



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE
MATERIAL DIDÁCTICO PARA LA EDUCACIÓN PREESCOLAR Y BÁSICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

GUILLERMO AUGUSTO SIERRA RUBILAR

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan de negocios para el desarrollo y comercialización de material didáctico educativo para la educación pre escolar y educación básica, en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática. Su realización responde a la necesidad de los planteles de educación y los docentes de contar con material didáctico que apoye el trabajo educativo dentro de la sala de clases. Esta iniciativa surge como un emprendimiento atractivo debido a que el Estado está destinando mayores recursos a la educación, en respuesta a las actuales presiones de la sociedad en su conjunto por mejorar su calidad y equidad.

Se utiliza la metodología típica para elaborar un plan de negocios, la que contempla: la investigación de mercado y el análisis estratégico de la industria; la definición del modelo de negocios y la propuesta de valor; y la elaboración de los planes funcionales (operaciones; recursos humanos; marketing; y económico y financiero).

La investigación realizada revela que la Industria donde se desenvuelve el plan de negocios se caracteriza por la presencia de competidores tipo pymes, no organizados, y sin una marca dominante. De la evaluación económica se obtiene que el proyecto posee un VAN de \$ 178 millones y una TIR de un 50%, considerando una inversión inicial de \$ 177 millones y un financiamiento de un 100% mediante deuda. El análisis de sensibilidad muestra que el negocio es riesgoso en las condiciones planteadas, pues si no se logra un posicionamiento de mercado rápido para alcanzar las ventas proyectadas, o bien, los costos de fabricación se incrementan por sobre un 10%, el negocio genera pérdidas en el horizonte de 5 años. Como objetivos a mediano plazo (1 a 5 años), se propone expandir la cartera de productos a otras asignaturas (artes y ciencias) y desarrollar productos propios, en tanto que a largo plazo (10 a 15 años), se plantea internacionalizar el negocio.

Los resultados de la evaluación económica y el escenario actual de la educación, propician la puesta en marcha del negocio a partir de 2014, sin embargo, es recomendable reducir su tamaño inicial con el fin de disminuir el riesgo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES GENERALES.....	6
JUSTIFICACIÓN	8
DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	9
OBJETIVOS	9
METODOLOGÍA.....	9
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
OFERTA.....	13
<i>La Industria</i>	13
<i>Competidores</i>	14
<i>Análisis de la Competencia</i>	15
LA DEMANDA.....	20
<i>Planteles de Educación Parvularia y Básica</i>	20
<i>Matrículas de Educación Parvularia y Básica</i>	21
<i>Necesidades De Los Clientes</i>	22
SEGMENTACIÓN Y TARGETING	23
<i>Segmentación</i>	23
<i>Targeting</i>	23
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	25
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	27
FODA.....	27
<i>Análisis Interno</i>	27
<i>Análisis Externo</i>	28
LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA	30
<i>Poder De Negociación De Los Proveedores</i>	30
<i>Poder De Negociación De Los Clientes</i>	31
<i>Amenaza De Sustitución</i>	31
<i>Entrada De Nuevos Competidores</i>	31
<i>Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores</i>	32
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	33
<i>Actividades Primarias</i>	33
<i>Actividades De Apoyo</i>	35
CONCLUSIONES GENERALES	37
MODELO DE NEGOCIOS	38
CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	38
CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	38
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	44
LÍNEAS DE NEGOCIOS.....	45
MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	45
<i>Segmento De Clientes</i>	45

<i>Relaciones Con Los Clientes</i>	45
<i>Canales De Distribución Y Comunicacion</i>	46
<i>Propuesta De Valor</i>	46
<i>Recursos Claves</i>	47
<i>Actividades Claves</i>	47
<i>Red De Aliados</i>	48
<i>Fuente O Flujo De Ingresos</i>	48
<i>Estructura De Costos</i>	49
CONCLUSIONES.....	49
PLAN DE OPERACIONES	51
PROCESOS	51
<i>Abastecimiento</i>	52
<i>Ventas</i>	55
<i>Desarrollo De Productos</i>	59
<i>Logística Externa e Interna</i>	61
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	63
ORGANIGRAMA.....	63
PERSONAL	64
PERFILES DE CARGO.....	65
ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES	70
PLAN DE MARKETING	72
MARKETING ESTRATÉGICO	72
<i>Estrategia</i>	72
<i>Posicionamiento</i>	73
MARKETING TÁCTICO.....	74
<i>Producto</i>	74
<i>Precio</i>	75
<i>Plaza</i>	75
<i>Promoción</i>	75
<i>Acciones de Marketing</i>	76
<i>Canales De Marketing</i>	77
<i>Presupuesto</i>	77
PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	78
PLAN FINANCIERO	78
<i>Inversión</i>	78
<i>Fuente De Financiamiento Y Condiciones De Crédito</i>	80
EVALUACIÓN FINANCIERA	80
<i>Ingresos</i>	80
<i>Costos</i>	82
<i>Tasa De Descuento</i>	84
<i>Flujo De Caja</i>	85
<i>VAN Y TIR Del Proyecto</i>	86
<i>Valor Residual Del Negocio</i>	86
<i>Análisis De Sensibilidad</i>	87
<i>Factores Críticos De Éxito</i>	88

<i>Objetivos</i>	89
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXO A. ENTORNO GENERAL: LA EDUCACIÓN EN CHILE	95
<i>Niveles de Educación</i>	95
<i>Los Planteles de Educación</i>	96
<i>Matrículas de Educación Parvularia, Básica y media</i>	98
<i>Leyes y Políticas Públicas</i>	99
<i>Presupuesto de Educación</i>	100
<i>Organizaciones No Gubernamentales</i>	101
ANEXO B. PROGRAMAS DE ESTUDIOS	102
ANEXO C. COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL	109
ANEXO D. CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA	110

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES GENERALES

La tendencia actual y futura de los países es a integrarse social, cultural e económicamente cada vez más por medio del proceso de la globalización. Con la finalidad de que el país pueda competir de manera sustentable en un mercado global, el Estado y la Sociedad en su conjunto deben centrar los esfuerzos en desarrollar un capital humano capacitado y especializado. Para ello, es necesario contar con un sistema educacional a la altura de los nuevos desafíos, que procure un proceso de aprendizaje congruente desde la educación primaria hasta la educación superior, y asegure el acceso a una educación de calidad para todas las personas.

A nivel interno, en los últimos años se han visto fuertes demandas sociales en materia de educación, expresadas a través de manifestaciones públicas, a raíz de las deficiencias de calidad y equidad. Esto ha generado que el Estado ponga especial énfasis en la educación, en particular, en la educación pre escolar y educación básica, aumentando la cantidad recursos destinados al presupuesto de educación, con el fin de mejorar la equidad y la calidad de la misma. El presupuesto total del Ministerio de Educación para el 2013 alcanzó los US\$12,800 millones¹ (9.4% mayor que el presupuesto de 2012), de los cuales US\$7,500 millones estuvieron destinados a la Educación Básica y Media, lo que equivale a un crecimiento de 10,9% respecto de 2012.

El Estado a través de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), que en la actualidad beneficia a alumnos desde Pre-kínder hasta Octavo Básico, destina más recursos para mejorar la calidad de los establecimientos educacionales, permitiéndole a éstos implementar más herramientas para ayudar y estimular los aprendizajes de los

¹ Fuente: DIPRES <http://www.dipres.gob.cl/>

estudiantes. Este beneficio corresponde a un aumento de un 21% de la subvención para el establecimiento.

En Chile existen² un poco más de seis mil establecimientos que imparten educación parvularia y del orden de diez mil establecimientos que imparten educación básica, de los cuales un 44% y un 50% son municipales y un 48% y un 45% particular subvencionado, respectivamente. El 90% de estos establecimientos se encuentra emplazado entre la IV Región y la X Región. A nivel nacional, el total de niños matriculados en educación parvularia son de cuatrocientos cincuenta mil y fracción, en tanto que en educación básica son de un poco más de dos millones, en particular, en el segmento de 1º y 2º básico, son del orden de cuatrocientos setenta y cinco mil, repartidos en nueve mil establecimientos.

En cuanto al quehacer de los planteles de educación a nivel nacional, la gran mayoría enfrenta una problemática común: las dificultades, cada vez mayores, para lograr la motivación de los alumnos en clases, sobre todo en los primeros niveles de educación, de manera que éstos conserven la atención en clases y logren interiorizar los conocimientos impartidos. Esta problemática se acentúa en los colegios municipales los cuales, en general, albergan a los niños más vulnerables de la sociedad, dentro de los cuales existen alumnos con problemas de déficit atencional o hiperactividad. Mantener la atención en clases se ha vuelto para los docentes una tarea titánica; día a día deben inventar nuevas fórmulas para lograr impartir los contenidos de manera efectiva.

Para apoyar la labor de los docentes, existen en el mercado diversas alternativas de material didáctico educativo, que complementan los textos escolares tradicionales, el cual busca apoyar la transferencia del conocimiento de manera entretenida, con el objetivo de mantener la atención del niño por medio de diseños innovadores que, en general, se basan en los métodos de enseñanza comúnmente utilizados por los docentes.

² Fuente: MINEDUC www.mineduc.cl.

JUSTIFICACIÓN

Como se menciona anteriormente, el Estado está destinando cada vez más recursos para la educación, además, existe la creciente necesidad e interés de los colegios y sus profesores por adquirir material didáctico novedoso complementario que les facilite la labor educativa. Los proveedores nacionales de material didáctico, por su parte, se caracterizan por ser una Industria no organizada, con competidores de tamaños relativamente similares, y sin una marca potente o un dominio claro del mercado por parte de alguno de ellos. Finalmente, las ventas en material didáctico se estiman en poco menos de \$1 millón por establecimiento³. Todo anterior, hace de la Industria un sector atractivo para emprendimientos basados en la producción y distribución de material didáctico educativo.

El plan de negocios planteado busca hacerse cargo de la necesidad cada vez mayor de los colegios, y sus docentes, de captar y mantener la atención de los niños dentro de las salas de clases, poniendo a disposición de los mismos material didáctico educativo complementario, bajo el concepto de “enseñanza entretenida”, preparado según los métodos de enseñanza más usados entre los docentes. El material didáctico a comercializar está orientado para las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática, dado que estas asignaturas presentan múltiples necesidades y habilidades que desarrollar en los alumnos y, generalmente, se imparten por medio de metodologías de enseñanza basadas en el uso intensivo de material didáctico.

³ Estimación de presupuesto con base en los recursos disponibles provenientes de la subvención escolar y planes de mejoramiento de la educación.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es elaborar un plan de negocios para la comercialización de material didáctico de apoyo para la educación pre escolar y educación básica, con el fin de proveer a los colegios y sus profesores de una herramienta eficaz para mantener la motivación y la atención de los alumnos en clases, para lograr los objetivos de aprendizaje, aportando con ello a mejorar la calidad de la educación en Chile.

Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

- Estudio del mercado de materiales didácticos educativos: el entorno general (la educación en Chile) y el entorno industria y los competidores.
- Definición de la cartera de productos según segmento: educación pre escolar o parvularia y educación básica.
- Determinación del segmento meta.
- Definición del modelo de negocio.
- Elaboración de los planes funcionales: Plan Operacional; Plan Organizacional (RRHH); Plan de Marketing; y Plan Económico y Financiero.
- Análisis de sensibilidad.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del plan de negocios se utiliza la metodología que comúnmente se emplea para ello. Las actividades que forman parte de este trabajo se desarrollan de acuerdo al orden lógico que exige el plan de negocios, y de forma coherente con los procesos de análisis y reflexión necesarios para dar consistencia a cada etapa del plan.

De conformidad con lo anterior, la metodología establecida para la realización del trabajo es, en términos generales, la siguiente:

1. Investigación de Mercado

La investigación de mercado incluye el análisis de:

- a. **El entorno general:** Aquí, se realiza un levantamiento y un análisis general de la educación en Chile, según: organización política; cobertura; leyes y políticas públicas, presupuesto, ONG, programas de estudio, metodologías de enseñanza.
- b. **La Oferta:** Aquí, se analizan la Industria y los principales competidores presentes en ella, determinando la oferta y participación de mercado de cada uno de ellos.
- c. **La Demanda:** En este punto, se identifican los clientes (establecimientos educacionales y docentes, entre otros) y se analizan sus características, distribución y sus necesidades en el ámbito del negocio.
- d. **Segmentación y Targeting:** Aquí, se identifican los segmentos mercados, se establecen los clientes metas y se determinan las bases para seleccionar la mejor forma de generar valor a estos clientes.

2. Análisis Estratégico

2.1. FODA

Incluye un análisis del medio externo con base en el estudio de mercado (consumidores, competidores, regulación, preferencias, necesidades, atributos de productos, etc.), y un análisis interno de acuerdo al modelo de negocios propuesto. El análisis FODA se realiza en base a los conceptos indicados en los Fundamentos de Marketing de Kotler & Armstrong (Ref. 2).

2.2. Cinco Fuerzas de la Competencia

El análisis de las cinco fuerzas se realiza basándose en los conceptos de Porter: poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los consumidores;

amenaza de productos sustitutos; rivalidad entre las empresas que compiten; y la amenaza de nuevos entrantes.

2.3. Conclusiones Generales

A partir del análisis FODA y de las cinco fuerzas de la competencia se determinan las bases para seleccionar la estrategia de negocios más adecuada para competir en el mercado.

3. Modelo de Negocios

Con un conocimiento más acabado del mercado y la selección de la estrategia de negocios, se define el modelo de negocios que sustenta el plan de negocios, mediante el esquema CANVAS.

4. Planes Funcionales

a. Plan Operacional

En esta etapa se pretende estudiar el proceso de producción, desde la concepción del producto hasta que éste es entregado al cliente final. Para ello, se analiza la cadena de suministros, pasando por los proveedores de servicios e insumos, el proceso de manufactura, el almacenaje, la distribución, la fuerza de venta, el marketing y el servicio al cliente. Para establecer la cadena de suministro se utiliza la estructura teórica planteada por Chase - Jacobs – Aquilano (Ref. 4).

b. Plan Organizacional

Aquí se define el organigrama de la organización, los perfiles de cargo (formación académica); y el tamaño de los departamentos o áreas funcionales de la organización.

c. Plan de Marketing

El plan de marketing contempla definición de la estrategia de marketing; los objetivos del plan; el Marketing Mix; las acciones de marketing y canales de marketing. El plan de marketing se desarrolla en base al marco conceptual de Kotler & Armstrong (Ref. 2).

d. Plan Económico y Financiero

Una vez definido el plan de negocios del punto de vista técnico, se realiza un análisis económico del negocio en base a las estimaciones de los volúmenes y precios de ventas, los costos fijos y variables de explotación, de administración y venta, y otros costos no operaciones. Luego, se estima el financiamiento necesario para llevar a cabo el plan de negocios y los retornos estimados. Como marco conceptual para el análisis se emplea la metodología de Joan Massons (Ref. 5).

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Tal como se ha mencionado con anterioridad, el plan de negocios se focaliza en el desarrollo y la comercialización de material didáctico educativo para la educación pre escolar y educación básica, para las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática. En este contexto, el Mercado está conformado por las empresas que comercializan material didáctico educativo (oferta) y las personas, jurídicas o naturales, que compran este tipo de productos: planteles educativos y docentes de educación pre escolar y educación básica, entre otras (demanda).

La investigación de mercado se inicia con un levantamiento de la educación en Chile (entorno general), estudiando la organización; la cantidad y distribución de los planteles de educación a nivel nacional; la cantidad y distribución de matrículas; el presupuesto nacional; la regulación vigente; etc. El detalle de esta investigación se presenta en el Anexo A.

OFERTA

La Oferta en esta Industria la constituyen las empresas que comercializan material didáctico educativo en Chile destinado a los planteles de educación que imparten Enseñanza Parvularia y Enseñanza Básica, para las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, entre otras. Aquí se analizan las características de los competidores, tales como organización, tamaño, niveles de venta, etc., y la participación de mercado de cada uno de ellos.

LA INDUSTRIA

En la industria de material didáctico educativo se observa un pequeño grupo de empresas PYMES de origen familiar, cuyos fundadores, en general, están vinculados al mundo de la educación (profesores, psicopedagogos, entre otros). La mayoría de estas

empresas son predominantemente Importadores y muy poco del material que comercializan es diseñado y fabricado por ellas mismos, además, sólo comercializan sus productos dentro de Chile. En la Industria no existe una organización o agrupación empresarial de proveedores de material didáctico para la educación que, entre otras cosas, promueva un mayor desarrollo de la industria, por ejemplo haciendo lobby en los organismos estatales para impulsar políticas públicas, expresadas a través de normas, reglamentos o programas para el desarrollo y uso constante y masivo de material didáctico educativo en los planteles a nivel nacional y para proporcionar mecanismos de financiamiento más expeditos a los establecimientos para la compra del material.

COMPETIDORES

A nivel nacional, es posible identificar a cuatro proveedores de productos didácticos educativos para la Enseñanza Parvularia y Enseñanza Básica en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas:

- Soc. Comercial Didácticos Chile Ltda.
- Seigard S.A.
- Ideas Educativas Ltda. (Masterwise)
- Juan Manuel Azcorbebeitia Ltda. (Jm Import)

Los cuatro competidores comercializan material educativo para las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemáticas (entre otras) para la educación básica (segmento meta, ver Tabla 1). Prácticamente, los cuatro competidores declaran tener como clientes a establecimientos educacionales de todas las dependencias administrativas (incluida ed. pre-escolar), de Arica a Punta Arenas.

Tabla 1. Presencia de los competidores en el Mercado.

COMPETIDOR	Educación Básica	Dependencia Administrativa Establecimiento			
		Junji - Integra	Corp. Mun. / Municipales	Colegios subvencionados	Colegios privados
Didácticos Chile	√	√	√	?	√
Seigard	√	√	√	√	√
Masterwise	√	?	?	√	√
JM Import	√	?	?	?	?

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia incluye un levantamiento de las características generales de los competidores (organización, orientación, tiempo y presencia en el mercado, etc.); el tipo de material que ofrecen en el mercado; y la participación de mercado de cada uno de ellos.

Características de los Competidores

Las principales características de las cuatro empresas (competidores) que comercializan material educativo son las siguientes:

1) Didácticos Chile Ltda. (<http://www.didacticoschile.cl>)

Empresa formada por un conjunto de profesionales con años de experiencia en el rubro, dedicada a la importación y comercialización de material didáctico, educativo y afines para niños de 0 a 14 años, en las asignaturas de lenguaje y comunicación, matemáticas, ciencias, artes y ciencias sociales.

La empresa se encuentra orientada a la venta institucional como salas cunas, jardines infantiles, colegios, municipalidades, corporaciones municipales y entidades del gobierno en general. Su cobertura es de Arica a Punta Arenas. Entre sus principales clientes se cuentan: Municipalidades; Corporaciones Municipales; Junji; e Integra.

2) Seigard (<http://www.seigard.cl/>)

Empresa dedicada a la comercialización de material didáctico, en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias, psicomotricidad, sala cuna, habilidades generales, educación pre-escolar, educación integral, elementos con una importante demanda de parte de Colegios, Jardines Infantiles y Salas Cunas. La mayoría de sus proveedores son de: China, Taiwán, y Alemania. Algunos de sus clientes:

- Junji
- Integra
- Ministerio de Educación de Chile
- Corporaciones Municipales
- Colegios Subvencionados
- Colegios Particulares
- Jardines Infantiles Privados

3) Masterwise (<http://www.masterwise.cl/>)

Desde 1999, crea y desarrolla productos para sala de clases, que apoyen al profesor en su tarea formadora y logren que los alumnos adquieran nuevos aprendizajes, en forma motivadora y lúdica. El material es creado por profesionales de la educación, de acuerdo a los objetivos planteados por los Planes y Programas del Ministerio de Educación de Chile. No publica lista de clientes. Comercializa productos para las asignaturas de lenguaje y comunicación, matemáticas, historia y geografía, ciencias e inglés.

4) JM Import (<http://www.jmimport.cl/>)

Empresa con más de 40 años en el rubro de artículos escolares, de oficina, juguetes, arte y libros entre otros. Comercializa material didáctico para las asignaturas de matemáticas, lenguaje, ciencias y arte. Actualmente, desarrolla una línea de material didáctico, dentro de la cual promociona el método Singapur para la asignatura de matemáticas. No publica lista de clientes.

Oferta de los Competidores

El material educativo que estos competidores ofrecen a los establecimientos de educación pre-escolar y educación básica (principalmente para el primer ciclo) es muy parecido entre ellos, y todos incluyen la mayoría de los formatos de productos y materiales disponibles, tanto para la asignatura de lenguaje y comunicación como para la asignatura de matemáticas. Los productos que estos competidores ponen a disposición de sus clientes para la educación básica (primer ciclo) en las materias de lenguaje y comunicación y matemática se muestran comparativamente en la Tabla 2 y la Tabla 3.

