



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CADENA DE JARDINES  
INFANTILES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION DIRECCION  
DE EMPRESAS**

**ROSSANA ANDREA MEZA LANDAETA**

**PROFESOR GUÍA  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
GASTON HELD BARRANDEGUY  
XIMENA ROMERO VIVERO**

**SANTIAGO DE CHILE  
Octubre, 2011**

## RESUMEN

El presente plan de negocios analiza la factibilidad de establecer una cadena de jardines infantiles en la ciudad de Santiago que entregue el servicio de atención las 24 horas del día y los siete días de la semana.

A partir del análisis del mercado y la industria, se define el mercado potencial como aquellas mujeres de hasta treinta y nueve años que tienen hijos menores de cuatro años, que trabajan en la Región Metropolitana y en la rama de comercio al por mayor y menor, por ser esta la rama de actividad económica que concentra el mayor número de mujeres trabajadoras. Como una estrategia de probar el modelo y con un riesgo financiero acotado, se decide segmentar geográficamente, siendo la comuna de Maipú la de mayores proyecciones. Este mercado tiene un estimado de 1.300 párvulos y 2.550 mujeres.

La estrategia competitiva a utilizar es de especialización, dirigiéndose a los dos clientes objetivos reconocidos; las madres trabajadoras que directamente seleccionan y cancelan los servicios de jardín infantil y sala cuna, y las dos cadenas principales de retail, Cencosud y Walmart Chile. Las acciones de marketing están dirigidas en una primera etapa a informar sobre los beneficios de la educación preescolar formal y posteriormente a las ventajas de los Jardines Infantiles y Sala Cuna Cariñitos. Bajo el concepto de cadena de jardines infantiles y salas cuna, la empresa Vitamina Work Life S.A. es el principal competidor.

Las variables más sensibles a considerar, son los valores de la mensualidad y la tasa de matrícula. Las proyecciones financieras descontadas a una tasa del 15% señalan un VAN positivo de MM\$220, con una TIR de 46% y recuperación de la inversión en cuatro años. La inversión es para la adquisición de cinco bienes raíces, necesarios para la instalación de los jardines infantiles y salas cunas de la cadena Cariñitos.

Como conclusión se puede señalar que reconociendo la necesidad de un cuidado profesional de los hijos y generando un cambio en el enfoque del negocio desde un modelo limitado en horas y días a uno flexible de acuerdo a las necesidades de la madre, se puede lograr un proyecto rentable con una demanda por los servicios de una cadena de jardines infantiles y sala cuna de atención siete días las 24 horas.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres por su amor y apoyo incondicional. A Claudio por su paciencia y cariño. A Valentina y Laura, por aceptar las horas que no pude estar con ellas abstraída en los libros y la Ipad.*

## Contenido

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2. VISIÓN Y MISIÓN .....	5
2.1 Visión.....	5
2.2 Misión .....	5
3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA .....	6
3.1 Necesidad y oportunidad.....	6
3.2 Características del mercado y cliente objetivo.....	7
3.3 Análisis Interno-Externo .....	10
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	12
5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	14
5.1 Modelo de ingresos .....	14
5.2 Modelo de comercialización y ventas.....	15
5.3 Promoción.....	15
5.4 Estrategia competitiva.....	16
6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	17
6.1 Operaciones .....	17
6.2 Plan de implementación .....	18
7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR .....	19
8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS .....	21
8.1 Proyecciones de ventas .....	21
8.2 Estado de resultado y Flujo de caja libre.....	22
8.3 Flujo de efectivo y Hoja de Balance .....	23
8.4 Evaluación y análisis económico .....	24
8.5 Análisis de riesgos.....	25
9. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS .....	26
10. CONCLUSIONES.....	27
11. BIBLIOGRAFÍA .....	28
12. ANEXOS .....	29
A.- Tablas.....	29
B.- Competencia.....	32
C.- Antecedentes de la evaluación financiera.....	33
D.- Sensibilización .....	34

## **1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

La cadena de jardines infantiles y sala cuna “Cariñitos” es un apoyo para las madres trabajadoras que tienen hijos preescolares y en edad escolar cuya jornada es menor a la jornada laboral de la madre.

Cariñitos entrega jornadas escolares flexibles, adaptándose a las necesidades laborales de la madre y ubicándose cerca de su domicilio. Entrega atención de lunes a domingo las 24 horas del día, con un servicio integral a los niños y niñas desde los 168 días hasta los 5 años y a los hermanos mayores de 5 años, de los matriculados, en el horario después de su jornada escolar.

La educación está basada en programas de alta calidad con evaluaciones periódicas que permiten medir los avances del párvulo. Los hermanos de los matriculados son apoyados en sus tareas y realizan actividades de recreación dirigidas por profesionales del establecimiento.

El proyecto, surge como un interés personal de Rossana Meza, que a partir de su experiencia como madre visualizó una oportunidad de satisfacer la necesidad de aquellas mujeres que desean ajustarse a los horarios requeridos en sus trabajos sin descuidar el cuidado de sus hijos.

## **2. VISIÓN Y MISIÓN**

### **2.1 Visión**

*“Ser una cadena de jardines infantiles y salas cunas reconocida por su apoyo a las madres trabajadoras.”*

### **2.2 Misión**

Apoyar a las madres trabajadoras adaptándose a los horarios y días de sus jornadas laborales, entregando espacios y programas educativos de alta calidad para el cuidado y educación de sus hijos en edad preescolar y los hermanos de estos después de su jornada escolar formal.

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

#### 3.1 Necesidad y oportunidad

Históricamente, en Chile, la participación laboral femenina ha sido muy inferior a la del hombre, alcanzando su mayor porcentaje en el 2009 con un 41%.

**Tabla 1: Participación Laboral. Total Nacional en %.**

Período	Tasa de participación (%)		
	Total	Hombres	Mujeres
2000	54,4	73,9	35,6
2001	53,9	73,4	35,0
2002	53,7	73,0	35,0
2003	54,4	72,9	36,6
2004	55,0	72,5	38,1
2005	55,6	72,4	39,3
2006	54,8	71,7	38,5
2007	54,9	71,4	39,1
2008	56,0	71,8	40,9
2009	55,9	71,0	41,3

Fuente: Elaboración OIT con base en información oficial.

Según la última encuesta de la Comunidad Mujer, las principales causas que impiden que un mayor número de mujeres realice trabajos remunerados fuera del hogar son: el cuidado de los hijos, condiciones del mercado laboral y el trabajo doméstico<sup>1</sup>.

La madre trabajadora o aquella que desea integrarse al mercado laboral, tiene dos alternativas para el cuidado de sus hijos: mantenerlos en el hogar bajo el cuidado de un adulto, ya sea familiar o no, o enviarlo a un jardín infantil o sala cuna. Esta última alternativa es la que se considera como industria de estudio para desarrollar un plan de negocios.

En Chile, la educación parvularia formal, puede ser otorgada por establecimientos privados o del estado, ya sea por administración delegada o directa (Junji, Integra, Municipal). Sin embargo, la gran debilidad de estos establecimientos es que sus horarios de atención son restringidos al horario diurno y en el caso de los establecimientos del estado sólo un 44% de estos tiene atención extendida hasta las 19:00 hrs.

<sup>1</sup> "Voz de mujer 2010", Comunidad Mujer.

Lo anterior genera un problema para aquellas madres trabajadoras que deben cumplir horas extras, turnos nocturnos o jornadas especiales<sup>2</sup>. Según la Sexta Encuesta Laboral de la Dirección del Trabajo (ENCLA 2008): un 22,9% de las mujeres trabajadoras realiza horas extraordinarias con un promedio de 3,4 horas diarias, un 6,4% realiza turnos nocturnos y un 16,5% de estas trabaja los días domingos.

Por lo anterior surge la necesidad de encontrar lugares adecuados con flexibilidad de horarios y días de atención. Que, además, se ajusten a los requisitos para ser acogidos al beneficio de cobertura por parte de las empresas empleadoras de las madres.

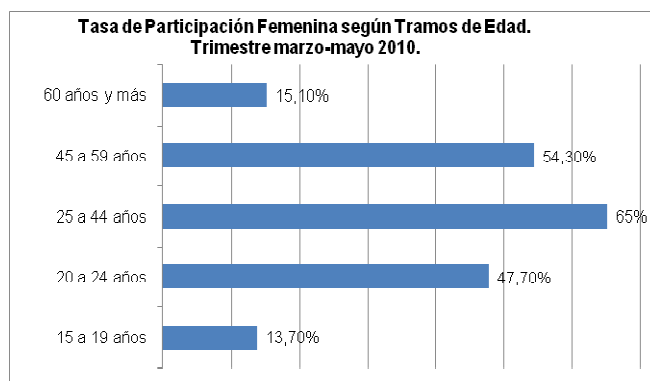
Como solución se propone una cadena de jardines infantiles de tamaño medio, de tal manera de generar una oferta de establecimientos a las empresas, que permita establecer convenios directos y los puedan entregar como beneficio a sus empleados. Además, ser una alternativa para aquellas madres que escogen directamente un jardín infantil o sala cuna.

### 3.2 Características del mercado y cliente objetivo

#### 3.2.1 Características del mercado

A nivel Nacional, un 37% del total de Ocupados de la Fuerza Laboral son mujeres, es decir 2.534.080<sup>3</sup>. En la Región Metropolitana se encuentran 1.065.910, las cuales se concentran en el Comercio al por mayor y menor (21,8%), en las Actividades inmobiliarias, Empresariales y de alquiler (15,0%) y las Industrias manufactureras no metálicas (13,8%), ver Tabla 1 de anexo A.

Con respecto a las características de la mujer trabajadora éstas se encuentran principalmente en el tramo de edad de 25 a 59 años y su estado conyugal es mayoritariamente divorciada y separada.



