	60
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	60
3.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	61
3.3.3 Amenaza de productos sustitutos .....	61
3.3.4 Amenaza de nuevos competidores.....	62

3.3.5 Rivalidad entre competidores .....	62
3.4. Cadena de Valor .....	63
3.5 FODA .....	66
3.5.1 Fortalezas.....	66
3.5.2 Oportunidades.....	66
3.5.3 Debilidades.....	66
3.5.4 Amenazas .....	67
3.6 Segmentación .....	70
3.7 Marketing Mix.....	72
3.7.1 Producto/Servicio .....	72
3.7.2 Precio.....	74
3.7.3 Plaza.....	74
3.7.4 Promoción.....	75
3.7.5 Demanda .....	75
CAPÍTULO 4: Estudio Técnico.....	82
4.1 Descripción del servicio.....	82
4.1.1 Salud Física-Mental infanto juvenil.....	83
4.1.2 Salud Física-Mental Adulto. ....	83
4.1.3 Persona Mayor.....	83
4.1.4 ADOS-2 .....	84
4.2 Definición de la Localización .....	84
4.3 Determinación de la Capacidad.....	86
4.4 Aspectos Tecnológicos.....	88
4.5 Aspectos medioambientales.....	89
4.6 Distribución de planta o Layout.....	89
CAPÍTULO 5: Estudio legal y administrativo. ....	91
5.1 Estudio Legal.....	91
5.2 Estructura Organizacional .....	92
5.2.1 Descripción de funciones. ....	93
5.2.2 Estructura de sueldos. ....	95

CAPÍTULO 6: Estudio Económico y Financiero .....	96
6.1 Determinación de ingresos.....	96
6.2 Costos Variables .....	99
6.3 Determinación de Costos fijos .....	100
6.4 Inversión Inicial.....	102
6.4.1 Intangible.....	103
6.4.2 Activos Fijos.....	104
6.5. Depreciación.....	105
6.6 Tasa de costo de capital (Ke).....	106
6.7 Flujo de caja sin financiamiento.....	113
6.8 Amortización .....	116
6.9 Calculo del WACC (Tasa de Costo Capital Promedio) .....	118
6.10 Flujo de Caja con Financiamiento.....	119
6.11 Evaluación Financiera.....	121
6.12 Escenario Pesimista.....	122
CAPÍTULO 7: Conclusión .....	124
Bibliografía.....	126

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> <i>Población Total</i> .....	14
<b>Ilustración 2</b> <i>Población por Área Urbana-Rural</i> .....	15
<b>Ilustración 3</b> <i>Población por sexo e índice de masculinidad</i> .....	16
<b>Ilustración 4</b> <i>Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM)</i> .....	17
<b>Ilustración 5</b> <i>Población con discapacidad conforme a su edad</i> .....	31
<b>Ilustración 6</b> <i>Histórico Tasa de Interés</i> .....	40
<b>Ilustración 7</b> <i>Histórico Tasa de Desempleo</i> .....	41
<b>Ilustración 8</b> <i>Índice de Gini</i> .....	42
<b>Ilustración 9</b> <i>Índice de Pobreza en Chile</i> .....	44
<b>Ilustración 10</b> <i>Tasa de Natalidad en Chile</i> .....	49
<b>Ilustración 11</b> <i>Tasa de Mortalidad Chile 2022</i> .....	50
<b>Ilustración 12</b> <i>Cadena de Valor</i> .....	65
<b>Ilustración 13</b> <i>Habitantes por sexo en Santa Cruz</i> .....	76
<b>Ilustración 14</b> <i>Layout</i> .....	90
<b>Ilustración 15</b> <i>Organigrama</i> .....	92

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Tasa de Discapacidad en Chile</i> .....	45
<b>Tabla 2</b> <i>Población con Discapacidad según su sexo</i> .....	46
<b>Tabla 3</b> <i>Población Adulta con Discapacidad</i> .....	47
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz EFI</i> .....	67
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz EFE</i> .....	68
<b>Tabla 6</b> <i>Cantidad de personas en la región de O'higgins</i> .....	71
<b>Tabla 7</b> <i>Centros Integrales en Santa Cruz</i> .....	72
<b>Tabla 8</b> <i>Ciclo de Vida</i> .....	77
<b>Tabla 9</b> <i>Cantidad de personas discapacitadas por servicio</i> .....	78
<b>Tabla 10</b> <i>Crecimiento anual</i> .....	79
<b>Tabla 11</b> <i>Proyección de demanda a 5 años</i> .....	79
<b>Tabla 12</b> <i>Demanda de centros integrales en Santa Cruz</i> .....	80
<b>Tabla 13</b> <i>Demanda de evaluaciones ADOS-2</i> .....	80
<b>Tabla 14</b> <i>Proyección de demanda con ADOS-2 a 5 años</i> .....	81
<b>Tabla 15</b> <i>Ponderación de la Localización</i> .....	85
<b>Tabla 16</b> <i>Determinación de capacidad</i> .....	87
<b>Tabla 17</b> <i>Sueldos colaboradores anual</i> .....	95
<b>Tabla 18</b> <i>Proyección de ingresos 2025</i> .....	96
<b>Tabla 19</b> <i>Proyección de ingresos 2026</i> .....	97
<b>Tabla 20</b> <i>Proyección de ingresos 2027</i> .....	97
<b>Tabla 21</b> <i>Proyección de ingresos 2028</i> .....	98
<b>Tabla 22</b> <i>Proyección de ingresos 2029</i> .....	98
<b>Tabla 23</b> <i>Costos Variables</i> .....	99
<b>Tabla 24</b> <i>Proyección Costos Variables</i> .....	100
<b>Tabla 25</b> <i>Insumos de oficina</i> .....	101

<b>Tabla 26</b>	<i>Proyección de costos fijos</i> .....	102
<b>Tabla 27</b>	<i>Inversión Inicial</i> .....	103
<b>Tabla 28</b>	<i>Intangibles</i> .....	103
<b>Tabla 29</b>	<i>Activos Fijos</i> .....	104
<b>Tabla 30</b>	<i>Depreciación</i> .....	105
<b>Tabla 31</b>	<i>Beta desapalancado</i> .....	107
<b>Tabla 32</b>	<i>Rentabilidad 2020</i> .....	108
<b>Tabla 33</b>	<i>Rentabilidad 2021</i> .....	109
<b>Tabla 34</b>	<i>Rentabilidad 2022</i> .....	110
<b>Tabla 35</b>	<i>Rentabilidad 2023</i> .....	111
<b>Tabla 36</b>	<i>Rentabilidad 2024</i> .....	112
<b>Tabla 37</b>	<i>E(r<sub>m</sub>) Tasa de rentabilidad del mercado.</i> .....	112
<b>Tabla 38</b>	<i>E(r<sub>i</sub>) Tasa de Costo Capital.</i> .....	113
<b>Tabla 39</b>	<i>Flujo de Caja sin Financiamiento</i> .....	114
<b>Tabla 40</b>	<i>Información adicional FCSF</i> .....	115
<b>Tabla 41</b>	<i>Inversión del Proyecto</i> .....	116
<b>Tabla 42</b>	<i>Detalle cuadro amortización</i> .....	117
<b>Tabla 43</b>	<i>Cuadro de Amortización</i> .....	117
<b>Tabla 44</b>	<i>Detalle para cálculo de WACC</i> .....	118
<b>Tabla 45</b>	<i>Flujo de Caja con Financiamiento</i> .....	119
<b>Tabla 46</b>	<i>Información adicional FCCF</i> .....	120
<b>Tabla 47</b>	<i>Flujo de Caja con Financiamiento Pesimista</i> .....	122
<b>Tabla 48</b>	<i>Información adicional FCCF Pesimista</i> .....	123

## **Resumen**

El presente proyecto de prefactibilidad técnica y económico tiene como objetivo elaborar un Centro terapéutico en la ciudad de Santa Cruz y poder ofrecer servicios relacionados a esta área, de esta manera ser un aporte a la comunidad y a las personas y familias que requieren de diversos cuidados y tratamientos que logran que su calidad de vida sea mejor.

Se realizaron estudios internos y externos para poder cubrir todos los flancos que puedan ser críticos para el proyecto y poder determinar las estrategias indicadas para que prospere y se mantenga en el tiempo, siendo un competidor considerado dentro del mercado.

Establecido un mercado específico y focalizado el tipo de usuarios a los cuales estará orientado el servicio terapéutico, se lograron establecer cuáles son los requerimientos por parte de la demanda que debe tener el centro y que tipo de profesionales y herramientas necesita cada uno para poder entregar un servicio de calidad.

Una vez determinado los diferentes costos, gastos y logrando determinar la inversión inicial, se puede comprobar tanto técnica como económicamente que el proyecto es viable y que inclusive se puede expandir con el pasar del tiempo a otras localidades gracias a las características propias que este tiene, convirtiéndolo en el único centro de la zona que se dedica 100% al servicio de la terapia ocupacional con profesionales especializados en las áreas que este abarca.

## **Abstract**

The technical and economic pre-feasibility Project aims to establish a Therapeutic Center in the city of Santa Cruz and offer services related to this field, thus contributing to the community and to individuals and families who require various forms of care and treatment to improve their quality of life.

Both internal and external studies were conducted to address all potentially critical aspects of the project and to determine the appropriate strategies for it to succeed and remain sustainable over time, becoming a recognized competitor within the market.

Once a specific market was defined and the type of users the therapeutic services Will target was identified, the requirements demanded by this market were established, along with the type of professionals and tools each are needs to provide high-quality service.

After determining the different costs, expenses, and the initial investment required, it was verified that the Project is viable both technically and economically. Moreover, due to its unique characteristics, the Project has the potential to expand over time to other locations, positioning itself as the only center in the area dedicated 100% to occupational therapy services with specialized professionals in the areas it encompasses.

## **Dedicatorias**

Fue un camino largo y complejo, pero tuve la fortuna de tener el apoyo de mi novia Claudia, cuando todo sea veía cuesta arriba, ahí estaba ella, siempre apoyándome e incentivándome a no decaer, fuiste y eres un pilar fundamental en todos los aspectos de la vida. A mi hija Elena Margarita, quien en todo momento fue la inspiración para terminar y poder dedicarle este gran logro tanto personal como profesional. A mis padres y hermano que siempre estuvieron pendiente de mi progreso con su motivación intrínseca.

Este es un paso de los muchos que se vienen a futuro y no me cabe la menor duda que al contar con este apoyo, independiente lo difícil que sea, se logrará.

## **CAPÍTULO 1: Introducción**

El presente proyecto de prefactibilidad técnica y económica tiene como objetivo poder evaluar la viabilidad de llevar a cabo un centro de terapia ocupacional en la ciudad de Santa Cruz, región de O'Higgins.

El mercado al cual va dirigido el presente proyecto tiene relación a las personas con discapacidad y lograr una evolución positiva dentro de los usuarios. Las cifras de personas con discapacidad van en aumento anualmente, teniendo una demanda siempre al alza, según estudios realizados en ENDIDE 2022 (Encuesta de Discapacidad y Dependencia) el cual a su vez se promedió con los dos estudios siguientes, pudiendo extrapolar la proyección de la demanda al presente informe.

En la actualidad en la ciudad de Santa Cruz no existen centros integrales o de terapia ocupacional enfocadas 100% en esta área, siendo el único proyecto de la zona con tales características que permitirá a los futuros usuarios con diferentes problemas, poder llevar un tratamiento que les permitirá evolucionar de forma positiva dentro de su diagnóstico.

Para determinar de mejor forma la factibilidad del proyecto, se realizarán estudios de mercado en donde se podrá apreciar el sector industrial en que se enmarcará el proyecto, evaluando los competidores y proveedores, como también de qué forma se presentará el proyecto a la comunidad, analizando factores internos y externos. Estudio técnico que permitirá definir el servicio, su localización y diferentes aspectos como lo es el tecnológico, medioambiental, capacidad, Layout, etc. Y por último el estudio económico y financiero que a través de flujos de cajas se determinará cuantitativamente la viabilidad del proyecto de forma

detallada y el nivel de recuperación que tendrá por parte de los posibles inversionistas.

## **CAPITULO 2: Antecedentes del Proyecto**

### **2.1 Descripción del problema**

En la ciudad de Santa Cruz no existe a la fecha centros de salud enfocados en Terapia Ocupacional, solo se pueden encontrar centros con diferentes tipos de especialidades, como cualquier otro.

De hace unos años a la fecha la Terapia Ocupacional no era tan conocida por la sociedad en general y se ha abierto camino a pasos agigantados en diferentes áreas, la cual aporta significativamente a la salud física, mental, psicosocial y social de las personas.

Hace un par de décadas diversas patologías no eran enmarcadas dentro de un tipo de enfermedad y se consideraban como normal por parte del ser de una persona, las cuales hoy se diagnostican como trastorno del espectro autista, trastorno del desarrollo, trastorno del movimiento, trastornos psicológicos, de la personalidad, etc.

En la actualidad cada diagnóstico tiene un tratamiento en específico y ayuda a la persona afectada a poder insertarse en la sociedad de la forma más normal posible.

Las consecuencias que puede traer esta problemática es que gran parte de la población al no tener acceso a este tipo de especialidad, en sus diferentes rangos etarios, pueden verse afectados significativamente en su buen desarrollo personal y en la cotidianidad de su diario vivir. Las personas adulto mayor sin un tratamiento adecuado, el deterioro que pueden llegar a enfrentar es más rápido de lo normal limitando de forma considerada su nivel de independencia. Una persona adulta o adulto joven, puede enfrentar diversas lesiones o discapacidades que le impiden estar insertos en el mundo laboral, como también, un adolescente o niño puede tener serios problemas educacionales y sociales al

momento de comenzar su desarrollo integral. Este último punto es el más importante, es la instancia de toda familia para poder darles todas las herramientas necesarias (terapéuticas) para un buen crecimiento y adaptación en la sociedad.

La población de Santa Cruz ha ido aumentando con el pasar del tiempo y queda demostrado con las estadísticas históricas que se han llevado a cabo nivel nacional, como es el CENSO el cual muestra una proyección al 2024 de un total de 42.582 habitantes, creciendo en un 12,5% en relación con el año 2017, ver ilustración 1.

## Ilustración 1

### *Población Total*

#### 1.1 Población total

Unidad Territorial	Censo 2017	Proyección 2024	Variación (%)
Comuna de Santa Cruz	37.855	42.582	12,5
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	914.555	1.025.586	12,1
País	17.574.003	20.086.377	14,3

*Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE*

**Fuente:** Tomada de (BCN, 2024)

Los habitantes se pueden enmarcar por área, rural y urbana, el cual corresponde a un 16.947 y 25.635 habitante, respectivamente (según proyección de población 2024, INE), ver Ilustración 2.

## Ilustración 2

### *Población por Área Urbana-Rural*

#### 1.2 Población por Área Urbana-Rural

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2024		% Ruralidad	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Censo 2017	Proyección 2024
Comuna de Santa Cruz	22.824	15.031	25.635	16.947	39,7	39,8
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	680.363	234.192	777.130	248.456	25,6	24,2
Pais	15.424.263	2.149.740	17.824.977	2.261.400	12,2	11,3

*Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE*

**Fuente: Tomada de (BCN, 2024)**

Según el INE se puede clasificar la población por sexo, en donde la proyección 2024 es de 21.157 hombres y 21.425 mujeres, ver Ilustración 3.

### Ilustración 3

#### *Población por sexo e índice de masculinidad*

##### 1.3 Población por sexo e índice de masculinidad

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2024		Índice Masculinidad (IM)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Censo 2017	Proyección 2024
Comuna de Santa Cruz	18.593	19.262	21.157	21.425	96,5	98,7
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	453.710	460.845	512.497	513.089	98,5	99,9
País	8.601.989	8.972.014	9.910.500	10.175.877	95,9	97,4

*Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE*

**Fuente:** Tomada de (BCN, 2024)

Como se refleja en el siguiente cuadro, la población chilena se encuentra envejeciendo aceleradamente, lo que implica que la población inactiva va aumentando y si o si requerirá de tratamientos especializados y enfocados para evitar o aplazar un deterioro de su autonomía de forma rápida, ver Ilustración 4.

#### Ilustración 4

##### *Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM)*

###### 1.5 Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM)

Unidad Territorial	Índice de Dependencia Demográfica (IDD)		Índice de Adultos Mayores (IAM)	
	Censo 2017	Proyección 2024	Censo 2017	Proyección 2024
Comuna de Santa Cruz	48,5	52,0	64,6	93,9
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	48,5	51,5	57,4	82,9
País	45,9	47,5	56,9	74,9

*Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE*

**Fuente:** Tomada de (BCN, 2024)

Mediante el Tercer Estudio Nacional de la discapacidad realizado por el Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS) en enero del 2024, refleja que en Chile un 17% de la población de 2 años o más y el 17,6% de la población mayor de edad tienen discapacidad. (Familia, 2024)

Lo anterior queda demostrado que se precisa un centro de tales características, con el fin de poder ser un punto de apoyo para las familias en todos sus rangos etarios, facilitando la independencia de las personas con discapacidad o reduciendo el aceleramiento del deterioro de la movilidad en las personas de la tercera edad.

## **2.2 Alcances y limitaciones**

El proyecto en cuestión se encuentra enmarcado en la ciudad de Santa Cruz perteneciente a la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, limitándose exclusivamente a este sector, teniendo que evaluar en un futuro la expansión del modelo de negocio a otras ciudades aledañas.

## **2.3 Objetivo general**

Realizar un estudio de prefactibilidad técnica y económica para crear centro de salud enfocado en la Terapia Ocupacional en la comuna de Santa Cruz.

## **2.4 Objetivos específicos**

1. Realizar un levantamiento y análisis de la demanda en la ciudad de Santa Cruz para corroborar la viabilidad del proyecto, tanto en el macro como en el microentorno, con ayuda de las herramientas ingenieriles como lo son PESTA, FODA y 5 Fuerzas de Porter.
2. Evaluar la viabilidad técnica del proyecto que dice relación a la creación de un centro de salud enfocado en la Terapia Ocupacional en la comuna de Santa Cruz, a través de balances de equipos, de obras físicas y de personal.
3. Analizar todos los puntos legales y requisitos para poder llevar a cabo el proyecto en marcha, dando cumplimiento a las normativas vigentes, tanto a nivel nacional como comunal.
4. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto, realizando flujo de caja del proyecto, financiero y económico.

## **2.5 Marco Teórico**

Durante el presente proyecto se utilizará diferentes herramientas ingenieriles las cuales mediante sus respectivas características podrán brindar resultados para analizar y comprobar su factibilidad.

### **2.5.1 Estudio de Mercado**

Es un análisis general de la oferta y demanda que existe en un lugar determinado y como esto puede afectar directa o indirectamente a un proyecto. Permite evaluar los factores internos y externos de una empresa, proporcionando información de suma importancia para la toma de decisiones, abarcando el público objetivo, la industria y las tendencias que puedan ser un indicador tanto negativo como positivo.

Los pilares principales del estudio de mercado son:

- 1) Identificación de objetivos: Permite orientar de forma correcta el estudio, estableciendo objetivos y metas claras, para de esta forma poder seleccionar el tipo de método necesario para realizar un óptimo levantamiento de datos, tanto cualitativos como cuantitativos.
- 2) Análisis amplio: En este pilar se analizan los datos levantados por parte de la primera etapa, permitiendo saber sobre el comportamiento del cliente,
- 3) Estrategia informada: Una vez obtenida la información mediante los pasos anteriores, se debe analizar que tipos de estrategias se llevarán a cabo en el proyecto.

## **Mercado Industrial**

Son las industrias o empresas específicas de cierto rubro las cuales compran bienes y servicios.

## **Análisis del Macroentorno**

Trata de un macro análisis externo enfocado en lo Político Legal, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, cubriendo todos flancos necesarios para proyectar el cómo se comporta y comportará el mercado, asegurando la correcta estabilidad del proyecto y las estrategias a seguir para su desarrollo y consolidación en el mercado.

De lo anterior se puede desprender el PESTA<sup>1</sup>, la cual se desglosa mediante los siguientes factores:

- **Factor Político:** Dice relación a normativas que rigen o que se encuentren en discusión, las cuales puedes afectar de forma directa o indirecta al proyecto.
- **Factor Económico:** Se reflejan los indicadores que permiten visualizar la demanda de bienes y servicios de una empresa, a través de un análisis de las tasas de interés, inflación, desempleo y como económicamente el país o el sector en donde se lleva a cabo el proyecto a crecido.
- **Factor Social:** Se enfoca en el comportamiento de la sociedad, las costumbres, cultura y aspectos demográficos, siendo sumamente importante para poder estimar de mejor forma la demanda.
- **Factor Tecnológico:** Permite visualizar el nivel de tecnología de un país e inversión en investigación, siendo un factor importante al momento de llevar a cabo un proyecto para su desarrollo.