Tabla 2. Material didáctico que ofrecen los competidores al segmento meta para la asignatura de Lenguaje y Comunicación.

Producto	Eje	Didácticos Chile	Seigard	Masterwise	Jm Import
Letras	Lectura Escritura	√	√	√	√
Cubos	Lectura Escritura	√	√	-	√
Plantillas	Escritura	√	√	-	-
Láminas	Comunicación	√	√	√	√
Tarjetas	Comunicación	√	√	√	√
Pizarra	Escritura	√	√	-	-
Puzzle	Lectura	√	√	-	√
Libros	Lectura	√	√	√	√
Bingo	Lectura	√	√	√	√
Dados	Lectura	-	√	-	√
Dominó	Lectura	-	-	√	-
Cuadernillo	Escritura	-	-	√	√
Cartas	Comunicación	-	-	√	√
Loto	Comunicación	-	-	-	√
Fichas	Lectura	-	-	√	√
Figuras magnéticas	Comunicación	√	-	-	-

Tabla 3. Material didáctico que ofrecen los competidores al segmento meta para la asignatura de Matemática.

Producto	Eje	Didácticos Chile	Seigard	Masterwise	Jm Import
Ábaco	Aritmética	√	√	-	√
Números	Aritmética	√	√	√	√
Tablero	Aritmética	√	-	√	-
Bloques	Aritmética Geometría	√	√	√	√
Figuras	Aritmética Geometría	√	√	√	√
Láminas	Aritmética Geometría	-	-	-	-
Geoplano	Geometría	√	-	√	√
Bingo	Aritmética	√	√	√	√
Cartas	Aritmética	√	√	√	√
Puzzle	Aritmética	√	-	-	-
Pizarra	Aritmética	√	√	-	-
Plantillas	Escritura	√	√	-	-
Normógrafos	Escritura	-	-	-	√
Dados	Aritmética	√	√	-	√
Lotería	Aritmética	-	-	√	-
Fichas	Aritmética	-	-	√	-
Sticker	Aritmética	-	-	√	-
Dominó	Aritmética	-	-	√	-
Cuadernillo	Aritmética	-	-	-	√
Tangrama	Geometría	-	√	-	√

Participación Mercado de los Competidores

Dado que ninguna de estas empresas cotiza en bolsa, no existe información pública relacionada con el nivel de ventas o participación de mercado, o la cobertura de mercado en términos geográficos de las mismas. Sin embargo, con base en la información que publican estas empresas en sus sitios web y las entrevistas con personas vinculadas con la educación (profesores, directores), se estima que poseen una mediana a baja cobertura de mercado. En cuanto a los niveles de ventas, no se tiene información financiera formal, sino datos aislados extraídos en el contexto de entrevistas o folletos comerciales. La baja cobertura de mercado de estas empresas se puede deber a la falta de estrategias de Marketing efectivas y a una reducida cobertura geográfica, aun cuando una de ellas declara poseer clientes desde Arica a Punta Arenas.

En el caso de la empresa Didácticos Chile Ltda., de acuerdo a la información publicada en su página web, tiene como clientes al 18% de las comunas del país, desde Arica a Punta Arenas. De lo anterior, se puede estimar que atiende como máximo al 18% de los colegios municipales a nivel nacional (17% en el segmento meta) y al 42% de los planteles municipales de la RM. La empresa, también declara tener como clientes a colegios particulares subvencionados y pagados, a la JUNJI y Fundación INTEGRAL, pero no da cifras de coberturas. No se distinguen elementos que puedan hacer suponer, con cierta certeza, que su participación de mercado en estos segmentos sea muy distinta (o al menos mayor) a la que se estima posee en el segmento de planteles municipales.

En el caso de Seigard Chile S.A., no se cuentan con datos de cobertura de mercado para ninguno de los segmentos, sólo se sabe que tiene clientes tanto en el segmento de colegios Municipales como Particulares Subvencionados y Pagados.

La empresa Masterwise declara tener en torno a 4,000 clientes, a lo largo de todo Chile (no especifica los segmentos); una facturación anual del orden de 1 millón de dólares; y una venta mensual de 18 mil unidades (sku). Si consideramos que en Chile hay 12,000 planteles de Educación Parvularia, Básica y Media, se estima que la participación de mercado de esta empresa, en términos de cobertura, es alrededor de un 20% (suponiendo que el 40% de sus clientes no son establecimientos educacionales, sino otras Instituciones o personas naturales, tales como docentes, apoderados, entre otros).

En relación con la empresa JM Import, no se cuenta con información de sus clientes o niveles de venta, salvo las ventas hechas a Municipalidades (las cuales aparecen en los informes públicos de gastos). En relación a lo anterior, se registran ventas a diversas Municipalidades por montos que oscilan entre M\$100 y M\$ 2,500, al igual que el resto de las Empresas de la Industria. Esto da indicios que su participación de mercado y facturación es similar a la del resto de los competidores.

LA DEMANDA

La demanda queda definida por el número de planteles que imparten Educación Parvularia y Educación Básica, en todas sus dependencias administrativas. Dependiendo de la dependencia administrativa del plantel, el interlocutor (cliente) podrá ser: la Corporación Municipal (Colegio Municipal); el sostenedor educacional (particular subvencionado); el o los dueños (particular privado); y los directores y profesores del establecimiento.

PLANTELES DE EDUCACIÓN PARVULARIA Y BÁSICA

A nivel nacional, los planteles que imparten **Educación Parvularia** son **6,259** y **Educación Básica** para niños **9,754**. En cuanto a la distribución geográfica de los planteles, del orden del 90% se encuentra emplazado entre la IV Región y la X Región, concentrándose el 25% en la Región Metropolitana. La distribución por dependencia administrativa de presenta en la Tabla 4 siguiente.

Tabla 4. Planteles de Educación Parvularia y Básica a nivel nacional ⁽¹⁾

Nivel de Educación	Total de planteles	Ubicación Geográfica		Dependencia Administrativa			
		Urbana	Rural	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Adm. Delegada
Parvularia	6,259	4,998 (79.9%)	1,261 (20.1%)	2,771 (44.3%)	2,983 (47.7%)	505 (8.1%)	0 (0.0%)
Básica	9,754	5,785 (59.3%)	3,969 (40.7%)	4,892 (50.2%)	4,433 (45.4%)	428 (4.4%)	1 (0.0%)

Nota (1): información extraída del informe de Estadísticas de la Educación 2011 del MINEDUC. Un plantel puede impartir a la vez Educación Parvularia y Educación Básica.

MATRÍCULAS DE EDUCACIÓN PARVULARIA Y BÁSICA

A nivel nacional, en el 2011 el total de niños matriculados en **Educación Parvularia** fue de **450 mil** y en **Educación Básica** del orden de **2 millones**, con el 91% de las matrículas concentradas en zonas urbanas, y cuya distribución por dependencia administrativa se presenta en la Figura 1. En cuanto a la distribución de las matrículas por Región, de forma similar a la distribución de los planteles de educación, en promedio, el 89% de éstas se concentran entre la Cuarta Región y la Décima Región, hallándose en la Región Metropolitana el mayor número de matriculados con un 39%, seguida de la Octava Región con un 12% y la Quinta Región con un 10%.



Figura 1. Matrículas de Ed. Parvularia y Ed. Básica a nivel nacional.

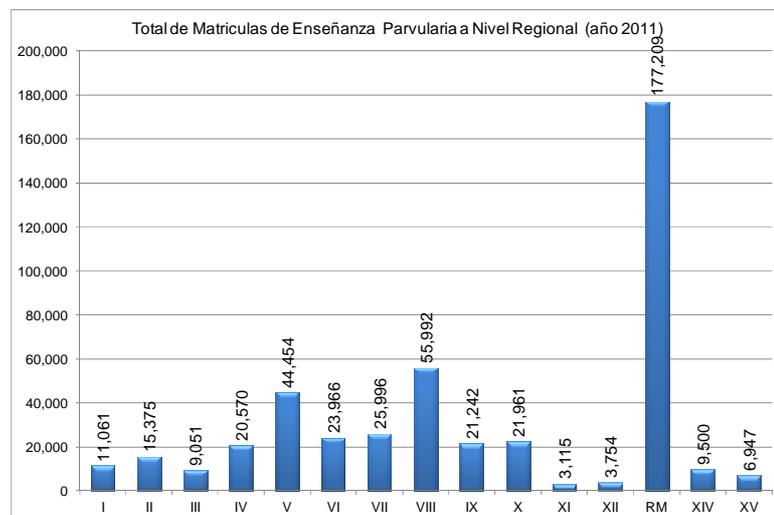


Figura 2. Matrículas de Educación Parvularia por Región.

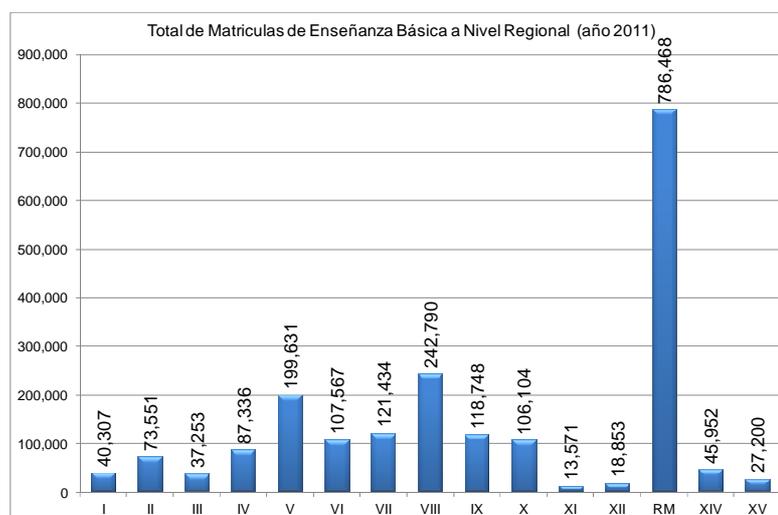


Figura 3. Matrículas de Educación Básica por Región.

NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Para desarrollar una propuesta de valor atractiva para el segmento meta definido, es necesario determinar las principales necesidades y anhelos de los docentes y administradores vinculados a los planteles de educación que imparten el nivel de educación básica, específicamente es primer ciclo de enseñanza general básica, con el propósito de que la propuesta de valor sea percibida como una opción que produzca de forma efectiva los efectos deseados.

Las principales y más relevantes conclusiones extraídas de la ronda de conversaciones sostenidas con docentes de educación básica son las siguientes:

- Existe una creciente necesidad de los profesores de contar con material educativo de apoyo que les permita mantener la atención y motivación de sus alumnos en clases, además, de mejorar los resultados en educación (educación eficaz y entretenida).
- Normalmente, el material con que cuentan los profesores, sobre todo de establecimientos municipales y subvencionados, es estándar y está orientado a lograr un fin netamente pedagógico, por lo que en ocasiones resulta poco atractivo

para el niño, en consecuencia, no logra motivarlo y mantener su atención durante todo el desarrollo de la clase.

- Para 1° y 2° básico, existen más alternativas y variedad de material para la asignatura de matemática que para la asignatura de Lenguaje y Comunicación.
- Los establecimientos municipales de educación básica pueden acceder a fondos estatales, mediante proyectos específicos, para adquirir material educativo complementario para el reforzamiento de asignaturas.
- La dificultad de la mayoría de los planteles para obtener recursos complementarios vía postulación a recursos especiales para reforzar objetivos de aprendizajes específicos, radica en que, normalmente, no cuentan con profesionales o unidades especializadas orientadas a la elaboración de proyectos.

SEGMENTACIÓN Y TARGETING

La segmentación del mercado y la elección de segmento meta se realizan sobre la base de la segmentación y distribución de los planteles de educación; las oportunidades que ofrece el entorno general; y las necesidades detectadas.

SEGMENTACIÓN

Dado que los clientes los constituyen básicamente los planteles de educación, la segmentación del Mercado queda definida por la distribución geográfica y la dependencia administrativa de los colegios.

TARGETING

La selección del segmento meta que abordará en el plan de negocios se basa en la distribución geográfica y el tipo de enseñanza que imparten los planteles de educación (clientes), dado el tipo de material a comercializar.

Descripción del Segmento Meta

En la Tabla 5, se presenta una descripción general del segmento meta. En una primera fase, el plan de negocios se centra en:

- Los establecimientos educacionales ubicados entre las Regiones IV y X, debido a que entre estas regiones se ubican las principales zonas urbanas del país, por lo que existe una capacidad instalada de transporte de mercaderías y de pasajeros, haciendo que los costos de transporte sean viables para el negocio. La cobertura de las zonas rurales se restringe a aquellas que cuenten con un servicio de transporte, rutinario, tanto de mercaderías como de pasajeros.
- En la Educación Parvularia y en 1° y 2° año de Educación Básica, puesto que en estos niveles de educación el uso de material didáctico educativo es más intensivo.

Tabla 5. Descripción general del segmento meta.

Nivel educacional:	Educación Parvularia 1° año y 2° año de Enseñanza General Básica.
Dependencia Administrativa:	Todas.
Ubicación Geográfica:	Desde la IV región a la X región (cobertura 92%) Rural y Urbana
Necesidades específicas:	Material educativo para Lenguaje y Comunicación y Matemática

Tamaño

El número de planteles de educación parvularia y educación básica que conforman el segmento meta (ver Tabla 5) son del orden de 6,000 y 9,000, respectivamente. El tamaño del segmento meta está definido por la cantidad de niños matriculados en la educación parvularia y en primer año y segundo año de enseñanza básica, los cuales en total suman del orden de 824 mil (según cobertura geográfica, ver Tabla 6). En promedio, el 34% de los niños se encuentra matriculado en establecimientos

Municipales, el 58% en Particulares Subvencionados y el 8% en Particulares Pagados, además, un 89% de las matrículas corresponde a zonas urbanas.

Tabla 6. Matrículas de Ed. Parvularia y 1° y 2° Básico a nivel nacional.

Nivel de Educación	Total de matrículas	Dependencia Administrativa			
		Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Administración Delegada
Parvularia	450,193	126,491 (28%)	286,714 (64%)	36,988 (8%)	0 (0%)
1° básico	238,445	93,118 (39%)	127,764 (54%)	17,563 (7%)	0 (0%)
2° básico	237,511	93,567 (39%)	126,054 (53%)	17,890 (8%)	0 (0%)

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

- La gran mayoría de los planteles de educación parvularia, básica y media son de dependencia municipal (46%) y particular subvencionado (48%), además, el 65% se encuentra ubicado en áreas urbanas.
- A nivel nacional hay del orden de 450 mil niños matriculados en educación parvularia y cerca de 2 millones de niños matriculados en educación básica, con el 89% de ellos ubicados en zonas urbanas.
- El Estado está inyectando una mayor cantidad de recursos, con el objetivo de mejorar la calidad y la equidad en la educación, focalizados principalmente en los sectores de la población más vulnerables. Tales recursos son canalizados vía un aumento en la subvención escolar o en programas de mejoramiento de la educación como el PME.
- Existe una creciente necesidad de los docentes por contar con material didáctico educativo complementario que les ayuden a entregar los conocimientos y a mantener la atención e interés de los niños en clases.

- La Industria está conformada por PYMES de tamaños similares sin un actor dominante en el Mercado.
- Existe un bajo desarrollo de marketing por parte de la mayoría de los competidores, y no hay competidores con un posicionamiento de mercado claro y destacado.
- Las características socioculturales, tecnológicas y económicas de los planteles de educación que conforman el mercado meta, difieren dependiendo de la zona geográfica y estrato socioeconómico donde se encuentran inserto. Así, los colegios de regiones, por ejemplo, están orientados según las actividades propias de la zona en que se emplazan (minería, agricultura, pesca, etc.) y, en general, poseen un presupuesto más limitado para la compra de material educativo complementario.
- Existen realidades muy disímiles entre los colegios municipales y particulares, sobre todo privados. Los primeros, generalmente, albergan a alumnos de escasos recursos económicos, en riesgo social, con problemas de déficit atencional y problemas de hiperactividad, quienes comparten la sala de clases con los demás alumnos. Son precisamente en estos establecimientos donde los docentes necesitan más apoyo para realizar la clase de forma eficaz, no obstante, poseen escasos recursos. Es justamente en estos establecimientos donde se concentran los recursos económicos del Estado. En los colegios particulares en tanto, existe igualmente la necesidad de contar con material didáctico para complementar el material de clases, sin embargo, lo que se privilegia aquí no es necesariamente el costo sino su diseño y eficacia.
- En general, en los colegios, sobre todo municipales, no existen profesionales especializados en la formulación de proyectos “vendedores” que justifiquen y logren la obtención de recursos para la compra de material didáctico complementario. Es justamente este aspecto el que puede servir como base para posicionarse en el mercado y lograr una cartera de clientes que de sustento al plan de negocios a través de una estrategia de “estrechamiento de relaciones con el cliente”. En efecto, junto con el “producto” es posible poner a disposición de los clientes un “servicio” de

asesoría para la formulación de proyectos que les permita postular a recursos del Estado para la compra de material educativo para el logro de objetivos específicos dentro de cada asignatura.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

FODA

ANÁLISIS INTERNO

Dado que este trabajo corresponde a un emprendimiento nuevo, el análisis interno se realiza proyectando las fortalezas y debilidades del plan de negocios.

Fortalezas

- **Orientación hacia el cliente:** Se contempla emplear una estrategia competitiva basada en una cercanía con el cliente y sus características particulares, con el propósito de poner a su disposición un set de productos didácticos educativos que respondan a las necesidades propias del establecimiento, en función de las características socioculturales del alumnado (estrato social y localización geográfica), así como del presupuesto disponible, de modo que estos recursos económicos sean utilizados de la forma más efectiva posible.

Debilidades

- **Falta de experiencia en el rubro:** Efectivamente, una debilidad importante de plan de negocios, es la falta de experiencia en el rubro, pues puede constituir una desventaja competitiva. La falta de experiencia en el rubro implica un bajo conocimiento de los proveedores disponibles en la industria, del comportamiento de los mismos, de los procesos de importación, de las rutas de distribución, de la fuerza de venta necesaria, entre otros aspectos operacionales.

- **Falta de conocimiento de los Clientes:** Al inicio del negocio hay una escasa o nula interacción directa con los clientes, lo que constituye una segunda debilidad importante, pues la estrategia de negocios se centra precisamente en las necesidades de los clientes. La falta de conocimiento de los clientes se traduce en un bajo conocimiento inicial de las necesidades “reales” de los planteles de educación, y de las debilidades que éstos poseen en materias pedagógicas, docentes y administrativas.
- **Dependencia de un nicho en particular:** Existe un riesgo alto de depender exclusivamente de una canasta de productos orientada a sólo dos asignaturas. Esto puede limitar la cantidad de clientes y el volumen y el flujo de las ventas, aumentando la vulnerabilidad del negocio.
- **Relación con los clientes:** El estrechamiento de relaciones con los clientes sólo se da en el mediano y largo plazo, una vez que éstos comprueban la seriedad y el profesionalismo de la empresa, por lo que no es sencillo demostrar las virtudes y ventajas de la propuesta de valor al inicio del negocio.

ANÁLISIS EXTERNO

En relación a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno general y la Industria se tiene lo siguiente:

Oportunidades

- El aumento significativo en el presupuesto para la educación, que permite a los establecimientos optar a mayores recursos para la compra de material educativo.
- La creciente necesidad de los docentes de contar con herramientas de apoyos que les permita entregar los objetivos de aprendizaje.
- No existen en la industria competidores dominantes en términos de participación de mercado o conocimiento de marca.

Amenazas

- No existen directrices claras y políticas potentes por parte del Estado para el desarrollo de material de apoyo para la educación, principalmente pública, que permita proyectar a mediano plazo un crecimiento de la demanda con relativa certeza, lo que constituye una amenaza y una barrera para el crecimiento del negocio.
- El desarrollo de productos educativos virtuales basados en las tecnologías de diseño gráfico por computadora y plataformas web, puede ir reduciendo o acotando el uso de material didáctico físico, lo que constituye una amenaza a la supervivencia del negocio.