<sup>2</sup> Otro uso de la flexibilidad del tiempo de trabajo, según la normativa nacional es: el trabajo en día domingo en la actividad principal, los sistemas excepcionales de distribución de jornada y las jornadas bisemanales, entre otras.

<sup>3</sup> Encuesta Nacional de Empleo Trimestre dic- feb 2010. INE.

Por otro lado, al considerar la variable maternidad se ha observado una tendencia hacia la planificación familiar, concentrando el período reproductivo entre los 20 y 39 años, siendo los 28 años la edad media en la cual las mujeres son madres<sup>4</sup>. Suponiendo que en el tramo de edad señalado anteriormente se encuentran las madres de los niños menores de 4 años, tendremos una tasa de 0.51 niños y niñas por cada mujer de este rango de edad.

Dado lo anterior, se puede determinar que existen 232.368 mujeres desempeñándose en el Comercio al por mayor y menor de las cuales un 27% se encuentra en el tramo de edad de 20 a 39 años, es decir, 62.739 mujeres con 118.508 párvulos asociados. Sin embargo, existe un porcentaje de estos que son cubiertos por los jardines infantiles del programa Integra y de administración directa Junji, los cuales no son considerados dentro del mercado objetivo de este proyecto de negocio. Esto requiere considerar las remuneraciones del sector comercio, para lo cual se considera la ENCLA 2008, según la cual un 23,4% de los trabajadores (hombres y mujeres) tienen remuneraciones superiores a los \$477.000, ver Tabla 3 de anexo A.

Luego el **mercado potencial** esta determinado por las trabajadoras que reciben ingresos superiores a los \$477.000 que se desempeñan en la Rama de Comercio al por mayor y menor, y se encuentran en el tramo de edad de los 20 a 39 años, es decir, 14.681 mujeres con 27.160 párvulos.

El **mercado real** se obtiene por segmentación geográfica, considerando variables como tasa de natalidad, población femenina y rangos de edad. La comuna de Maipú es la que presentó mayores potencialidades, tanto desde el punto de vista socioeconómico como de crecimiento poblacional, ver tabla 4 de anexo A. El **mercado real** correspondería a 2.550 mujeres trabajadoras con 1.300 párvulos (2.550 \* 0,51).

**Tabla 2: Comuna de Maipú año 2010.**

Maipú	Total	Hombres	Mujeres	Mujeres 20 a 39 años	Menores de 4 años
Población €	805.503	393.244	412.259	132.737	61.710
Ocupación Laboral	301.196	187.896	113.780	57.352	29.249
Rama Comercio	67.087	45.049	22.182	10.897	5.603
Ingreso mayor a \$477.000	15.698	10.542	5.189	2.550	1.300

Fuente: Elaboración propia en base al Censo 2002 y proyecciones poblacionales del INE.

<sup>4</sup> Población y Sociedad. Aspectos demográficos. INE. 7 mayo 2008.



### 3.2.2 Cliente Objetivo

Para este proyecto se consideran dos tipos de clientes:

1.- Las madres que tiene su domicilio en la comuna de Maipú, que directamente seleccionan y cancelan los servicios de cuidado de párvulos y presentan la necesidad de horarios flexibles. Considerando el mercado real señalado en el punto anterior tendremos, 1.966 mujeres como cliente objetivo, ya que, según la Encuesta de Empleo del Trimestre marzo – mayo 2010, un 77,1% de las mujeres asalariadas no les dieron el derecho de Guardería Infantil (Sala Cuna o Jardín Infantil).

2.- Las dos cadenas principales de retail; Cencosud y Walmart Chile, que cuenten con más de 20 mujeres dentro de su dotación de personal, ver tabla 8 de los anexo A.

**Tabla 3: Madres trabajadoras & menores de 4 años**

	Porcentajes	Mercado real		Atendidos al año 5		Participación
		Madres trabajadoras	Menores de 4 años	Madres trabajadoras	Menores de 4 años	
Cliente Objetivo 1	77,10%	1.966	1.003	296	151	15%
Cliente Objetivo 2	22,90%	584	297	292	149	50%
Total	100,00%	2.550	1.300	588	300	23%

**Tabla 4: Participación por servicio al año 5.**

Número de madres	Horario Diurno	Turno Nocturno	Total	Horas extras	Trabaja los Domingos
Porcentaje	93,60%	6,40%	100,00%	22,90%	16,50%
Mercado real	1.217	83	1.300	298	214
Total establecimientos (60 c/u)*	300	60	300	149	107
Participación por segmento	31%	72%	23%	50%	50%

\* Los establecimientos atienden además a 15 niños por el servicio Hermano Mayor.

Supuesto: Las madres que utilizan la jornada nocturna, lo hacen en combinación con la jornada diurna, por ejemplo; 2 semanas con la jornada diurna y dos semanas con la jornada nocturna.

El elemento decisivo de elección tiene que ver con las preferencias de sus usuarias (trabajadoras) y la disponibilidad de horarios flexibles, de acuerdo a su sistema de turnos. Por lo tanto, la decisión de preferencia dependerá del programa educativo ofrecido, ubicación y disponibilidad de horarios.

El objetivo es lograr que la proporción de matriculados sea de un 50% cliente 1 y 50% cliente 2.

### 3.3 Análisis Interno-Externo

En la siguiente tabla se presenta el análisis de Porter, se puede observar que es una industria altamente competitiva, con una baja concentración y alta competencia (ver tabla 2 de anexo A). Los dueños de los Jardines Infantiles y Salas Cuna por lo general tienen sólo un establecimiento, teniendo dificultades para lograr buena calidad y diferenciación, por lo tanto la ventaja competitiva está dada por el número de párvulos por establecimiento y cantidad de establecimientos bajo una propiedad única (sociedad) que permitan desarrollar economías de escala y flexibilidad con la dotación, principal recursos de estas empresas.

<b>Análisis de Porter</b>		
<b>Amenaza de nuevos actores</b> <b>ALTA</b> No existen barreras a la entrada.	<b>Intensidad de la rivalidad entre los competidores</b> <b>MEDIA</b> Pueden reaccionar igualando los productos y servicios, sin embargo los dueños son propietarios de un solo jardín infantil.	<b>Poder de negociación de los proveedores</b> <b>BAJA</b>
<b>Amenaza de sustitutos</b> <b>ALTA</b> 0 a 3 años - cuidado en casa 3 a 4 años - Play Group en colegios. 5 años – colegios		<b>Poder de negociación de los Clientes</b> <b>MEDIA</b> Pueden influir en el funcionamiento de los establecimientos

Para un posterior análisis de estrategias y planes promocionales es necesario conocer las fortalezas, debilidades de la empresa propuesta y las oportunidades, amenazas de la industria a la que se quiere ingresar. A continuación se presenta este análisis.

<b>Análisis FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La capacidad de administración de quien lidera el proyecto	Quien administra no posee título de Parvularia u otro afín
Atención integral al niño/a, entregando flexibilidad horaria para los padres	Marca nueva que no tiene reconocimiento en el mercado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Art. 203 del Código del Trabajo. El empleador puede cumplir con este requisito pagando directamente la sala cuna que la trabajadora escoja para su hijo/a.	Incertidumbre laboral, pone en riesgo la continuidad de las matriculas de párvulos.
Preferencia de mujeres en la atención directa al público	Meses críticos de invierno, con altos índices de contaminación y enfermedades respiratorias, ponen en

	riesgo la continuidad de las mensualidades.
Sólo el 6% de los párvulos matriculados corresponde al rango de edad de 0 a 5 años.	Colegios están incorporando a su oferta los Play Group, recibiendo niños desde los 3 años.
Los jardines infantiles y salas cunas cuentan con horario fijo de Lunes a Viernes desde las 7:30 a las 19:00 y la jornada escolar termina a las 16:00 hrs. Aprox.	Algunos Colegios ofrecen la extensión horaria hasta las 18:30 hrs.

Al considerar el concepto de cadenas de Jardines Infantiles y Salas Cuna, la principal competencia es Vitamina Work Life S.A., que inicio sus operaciones en el 2005 y tiene proyectado 120 establecimientos al año 2012. Según señalan el 60% de sus ingresos provienen de corporaciones y el resto de atención directa con familias.

Por otro lado, bajo el concepto de lunes a domingo, 24 horas, se encontraron jardines únicos en regiones y algunos en Santiago. Pero sólo en Puente Alto, se encontró tres establecimientos bajo el nombre de Jardín Infantil “de mis tesoros”.

Con respecto a la comuna de Maipú, se encontraron 27 jardines particulares que sumaron en total 482 vacantes para Salas Cuna y 1.000 vacantes para niveles Medio Menor, Medio Mayor y Transición. No se encontraron jardines bajo el concepto cadena o de lunes a domingo – 24 horas.

Para una mejor apreciación de los competidores se elabora una matriz de competencias.

Empresa	N° de sucursales	Comunas	Convenios empresas	Servicios	Competencia
Vitamina	47	18	26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros patrocinados</li> <li>Centros Corporativos</li> <li>Centros Vitamina</li> </ul> Atención de Lunes a viernes. Otros horarios a solicitud del empleador.	Directa
De mis tesoros	3	Puente Alto	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención 24 horas</li> <li>Lunes a domingo</li> </ul>	Indirecta
Jardines unitarios	1	Maipú	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de lunes a viernes</li> <li>Horario Diurno</li> </ul>	Indirecta

Se considera competencia Indirecta a los potenciales competidores, a diferencia de la cadena de jardines infantiles y salas cuna Vitamina que tienen como parte de su estrategia adaptarse a las necesidades de las empresas. Sin embargo sólo entregan el servicio de 24 horas a los empleados que lo necesitan, especialmente en aquellos establecimientos instalados al interior de los centros de salud.

#### **4. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La ventaja competitiva de los servicios entregados por Cariñitos está basada en el ajuste de los horarios de atención según las necesidades laborales. Lo anterior se logra sin descuidar la calidad en los programas pedagógicos que tienen como base los directrices curriculares del Ministerio de Educación y las normativas gestionadas por la JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles).