---

<sup>1</sup> [Esic University](#)

- **Factor Ambiental:** Este factor apunta a la sostenibilidad del ambiental de la empresa y como afecta al entorno, tanto a nivel regional como mundial, siendo un factor dentro de la ecuación del cambio climático.

## **Análisis del Microentorno**

Este análisis se puede llevar a cabo mediante las 5 Fuerzas de Porter<sup>2</sup>, las cuales tratan de poder capturar una fotografía actualizada en relación con la competitividad del mercado en un rubro puntual, considerando todos los factores externos con los siguientes puntos:

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores son relevantes, dependiendo su nivel de fuerza, es como va a afectar el precio de los productos o servicios que un proyecto ofrecerá. Entre más proveedores existan en el mercado, mayor es la competencia y por consecuencia se puede encontrar un nivel de precios y calidad más diverso.
- **Poder de negociación de los clientes:** El cliente tiene el poder de escoger el producto o servicio que más le acomode a su economía, más aún si en el mercado no existe mayor competencia o se puede encontrar con facilidad en diferentes sectores la demanda que este requiere.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Cuando un nuevo interviniente en el mercado hace ingreso, siempre de alguna forma puede implicar un cambio en este, dependiendo en la forma de cómo se posiciona y las barreras que existan en el sector, como lo son el nivel de inversión inicial, calidad del producto/servicio, etc.

---

<sup>2</sup> [5 fuerzas de Porter](#)

- **Amenazas de productos sustitutos:** Es cuando el producto es fácil de reemplazar, ya que existe una gama de opciones las cuales, independiente su medio, el fin es el mismo.
- **Rivalidad entre los competidores:** Es sumamente importante destacar dentro del mercado, más aún cuando el producto/servicio que se ofrece es entregado por varios entes que cumplen con las mismas características que el propio, teniendo que desembolsar capital necesario para lograr

### **Análisis Interno.**

**Cadena de valor:** Es un análisis al flujo productivo que permite identificar en qué medida aporta cada proceso al valor de la productividad final.

**FODA<sup>3</sup>:** Es una metodología de análisis la cual busca identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, abarcando tanto lo interno como lo externo de una empresa, con el fin de poder identificar qué puntos se pueden maximizar para poder disminuir las amenazas. (como empresa) (Asana, 2024).

- **Fortalezas:** Hace referencia a todas las fuerzas que tiene una empresa para poder sostenerse en el mercado en el tiempo. (Factor interno).
- **Oportunidades:** Son el resultado de las fortalezas y debilidades y cualquier factor externo que influya en el normal funcionamiento de la empresa. (Factor externo).
- **Debilidades:** Son los factores internos que pueden afectar internamente a la empresa y que deben ser mejorados en conjunto con las fortalezas. (Factor interno)

---

<sup>3</sup> FODA

- **Amenazas:** Son los factores externos que pueden influir de forma negativa en un proyecto o empresa. (Factor externo)

**Matriz EFE y EFI<sup>4</sup>:** Son matrices que permiten ponderar los diferentes factores dentro de una organización, como lo son los factores externos (Oportunidades y Amenazas) y factores internos (Fortalezas y Debilidades) (UOC, 2024).

- La metodología que la matriz EFI y EFE se basa en valorizar entre 0,0 a 1,0 los distintos factores que se aprecian en la matriz, abarcando el FODA en tu totalidad.

**Mercado Objetivo:** Es el sector, segmento, nicho en donde la empresa tiene que apuntar para poder entrar fuertemente con una estrategia comercial para asegurar poder captar la mayor cantidad de clientes posibles, asegurando su permanencia como consumidor del negocio. (Hubspot, 2023)

**Proyección de la demanda:** Es poder calcular con anterioridad los bienes o servicios que los consumidores requerirán en un tiempo a futuro determinado, pudiendo llevar una planificación óptima en cuanto a la producción, inventario y distribución. (Slimstock, 2024)

**Marketing Mix<sup>5</sup>:** Son estrategias internas que considera cuatro variables dentro de la organización las cuales permitirá tomar los cursos de acción necesarios para posicionarse en el mercado (Sumup, s.f.).

- **Precio:** Es el precio que presente la organización en el mercado por un producto o servicio, el cual es sumamente importante ya que es la única variable que genera ingresos.

---

<sup>4</sup> [Matriz EFI y EFE](#)

<sup>5</sup> [Marketing MIX](#)

- **Producto:** Este punto abarca tanto el producto terminado que satisface la necesidad del cliente como la materia prima y embalaje que conlleva dicho elemento, considerando a su vez los costos intangibles.
- **Distribución:** Es el proceso que abarca desde que se genera un pedido hasta que llega al cliente final, considerando el almacenaje, producción y transporte.
- **Promoción:** Son las estrategias que la organización lleva a cabo para dar a conocer el producto en el mercado, a través de publicidad, relaciones públicas, localización del producto, etc.

**Segmentación del mercado**<sup>6</sup>: Permite seleccionar el mercado objetivo y agruparlos en pequeños grupos los cuales tienen características en común, como por ejemplo edad, ubicación, intereses, personalidad, etc.

Se pueden encontrar 4 tipos de segmentación:

- **Segmentación geográfica:** Se georreferencia la población creando grupos conforme a ello.
- **Segmentación demográfica:** Se divide y agrupa el mercado con respecto a su edad, ingresos, nivel educativo, etc.
- **Segmentación psicográfica:** Se agrupa el público mediante su comportamiento, gustos, estilo de vida, etc.
- **Segmentación conductual:** Se basa en las reacciones específicas y patrones en como los clientes reciben información y toman decisiones.

---

<sup>6</sup> [Segmentación del Mercado](#)

## 2.5.2 Estudio Técnico.

**Proceso productivo o servicio:** El proceso productivo dice relación con los pasos a seguir para la confección de un producto, mientras que el proceso de servicio habla sobre es el seguimiento de diferentes protocolos establecidos para lograr satisfacer la demanda.

**Capacidad de producción:** Es el máximo de producción que pueda alcanzar una empresa en un periodo determinado, lo cual va limitado con el espacio físico que existe en la organización para dicha producción, teniendo que optimizar de mejor forma los espacios disponibles.

**Determinación de la Localización<sup>7</sup>:** La importancia de este punto es el lugar estratégico más conveniente y beneficiario que la organización puede tener, sacando el máximo de provecho analizando las diferentes alternativas que se presentan.

- **Macro Localización:** Hace referencia a la evaluación del mejor sitio donde se instalará la organización en un espacio a nivel país o región.
- **Micro Localización:** Es el lugar exacto donde se instalará la organización dentro de una región determinada.

**Determinación del Impacto Medioambiental:** Este análisis logra identificar los impactos medioambientales que el entorno pueda sufrir por parte de la organización en su proceso productivo o distribución.

---

<sup>7</sup> [Determinación de la localización.](#)

**Layout:** Es como se distribuirá una empresa, las áreas, el tipo de maquinaria, los racks, en donde todo debe tener una frecuencia lógica para optimizar de mejor manera los tiempos y recursos (Fontoura, 2023)

### **2.5.3 Estudio Administrativo y Legal**

**Aspectos Legales:** Se enmarca en darle cumplimiento a las leyes vigentes para poder poner en marcha un negocio.

**Constitución de la empresa:** Tipos de entidad jurídica que adoptará la empresa.

**Organigrama** Jerarquía, áreas y sus respectivos responsables por cada una de éstas.

**Descriptores de cargos:** Es el detalle de todas las actividades que lleva a cabo cada colaborador dentro de la organización.

**Sistema de Remuneraciones:** Son sumamente importantes dentro de una operación, es el motor de toda la mano de obra que existe dentro de una organización y es una de las áreas donde se genera más gastos dentro del flujo de esta.

## 2.5.4 Estudio Financiero y Económico

### Análisis Financiero

- **Ingresos:** Por la venta de bienes o servicios se pueden obtener flujos de efectivos.
- **Costos Fijos:** Son costos que no varían, independiente de la demanda.
- **Costos Variables:** Son costos relacionados directamente con el nivel de producción.
- **Activos Fijos:** Son bienes que por sus características tienen larga duración en una empresa y no hay intenciones de venderlos.
- **Puesta en Marcha:** Los gastos necesarios para dar inicio al proyecto.
- **Depreciación:** Es el desgaste de un activo fijo con el pasar el tiempo.
- **WACC:** Costo medio ponderado de capital, permite tomar la decisión si un negocio es rentable o no.
- **Tasa de Costo de Capital:** Es el rendimiento mínimo que tiene que generar una empresa para poder cumplir con los plazos financieros y mantenerse en el mercado.
- **BETA:** Es el índice que mide el nivel de riesgo de una acción en particular frente al mercado.
- **Flujos de caja con financiamiento:** Corresponde al movimiento de efectivo, tanto de la operación misma del modelo de negocio como las formas de financiamiento.
- **Flujos de caja sin financiamiento:** Es el movimiento de efectivo considerando solamente las operaciones del negocio.
- **VAN:** Valor Actual Neto, considera el valor del dinero en el tiempo y ayuda a definir si el proyecto es rentable o no.

- **TIR:** La Tasa de Interés de Retorno tiene que provocar que el VAN sea cero, lo que permite identificar la rentabilidad máxima de una empresa.
- **PEYBACK:** Es el tiempo que tomará en recuperar lo invertido inicialmente.
- **IVAN:** Refleja la relación existente entre el VAN y la inversión inicial, siendo un indicador evaluativo sobre la rentabilidad de un proyecto.

## **CAPITULO 3: Estudio de Mercado**

### **3.1 Descripción del Mercado.**

El presente proyecto de prefactibilidad se enmarca en un mercado relacionado a la salud de las personas, en todos sus ámbitos (social, emocional, físico, mental, etc.) y cuyo enfoque por parte de los centros de salud no es 100% orientado a su desarrollo, sino más bien, como una rama más dentro de un abanico de servicios de salud.

El sistema de Salud en Chile está conformado por dos grandes áreas, público y privado, Fondo Nacional de Salud (FONASA) e Instituto de Salud Previsional (ISAPRE). Toda persona que tenga trabajo dependiente o independiente, que carezca de recursos, con invalidez, adultos mayores, etc., pueden ingresar a FONASA, las cuales, mediante su nivel de ingreso, son categorizados entre los 4 grupos existentes denominados A, B, C y D. Este sistema de salud tiene dos modalidades de atención:

Modalidad de Atención Institucional (MAI), en donde las prestaciones médicas de los usuarios otorgan la oportunidad de ser atendido en la red asistencial:

- CESFAM (Centros de Salud Familiar)
- SAPI (Servicio de Atención Primaria de Urgencia)
- C.R.S. (Centros de Referencias de Salud)
- C.D.T. (Centros de Diagnósticos Terapéuticos).
- Hospitales Públicos.

A su vez se encuentra la Modalidad Libre Elección (MLE), cuya finalidad es que cada usuario tiene la libre disponibilidad de atenderse en centros privados o con profesionales que tengan convenios con dicha previsión.

En cuanto al sistema de salud ISAPRE, es un sistema privado donde el usuario es libre de ingresar. Esta mantiene tres modalidades de atención:

1. Modalidad Prestadores en Convenio o Preferentes, en donde el afiliado tiene mayor descuento al atenderse dentro de la red de prestadores.
2. Modalidad Libre Elección, el afiliado se puede atender en cualquier centro médico y la ISAPRE extiende un bono por dicho servicio.
3. Modalidad Cerrada o Médico de Cabecera, el afiliado solo se puede atender en el centro de salud indicado en su plan de salud.

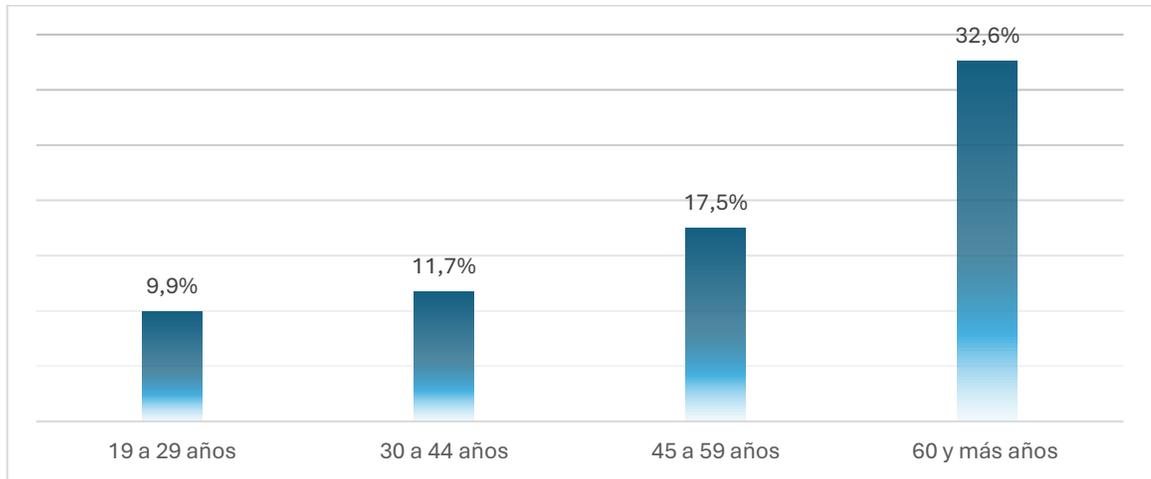
Uno de los beneficios del sistema de salud pública en Chile, es el bono Pago Asociado a Diagnóstico (PAD), el cual tiene un rango de 63 diagnósticos a cubrir, donde el afiliado solo paga un valor fijo y conocido, cubriendo distintas intervenciones quirúrgicas y procedimientos, garantizando una cobertura de hasta 15 días después del alta, cuyo financiamiento se obtiene directamente del Fondo Nacional de Salud en conjunto con aportes del Estado.

La discapacidad en Chile es una condición de la persona que se enmarca en el grupo minoritario más grande y en el común de los lugares a visitar o que presten servicios (varios) no están acondicionados para poder acoger este tipo de personas, excluyéndolas en varias ocasiones.

Según la ENDIDE 2022 (Encuesta de Discapacidad y Dependencia) el porcentaje de población adulta con discapacidad aumenta conforme a la edad, como lo muestra la ilustración 5.

## Ilustración 5

### *Población con discapacidad conforme a su edad*



Fuente: Fundación con trabajo

Una de las áreas de la salud más propicia a la orientación y apoyo a las personas con discapacidad es la Terapia Ocupacional, que ha tenido un crecimiento considerable desde que fue fundada su escuela en la Universidad de Chile en 1963, ayudando a niños, niñas, adolescentes y adultos en su interacción con su entorno, enfocándose en el desarrollo cognitivo, sensorial, habilidades motoras, en otros.

Son múltiples las enfermedades que un TO puede tratar para que la inserción del usuario en la sociedad, tanto física como psicológicamente, sea más fácil, las cuales podemos encontrar:

- Alzheimer
- Demencia
- Accidente Cerebro Vascular

- Casos de amputaciones
- Artritis
- Síndrome del Túnel Carpiano
- Quemaduras
- Parálisis Cerebral
- Síndrome de Asperger
- TDAH
- Autismo
- Entre otras...

Unos de los centros más reconocidos a nivel nacional e internacional en temas de rehabilitación o inserción integral, brindando atención especializada y multidisciplinaria a las personas que sufren unas de las enfermedades mencionadas anteriormente, es la Teletón, en donde un gran abanico de profesionales de la salud realiza sus intervenciones para lograr que los usuarios obtengan resultados que le ayuden a realizar una vida lo más normal posible, llevando a cabo estrategias como Técnicas de neurodesarrollo e integración sensorial, confección de adaptaciones y ortesis, actividades grupales en la comunidad, realidad virtual, canoterapia y tecnología de apoyo.

En la actualidad hay leyes que apoyan a las personas con discapacidad y facilitan en cierta medida la inserción a la sociedad, como lo es la Ley 21.690 que modifica la Ley del Trabajo e inclusión laboral, la que dice relación a las empresas que contengan más de 100 trabajadores, el 2% de estos deberá tener una discapacidad, o bien, deberán donar a organizaciones enfocadas a la inclusión laboral, cuyo porcentaje no puede exceder al 50% del total a una sola organización y tampoco estas pueden tener vinculación directa con directivos de la empresa donante.

## **3.2 Análisis PESTA (Macroentorno)**

### **3.2.1 Factor Político Legal**

#### **Estallido Social**

Entre el año 2019 – 2020 Chile sufrió una crisis sociopolítica, un estallido social que afectó a todo el país. El origen de este acontecimiento fue el alza de la tarifa del sistema público de Santiago, específicamente la subida del pasaje en el transporte público, que entró en vigor el 6 de octubre del 2019. Donde comenzaron a surgir diferentes causantes que detonaron también este estallido como a las bajas pensiones, el alto costo de la vida, las altas tarifas en los fármacos y tratamientos de salud, la privatización de los servicios básicos, pérdida de confianza en las instituciones, provocando una crítica ante toda la clase política de Chile. Este hecho histórico creó un ambiente inestable y de incertidumbre a nivel político y económico y trajo consigo una crisis política, una movilización social la cual pedía que se creara una nueva constitución en el país.

#### **Nueva Constitución**

A partir del estallido social se inició un proceso constituyente, para crear una nueva constitución y responder a todas las demandas sociales. El Gobierno se encontraba con muchos problemas para poder responder a las demandas y las personas perdieron la creencia en ellos. El crecimiento económico del país se redujo, ya que había menos inversión extranjera y nacional. La ciudadanía pedía una nueva constitución que responda a las aspiraciones y valores de las nuevas generaciones. Finalmente, el proceso constituyente comienza luego de la presión en el Gobierno del presidente Sebastián Piñera y termina con un plebiscito nacional donde la mayoría de las personas aprueba el redactar una nueva

constitución. Se forma una convención constitucional con paridad de género y representación de pueblos originarios, donde se discuten temas como sistema político, derechos sociales, medio ambiente, modelo económico y reconocimiento a pueblos originarios. La propuesta de nueva constitución nace, tras dos intentos no se logra concretar ganando la opción del rechazo al no haber un consenso en algunos temas claves, posteriormente, se da por finalizado el proceso de nueva carta magna en diciembre del año 2023.

### **Pandemia**

El 3 de marzo de 2020 se notificó el primer caso del virus SARS-CoV-2 en la ciudad de Talca, región del Maule, cuya cifra fue creciendo considerablemente y a pasos agigantados, en donde el gobierno de turno tuvo que decretar Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe, impidiendo el normal tránsito de las personas en la vía pública, todo con el fin de controlar el virus y evitar que las cifras de personas fallecidas siguieran creciendo. El sistema de salud tuvo que adaptarse de forma casi inmediata, teniendo que estar a disposición el 100% de los trabajadores y servicios, generando un estrés en estos. Unos de los cursos de acción a tomar por parte del Ministerio de Salud, fue el distanciamiento social, los aforos limitados en los sectores cerrados, uso de mascarilla en todo momento, toma de temperatura para el acceso a recintos cerrados y uso contante de alcohol gel.

## **Gobierno**

El gobierno actual, a mando del presidente Gabriel Boric, mandatario más joven de la historia de Chile con tan solo 36 años, representante del frente amplio y alcanzando la votación más alta en democracia, tuvo que poner sus esfuerzos para reestablecer la economía y normal funcionamiento de la sociedad, al recibir un país afectado de una crisis social nunca vista en la historia de la nación y de una de las pandemias que ha dejado más personas fallecidas en la historia de la humanidad.

## **Corrupción**

En Chile también han existido diferentes casos de corrupción siendo los más emblemáticos desde el 2019 los siguientes:

Caso Caval, supuesto tráfico de influencias ejercido por Sebastián Davalos, hijo de la expresidenta Michelle Bachelet quien habría ayudado a la obtención de un crédito por más de 10 millones de dólares.

Caso Penta el cual se habla de un financiamiento ilegal de la política por medio de las llamadas “boletas ideológicamente falsas”. De acuerdo a lo consignado por Chile transparente, durante la investigación Empresas Penta y sociedades ligadas a los dueños y a sus familiares, pagaron cerca de 10 mil millones en impuestos adeudados, intereses y reajustes.