Del análisis FODA se desprende que:

- La orientación hacia el cliente puede convertirse en una ventaja competitiva efectiva para lograr la diferenciación y el posicionamiento en el mercado; en efecto, dadas las características de los clientes, la cercanía con ellos contribuiría a desarrollar una oferta de mercado que sea una real ayuda a sus necesidades. Las debilidades, tales como la falta de experiencia en el rubro, la falta de conocimiento de los clientes así como la escasa relación inicial con los mismos, pueden interferir de forma importante en el desempeño inicial de la empresa, más aún, si se pretende lograr el posicionamiento por medio de un servicio centrado en el cliente.
- Las oportunidades presentes en el entorno externo, tales como el incremento del presupuesto nacional para adquirir recursos educativos, el aumento de la demanda por material didáctico y la ausencia de competidores dominantes en el mercado, hacen propicia la puesta en marcha del negocio, pues estos factores pueden ser aprovechados y explotados directamente por el negocio para lograr los objetivos estratégicos que se planteen. En cuanto a las amenazas del entorno, se observa que pueden convertirse en importantes desafíos para el negocio, no obstante, éstas cobrarían relevancia en el mediano plazo, habiendo tiempo para lograr consolidar el negocio y mejorar las condiciones para afrontarlas de mejor manera.

En conclusión, es necesario elaborar una estrategia de diferenciación centrada fuertemente en el cliente, desarrollando una oferta de mercado coherente con ello, con el objetivo de poder explotar la fortaleza del negocio y aprovechar las oportunidades del entorno externo. Sin embargo, es importante que la estratégica seleccionada se traduzca en una posición ventajosa dentro del Mercado. Para lo anterior, se pueden utilizar los servicios conexos y al personal que está en contacto directo con el cliente, como medios para lograr la ventaja competitiva.

LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de las 5 fuerzas de la competencia se utiliza el enfoque de Porter.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores los constituyen:

- **Fabricantes de Productos Didácticos** (locales y extranjeros): La gran mayoría de los formatos de los materiales didácticos educativos son genéricos a nivel global, por lo tanto, muchos los proveedores, tanto nacionales como extranjeros, ofrecen productos similares, con pequeñas diferenciaciones temáticas según su origen, esto hace que existan múltiples alternativas a nivel mundial para adquirir material didáctico educativo estándar, o incluso, para subcontratar la fabricación de material didáctico de desarrollo propio: China, Corea, Taiwán, Singapur, Alemania, EEUU, entre otros países.
- **Empresas de Manufactura:** Para la fabricación de productos de desarrollo propio. Aquí, se encuentran: Oficinas de diseño gráfico; Imprentas (productos en base a papel y cartón); Mueblerías (productos en base a madera); y Fábricas de plástico. La gran mayoría de estos proveedores, sus modelos de negocio se basan en atender varios nichos de negocios, entre los cuales está el mercado de material didáctico, esto hace que hayan múltiples empresas en el mercado que ofrecen estos servicios.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Posibilidades de Negociación: Altas, pues al ser el material didáctico prácticamente estándar, casi no existe una relación de dependencia del cliente con el proveedor y la industria está conformada por pequeñas empresas (PYMES) no organizadas y con volúmenes de venta relativamente bajos. Sin embargo, si la venta del material didáctico se complementa con un servicio conexo, las posibilidades de negociación se pueden reducir.

Facilidades para Cambiar de Proveedor: Altas, puesto que el material didáctico es prácticamente genérico, todos los proveedores poseen los mismos productos y a precios similares.

Productos Sustitutos: Depende del objetivo de aprendizaje o habilidad esté orientado el producto.

Sensibilidad al Precio: Alta, dado los recursos económicos escasos que poseen los establecimientos (o Municipios) para la compra de material didáctico y las múltiples necesidades que presentan.

Valor Agregado del Producto: Si éste se basa en un buen servicio conexo, puede reducir considerablemente el poder de negociación de los clientes.

AMENAZA DE SUSTITUCIÓN

En general, la amenaza de sustitución en el corto plazo es relativamente baja, debido a que la innovación en los métodos de enseñanza es muy escasa y lenta, además, los recursos económicos disponibles en este ámbito siguen siendo insuficientes para incentivar la Investigación & Desarrollo de nuevas herramientas de apoyo para la educación.

ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

- **Barreras de Entrada:** Son bajas, pues en el país no existe una organización o agrupación empresarial de proveedores de material didáctico que, entre otras

cosas, genere barreras de entrada para protegerse de nuevos competidores, tanto nacionales como extranjeros.

- **Economías de Escala:** Si bien existen economías de escala por compras o fabricación por mayor, en la práctica, no tienen mucho impacto debido a que todos los competidores pueden acceder a ellas, la mayoría de los productos son de bajo costo y los niveles de venta no son muy altos.
- **Valor de Marca:** Prácticamente, no existe valor de marca, por ser los productos relativamente genéricos, no obstante, puede desarrollarse cierta diferenciación de mercado en base al servicio.
- **Acceso a Canales de Distribución:** A nivel local, los canales de distribución lo constituyen principalmente las empresas de Courier, por lo que su acceso es universal, y a costos relativamente parecidos.
- **Represalias:** Son nulas, dado que la Industria no está organizada.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

No se observa una rivalidad muy intensa entre los competidores de la Industria, reflejada en campañas de marketing o promociones agresivas, probablemente, debido a que todos los competidores son PYMES, que promueven sus productos principalmente por medio de sus páginas web y el envío de catálogos digitales por correo electrónico o catálogos en papel entregados por los vendedores directamente en los establecimientos.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se desprende lo siguiente:

- Al haber múltiples alternativas para la adquisición o fabricación de material didáctico propio, tanto a nivel nacional como internacional, el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- En cuanto al poder de negociación de los clientes, éste es alto, pues prácticamente no existen barreras de salidas y los clientes pueden cambiar de proveedor casi sin ningún costo.

- La amenaza de nuevos competidores es alta, sin embargo, existen oportunidades de focalizarse en nichos, donde la amenaza de nuevos entrantes se ve disminuida, debido a la especialización y al tamaño del segmento.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores es baja, no obstante, es importante no sólo generar una oferta de mercado inicial atractiva para los clientes, sino que también mantener la diferenciación respecto de los competidores de manera permanente en el tiempo, de modo de hacer que la competencia sea menos intensiva y frontal en el segmento meta, para mantener a los clientes actuales y lograr conquistar nuevos clientes.

En conclusión, al momento de seleccionar una estrategia de posicionamiento es importante tener presente que los clientes son altamente sensibles al precio y que estarán dispuestos a pagar lo mismo, o más, sólo si perciben un aumento real de beneficios con respecto a la competencia, de lo contrario optarán por otro proveedor sin ningún costo adicional para ellos, dado que todos los competidores tienen la capacidad de ofrecer prácticamente los mismos productos. Relacionado con lo mismo, es altamente necesario mantener a los clientes en el tiempo, por medio de beneficios que no sólo se basen en las características del material didáctico, sino también en un servicio altamente personalizado y eficiente, para crearles barreras de salida.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor parte en el desarrollo, fabricación o adquisición del material didáctico educativo, continúa con el almacenamiento y la venta del material y finaliza su la distribución y entrega al cliente. A continuación, se analiza cómo se genera el valor final del producto & servicio que se entrega al cliente, mediante la metodología planteada por M. Porter.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Corresponden a aquellas actividades centrales del negocio y que generan directamente la propuesta de valor para el cliente.

Logística Interna

La logística interna la constituye el almacenamiento y control de los inventarios de insumos para la elaboración de material didáctico propio dentro de la empresa.

Operaciones

Las operaciones contemplan actividades de: a) Investigación & Desarrollo para la elaboración de productos propios; b) Sondeo de mercado para la compra de material didáctico terminado disponible a nivel nacional o extranjero; d) Fabricación de material propio dentro de la empresa; y e) El “packing” de pedidos para entrega a tiendas propias o a clientes.

Logística Externa

La logística externa está relacionada con: a) El almacenamiento y control del material didáctico terminado; b) La distribución de productos a la tienda propia o a clientes locales; y c) la contratación de los servicios de Courier para el envío de productos a los clientes de región.

Marketing y Ventas

Las actividades de marketing son claves para posicionarse rápidamente en el mercado, ser reconocidos por los clientes, y promocionar y dar conocer las virtudes de la propuesta de valor del negocio. Lo anterior implica: a) conformar un equipo de marketing que diseñe e implemente campañas de publicidad y promoción atractivas para el segmento meta; b) implementar actividades de difusión focalizadas, que comuniquen de manera eficaz las virtudes y ventajas de la propuesta de valor a los clientes objetivos.

Las actividades de ventas por su parte, son críticas para lograr la participación de mercado y el volumen de ventas requerido, para asegurar la supervivencia del negocio.

Estas actividades requieren de la conformación de una fuerza de ventas profesional, que sea capaz de comunicar eficazmente los atributos de la propuesta de valor del negocio, además, de un equipo de apoyo encargado de la gestión eficiente de los pedidos de los clientes, desde la etapa de cotización hasta su entrega en su destino final.

Servicios

Los servicios son claves para el éxito del negocio, pues la diferenciación de mercado se sustenta en una estrategia de estrechamiento de relaciones con los clientes, por medio de la entrega de servicios complementarios junto con el material didáctico. Las principales actividades de servicios son: a) la asesoría integral para la elaboración de proyectos que le permitan obtener recursos económicos para compra de material didáctico; y b) la atención posventa para mantener un contacto permanente con el cliente y obtener el feedback necesario.

ACTIVIDADES DE APOYO

Corresponden a aquellas actividades que brindan el soporte que se requiere para el correcto desarrollo de las actividades primarias: Adquisiciones; Administración de Recursos Humanos; e Infraestructura de la Empresa.

Adquisiciones

Las actividades de adquisiciones dicen relación con: a) la compra de material didáctico terminado a empresas nacionales o extranjeras, ya sea directamente o por medio de agentes de ventas (para compras en el país de origen); b) la compra de insumos para la elaboración de material didáctico propio; y c) la contratación de servicios de diseño y manufactura de material didáctico desarrollado internamente, dentro o fuera del país. Para llevar estas actividades se necesita un departamento de adquisiciones que se haga cargo de los pedidos de productos terminados o insumos que realice el departamento de I&D o el área comercial.

Administración de Recursos Humanos

Contempla las actividades que se desarrollan para reclutar el personal, promover un ambiente laboral propicio para fomentar la creatividad para el desarrollo de productos y perfeccionamiento de los servicios. Las principales actividades ligadas a recursos humanos son:

- Selección del personal según los perfiles de cargo.
- Pago de remuneraciones.
- Capacitación permanente del personal para dar el mejor servicio al cliente.
- Seguimiento constante del desempeño del personal, sobre todo de las personas que tienen contacto directo con los clientes.
- Creación de una cultura alineada con la visión y los objetivos del negocio, a través de iniciativas que fomenten y premien la creatividad e innovación.
- Elaboración de iniciativas de esparcimiento del personal, destinadas a afianzar los lazos dentro de los equipos de trabajo.

Infraestructura de la Empresa

Para la realización de las actividades primarias de toda la cadena de valor es indispensable contar con un soporte administrativo adecuado que cubra todos los aspectos relacionados con el ámbito del negocio. Las principales actividades de apoyo de infraestructura son: la administración general del negocio; las finanzas; la contabilidad; la planificación; las relaciones públicas; y la difusión interna y externa.

CONCLUSIONES GENERALES

- El posicionamiento en el mercado debe lograrse por medio de una ventaja competitiva basada en una propuesta de valor centrada principalmente en el cliente, basándose en las características y necesidades propias de los clientes seleccionados.
- Es necesario desarrollar una campaña de promoción y difusión potente, que dé a conocer rápidamente a los clientes meta las fortalezas del negocio en el ámbito de las relaciones con el cliente, con el propósito que éstos perciban en el menor plazo posible las ventajas de la oferta de mercado respecto de los competidores.
- El estrechamiento de relaciones con el cliente, debe basarse en una colaboración directa y efectiva con el cliente (establecimiento o Municipio), por ejemplo, ayudándolo directamente en la correcta elaboración de proyectos educativos atractivos y eficaces destinados a obtener recursos económicos externos para la adquisición de material didáctico para fines específicos.
- El material didáctico debe ser seleccionado procurando que proporcione un real aporte al proceso educativo de los niños, según las características socioculturales propias del establecimiento atendido, con el propósito que el cliente perciba un aumento real de valor de la oferta de mercado, tanto en los productos como en el servicio, respecto de los competidores, reduciendo así su poder de negociación. Se debe procurar en el corto y mediano plazo, aumentar la oferta de productos a otras asignaturas y a otros niveles educativos (diversificación).
- El plan de negocios debe incorporar en sus objetivos de mediano y largo plazo la incorporación progresiva en sus productos de las tecnologías de información (TI) y tecnologías digitales basadas en la computación.

MODELO DE NEGOCIOS

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

De acuerdo a las conclusiones del estudio de mercado y el análisis estratégico realizado, el producto a ofrecer al segmento meta debe *satisfacer las necesidades pedagógicas* de los planteles de educación, disímiles entre sí, a un *costo asequible*. La propuesta de valor del negocio debe incorporar los conceptos anteriores, además, de hacerse cargo de las dificultades que presentan la mayoría de los establecimientos educacionales, sobre todo municipales, para acceder a recursos económicos para la compra de material didáctico educativo.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO

El producto que se ofrece al mercado meta lo constituye un *set de materiales didácticos educativos*, agrupados en carteras de productos, de acuerdo a los niveles de educación y las asignaturas seleccionadas para el plan de negocios.

La **cartera de productos didácticos** educativos disponibles para la educación parvularia y para primer año y segundo año de enseñanza básica para la asignatura de **Lenguaje y Comunicación** se presenta en la Tabla 7 y la Tabla 8.

La **cartera de productos didácticos** educativos disponibles para la educación parvularia y para primer año y segundo año de enseñanza básica para la asignatura de **Matemática** se presenta en la Tabla 9; Tabla 10; y Tabla 11.

Tabla 7. Productos didácticos educativos para Lenguaje y Comunicación.

Material Didáctico	Competencia	Educación Parvularia		Educación Básica		Precio de mercado (referencial)
		Pre-kínder	kínder	1° Básico	2° Básico	
Set letras de madera 26 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 37,500
Set letras con lija para recorrido manual 26 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 19,600
Set letras cartón 216 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	√	\$ 3,600
Set letras magnéticas 62 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 7,500
Set letras magnéticas 155 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 12,500
Set letras magnéticas 310 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 22,500
Set de cartas alfabeto 29+26 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 3,200
Pizarra caligráfica mágica	Lectura - Escritura	√	√	√	√	\$ 12,500
Pizarra magnética 23 cm x 30 cm	Lectura - Escritura	√	√	√	√	\$ 8,700
Set de 4 puzzle secuencia alfabeto	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 62,500
Bingo alfabeto para 36 niños	Lectura - Escritura	√	√	√	√	\$ 13,000
Set láminas abecedario escritura 29 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	√	\$ 9,900
Set tarjetas memorice alfabeto 58 un.	Lectura - Escritura	-	√	√	√	\$ 3,600
Bingo alfabeto 29 tarjetas/264 fichas	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 12,500
Pack abecedario escritorio 10 unidades	Lectura - Escritura	-	-	√	√	\$ 2,400
Set láminas vocales con imágenes 3 un.	Lectura	√	√	√	-	\$ 3,600
Set láminas abecedario lectura con imágenes 29 un.	Lectura	√	√	√	√	\$ 7,300
Set tarjetas con imágenes memorice sonido 58 un.	Lectura	√	√	√	-	\$ 3,600
Set letras con trazado 26 un.	Escritura	√	√	√	-	\$ 37,500
Estuche de 10 vocales/alfabeto para coser	Escritura	√	√	√	-	\$ 16,200
Estuche de 10 plantillas de vocales	Escritura	√	√	√	-	\$ 11,500
Cubos de letras enhebradas 74 un.	Escritura	√	√	-	-	\$ 39,200
Plantillas de trazos de madera con soporte 7 un.	Escritura	√	√	-	-	\$ 52,200
Cubos de letras conectables 48 un.	Escritura	√	√	√	-	\$ 62,500
Panel caligrafía	Escritura	-	√	√	√	\$ 5,200
Cuadernillo caligrafía	Escritura	-	√	√	√	\$ 5,500
Set de 10 libros abecedario	Lectura - Comunicación	√	√	√	-	\$ 68,400

Tabla 8. Productos didácticos educativos para Lenguaje y Comunicación.

Descripción del Material Didáctico	Competencia	Educación Parvularia		Educación Básica		Precio de mercado (referencial)
		Pre-kínder	kínder	1° Básico	2° Básico	
Set de 20 libros temáticos con imágenes	Lectura - Comunicación	√	√	√	√	\$ 68,400
Libro alfabeto con imágenes	Lectura - Comunicación	√	√	√	√	\$ 16,500
Libro sílabas con imágenes	Lectura - Comunicación	-	√	√	√	\$ 15,500
Set láminas de objetos con nombre 270 un.	Lectura - Comunicación	√	√	√	√	\$ 62,500
Set láminas de asociación de objetos	Comunicación	√	√	√	-	\$ 16,200
Set cartas de imágenes con secuencias 48 un.	Comunicación	√	√	√	-	\$ 45,700
Set de fichas magnéticas con imágenes 36 un.	Comunicación	√	√	-	-	\$ 118,100
Set de fichas secuencias temporales temáticas 36 un.	Comunicación	√	√	√	√	\$ 39,300
Set tarjetas de imágenes vocabulario 270 un.	Lectura - Comunicación	√	√	√	√	\$ 32,000
Set cartas de emociones 45 un.	Comunicación	√	√	√	-	\$ 12,500
Set tarjetas de imágenes temáticas 42 un.	Comunicación	√	√	√	-	\$ 5,900
Set láminas de objetos con nombre 32 un.	Lectura - Comunicación	√	√	√	√	\$ 5,900
Set láminas de objetos con nombre 42 un.	Lectura - Comunicación	-	√	√	-	\$ 9,300
Tarjetas sílabas con imágenes	Lectura - Comunicación	-	√	√	√	\$ 8,900
Ficha dictado palabras	Lectura	-	√	√	-	\$ 11,800
Tarjetas vocabulario pasivo	Lectura	-	-	√	√	\$ 6,500
Láminas juego vocabulario verbos	Lectura	-	-	√	√	\$ 8,900
Fichas grupos consonánticos con imágenes 48 un.	Lectura - Comunicación	-	-	√	√	\$ 6,900
Dominó grupos consonánticos con imágenes 48 un.	Lectura - Comunicación	-	-	√	√	\$ 2,600
Dominó vocales con imágenes 45 un.	Lectura - Escritura	√	√	√	-	\$ 3,200
Fichas claves ortográficas con imágenes 42 un.	Lectura - Escritura	-	-	√	√	\$ 6,500
Juego láminas ordenando oraciones 8 un.	Lectura - Escritura	-	-	-	√	\$ 9,900
Juego tarjetas clasificación palabras oraciones 200 un.	Lectura - Escritura	-	-	-	√	\$ 18,500
Lotería de palabras	Lectura - Escritura	-	-	-	√	\$ 14,500
Lotería vocabulario de sustantivos	Lectura - Escritura	-	-	√	√	\$ 8,800

Tabla 9.Productos didácticos educativos para Matemática

Descripción del Material Didáctico	Competencia	Educación Parvularia		Educación Básica		Precio de mercado (referencial)
		Pre-kínder	kínder	1° Básico	2° Básico	
Tablero de números	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 45,700
Ábaco de cubos 100 un.	Aprender a contar	-	√	√	√	\$ 13,700
Set figuras conteo manzanas 10 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 25,000
Set tarjetas juego de asociación de conteo 20 pares	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 13,000
Set números magnéticos 54 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 7,500
Set números magnéticos 68 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 17,500
Set números magnéticos 162 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 12,500
Set 4 puzzles secuencia numérica	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 62,500
Set plantillas de números y conteo 1-20	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 22,500
Set dados gigantes 6 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 27,400
Bingo números	Aprender a contar	√	√	√	√	\$ 12,500
Set tarjetas conteo con imágenes 87 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 3,500
Set números contar 0-9 100 un.	Aprender a contar	√	√	√	√	\$ 2,700
Set 11 tarjetas par/impar 10 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 8,500
Set cubos conectables para conteo 100 un.	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 7,400
Base de cubos conectables	Aprender a contar	√	√	√	-	\$ 2,200
Set tarjetas de conteo con objetos 10 un. + 10 un.	Aprender a contar	√	√	-	-	\$ 14,500
Set fichas dictado numérico 3 dígitos 10 un.	Aprender a contar	-	√	√	√	\$ 9,900
Lotería de números hasta 100	Aprender a contar	-	-	√	√	\$ 14,500
Bingo bloques multibase	Aprender a contar	-	-	-	√	\$ 14,500
Juego 51 cartas números 1-100	Aprender a contar	-	√	√	√	\$ 3,200
Pack franjas numerales 36 tarjetas x 10 un.	Aprender a contar	-	-	-	√	\$ 12,000
Bingo división	Aprender a dividir	-	-	-	-	\$ 13,000
Juego 90 cartas división	Aprender a dividir	-	-	√	√	\$ 10,600
Juego cartas división sin resultado	Aprender a dividir	-	-	-	√	\$ 4,800