Los servicios entregados son los siguientes:

**1.- Semana 5 días:** Se considera una semana cuando se entrega la atención del párvulo por 5 días seguidos, sean estos de lunes a viernes o miércoles a domingo. Esta definición de semana debe ser acordada al inicio de cada mes entre la trabajadora y el jardín infantil o sala cuna a la cual asiste su hijo/a. Se considera 4 semanas como un mes de atención. La jornada diaria es de máximo 12 horas diurnas (8:00 a 20:00) y busca cubrir el tiempo destinado para la jornada laboral y el traslado hacia y desde el lugar de trabajo.

**2.- Especial Nocturna:** Considera el horario de atención posterior al horario establecido en el punto anterior, es decir, comienza a las 20:00 y termina a las 8:00 del día siguiente. Al igual que el punto anterior, se considera la semana de 5 días seguidos independiente del inicio de esta. Durante esta jornada se establece las rutinas de sueño y posteriormente se vela por un buen dormir.

**3.- Atención día adicional:** Este servicio pretende cubrir aquellos días adicionales de la jornada laboral, que están fuera de los 5 días definidos para la semana. Este día adicional es un complemento de la Semana 5 días y Especial Nocturna.

**4.- Atención hora adicional:** Este servicio pretende cubrir aquellos días en que se debe cumplir con horas extraordinarias y que no superan las 3 horas semanales.

**5.- Atención Hermano Mayor:** Para el hermano mayor de los matriculados en los establecimientos Cariñitos. Se entrega atención en la jornada de 5 días determinada para el párvulo matriculado, desde las 16:00 hasta las 20:00 hrs.

**6.- Cobro centralizado:** Este servicio está dirigido a las empresas que firmen convenio con la red de Jardines Infantiles y Salas Cuna disponibles. Los empleadores deberán aprobar previamente la solicitud de sus trabajadoras por los distintos servicios de tal manera de asegurar que va en directo beneficio de estas.

Los servicios señalados anteriormente, son idénticos para los tres niveles definidos para la educación parvularia: Sala Cuna, Nivel Medio y Nivel Transición.

Estos niveles de educación parvularia determinan la organización administrativa y pedagógica de la educación entregada a los párvulos matriculados.

#### **Educación Parvularia**

Nivel		Edades	Ciclos	Supervisión
Sala Cuna	Menor	168 días a 1 año	Primer	JUNJI
	Mayor	1 a 2 años		
Medio	Menor	2 a 3 años	Segundo	MINEDUC
	Mayor	3 a 4 años		
Transición	1° Nivel	4 a 5 años		
	2° Nivel	5 a 6 años		

**Sala Cuna:** No más de 15 niñas y niños desde los 168 días hasta los 2 años. Están a cargo de 1 parvularia y dos auxiliares de párvulo. Separados en Nivel menor y Nivel Mayor, el primero desde los 168 días hasta los 12 meses y el segundo desde los 12 meses a los 24 meses. Ambos niveles tienen programas establecidos que permiten la estimulación a través de los sentidos y el descubrimiento del medio que habitan.

**Jardín Infantil:** No más de 45 niños separados en Nivel Medio Menor-Mayor y Primer Nivel de Transición, el primero desde los 24 meses hasta los 4 años y el segundo desde los 4 a los 5 años. Cada grupo a cargo de una parvularia y una auxiliar de párvulo. Ambos niveles tienen programas establecidos que estimulan la creatividad y el contacto con el medio ambiente, mediante talleres de arte, música, agricultura, cocina y cuidado de animales.

**Hermanos mayores:** No más de 5 hermanos por cada nivel descrito para Jardín Infantil (Nivel Medio Menor-Mayor y Primer Nivel de Transición), con la intención de que los hermanos de las niñas y niños que asisten al jardín, puedan ser atendidos después de su jornada escolar y sea retirados juntos por sus padres. Se les entrega apoyo para reforzar sus labores estudiantiles.

## 5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 5.1 Modelo de ingresos

Los ingresos provienen del pago de una matrícula anual, las mensualidades y los días adicionales y horas adicionales no incluidas en las jornadas diurna y nocturna.

Los valores de la mensualidad, son cobrados al inicio del mes de atención, la unidad de medida de los ingresos son semanas de 5 días, considerando 4 semanas en el mes. La mensualidad de Jardín Infantil y Hermano Mayor incluyen la comida del día.

Los valores de día adicional y por hora, son proporcionalmente más altos en comparación a la jornada completa, con el objeto de incentivar el uso de las jornadas establecidas.

**Tabla 5: Valores unitarios de los servicios de Sala Cuna y Jardín Infantil.**

Valores	Periodicidad	Sala Cuna	Jardín Infantil	Hermano Mayor
Matrícula	Anual	168.000	168.000	56.000
Semana 5 días	Semanal	42.000	42.000	14.000
Especial Nocturna	Semanal	42.000	42.000	42.000
Día adicional	Diaria	9.500	8.500	8.500
Hora adicional	Hora	1.500	1.500	1.500

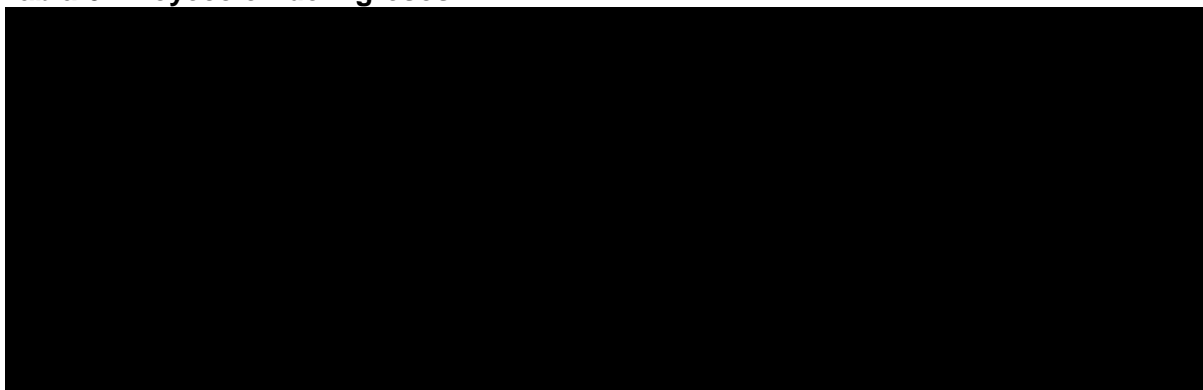
La jornada Especial Nocturna para Hermano Mayor considera que el niño o niña permanece en el establecimiento la jornada nocturna completa.

Se considera el siguiente supuesto: Los primeros tres establecimientos terminan el año con 50% de párvulos matriculados, al segundo año un 70% y al tercer año se logra el 100%. Los dos establecimientos que se incorporan a la cadena en el tercer año de operación del proyecto lo hacen con un 100% de matrícula.

Adicionalmente, se toma en cuenta que el 22,9% de las mujeres trabajadoras realizan en promedio 3 horas extras semanales, el 6,4 % realiza turnos nocturnos y

16,5% trabaja los domingos. Las proyecciones para los primeros 5 años se muestran a continuación.

**Tabla 6: Proyección de Ingresos.**



### **5.2 Modelo de comercialización y ventas**

La venta será directa, dirigida al área Recursos Humanos de las cadenas de retail y a los sindicatos de las empresas.

El esfuerzo de comercialización estará enfocado en capturar a las trabajadoras de supermercados, específicamente Cencosud y Walmart Chile, las cuales tengan residencia en la comuna de Maipú.

### **5.3 Promoción**

La cadena Cariñitos se posicionará como establecimientos de “educación y cuidado de calidad, acorde a los nuevos tiempos”. Se deberá entregar información sobre los beneficios de la educación preescolar y el cuidado del hijo después del horario de clases. Esta información debe ser entregada a través de los sindicatos de trabajadores, recursos humanos de las empresas y centros comunitarios de los sectores cercanos a la ubicación del jardín infantil y sala cuna.

Las principales acciones de marketing a seguir son principalmente las siguientes:

<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>
1 . Reuniones con los sindicatos de las tiendas de Retail; Cencosud y Walmart Chile	Informar y motivar por el cuidado de los hijos en la Sala Cuna y Jardines Infantiles
2 . Reuniones con los encargados de beneficios a los empleados	Establecer el servicio de cobro centralizado para el uso de la red de establecimientos.
3 . Entrega de folletos sobre la propuesta de educación y los servicios entregados	Informar a las madres trabajadoras de la comuna
4 . Diseño de Página Web	Canal de información y comunicación con las madres atendidas y las potenciales.

#### **5.4 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva a utilizar es de Especialización, centrando la actividad comercial para la Rama de Comercio al por mayor y menor, en la comuna de Maipú.

La estrategia de marketing a seguir son las que se determinan a partir del análisis del FODA presentado en el punto 3.3. Del cruce de las Fortalezas con las Oportunidades (F-O) y Fortalezas con las Amenazas (F-A) se determinaron las siguientes acciones de marketing:

F-O: 1.- Destacar el beneficio de centralizar en una institución el pago y comunicar sobre el beneficio a prestar el servicio de jardín infantil y sala cuna a las trabajadoras con hijos menores de 2 años.

F-O: 2.- Incentivar a las madres de Infantes a tomar turnos más rentables, mediante campañas comunicacionales a través de los sindicatos, enfatizando la confiabilidad de los establecimientos.

F-A: 1.- Buscar alianzas con las líneas de productos para párvulos, por ejemplo marcas de pañales, ropa infantil, artículos de perfumería de bebés y juguetes. Adicionalmente, alianzas con productos alimenticios como leches, colados y otros suplementos alimenticios.