Caso cascadas ocurrió al interior de la empresa Sociedad Química y Minera, generado a partir de numerosas compraventas de acciones de SQM realizadas en 2018 y 2011 por cuatro sociedades de inversión, sociedades “cascadas” y es por eso que se le pone ese nombre al caso, ligadas al accionista mayoritario Julio Ponce Leroy, el cual es acusado de un esquema coordinado de operaciones que lo beneficiaban directamente.

Caso convenios también conocido como caso fundaciones, es un caso de malversación de fondos públicos dado a conocer el 26 de junio del 2023. Se habla del traspaso directo de fondos públicos a la fundación Democracia Viva cuyos integrantes pertenecen al partido Revolución Democrática.

Caso Hermosilla, en donde queda demostrado a través de audios y registros la corrupción en lo político, judicial y empresarial de diferentes actores con cargos de importancia en estas áreas. Es una investigación que hasta el día de hoy sigue en proceso y los delitos a tratar son delitos tributarios, sobornos, lavado de activos y tráfico de influencias.

Casos municipales como el de Kathy Barriga, Andrés Jadue y Virginia Reginato quienes fueron vinculados a malversación de fondos públicos y fraude al fisco junto a otros funcionarios de los municipios.

### **Legislación actual del mercado**

Actualmente en Chile existen series de leyes que ayudan a mantener un marco legal tanto para empresas y consumidores, dentro de estas leyes se encuentran:

LEY 21690: INTRODUCE MODIFICACIONES AL CÓDIGO DEL TRABAJO Y OTROS CUERPOS LEGALES EN MATERIA DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y ASIGNATARIAS DE PENSIÓN DE INVALIDEZ

LEY 21000: CREA LA COMISIÓN PARA EL MERCADO FINANCIERO

LEY 20789: CREA EL CONSEJO DE ESTABILIDAD FINANCIERA

LEY 19281: ESTABLECE NORMAS SOBRE ARRENDAMIENTO DE VIVIENDAS CON PROMESA DE COMPRAVENTA

LEY 19220: REGULA ESTABLECIMIENTO DE BOLSAS DE PRODUCTOS

LEY 18876: ESTABLECE EL MARCO LEGAL PARA LA CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN DE ENTIDADES PRIVADAS DE DEPÓSITO Y CUSTODIA DE VALORES

LEY 18045: LEY DE MERCADO DE VALORES

LEY 18046: LEY SOBRE SOCIEDADES ANÓNIMAS

### **Regulaciones**

Los entes encargados de regular el mercado en Chile son: la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la cual regula y supervisa los mercados de valores, la Superintendencia de Pensiones (SP), que regula y fiscaliza el sistema de pensiones y el seguro de cesantía, y el Banco Central (BC), que es la encargada de regular la estabilidad de la moneda.

### **3.2.2 Factores Económicos**

#### **Recesiones**

En Chile desde el año 2019 se vio afectada por 3 factores importantes, la crisis social, la crisis sanitaria local y el impacto de la crisis sanitaria global. El desarrollo de estos 3 factores ha provocado una situación complicada a nivel país, por la amenaza que representa para la supervivencia de muchas empresas.

El impacto de la crisis del COVID-19 se concentró en el segundo trimestre del año, con una caída del 14% en 12 meses, cuando la economía intentaba recuperarse del efecto de la crisis social. La contracción en Chile fue menos pronunciada que en otros países de la región, pero con una fuerte heterogeneidad a su interior.

El congreso tramitó dos leyes en materia económica por los efectos del COVID-19, la ley 21.225 que aumenta el capital del Banco Estado y reduce de manera transitoria el impuesto de Timbres y Estampillas. La segunda es la ley 21.229 que flexibiliza transitoriamente los requisitos para las empresas para acceder a FOGAPE y aumenta la capitalización del fondo.

Durante la pandemia, el PIB sufrió una caída del 6,25% en 2020, posterior a la crisis social que sucedió en Chile, comenzó una millonaria pérdida de capital en la búsqueda de otros destinos, sólo en los últimos 5 años han salido más de 26 mil millones de dólares, siendo en 2020 cuando se produjo la cifra más alta US\$9.691 millones en dos décadas

### **Aumento de ingresos**

El PIB real en Chile creció un 1,9% interanual en la primera mitad de 2024, impulsado en gran medida por el sector minero, el desempleo cayó al 7,9% para los hombres, pero aumentó al 9,0% para las mujeres. La calidad del empleo se deterioró, especialmente entre las mujeres, con la informalidad alcanzando niveles del 26,9% y 29,9% para hombres y mujeres, respectivamente. La trayectoria de reducción de la inflación tuvo un tropiezo en marzo de 2024, cuando comenzó a subir nuevamente y alcanzó el 4,7% interanual en agosto.

En el año 2024 se espera un crecimiento del PIB en un 2,5% y converja al potencial en 2025 y 2026.

### **Tasa de intereses**

En los años 2020 - 2021 Chile mantuvo una tasa de interés del 0,5%, esto sucede hasta el año 2021

## **TPM**

La tasa de política monetaria, establecida por el Banco Central, es una forma de controlar la inflación en el país, donde tiene la facultad de establecer el interés en los préstamos que realiza a las diferentes entidades bancarias y que repercute directamente en las personas naturales o jurídicas, regulando así el consumo.

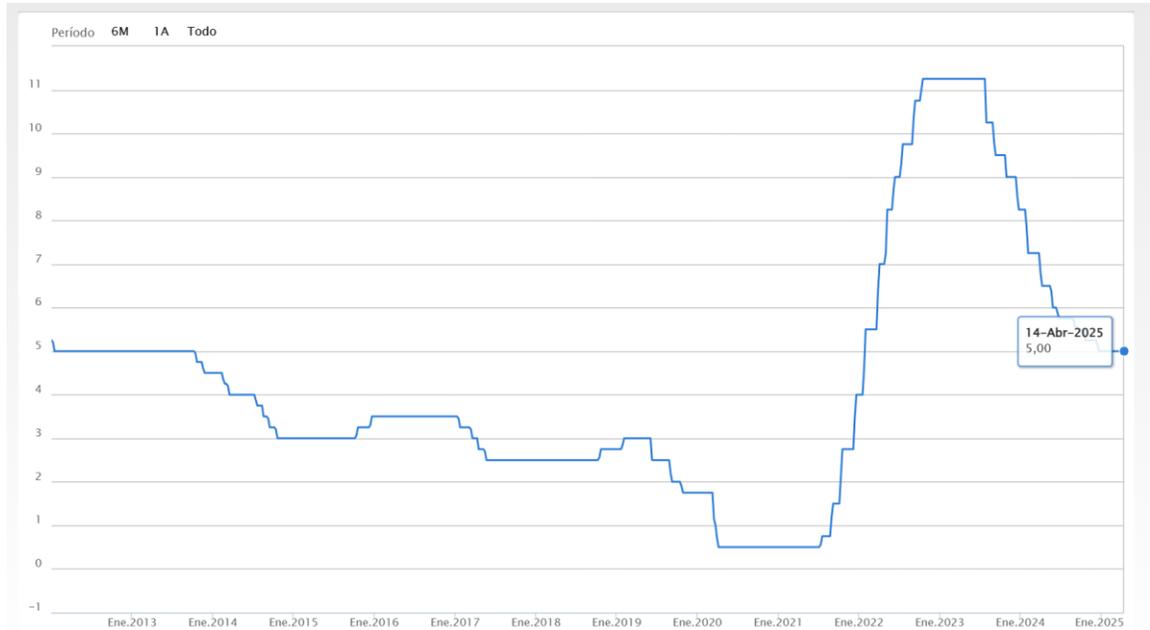
La tasa tiene un máximo y un mínimo posible, en donde el primero lo define La Comisión para el Mercado Financiero y el segundo, el Banco Central.

Desde comienzo del año 2017 la tasa de interés se encontraba en un 3,5% la cual bajó ese mismo año y se mantuvo hasta mediados del año siguiente en un 2,5%.

En el abril del 2020 el interés cayó a un 0,5%, el cual se mantuvo hasta Julio del 2021. En septiembre de 2022 la tasa de interés alcanzó los dos dígitos, lo cual presentaba un gran desafío para el Banco Central al tener que bajar estos números de la forma más rápida posible, pudiendo lograr su cometido en septiembre del 2023, llegando a la actualidad (14-abril-2025) un 5%, como se aprecia en la ilustración 6.

## Ilustración 6

### Histórico Tasa de Interés



*Fuente:* Tasa de interés histórica del Banco Central. Reproducida de Banco Central, 2025. ([https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_T11](https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_T11))

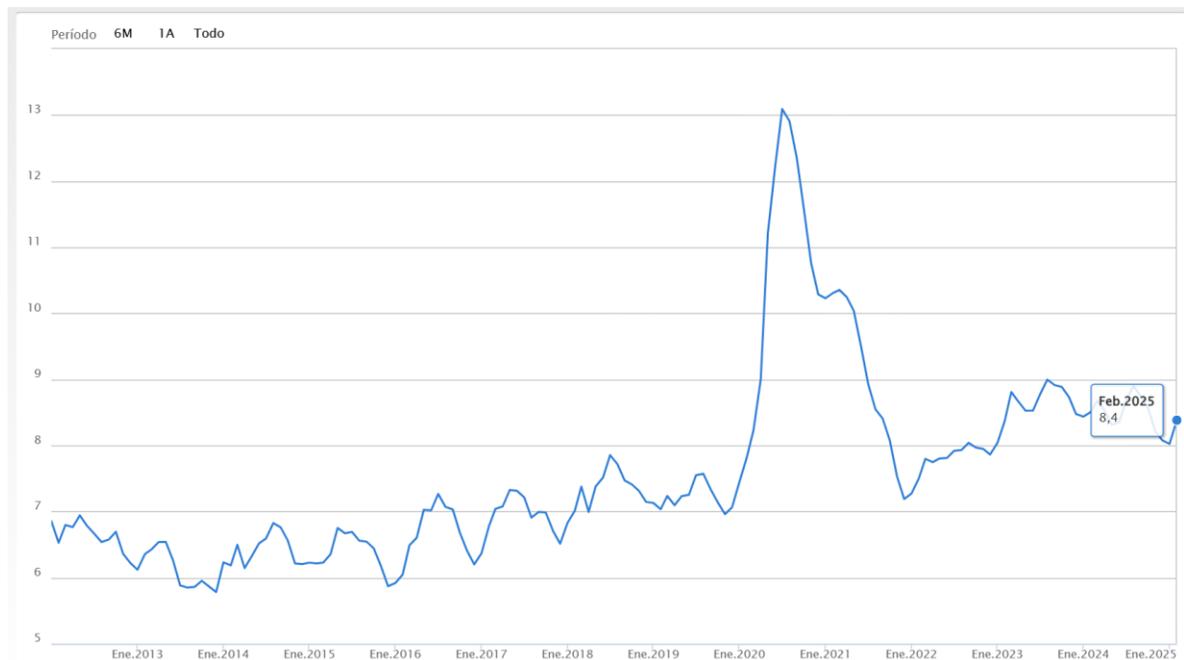
### Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en Chile se puede obtener calculando la cantidad de personas desempleadas v/s la fuerza laboral. Comenzando el año 2017 la tasa de desempleo se encontraba en un 6,4% en donde el pasar del tiempo fue oscilando entre esta cifra y el 7,0%. El año 2020 el mundo se enfrentó a una de las mayores crisis sanitarias, afectando directamente a la economía y al empleo, gracias a que varias empresas tanto grandes como medianas tuvieron que cambiar la forma de trabajar o reinventarse llegando al punto de tener que reducir costos, atacando directamente al recurso humano, provocando que el porcentaje de desempleo aumentará a un 13,1% en julio de aquel año, logrando una baja

para el año 2021 en el mes de diciembre, alcanzando un 7,2%. En 2025 no ha bajado de un 8%, llegando a un 8,4% en febrero, ver ilustración 7.

## Ilustración 7

### *Histórico Tasa de Desempleo*



*Fuente* Tasa de Desempleo histórica del Banco Central. Reproducida de Banco Central, 2025. ([https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_ML3](https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_ML3))

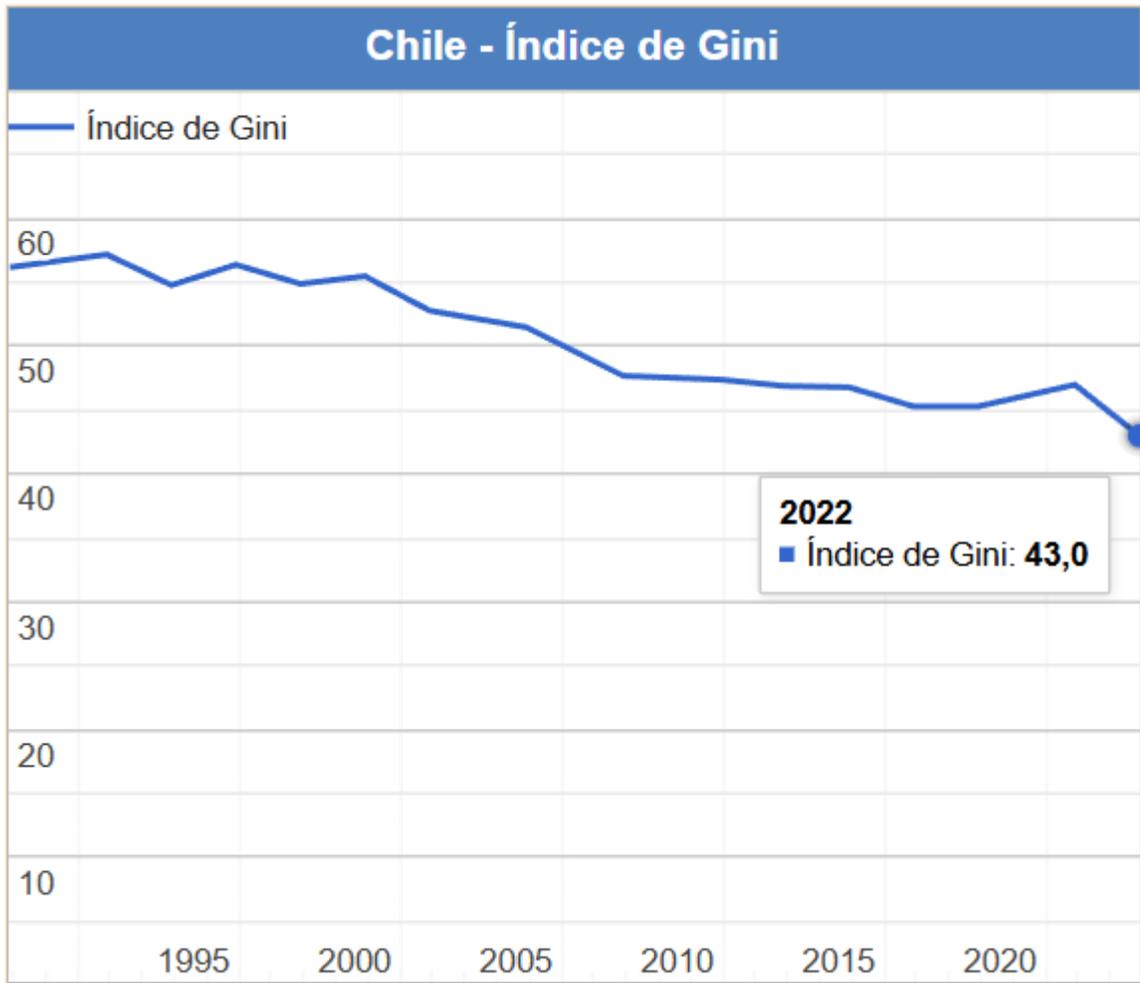
## Índice de GINI

El índice de GINI o también conocido como coeficiente de GINI, es una herramienta que permite identificar la brecha salarial en una determinada región, cuyo resultado puede dar pie a implementar nuevas políticas públicas con el fin que la brecha salarial disminuya considerablemente. Según la medición, la línea de curva de Lorenz para que la desigualdad sea menor se tiene que acercarse a la línea de equidad.

El índice Gini para el año 2022 alcanzó una cifra histórica con 43,0, ver ilustración 8.

### Ilustración 8

*Índice de Gini*



*Fuente:* Índice histórico de desigualdad económica en Chile. Reproducida de Datos macro, 2022. (<https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-gini/chile>)

## **Tasa de pobreza**

A través de la encuesta CASEN se puede tener una muestra a nivel nacional, tanto urbano y rural sobre el nivel socioeconómico de la población, en donde se encuesta a un número determinado de habitantes de forma voluntaria y confidencial cada 2 años aproximadamente. Las últimas encuestas que se han llevado a cabo han sido en los años 2017, 2020 y 2022.

Según datos obtenidos del resultado de Pobreza por ingresos CASEN 2022, se puede apreciar cómo ha ido disminuyendo paulatinamente el nivel de pobreza en Chile, exceptuando el año 2020 el cual fue un año extraordinario gracias a la contingencia sanitaria mundial, ver ilustración 9.

## Ilustración 9

### Índice de Pobreza en Chile



*Fuente:* Reproducida de CASEN 2022.  
(<https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/Prezentacion%20de%20resultados%20Casen%202022.pdf>)

La encuesta correspondiente al año 2024 se comenzó a llevar a cabo el 1 de noviembre de 2024 hasta el 31 de enero 2025, en donde se encuestarán aproximadamente 74.668 viviendas, con la colaboración de 1200 personas encuestadoras.

### Inflación en Chile

La inflación hace referencia al costo de la vida es mayor a lo que se puede pagar, esto es provocado mediante diversos factores, tanto nacionales como internacionales. Los factores nacionales a destacar en este análisis hacen alusión a los retiros de los fondos previsionales de las personas, lo cual provocó una

mayor demanda de una forma tan rápida que la oferta no tuvo opción más que subir los precios para poder suplir las necesidades.

### 3.2.3 Factores Sociales

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) la proyección total de habitantes para el año 2024 en Chile es de un poco más de 20 millones de personas y la esperanza de vida es de 81,6 años.

Los extranjeros residentes en Chile para fines del 2022 bordeaban los 1,7 millones de personas, cuya cifra apunta a un crecimiento para el censo de 2024.

Según la encuesta CASEN e INE para el año 2027 el 12,7% de la población vivía en zona urbana y el 87,3 en zona rural.

### Tasa de Discapacidad en Chile

Según el Tercer Estudio Nacional de la Discapacidad III (ENDISC) 2022, el 17% aproximadamente de la población de 2 años y más tienen discapacidad, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Tasa de Discapacidad en Chile.*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Sin discapacidad	16.057.323	83,0%
Discapacidad leve a moderada	1.145.558	5,9%
Discapacidad severa	2.146.044	11,1%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Al realizar un análisis segmentando entre hombre y mujer, hay una clara cifra que hay un mayor número de mujeres las cuales tienen discapacidad, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Población con Discapacidad según su sexo*

Población	Sin Discapacidad		Con discapacidad		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Mujer	7.814.330	79,60%	1.998.159	20,40%	9.812.489	100%
Hombre	8.242.993	86,40%	1.293.443	13,60%	9.536.436	100%

*Fuente:* Elaboración Propia

## Porcentaje de la población adulta con discapacidad

En la siguiente tabla se indica la cantidad de personas con discapacidad adultas que existe por región, destacando la región de O'Higgins, ver tabla 3.

**Tabla 3**

### *Población Adulta con Discapacidad*

<b>Región</b>	<b>Población adulta con discapacidad</b>
Arica y Parinacota	26.235
Tarapacá	31.235
Antofagasta	43.902
Atacama	40.699
Coquimbo	70.431
Valparaíso	70.431
Metropolitana	1.204.060
O'Higgins	115.507
Maule	127.180
Ñuble	90.531
Bio-Bio	301.028
Araucanía	179.161
Los Ríos	61.404
Los Lagos	116.876
Aysén	15.748
Magallanes	12.861
<b>Total</b>	<b>2.507.289</b>

*Fuente:* III Estudio Nacional de la Discapacidad 2022.