Tabla 10. Productos didácticos educativos para Matemática

Descripción del Material Didáctico	Competencia	Educación Parvularia		Educación Básica		Precio de mercado (referencial)
		Pre-kínder	kínder	1° Básico	2° Básico	
Set tarjetas juego asociación de multiplicación 30 pares	Aprender a multiplicar	-	-	√	√	\$ 13,000
Bingo multiplicación	Aprender a multiplicar	-	-	-	-	\$ 13,000
Juego 90 cartas multiplicación	Aprender a multiplicar	-	-	√	√	\$ 10,600
Juego 50 cartas multiplicar sin resultado	Aprender a multiplicar	-	-	-	√	\$ 4,800
Lotería multiplicaciones	Aprender a multiplicar	-	-	-	√	\$ 14,500
Juego 90 cartas resta	Aprender a restar	-	-	√	√	\$ 10,600
Bingo resta	Aprender a restar	√	√	√	√	\$ 12,500
Set tarjetas con imágenes para restar hasta 10 45 un.	Aprender a restar	√	√	√	-	\$ 7,500
Bingo números para resta con reserva	Aprender a restar	-	-	√	√	\$ 12,500
Juego 53 cartas restas hasta 100	Aprender a restar	-	-	-	√	\$ 4,800
Set tarjetas juego de asociación de suma 20 pares	Aprender a sumar	√	√	√	-	\$ 13,000
Juego 90 cartas suma	Aprender a sumar	-	-	√	√	\$ 10,600
Bingo suma	Aprender a sumar	√	√	√	√	\$ 12,500
Dominó suma	Aprender a sumar	√	√	√	-	\$ 2,700
Set tarjetas con imágenes para sumar hasta 10 45 un.	Aprender a sumar	√	√	√	-	\$ 7,500
Bingo números para suma con reserva	Aprender a sumar	-	-	√	√	\$ 12,500
Juego 53 cartas sumas hasta 100	Aprender a sumar	-	-	-	√	\$ 4,800
Pizarra aprender sumar/restar con tarjetas	Aprender a sumar/restar	-	-	√	√	\$ 46,200
Set tarjetas suma/resta sin resultado 45 un.	Aprender a sumar/restar	-	-	√	√	\$ 4,800
Set tarjetas suma/resta con incógnita 54 un.	Aprender a sumar/restar	-	-	√	√	\$ 4,800
Lotería suma /resta sin resultado 45 cartones - 1500 fichas	Aprender a sumar/restar	-	-	√	√	\$ 14,500
Juego 35 cartas con imágenes y precios	Aprender a sumar/restar	-	-	-	√	\$ 4,700
Set tarjetas juego asociación de fracciones 30 pares	Aprender fracciones	-	-	√	√	\$ 13,000
Bingo fracciones, decimales,%	Aprender fracciones	-	-	-	-	\$ 13,000
Juego 90 cartas fracciones	Aprender fracciones	-	-	-	-	\$ 10,000

Tabla 11. Productos didácticos educativos para Matemática

Descripción del Material Didáctico	Competencia	Educación Parvularia		Educación Básica		Precio de mercado (referencial)
		Pre-kínder	kínder	1° Básico	2° Básico	
Juego 36 cartas fracciones	Aprender fracciones	-	-	-	√	\$ 4,700
Set tarjetas imágenes fracciones	Aprender fracciones	-	-	-	√	\$ 6,900
Dominó fracciones equivalentes	Aprender fracciones	-	-	-	√	\$ 2,700
Juego 90 cartas operaciones básicas	Aprender op. básicas	-	-	√	√	\$ 65,600
Set números/imágenes magnéticas 130 un.	Aprender op. básicas	√	√	√	√	\$ 41,000
Panel números 1-100	Aprender op. básicas	-	√	√	√	\$ 1,600
Sticker números 1-100	Aprender op. básicas	-	√	√	√	\$ 2,400
Set tarjetas juego asociación de hora 30 pares	Aprender ver hora	-	-	√	√	\$ 13,000
Set tarjetas juego de asociación de patrones 20 pares	Habilidad intelectual	√	√	√	-	\$ 13,000
Set bloques lógicos 250 un.	Habilidad intelectual	√	√	√	-	\$ 20,000
Tablero de imágenes	Habilidad intelectual	√	√	√	√	\$ 8,500
Set figuras geométricas para armar (tangramas) 20 un.	Habilidad intelectual	√	√	√	√	\$ 8,500
Set número recorrido magnético 0-9	Motricidad fina	√	√	√	-	\$ 65,300
Set números con lija	Motricidad fina	√	√	-	-	\$ 19,600
Set sticker números caligráficos 10 un.	Motricidad fina	√	√	√	-	\$ 2,400
Set tarjetas juego de asociación de formas 20 un.	Reconocimiento geométrico	√	√	√	-	\$ 13,000
Set bloques geométricos 250 un.	Reconocimiento geométrico	√	√	√	-	\$ 20,000
Set cuerpos geométricos grandes 10 un.	Reconocimiento geométrico	-	-	√	√	\$ 26,100
Juego 6 geoplanos	Reconocimiento geométrico	√	√	√	√	\$ 22,200
Set figuras geométricas 375 un.	Reconocimiento geométrico	√	√	√	√	\$ 2,300
Set cuerpos geométricos madera 7 un.	Reconocimiento geométrico	√	√	√	√	\$ 7,600
Geoplano	Reconocimiento geométrico	√	√	√	√	\$ 1,900
Set boques geométricos acrílico 6 un.	Reconocimiento geométrico	√	√	√	√	\$ 9,900

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los atributos de los materiales didácticos educativos a ofrecer son:

1. **Precio:** El precio básicamente está fijado por el mercado, no obstante, debe ser consistente con la estructura de costos. Efectivamente, como los productos son relativamente genéricos y los clientes son muy sensibles al precio, éste queda en último término fijado por el mercado, por lo tanto, la estructura de costos debe ser adaptada a los precios de mercado, asegurando una calidad similar.
2. **Calidad:** La calidad del producto se define en función de dos parámetros principales: eficacia pedagógica; y calidad de los materiales. La eficacia pedagógica depende del nivel de I&D que hay detrás del diseño del producto, de modo que sea capaz de motivar al niño, mantener su atención de forma permanente; y que logre el objetivo de aprendizaje para el cual fue elaborado. La calidad de los materiales, está relacionada con la durabilidad (en términos de deterioro) del producto y la toxicidad para la salud humana; el producto debe tener la duración esperada y no debe ser tóxico para los niños.
3. **Duración:** La duración de los materiales didácticos depende en gran medida del material con el que fabrican y la intensidad de uso, sin embargo, en general, se espera que los productos tengan una duración mínima de un año.
4. **Diseño:** Para productos terminados, el diseño y fabricación son de responsabilidad del fabricante (nacional o extranjero). Para productos de desarrollo propio, intervienen psicopedagogos y diseñadores gráficos (departamento de I&D de la empresa), y empresas manufactureras (imprentas; mueblerías; y fábricas de plástico). En ambos casos, los productos deben ser diseñados según los objetivos pedagógicos de cada asignatura y los métodos de enseñanza normalmente utilizados.
5. **Características:** En general, se trata de material didáctico sencillo y austero, para uso masivo, y a un precio relativamente asequible para todos los planteles de educación. En la mayoría de los casos se fabrica en papel o cartón duro termolaminado.

LÍNEAS DE NEGOCIOS

El plan de negocio inicialmente se centra en una sola línea de negocio, que consiste en la venta de material didáctico educativo a los establecimientos de educación parvularia y básica (en todas sus dependencias administrativas) ubicados entre las Regiones IV y X del país, para las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

SEGMENTO DE CLIENTES

El Mercado Total corresponde a los establecimientos de Educación Parvularia, Básica y Media del país, los cuales son **12,063** (65% en zonas urbanas), con un total de **3.5 millones** de matrículas.

El **Segmento Meta** seleccionado corresponde a los establecimientos de Educación Parvularia y Educación Básica ubicados entre las Regiones IV y X, los cuales son del orden de 5,600 y 8,800, respectivamente (un plantel puede impartir a la vez Ed. Parvularia y Ed. Básica). El número de niños matriculados en estos establecimientos es del orden de **2.2 millones**.

RELACIONES CON LOS CLIENTES

La base de la estrategia de negocios es el estrechamiento de relaciones con los clientes, basado en un servicio al cliente permanente y efectivo, para realizar su labor educativa de manera eficiente y eficaz. Las principales características de las relaciones con los clientes son:

Objetivos:

- Capturar clientes para lograr la participación de mercado deseada.
- Retener y fidelizar a los actuales clientes.

Mecanismos:

- Asistencia personal dedicada, para una mejor selección del material didáctico educativo.
- Asesoría profesional para la formulación de proyectos educativos destinados a obtener recursos económicos para la compra de material didáctico educativo.
- Co-creación de productos específicos para el establecimiento según sus propias necesidades socioculturales.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACION

Los canales de comunicación y venta son directos por medio de:

- Venta directa por internet
- Venta directa en tienda propia en Santiago
- Venta en el establecimiento por medio de una fuerza de venta

Los canales de entrega son determinados según la modalidad de venta. Estos pueden ser directos (entrega en tienda o por despacho en vehículos propios) o por medio de un servicio de Courier (principalmente para entregas en región).

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor del negocio se basa en dos conceptos:

- Facilitar el trabajo educativo a los establecimientos y profesores
- Personalización del material educativo de acuerdo a las características socioculturales del establecimiento.

Declaración de valor: *“Material educativo para la Educación Parvularia y Básica en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática, que sirve como herramienta para mantener la atención y el interés del niño y lograr los objetivos de aprendizaje, especificado de acuerdo a sus necesidades”.*

RECURSOS CLAVES

Capital Humano:

- Profesionales en las áreas de Educación (psicopedagogo), Marketing; Diseño gráfico; Ventas; Finanzas; y Adquisiciones.
- Ejecutivos de Venta
- Gerentes y Jefes de Departamentos
- Personal Administrativo.

Recursos Físicos:

- Tienda propia en Santiago (sala de ventas).
- Oficinas centrales en Santiago (administración, logística y bodega).
- Flota de vehículos para reparto local.

Recursos Intelectuales:

- Conocimiento de los clientes (características socioculturales) y sus necesidades en educación.
- Conocimiento propietario del Mercado y del negocio (know-how).
- Base de datos de clientes y proveedores.

Recursos Financieros:

- Capital para inversión inicial.
- Capital de trabajo.
- Línea de crédito bancaria.

ACTIVIDADES CLAVES

Abastecimiento:

- Compra de productos terminados (diseño, volúmenes, calidad).
- Compra de insumos para la fabricación de productos.

- Gestión de proveedores de productos terminados, insumos y servicios de manufactura de productos.

Producción:

- Diseño y fabricación de productos de desarrollo propio.

Servicios al cliente:

- Desarrollar nuevos productos o adaptar productos existentes para necesidades particulares de clientes.
- Desarrollar el servicio de asesoría al cliente para la elaboración de proyectos educativos para obtener recursos económicos para la compra de productos.

Marketing y Ventas:

- Lograr el posicionamiento y reconocimiento del Mercado.
- Lograr participación de mercado proyecta en el plazo dado.
- Lograr los volúmenes de ventas proyectados.
- Retener a los clientes actuales y ampliar la cartera de clientes.

RED DE ALIADOS

- Proveedores de productos terminados nacionales y extranjeros.
- Proveedores de servicios de manufactura de productos propios nacionales y extranjeros.

FUENTE O FLUJO DE INGRESOS

Los ingresos provienen única y exclusivamente de las ventas de materiales didácticos educativos (línea de negocios única) a los establecimientos educacionales (según su dependencia administrativa), profesores y otras personas naturales o Instituciones.

Los precios de venta de los productos dependen de la estructura de costos (compra o fabricación de productos y administración y ventas), no obstante, los márgenes de utilidades están acotados por el precio de mercado.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos están en primera instancia impulsados el valor para el cliente, de manera de proveerle material didáctico de excelente calidad más un servicio de asesoría y soporte personalizado y constante. Sin embargo, la estructura de costos está acotada por la necesidad de tener precios de ventas competitivos y márgenes de utilidad que permitan la viabilidad financiera del negocio.

CONCLUSIONES

De la conceptualización del producto y las características del modelo de negocios presentado, se concluye que:

- Se debe implementar una estrategia de diferenciación, basada en el estrechamiento de relaciones con el cliente por medio de servicios conexos a la venta de material educativo. El estrechamiento de relaciones con el cliente, debe traducirse en una colaboración directa y efectiva con el cliente (establecimiento o Municipio), por ejemplo, ayudándolo directamente en la correcta elaboración de proyectos educativos atractivos y eficaces destinados a obtener recursos económicos externos para la adquisición de material didáctico para fines específicos.
- En la etapa inicial del negocio, se opta por ofrecer al mercado materiales didácticos educativos, para los niveles de educación y asignaturas previstas, de formatos y diseños similares a los que actualmente se encuentran disponibles en el mercado. En efecto, se observa que los materiales didácticos que se comercializan son prácticamente genéricos, tanto en diseño, formato y material de fabricación, por lo tanto, definir en esta etapa una estrategia de diferenciación en el producto sería poco efectiva en el corto plazo, dado los tiempos de ciclos de los productos,

además, esto significaría un esfuerzo mayor dada la falta de conocimiento que se tiene del mercado y de los clientes para el desarrollo de productos “innovadores”. No obstante, aun cuando los formatos de productos pueden ser genéricos, el material didáctico que se ofrecerá a cada uno de los clientes meta, será seleccionado según las características y recursos propios de cada uno de ellos.

- Para que la estrategia de negocios sea eficaz, es necesario desarrollar capacidades centrales en el ámbito de estrechamiento de relaciones con los clientes e implementar una cadena de suministro altamente integrada, de manera que la empresa sea capaz de reconocer e interpretar las distintas necesidades de los clientes y responder rápidamente a ellas. Las características más importantes que debe tener la cadena de suministros son: a) un flujo de información completo, expedito y en tiempo real a través de toda la cadena; b) flexibilidad en todas las áreas estratégicas, con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y aprovechar al máximo las oportunidades que existen en el mercado. Para lograr lo anterior, es necesario diseñar estratégicamente los procesos, sobre todo en las áreas que tienen mayor interacción con los clientes, como las áreas de desarrollo de productos, marketing y ventas y servicio al cliente, con el fin de facilitar el flujo de información y la comunicación entre ellas.

PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones involucra todas las actividades esenciales para el funcionamiento del negocio, la elaboración del material didáctico educativo para las asignaturas y niveles educacionales escogidos, y la entrega de la propuesta de valor (productos y servicios) a los clientes. En la Figura 4, se presenta esquemáticamente la cadena de suministros proyectada para la creación de valor.

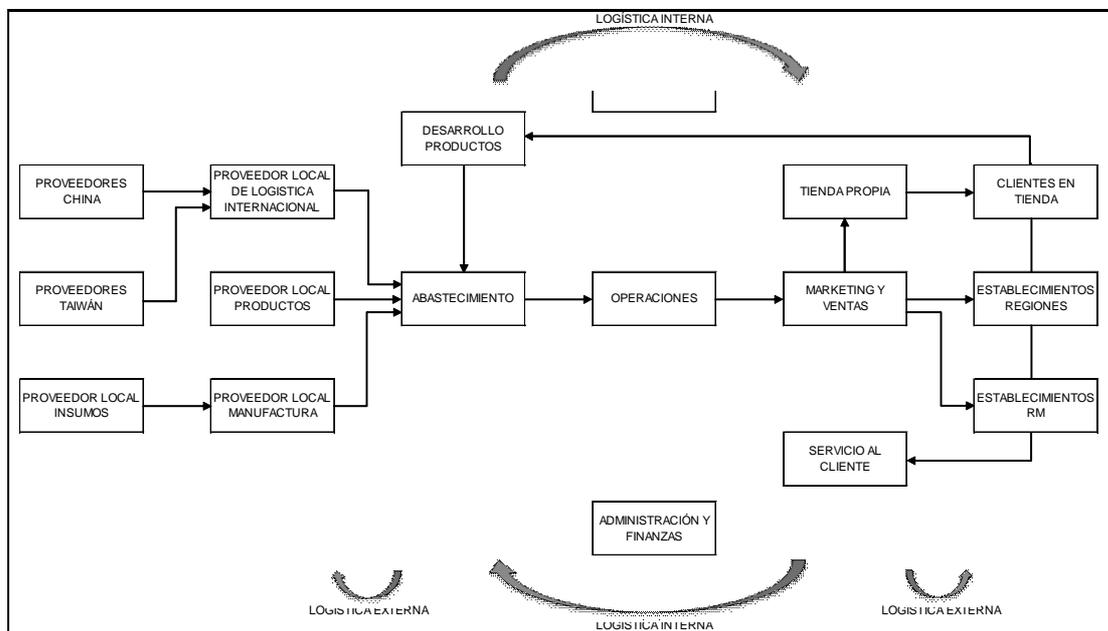


Figura 4. Diagrama de Cadena de Suministro proyectada.

PROCESOS

Se proponen siete procesos, como los más importantes para el funcionamiento del negocio: Abastecimiento; Ventas; Desarrollo de Productos; Operaciones; Servicio al Cliente; Logística Interna; y Logística Externa, más dos actividades de apoyo: Gerenciamiento; y Administración y Finanzas.

ABASTECIMIENTO

El abastecimiento es el punto de partida del negocio y constituye uno de los procesos más críticos, pues se encarga, entre otras cosas, de proveer a la cadena de suministros del material didáctico terminado o los insumos para el desarrollo de material educativo propio, y que serán comercializados en el mercado.

El éxito del negocio es altamente sensible a la gestión de Abastecimiento. En efecto, este departamento es el encargado de seleccionar a los proveedores a nivel global para la adquisición del material didáctico, y la rentabilidad del negocio depende en gran parte de las negociaciones que haga Abastecimiento con los proveedores. Dado lo anterior, es imprescindible que la gestión de Abastecimiento sea llevado a cabo por profesionales con experiencia en comercio internacional. Las principales tareas que realiza Abastecimiento son:

- Compra de productos didácticos educativos terminados.
- Compra de insumos para fabricación de productos didácticos propios.
- Contratación de servicios profesionales para el desarrollo de material didáctico educativo propio.
- Contratación de servicios de manufactura de productos didácticos educativos propios.
- Compra de insumos de uso interno.

En la Figura 5 se muestra el flujo de la información de productos para el proceso de compra de material didáctico terminado y el proceso de desarrollo de productos didácticos educativos propios.

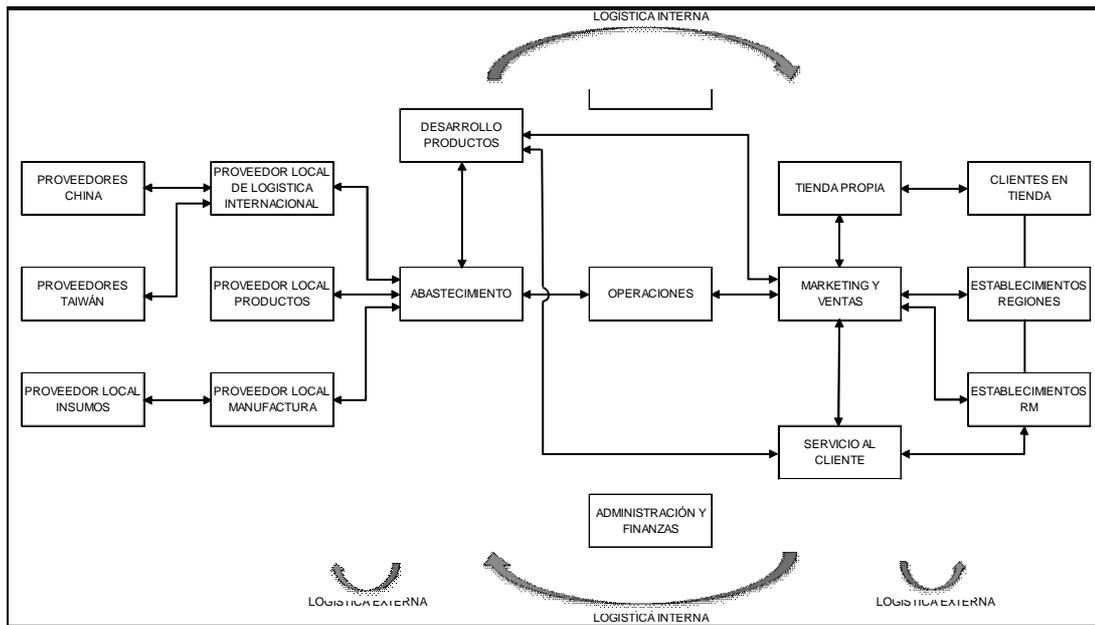


Figura 5. Cadena de Suministro – Flujo de información de productos didácticos educativos.