F-A: 2.- Generar una bolsa de trabajo especializada en auxiliares de enfermería con disponibilidad de cuidar niños enfermos en el domicilio, por días.

F-A: 3.- Generar alianzas estratégicas con colegios del sector para entregar en conjunto una solución a los escolares después de su jornada, en espera de ser retirados por los padres.

Bajo el mismo criterio anterior, se hace el cruce de las debilidades con las oportunidades (D-O) y las debilidades con las Amenazas (D-A):

D-O: 1.- Posicionarse como una cadena de jardines centrada en el concepto de administración y por lo tanto con una mejor comunicación con el empleador.

D-O: 2.- Posicionar la marca al concepto turnos laborales.

D-A: 1.- Asociar la marca con alguna empresa proveedora de productos para infantes, por ejemplo Pañales Jumbo.



## 6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

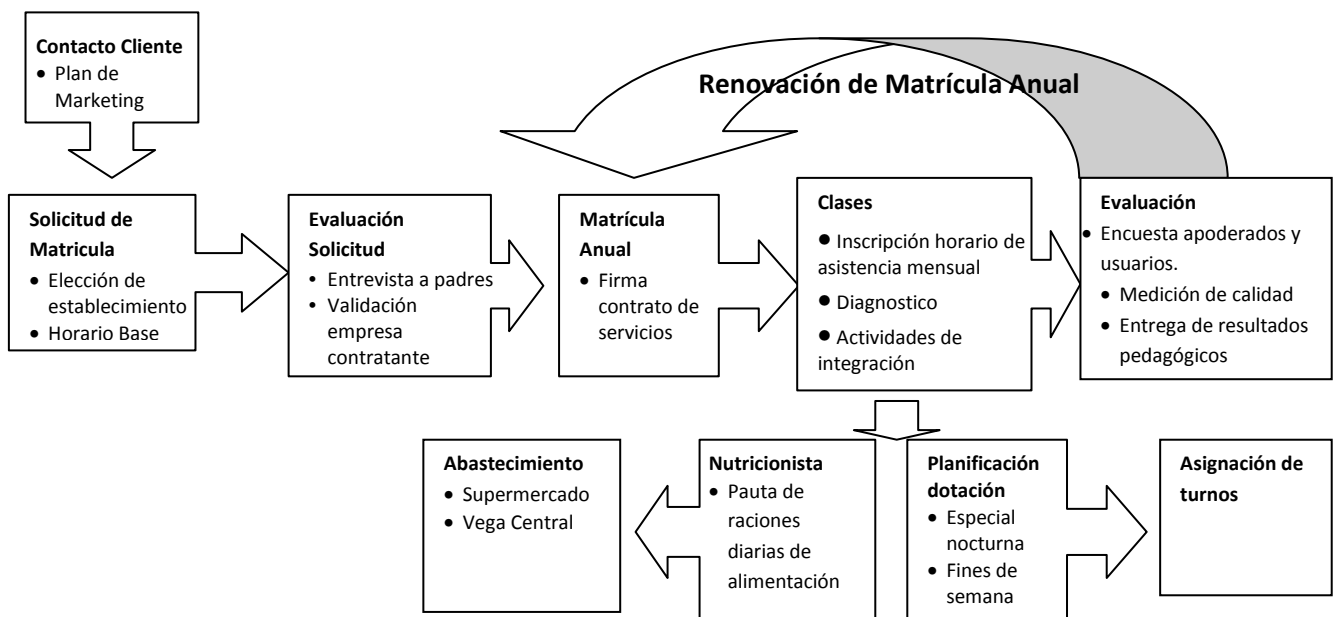
### 6.1 Operaciones

Las operaciones se inician con el contacto al Cliente potencial, utilizando las herramientas de acción de marketing señaladas anteriormente con el objeto de llegar a las metas establecidas. Una vez que se ha logrado el interés del Cliente, este debe presentar una solicitud de Matrícula en el que señala cual es el establecimiento de su interés y el principal horario que utilizará. Esta solicitud es evaluada mediante una entrevista con los padres, especialmente la madre para entender sus requerimientos y que estos sean compatibles con los servicios entregados por los establecimientos, paralelamente se valida la solicitud con la empresa responsable del pago mensual, en caso de ser Cliente retail.

Aprobada la solicitud de matrícula, esta se hace efectiva mediante el pago y firma del contrato de servicio en que se estipulan las responsabilidades y deberes de los contratantes. El matriculado inicia las clases con un período de adaptación e integración con el fin de adecuarse al régimen de trabajo establecido en el plan curricular.

Al inicio de cada mes, la madre o apoderado debe señalar la modalidad de asistencia del párvulo con lo cual se definirá la dotación necesaria para cubrir los turnos, además de la alimentación según la pauta entregada por la Nutricionista.

El ciclo termina con la evaluación a profesionales encargados de la educación y cuidado de los matriculados por parte de las madres o apoderados. Se inicia nuevamente el ciclo con la matrícula anual.



## 6.2 Plan de implementación

El plan de implementación comienza con la formalización de la sociedad considerando los aportes de capital de los socios, para la adquisición de las tres propiedades con las que se iniciará la cadena Cariñitos. Considerando los tiempos legales, se estima que al tercer mes las propiedades pueden ser adquiridas a nombre de la sociedad, a continuación se requiere la habilitación de los establecimientos.

El ministerio de educación permite un empadronamiento provisorio con el cual el jardín infantil puede entrar en operación en espera de los permisos solicitados a las Seremi de Salud y Vivienda. Con esto se daría marcha blanca al inicio del séptimo mes.

Se debe recordar que como requisito para entregar el beneficio de jardín infantil las empresas solicitan que los jardines infantiles o salas cunas seleccionadas estén acreditadas por la JUNJI, por lo que obtener el rol JUNJI es muy importante.

	Actividad	Responsable	Meses													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Registro sociedad	Escritura Pública	Abogado externo	■													
	Publicación Diario Oficial	Abogado externo		■	■											
	Inscripción Registro de Comercio	Abogado externo			■											
Adquisición Propiedades	Búsqueda y selección	Grte. Oper.	■	■	■											
	Negociación Precio Final	Grte. Oper.			■											
	Escritura de Compraventa	Abogado externo			■	■										
	Inscripción Conservador Bs. Raíces	Abogado externo				■										
	Planos Arquitectura y Cálculo	Grte. Oper.				■										
	Habilitación Propiedades	Grte. Oper.				■	■	■								
								■	■							
Autorización	Obtención empadronamiento provisorio	Grte. Oper.						■	■							
	Aprobación Seremi Vivienda y Urbanismo	Grte. Oper.								■	■	■	■	■	■	■
	Aprobación Seremi Salud	Grte. Oper.									■	■	■	■	■	■
	Aprobación M. Educación	Grte. Oper.									■	■	■	■	■	■
Selección	Selección personal	Grte.RRHH.						■	■							
	Selección Proveedores	Grte.RRHH.						■	■							
Acciones de Marketing	Entrevista Recursos humanos Retal	Grte. Gal.			■	■	■	■	■							
	Entrevista Sindicatos	Grte. Gal.			■	■	■	■	■							
	Diseño y mantención Pag. Web	Grte. Gal.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Entrega de folletería	Grte. Gal.						■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

## 7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor está formado por los miembros de la sociedad “Cariñitos”, quienes en una primera etapa ejercerán labores de organización. Adicionalmente, se cuenta con un estaff de apoyo formado por una nutricionista, una enfermera y un administrativo-junior. Por otro lado, cada establecimiento debe contar con personal diurno y nocturno, mediante un sistema de turnos como se detalla a continuación.

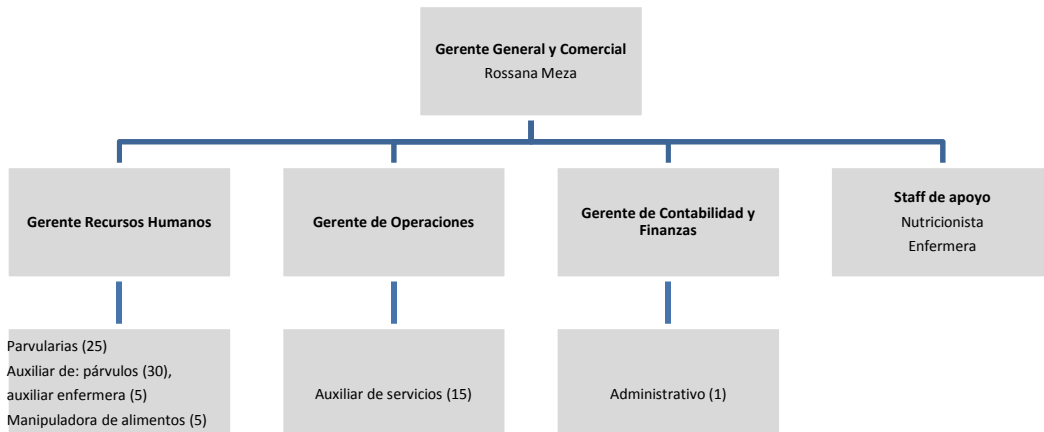
Por establecimiento	Dotación	Lunes a viernes		Dotación	Sábado	Domingo
		Inicio	Termino		Inicio	Termino
Sistema de Turnos						
Semana 5 días		08:00	20:00		08:00	20:00
Directora - Parvularia	1	09:00	19:00			
Parvularia	3	08:30	18:30	1	10:00	20:00
Auxiliar de párvulo 1	3	08:00	18:00	0,5	08:00	14:00
Auxiliar de párvulo 2	3	10:00	20:00			
Auxiliar de aseo	1	09:00	19:00			
Auxiliar de cocina	1	09:00	19:00	0,5	10:00	16:00
Total	12			2		

Por establecimiento	Dotación	4 noches		Dotación	Noche 5	
		Inicio	Termino		Inicio	Termino
Sistema de Turnos						
Especial Nocturna		20:00	08:00		20:00	08:00
Auxiliar de Enfermería	1	20:00	08:00	1	20:00	08:00
Auxiliar de aseo	1	20:00	08:00	1	20:00	08:00
Total	2			2		

Supuestos:

- El personal diurno de lunes a viernes tiene jornadas de 45 horas semanales.
- Para el turno de fin de semana, se contrata 1 parvularia para el día sábado y otra para el domingo mediante contratos por horas.
- En cuanto a las auxiliares de párvulo y cocina para apoyar el turno del sábado y domingo, tendrán un contrato de menos de 30 horas semanales de 6 horas cada día.
- Para la jornada Especial Nocturna, se establecen contratos de 12 horas por 4 noches, la quinta noche es cubierta por personal que realiza sus otras tres noches en cualquiera de los otros establecimientos.
- La Jornada Especial Nocturna no excede de los 5 días corridos y debe contar con un mínimo de 4 niños o niñas por establecimiento.