([https://www.senadis.gob.cl/pag/700/2013/datos\\_iii\\_endisc\\_region\\_de\\_ohiggins](https://www.senadis.gob.cl/pag/700/2013/datos_iii_endisc_region_de_ohiggins))

## **Tasa de Natalidad**

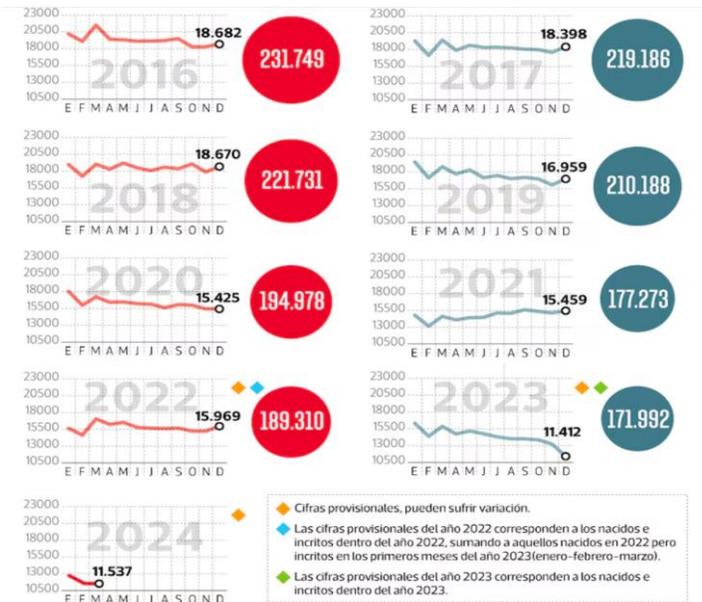
Según el INE la tasa de natalidad en Chile ha ido disminuyendo con el transcurso de los años. A mediados de los 80 las familias eran numerosas, pero con la llegada de los diversos métodos anticonceptivos esto cambió rotundamente con el pasar de las décadas.

En Chile en los últimos 5 años, la tasa de fecundación ha disminuido, llegando a un promedio de 1,44 hijos, no cumpliendo con la proyección de que la probabilidad de que nazca niño o niña es de un 50%, por lo cual para que perdure la reproducción, una mujer debería tener a lo menos 2 hijos.

En marzo de 2024 Chile presentó una caída de la natalidad de un 27,2%, en comparación con marzo de 2023, y una caída de un 0,3% respecto a febrero 2024, ver ilustración 10.

## Ilustración 10

### Tasa de Natalidad en Chile



**Fuente:** La Tercera. (<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/datos-del-ine-muestran-la-dramatica-caida-de-la-tasa-de-natalidad-en-el-pais-en-la-ultima-decada/E6ZZBJTQXRCKPK67WQEKE5BDLY/>)

Lo anterior según Cristian Blanco, sociólogo y académico de la U. de la Serena se debe a diversos factores, entre los cuales podemos encontrar el cambio de la pirámide poblacional, en donde Chile se dirige a una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, ya que existe una baja tasa de fecundación y mayor esperanza de vida. Cambio paradigmático de corte sociocultural, en donde las personas están dando prioridad al desarrollo personal, reemplazando el común núcleo familiar por integrantes como mascotas. Acceso a mayor información y métodos anticonceptivos y la conciencia y el peso que significa tener una familia.

## Tasa de Mortalidad.

La tasa de mortalidad en Chile se mide mediante el cálculo del total de muertes en un año dividido en el total de población y por lo general se expresa por cada mil habitantes.

En la ilustración 11 se puede apreciar cómo ha tenido un crecimiento la tasa de mortalidad en Chile, pero en el año 2022 tuvo una caída con respecto al año 2021, quedando inclusive por debajo del año 2020.

### Ilustración 11

*Tasa de Mortalidad Chile 2022*



*Fuente:* Datos Macro.

(<https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/chile>)

## **Inmigración**

Según los datos del INE y del Servicio Nacional de Inmigración entre diciembre del 2014 y diciembre del 2018, la población extranjera en Chile pasó de 490 mil personas a más de un millón 250 mil personas. Esto implicó un aumento de la población de 4,3% y de 6,4% de la fuerza de trabajo. En los últimos dos años este fenómeno se aceleró. Así, entre abril del 2017 y diciembre del 2018, el ingreso neto de migrantes fue de casi 470 mil personas (2,5% de la población y 3,8% de la fuerza laboral), dominado por ciudadanos venezolanos (43%) y haitianos (24,3%). Esto nos muestra que han existido olas migratorias relevantes en nuestro país de distintos colectivos durante el siglo XXI, el año 2018 marcó un punto de inflexión en el que se produce un rápido aumento de la población extranjera. Junto con esto, la composición de los migrantes que llegan al país ha cambiado de manera importante. Si antes la mayoría de las personas extranjeras en Chile provenían de países vecinos como Perú, Argentina y Bolivia, en los últimos cinco años, migrantes provenientes de Venezuela, Colombia y Haití han constituido una proporción importante de los extranjeros en Chile. Ellos se concentran especialmente en la Región Metropolitana y crecen en proporción en las regiones del norte del país.

Es de esperar que se observen efectos en el mercado laboral a medida que los inmigrantes se integren a este. Concretamente una contención en los incrementos salariales reales y las presiones inflacionarias. Así mismo, es de esperar un aumento en la inversión. A mediano plazo debería generar efectos positivos en el crecimiento tendencial, dado el aumento en la fuerza laboral y los ajustes en la productividad.

### 3.2.4 Factores Tecnológicos

En los últimos años Chile se ha posicionado como uno de los países con mayores avances tecnológicos en Latinoamérica, en junio del año 2022, el Speedtest Global Index entregó información que es el país con internet de banda ancha fija más rápida del mundo, con la velocidad de descarga promedio de 213,73 mbps, hoy en día Chile tiene un despliegue de fibra óptica superior al promedio de la OCDE y al de países como Estados Unidos.

Según estudios, la economía digital representa hoy el 22,2% del PIB de Chile, lo que se valoriza en alrededor de US\$55 mil millones, así Chile ocupa el primer lugar del índice de valor económico digital en Latinoamérica.

#### Tecnologías que existen en Chile

Con el crecimiento de nuevas tecnologías, en los últimos años transformó la manera de trabajar, relacionarse y producir tanto en el ámbito laboral como doméstico, de tal manera que en Chile se proyectan mejores posibilidades de crecimiento gracias a nuevas tendencias, las cuales son:

- **5G:** En diciembre de 2021, fue el primer país de Latinoamérica en contar con 5G, el gobierno proyecta un aumento de unos US\$10 millones al PIB en los próximos 10 años y generará 68 mil nuevos empleos.
- **Smart Cities:** En un mundo donde las personas ya se encuentran conectadas, el desarrollo de medios de transporte inteligentes, monitores eficientes de semáforos o iluminación en las calles permiten construir una sociedad que facilitara la vida de las personas.
- **Ciberseguridad:** Esta es una de las principales áreas con mayor crecimiento en el país, su función es pieza fundamental en la economía digital.

- **StarLink:** En agosto de 2021, la empresa de Elon Musk, eligió a Chile como uno de los primeros países en poder instalar sus satélites en las pequeñas ciudades de Sotomó y Caleta Sierra, estos satélites tienen el objetivo de brindar internet de banda ancha, baja latencia y cobertura mundial a bajo costo.
- **IA:** Chile es uno de los países que se encuentra a la vanguardia del desarrollo de la inteligencia artificial, por ejemplo, la IA se puede utilizar para mejorar la producción agrícola, desarrollar nuevos tratamientos médicos y automatizar tareas administrativas, entre otros.

### **3.2.5 Factores ambientales**

#### **Recursos Hídricos**

Chile a causa de su forma y ubicación geográfica, provoca una irregularidad en relación con la distribución de sus recursos hídricos, en la zona sur se puede encontrar de forma basta, siendo el polo opuesto del sector norte y la zona austral contiene una de las reservas de agua más grandes a nivel mundial.

La sequía es un factor para considerar tanto a nivel mundial como a nivel país, en donde en el 2019, según registros de la DGA (Dirección Nacional de Agua), todos los ríos presentan una disminución en su caudal, destacando entre ellos el río Sobrante, Choapa y Alicahue.

En cuanto a los glaciares, Chile posee alrededor de 24.114, equivalente al 80% del total existente en Latinoamérica, pero estos han presentado una disminución en su masa o volumen.

El aumento de las temperaturas ha provocado que las precipitaciones han disminuido considerablemente, provocando un déficit considerable y

preocupante, impactando directamente en el medio ambiente, en la seguridad alimentaria y bienestar en la población, llevando a una sobreexplotación de los recursos hídricos, principalmente en zonas rurales y en la agricultura.

Una de las medidas que se han adoptado para combatir la mega sequía, mediante la Ley 21.075, es el uso de aguas grises en la agricultura, lo cual se traduce en el uso de aguas provenientes de duchas, lavamanos, etc. que impactan significativamente en una mejor distribución de este recurso.

Según estudios, la crisis climática junto con la escasez de precipitaciones ha provocado un déficit en la capacidad en los embalses, llegando a un máximo que no supera el 50% o inclusive el 7%. El déficit de lluvia ha alcanzado hasta un -85,9% en La Serena y -80,1% en Combarbalá.

Chile es el quinto año consecutivo en alcanzar y consumir el nivel de recursos que provee la naturaleza en un año, lo que se traduce en que se convierte en el primer país en sobregirar su ecología.

Según un estudio realizado en Chile en colaboración con Australia, ha demostrado que, para fines del presente siglo, habrá una disminución de un 40% en las precipitaciones y la temperatura aumentará hasta en 5 grados.

En junio de 2024 el directorio ejecutivo del Banco Mundial (BM) apoyará mediante un proyecto, cuyo monto asciende a US \$250 millones, la transición hídrica justa en Chile, enfocada en una gestión sostenible y equitativa de este recurso, el cual será dirigido por los Ministerios de Obras Públicas y del medio Ambiente en Chile.

El proyecto del BM beneficiará principalmente alrededor de 100 mil habitantes de sectores rurales, quienes a través de obras nuevas o rehabilitadas contarán con acceso a agua potable segura.

Mediante una integración gubernamental, sector privado, sociedad civil y comunidades se podrá establecer normas para un uso más adecuado del recurso hídrico.

Se incorporarán tecnologías eficientes y de bajo costo para el tratamiento de aguas residuales.

*“Respaldamos los esfuerzos de Chile para fortalecer la gestión de sus recursos hídricos, mediante una mayor participación de los diversos actores vinculados a una cuenca fluvial, mejor información para la toma de decisiones eficaz y la integración en la infraestructura hídrica de soluciones basadas en la naturaleza. Esto permitirá al país aumentar su capacidad para hacer frente a los impactos del cambio climático”,* dijo **Issam Abousleiman, director del Banco Mundial para Bolivia, Chile, Ecuador y Perú.**

El MOP junto al Ministerio del Medio Ambiente trabajarán en mejorar la infraestructura natural de cuencas, quebradas, diques, reforestación, etc., para combatir directamente la sequía, inundaciones u otros riesgos climáticos.

### **Huella de carbono.**

Chile hace 5 años viene combatiendo la emisión de gases invernadero, en donde tiene como meta para el año 2030 reducir a 95 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, lo cual queda establecido en su NDC (Contribución Nacionalmente Determinada), por lo cual se han llevado cursos de acción a ejecutar para lograr lo cometido, lo cual, según estudios llevados a cabo por el Observatorio de Carbono de Neutralidad para Chile, de la UCH, ven esta meta compleja de alcanzar.

Según las siguientes proyecciones, la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) para el año 2030 superaría en 7% lo proyectado, no llegando alcanzar para el año 2050 la Carbono Neutralidad.

Entre los años 2020 y 2030 la emisión acumulada superaría en un 5% lo presupuestado para el rango de estos periodos.

### **Contaminación acústica**

La contaminación acústica dice relación con el exceso de ruido que hay en un lugar determinado, el cual influye directamente en la vida diaria de las personas, causando malestares y enfermedades.

Al igual que otras ciudades del mundo, con el pasar del tiempo, en Chile se ha hecho muy relevante puesto que está causando impactos negativos en las personas.

Esta contaminación es compleja de medir y cuantificar, no así como el agua, ya que esta cambia de sabor u olor.

Las principales fuentes de ruidos que se pueden encontrar son como:

El tránsito vehicular: Es el 70% responsable del ruido en las ciudades.

Carreteras, ferrocarriles y aeropuertos: Cuyas rutas se enmarcan alrededor de las ciudades o atraviesan estas (como en Santiago)

Fuentes Fijas: Provenientes de actividades industriales, talleres, productivas, etc., que se encuentran inmersos en la ciudad.

Actos y conductas ruidosas: Son atribuidos a fiestas en casas particulares, jardinería, eventos pirotécnicos, festivales, ferias, etc.

Según un estudio realizado por la Facultad de Economía y Gobierno de la USS, denominado "Impacto del ruido urbano de automóviles por comuna", concluyó que Viña del Mar es la comuna con mayor contaminación acústica gracias a su gran

parque automotriz es de 80.000 vehículos livianos, y su nivel de recorrido en kilómetros es mayor que otras ciudades.

En la Región Metropolitana se pueden destacar las comunas de Santiago, Puente Alto y La Florida,

Una de las medidas que se pueden optar para contraatacar este punto, es el aumento del transporte público eléctrico y mayor accesibilidad de automóviles particulares con las mismas características. A su vez la instalación de barreras acústicas en los perímetros de autopistas que conviven con barrios residenciales.

### **Oportunidades y Amenazas**

- **Factores Políticos**

#### **Oportunidades.**

- Mediante la legislación actual se ha podido dar paso a la incorporación de nuevas leyes que regulan la integración de personas discapacidades mediante la inclusión tanto laboral como en la vida cotidiana, lo cual crea un ambiente propicio para propulsar proyectos de tales características como es el presente que se está estudiando.

#### **Amenazas.**

- La corrupción en el país ha derivado a la desconfianza por parte de la ciudadanía en el sector público y privado, dificultando la llegada de nuevos inversionistas y provocando que cada vez sea más difícil poder ingresar al mercado por parte de nuevos competidores.

- **Factores Económicos**

#### **Oportunidades.**

- El PIB en Chile ha logrado un crecimiento post pandemia considerable lo que ha permitido una mejor estabilidad económica por parte de la población, permitiendo que esta pueda adquirir una mayor capacidad de pago y disposición a invertir.

#### **Amenazas.**

- La inflación y a la informalidad de los trabajos, afectando a su vez a las tasas de interés, ha provocado un crecimiento en los precios de los bienes y servicios, complicando a la población poder ser participe en el crecimiento del estado.

- **Factores Sociales.**

#### **Oportunidades.**

- La mayor esperanza de vida y la disminución de la natalidad, a provocado que la población esté envejeciendo considerablemente, aumentando considerablemente la necesidad de profesionales terapéuticos que puedan realizar sesiones para que la calidad de vida de las personas no decaiga

#### **Amenazas.**

- La disminución de la natalidad en el país ha provocado que la proyección de la demanda en el área de infanto-juvenil no tenga un crecimiento en relación con el resto de los ciclos de vida.

- **Factores Tecnológicos**

#### **Oportunidades.**

- La conectividad en Chile ha ido creciendo positivamente, logrando obtener señal 5G, fibra óptica prácticamente en gran parte del territorio nacional y señal satelital, abriendo la oportunidad de una atención por parte de profesionales terapéuticos de mejor calidad e inclusive a distancia, dando las mayores facilidades de atención para la ciudadanía, más aún cuando se trata de personas que viven en sectores rurales y de difícil conexión con la urbe.

#### **Amenazas.**

- La tecnología avanza a grandes pasos lo que conlleva que constantemente se tengan que realizar actualizaciones o adquirir nuevas versiones que se enmarcan en una mayor inversión por parte de los emprendedores.

- **Factores Ambientales**

#### **Oportunidades.**

- La creciente preocupación por parte de la ciudadanía y de la clase política en relación con el problema hídrico y contaminación ambiental, se han creado leyes que permiten contraatacar el avance del problema, generando una oportunidad para los nuevos proyectos o en este caso, centro terapéutico poder ingresar al mercado bajo una imagen proambiental dando pie a poder generar actividades con la ciudadanía para combatir el deterioro ambiental.

### **Amenazas.**

- El cambio climático y sus eventos extremos (invierno), como lo son las precipitaciones intensas que provocan inundaciones o cortes de vías principales, puede provocar que las personas no puedan salir con facilidad de sus casas para poder asistir a las sesiones correspondientes, teniendo que postergar o dar prioridad a otros asuntos en vez de su salud personal.

### **3.3 Análisis PORTER**

Las 5 fuerzas de Porter permiten analizar el mercado, teniendo una claridad de las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y de esta forma llevar a cabo estrategias claves para posicionarse en el mercado.

#### **3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores tienen la capacidad de influir sobre el cliente y su decisión a tomar al momento de adquirir un producto o servicio. Los proveedores que tienen relación con el presente proyecto de prefactibilidad son los fabricantes de insumos para poder equipar una sala multisensorial, los cuales son muy exclusivos y especializados en el área, lo que hace que estos tengan un nivel de negociación alto. La cantidad de profesionales como lo son Terapeutas Ocupacionales es cada vez más alta, por lo cual, el poder de negociación es cada vez menor.

### **3.3.2 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen la capacidad y el poder de influir sobre los proveedores. Lo anterior se traduce en que tienen el poder de exigir un producto o servicio de mayor calidad al menor costo, debido que la oferta es mayor y no hay exclusividad en ellos.

En la industria de la Terapia Ocupacional se puede deducir que, si bien es cierto, hay otros centros de integración que ofrecen su servicio de Terapia Ocupacional, no existe a la fecha un centro con dedicación exclusiva a dicha área, enfocando todos sus recursos para adquirir activos exclusivos que otros centros integrales no le dan énfasis, no pudiendo entregar un servicio de excelencia.

El volumen de futuros usuarios en Santa Cruz es alto, debido que hay pocos centros de atención relacionados a Terapia Ocupacional, lo que provoca que el nivel de negociación por parte de ellos es bajo.

### **3.3.3 Amenaza de productos sustitutos**

Los consumidores tienen la disponibilidad de escoger el mismo producto/servicio o de similares características en diferentes partes, provocando que el proveedor necesariamente tenga que regular su producto/servicio conforme al mercado.

En la ciudad de Santa Cruz existen centros que pueden sustituir parte del servicio, pero no en su totalidad, debido que no poseen las herramientas especializadas necesarias para abarcar las distintas complejidades de los usuarios.

Los centros de integración pueden ofrecer servicios similares y más económicos, pero no tienen la capacidad de lograr resultados que el proyecto en cuestión

puede llegar a ofertar con el equipamiento que posee, por lo cual, la amenaza es baja

### **3.3.4 Amenaza de nuevos competidores**

Al ser una ciudad medianamente pequeña, pero con una población flotante considerable (mayoritariamente de sectores rurales) el usuario tiende a seguir con el clásico centro integral que conoce de hace un tiempo, evitando innovar en nuevos proyectos, por lo que centros consolidados y de renombre en el sector tienen mayor confiabilidad en un principio, por lo que la barrera de ingreso se hace compleja. La complejidad de adquirir profesionales especializados es alta, debido que se requiere de ciertos conocimientos relacionados a sus funciones como también la personalidad para tener una buena relación e interacción con el usuario, pudiendo alcanzar un alto grado de confiabilidad, más aún si son menores y el vínculo necesario que se tiene que formar con el profesional es muy difícil de alcanzar.

### **3.3.5 Rivalidad entre competidores**

En el mercado existen 7 centros integrales que ofrecen servicios de Terapia Ocupacional, los cuales otorgan el mismo servicio de cara al usuario, teniendo herramientas de uso general y no enfocados a diagnósticos específicos, lo que provoca que la calidad entregada es estándar y no sobre sale con respecto de otro, dejando una oportunidad atractiva para atacar ese punto en el mercado.

Se puede concluir, a través del análisis de Porter que el ingreso al mercado en la ciudad de Santa Cruz es medianamente complejo, pero sumamente

atractivo, debido que sería el único centro enfocada a la Terapia Ocupacional, teniendo profesionales especializados en diferentes áreas del rubro, resaltando considerablemente con la competencia.

### **3.4. Cadena de Valor**

En el siguiente análisis interno del centro, se podrá determinar las actividades primarias y de apoyo y como estas influyen considerablemente en el valor del servicio a entregar.