Descripción del proceso

El proceso de Abastecimiento comienza con la planificación de las compras a partir de los requerimientos de las áreas involucradas:

- La compra de productos didácticos educativos terminados se planifica a partir del plan de ventas elaborado por el Departamento de Ventas. El ciclo de compra de productos terminados puede ser anual o semestral.
- La compra de insumos y de servicios de manufactura para la elaboración de material didáctico de desarrollo propio se planifica de acuerdo a las órdenes de pedido que emanan del departamento de desarrollo de productos. El ciclo de compra de estos insumos y servicio para puede ser anual o semestral.
- Las otras compras de insumos de uso interno para fines operacionales, se planifica de acuerdo a los requerimientos provenientes de los distintos departamentos del negocio.

Una vez recibidos los requerimientos internos, el proceso de abastecimiento continúa con la elaboración de las órdenes de pedido a los proveedores, considerando los stocks de productos terminados y de insumos disponibles y el programa de mantenimiento de inventarios.

Luego, se realizan las negociaciones con los proveedores o los intermediarios para obtener las mejores condiciones de compra posibles, en términos de precios, calidad y plazos. El proceso finaliza con la recepción del material didáctico o los insumos, los cuales son almacenados en las bodegas.

Canales de Abastecimiento

Para el proceso de abastecimiento de materiales didácticos educativos terminados, de insumos y servicios de manufactura para la elaboración de productos educativos propios, y de otros insumos, se proyecta utilizar los canales abastecimiento presentados en la Tabla 12. Cabe señalar, que para efectos de diseño del proceso de abastecimiento, se ha considerado que las importaciones de productos didácticos educativos terminados se realizarán principalmente desde China y Taiwán, no obstante, el proceso de importación desde otros países es equivalente.

Tabla 12. Canales de Abastecimiento proyectados para el negocio.

Canal	Productos / Insumos	Proceso
Compra Directa a proveedores locales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricación de productos didácticos educativos propios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales. ▪ Servicios profesionales (diseño, especificaciones técnicas). ▪ Servicios de manufactura (imprentas, mueblerías). ➤ Productos terminados a fabricantes o importadores locales. ➤ Insumos para la operación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Artículos de escritorio y oficina. ▪ Artículos de limpieza y para mantenimiento equipos e 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se compra directamente a empresas o profesionales que operan dentro del país. ▪ La compra es efectuada por Abastecimiento, a través de internet o en la tienda del proveedor.

	instalaciones.	
Compra a través de Intermediarios a proveedores en el extranjero	➤ Productos terminados a fabricantes en otros países, principalmente China y Singapur.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se compra a fábricas en el extranjero por medio de una empresa intermediaria (agente de compras), que opera en Chile y en el país extranjero. ▪ La empresa intermediaria puede efectuar toda la gestión de compra, incluida la logística, o bien, puede colaborar en el proceso.

VENTAS

El proceso de venta constituye uno de las actividades más trascendentales del negocio, junto con Abastecimiento, y su importancia es tal que se espera que toda la organización pueda colaborar en proceso, directa o indirectamente, sin perjuicio que exista un Departamento de Marketing y Ventas dedicado al diseño de propuestas para la promoción y venta del material didáctico educativo y a la búsqueda de nuevos clientes.

Descripción del Proceso

El proceso de ventas comienza con la selección de los potenciales clientes (por parte del equipo de ventas), los cuales son detectados a partir de las instancias siguientes:

Captación de clientes por medio de la promoción: Clientes captados por primera vez por medio de la promoción de productos en la tienda propia (sala de ventas), a través de la página web, en revistas y prensa escrita o en eventos de difusión. Es esencial que en el primer contacto, se entregue la mayor cantidad de información posible respecto de los atributos del producto y los servicios conexos disponibles, de modo que el cliente se interese por informarse con mayor profundidad, concretándose una segunda instancia para dar a conocer de mejor forma la oferta.

Selección de clientes a través de la segmentación: En este caso el cliente es detectado a partir de la segmentación de los establecimientos de educación realizada

de acuerdo a la información disponible en el mercado, luego, es visitado por el ejecutivo de la fuerza de ventas, o bien, se le envía información por vía electrónica o por correo.

Establecimiento de una relación comercial previa: Se trata de clientes previos, que han sido captado en alguna de las instancias anteriores, y que se supone poseen un mayor conocimiento de los productos y servicios. Es prioritario conservar a estos clientes, manteniendo un contacto permanente con ellos por medio del servicio de posventa, instancia que permite perfeccionar el servicio entregado anteriormente.

Captación de cliente por medio del Portal Chilecompra: Se trata de clientes de carácter público (Municipalidades, entre otras Instituciones públicas), que licitan sus compras por medio del Mercado Público. Este medio es esencial para llegar al segmento de establecimientos municipales, por lo tanto, es crucial conocer detalladamente el proceso de compras públicas y estar inscrito como proveedor en este sistema.

En el caso de personas naturales, como profesores, apoderados o personas ligadas a la educación de niños, la captación se realiza por medio de la promoción (descrito anteriormente). En este caso la venta se realiza de manera directa en tienda o por despacho a domicilio.

Una vez captado el cliente, el paso siguiente corresponde a revisar la solicitud del cliente para ver si cuenta con toda la información necesaria para generar el pedido (tipo de material didáctico educativo, finalidad, cantidad, etc.) y verificar la disponibilidad del material didáctico solicitado. En caso que la solicitud no esté clara o se detecten errores o falencias, el equipo de venta contacta al cliente para solicitar la información faltante, o bien, ofrecerle el servicio de asesoría para la correcta selección del material didáctico de acuerdo a sus necesidades. En caso de no contar con el material didáctico solicitado, se buscan alternativas de productos sustitutos para ofrecerle al cliente. Sólo una vez agotada esta instancia, se rechaza la orden de compra.

Por último, si el proceso de venta continúa, se genera la orden de pedido para el packing y posterior despacho del material didáctico educativo. En paralelo, se genera la orden de facturación.

Canales de Venta

En la Tabla 13, se describen los canales proyectados para llevar a cabo los procesos de venta y promoción del material didáctico educativo y sus servicios conexos.

Tabla 13. Canales de Ventas proyectados para el negocio.

Canal	Descripción y Procesos
Tienda propia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se proyecta una tienda propia ubicada en Santiago, donde se exhiban y venda el material didáctico educativo a los clientes que concurren a ella (principalmente docentes). ▪ El local es atendido por un staff de vendedores y está a cargo de un jefe de local. ▪ El material didáctico puede ser entregado directamente al cliente en la tienda, o bien, despachados a domicilio desde la bodega central.
Venta telefónica o por internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se proyecta un call center en la oficina central, que gestione las compras telefónicas. ▪ Se proyecta un portal en la web, que permita efectuar compras por internet. Para ello, se proyecta un catálogo digital (con imágenes y especificaciones) y medios de pago electrónico. ▪ También, es posible realizar la gestión de compra a través del correo electrónico, o bien, complementar otro canal de venta.
Staff de ejecutivos de venta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se proyecta un staff de ejecutivos de venta que visiten a los clientes en sus propias dependencias (Municipalidades, Corporaciones Municipales o establecimientos educacionales), desde la IV a la X región. ▪ Los ejecutivos deben contar con una amplia capacitación, no sólo para ofrecer los productos educativos, sino para capturar las necesidades específicas de cada cliente, de modo de ofrecerles una solución que les sea atractiva tanto económica como pedagógicamente. ▪ Los ejecutivos deben contar con catálogos físicos y electrónicos (CD) y muestras del material didáctico que pueden dejar a los clientes, además, de efectuar demostraciones en terreno. ▪ Se contemplan tres equipos de ejecutivos de venta que atiendan distintas zonas geográficas: Zona Norte: Regiones IV y V; Zona Centro: RM; y Zona Sur; Regiones VI a la X.

Portal Chilecompra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se proyecta inscribirse como proveedor en el portal Chilecompras, para atender a las Municipalidades y otras Instituciones públicas. ▪ La gestión de este canal de venta debe estar a cargo del equipo de ventas de la empresa en la oficina central.
---------------------------	--

Canales de Distribución

Congruente con la estrategia de negocios, la distribución debe ser fluida y rápida, de modo que los clientes tengan una buena percepción del servicio de manera integral, no sólo en la etapa de generación del pedido, sino en la entrega y el servicio de posventa. Para la distribución se proyectan tres canales que permitirían la cobertura geográfica de la totalidad del segmento meta, los cuales se describen en la Tabla 14.

Tabla 14. Canales de Distribución proyectados para el negocio.

Canal	Descripción y Procesos
Tienda propia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los productos didácticos educativos pueden ser entregados directamente al cliente en la tienda propia proyectada.
Despacho a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se proyectan 2 equipos conformados por dos despachadores y un vehículo, que permita hacer entregas a domicilio para compras hechas por cualquiera de los canales de venta. ▪ La cobertura de este canal es entre la V y VI región (incluida la RM).
Envíos por encomienda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se contempla el envío de productos a los clientes por medio de empresas de Logística o Courier, como Correos de Chile y Chilexpress, para compras efectuadas por cualquiera de los canales de venta. ▪ Este canal está dirigido principalmente para envíos a regiones.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

La importancia del proceso de desarrollo de productos radica en que aquí se realiza, entre otras actividades, la selección de los productos educativos para conformar el set de materiales didácticos que será comercializado. El logro de la participación de mercado y los niveles de venta proyectados, en gran medida dependen del éxito de este proceso de selección. También, este proceso realiza el diseño de productos didácticos educativos propios.

Si bien, el material didáctico educativo es relativamente estándar, existe una gran variedad de alternativas de formatos, materiales y calidad, lo que obliga a realizar la selección de productos por medio de un proceso metodológico, que parte con el levantamiento de las necesidades del segmento meta, continúa con la determinación de las características que deben tener los materiales didácticos, y finaliza con la selección de productos. El proceso de selección de los materiales didácticos consiste en:

1. Determinar de las características de los productos

La primera etapa del proceso de selección de productos corresponde a la determinación de las características que deben poseer éstos, de modo que resulten atractivos a los clientes y logren los objetivos pedagógicos. Los productos seleccionados deben constituir un real aporte a la educación de los niños y ayudar a los docentes a mantener la atención de los alumnos en clases siendo entretenido y atractivo para los niños. Las características que deben tener los materiales educativos se pueden determinar a partir de la información recopilada de:

- Los clientes: De la interacción con los planteles de educación, los docentes, entre otros clientes, se determinan las necesidades propias de cada uno de ellos, así como sus percepciones acerca de las alternativas disponibles en el mercado.

- El Ministerio de Educación: De los programas de Estudios se pueden extraer los objetivos de aprendizajes de cada asignatura, así como las capacidades, habilidades y conocimientos que deben adquirir los alumnos.
- El Mercado: De aquí es posible obtener información valiosa acerca de productos didácticos educativos disponibles y sus atributos.

2. Búsqueda de alternativas en la Industria

Una vez que se tiene claridad respecto de las características que debe tener el material didáctico educativo, se realiza un sondeo de mercado en búsqueda de las alternativas de productos didácticos disponibles en Chile y en el extranjero (principalmente China y Taiwán). El sondeo de mercado se realiza principalmente por internet, no obstante, se pueden utilizar las redes de colaboración entre proveedores para acceder a mayor información. De esta búsqueda se determinan los potenciales proveedores de productos terminados y la inversión necesaria.

3. Selección de productos didácticos educativos terminados

Con la información anterior, se seleccionan los materiales didácticos educativos que reúnen las cualidades requeridas para el mercado meta. Los productos didácticos terminados se pueden comprar a proveedores nacionales (fabricantes o importadores) o importarlos de otros países, de forma directa o a través de un intermediario o agente de compras.

4. Determinar los volúmenes de inventario de productos terminados

El control de inventarios está a cargo del Departamento de Operaciones. Los tamaños de inventarios de productos terminados e insumos se basan en:

- La demanda estimada, de acuerdo a la participación de mercado y las proyecciones de crecimiento.
- El capital de trabajo requerido y los mecanismos de financiamiento.

- Los tiempos y costos de adquisición de productos importados.
- La disponibilidad de productos a nivel local.
- Factores estacionarios de la demanda.

Del sondeo de la industria, se puede obtener información valiosa para el diseño y fabricación de productos didácticos educativos propios, como por ejemplo, nuevas ideas de productos y potenciales colaboradores. El diseño y fabricación de productos educativos propios es responsabilidad del Departamento de Desarrollo de Productos, el cual puede, eventualmente, subcontratar: a) el diseño conceptual de productos educativos; b) la elaboración de especificaciones técnicas y prototipos; y c) la manufactura del material didáctico educativo.

LOGÍSTICA EXTERNA E INTERNA

La logística externa contempla la comunicación con los proveedores en el proceso de abastecimiento y la interacción con los clientes en el proceso de venta, distribución y entrega de los productos didácticos educativos. Las principales tareas de la logística externa son:

- La transacción de los pedidos de material didáctico educativo hacia los proveedores.
- La transacción de los pedidos de productos educativos provenientes de clientes, vendedores, y servicio al cliente.
- La administración de los acuerdos y contratos con los clientes
- El acceso de los clientes a los canales de venta y distribución del material didáctico.
- El control de procesos de venta y distribución del material didáctico.

La logística interna contempla la gestión del flujo de información dentro del negocio, entre los distintos departamentos y entre las oficinas centrales y la tienda propia. Entre sus principales tareas se cuentan:

- La programación de packing.

- La administración de la tienda.
- La administración de la demanda.
- La programación de los proveedores.
- La difusión interna de información general, de inventarios, órdenes de pedidos, compras; órdenes de facturación.

Canales de Logística

Tanto para la logística interna como externa, se utiliza la red de internet (la web y correo electrónico) como canal fundamental y transversal para la lograr un flujo de información continua, en tiempo real y de cobertura global, que permita la comunicación entre todas las partes de la cadena de suministro, la programación de pedidos a proveedores, la administración de la demanda, la administración de las instalaciones y la administración de los canales de venta y distribución, etc., logrando con esto la integración total de la cadena de suministro, desde los proveedores en China hasta los clientes en región.

Para la logística externa hacia el cliente se planea contar con dos vehículos propios y se subcontratan servicios de courier, para la entrega de los productos didácticos a los clientes. En tanto, para la logística externa hacia los proveedores extranjeros se contempla la subcontratación de servicios navieros para el transporte del material didáctico educativo, principalmente desde China y Taiwán, subcontratados de forma directa o través de una empresa intermediaria (agente de compra). Para el caso de la logística externa con los proveedores locales, se contemplan los mismos canales establecidos para los clientes.

Para la logística interna, se proyecta adquirir un software ERP para la programación de tareas, administración de procesos, planeación de inventarios y el control de gestión, diseñado según las necesidades y tamaño del negocio.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para poner en funcionamiento el negocio y crear la propuesta de valor para los clientes, se requiere llevar a cabo los procesos fundamentales descritos anteriormente. Esto exige de un grupo humano al interior de la organización, capacitado y alineado con la visión y objetivos de la empresa. Estas personas constituyen una pieza clave para el éxito del negocio, por lo tanto, es necesario describir las cualidades que requiere cada uno de los colaboradores.

ORGANIGRAMA

A continuación, se presenta el organigrama proyectado para el negocio.

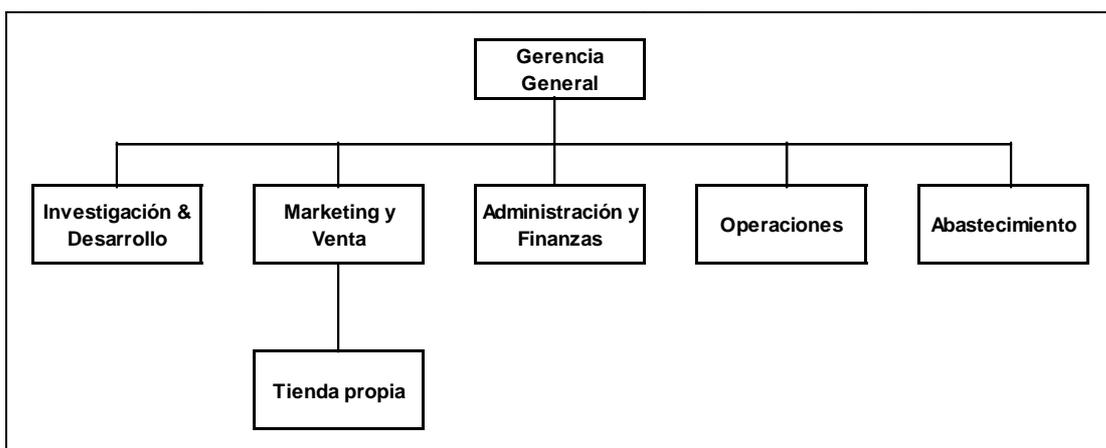


Figura 6. Organigrama proyectado para el negocio.

De acuerdo al organigrama anterior, la organización es liderada por la Gerencia General y existen en su interior cinco departamentos: Investigación & Desarrollo; Marketing y Venta; Operaciones; Abastecimiento; y Administración y Finanzas, que de acuerdo a lo expuesto en el plan de operaciones, los cuatro primeros son los responsables de las actividades primarias y el quinto de las actividades de apoyo, junto a Gerencia General.

PERSONAL

A continuación, se detalla el personal necesario para cada departamento, según el organigrama y el plan de operaciones.

Tabla 15. Personal proyectado para la organización.

Departamento	Staff
Gerencia General	Gerente General Secretaria
Marketing y Ventas	Jefe de Marketing y Ventas Secretaria Asistente de Marketing (1 persona) Asistente de pedidos (1 persona) Ejecutivo de ventas Zona Norte (1 persona) Ejecutivos de ventas Zona Centro (3 personas) Ejecutivos de ventas Zona Sur (3 personas) Asistente distribución/despacho Despachadores RM-V-VI (2 personas) Jefe de Servicio al Cliente Ejecutivo de atención al cliente (1 persona) <i>Tienda Propia</i> Jefe local Ejecutivo de ventas tienda (2 personas) Asistente de mantenimiento (1 persona)
Abastecimiento	Jefe de Abastecimiento Asistente de compras y contratos nacionales Asistente de compras y contratos internacionales
Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas Secretaria Asistente RRHH Asistente de Finanzas Asistente de planta física
Investigación & Desarrollo	Jefe de Investigación & Desarrollo Asistente de sondeo de mercado Asistente de desarrollo de productos
Operaciones	Jefe de Operaciones Asistente de inventarios Empaquetadores (5 personas)

PERFILES DE CARGO

A continuación, se describen los perfiles de cargo de las personas claves para el funcionamiento y el éxito de negocio, conformado por el Gerente General y los Jefes de Departamentos.

Descripción del Cargo

Cargo:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Reporta al dueño
Supervisa a:	Jefes de Departamento

Requisitos Curriculares

Nivel Educacional:	Enseñanza Superior Completa
Profesión:	Ingeniero civil industrial MBA (deseable)
Experiencia Laboral:	5 años

Funciones

- Dirigir y administrar la empresa.
- Ejecutar el Plan de Negocios.
- Cumplir las metas fijadas.
- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria.
- Representación legal de la empresa.
- Organizar el régimen interno del negocio.
- Delegar total o parcialmente las facultades de su cargo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de empresa.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, en lo que dice relación con el funcionamiento de la empresa.

Retribución

El dueño fija la remuneración, de acuerdo a la estructura de sueldo de la empresa.

Descripción del Cargo

Cargo: **Jefe de Marketing y Ventas**
Jefe Inmediato: Gerente General
Supervisa a: Todo el personal del Departamento de Marketing y Ventas
(incluye Tienda Propia y Servicio al Cliente)

Requisitos Curriculares

Nivel Educacional: Enseñanza Superior Completa
Profesión: Ingeniero civil industrial / Ingeniero Comercial
Experiencia Laboral: 3 años

Funciones

- Definir Estrategias comerciales.
- Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia de Ventas, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.
- Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.
- Analizar y determinar la Rentabilidad de los productos y diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa
- Mantener una estructura de precios, dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse comercialmente.
- Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los productos actuales y futuros.
- Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.
- Elaborar Escenarios futuros de acuerdo a los estados posibles del entorno.
- Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos del negocio.
- Publicitar y Promocionar los diferentes productos y servicios del negocio.
- Analizar el Comportamiento de la Demanda.
- Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración del Mercado.