A continuación se presenta el organigrama propuesto:



La Gerencia General y Comercial, está a cargo de captar nuevos clientes y buscar alianzas para fortalecer el negocio. La Gerencia de Contabilidad y Finanzas, está encargada de ingresos y egresos de la empresa. Como así también de la relación con los bancos (créditos) y las instituciones usuarias de los servicios. La Gerencia de Operaciones, está encargada de la mantención física de los establecimientos y del abastecimiento de estos. La Gerencia de Recursos Humanos, es la encargada de la selección del personal que incluye parvularias, auxiliar de párvulos, Nutricionista, auxiliar de cocina o manipuladora de alimentos, auxiliar de enfermería y auxiliares de aseo. Así también será responsable de los buses escolares cuando sea necesario.

La Gerencia General y Comercial estará a cargo de Rossana Meza, profesión Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y Magister en Administración y Negocios del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Adicionalmente, cuenta con experiencia en Evaluación de Proyectos y Reingeniería. Es casada y madre de 2 niñas; de 5 y 9 años. Desde el nacimiento de su primera hija ha debido compatibilizar el cuidado de ellas y las jornadas laborales acordes a la profesión, utilizando principalmente las Salas Cunas-Jardines Infantiles privados.

## 8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

### 8.1 Proyecciones de ventas

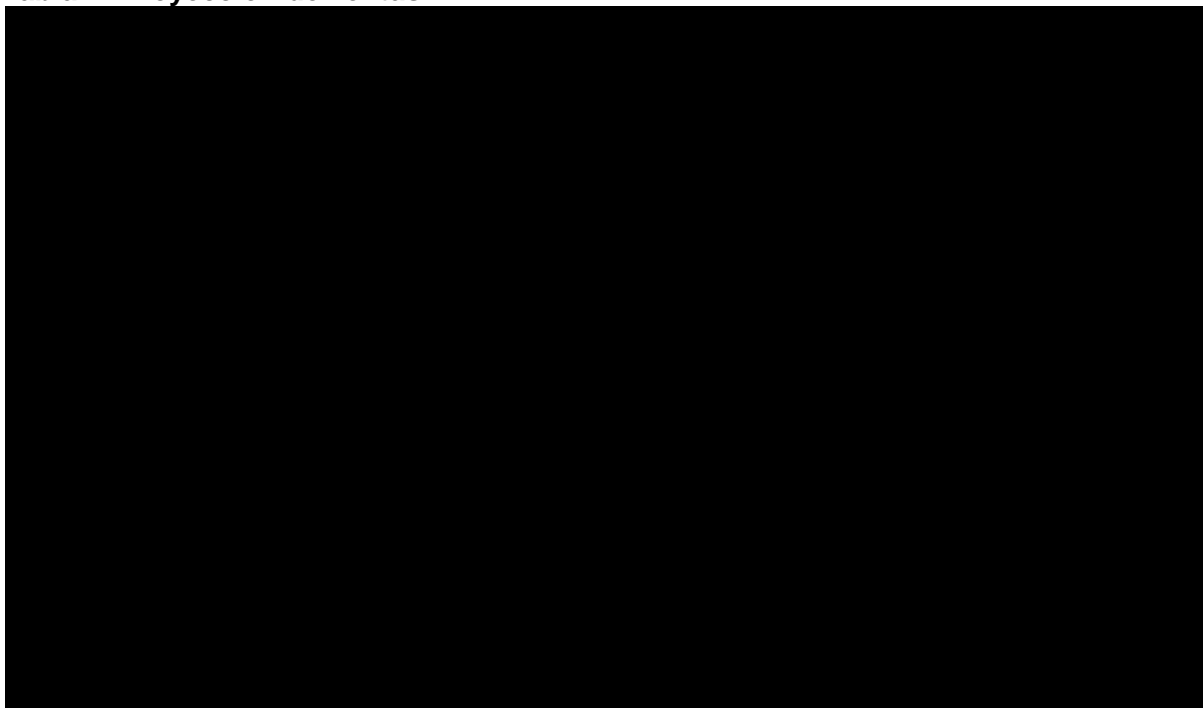
La operación se inicia con tres establecimientos, con un 50% de matrícula el primer año y un 70% el segundo. Al año 3 se incorporan dos establecimientos, se suponen con un 100% de matrícula desde su primer año de funcionamiento, considerando la experiencia y conocimiento de marca adquirido en los años anteriores.

Las siguientes tablas muestran la capacidad máxima por establecimiento y las proyecciones de venta.

**Tabla 5: Capacidad Máxima de atención de párvulos.**

Capacidad Maxima por establecimiento	Sala Cuna	Jardín Infantil	Hermano Mayor	Total	Total establecimientos (5)
Semana 5 días	15	45	15	75	375
Especial Nocturna	3	9	3	15	75

**Tabla 7: Proyección de ventas**



La Semana de 5 días es la que explica el 83% de los ingresos totales, seguido por los ingresos por matrícula anual.

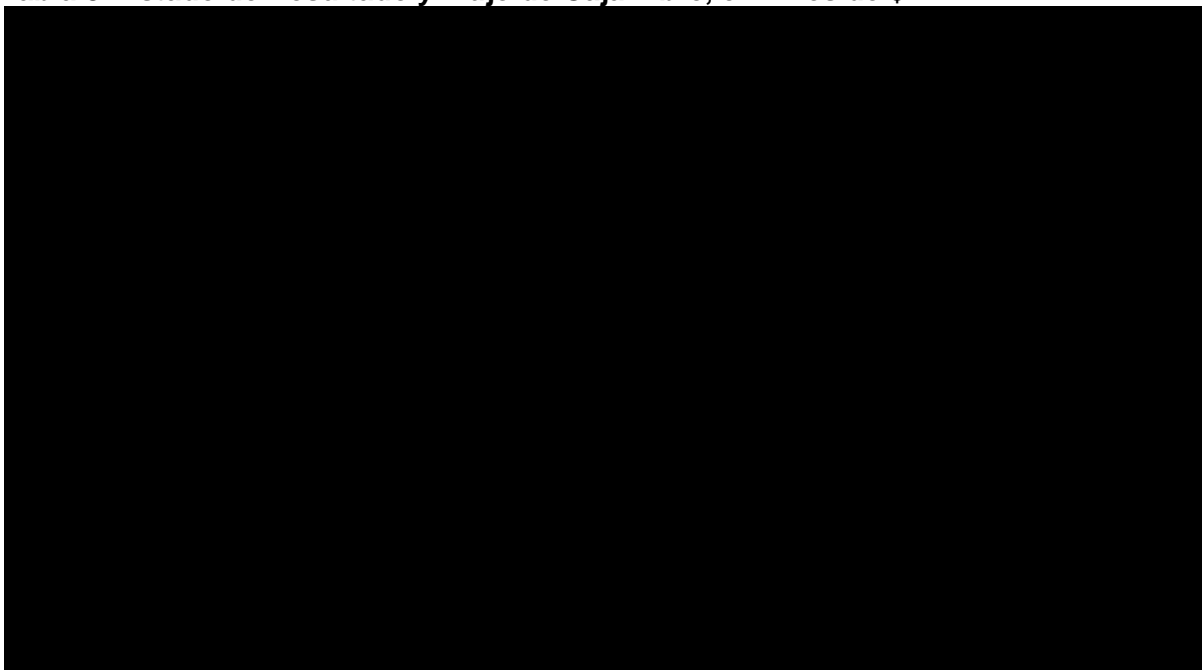
Al Año 5 se espera contar con 300 matriculados en Sala Cuna y Jardín Infantil, además de 75 matriculados en el concepto Hermano Mayor. Lo anterior representa una participación del mercado real definido en el punto 3.2.1 de 23%.

## 8.2 Estado de resultado y Flujo de caja libre

Los principales costos son variables y corresponden a la dotación por establecimiento, pues este número puede ser manejado según el número de matriculados. Como costo fijo se considera la depreciación, la mantención y reposición de materiales.

A continuación se muestra el Estado de Resultado y Flujo de Caja libre.

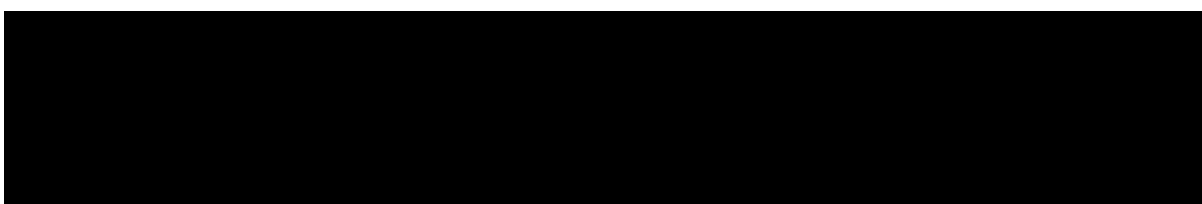
**Tabla 8: Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre, en miles de \$.**

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 8.