- **Actividades primarias:**

- **Recepción:** Se realiza una entrevista al paciente para obtener información necesaria y primordial para una óptima atención, creando a su vez una cercanía con el usuario y su familia.
- **Evaluación:** Analizar el motivo de la derivación por parte de un facultativo médico, realizando diferentes actividades que permitan al profesional tener una clara definición del problema y que estrategias ejecutar para obtener los resultados deseados.
- **Sesiones terapéuticas:** Instancia individual en que a través de herramientas y actividades terapéuticas se pueden desarrollar diferentes habilidades motoras, sensoriales y cognitivas para obtener una evolución favorable y acorde en el tiempo.
- **Feedback:** El profesional, terminada cada sesión realiza un informe preliminar de la evolución del usuario y cuáles son las recomendaciones para seguir en el hogar o en la vida cotidiana para que el mundo del paciente se involucre por completo en el tratamiento y se logre un resultado mayor al esperado.
- **Coordinación administrativa:** Mantener un registro actualizado de cada paciente y como va evolucionando mediante que estrategias

y herramientas. Realizar trámites administrativos con las distintas aseguradoras o sistemas de salud como FONASA e ISAPRE.

- Talleres: Realizar talleres con la finalidad de brindar orientación a la comunidad en diferentes ámbitos, psicosociales, motores, inclusión en las escuelas y laborales, invitando a pacientes que ya han sido dados de alta junto a sus familiares para que sigan siendo un apoyo y normalizando la condición de cada usuario frente a la sociedad.

- Actividades de Apoyo:

- Infraestructura del centro Terapéutico: Establecer las bases para la gestión financiera, operativa y estratégica del proyecto. Mantención actualizada de los ingresos y egresos confeccionando estados financieros y cumplimiento de las normas tributarias vigentes chilenas, permitiendo tener una foto actualizada de la empresa para la correcta toma de decisiones al momento de querer invertir en mejoras.
- Recurso Humano: Contratación de Terapeutas Ocupacionales especializados en diferentes áreas para poder dar un enfoque más estratégico en cada intervención. Fomentando el activo aprendizaje participando en diferentes talleres, charlas y congresos. Contratar a personal administrativo que lleve un control y registro de todo lo relacionado a finanzas e información de los usuarios, realizando a su vez capacitaciones que dicen relación a las habilidades blandas para asegurar una atención de calidad.
- Tecnología: Adquisición de un software capaz de gestionar el correcto registro de los usuarios y agendamiento de citas.

- Marketing y Ventas: Confeccionar un sitio web en donde se dé a conocer todos los servicios otorgados por el centro terapéutico y que el usuario o la comunidad puedan navegar por las distintas plataformas en las redes sociales (Instagram, Facebook, X, Tik Tok) en donde se da a conocer el centro de una forma menos formal, generando cercanía junto a sus profesionales.

## Ilustración 12

### *Cadena de Valor*



*Fuente:* Propia

### **3.5 FODA**

FODA es una herramienta que a través de su confección permite tener en evidencia la situación interna (debilidades y fortaleza) y externa (amenazas y oportunidades) de una empresa, pudiendo realizar cursos de acción que permiten combatir los puntos críticos.

#### **3.5.1 Fortalezas**

- Único centro 100% orientado a Terapia Ocupacional.
- Profesionales especializados.
- Convenio con FONASA e ISAPRES

#### **3.5.2 Oportunidades**

- Financiamientos (Capital semilla).
- Telemedicina, opción viable en donde no se requiere nuevas instalaciones.
- Avance acelerado en el ámbito de la era digital para marketing.
- Trabajo mancomunado con la I. Municipalidad de Santa Cruz en talleres e intervenciones.
- Alianza con centros de salud público y privado para in trabajo integral y derivación de usuarios al centro Terapéutico.

#### **3.5.3 Debilidades**

- Altos gastos administrativos que no se puedan cubrir gracias a diferentes alzas.
- No tener una infraestructura en el centro de la ciudad.
- No contar con amplio estacionamiento para usuarios.

### 3.5.4 Amenazas

- Resistencia por parte de la comunidad para la aceptación de un nuevo centro en la zona.
- Nuevos competidores en el rubro.
- Dependencia financiera por parte del usuario.

**Tabla 4**

*Matriz EFI*

Factor crítico del éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Único centro 100% orientado a Terapia Ocupacional.	0,3	4	1,2
Profesionales especializados.	0,2	4	0,8
Convenio con FONASA e ISAPRES	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
Dificultad para cubrir los diferentes gastos administrativos	0,3	1	0,3
No tener una infraestructura en el centro de la ciudad.	0,09	2	0,18
No contar con amplio estacionamiento para usuarios	0,04	2	0,08
<b>Valor Ponderado</b>			<b>2,77</b>

*Fuente:* Propia.

**Tabla 5***Matriz EFE*

Factor crítico del éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Financiamientos (Capital semilla).	0,3	4	1,2
Telemedicina, opción viable en donde no se requiere nuevas instalaciones.	0,03	3	0,09
Avance acelerado en el ámbito de la era digital para marketing.	0,03	3	0,09
Trabajo mancomunado con la I. Municipalidad de Santa Cruz en talleres e intervenciones.	0,02	3	0,06
Alianza con centros de salud público y privado para in trabajo integral y derivación de usuarios al centro Terapéutico.	0,05	4	0,2
<b>Amenazas</b>			
Resistencia por parte de la comunidad para la aceptación de un nuevo centro en la zona.	0,3	1	0,3
Nuevos competidores en el rubro.	0,2	1	0,2
Dependencia financiera por parte del usuario.	0,07	2	0,14
<b>Valor Ponderado</b>			<b>2,28</b>

*Fuente:* Propia.

Se realiza un estudio FODA para encontrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las fortaleza y debilidades influyen directamente en la parte interna de la compañía, al contrario, las amenazas y oportunidades tienen relación con los factores externos que puede influir en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una vez establecidos todos los puntos del FODA se procede a establecer valores para cada factor, los valores serán de 0,0 (factor menos relevante) a 1,0 (el más relevante) independiente si es una fortaleza, oportunidad, debilidad o una amenaza.

Posterior al análisis realizado en el FODA, se logran obtener 2 calificaciones ponderadas de las distintas matrices ya sea EFI y EFE.

En la primera matriz EFI se puede obtener un resultado de las calificaciones de un **2,77**, esto tiene como consecuencia que se debe aplicar una estrategia enfocada en aprovechar las fortalezas internas de la empresa.

En el segundo desarrollo de la matriz EFE se puede lograr observar un resultado de **2,28**, esto nos quiere decir que debemos aplicar una estrategia enfocada en reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.

Según los resultados obtenidos por las matrices se debe seguir una estrategia FA, según esta planificación se deben utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas.

### **Estrategia FA**

- Realizar charlas y talleres dirigidas a la comunidad, dando a conocer la particularidad del centro y el perfil de los nuevos profesionales que brindaran un servicio de calidad.
- Accesibilidad de pagos mediante los diferentes sistemas previsionales para brindar una atención segura.
- Convenios junto a entidades públicas como lo es el municipio o beneficios gubernamentales que se presenten para la accesibilidad de usuarios con situación financiera precaria, asegurando que tengan las mismas oportunidades de atención que el resto de la comunidad.

### **3.6 Segmentación**

El servicio será enfocado en la promoción, prevención y rehabilitación de algunos diagnóstico o condiciones de origen congénitas, traumáticas o neurológicas que pueden afectar todo el ciclo vital, es decir, primera infancia (0-5 años), infancia (6-11 años), adolescencia (12-18 años), juventud (19-26 años), adultez (27-59 años) y vejez (60 años y más).

La ubicación geográfica será en la Ciudad de Santa Cruz, región del Libertador General Bernardo O'Higgins, a unos 181 Km al sur desde Santiago.

Mediante la siguiente tabla se puede apreciar cantidad de personas con discapacidad en Chile, según el Tercer Estudio Nacional de la Discapacidad 2022, en la región de O'Higgins, ver tabla 6.

**Tabla 6***Cantidad de personas en la región de O'higgins*

Región	Sin Discapacidad		Con Discapacidad		Total
	N	%	N	%	N
Arica y Parinacota	215.405	85,7	35.950	14	251.355
Tarapacá	337.076	88,6	43.349	11,4	380.425
Antofagasta	633.747	91,9	56.035	8,1	689.782
Atacama	258.522	83,5	51.253	16,5	309.775
Coquimbo	754.554	90	84.262	10	838.816
Valparaíso	1.639.277	84	313.190	16	1.952.467
<b>O'Higgins</b>	<b>842.020</b>	<b>85,3</b>	<b>144.938</b>	<b>14,7</b>	<b>986.958</b>
Maule	977.238	86,7	149.473	13,3	1.126.711
Ñuble	397.141	78,4	109.403	21,6	506.544
Bio-Bío	1.284.590	78,3	355.036	21,7	1.639.626
Araucanía	795.914	79,5	204.636	20,5	1.000.550
Los Ríos	322.614	80,5	78.125	19,5	400.739
Los Lagos	735.121	83,3	147.079	16,7	882.200
Aysén	85.523	81,1	19.927	18,9	105.450
Magallanes	160.813	90,7	16.426	9,3	177.239
Metropolitana	6.617.768	81,7	1.482.520	18,3	8.100.288
<b>Total</b>	<b>16.057.323</b>	<b>1349,2</b>	<b>3291602</b>	<b>250,8</b>	<b>19.348.925</b>

*Fuente:* Tercer estudio Nacional de la Discapacidad III ENDISC 2022, página 38.

En la ciudad de Santa Cruz existen 6 centros integrales, los cuales abarcan Kinesiología, Psicología y Terapia Ocupacional, no sobresaliendo entre ellos. Ver tabla 7.

**Tabla 7**

*Centros Integrales en Santa Cruz*

Centro Integral	Servicio
Colibrí	
Real Colchagua	
KINU	Terapia Ocupacional/ Kinesiología / Psicología
Live Colchagua	
Aprende	
Sique	

*Fuente:* Propia.

**3.7 Marketing Mix**

El desarrollo del marketing mix es un análisis el cual permite abarcar 4 puntos fundamentales: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

**3.7.1 Producto/Servicio**

Servicio de rehabilitación de usuarios con dificultades en su motricidad o conductual a través de profesionales especializados en las diferentes ramas de la Terapia Ocupacional.

Primero se debe realizar una evaluación para determinar el grado de complejidad del diagnóstico derivado por un facultativo médico o por algún ente relacionado a la educación (psicólogos, profesores).

Realización de ADOS-2 (Escala de Observación para el Diagnóstico del Autismo -2), evaluación consistente en el diagnóstico del Trastorno del Espectro Autista (TEA). La presente evaluación no puede ser realizada por cualquier profesional, sino más bien, el que tenga la certificación correspondiente.

Las prestaciones que el terapeuta ocupacional puede llevar a cabo son clínica, formativa, administrativa, consultora e investigadora.

Para fines del presente proyecto, se abordará la prestación clínica, donde el profesional deberá evaluar, estudiar y diseñar planes de intervención y tener una constante comunicación post intervención para obtener una retroalimentación adecuada y asegurar una correcta evolución en el tratamiento.

Las sesiones que el centro terapéutico ofrece se dividen en las siguientes categorías, en donde se diferencian principalmente por rango etario pero su base dice relación a la salud mental y física de las personas y como estas enfrentan sus diversas ocupaciones en la vida diaria desarrollando distintas habilidades del desempeño como por ejemplo habilidades motrices, habilidades sociales y habilidades de procesamiento. La Ortesis según la OMS es definida como “Dispositivo de aplicación externa que se utiliza para modificar las características estructurales y funcionales de los sistemas neuromuscular y esquelético” (Normas de ortoprotésica de la OMS, 2017) mientras que la ergonomía es definida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como “(o factores humanos) es la disciplina científica que se ocupa de comprender las interacciones entre los seres humanos y los demás elementos de un sistema” (Organización Internacional del Trabajo, 2025). Y, por último, la inclusión laboral según Fundación Descúbreme “La inclusión laboral implica brindar un empleo a las personas con discapacidad en el mercado laboral abierto, bajo las mismas condiciones laborales, es decir, tareas, horarios y remuneraciones como las de cualquier otro trabajador de la organización.” (Fundación Descúbreme, s.f.)

Tipo de sesiones:

1. Salud física-mental Infanto juvenil.
2. Salud física-mental adulto.
3. Persona mayor.

### **3.7.2 Precio**

El precio estimado del servicio en cuestión es lo que el mercado oferta en el sector en el cual da a lugar el presente proyecto, bordeando entre los \$20.000 y \$30.000 por sesión la cual tiene duración de 1 hora.

El valor de una evaluación ADOS-2 fluctúa entre \$80.000 y \$130.000, cuyo valor se definirá en el siguiente estudio.

Evaluando el párrafo anterior, el precio estimado, realizando un promedio de la competencia, considerando que los profesionales existentes se enfocan solamente en niños y adolescentes es \$30.000 por sesión la cual tiene una duración de una hora y una evaluación ADOS-2 \$130.000, considerando en todo momento el máximo de lo que se cobra en el sector, con la finalidad de tener una inserción en el mercado de forma segura, reajustando los precios conforme al IPC. De lo anterior al profesional se cobrará el 40% de la consulta por la facilitación de un box.

### **3.7.3 Plaza**

El centro de Terapia Ocupacional tendrá lugar en la ciudad de Santa Cruz, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, debido que en aquella ciudad no existe un centro de tales características como el comentado recientemente.

#### **3.7.4 Promoción**

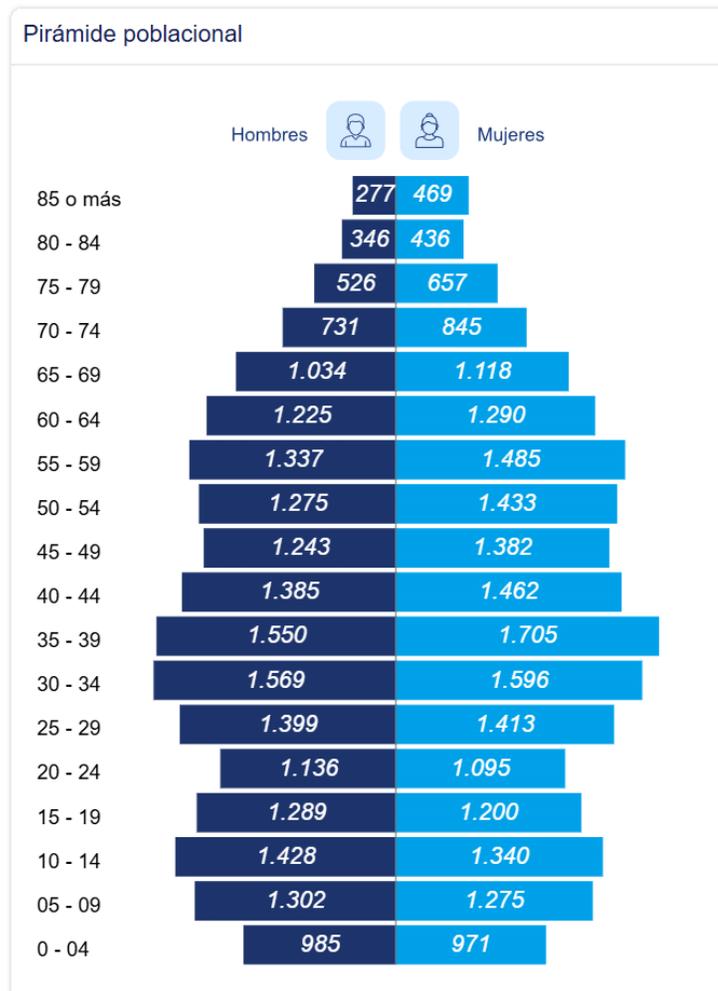
Las estrategias para dar a conocer el presente proyecto se llevarán a cabo mediante una robusta y completa intervención en redes sociales, página web, diario, revistas locales y de forma directa con la comunidad, a través de talleres y concursos para obtener evaluaciones gratuitas.

#### **3.7.5 Demanda**

En la ciudad de Santa Cruz, mediante el CENSO 2024, se puede establecer la cantidad de personas según su sexo y edad, como se muestra en la ilustración 13.

### Ilustración 13

#### Habitantes por sexo en Santa Cruz



Fuente: (<https://censo2024.ine.gob.cl/resultados/>)

Se puede obtener la siguiente cantidad de habitantes por segmentación:

Primera infancia (0-5 años): 1956 personas.  
 Infancia (6-11 años):  
 Adolescencia (12-18 años): } 5345 personas.  
 Juventud (19-26 años): 2231 personas aprox.  
 Adulthood (27-59 años): 20234 personas aprox.  
 Vejez (60 años y más): 6439 personas.

Mediante el Tercer Estudio Nacional de la Discapacidad 2022, en la región de O'Higgins se aprecia que existe un 14,7% de la población con discapacidad hasta los 17 años, en cambio la población mayor de 18 años es de 17,6%, si este porcentaje se extrapola a la segmentación que se enmarca en el ciclo de vida, se puede obtener el siguiente resultado, ver tabla 8:

**Tabla 8**

*Ciclo de Vida*

Ciclo de Vida			
Etapa	Rango Etario (años)	Habitantes	Nro. de Discapacitados (14,7%/17,6%)
Primera Infancia	0 a 5	1956	288
Infancia	6 a 11	5345	786
Adolescencia	12 a 18		
Juventud	19 a 26	2231	393
Adulthood	27 a 59	20234	3561
Vejez	60 y más	6439	1133
<b>Total</b>			<b>6160</b>

*Fuente:* Propia.

Mediante la tabla anterior, se pudo obtener el total de personas (6160) con la necesidad de ser atendidas por un profesional terapéutico los cuales pueden ser segmentados por edad y servicios ofrecidos, ver tabla 9:

**Tabla 9**

*Cantidad de personas discapacitadas por servicio*

Servicio	Q de personas discapacitadas
Salud física y mental infanto juvenil	1073
Salud física y mental adulto	3954
Persona mayor	1133
<b>Total</b>	<b>6160</b>

*Fuente:* Propia.

Mediante los tres Estudios Nacionales de la Discapacidad (ENDISC) 2004, 2015 y 2022, han presentado un aumento de la discapacidad del 15,1%, 16,7% y 17,6% respectivamente, separando el primer estudio con el segundo, se puede obtener un promedio de crecimiento anual de un 0,145%, luego considerando el segundo estudio junto al tercero, el resultado que se puede obtener teniendo su diferencia porcentual y anual, es de un crecimiento anual de un 0,129%, dando como resultado final un promedio (entre ambos periodos) de 0,1375% de crecimiento por año. Lo anterior hasta el 2022, llevando dicha proyección a la actualidad y pronosticando 5 año más, se puede obtener lo siguiente, ver tabla 10 y tabla 11:

**Tabla 10***Crecimiento anual*

Año	Proyección Acumulativa	Crecimiento anual
2023	17,60%	0,138%
2024	17,738%	0,138%
<b>2025</b>	<b>17,875%</b>	<b>0,138%</b>
<b>2026</b>	<b>18,013%</b>	<b>0,138%</b>
<b>2027</b>	<b>18,150%</b>	<b>0,138%</b>
<b>2028</b>	<b>18,288%</b>	<b>0,138%</b>
<b>2029</b>	<b>18,425%</b>	<b>0,138%</b>

*Fuente:* Propia.

**Tabla 11***Proyección de demanda a 5 años*

Periodo / Servicio	Proyección anual				
	2025	2026	2027	2028	2029
Salud física y mental infanto juvenil	1073	1267	1268	1270	1271
Salud física y mental adulto	3954	4666	4671	4677	4682
Persona mayor	1133	1337	1339	1341	1342
<b>Total</b>	<b>6160</b>	<b>7270</b>	<b>7278</b>	<b>7287</b>	<b>7295</b>

*Fuente:* Propia.

El promedio de atención de Terapia Ocupacional de los centros integrales que se encuentran en la ciudad de Santa Cruz se determinó mediante investigación en donde se tomó en contacto con los centros para consultar sobre su disponibilidad horaria, pudiendo concluir lo siguiente, ver tabla 12:

**Tabla 12***Demanda de centros integrales en Santa Cruz*

Centro Integral	Atención semanal (usuarios)	Atención promedio anual (usuarios)
Colibrí	29	1392
Real	20	960
Colchagua	21	1008
Lice	15	720
Colchagua	15	720
Aprende	15	720
Sique	10	480
<b>Total</b>		<b>5280</b>

*Fuente:* Propia.

En cuanto a la toma de evaluación ADOS-2, en santa cruz solo se realiza en los siguientes centros integrales, ver tabla 13, en la cual se puede determinar un usuario como promedio de atención semanal.