Retribución

El Gerente General fija la remuneración, de acuerdo a la estructura de remuneraciones

de la empresa.

Descripción del Cargo

Cargo: **Jefe de Abastecimiento**
Jefe Inmediato: Gerente General
Supervisa a: Todo el personal del Departamento de Abastecimiento

Requisitos Curriculares

Nivel Educacional: Enseñanza Superior Completa
Profesión: Ingeniero civil industrial / Ingeniero Comercial
Experiencia Laboral: 3 años

Funciones

- Planificar, supervisar y llevar a cabo el proceso de importación de material educativo.
- Seleccionar a los proveedores nacionales y extranjeros.
- Elaborar las bases para la compra de productos e insumos.
- Negociar con proveedores nacionales y extranjeros los términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Realizar las cotizaciones con los proveedores, conforme a solicitudes emanadas del resto de los departamentos.
- Elaborar cuadro comparativo de cotizaciones para la selección de proveedores.
- Atender requerimientos de reposición de stock de materiales y suministros.
- Realiza la coordinación de la importación con el agente o en forma directa.
- Coordinar el transporte si el agente no se encarga del mismo.
- Revisar los productos antes de su recepción.

Retribución

El Gerente General fija la remuneración, de acuerdo a la estructura de remuneraciones de la empresa.

Descripción del Cargo

Cargo:	Jefe de Administración y Finanzas
Jefe Inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Todo el personal del Depto. de Administración y Finanzas

Requisitos Curriculares

Nivel Educativo:	Enseñanza Superior Completa
Profesión:	Contador Auditor
Experiencia Laboral:	3 años

Funciones

- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio
- Analizar aspectos financieros de todas las decisiones de gastos tomadas.
- Optimizar el proceso administrativo de la organización.
- Optimizar el proceso de administración financiera de la organización.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general.
- Control de los costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Ayudar a elaborar las decisiones acerca de las fuentes de financiamiento.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Interactuar con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente.
- Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos

Retribución

El Gerente General fija la remuneración, de acuerdo a la estructura de remuneraciones de la empresa.

Descripción del Cargo

Cargo:	Jefe de Investigación & Desarrollo
Jefe Inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Todo el personal del Departamento de I&D

Requisitos Curriculares

Nivel Educativo:	Enseñanza Superior Completa
Profesión:	Ing. Ejecución Industrial
Experiencia Laboral:	3 años

Funciones

- La investigación del mercado en busca de alternativas de productos en el ámbito de la línea de negocios.
- Análisis de los productos que hay en el mercado global.
- Realizar la investigación para recopilar ideas que pueden ser aplicados a nuevos productos.
- Buscar oportunidades que generen productos que no hay en el mercado
- Búsqueda de nuevas materia primas o de igual calidad pero mejor precio
- Búsqueda de nuevos proveedores.
- Realizar las órdenes de pedidos de insumos y servicios para productos nuevos.
- Coordinar con el Departamento de Marketing y Ventas la incorporación de nuevos productos a la oferta disponible.
- Analizar junto con el Departamento de Marketing y Ventas la información y la retroalimentación proveniente del mercado y de los clientes, acerca de la percepción de los productos comercializados, el nivel de aceptación o rechazo de los productos nuevos, y de las necesidades no cubiertas.

Retribución

El Gerente General fija la remuneración, de acuerdo a la estructura de remuneraciones de la empresa.

Descripción del Cargo

Cargo:	Jefe de Operaciones
Jefe Inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Todo el personal del Departamento de Operaciones

Requisitos Curriculares

Nivel Educacional:	Enseñanza Superior Completa
Profesión:	Ing. Ejecución Industrial
Experiencia Laboral:	3 años

Funciones

- Manejo de los inventarios de productos terminados e insumos para productos propios.
- Encargado de realizar la planificación de insumos y productos, según requerimientos de I&D y Marketing y Ventas.
- Planificar los tiempos de entrega de los packing de productos a los clientes,
- Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantenerlos lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas de productos.
- Atender al cliente cuando requiere servicio técnico.
- Coordinar con despacho la logística de distribución de productos a los clientes.

Retribución

El Gerente General fija la remuneración, de acuerdo a la estructura de remuneraciones de la empresa.

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

A continuación, se presenta la estructura de remuneraciones proyectada (ver Tabla 16) y se describe el procedimiento general para el cálculo de la misma.

Procedimiento para el cálculo de la remuneración:

- La remuneración se establece en función de: la experiencia (en caso de solicitarse); los antecedentes curriculares; y las condiciones del mercado Laboral. Si se acredita una experiencia mayor a la solicitada, se puede moverse hacia la parte superior del

rango, al igual que si los antecedentes curriculares constituyen una ventaja para el negocio.

- La remuneración es fijada por la jefatura autorizada, según el perfil del cargo, considerando lo indicado anteriormente, dentro del rango especificado en la estructura de remuneraciones.
- En el caso de los ejecutivos de venta, se contempla una estructura de remuneraciones con una parte fija más una parte variable constituida por las comisiones por venta, equivalente al 2% del valor facturado.

Tabla 16. Remuneraciones de los cargos.

Cargo	Remuneración Líquida Fija (\$)	
	Mínimo	Máximo
Gerente General	2,500,000	3,250,000
Jefe de Marketing y Ventas	1,400,000	1,820,000
Jefe de Abastecimiento	1,200,000	1,560,000
Jefe de Administración y Finanzas	1,200,000	1,560,000
Jefe de Investigación & Desarrollo	1,200,000	1,560,000
Jefe de Operaciones	1,200,000	1,560,000
Jefe Servicio al Cliente	1,200,000	1,560,000
Jefe local	1,200,000	1,560,000
Asistente de desarrollo de productos	500,000	650,000
Asistente de Marketing	500,000	650,000
Secretaria	300,000	390,000
Asistente de compras internacionales	400,000	520,000
Asistente RRHH	400,000	520,000
Asistente de Finanzas	400,000	520,000
Asistente de planta física	400,000	520,000
Asistente de inventarios	300,000	390,000
Asistente de pedidos	300,000	390,000
Ejecutivo de atención al cliente	700,000	910,000
Ejecutivo de ventas en terreno	400,000	520,000
Ejecutivo de ventas tienda	300,000	390,000
Asistente distribución/despacho	300,000	390,000
Despachador	250,000	325,000
Empaquetador	250,000	325,000
Asistente de mantenimiento	250,000	325,000

PLAN DE MARKETING

MARKETING ESTRATÉGICO

La elección de la estrategia es de vital importancia para el negocio, pues por tratarse empresa nueva en la Industria, es necesario posicionarse en el Mercado y ser reconocido por los clientes lo más pronto posible. Para desarrollar la estrategia se utilizarán los resultados del estudio de mercado y el análisis estratégico realizado, identificando la estrategia y el posicionamiento.

ESTRATEGIA

La estrategia del negocio persigue posicionarse en la Industria como un colaborador en el proceso educativo, proveyendo de material didáctico educativo y el apoyo para obtenerlo.

La estrategia de diferenciación sugiere que el negocio llegará a los clientes meta por medio de un servicio personalizado, que le permitirá abordar de forma más fácil y expedita la problemática asociada a la compra de material didáctico educativo para sus docentes y alumnos.

La estrategia de diferenciación se materializa, principalmente, desarrollando una serie de servicios conexos a la venta del material didáctico, y cuya finalidad es resolver los inconvenientes que enfrentan la mayoría de los establecimientos educacionales al momento de decidir comprar material didáctico de apoyo.

Los servicios conexos en los cuales se basa la estrategia de diferenciación responden a dos problemas típicos que enfrentan los establecimientos de educación: a) La sección de material didáctico, dada las restricciones presupuestarias; y b) La dificultad de

formular proyectos para postular a fondos públicos para la mejora de la calidad de la educación.

Los servicios de asesoría que se ponen a disposición de los clientes son:

- a. **Servicio de Asesoría Técnica:** Para la selección del material didáctico más adecuado para lograr los objetivos de aprendizaje previstos, de acuerdo a las características socioculturales y económicas propias del plantel educacional, de forma que el presupuesto disponible sea utilizado de la manera más eficiente y eficaz posible.
- b. **Servicio de Asesoría Profesional:** Para la elaboración de proyectos educativos específicos para postular a fondos públicos concursables, para la compra de material didáctico de apoyo a la educación.

POSICIONAMIENTO

Congruente con lo dicho anteriormente, se pretende posicionarse en el Mercado a través del servicio que acompaña al material educativo, el cual cuenta con la flexibilidad de poder responder a las características de cada cliente según su propia realidad. En efecto, los servicios que se ponen a disposición de los clientes, están diseñados para “asesorar” al cliente en los puntos que presenta dificultades (en el ámbito del negocio), y para ello, en su diseño se toman en cuenta las diversas características de cada uno de ellos.

El posicionamiento que se busca tener dentro de la Industria es la “*Partner Estratégico*”, siendo reconocido como un proveedor de material didáctico educativo serio y profesional, con una propuesta de valor basada en un set de productos educativos eficaces y un servicio de colaboración constante, que responden a las necesidades propias de los clientes.

MARKETING TÁCTICO

PRODUCTO

El producto que se ofrecerá al mercado meta lo constituye un *set de materiales didácticos educativos*, agrupados en carteras de productos, de acuerdo a los niveles de educación y las asignaturas seleccionadas para el plan de negocios.

Inicialmente, se contempla poner a disposición de los clientes dos carteras de productos tanto para la educación parvularia como para primer año y segundo año de enseñanza básica:

1. **Cartera de Productos para Lenguaje y Comunicación:** Colección de materiales didácticos educativos que permiten desarrollar en el niño los tres ejes del lenguaje: la escritura; la lectura; y la comunicación oral.
2. **Cartera de Productos para Matemática:** Colección de materiales didácticos educativos que permiten desarrollar en el niño el conocimiento de: los números y operaciones; patrones y álgebra; geometría; medición; y datos y probabilidades.

Los principales atributos de los materiales didácticos que se pondrán a disposición de los clientes son:

- **Características:** En general, se tratará de material didáctico sencillo y austero, para uso masivo, y a un precio relativamente asequible para todos los planteles de educación. En la mayoría de los casos, se fabricará en papel o cartón duro termolaminado.
- **Calidad:** Los productos a comercializar serán de eficacia pedagógica comprobada en el mercado, tendrán la duración esperada y serán fabricados con materiales no tóxicos.

- **Diseño:** Todos los productos deberán haber sido diseñados según los objetivos pedagógicos de cada asignatura y los métodos de enseñanza normalmente utilizados.

PRECIO

Dado que los clientes son muy sensibles al precio y que el material didáctico es relativamente genérico, el precio se fijará inicialmente en torno a la media del mercado (de preferencia bajo), de manera que resulte competitivo y para el establecimiento le sea indiferente (del punto de vista del precio) nuestra oferta o la de los competidores.

Con el precio fijado por el mercado, la estrategia para competir es maximizar la relación precio/calidad mediante un mejor servicio, de modo que el cliente perciba que por el mismo precio, recibe un mejor “producto”.

El precio de mercado de los productos se determina, entre otros medios, a través de un sondeo de las ofertas de los competidores y de las declaraciones de gastos de las instituciones públicas, como las Municipalidades, que compran este tipo de material.

PLAZA

En relación con la distribución, los canales a usar están claramente establecidos: el material puede ser retirado por el cliente directamente en la tienda propia, o bien, puede ser despachado a domicilio (no existen intermediarios).

PROMOCIÓN

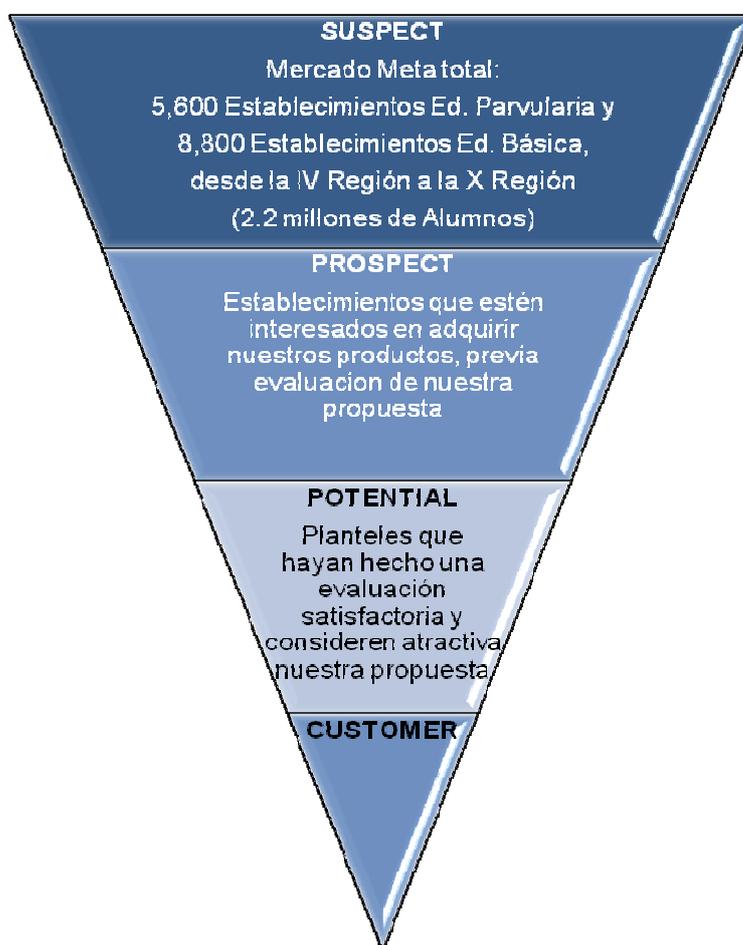
Para la promoción, se considera diseñar una campaña de difusión y promoción, para generar el conocimiento de marca en el mercado, que los clientes te reconozcan y para comunicar los atributos de los productos puestos a disposición de los clientes, así como los servicios conexos que se ofrecen.

La difusión y promoción se proyecta realizarla a través de los múltiples canales disponibles, privilegiando los que basados en la internet: portal web; redes sociales; catálogos virtuales enviados por correos electrónico; publicaciones en revistas virtuales (y escritas), además, de la asistencia a ferias y eventos afines.

ACCIONES DE MARKETING

Las acciones de Marketing destinadas a la difusión y promoción se orientan de acuerdo al interés que tenga el cliente en adquirir los productos.

- Entrega de catálogos e información general.
 - Promociones en Tienda.
 - Publicación en revistas especializadas.
 - Visita a Establecimientos.
-
- Agendar reuniones para demostraciones, ajustar propuestas o clarificar dudas.
 - Envío de información adicional.
-
- Mantener contacto permanente con el cliente para recibir feedback.
 - Ofrecer al cliente mejorar algún aspecto de la propuesta que represente un obstáculo.
-
- Realizar visitas de seguimiento para feedback de resultados.
 - Enviar información de nuevos productos.
 - Enviar material prototipo para su evaluación.



CANALES DE MARKETING

Para llevar a cabo las *Acciones de Marketing* se contempla:

Canal	Acciones
Tienda propia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de catálogos en papel y electrónicos (CD). ▪ Demostraciones de productos. ▪ Difusión de ofertas, nuevos productos e información de interés. ▪ Campañas promocionales.
Internet (página web)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de catálogos electrónicos. ▪ Difusión de ofertas, promociones, nuevos productos e información de interés.
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío de catálogos electrónicos. ▪ Envío de información de ofertas, promociones y nuevos productos.
Ejecutivos de venta	<p>Ir directamente donde cliente para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar de catálogos en papel y electrónicos (CD). ▪ Hacer demostraciones de productos. ▪ Difundir ofertas, nuevos productos e información de interés. ▪ Clarificar dudas. ▪ Realizar seguimiento de los productos y recibir feedback. ▪ Entregar material didáctico prototipo.
Departamentos Servicio al cliente y Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir ofertas, nuevos productos e información de interés. ▪ Clarificar dudas. ▪ Realizar seguimiento de los productos y recibir feedback. ▪ Ofrecer mejoras a la propuesta. ▪ Enviar al cliente material didáctico prototipo.
Revistas especializadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicitar la marca y los productos. ▪ Difusión de ofertas, nuevos productos e información de interés.

PRESUPUESTO

Acción	Presupuesto	Objetivos
Catálogos en papel, CD	MM\$ 15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer los productos y la empresa. ▪ Lograr un 5% de participación de mercado. ▪ Lograr una venta anual de MM\$ 300
Demostraciones en Terreno y clarificar dudas (1 visita/ejecutivo/mes)	MM\$ 14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr un 6% de participación de mercado. ▪ Lograr una venta anual de MM\$ 400
Publicar en revistas especializadas	MM\$ 13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer los productos y la empresa ▪ Lograr un 2% de participación de mercado. ▪ Lograr una venta anual de MM\$ 200
Entrega de productos de prueba	MM\$ 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr un 2% de participación de mercado. ▪ Lograr una venta anual de MM\$ 80

PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

Aquí, se revisan los principales aspectos financieros y económicos para llevar a cabo la propuesta en un horizonte de 5 años plazos, presentando los elementos fundamentales para la estimación del valor económico y algunos indicadores para medir el desempeño del negocio en el tiempo.

PLAN FINANCIERO

INVERSIÓN

El negocio se plantea con una estructura de costos donde la componente variable es predominante y depende del volumen de productos comercializados. En tanto, que los costos fijos se proyectan, principalmente, en remuneraciones del personal de la Organización. Sin embargo, para poner en marcha el negocio, es necesaria una inversión inicial en infraestructura y promoción inicial.

Infraestructura inicial

La infraestructura inicial (así como la Organización) para la puesta en marcha del negocio se dimensiona en función de las ventas proyectadas, la cobertura geográfica planificada y del volumen de clientes que se ha propuesto atender el negocio (participación de mercado). De este modo la infraestructura inicial está constituida por:

- a) Oficina Central: proyecta de 450 m² construidos, con 10 oficinas, 2 bodegas, una planta libre de 80 m², sala de reuniones, sala de estar, y 4 baños.
- b) Tienda Propia: proyectada de 180 m² construidos, con 2 oficinas, sala de ventas, bodega, sala estar, y baño.
- c) 1 vehículo de carga livianos de capacidad 3.5 m³, aproximadamente, para despacho local.

- Ambos bienes raíces se *arriendan* en Santiago, y por un periodo inicial de 5 años. Para la estimación de los costos de arriendo se consideran precios promedio de mercado. La contempla ubicar la oficina central en el sector norte de Santiago y la sala de ventas en las comunas de Providencia o Nuñoa.
- Para el cálculo de las partidas de remodelación y equipamiento se consideran precios promedio de mercado.

De acuerdo a lo anterior, los costos de inversión en infraestructura inicial son:

Oficina Central	MM \$ 144
Tienda Propia	MM \$ 24
Vehículo	MM \$ 9
Total inversión	MM \$177

El detalle del costeo de la infraestructura inicial se presenta en el Anexo C.

Promoción Inicial

Se plantea una inversión inicial de MM\$ 25 para la promoción de los productos que se comercializarán y el posicionamiento inicial del negocio en el Mercado. Los medios de promoción previstos son:

Catálogo de Productos: Se elaborará un catálogo de productos para ser distribuidos entre los potenciales clientes. La entrega de este material a los clientes, se realizará por medio de la equipo de ventas, limitándose a las regiones V; VI y Metropolitana. Para el resto de las regiones, el envío se hará por correo tradicional. Para este ítem se considera una inversión de MM\$ 10.

Evento de Promoción: Se contempla realizar un evento en un hotel de Santiago, de lanzamiento de los productos y presentación de la empresa a la comunidad educativa de Santiago. En este evento, se hará un uso intensivo de material publicitario tales como: catálogos; CD; y material didáctico de muestra.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y CONDICIONES DE CRÉDITO

Se plantea obtener el financiamiento inicial para el negocio a través de capital aportado por inversionistas o la adquisición de deuda con una institución bancaria.

La deuda se evalúa en un horizonte de 5 años, plazo que coincide con el periodo de evaluación del negocio para su consolidación inicial. Para estimar el costo de la deuda se toma como referencia la tasa promedio de interés bancaria vigente al mes de julio de 2013⁴ de 6.90% para créditos superiores a UF 5,000.

EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se presenta la evaluación económica del negocio, con el propósito de establecer su viabilidad. Para el análisis se tiene en cuenta el tamaño del mercado meta, la cobertura proyectada y las características de la cadena de suministros.

INGRESOS

Los ingresos del negocio se generan únicamente por la ventas de los materiales didácticos (inicialmente se proyecta una sola línea de negocios).