Al año 3, se incorporan 2 nuevos establecimientos, lo que supone un aumento de un 50% en los costos de marketing y ventas. Al año 5 se considera en régimen, por lo que se considera la disminución de un 30% en estos costos.

Para el cálculo del capital de trabajo se considero como supuestos que al año 0 se requiere el 10% de la inversión inicial y a partir del año 1, 10% de los ingresos generados en el período.

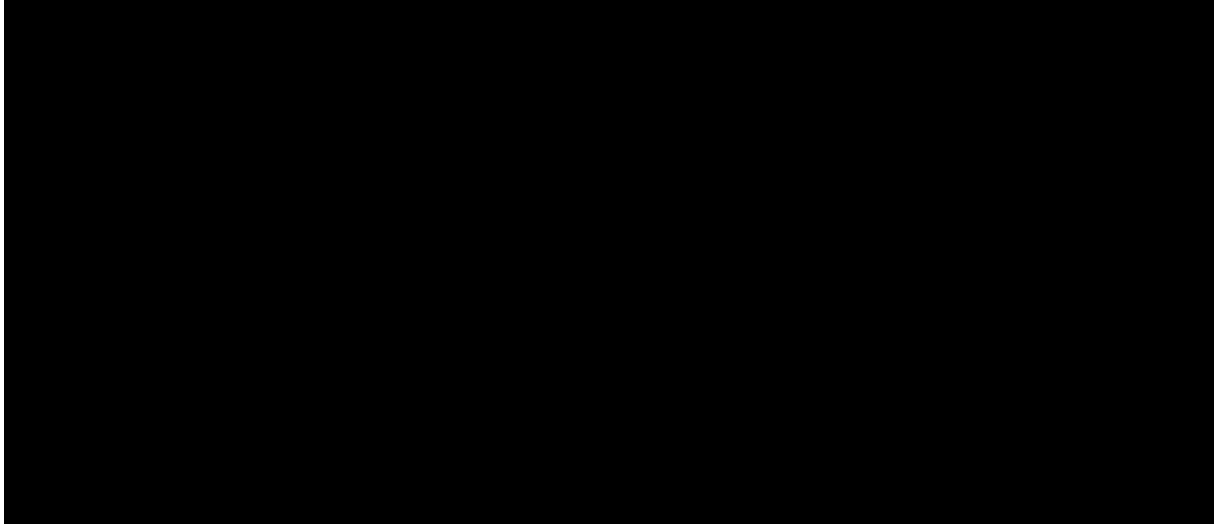
**Tabla 9 : Capital de Trabajo en miles de \$.**

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 9.

### **8.3 Flujo de efectivo y Hoja de Balance**

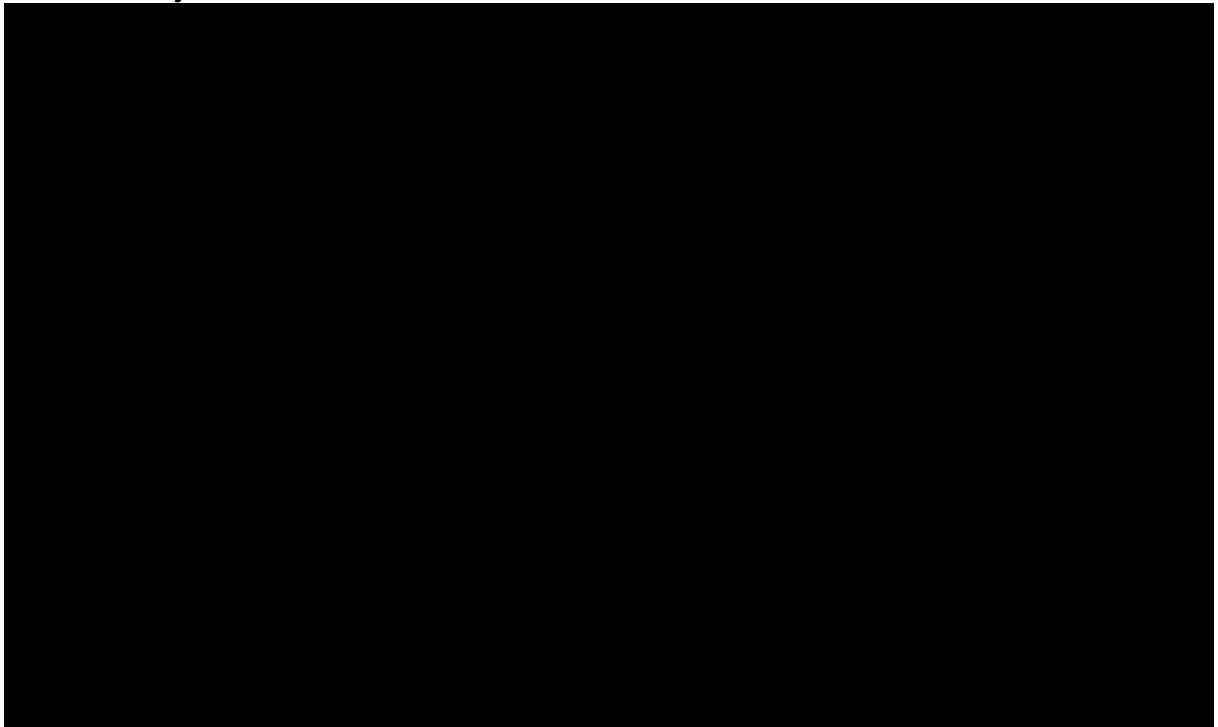
A continuación se presentan las salidas y entradas de efectivo que ocurrirían en la empresa para los primeros 5 años de operación. Para el año 1, se detalla el flujo por trimestres.

**Tabla 10: Flujo de Efectivo**

A large black rectangular box redacting the content of Table 10, which would contain the cash flow data for the first five years of operation.

La siguiente tabla presenta la Hoja de Balance del Proyecto para el periodo de 5 años de evaluación, con el primer año detallado por trimestres.

**Tabla 11: Hoja de Balance en miles de \$.**

A large black rectangular box redacting the content of Table 11, which would contain the balance sheet data for the project over a 5-year evaluation period.

## 8.4 Evaluación y análisis económico

Para la evaluación se consideró que el proyecto será financiado en un 100% con capital propio aportado por los miembros de la sociedad.

La tasa de descuento utilizada es de 15%. El cálculo se realizó mediante la aplicación del CAPM utilizando los Bonos del Banco Central a 5 años (BCP5) como tasa libre de riesgo, la rentabilidad de los últimos 5 años del IGPA como rentabilidad de mercado y para el riesgo de mercado al no existir información específica para el negocio, se utilizó como base el Beta estimado para el Sector Comercio Retail. Esto último se debe a que el cliente al cual se enfoca este proyecto de negocio es la madre trabajadora del sector comercio, lo que provoca que los ingresos y por ende la rentabilidad sea sensible a las fluctuaciones de dicho sector. A continuación se muestra el detalle. Sea:

Rd = Tasa de descuento.

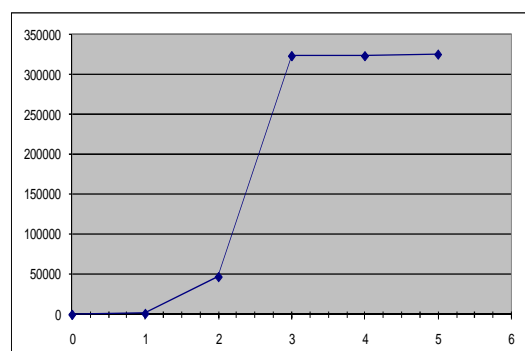
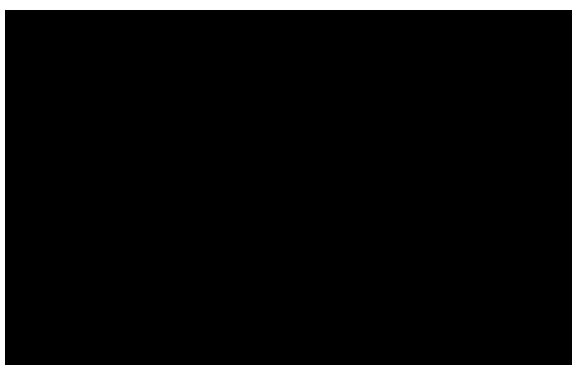
Rf = Tasa Libre de riesgo = Tasa interés base anual de los BCP5<sup>5</sup>.

Rm = Rentabilidad de mercado = Rentabilidad (anual) de los último 5 años del IGPA<sup>6</sup>

B = Beta del Sector Comercio Retail<sup>7</sup>

Luego aplicando el CAPM, se obtiene lo siguiente:

$$Rd = Rf + \beta * ( Rm - Rf ) = 5,6\% + 1 * ( 13,2\% - 5,6\% ) = 15\%.$$



	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	1.272	47.360	323.330	323.330	325.220

<sup>5</sup> Banco Central. [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

<sup>6</sup> Datos a diciembre 2009. Moneda Asset Managment.

<sup>7</sup> La Política Monetaria y su Impacto sobre los Retornos Reales del Mercado Bursátil Chileno. Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Bío – Bío. Septiembre 2007.



## 8.5 Análisis de riesgos

Las variables más sensibles a considerar son: Los valores de la mensualidad, la tasa de matrícula, los salarios de la dotación por establecimiento y el valor de las propiedades a adquirir.