**Tabla 13***Demanda de evaluaciones ADOS-2*

Centro Integral	Atención semanal (ADOS-2)	Atención promedio anual (ADOS-2)
Colibrí	1	48
Real	2	96
Colchagua	2	96
KINU	2	96
<b>Total</b>		<b>240</b>

*Fuente:* Propia.

El crecimiento anual se considerará la estimada en la tabla 10, cifra obtenida del promedio de los tres Estudios Nacionales de la Discapacidad, pudiendo consolidar la demanda como se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Proyección de demanda con ADOS-2 a 5 años*

Servicio	Proyección anual				
	2025	2026	2027	2028	2029
Salud física y mental infanto juvenil	1073	1267	1268	1270	1271
Salud física y mental adulto	3954	4666	4671	4677	4682
Persona mayor	1133	1337	1339	1341	1342
ADOS-2	96	113	134	158	188
<b>Total</b>	<b>6256</b>	<b>7383</b>	<b>7412</b>	<b>7445</b>	<b>7483</b>

*Fuente:* Propia.

## **CAPÍTULO 4: Estudio Técnico**

### **4.1 Descripción del servicio.**

El centro terapéutico se enfoca en los principales servicios, los cuales abarcan la totalidad del ciclo de vida, y para entender de mejor manera se define lo siguiente:

- **Salud física-mental:** En estas áreas se busca alcanzar la competencia ocupacional, la satisfacción vital y autorrealización de los usuarios, integrando procesos biológicos y psicológicos en las intervenciones. Desde el área física se centra su atención en el aspecto biológico de la persona, considerando síntomas y signos de la enfermedad, lesión o trastorno, buscando eliminar, corregir o compensar situaciones disfuncionales de la persona, interviniendo principalmente condiciones y patologías en el periodo inicial del ciclo vital del ser humano identificando herramientas adecuadas para generar procesos de evaluación integral, atingente y resolutivo. Se abordarán trastornos mentales con causas fisiológicas y psicológicas, observando de forma holística la manera en que procesa y reaccionan las personas ante distintas situaciones. Con respecto a lo anterior, se realizarán evaluaciones diagnósticas del desempeño ocupacional del usuario, implementar planes de intervención considerando los intereses, habilidades y objetivos de cada usuario y familia, de esta forma poder alcanzar un óptimo desempeño ocupacional, además se buscará trabajar la habilitación y reincorporación del usuario en distintas habilidades cotidianas de acuerdo con su ciclo vital.

En el mismo orden de idea, los servicios se conformarán en tres líneas de atención, las cuales serán ejecutadas por un profesional terapéutico.

#### **4.1.1 Salud Física-Mental infanto juvenil.**

El presente servicio se enfoca en niños y adolescentes con dificultades en su desarrollo, cuyo tratamiento será acompañado de:

- Evaluación integral que dice relación a las habilidades motoras, sensoriales y cognitivas.
- Juegos lúdicos y creativos para dicho efecto.
- Apoyo y orientación al núcleo familiar del usuario.
- Adaptación de actividades relacionadas con el entorno para un aprendizaje eficiente.

#### **4.1.2 Salud Física-Mental Adulto.**

Este servicio está enfocado a las personas adultas cuya dificultad en su funcionamiento está orientada en las emociones, condiciones físicas o mentales en el diario vivir, las cuales, serán abordadas mediante el siguiente tratamiento:

- Evaluaciones del desempeño ocupacional en actividades de la vida diaria y actividades instrumentales de la misma e integración social.
- Estrategias personalizadas en el desarrollo de la dificultad diagnosticada.
- Rehabilitación post-lesiones (neuronales, traumatológicas, etc.)
- Tratamiento de apoyo para la reinserción laboral y social.

#### **4.1.3 Persona Mayor.**

El servicio para persona mayor se enfoca en mantener de forma activa la participación del adulto mayor en actividades con el entorno y la sociedad, promoviendo su salud y bienestar, aspectos que suelen verse afectados por el propio envejecimiento. El enfoque será abordado de la siguiente manera:

- Evaluación general de las habilidades del usuario, tanto físicas, sensoriales, emocionales y neuronales.

- Actividades programadas para evitar el deterioro propias del envejecimiento.
- Rehabilitación geriátrica enfocada en restauración de las capacidades funcionales.
- Orientación en el cuidado y participación del usuario por parte de los cuidadores y familiares.

#### **4.1.4 ADOS-2**

Es una evaluación que mide la Escala de Observación para el Diagnóstico del Autismo, que, mediante una estructura y metodología, se puede diagnosticar al usuario el grado de Autismo que pueda tener (en el caso de ser cierto), enfocándose en personas mayores de 12 meses, donde entre más temprano se logra realizar la prueba, más probabilidades existen de realizar una intervención a temprana edad y que esta no vaya evolucionando con el tiempo.

Se utilizan una serie de herramientas didácticas, las cuales cada una tiene un significado al momento de como el usuario interactúa con estas, pudiendo el profesional obtener una puntuación que indicará el nivel de Autismo que presenta el usuario.

#### **4.2 Definición de la Localización**

El centro terapéutico tendrá lugar en la ciudad de Santa Cruz de la región Libertador General Bernardo O'Higgins, y el servicio se enfocará en captar usuarios dentro de la misma comuna. La ubicación física se tiene que considerar los siguientes factores que pueden influir positivamente en el proyecto y en la captación nuevos usuarios:

- **Visibilidad y accesibilidad:** El centro tiene que estar ubicado en una avenida o en una vía con alto flujo de tránsito, donde permita una llegada confortable y sin complicaciones por parte del usuario.
- **Ubicación próxima a servicios de salud:** El centro debe estar ubicado cerca de servicios de salud privados y públicos, con el fin de producir sinergia en la derivación de nuevos usuarios al centro.
- **Céntrico:** Santa Cruz al ser una ciudad relativamente pequeña, los centros de salud entre ellos quedan en un radio de 1 km de distancia, lo que facilita un amplio campo de buenas opciones de ubicación.
- **Competencia:** Factor importante debido que, al momento de ingresar al mercado, se debe escoger un punto estratégico en donde el proyecto no se vea afectado directamente por la cercanía de otros centros terapéuticos.
- **Arriendo:** Uno de los factores decisivos para poder determinar si el lugar (almacén) se encuentra dentro de los márgenes de costos que se consideran dentro de un flujo de caja.

**Zona A:** Infraestructura ubicada en el centro de la ciudad de Santa Cruz.

**Zona B:** Infraestructura ubicada en la periferia de la ciudad de Santa Cruz.

**Tabla 15**

*Ponderación de la Localización*

Factor	Peso	Zona A		Zona B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Visibilidad y accesibilidad	0,15	5	0,75	5	5,15
Ubicación próxima a un servicio de salud	0,12	4	0,48	2	2,12
Centrico	0,2	7	1,4	3	3,2
Competencia	0,45	6	2,7	6	6,45
Arriendo	0,08	7	0,56	7	7,08
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>29,0</b>	<b>5,9</b>	<b>23,0</b>	<b>24,0</b>

*Fuente:* Propia.

Mediante la ponderación realizada sobre la localización, se puede determinar que tiene más peso la **Zona A**.

#### **4.3 Determinación de la Capacidad.**

La capacidad del centro de terapia ocupacional se relacionará a la cantidad de profesionales, disponibilidad de atención y duración de cada sesión.

**Disponibilidad de atención:** Cada profesional, el cual trabajará 40 horas semanales de lunes a viernes, se asignará dos horas de la jornada laboral para uso exclusivo de confección de informes, reuniones y planificaciones de sesiones, quedando una disponibilidad de 30 horas semanales.

**Duración por sesión:** Cada sesión tendrá una duración de 60 minutos como máximo, donde cada profesional tiene que adaptar sus intervenciones dentro de dicho plazo.

**Cantidad de profesionales:** Para el inicio del presente proyecto se comenzarán con 5 terapeutas ocupacionales.

Respecto a lo anterior, determinando 30 usuarios a la semana por atender por cada terapeuta ocupacional (5), se atenderían a nivel de centro 150 usuarios a la semana de forma individual. Ver tabla 16.

**Tabla 16***Determinación de capacidad.*

Periodo / Servicio	Capacidad 2025					Demanda 25
	Profesional	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Anual
Salud física-mental infanto juv	1	6	30	120	1440	1169
Salud física y mental adulto	3	18	90	360	4320	3954
Persona mayor	1	6	30	120	1440	1133
Total		30	150	600	7200	6256
Periodo / Servicio	Capacidad 2026					Demanda 26
	Profesional	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Anual
Salud física-mental infanto juv	1	6	30	120	1440	1380
Salud física y mental adulto	4	24	120	480	5760	4666
Persona mayor	1	6	30	120	1440	1337
Total		36	180	720	8640	7383
Periodo / Servicio	Capacidad 2027					Demanda 27
	Profesional	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Anual
Salud física-mental infanto juv	1	6	30	120	1440	1402
Salud física y mental adulto	4	24	120	480	5760	4671
Persona mayor	1	6	30	120	1440	1339
Total		36	180	720	8640	7412
Periodo / Servicio	Capacidad 2028					Demanda 28
	Profesional	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Anual
Salud física-mental infanto juv	1	6	30	120	1440	1428
Salud física y mental adulto	4	24	120	480	5760	4677
Persona mayor	1	6	30	120	1440	1341
Total		36	180	720	8640	7445
Periodo / Servicio	Capacidad 2029					Demanda 29
	Profesional	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Anual
Salud física-mental infanto juv	2	12	60	240	2880	1458
Salud física y mental adulto	4	24	120	480	5760	4682
Persona mayor	1	6	30	120	1440	1342
Total		42	210	840	10080	7483

*Fuente: Propia.*

#### 4.4 Aspectos Tecnológicos

La incorporación de tecnología en el centro terapéutico permitirá optimizar los procesos previa atención del usuario, pudiendo brindar un servicio de calidad.

- **Sistema de gestión de toma de horario:** Philaxmed, software de agenda clínica que permite al usuario visualizar la disponibilidad del profesional deseado, como también, al personal administrativo el cual tendrá la potestad de asignar box, disponibilizar o bloquear a un profesional, pudiendo a su vez llevar un registro y estadística de cuantos usuarios fueron asistidos, cuantos cancelaron, edad, etnia, etc. Lo anterior permitirá apreciar el comportamiento de la demanda y de qué forma poder planificar los servicios para cumplir de mejor forma las expectativas de los usuarios.
- **Tablet:** Dispositivo tecnológico que permitirá la comunicación por parte de los usuarios que tengan dificultad en la comunicación.
- **Proyector:** Herramienta que permitirá una interacción con el usuario, pudiendo realizar actividades lúdicas y desarrollar sus habilidades sensoriales y motoras.
- **Notebook:** Equipo tecnológico que permitirá ejecutar software de gestión de toma de horarios y disponibilidad de profesionales y box.
- **Modem WIFI:** Equipo que permitirá tener conectividad con redes sociales y los usuarios en general.
- **Máquina de pago:** Equipo que permitirá facilitar los medios de pago por parte de los usuarios mediante tarjeta de débito o crédito, no dejando la opción de pago en efectivo.
- **Televisor:** Equipo que permitirá entregar información a los usuarios en la sala de espera con relación a la terapia ocupacional y como está impacta en el diario vivir de las personas con dificultades en su desarrollo cognitivo, sensorial y neuronal, entre otras.

#### 4.5 Aspectos medioambientales.

El modelo de negocio que presenta el proyecto no tiene impacto significativo en el medio ambiente, pero de todas formas se puede contribuir de la siguiente manera:

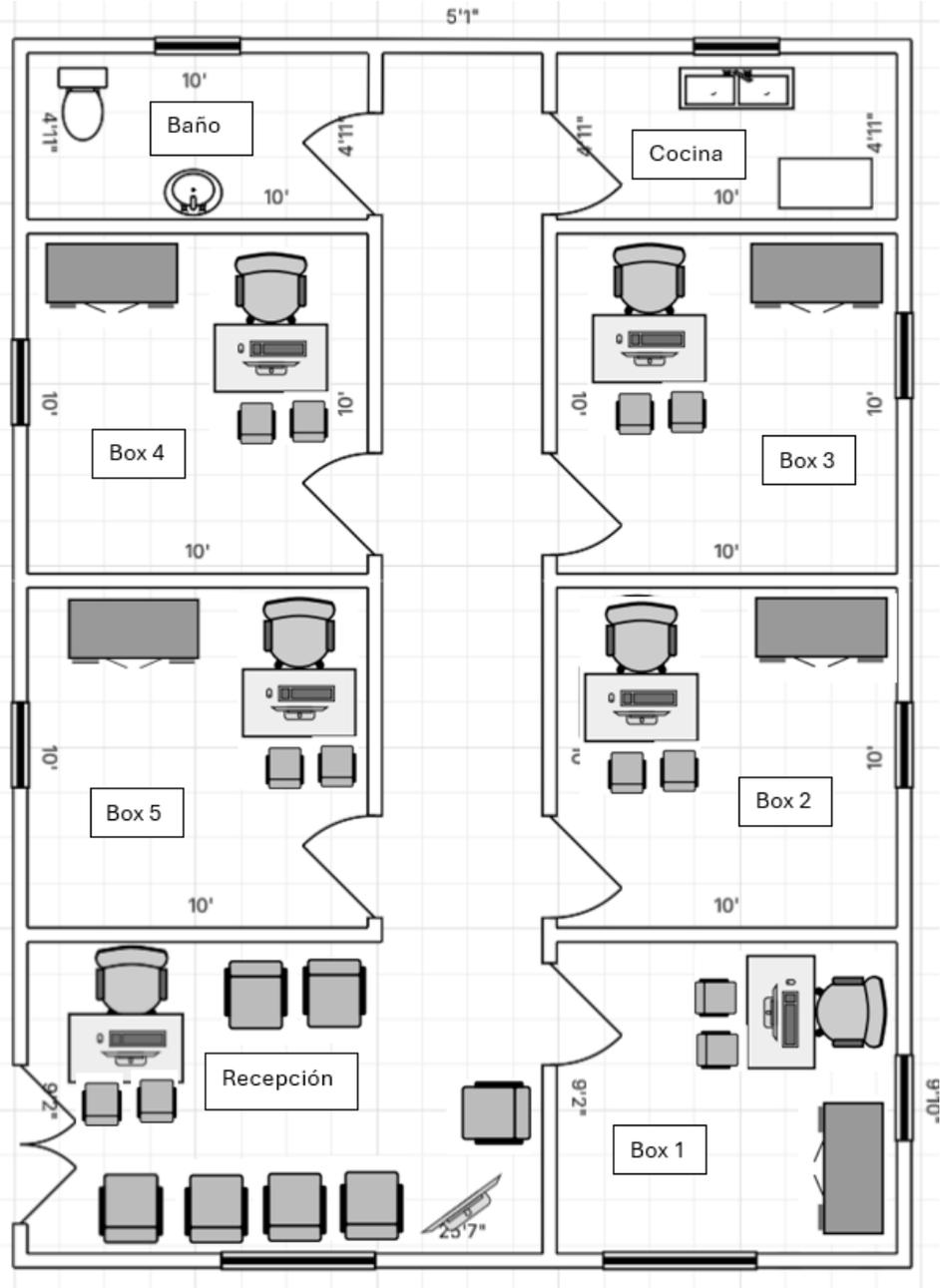
- **Uso de agua:** Utilizar inodoros con implementación de doble descarga, perlizadores en los extremos de las llaves de agua, cuya función es mezclar el agua con aire, evitando a su vez que la presión de esta disminuya, pero el caudal de agua sea inferior al común.
- **Mobiliario sostenible y materiales:** Los productos de limpieza son ecológicos y biodegradables. Los materiales de oficina deben ser en su totalidad (dentro de lo accesible) de productos reciclados.
- **Energía:** La iluminaria al interior como exterior del centro debe ser LED de bajo consumo. La implementación de paneles solares en un futuro y crear una cultura dentro de la organización del uso correcto de la energía que se utiliza.

#### 4.6 Distribución de planta o Layout.

La distribución del Layout será en un principio conforme al servicio que se prestará, que dice relación a Salud Física-Mental infanto juvenil, Salud Física-mental Adulto y por último Persona Mayor. A su vez una sala de espera, un baño para el público y otro privado. Sala de recepción y sala de almacenaje de materiales.

**Ilustración 14**

*Layout*



*Fuente: Propia*

## **CAPÍTULO 5: Estudio legal y administrativo.**

### **5.1 Estudio Legal**

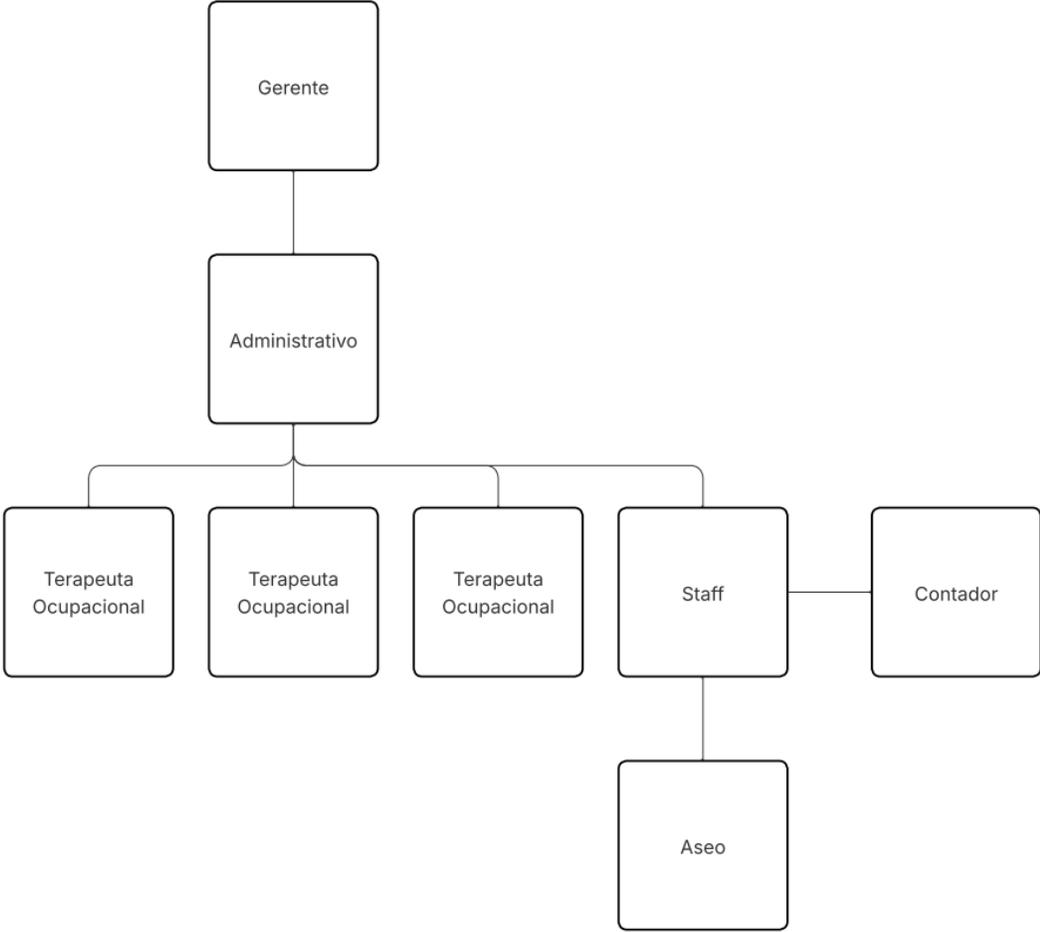
Las leyes que tienen directa relación con el presente proyecto establecen parámetros dentro de un marco jurídico para dar cumplimiento a los derechos y deberes, tanto de los colaboradores como a los usuarios.

- Ley 20.584 Derechos y Deberes de los pacientes
- Ley 21.331 Reconocimiento y protección de los derechos de las personas en la atención en la salud mental.
- Ley 21.015 Inclusión laboral.
- Decreto Supremo 594, Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.
- Ley 20422 Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.

## 5.2 Estructura Organizacional

### Ilustración 15

*Organigrama*



*Fuente: Propia*

### **5.2.1 Descripción de funciones.**

**Gerente:** Encargado de confeccionar las estrategias necesarias para la incorporación al mercado y mantener a la vanguardia los servicios prestados, estableciendo a su vez la visión, misión y valores del centro. Gestionar los recursos financieros y logísticos, siendo el representante legal. Velar por el cumplimiento de normativas legales y vigentes. Ser la cara visible del centro, creando lobby con diferentes entidades relacionadas al área de la salud. Encargado de captar, mantener y motivar el talento humano, evitando la alta rotación, creando un ambiente laboral grato. Desarrollar un plan estratégico para la contratación de profesionales. Velar por la legalidad de los contratos. Implementar KPI's necesarios para medir el desempeño y satisfacción del usuario. Supervisar los estados financieros para la toma de decisiones.