Inicialmente, se considera que el precio de venta los materiales didácticos está determinado por el Mercado, dado que existe baja diferenciación de productos. Así, la estimación de los ingresos por venta se realiza con base en lo siguiente:

- El precio de mercado competitivo de los materiales didácticos que conforman las carteras de productos para Lenguaje y Comunicación y Matemática.
- El gasto estimado en material didáctico realizado por los establecimientos educacionales. Para ello se utiliza los reportes de gastos publicados por los

⁴ Fuente: SBIF: www.sbif.cl

establecimientos municipales y la información entregada por personas vinculadas a establecimientos educacionales.

- El volumen de ventas totales, estimado con base en el tamaño del segmento meta y de la participación de mercado proyectada (es fundamental que la campaña de marketing logre el objetivo de participación de mercado).

Participación de Mercado

El mercado meta corresponde a los establecimientos de educación parvularia y educación básica ubicados entre las regiones IV y X.

Del estudio de Mercado, se determina que los competidores poseen una participación de mercado promedio en torno al 20%, con una trayectoria en la en el Industria de 15 años, aproximadamente. Con esta información, se proyecta una participación de mercado inicial de un 10%, lo que resulta en:

Tabla 17. Participación de Mercado inicial proyectada.

Nivel de Enseñanza	Mercado Meta Potencial		Participación de Mercado proyectada (10%)	
	Establecimientos	Total alumnos	Establecimientos	Total alumnos
Ed. Parvularia	5,433	400,672	543	40,067
1°básico	8,979	212,216	898	21,222
2°Básico		211,385		21,138

Cabe destacar que la fuerza de venta se dimensiona según la zonificación definida y la participación de mercado proyectada.

Volumen de Venta

Del estudio de mercado, es posible inferir que el gasto de los establecimientos de educación (municipales) es muy variable, sin embargo, oscila en el rango de \$ 100,000 a \$ 2,000,000, con un valor típico de \$ 680,000 por nivel de enseñanza.

Con base en la información anterior, se proyecta una venta promedio anual de \$680,000 por establecimiento y por nivel de enseñanza, incluidas ambas asignaturas. Luego, considerando la participación de mercado inicial (ver Tabla 17), se proyecta una **venta promedio mensual de MM\$ 82** para el primer año.

El precio de mercado promedio del material didáctico incluido en las carteras de productos para la asignatura de lenguaje y comunicación y matemáticas que se han establecido para la oferta del negocio es de \$17,500, aproximadamente, suponiendo que, a priori, no existe preferencia por ninguno de los productos incluidos en las carteras de productos, se proyecta una venta del orden de 5,000 unidades mensuales.

COSTOS

La estructura de costos del negocio refleja el capital de trabajo que se requerirá para el funcionamiento de la empresa y para su análisis éstos se clasificarán como:

Costos fijos: Remuneraciones; arriendo y mantenimiento de infraestructura, entre otros; y

Costos variables: costos de fabricación; costos de transporte (importación); y costos de despacho (entrega al cliente); comisiones por venta (2%).

Los **costos fijos** (mensuales) estimados son los siguientes:

Tabla 18. Costos Fijos Totales (mensual).

Ítem	Gasto Mensual
Remuneraciones	MM\$ 26.5
Arriendo Of. Central y Tienda	MM\$ 6.4
Marketing	MM\$ 3.5
Gastos Representación	MM\$ 4.0
Servicios básicos	MM\$ 0.7
Gastos menores	MM\$ 2.0
Costos fijos totales	MM\$ 43.1

Para el análisis de **costos variables** se considera lo siguiente:

- La cartera de productos está compuesta mayoritariamente por material didáctico adquirido como producto terminado, tanto a proveedores nacionales como extranjeros.
- En caso que el material didáctico sea de diseño propio, su manufactura puede ser subcontratada localmente o en el extranjero (costo de diseño \approx 3% precio venta).
- La compra del material didáctico importado, o la subcontratación de su manufactura en el extranjero, se realizará principalmente en China.
- La cartera de productos estará mayoritariamente constituida por material didáctico fabricado en papel o cartón, en formatos de cuadernos, libros, tarjetas tipo naipe, fichas tipo dominó, etc. Estas características hacen que el material conforme bultos relativamente pequeños y de poco peso.
- El volumen de material didáctico, comercializado mensualmente, se estima en 5,000 unidades (más 25% de stock de seguridad), lo que equivale a un promedio de 40 unidades por sku (125 sku en total). Generalmente, la compra de los productos a los proveedores se realiza, mayoritariamente, a principios de años.
- El *costo promedio de productos importados* desde China se estima en un 40% del precio neto de venta (28% corresponde a costo de fabricación en China y 12% al costo de transporte e internación). Este porcentaje corresponde a un costo típico de productos de baja a mediana complejidad de fabricación, sin tecnología de punta y enviados a Chile en transporte marítimo. El costo promedio de transporte e internación se estima de acuerdo con las tarifas típicas de transporte e internación de productos:

	Volumen (US\$ / m ³)	Peso (US\$ / kg)
Costo Transporte marítimo (puerta a puerta)	300	1.3
Desconsolidación	36	0.2
Costo Aduana	294	1.2
Total	630	2.7

Así, los costos de producción promedio se estiman como sigue:

Tabla 19. Costos unitarios promedio del material didáctico educativo.

Producto (diseño)	Lugar de Manufactura	Costos unitarios como % del precio neto de venta			
		Especificaciones	Manufactura	Transporte e Internación	Total
Propio	Chile	3%	42%	-	45%
Propio	China	3%	28%	12%	43%
Tercero	China	-	28%(*)	12%	40%
Promedio					43%

Nota (*): Se considera que el costo de diseño de productos en China es marginal.

- Del punto anterior, el costo promedio de manufactura en Chile es de un 45% del precio de venta, sin embargo, el *costo de manufactura óptimo* es de 40%, de lo contrario, la compra de material didáctico a proveedores nacionales no es competitivo con respecto al importado (conviene comprarlo en China).

El gasto variable total se proyecta a partir de las ventas proyectadas y el costo de fabricación estimado en el punto anterior, considerando que inicialmente el 100% de los productos se *importan de China* como producto terminado.

Tabla 20. Costos Variables Totales (mensuales).

Venta mensual proyectada	MM \$82.00
Fabricación e Importación de productos	MM\$ 32.80
Comisiones x ventas	MM\$ 1.64
Costos variables totales	MM\$ 34.44

TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo de la oportunidad del dinero invertido en este negocio se toma en consideración la tasa de descuento del proyecto. Esta tasa se emplea para evaluar el proyecto desde el inicio, trayendo a valor presente los flujos futuros en el horizonte de evaluación del plan de negocios el cual es de 5 años.

Para el negocio se requiere de un capital inicial para financiar la inversión inicial de MM\$ 177, más el capital de trabajo necesario para partir, dado que se prevé un desfase

entre los flujos de efectivo de gastos y los flujos de efectivo ingresos por ventas de 2 meses. De este modo se requiere un capital inicial de \$ 332,080,000.

Como mecanismo de financiamiento se prevé la toma de deuda bancaria por el 100% del capital inicial necesario, a una tasa igual a la tasa promedio de interés bancaria vigente al mes de julio de 2013⁵ de 6.90%.

FLUJO DE CAJA

El proyecto se evalúa bajo la modalidad de financiamiento del 100% del capital inicial tomando una deuda bancaria a la tasa de interés de 6.90% en 5 años plazo (horizonte de evaluación del proyecto), con un valor cuota fijo. Los intereses asociados a la deuda bancaria tomada en el año 0, son presentados en la Tabla 21.

Tabla 21. Cálculo de intereses por deuda bancaria.

Periodo (año)	Tasa de interés	Deuda (\$)	Intereses (\$)	Amortización (\$)	Valor cuota (\$)
0		332,080,000			
1	6.90%	274,219,035	22,913,520	57,860,965	80,774,485
2	6.90%	212,365,663	18,921,113	61,853,372	80,774,485
3	6.90%	146,244,409	14,653,231	66,121,254	80,774,485
4	6.90%	75,560,788	10,090,864	70,683,621	80,774,485
5	6.90%	0	5,213,694	75,560,788	80,774,483

Para el cálculo de los flujos de caja se considera lo siguiente:

- Incremento de las ventas de un 10% anual en los años 2 y 3; y un 15% en los años 4 y 5.
- Incremento de las Remuneraciones de un 5% anual en los años 2 y 3; y un 10% en los años 4 y 5.
- Incremento de los gastos en Marketing de un 5% anual en los años 2 y 3; y un 10% en los años 4 y 5.
- Incremento de los gastos menores de un 5% en el segundo año.

⁵ Fuente: SBIF: www.sbif.cl

De este modo se obtiene el siguiente flujo operacional en el plazo de evaluación del proyecto 5 años. El detalle del flujo de caja se presenta en el Anexo D.

Tabla 22. Resultado del Flujo de Caja del proyecto.

AÑO	0	1	2	3	4	5
F.C. (\$)	-33,630,000	-10,577,781	-18,548,662	11,477,121	54,711,592	261,172,746

VAN Y TIR DEL PROYECTO

Para el cálculo del VAN del proyecto, a partir del flujo de caja, se exige una tasa de descuento igual a la tasa promedio de interés bancaria vigente al mes de julio de 2013⁶ de 6.90%, obteniéndose:

$$\text{VAN (6.9\%)} = \$ 178.619.363$$

$$\text{TIR} = 50\%$$

VALOR RESIDUAL DEL NEGOCIO

El valor presente⁷ del valor residual (VR) del negocio se estima en **MM\$ 3,785**, determinado a partir de:

$$VR = \frac{FC_n * (1 + g)}{k - g}$$

Donde:

FC_n = Flujo operacional después de impuestos del último año proyectado (MM\$ 181.7, ver FC en el Anexo D).

g = Crecimiento del flujo a partir del año n ($\approx 3.2\%$, con $FC_6 = \text{MM}\$187.6$).

k = Tasa de descuento (6.9%).

⁶ Fuente: SBIF: www.sbif.cl

⁷ Tasa de descuento de 6.9% (VR= MM\$ 5,284).

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Ventas: El éxito del negocio es altamente sensible a las ventas. Del análisis de sensibilidad se desprende que las ventas proyectadas inicialmente están bastante ajustadas, por lo que no lograrlas, implica la inviabilidad económica del proyecto en las condiciones planteadas y debe ser reformulado. En efecto, se observa que una caída de la venta proyectada para el primer año de un 8% genera un VAN negativo (ver resumen en la Tabla 23 y el detalle del FC en el Anexo D).

Tabla 23. Flujo de Caja del proyecto con caída de un 8% en las ventas proyectadas.

AÑO	0	1	2	3	4	5
F.C. (\$)	-33,630,000	-47,103,861	-58,727,350	-32,719,436	3,885,552	202,722,799

VAN (6.9%) = \$ -7.676.824

TIR = 5.4%

Costos: Se observa que los costos de fabricación también constituyen un parámetro crítico para la viabilidad del proyecto, pues un incremento de un 11% en los costos de fabricación proyectados, genera pérdidas en el negocio (ver resumen del FC en la Tabla 24 y su detalle en el Anexo D). En este aspecto, se debe tener presente que el precio de venta está dado por el mercado, por lo tanto, el éxito del negocio depende de la capacidad para alcanzar una estructura de costos óptima.

Tabla 24. Flujo de Caja del proyecto con aumento de un 11% en los costos.

AÑO	0	1	2	3	4	5
F.C. (\$)	-33,630,000	-49,937,781	-61,844,662	-36,148,479	-57,848	198,187,890

VAN (6.9%) = \$ -22.130.839

TIR = 2.6%

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Con base en el análisis anterior, los factores identificados como críticos para el éxito del negocio son los siguientes:

Masa crítica de clientes: La participación del mercado meta no debe ser menor que un 10%, dado que el nivel de venta promedio por establecimiento está fuertemente limitado por el presupuesto del que disponen los establecimientos y la capacidad que tienen de captar nuevos recursos. Para contrarrestar este factor, se requiere aumentar la penetración de mercado, mejorando la logística, principalmente hacia el cliente, y aumentar la fuerza de ventas para llegar a una cantidad mayor de establecimientos.

Volumen de ventas: Para aumentar el volumen de ventas, es necesario aumentar la participación de mercado, o bien, aumentar la participación en el “wallet share” de los clientes, para ello, es necesario intensificar el estrechamiento de relaciones con el cliente por medio de un servicio personalizado que se vaya perfeccionando en el tiempo.

Retención de clientes: Consistente con los factores anteriores, la retención de los actuales clientes, también constituye un factor crítico de éxito. Para lograr mantener la cartera de clientes, es necesario mantener una alta calidad del servicio al cliente para lograr su lealtad.

Conocimiento de marca: Para tener presencia en el mercado meta y lograr la participación deseada, es necesario posicionarse de manera efectiva en la mercado, de modo que los clientes reconozcan a la empresa (marca) como un colaborador altamente competente, profesional y conveniente. Para posicionarse en el mercado meta es necesario implementar y mantener una estrategia de marketing dirigido, dado lo específico del segmento y las limitaciones presupuestarias.

Servicio al cliente: Es un factor prioritario pues la estrategia de negocios está enfocada en la diferenciación, basada en una ventaja competitiva de servicio personalizado y de calidad. Dado lo anterior, se requiere realizar un control de gestión

eficaz sobre toda la Cadena de Suministros, de modo que funcione de manera integrada, para lograr una respuesta rápida a los clientes.

Cartera de productos: El material educativo que conforma la cartera de productos debe lograr los resultados prometidos en la propuesta de valor declarada al cliente, pues aun cuando se mantenga una excelente calidad de servicio, si el material educativo no logra los propósitos para los cuales fue creado, será muy difícil mantener la lealtad de los clientes. Para minimizar este riesgo, es necesario que el Departamento de Desarrollo de productos lleve a cabo un proceso continuo de mejora y actualización del material educativo e incorpore las últimas metodologías de enseñanzas disponibles en el medio, sondee continuamente los mercados internacionales y conforme una red de colaboradores para el desarrollo de productos altamente profesionales.

OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos del negocio plantados para el periodo de su evaluación (5 años), los cuales buscan la viabilidad del mismo, y obedecen a la estrategia de diferenciación escogida para posicionarse en el mercado y al análisis financiero y evaluación económica realizada.

Los objetivos del plan de negocios que se buscan cumplir en el plazo de 5 años son:

- Expandir la cartera de productos a las asignaturas de arte y ciencias (1 año)
- Incremento de las ventas anuales de un 10% en los años 2, 3; y un 15% en los años 4 y 5.
- Desarrollar material didáctico más personalizado e innovador en todas las asignaturas mediante el aprendizaje continuo (3-5 años)

Para lograr el crecimiento del negocio y mantener su viabilidad en el largo plazo (10 a 15 años), se plantean los siguientes objetivos:

- Obtener la mayor participación de mercado de la industria (10 años).
- Expandir el negocio al área de TI aplicadas a la Educación.
- Expandirse a otros países de la región como Argentina, Perú y Colombia.

CONCLUSIONES

- (1) En la actualidad en el ámbito de la educación escolar existen en el entorno general condiciones que favorecen los emprendimientos en la industria de material didáctico educativo, dada la mayor conciencia social por mejorar la calidad de la educación; el aumento significativo en el presupuesto para la educación; la creciente necesidad de los docentes de contar con herramientas de apoyos que les permita entregar los objetivos de aprendizaje; y finalmente, el bajo desarrollo de los competidores en términos de cobertura de mercado.
- (2) La Industria de materiales didácticos educativos está conformado por un grupo reducido de pequeñas empresas de tamaños similares (PYMES), sin un actor dominante en el mercado. En el Mercado existe un bajo desarrollo de marketing por parte de la mayoría de los competidores, además, no hay competidores con un posicionamiento de mercado claro y destacado.
- (3) El material didáctico puesto a disposición de los clientes es seleccionado procurando que proporcione un aporte concreto al proceso educativo de los niños, según las características socioculturales propias del segmento meta atendido, con el propósito que el cliente perciba un real aumento de valor de la oferta de mercado respecto de los competidores. La oferta de productos didácticos educativos que inicialmente se colocará en el mercado son de formatos y diseños similares a los que actualmente se encuentran disponibles en el mercado, dado que los materiales didácticos disponibles son prácticamente genéricos. La oferta de material didáctico educativo se agrupa en dos carteras de productos; la primera para la asignatura de Lenguaje y Comunicación y la segunda para la asignatura de Matemática, tanto para los niveles de educación pre escolar como para la educación básica (1° y 2° básico). Entre los tipos de productos educativos que conforman las dos carteras de productos se cuentan: set de letras y números; pizarras; puzzles; bingos; tarjetas o juegos de cartas con imágenes y textos; libros y cuadernos didácticos; loterías; dominós; figuras y bloques geométricos; entre otros.

- (4) La determinación del segmento meta se basa principalmente en la distribución geográfica de los planteles de educación a nivel nacional y los costos y tiempos para llegar a ellos. El segmento meta seleccionado lo conforman fundamentalmente los planteles de educación parvularia y educación básica de todas las dependencias administrativas, ubicados entre las regiones IV y X (cobertura 92%), tanto en zonas rurales como urbanas, los cuales son del orden de 6,000 y 9,000 establecimientos, respectivamente. El tamaño del segmento meta está definido por la cantidad de niños matriculados en la educación parvularia y en primer año y segundo año de enseñanza básica en estos establecimientos educacionales, los cuales son del orden de 824 mil alumnos.

- (5) El modelo de negocios se centra en una estrategia de diferenciación, basada en el estrechamiento de relaciones con el cliente, por medio de servicios conexos complementarios al desarrollo y venta del material didáctico educativo. El estrechamiento de relaciones con el cliente debe traducirse en una colaboración directa y efectiva con el cliente, ayudándolo a seleccionar los productos educativos más convenientes según sus condiciones particulares, y colaborando con él en la elaboración de proyectos educativos atractivos y eficaces que le permitan obtener recursos económicos para la adquisición de material didáctico.

- (6) Para que la estrategia de negocios sea eficaz, es necesario desarrollar al interior de la organización capacidades centrales en el ámbito de estrechamiento de relaciones con los clientes, e implementar una cadena de suministro altamente integrada tanto internamente como con los proveedores de material didáctico o de insumos para su fabricación y con los clientes meta, de manera que la empresa sea capaz de reconocer e interpretar las distintas necesidades de los clientes y responder rápidamente a ellas. Esto implica contar con un equipo de personas alineadas con la estrategia de negocios, en particular, con ejecutivos de venta preparados para entregar el mejor servicio al cliente, capaces de detectar y extraer las necesidades de los clientes, con el fin de ofrecerles las mejores opciones de productos didácticos educativos disponibles.

- (7) Lo anterior debe ser acompañado de un continuo desarrollo del material didáctico educativo de acuerdo a los métodos de enseñanzas más efectivos y aceptados tanto por los docentes como por los alumnos.
- (8) El plan de marketing debe incorporar una fuerte campaña de promoción y difusión, que llegue rápidamente a los clientes meta y dé a conocer las fortalezas del negocio, sobre todo en el ámbito de las relaciones con el cliente, con el propósito que éstos perciban en el menor plazo posible las ventajas de la oferta de mercado respecto de los competidores.
- (9) De la evaluación económica se obtiene que el proyecto posee un VAN \$178 millones y una tasa interna de retorno de un 50%. Para llevar a cabo el negocio, se requiere de una inversión inicial de \$177 millones y un capital de trabajo inicial de \$155 millones (para dos meses), financiados en un 100% mediante deuda bancaria.
- (10) El análisis de sensibilidad muestra que el negocio es riesgoso en las condiciones planteadas, pues si no se logra un posicionamiento de mercado rápido para alcanzar las ventas proyectadas, y éstas caen en un 8%, o bien, los costos de fabricación se incrementan sobre un 10%, el negocio genera pérdidas en el horizonte de 5 años.

RECOMENDACIONES

- (1) Los resultados de la evaluación económica y el escenario actual de la educación, propician la puesta en marcha del negocio a partir de 2014.

- (2) Finalmente, para reducir el riesgo del negocio, lo recomendable sería comenzar el emprendimiento con un tamaño más reducido; por ejemplo, eliminando la tienda propia y fusionando algunos de Departamento afines como Administración y Finanzas con Ventas & Marketing y Operaciones con Abastecimiento, de forma de reducir personal (el gasto en remuneraciones es por lejos el mayor costo fijo y el segundo costo más alto luego del costo de fabricación de los productos).

BIBLIOGRAFÍA

Documentos

Ref.1: Guillermo Burr Ortúzar: Presentación “Investigación de Mercado – Hacer investigación”. Jefe Departamento de Estudios, Dirección ChileCompra, Ministerio de Hacienda. 2012.