Para la sensibilización se consideran los siguientes escenarios para cada una de las variables señaladas anteriormente:

**Tabla 12: Escenarios de sensibilización**

Variables	Escenario					
	Base		Optimista		Pesimista	
Valores de mensualidad	100%	\$168.000	115%	\$193.200	85%	\$142.800
Tasa de matrícula						
Año 1	50%	113	100%	225	50%	113
Año 2	70%	158	100%	225	60%	135
Año 3	100%	375	100%	375	80%	300
Salarios dotación/establ.	100%	\$4.416.667	85%	\$3.754.167	115%	\$5.079.167
Valor unitario propiedad	100%	\$66.800.000	80%	\$53.440.000	120%	\$80.160.000

A continuación se muestran los resultados para las variables que presentaron una mayor variabilidad; la tasa de matrícula y el valor de las mensualidades. La sensibilización de las otras variables se encuentra en los anexos.

**Tabla 13: Sensibilización con respecto a la tasa de matrícula**

Indicador económico en miles de \$	Escenarios para matrículas		
	Base	Positivo	Negativo
Valor terminal del negocio	645.641	645.641	380.765
VPN Flujo de Caja Puro	123.157	281.606	-47124
VPN Total	448.091	606.540	144.505
TIR Flujo de Caja Puro	13%	24%	4%
TIR Total (incluido valor terminal)	46%	65%	28%
PRI (recuperación de la inversión)	4	3	5

Se puede observar que lograr el 100% de las matrículas, desde el primer año de los tres establecimientos con los que se inicia la operación, puede significar un aumento hasta de 128% del VPN Flujo Caja Puro. Los montos del Valor Terminal y el VPN Total, son muy cercanos al escenario base, ya que el escenario base supone que los dos establecimientos que se incorpora a la red, lo hacen con un 100% de matrícula desde el primer año de funcionamiento.

**Tabla 14: Sensibilización valores de las mensualidades**

Indicador económico en miles de \$	Escenarios para valor mensualidad		
	Base	Positivo	Negativo
Valor terminal del negocio	645.641	935.342	369.548
VPN Flujo de Caja Puro	123.157	388.594	-131.638
VPN Total	448.091	859.327	54.345
TIR Flujo de Caja Puro	13%	23%	-3%
TIR Total (incluido valor terminal)	46%	69%	19%
PRI (recuperación de la inversión)	4	3	0

Aumentar el valor de las mensualidades en un 15% se traduce en un aumento de 215% del VPN Flujo de Caja Puro y 45% del valor terminal del negocio. Disminuirlas significa VPN Flujo de Caja Puro menor que cero y una reducción del valor terminal del negocio en un 57%.

## **9. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS**

La inversión inicial será financiada con aporte de capital de los socios inversionistas, los cuales son miembros del equipo gestor.

El monto inicial de la inversión es de M\$220.440 que corresponde a la adquisición, habilitación de los establecimientos y el capital de trabajo necesario para la iniciar la operación. Se contempla aportes de capital para reinversión y la adquisición de dos establecimientos para su funcionamiento en el tercer año.

Se entregaran dividendos después de 5 años realizada la inversión, tiempo en que los flujos de cajas entran en régimen.

## **10. CONCLUSIONES**

El aumento de la tasa de participación laboral de la mujer genera una fuerte demanda por el cuidado profesional de los hijos, lo que debiera generar un cambio en el enfoque del negocio; desde un modelo limitado en días y horas a uno flexible de acuerdo a las necesidades de la madre, sin desatender el cuidado y la educación de calidad.

En la actualidad, los niños mayores de 4 años son los principales asistentes a los jardines infantiles, por lo que es importante la campaña inicial para informar las ventajas y beneficios de enviar a los niños a temprana edad a los establecimientos con preparación profesional, que entregan estímulos y educación que en el hogar es difícil lograr.

El servicio entregado es altamente sensible a la confianza de las madres de los párvulos matriculados, por lo que la elección del personal adecuado es muy importante como así también mantener en óptimas condiciones los establecimientos.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- (1) ADAMSON, Peter. "El cuidado infantil en los países industrializados: transición y cambio", UNICEF, abril 2008.
- (2) Chile Crece Contigo. "Casen 2006. Primera Infancia", MIDEPLAN.
- (3) Comunidad Mujer. "Primera Encuesta Nacional sobre mujer y trabajo", 2010.
- (4) CORREA, Belén. "Informe Preescolar: 0/5 los Toon´s chilenos". CNTV. 2007.
- (5) Encuesta Nacional de Empleo Trimestre edición n°140. INE. Junio 2010.
- (6) KREMERMANN S., Marco. "Radiografía del Financiamiento de la Educación Chilena: Diagnóstico, Análisis y Propuestas", OPECH, mayo 2007.
- (7) Ley 19.864, Mineduc, marzo 2002.
- (8) MUÑOZ, Jorge, RECAL, Claudio y ACUÑA, Andrés. "La Política Monetaria y su impacto sobre los Retornos Reales del Mercado Bursátil Chileno". Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Bío-Bío. Septiembre 2007.
- (9) PACHECO, Paula, ELACQUA, Gregory y BRUNNER, José Joaquín. "Educación Preescolar. Estrategia Bicentenario", Escuela de Gobierno Universidad Adolfo Ibáñez, Mineduc, Integra, Junji. 2005.
- (10) PENNA, Francisca y PÉREZ, Francisca. "Participación femenina y cuidado infantil: Una alternativa de financiamiento", Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial con Mención en Economía Universidad de Chile, Otoño 2005.
- (11) Población y Sociedad. Aspectos demográficos. INE. 7 mayo 2008.
- (12) SANTIBAÑEZ, Dimas. "Ambivalencia y política pública: entre el desarrollo infantil temprano y la participación laboral femenina", Asuntos públicos, informe n° 739, sociedad, 24 de agosto de 2009.
- (13) Sexta Encuesta Laboral. Informe de Resultados. ENCLA 2008. Dirección del Trabajo, noviembre 2009.

## 12. ANEXOS

### A.- Tablas

**Tabla 1: Distribución de trabajadores por rama de actividad económica según sexo (%)**

Rama de actividad	Hombres	Mujeres	Total
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	8,4	5,2	7,3
Pesca	1,1	1,2	1,1
Explotación de Minas y Canteras	1,2	0,2	0,9
Industrias Manufactureras No Metálicas	15,1	13,8	14,7
Industrias Manufactureras Metálicas	5,9	2,2	4,7
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	0,4	0,2	0,3
Construcción	18,3	3,3	13,4
Comercio al Por Mayor y Menor	15,5	21,8	17,5
Hoteles y Restaurantes	2,9	5,8	3,8
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9,2	4,2	7,5
Intermediación Financiera	3,2	7,1	4,4
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	11,8	15,0	12,9
Enseñanza	3,5	12,5	6,5
Servicios Sociales y de Salud	0,9	3,2	1,6
Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales	2,7	4,3	3,2

Fuente: Empleadores, ENCLA 2008

**Tabla 2: Instituciones que ofrecen educación parvularia.**

Institución	Oferta	Edades	Financiamiento	Supervisión
Esc. Municipales	Gratuita	4 a 6 años	Subvención Estatal	MINEDUC
Esc.Subvencionada Particular s/financiamiento compartido	Gratuita	4 a 6 años	Subvención Estatal	MINEDUC
Esc.Subvencionada Particular c/financiamiento compartido	Pagada	4 a 6 años	Subvención Estatal y padres	MINEDUC
JUNJI	Gratuita	6 meses a 4 años	Fiscal	JUNJI
INTEGRA	Gratuita	6 meses a 4 años	Fiscal y Privado	INTEGRA
Jardines particulares	Pagada	6 meses a 6 años	Padres	MINEDUC
Salas Cunas y Jardines infantiles de empresas	Gratuita	6 meses a 6 años	Empresa privada	MINEDUC o JUNJI
Comunitarios y de iglesias	De ambos tipos	Depende de la Institución.	Particulares, cofinanciado con los padres	JUNJI

Fuente: Mineduc.

**Tabla 3: Distribución porcentual de trabajadores por tramo de remuneraciones, según rama de actividad económica**

Ramas de actividad	Menos de \$159.000 (menos de 1 IMBM) (%)	De \$159.000 a \$238.500 (1-1,5 IMBM) (%)	De \$238.501 a \$ 318.000 (1,5-2 IMBM) (%)	De \$318.001 a \$477.000 (2-3 IMBM) (%)	De \$477.001 a \$795.000 (3-5 IMBM) (%)	De \$795.001 a \$1.272.000 (5-8 IMBM) (%)	De \$1.272.001 a \$1.908.000 (8-12 IMBM) (%)	Más de \$1.908.000 (más de 12 IMBM) (%)	Total (%)
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6,1	67,4	12	7,7	4,1	1,5	0,6	0,5	100
Pesca	7,2	14,4	13,4	33,5	16,6	8,2	3,8	3	100
Explotación de Minas y Canteras	1,8	6,2	6,5	10,1	19,8	17,5	21,9	16,3	100
Industrias Manufacturera s No Metálicas	3,1	24,9	19,9	20,7	15,4	7,7	4,6	3,7	100
Industrias Manufacturera s Metálicas	2,7	18,7	19,4	24,9	19,4	9,2	2,7	3	100
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	2,2	6,5	18,3	13,6	22,5	17,9	10,4	8,7	100
Construcción	5,3	27,6	17,7	24,6	15,2	5,3	2,2	2,1	100
Comercio al por Mayor y Menor	7,9	36,8	16,8	15,2	11,4	6	3	3	100
Hoteles y Restaurantes	44,2	19,3	9,4	4,8	1,6	0,5	0,6	100	
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	3,3	18,6	16,8	26,1	23,3	6,8	2,4	2,7	100
Intermediación Financiera	3,2	4,1	5,9	15,4	25,2	19,6	11,7	15	100
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	6,4	32,8	21	14,6	13	6,4	3,4	2,2	100
Enseñanza	9,2	14	17,6	16	23,4	12,4	5	2,4	100
Servicios Sociales y de Salud	5	17	20,4	24,2	16,5	10,9	4	2	100
Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales	18	28,4	15,1	15,8	13,7	5,6	2	1,4	100
Total	6,5%	31,4%	17%	17,6%	14,3%	6,9%	3,4%	3%	100

Fuente: Empleadores ENCLA 2008

**Tabla 4: Población de las principales comunas de la RM. Censo 2002**

Comuna	Total	Hombres	Mujeres	Mujeres 20 a 39 años	Menores de 4 años
<b>Puente Alto</b>	492.915	240.862	252.053	85.231	41.447
<b>Maipú</b>	468.390	227.285	241.105	81.005	36.813
<b>La Florida</b>	365.674	176.245	189.429	60.269	25.732
<b>Las Condes</b>	249.893	110.916	138.977	45.819	15.058
<b>San Bernardo</b>	246.762	121.535	125.227	40.952	21.193
<b>Peñalolen</b>	216.060	105.528	110.532	37.402	17.330

Fuente: Censo 2002.