**Contador:** Encargado de registrar todos los movimientos financieros que realice el centro, respetando las normas tributarias vigentes. Confeccionar los estados financieros (flujo de caja, balance general, estado resultado, etc.). Realizar las declaraciones de impuestos correspondientes. Confección de nómina y pago de sueldos.

**Administrativo:** Encargado de velar por el normal funcionamiento del centro y la comunicación entre los diferentes departamentos. Recepción y atención al cliente, verificando la disponibilidad de los profesionales y cargando las salas correspondientes a estos. Administrar la documentación de cada usuario, confeccionando una ficha para ello. Solicitar la compra de insumos de oficina y de limpieza, previa autorización de gerencia. Manejo avanzado de herramientas ofimáticas.

**Aseo:** Encargado de mantener el orden y la limpieza del centro para que este en todo momento este en óptimas condiciones para recibir y atender a los usuarios o visitas.

Las siguientes funciones dicen relación a lo enfocado en el apartado 4.1 del presente informe y que tienen directa injerencia en el servicio y el deber ser del centro terapéutico.

- **Profesional Salud Física-Mental Infanto Juvenil /ADOS-2**
- **Profesional Salud Física-Mental Adulto**
- **Profesional Persona Mayor.**

La segregación de puestos de trabajos que se realizó se confeccionó con la finalidad de cubrir todas las áreas del centro terapéutico y lograr entregar un servicio de calidad, tanto de forma como en tiempo. Dicho organigrama puede sufrir modificaciones conforme al crecimiento y demanda por parte de la ciudadanía.

## 5.2.2 Estructura de sueldos.

**Tabla 17**

*Sueldos colaboradores anual*

Cargo	Sueldo Bruto	Cantidad	Mensual	Anual
Gerente	\$ 1.250.000	1	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000
Contador (Honorario)	\$ 350.000	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Administrativo	\$ 650.000	1	\$ 650.000	\$ 7.800.000
Aseo	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 6.600.000
<b>Total</b>			<b>\$ 2.800.000</b>	<b>\$ 33.600.000</b>

*Fuente: Propia.*

## CAPÍTULO 6: Estudio Económico y Financiero

### 6.1 Determinación de ingresos.

La determinación de ingreso en los próximos 5 años se definió en la proyección de demanda en el punto 3.7.5, específicamente en la tabla 10 y tabla 11. En cuanto a los ingresos, el precio va a fluctuar en el orden del 3% conforme a la proyección de inflación por parte del Banco Central<sup>8</sup> a comienzos del 2026, lo que se extrapolará en la proyección de ingresos. Ver table 18 a la 22.

**Tabla 18**

*Proyección de ingresos 2025*

<b>Ítem</b>	<b>2025</b>	
Servicio	Sesión	ADOS-2
Cantidad	6160	96
Precio	\$30.000	\$130.000
Ingresos Segmentado	\$184.810.530	\$12.480.000
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$197.290.530</b>	

*Fuente:* Propia.

---

<sup>8</sup> <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>

**Tabla 19***Proyección de ingresos 2026*

<b>Ítem</b>	<b>2026</b>	
Servicio	Sesión	ADOS-2
Cantidad	7270	113
Precio	\$30.900	\$133.900
Ingresos Segmentado	\$224.642.513	\$15.169.799
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$239.812.311</b>	

*Fuente: Propia.*

**Tabla 20***Proyección de ingresos 2027*

<b>Ítem</b>	<b>2027</b>	
Servicio	Sesión	ADOS-2
Cantidad	7278	134
Precio	\$31.827	\$137.917
Ingresos Segmentado	\$231.651.378	\$18.460.811
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$250.112.189</b>	

*Fuente: Propia.*

**Tabla 21***Proyección de ingresos 2028*

<b>Ítem</b>	<b>2028</b>	
Servicio	Sesión	ADOS-2
Cantidad	7287	158
Precio	\$32.782	\$142.055
Ingresos Segmentado	\$238.878.597	\$22.491.937
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$261.370.534</b>	

*Fuente: Propia.***Tabla 22***Proyección de ingresos 2029*

<b>Ítem</b>	<b>2029</b>	
Servicio	Sesión	ADOS-2
Cantidad	7295	188
Precio	\$ 33.765	\$ 146.316
Ingresos Segmentado	\$246.330.963	\$27.435.158
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$273.766.121</b>	

*Fuente: Propia.*

## 6.2 Costos Variables

Los costos variables dicen relación con el nivel de servicio que se prestará y cuáles son los materiales que, según su nivel de uso, pueden desgastarse o romperse con poca dificultad, se considerará una compra semestral de los productos que se encuentran reflejados en la tabla 23.

**Tabla 23**

### *Costos Variables*

Costo variables							
Item	Costo unitarios	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Plasticina 10 colores	1.500		9.240.527	9.803.275	10.712.303	12.056.791	13.977.125
Cuadernillo registro usuario	2.500		15.400.878	16.338.791	17.853.838	20.094.652	23.295.209
<b>Costos Variable</b>			<b>24.641.404</b>	<b>25.380.646</b>	<b>26.142.066</b>	<b>26.926.327</b>	<b>27.734.117</b>

*Fuente:* Propia.

En la Tabla 24 se realiza la proyección de costos variables, considerando una inflación del 3%, conforme a lo proyectado por el Banco Central<sup>9</sup>:

#### **Tabla 24**

##### *Proyección Costos Variables*

<b>Periodo</b>	<b>Costo V.</b>
2025	\$ <b>24.641.404</b>
2026	\$ <b>25.380.646</b>
2027	\$ <b>26.142.066</b>
2028	\$ <b>26.926.327</b>
2029	\$ <b>27.734.117</b>

*Fuente:* Propia.

### **6.3 Determinación de Costos fijos**

Los costos fijos se mantienen relativamente constantes, independiente el nivel de producción o servicio que se preste.

En la Tabla número 22 se detalla los insumos mensuales de oficina y llevados al año.

---

<sup>9</sup> <https://www.bcentral.cl/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>

**Tabla 25***Insumos de oficina*

Insumos de Oficina				
Descripción	Unidades	Precio	Total	Proveedor
Azúcar 1kg	2	\$1.390	\$2.780	<a href="https://www.lider.cl/">https://www.lider.cl/</a>
Endulzante 400 ml	2	\$3.550	\$7.100	Supermercado Lider
Café 219 gr.	3	\$7.350	\$22.050	Supermercado Lider
Té 100 unidades	2	\$5.190	\$10.380	<a href="https://www.lider.cl/">https://www.lider.cl/</a>
Papel Higiénico 18 un	3	\$8.290	\$24.870	Supermercado Lider
Toalla de papel 1 un 100 m	2	\$4.790	\$9.580	Supermercado Lider
Lavaloza 1200ml	1	\$2.890	\$2.890	Supermercado Lider
Aromatizante	4	\$1.890	\$7.560	Supermercado Lider
Limpiador líquido	3	\$1.650	\$4.950	Supermercado Lider
Trapeador	4	\$1.690	\$6.760	Supermercado Lider
Escobillon	2	\$3.390	\$6.780	Supermercado Lider
Pala	2	\$3.490	\$6.980	Supermercado Lider
Esponja (4 unidades)	2	\$1.350	\$2.700	Supermercado Lider
Papelería	2	\$50.000	\$100.000	Supermercado Lider
Toallas de mano x6	2	\$12.990	\$25.980	Supermercado Lider
Total Mensual			\$241.360	
<b>Total Anual</b>			<b>\$2.896.320</b>	

*Fuente:* Propia.

Los costos fijos se proyectan al periodo de 5 años considerando una inflación del 3%, como se ha mencionado anteriormente. Ver Tabla 26.

**Tabla 26**

*Proyección de costos fijos.*

Costos fijos						
Item	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Arriendo		18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Insumos Oficina		2.896.320	2.983.210	3.072.706	3.164.887	3.259.834
Gastos Básicos		4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
Software		469.368	483.449	497.953	512.891	528.278
<b>Costos fijos</b>	-	<b>25.565.688</b>	<b>26.332.659</b>	<b>27.122.638</b>	<b>27.936.318</b>	<b>28.774.407</b>

*Fuente:* Propia.

## 6.4 Inversión Inicial

La inversión inicial dice relación con el total de dinero que se necesita para poner en marcha un proyecto y esta abarca tanto lo intangible como lo tangible.

Es la previsión de dinero que asegurará la continuidad del proyecto a lo menos 6 meses, con una inversión inicial que se puede apreciar en la tabla 27. A su vez para dar inicio al proyecto, se financiará en un 70% a través de una entidad bancaria y un 30% a través de patrimonio.

- Banco (70%): 60.586.227.
- Patrimonio (30%): 25.965.526.

**Tabla 27**

*Inversión Inicial*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Valores (\$) Sin IVA</b>
<b>Intangibles</b>	\$70.500
<b>Activo Fijo</b>	\$7.426.005
<b>Capital de Trabajo</b>	\$79.055.249
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$86.551.754</b>

*Fuente: Propia*

**6.4.1 Intangible.**

Son los servicios básicos necesarios para poder dar inicio al proyecto de forma legal y tributaria. Ver Tabla 28.

**Tabla 28**

*Intangibles*

<b>Intangible</b>	
<b>Gastos operacionales</b>	<b>Precio</b>
Resolución Sanitaria	\$1.000
Inicio de Actividades	\$4.500
Permiso Municipal	\$50.000
Notaría	\$15.000
<b>Total</b>	<b>\$70.500</b>

*Fuente: Propia*

## 6.4.2 Activos Fijos.

Trata de todos los activos que independiente el nivel de servicio, estos no varían en lo absoluto. Ver Tabla 29.

**Tabla 29**

### *Activos Fijos*

Activos Fijos					
Activos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Proveedor	Vida Útil
Escritorio recepción	1	\$289.990	\$289.990	<a href="#">Falabella</a>	7
Escritorios	4	\$39.990	\$159.960	<a href="#">Easy</a>	7
Sillas oficina	5	\$45.789	\$228.945	<a href="#">Tecnosistec</a>	5
Sillas visita	10	\$24.900	\$249.000	<a href="#">Calas</a>	5
Sillas de espera x3	2	\$136.500	\$273.000	<a href="#">Superline</a>	5
Televisor	1	\$249.990	\$249.990	<a href="#">Lider</a>	6
Notebook	5	\$269.990	\$1.349.950	<a href="#">El Container</a>	6
Impresora	1	\$149.990	\$149.990	<a href="#">alcaplus</a>	6
Cómo da 6 cajones	4	\$169.990	\$679.960	<a href="#">Paris</a>	7
Batería ADOS-2	2	\$479.990	\$959.980	<a href="https://dacplay.cl">https://dacplay.cl</a>	5
Piscina de espuma sensorial	3	\$329.990	\$989.970	<a href="https://sdmed.cl">https://sdmed.cl</a>	5
Columpio Abdominal Terapia Vestibular	5	\$68.990	\$344.950	<a href="https://kindertop.cl">https://kindertop.cl</a>	5
Tatami	32	\$19.980	\$639.360	<a href="https://www.lider.cl">https://www.lider.cl</a>	5
Set Sensorial	5	\$33.990	\$169.950	<a href="https://dacplay.cl/">https://dacplay.cl/</a>	5
Túnel de gateo	5	\$26.990	\$134.950	<a href="https://www.falabella.com">https://www.falabella.com</a>	5
46 Piezas Bloques De Espuma para niños	5	\$11.250	\$56.250	<a href="https://www.falabella.com">https://www.falabella.com</a>	5
Mesa infantil con 2 sillas	5	\$29.990	\$149.950	<a href="https://www.ikea.com">https://www.ikea.com</a>	7
Puzzle 20 piezas Exploración del espacio	5	\$11.990	\$59.950	<a href="https://kolken.cl/">https://kolken.cl/</a>	5
Dominó	5	\$3.990	\$19.950	<a href="https://www.sodimac.cl">https://www.sodimac.cl</a>	5
Tablero de Ajedrez De Madera	5	\$11.990	\$59.950	<a href="https://www.sodimac.cl">https://www.sodimac.cl</a>	5
Libro juegos cognitivos	5	\$42.002	\$210.010	<a href="https://www.mercadolibre.cl">https://www.mercadolibre.cl</a>	5
<b>Total</b>			<b>\$7.426.005</b>		

*Fuente:* Propia.

## 6.5. Depreciación.

Con el pasar del tiempo, los activos fijos se van desgastando y devaluando, por lo cual, se realiza una proyección a 5 años para determinar el avalúo en el tiempo. Vera tabla 30.

**Tabla 30**

### *Depreciación*

Depreciación									
Activos	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Vida Útil	2025	2026	2027	2028	2029
Escritorio recepción	1	\$289.990	\$289.990	7	\$41.427	\$41.427	\$41.427	\$41.427	\$41.427
Escritorios	4	\$39.990	\$159.960	7	\$22.851	\$22.851	\$22.851	\$22.851	\$22.851
Sillas oficina	5	\$45.789	\$228.945	5	\$45.789	\$45.789	\$45.789	\$45.789	\$45.789
Sillas visita	10	\$24.900	\$249.000	5	\$49.800	\$49.800	\$49.800	\$49.800	\$49.800
Sillas de espera x3	2	\$136.500	\$273.000	5	\$54.600	\$54.600	\$54.600	\$54.600	\$54.600
Televisor	1	\$249.990	\$249.990	6	\$41.665	\$41.665	\$41.665	\$41.665	\$41.665
Notebook	5	\$269.990	\$1.349.950	6	\$224.992	\$224.992	\$224.992	\$224.992	\$224.992
Impresora	1	\$149.990	\$149.990	6	\$24.998	\$24.998	\$24.998	\$24.998	\$24.998
Mueble da 6 cajones	4	\$169.990	\$679.960	7	\$97.137	\$97.137	\$97.137	\$97.137	\$97.137
Batería ADOS-2	2	\$479.990	\$959.980	5	\$191.996	\$191.996	\$191.996	\$191.996	\$191.996
Piscina de espuma se	3	\$329.990	\$989.970	5	\$197.994	\$197.994	\$197.994	\$197.994	\$197.994
Columpio Abdominal	5	\$68.990	\$344.950	5	\$68.990	\$68.990	\$68.990	\$68.990	\$68.990
Tatami	32	\$19.980	\$639.360	5	\$127.872	\$127.872	\$127.872	\$127.872	\$127.872
Set Sensorial	5	\$33.990	\$169.950	5	\$33.990	\$33.990	\$33.990	\$33.990	\$33.990
Túnel de gateo	5	\$26.990	\$134.950	5	\$26.990	\$26.990	\$26.990	\$26.990	\$26.990
46 Piezas Bloques De	5	\$11.250	\$56.250	5	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250
Mesa infantil con 2 si	5	\$29.990	\$149.950	7	\$21.421	\$21.421	\$21.421	\$21.421	\$21.421
Puzzle 20 piezas Expl	5	\$11.990	\$59.950	5	\$11.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Dominó	5	\$3.990	\$19.950	5	\$3.990	\$3.990	\$3.990	\$3.990	\$3.990
Tablero de Ajedrez De	5	\$11.990	\$59.950	5	\$11.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990	\$11.990
Libro juegos cognitiv	5	\$42.002	\$210.010	5	\$42.002	\$42.002	\$42.002	\$42.002	\$42.002
<b>Total</b>			<b>\$7.426.005</b>		<b>\$1.353.735</b>	<b>\$1.353.735</b>	<b>\$1.353.735</b>	<b>\$1.353.735</b>	<b>\$1.353.735</b>

*Fuente: Propia.*

## 6.6 Tasa de costo de capital (Ke)

Es el rendimiento promedio que debe rendir el proyecto para con sus inversionistas o acreedores y la forma de poder calcularlo es la siguiente:

$$E(r_i) = r_f + \beta[E(r_m) - r_f]$$

En donde:

**E(r<sub>i</sub>):** Tasas de rentabilidad esperada de un activo

**r<sub>f</sub>:** Rentabilidad del activo sin riesgo.

**β:** Sensibilidad del activo respecto a su Benchmark.

**E(r<sub>m</sub>):** Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo.<sup>10</sup>

Antes de continuar con los cálculos correspondientes, se debe obtener el beta apalancado desde el sitio web Damodaran<sup>11</sup>, cuyo valor se enmarca en la industria Hospitales/centros de atención médica y es de un 0.86.

---

<sup>10</sup> Información obtenida de clase número siete de Evaluación de Proyecto – Universidad San Sebastián.

<sup>11</sup> [Damodaran, 2025](#)

A su vez se debe obtener la beta desapalancado, el cual se calcula mediante la siguiente formula, ver Tabla 31:

$$\beta^{s/d} = \beta^{c/d} / (1 + (1 - tc) * D/P)$$

$\beta^{s/d}$ : Beta sin deuda

$\beta^{c/d}$ : Beta con deuda

**tc**: Tasa de impuestos a la utilidad generada por la empresa

**D**: Componente de deuda en la estructura de la empresa

**P**: Componente de patrimonio en la estructura de la empresa<sup>12</sup>

### Tabla 31

*Beta desapalancado*

Concepto	Valor
$\beta^{c/d}$	0,86
tc	27%
D	69675553,5
P	29860951,5
$\beta^{s/d}$	0,31812577

*Fuente:* Propia.

A través de las rentabilidades mensuales de un bono de 5 años del banco central<sup>13</sup> se logra determinar la **tasa de libre de riesgo** entre el 2020 y 2024 de **1,41%**.

<sup>12</sup> Clase siete de Evaluación de Proyecto – Universidad San Sebastián.

<sup>13</sup> [Banco central](#)

La tasa de rentabilidad del mercado  $E(r_m)$  es lo que se espera obtener del mercado, en cuanto si hay ganancia o perdidas en una inversión, por lo cual se debe promediar la rentabilidad anual, mensual y diaria (días en la bolsa) del IPSA en el periodo 2020-2025, dando como resultado un  $E(r_m)$  de 9,9% anual. Ver tabla desde 32 a 36.

**Tabla 32**

*Rentabilidad 2020*

Etiquetas de fila	Promedio de % var.	Días en la bolsa
2020		
+ ene	-0,09%	22
+ feb	-0,51%	20
+ mar	-0,67%	23
+ abr	0,78%	20
+ may	-0,36%	20
+ jun	0,45%	21
+ jul	-0,01%	21
+ ago	-0,30%	22
+ sept	-0,14%	21
+ oct	-0,12%	20
+ nov	0,70%	22
+ dic	0,09%	19
<b>Total 2020</b>	<b>-0,02%</b>	<b>251</b>

*Fuente: Propia.*

**Tabla 33**

*Rentabilidad 2021*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de % var.</b>	<b>Días en la bolsa</b>
<b>2021</b>		
⊕ ene	0,24%	21
⊕ feb	0,29%	20
⊕ mar	0,23%	23
⊕ abr	-0,43%	20
⊕ may	-0,05%	21
⊕ jun	-0,05%	20
⊕ jul	-0,10%	20
⊕ ago	0,20%	23
⊕ sept	-0,13%	21
⊕ oct	-0,28%	19
⊕ nov	0,29%	22
⊕ dic	-0,02%	20
<b>Total 2021</b>	<b>0,03%</b>	<b>250</b>

Fuente: Propia

**Tabla 34**

*Rentabilidad 2022*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de % var.</b>	<b>Días en la bolsa</b>
<b>2022</b>		
⊕ ene	0,31%	22
⊕ feb	-0,17%	20
⊕ mar	0,51%	23
⊕ abr	-0,21%	19
⊕ may	0,46%	23
⊕ jun	-0,29%	20
⊕ jul	0,25%	21
⊕ ago	0,13%	22
⊕ sept	-0,28%	19
⊕ oct	0,09%	19
⊕ nov	0,07%	22
⊕ dic	-0,01%	20
<b>Total 2022</b>	<b>0,09%</b>	<b>250</b>

*Fuente: Propia.*

**Tabla 35**

*Rentabilidad 2023*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de % var.</b>	<b>Días en la bolsa</b>
<b>2023</b>		
⊕ ene	0,04%	22
⊕ feb	0,07%	20
⊕ mar	-0,04%	22
⊕ abr	0,09%	19
⊕ may	0,09%	23
⊕ jun	0,25%	19
⊕ jul	0,49%	22
⊕ ago	-0,31%	22
⊕ sept	-0,15%	18
⊕ oct	-0,37%	20
⊕ nov	0,39%	22
⊕ dic	0,29%	18
<b>Total 2023</b>	<b>0,07%</b>	<b>247</b>

*Fuente: Propia.*

**Tabla 36**

*Rentabilidad 2024*

Etiquetas de fila	Promedio de % var.	Días en la bolsa
2024		
⊕ ene	-0,10%	23
⊕ feb	0,33%	21
⊕ mar	0,12%	20
⊕ abr	-0,08%	21
⊕ may	0,09%	21
⊕ jun	-0,17%	20
⊕ jul	0,01%	22
⊕ ago	0,04%	20
⊕ sept	0,00%	19
⊕ oct	0,08%	21
⊕ nov	0,02%	20
⊕ dic	0,10%	20
<b>Total 2024</b>	<b>0,04%</b>	<b>248</b>

*Fuente:* Propia.