**Tabla 5: Población por Rama de Actividad Económica. Maipú.**

Ramas de actividad	Total	Hombre	Mujer
<b>Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura</b>	2.008	1.743	265
<b>Pesca</b>	88	73	15
<b>Explotación de Minas y Canteras</b>	539	485	54
<b>Industrias Manufactureras</b>	27.993	21.270	6.723
<b>Suministro de Electricidad, Gas y Agua</b>	1.197	1.045	152
<b>Construcción</b>	10.071	9.589	482
<b>Comercio al por Mayor y Menor</b>	39.010	26.037	12.973
<b>Hoteles y Restaurantes</b>	5.050	2.621	2.429
<b>Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones</b>	16.588	13.587	3.001
<b>Intermediación Financiera</b>	5.701	3.285	2.416
<b>Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler</b>	21.228	13.658	7.570
<b>Administración Pública y Defensa</b>	7.735	5.146	2.589
<b>Enseñanza</b>	11.205	3.747	7.458
<b>Servicios Sociales y de Salud</b>	8.983	2.441	6.542
<b>Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales</b>	9.165	2.943	6.222
<b>Hogares privados con servicio doméstico</b>	8.152	880	7.632
<b>Organizaciones y órganos extraterroitoriales</b>	69	49	20
<b>Total</b>	<b>175.142</b>	<b>108.599</b>	<b>66.543</b>

Fuente: Población de 15 años o más ocupada por rama económica. Censo 2002.

**Tabla 6: Maipú. Censo 2002**

Maipú	Total	Hombres	Mujeres	Mujeres 20 a 39 años	Menores de 4 años
<b>Población</b>	468.390	227.285	241.105	81.005	36.813
<b>Ocupación Laboral</b>	175.142	108.599	66.543	35.000	17.850
<b>Rama Comercio</b>	39.010	26.037	12.973	6.650	3.392
<b>Ingreso &gt; a \$477.000</b>	9.128	6.093	3.035	1.556	793

Fuente: Censo 2002.

**Tabla 7: Ingreso promedio de los hogares, en pesos.**

Maipú	2002	2003	2006
Ingreso autónomo	445.385	519.048	774.457
Subsidio Monetario	2.780	3.476	1.912
Ingreso monetario total	448.165	522.525	776.369

Fuente: Encuesta Casen 2002, Casen 2006.

**Tabla 8: Cliente objetivo 2 en Maipú.**

Maipú	Cencosud				Walmart Chile			
	Jumbo	Santa Isabel	Easy	Paris	Hiper Líder	Lider Express	Ekono	Acuenta
Locales	2	4	1	1	4	1	8	1
Horario Apertura								
Lunes a sábado	8:30	8:30	8:00	10:45	8:30	8:30	8:00	8:00
Domingos y Festivos	9:00	8:30	9:00	10:45	8:30	8:30	9:00	8:00
Horario Cierre								
Lunes a sábado	22:30	23:00	21:00	22:00	22:00	22:00	22:00	22:00
Domingos y Festivos	22:30	22:00	21:00	22:00	21:30	21:30	22:00	22:00

## B.- Competencia

**Vitamina Work Life S.A.:** Su orientación es al GSE ABC1 y sus instalaciones están, preferentemente, en la empresa con la cual ha establecido alianza. Durante el 2009 el Fondo de Inversión AXA compró el 40% de proyecto educacional Vitamina. Sus centros se encuentran en las comunas de Cerrillos (1), Huechuraba (3), La Florida (1), La Reina (1), Las Condes (12), Lo Barnechea (2), Maipú (3), Peñalolen (1), Providencia (6), Pudahuel (1), Puente Alto (1), Quilicura (1), Recoleta (1), San Miguel (3), Santiago Centro (4), Vitacura (3) y Viña del Mar (3). Sus horarios son desde las 7:30 a 19:00 hrs, con extensión previa autorización de Recursos Humanos de la empresa y su funcionamiento es de Lunes a Viernes. Adicionalmente cuentan con el servicio "After School" y "After Hour", el primero es para niños desde los 6 años a los 12 y el segundo es para las ocasiones en que el horario laboral se extiende. También entregan el servicio por día "Back-up Care". Mantiene convenio con las siguientes empresas: SCL-aeropuerto, Aerosan, Clínica Sta. María, Turbus, Lan,



Clínica UC, Chilevisión, Clínica Avansalud Providencia, Canal 13, Clínica Dávila, Juan Pablo II, Sernageomin, Hosp. Clínico U. Chile, Grupo Santander, Home Medical, InverPaz, TVN, Arturo López Pérez, Central de Restaurantes, Municipalidad de Providencia.

**Jardín Infantil de mis tesoros:** Su ubicación es en la comuna de Puente Alto, posee tres establecimientos, su atención es 24 horas de lunes a domingo. Las direcciones son las siguientes. Casa matriz, se encuentra en AV. San Carlos #513, Ciudad del sol. Puente alto. Paradero 35. Vicuña Mackenna. Un segundo jardín en AV. Ejercito Libertador #3786, condominio "Los Ciruelos". Puente Alto y el tercero en Pasaje Volcán Huesqui #785, Loma oriente. Domingo Tocornal esquina AV. México.

### C.- Antecedentes de la evaluación financiera

Inversión Inicial	Costo unitario		
Compra de propiedad	\$ 50.000.000		
Habilitación Obras Civiles	\$ 10.000.000	<b>Juegos Infantiles Exterior</b>	<b>Unitario</b>
Habilitación del Servicio	\$ 5.800.000	Columpio triple	\$ 190.000
Material didáctico	\$ 2.500.000	Tobogan doble	\$ 250.000
Juegos Infantiles exterior	\$ 600.000	Balancin triple	\$ 160.000
Salas de Parvulos	\$ 2.500.000	<b>Total</b>	<b>\$ 600.000</b>
Mobiliario oficina	\$ 200.000	Fuente: Empresa Metaljuego	
Permisos de operación	\$ 1.000.000		
<b>Total</b>	<b>\$ 66.800.000</b>		
Mantenión o reinversión	5%	del valor de la propiedad	
Reposición de materiales	5%	de la habilitación del servicio	
Depreciación	10 años		

Marketing y Ventas	mes	Año1-2	Año 3-4	Año 5
Reuniones con sindicatos	\$ 100.000	\$ 1.200.000	1.800.000	1.260.000
Reunión con empresas	\$ 50.000	\$ 600.000	900.000	630.000
Entrega de folletería	\$ 100.000	\$ 1.200.000	1.800.000	1.260.000
Diseño y mantención Pág. Web	\$ 100.000	\$ 1.200.000	1.800.000	1.260.000
<b>Total</b>	<b>\$ 350.000</b>	<b>\$ 4.200.000</b>	<b>6.300.000</b>	<b>4.410.000</b>

Gastos Generales	mes	año
Luz, Agua y Gas	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Teléfono, internet y alarma	\$ 80.000	\$ 960.000
Insumos médicos y de limpieza	\$ 50.000	\$ 600.000
Seguro establecimiento, lavandería y Mantención Jardín	\$ 80.000	\$ 960.000
contribuciones	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total</b>	<b>\$ 430.000</b>	<b>\$ 5.160.000</b>

<b>Personal de Staff</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Dotación</b>
Gerente General- Comercial	1.200.000	1
Gerente de Operaciones	1.100.000	1
Gerente de Contabilidad y Finanzas	900.000	1
Gerente de Recursos Humanos	900.000	1
Nutricionista	450.000	1
Enfermera	450.000	1
Administrativo - junior	400.000	1
<b>Total</b>	<b>5.400.000</b>	<b>7</b>

<b>Dotación por establecimiento</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Dotación</b>
Directora - Parvularia	600.000	5
Parvularia	450.000	15
Parvularia Sábado y domingo	200.000	5
Auxiliar de párvulos	220.000	30
Auxiliar de aseo (noche-día)	200.000	10
Auxiliar aseo Sábado y domingo	106.667	5
Auxiliar de Cocina	220.000	5
Auxiliar de Enfermería (noche)	220.000	5
Total	2.216.667	80

#### **D.- Sensibilización**

<b>Salario Dotación Operacional</b>	<b>Escenarios</b>		
	<b>Base</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Indicador económico</b>			
<b>en miles de \$</b>			
Valor terminal del negocio	645.641	725.141	566.141
VPN Flujo de Caja Puro	123.157	207.157	38.567
VPN Total	448.091	572.101	323.491
TIR Flujo de Caja Puro	13%	17%	8%
TIR Total (incluido valor terminal)	46%	54%	38%
PRI (recuperación de la inversión)	4	4	4

<b>Valor Inversión</b>	<b>Escenarios</b>		
	<b>Base</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Indicador económico</b>			
<b>en miles de \$</b>			
Valor terminal del negocio	645.641	645.641	645.641
VPN Flujo de Caja Puro	123.157	185.436	60.807
VPN Total	448.091	510.370	385.741
TIR Flujo de Caja Puro	13%	17%	10%
TIR Total (incluido valor terminal)	46%	55%	40%
PRI (recuperación de la inversión)	4	4	4