Por consiguiente, se puede apreciar el siguiente resultado, ver tabla 37.

**Tabla 37**

*E(r<sub>m</sub>) Tasa de rentabilidad del mercado.*

Promedio mes anual	0,04%
Promedio bolsa	20,7666667
Rentabilidad x mes	0,00824833
<b>E(r<sub>m</sub>)</b>	<b>9,90%</b>

*Fuente:* Propia.

Como resultado de los cálculos reflejados recientemente, se puede desarrollar la siguiente formula, ver tabla 38:

$$E(r_i) = r_f + \beta[E(r_m) - r_f]$$

**Tabla 38**

*E(ri) Tasa de Costo Capital.*

rf (tasa de libre de riesgo)	1,41%
$\beta$ (beta desapalancado)	0,31812577
E(r <sub>m</sub> ) (Rentabilidad esperada del mercado)	9,90%
<b>E(ri) / Ke (tasa de costo capital)</b>	<b>4,11%</b>

*Fuente:* Propia.

## **6.7 Flujo de caja sin financiamiento**

El flujo de caja sin financiamiento hace referencia a que la totalidad de la inversión inicial se obtiene de Patrimonio y en el siguiente proyecto se puede ver reflejado en la siguiente tabla 39.

**Tabla 39***Flujo de Caja sin Financiamiento*

Item	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos (+)		197.290.530	239.812.311	250.112.189	261.370.534	273.766.121
Costos Variables (-)		-24.641.404	-25.380.646	-26.142.066	-26.926.327	-27.734.117
Margen de Contribución (+/-)		172.649.126	214.431.665	223.970.123	234.444.206	246.032.004
Costos fijos (-)		-25.565.688	-26.332.659	-27.122.638	-27.936.318	-28.774.407
GAV (-)		-118.374.318	-143.887.387	-150.067.313	-156.822.320	-164.259.673
Margen de Bruto u Operacional (+/-)		28.709.120	44.211.620	46.780.172	49.685.568	52.997.924
Depreciación (-)		-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735
Intereses(-)		0	0	0	0	0
Flujo de caja antes de impuestos		27.355.385	42.857.885	45.426.436	48.331.833	51.644.189
Impuesto (27%)		-7.385.954	-11.571.629	-12.265.138	-13.049.595	-14.826.202
Flujo de caja Despues de impuestos		19.969.431	31.286.256	33.161.299	35.282.238	36.817.987
Depreciación (+)		1.353.735	1.353.735	1.353.735	1.353.735	1.353.735
Prestamo (+)						
Pago de Capital (-)						
Valor de Salvataje (+)						3.925.000
Rec del capital (+)						79.055.249
Inversión inicial (-)	-86.551.754					
Flujo de caja Neto		21.323.166	32.639.991	34.515.034	36.635.973	121.151.970
Flujo de Caja Descontado		20.481.332	30.113.625	30.586.361	31.184.139	99.051.944

Fuente: Propia.

Detalle de cálculos relacionados al flujo de caja sin financiamiento, tabla 40.

**Tabla 40**

*Información adicional FCSF*

<b>VAN</b>	<b>\$124.865.647</b>
<b>TIR</b>	<b>35%</b>
<b>Payback Descontado (meses)</b>	<b>39</b>
<b>IVAN rentable &gt;1 , no rentable &lt; 1</b>	<b>1,44</b>

*Fuente:* Propia.

En relación con los resultados precedentes del Flujo de Caja sin Financiamiento, se puede observar un VAN (valor Actual Neto) mayor a cero, lo que significa que el proyecto es financieramente viable, superando la inversión inicial y en un corto plazo de tan solo 39 meses como lo indica el Payback descontado. Con respecto a la TIR (Tasa Interna de Retorno) la cual es de un 35%, supera abismantemente la tasa de descuento 4,11%, provocando que el proyecto sea atractivo para inversionistas.

## 6.8 Amortización

Mediante el sitio web Compara online / crédito de consumo, se pudo realizar una búsqueda de bancos para poder cubrir el 70% de la inversión inicial que asciende a \$60.586.227, encontrando un solo banco (Consortio) el cual, mantiene una tasa de interés mensual del 2,1%, pudiendo llevarla a un 28% anual.

Mediante los cálculos demostrados en las siguientes tablas (41, 42, 43) se puede apreciar el valor de la cuota del préstamo, cuya cifra corresponde a \$24.081.008 en un periodo de 5 años.

**Tabla 41**

*Inversión del Proyecto*

	<b>Monto \$</b>	<b>%</b>
<b>Inversión Proyecto</b>	<b>86.551.754</b>	<b>100%</b>
<b>Capital Propio</b>	<b>25.965.526</b>	<b>30%</b>
<b>Deuda</b>	<b>60.586.227</b>	<b>70%</b>

*Fuente:* Propia.

**Tabla 42***Detalle cuadro amortización*

	Valores
Deuda	60.586.227
Periodo	5
Tasa anualizada (Td)	28%
Anualidad (Cap+Interés)	24.081.008
Total Pago	120.405.041
Interés Pagado	59.818.813

*Fuente: Propia.***Tabla 43***Cuadro de Amortización*

Periodo	Capital Inicial	Interés	Capital Cuota	Cuota
0	60.586.227	0	0	0
1	53.665.844	17.160.625	6.920.383	24.081.008
2	44.785.311	15.200.475	8.880.533	24.081.008
3	33.389.429	12.685.126	11.395.882	24.081.008
4	18.765.743	9.457.322	14.623.686	24.081.008
5	0	5.315.265	18.765.743	24.081.008
		<b>59.818.813</b>	<b>60.586.227</b>	<b>120.405.041</b>

*Fuente: Propia.*

## 6.9 Calculo del WACC (Tasa de Costo Capital Promedio)

Para poder obtener el WACC se debe considerar la siguiente formula:

**WACC=** ((Deuda/Total inversión) \*Tasa de la deuda (Td) \*(1-0,27)) + (Capital propio/Total inversión) \*Ke)), ver tabla 44.

**Tabla 44**

*Detalle para cálculo de WACC*

<b>WACC</b>	<b>15,71%</b>
<b>% Deuda</b>	70%
<b>% Capital Propio</b>	30%
<b>Td</b>	28%
<b>Ke</b>	4,11%
<b>Tasa de Impuesto</b>	27%

*Fuente:* Propia.

## 6.10 Flujo de Caja con Financiamiento.

Tabla 45

### Flujo de Caja con Financiamiento

Item	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos (+)		197.290.530	239.812.311	250.112.189	261.370.534	273.766.121
Costos Variables (-)		-24.641.404	-25.380.646	-26.142.066	-26.926.327	-27.734.117
Margen de Contribución (+/-)		172.649.126	214.431.665	223.970.123	234.444.206	246.032.004
Costos fijos (-)		-25.565.688	-26.332.659	-27.122.638	-27.936.318	-28.774.407
GAV (-)		-118.374.318	-143.887.387	-150.067.313	-156.822.320	-164.259.673
Margen de Bruto u Operacional (+/-)		28.709.120	44.211.620	46.780.172	49.685.568	52.997.924
Depreciación (-)		-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735
Intereses(-)		-17.160.625	-15.200.475	-12.685.126	-9.457.322	-5.315.265
Flujo de caja antes de impuestos		27.355.385	42.857.885	45.426.436	48.331.833	51.644.189
Impuesto (27%)		-7.385.954	-11.571.629	-12.265.138	-13.049.595	-14.826.202
Flujo de caja Despues de impuestos		19.969.431	31.286.256	33.161.299	35.282.238	36.817.987
Depreciación (+)		1.353.735	1.353.735	1.353.735	1.353.735	1.353.735
Prestamo (+)	60.586.227					
Pago de Capital (-)		-6.920.383	-8.880.533	-11.395.882	-14.623.686	-18.765.743
Valor de Salvataje (+)						3.925.000
Rec del capital (+)						79.055.249
Inversión inicial (-)	-86.551.754					
Flujo de caja Neto	-25.965.526	14.402.783	23.759.458	23.119.152	22.012.287	102.386.228
Flujo de Caja Descontado		13.834.164	21.920.453	20.487.615	18.736.617	83.709.368

Fuente: Propia

## Tabla 46

### Información adicional FCCF

<b>VAN</b>	<b>\$80.802.309</b>
<b>TIR</b>	<b>82%</b>
<b>Payback Descontado (meses)</b>	<b>19</b>
<b>IVAN rentable &gt;1 , no rentable &lt; 1</b>	<b>3,11</b>

*Nota:* Fuente: Propia

Mediante un análisis del Flujo de Caja con Financiamiento, se puede apreciar un VAN positivo de \$80.802.309, el cual es menor que el VAN sin financiamiento, siendo aun así concordante, debido al costo que se agrega al tener que pagar un interés a la casa bancaria, siendo en todo momento viable.

La TIR (Tasa Interna de retorno) es de un 82%, si bien es cierto es una tasa elevada, tiene relación debido que el proyecto no tiene costos muy altos al no producir productos, más sólo servicios, lo cual provoca que los costos sean bajos en comparación al ingreso que se genera.

En cuanto al Payback, la inversión se recupera en tan solo 19 meses, generando que el proyecto sea altamente atractivo.

## **6.11 Evaluación Financiera.**

Teniendo los flujos de cajas sin y con financiamiento, se puede apreciar que ambos son viables, debido que su VAN es positivo y su TIR es mayor al  $K_e$  y WACC respectivamente.

Como consecuencia del alto monto de inversión inicial, es más atractivo el flujo de caja con financiamiento, aunque este flujo en su respectivo periodo su resultado es menor que el flujo sin financiamiento, el tiempo de poder recuperar la inversión inicial se reduce considerablemente con respecto al segundo, siendo un proyecto atractivo para inversionistas cuya principal preocupación, aparte de ver utilidades, es el tiempo en que van a poder recuperar lo invertido.

## 6.12 Escenario Pesimista.

Tabla 47

### Flujo de Caja con Financiamiento Pesimista

Item	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos (+)		177.561.477	215.831.080	225.100.970	235.233.480	246.389.509
Costos Variables (-)		-22.177.264	-22.842.582	-23.527.859	-24.233.695	-24.960.706
Margen de Contribución (+/-)		155.384.213	192.988.499	201.573.111	210.999.785	221.428.803
Costos fijos (-)		-25.565.688	-26.332.659	-27.122.638	-27.936.318	-28.774.407
GAV (-)		-118.374.318	-143.887.387	-150.067.313	-156.822.320	-164.259.673
Margen de Bruto u Operacional (+/-)		11.444.207	22.768.453	24.383.159	26.241.148	28.394.724
Depreciación (-)		-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735	-1.353.735
Intereses(-)		-17.160.625	-15.200.475	-12.685.126	-9.457.322	-5.315.265
Flujo de caja antes de impuestos		10.090.472	21.414.718	23.029.424	24.887.413	27.040.989
Impuesto (27%)		-2.724.428	-5.781.974	-6.217.945	-6.719.601	-8.183.338
Flujo de caja Despues de impuestos		7.366.045	15.632.744	16.811.480	18.167.811	18.857.651
Depreciación (+)		1.353.735	1.353.735	1.353.735	1.353.735	1.353.735
Prestamo (+)	60.586.227					
Pago de Capital (-)		-6.920.383	-8.880.533	-11.395.882	-14.623.686	-18.765.743
Valor de Salvataje (+)						3.925.000
Rec del capital (+)						79.055.249
Inversión inicial (-)	-86.551.754					
Flujo de caja Neto	-25.965.526	1.799.397	8.105.946	6.769.333	4.897.860	84.425.891
Flujo de Caja Descontado		1.728.357	7.478.538	5.998.814	4.169.005	69.025.280

Fuente: Propia.

El presente escenario pesimista observado en la tabla 47, dice relación a la TIR (82%) correspondiente al Flujo de Caja con Financiamiento, en donde en esta oportunidad las ventas sufren una caída de un 10%. La TIR en este escenario de todas formas alcanza rangos moderados de un 39% dentro del mercado, llevando a su vez el IVAN a un valor mínimo de 1,13.

En esta oportunidad el VAN disminuye a \$29.454.813 y el payback descontado asciende a 50 meses. Ver tabla 48.

#### **Tabla 48**

##### *Información adicional FCCF Pesimista*

<b>VAN</b>	<b>\$29.454.813</b>
<b>TIR</b>	<b>39%</b>
<b>Payback Descontado (meses)</b>	<b>50</b>
<b>IVAN rentable &gt;1 , no rentable &lt; 1</b>	<b>1,13</b>

*Fuente:* Propia.

## **CAPÍTULO 7: Conclusión**

El presente estudio de prefactibilidad técnica y económica que dice relación con la creación de un centro terapéutico en la ciudad de Santa Cruz, el cual nace bajo la premisa de poder ser un aporte para la ciudadanía y prestar servicios que no se encuentran en la ciudad o alrededores, se realizó bajo diferentes herramientas ingenieriles que permitieron determinar la factibilidad del proyecto.

A través de los estudios de mercado, técnico, ambiental, legal y económico se pudo obtener determinar cómo se comporta la industrial desde lo general (país) a lo particular (Santa Cruz) pudiendo a su vez segmentar la población y establecer una demanda que permitió ser la base del proyecto, debido que a raíz de esto se pudo determinar los recursos necesarios para satisfacerla y determinar las estrategias a seguir para que el proyecto fuera factible, estableciendo un modelo de negocio cuyo servicio a prestar se construyera de tal forma de que fuera lo necesariamente atractivo y de fácil acceso por parte de los potenciales usuarios.

En el ámbito económico se pudo establecer a través de los costos fijos, variables y gastos administrativo, en conjunto con los activos fijos e intangibles, la inversión inicial, información relevante para poder poner en marcha el proyecto y la forma en que se financia. Se determinaron dos tasas sumamente importantes para el proyecto, CAPM con el cual se pudo calcular el costo capital propio considerando los riesgos del mercado y el WACC el cual es un poco más amplio debido que a lo anterior también se sumó la deuda.

El flujo de caja con financiamiento es la forma más idónea y realista de poder llevar a cabo el presente proyecto de prefactibilidad, su alta inversión inicial de \$86.551.754 complica el poder comenzar sin apoyo financiero de alguna entidad bancaria. Sin perjuicio de lo anterior, el proyecto alcanza un VAN de \$80.802.309 con un payback descontado de 19 meses, tiempo altamente atractivo para el/los inversionistas.

Como conclusión, el presente estudio de prefactibilidad técnico y económico de un centro de terapia ocupacional determinó su viabilidad absoluta, debido que desde el primer año ya se pueden obtener utilidades, pudiendo cubrir anualmente todos los costos. A su vez se comprobó que el servicio otorgado por el centro es un aporte para la comunidad y poder aportar con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que mantienen cierto grado de discapacidad.

## **Bibliografía**

- 2022, I. E. (Abril de 2022). *III Estudio Nacional de la Discapacidad 2022*. Obtenido de SENADIS: [https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii\\_estudio\\_nacional\\_de\\_discapacidad](https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad)
- Asana. (01 de julio de 2024). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Asana. (7 de Marzo de 2025). *Asana*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>
- BCN. (28 de 05 de 2024). *BCN*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1203827>
- BCN. (2024). *Biblioteca del Congreso Nacional* . Obtenido de [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2024&idcom=6310](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2024&idcom=6310)
- Chile, B. d. (11 de 06 de 2017). *BCN*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/consulta/listaresultadosimple?cadena=%09Ley%2021.015%20Inclusi%C3%B3n%20laboral.&itemsporpagina=10&npagina=1>
- Chile, B. d. (20 de Junio de 2019). *BCN*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766>
- Damodaran. (Enero de 2025). *Damodaran*. Obtenido de Damodaran: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- ESIC. (01 de Agosto de 2023). *ESIC*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c>
- Familia, M. d. (04 de Enero de 2024). *Ministerio de Desarrollo Social y Familia*. Obtenido de <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/noticias/mas-de-2->

millones-700-mil-personas-adultas-tienen-discapacidad-en-chile-segun-el-tercer-estudio-naci

Fontoura, A. (09 de Marzo de 2023). *FM2S*. Obtenido de <https://www.fm2s.com.es/layout/>

*Fundación con Trabajo*. (09 de Mayo de 2024). Obtenido de *Fundación con Trabajo*: <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/discapacidad-en-chile/>

*Fundación Descúbreme*. (s.f.). Obtenido de *Fundación Descúbreme*: <https://www.descubreme.cl/inclusion-laboral/#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20laboral%20implica%20brindar,otro%20trabajador%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Hubspot. (03 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-mercado-objetivo>

Integral, V. C. (2025). *Vibra Centro Integral*. Obtenido de *Vibra Centro Integral*: <https://www.centrointegralvibra.cl/terapia-ocupacional.html>

*Normas de ortoprotésica de la OMS*. (2017). Obtenido de *Normas de ortoprotésica de la OMS*: [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/259508/9789243512488-part1-spa.pdf;jsessionid=C4220DFDC0F50D4C5DB39DD73CF7EA05?sequence=1#:~:text=Dispositivo%20de%20aplicaci%C3%B3n%20externa%20que,ausente%20o%20deficiente%20\(6\).&text=Persona%20que%20ha%20comp](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/259508/9789243512488-part1-spa.pdf;jsessionid=C4220DFDC0F50D4C5DB39DD73CF7EA05?sequence=1#:~:text=Dispositivo%20de%20aplicaci%C3%B3n%20externa%20que,ausente%20o%20deficiente%20(6).&text=Persona%20que%20ha%20comp)

*Organización Internacional del Trabajo*. (2025). Obtenido de *Organización Internacional del Trabajo*: [https://www.ilo.org/es/ergonomia#:~:text=La%20ergonom%C3%ADa%20\(o%20factores%20humanos,el%20rendimiento%20y%20el%20bienestar](https://www.ilo.org/es/ergonomia#:~:text=La%20ergonom%C3%ADa%20(o%20factores%20humanos,el%20rendimiento%20y%20el%20bienestar)

*Organización Mundial de la Salud (OMS)*. (17 de Junio de 2022). Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Salesforce. (12 de Enero de 2024). *Salesforce*. Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/blog/estudio-de-mercado/#:~:text=Un%20estudio%20de%20mercado%20es,negocios%20y%20las%20amenazas%20potenciales>.

Salud, S. d. (2025). *Superintendencia de Salud*. Obtenido de Superintendencia de Salud: [https://www.superdesalud.gob.cl/orientacion-en-salud/como-funciona-el-sistema-de-salud-en-chile/#accordion\\_1](https://www.superdesalud.gob.cl/orientacion-en-salud/como-funciona-el-sistema-de-salud-en-chile/#accordion_1)

SENADIS. (20 de Enero de 2016). *SENADIS*. Obtenido de SENADIS: [https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii\\_estudio\\_nacional\\_de\\_discapacidad](https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad)

Simla. (22 de Noviembre de 2024). *Simla*. Obtenido de <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Slimstock. (22 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://www.slimstock.com/es/blog/proyeccion-de-la-demanda-en-la-cadena-de-suministro/>

Sumup. (s.f.). *Sumup*. Obtenido de Sumup: <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/marketing-mix/>

UOC. (19 de Febrero de 2024). Obtenido de <https://blogs.uoc.edu/mel/es/matriz-efi-y-efe-herramientas-estrategicas-para-evaluar-el-desempeno-empresarial/>

*VitalAstur*. (06 de Julio de 2021). Obtenido de VitalAstur: <https://www.vitalastur.com/que-enfermedades-ayuda-a-tratar-la-terapia-ocupacional/>