Ref.2: Kotler & Armstrong: “Fundamentos de Marketing”. 8° Edición. 2008.

Ref.3: Hitt - Ireland – Hoskinsson: “Administración Estratégica - Competitividad y Globalización”. 7° Edición. 2009.

Ref.4: Chase - Jacobs – Aquilano: “Administración de Operaciones - Producción y Cadena de Suministros”. 12° Edición. 2009.

Ref.5: Joan Massons i Rabassa: “Finanzas – Análisis y Estrategia Financiera”. 2010.

Principales Sitios web

Instituciones Gubernamentales:

MINEDUC: www.mineduc.cl

DIPRES: <http://www.dipres.gob.cl/>

INE: www.ine.cl

Congreso Nacional: www.bcn.cl/

Enlaces: <http://www.enlaces.cl/>

JUNJI: www.junji.cl

Aduana: www.aduana.cl

Instituciones no Gubernamentales:

Educación 2020: www.educacion2020.cl/

Educarchile: www.educarchile.cl/

Fundación Integra: www.integra.cl/

Proveedores:

Made in China: www.madeinchina.com

GiGO (Taiwán): <http://www.gigo.com.tw>

DXpress(imprenta): www.dypress.com

Competidores:

Didácticos Chile: www.didacticoschile.cl

Seigard: www.seigard.cl

Masterwise: www.masterwise.cl

JM Import: www.jmimport.cl

Santillana: www.santillana.cl

RED: www.catalogored.cl

ANEXO A. ENTORNO GENERAL: LA EDUCACIÓN EN CHILE

Desde el año 2009 la educación en Chile está regida por la Ley General de Educación (LGE), que reemplazó a la antigua la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE). La educación en Chile se divide en los niveles: parvulario; básico; secundario; y superior. El sistema educacional en todos sus niveles está regulado y vigilado por el Ministerio de Educación (MINEDUC).

En términos de cobertura, la enseñanza básica y media es prácticamente universal, al igual que en la mayoría de los países desarrollados. Las matrículas de educación básica alcanza un porcentaje superior al 99% para niños de entre 6 años y 14 años de edad, y para la enseñanza media la cobertura llega en torno al 88% de los adolescentes de entre 15 años y 18 años de edad.

Los planteles de educación se clasifican de acuerdo al nivel de enseñanza que imparten: *parvulario, básico, secundario* o una combinación de éstos, y su dependencia administrativa: *Municipal; Particular Subvencionado; Particular Pagado; y Corporación de Administración Delegada.*

NIVELES DE EDUCACIÓN

La **Educación Parvularia** o preescolar cubre la población de niños de entre 6 meses y 6 años de edad. Este nivel de enseñanza está a cargo de las Salas Cunas y los Jardines Infantiles, cuya dependencia administrativa puede ser municipal, particular subvencionada, particular, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) o de la Fundación Nacional de Atención al Menor (Fundación INTEGRAL). La educación parvularia está segmentada de la forma siguiente:

- **Sala Cuna:** Atiende niños de 6 meses hasta 2 años de edad.

- **Medio:** Para niños de 2 hasta 4 años de edad; se divide en Nivel Medio Menor y Nivel Medio Mayor.
- **Transición:** Se divide en Primer Nivel de Transición o Pre-kínder, que atiende niños de 4 a 5 años de edad; y Segundo Nivel de Transición o Kínder para niños de 5 a 6 años de edad.

La **Enseñanza Básica**, corresponde al primer nivel de estudios escolares, su duración es de ocho años y es de carácter obligatorio desde el año 1965. El nivel de educación básica se divide en dos ciclos, de cuatro años cada uno, y ocho grados de escolarización: de 1° a 8° grado. Idealmente, los niños deben iniciar este nivel de educación a los 6 años de edad y finalizarlo a los 13 años. Los dos ciclos que constituyen el nivel de enseñanza básica son:

- **Ciclo I:** De 1° a 4° grado de escolaridad (niños de 6 a 9 años de edad).
- **Ciclo II:** De 5° a 8° grado de escolaridad (niños de 10 a 13 años de edad).

La **Enseñanza Media** es el segundo nivel de estudios escolares, tiene una duración de 4 años y está dividida en: a) Enseñanza Media Científico-Humanista (EMCH); b) Enseñanza Media Técnico-Profesional (EMTP); y c) Enseñanza Media Artística (desde 2006).

LOS PLANTELES DE EDUCACIÓN

Los establecimientos de educación parvularia, básica y media a nivel nacional suman al 2011 un total de **12,063**, número que se ha mantenido relativamente estable desde el año 2008 y que ha experimentado un crecimiento acumulado de un 23% desde 1990. En la Tabla 25 se presenta la distribución de los planteles de educación en cuanto a su ubicación geográfica (urbana o rural) y su dependencia administrativa a nivel nacional.

Geográficamente, el 92% de los establecimientos de educación se concentran entre las regiones Cuarta y Décima (ver Tabla 26 y Figura 7), siendo la Región Metropolitana la que alberga el mayor número de establecimientos con un 24.8%, seguida por Octava Región con un 13.1%; la Novena Región con un 10.4% y la Quinta Región con un

10.3%. Cabe destacar, que en la Región Metropolitana de los 2,996 establecimientos, 737 son Municipales; 1,908 son Particulares Subvencionados; 318 son Particulares Pagados; y sólo 33 son de Corporación de Administración Delegada.

Tabla 25. Planteles de Educación parvularia, básica y media a nivel nacional⁽¹⁾

Total de planteles	Ubicación Geográfica		Dependencia Administrativa			
	Urbana	Rural	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Administración Delegada
12,063	7,841 (65%)	4,222 (35%)	5,580 (46%)	5,776 (48%)	657 (5%)	70 (1%)

Nota (1): información extraída del informe de Estadísticas de la Educación 2011 del MINEDUC.

Tabla 26. Distribución de los Planteles de Ed. Parvularia, Básica y Media.

Región	Comunas	Planteles de educación	Planteles por Dependencia Administrativa			
			Municipal	Particular subvenc.	Particular pagado	Adm. Delegada
ARICA Y PARINACOTA	4	144	65	76	3	0
TARAPACÁ	7	231	73	144	13	1
ANTOFAGASTA	9	232	124	81	27	0
ATACAMA	9	181	114	57	10	0
COQUIMBO	15	771	423	318	29	1
VALPARAÍSO	38	1,246	468	664	108	6
METROPOLITANA DE SANTIAGO	52	2,996	737	1,908	318	33
DEL LIBERTADOR GRAL. BERNARDO O'HIGGINS	33	692	417	243	26	6
DEL MAULE	30	888	587	281	15	5
DEL BIOBÍO	54	1,583	957	574	40	12
DE LA ARAUCANÍA	32	1,250	550	682	14	4
DE LOS RÍOS	12	558	269	280	9	0
DE LOS LAGOS	30	1,120	691	389	39	1
AISÉN DEL GRAL. CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	10	84	54	29	0	1
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	11	87	51	30	6	0
Total Nacional	346	12,063	5,580	5,756	657	70
Total entre Regiones IV y X	296 (86%)	11,104 (92%)	5,099 (91%)	5,339 (93%)	598 (91%)	68 (97%)

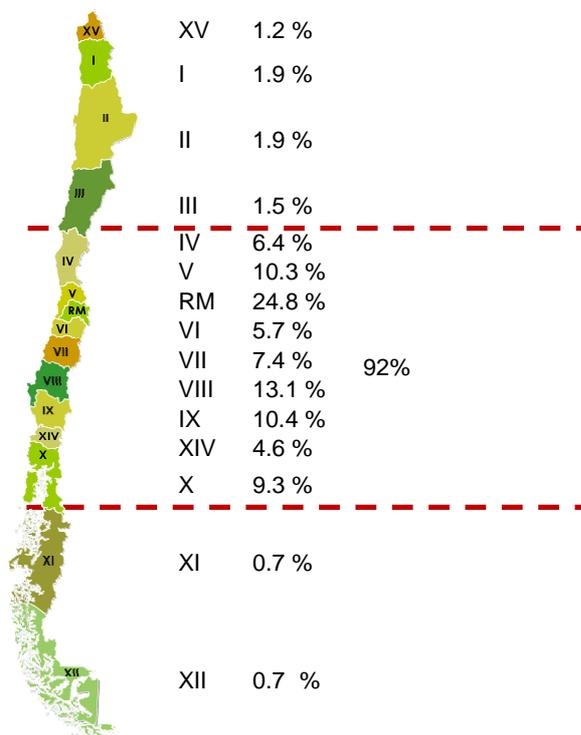


Figura 7. Distribución de los planteles de educación.

MATRÍCULAS DE EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA Y MEDIA

A nivel nacional, en el 2011 el total de niños matriculados en **Educación Parvularia, Básica y Media** fue del orden de **3.5 millones**, con el 92% de las matrículas concentradas en zonas urbanas, y cuya distribución por dependencia administrativa se presenta en la Figura 8.

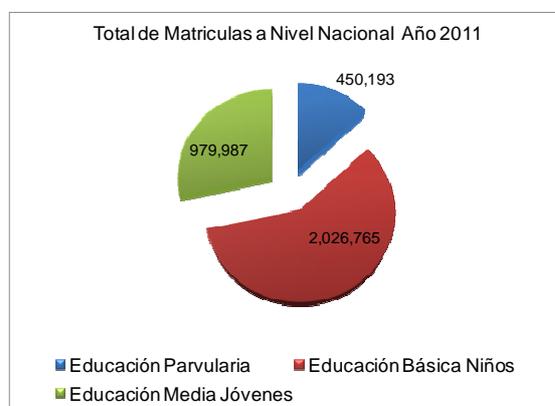


Figura 8. Matrículas Enseñanza Parvularia, Básica y Media.

LEYES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

En relación a las leyes y políticas públicas en el área de la educación, el Estado consciente de la importancia estratégica de la educación para convertirse en un país desarrollado, mantener la competitividad internacional del país y lograr una mayor equidad social, promueve el desarrollo y fortalecimiento de ésta por medio de una serie de leyes, regulaciones e iniciativas, entre las que se cuentan:

a) Ley General de Educación (Ley N°20370)

Representa el marco legal para una nueva institucionalidad de educación en Chile y deroga la antigua Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media (mantiene la normativa respecto a la educación superior), además, establece principios y obligaciones, y promueve cambios en la manera en que los niños de nuestro país serán educados.

b) Ley de Calidad y Equidad de la Educación (Ley N°20501)

Esta Ley busca mejorar la calidad de la gestión de las personas a cargo de la educación: empleados municipales de la educación; directores de escuela; y docentes, además, de aumentar las subvenciones escolares, disponiendo de una cantidad de recursos para ello.

c) Ley de Subvención Escolar Preferencial

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) corresponde a más recursos económicos para mejorar la calidad de los establecimientos educacionales, permitiéndole a éstos implementar más herramientas para ayudar y estimular los aprendizajes de los estudiantes, para avanzar hacia una educación con mayor igualdad de oportunidades. El beneficio corresponde a un aumento de un 21% de la subvención para el establecimiento. El establecimiento a través de estos recursos adicionales puede

contratar más profesores y otros profesionales de apoyo para elaborar e implementar su Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

d) Plan de Mejoramiento Educativo

El Estado en su tarea de elaborar políticas, mecanismos e instrumentos para apoyar a los distintos actores encargados de la educación, así como a los establecimientos educacionales, para alcanzar el logro de los estándares de desempeño y aprendizaje planteados por la Agencia de Calidad de la Educación, es que coloca a disposición de los planteles de educación de una plataforma informática que les permite ingresar su Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual es de carácter obligatorio según la ley Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y la Ley de Subvención Escolar Preferencial para todos los establecimientos, sobre todo los que están adscritos a SEP. Este plan contiene objetivos estratégicos y acciones educativas concentradas que deben servir como herramienta de apoyo para la mejora continua de los establecimientos.

PRESUPUESTO DE EDUCACIÓN

El presupuesto del Ministerio de Educación para el 2013 alcanza los **US\$12,800 millones**, con un crecimiento de 9,4% respecto al año 2012, e incluye más de US\$1,200 millones adicionales para financiar diversas iniciativas de educación, entre las cuales destacan recursos para mejorar la cobertura y calidad de la educación Preescolar, Escolar y Superior, incluyendo la reforma al Crédito con Aval del Estado (CAE), todo con el propósito de avanzar hacia la igualdad de oportunidades. También, se contemplan recursos para aumentar la cobertura de Salas Cunas y Jardines Infantiles en diez mil nuevos cupos, además, de mejorar la calidad de atención de los niños.

El Presupuesto 2013 contempla del orden de **\$3,656,000 millones** a la **Educación Básica y Media**, lo que equivale a un crecimiento de 10,9% respecto del 2012. La subvención escolar preferencial para 5° y 6° básico subirá por niño con jornada escolar

completa a \$94,900, aproximadamente, lo que equivale a un incremento de un 51% respecto del 2012. La subvención escolar preferencial se duplica para 7° y 8° básico, en tanto que para los alumnos de primero medio, éstos recibirán la subvención preferencial por primera vez.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

En Chile existen algunas instituciones sin fines de lucro conformadas principalmente por privados, generalmente personas naturales, que buscan mejorar la calidad y la equidad de la educación, impulsando políticas públicas orientadas en el ámbito de la educación. Entre estas instituciones se cuenta la Fundación Educación 2020, nacida en el 2008, cuya misión es que: “En el año 2020 Chile tenga una educación de calidad y con equidad para todos”. Otro ejemplo lo constituye la Fundación Chile con su portal electrónico Educarchile, dirigido a todos los miembros de la comunidad educativa nacional, y que busca promover la educación entregando noticias, recursos, herramientas y contenidos digitales para docentes, estudiantes, directivos, investigadores y la familia. Existe la oportunidad de asociarse con estas instituciones para aprovechar la sinergia, dado que se tienen algunos objetivos comunes.

ANEXO B. PROGRAMAS DE ESTUDIOS

En los Programas de Estudios del Ministerio de Educación para los niveles de enseñanza general básica de 1° y 2° año, se establece una metodología pedagógica para facilitar la implementación de las Bases Curriculares para llevar a cabo el proceso de enseñanza. Las bases curriculares establecen una serie de **Objetivos de Aprendizaje** (OA) que definen los desempeños mínimos que los estudiantes deben lograr en cada nivel de enseñanza, además, sirven como referente base para los planteles que decidan elaborar sus propios programas de estudios. Los Objetivos de Aprendizaje integran **habilidades, conocimientos y actitudes** que se consideran relevantes para que los niños alcancen un desarrollo armónico e integral, y definen los aprendizajes terminales esperables para el año escolar.

Las habilidades son capacidades para realizar tareas y para solucionar problemas con precisión y adaptabilidad. Básicamente, es saber hacer y tener la capacidad de integrar, transferir y complementar el aprendizaje en diversos contextos. **Los conocimientos** por su parte, corresponden específicamente a conceptos o redes de éstos, a información sobre hechos, procesos, procedimientos y operaciones. Finalmente, **las actitudes** son disposiciones aprendidas para responder, favorablemente o no favorable, frente a objetos, ideas o personas.

Asignatura de Lenguaje y Comunicación

El **desarrollo del lenguaje** es uno de los objetivos fundamentales de la educación escolar, ya que es la principal herramienta a través de la cual el niño construye y comprende el mundo que lo rodea e interactúa con el resto de las personas.

El **lenguaje verbal** se manifiesta en dos dimensiones: **lo oral y lo escrito**. Escuchar y hablar, leer y escribir son las actividades que conforman la competencia comunicativa que debe alcanzar el alumno. En las Bases Curriculares, estas dimensiones del lenguaje han sido agrupadas en tres ejes: **lectura, escritura y comunicación oral**, lo

que permite describir los conocimientos, las habilidades y las actitudes involucradas en el logro de la competencia comunicativa.

La lectura debe ser prioridad para el colegio formar lectores activos y críticos, que acudan a la lectura como medio de información, aprendizaje y recreación en múltiples ámbitos de la vida. Se deben formar lectores competentes que sean capaces de extraer y construir el significado de los textos escritos, no solo a nivel literal sino también a nivel interpretativo. Algunas de las dimensiones que la literatura reconoce como las más relevantes en el desarrollo de esta competencia son: *la conciencia fonológica y la decodificación; y el vocabulario.*

La Escritura satisface múltiples necesidades: permite reunir, preservar y transmitir información de todo tipo, es una instancia para expresar la interioridad y desarrollar la creatividad, abre la posibilidad de comunicarse sin importar el tiempo y la distancia, es un instrumento eficaz para convencer a otros, y es un medio a través del cual las sociedades construyen una memoria y una herencia común. Las Bases incorporan dos aproximaciones para que los alumnos desarrollen las habilidades de escritura: *la escritura libre y la escritura guiada.*

La comunicación oral es un objetivo central en la educación y pone en relieve que en la sala de clases el estudiante es un actor protagónico, que utiliza el lenguaje oral como vehículo para comunicar conocimientos, explorar ideas, analizar el mundo que lo rodea y compartir opiniones. Para desarrollar el lenguaje oral de los alumnos, se debe tener en cuenta las siguientes dimensiones de la comunicación oral: *compresión; interacción; y expresión oral.*

En cuanto a los **Objetivos de Aprendizaje** de la Asignatura de Lenguaje y Comunicación para primero y segundo básico, el trabajo de lectura y escritura apunta a:

- Reconocer que los textos escritos transmiten mensajes.
- Identificar los sonidos que componen las palabras.
- Leer palabras aisladas y en contexto.

- Experimentar con la escritura para comunicar.

Asignatura de Matemática

Habilidades a Desarrollar

En la educación básica, la formación matemática se logra con el desarrollo de cuatro habilidades del pensamiento matemático, interrelacionadas entre sí, las cuales se integran con los objetivos de aprendizaje: Resolver problemas; Modelar; Representar; y Argumentar y Comunicar.

- Resolver problemas:** El niño debe lograr solucionar un problema específico sin que medie un procedimiento preestablecido.
- Modelar:** Su objetivo es lograr que el niño sea capaz de construir una versión simplificada y abstracta de un sistema mediante el lenguaje matemático, rescatando los patrones claves del mismo.
- Representar:** Corresponde a la habilidad de traspasar la realidad desde un ámbito más concreto y familiar para el niño hacia otro más abstracto (metaforizar).
- Argumentar y Comunicar:** Esta habilidad se expresa al descubrir inductivamente regularidades y patrones en sistemas naturales y matemáticos y tratar de convencer a otros de su validez, utilizando un amplio abanico de formas de comunicación de sus ideas, incluyendo metáforas y representaciones.

Ejes Temáticos

Los programas de estudio de Matemática contemplan Objetivos de Aprendizaje, que muestran desempeños medibles y observables de los niños. Éstos se organizan en cinco ejes temáticos:

- **Números y operaciones:** Cubre el desarrollo del concepto de número y la destreza en el cálculo mental y escrito.

- **Patrones y Álgebra:** En este eje, se pretende que los niños expliquen y describan múltiples relaciones, como parte del estudio de la matemática.
- **Geometría:** Aquí se espera que los niños aprendan a reconocer, visualizar y dibujar figuras, además, de describir las características y propiedades de figuras 2D y 3D en situaciones estáticas y dinámicas.
- **Medición:** Este eje pretende que los niños sean capaces de cuantificar objetos según sus características, para poder compararlos y ordenarlos.
- **Datos y Probabilidades:** Este eje responde a la necesidad de que todos los niños registren, clasifiquen y lean información dispuesta en tablas y gráficos, y que se inicien en temas relacionados con el azar.

Orientaciones Didácticas

La búsqueda de nuevos conocimientos, habilidades y de una comprensión más profunda en las matemáticas ha llevado a desarrollar variados lineamientos didácticos y diversas metodologías de enseñanza. Se espera que el profesor desarrolle un modelo pedagógico que favorezca la comprensión de conceptos matemáticos y no la mera repetición y mecanización de algoritmos, definiciones y fórmulas. Algunos de los factores que debe contemplar el docente para un aprendizaje exitoso son:

- **Aprender haciendo y centrar el aprendizaje en el estudiante:** Para que los alumnos comprendan los contenidos matemáticos, necesitan tener experiencias de resolución de problemas en las que manipulan material didáctico que les permite descubrir conceptos, estrategias y soluciones variadas.
- **Uso del material concreto:** El profesor, al proveer una experiencia práctica al niño por medio del material didáctico, facilita su aprendizaje.
- **Aprendizaje y conexiones:** Es recomendable para el profesor establecer las conexiones entre los conceptos y las habilidades matemáticas de manera de impedir que el aprendizaje de los alumnos sea fragmentado.

Métodos de Enseñanza

A continuación, se presentan los métodos de enseñanza en la asignatura de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas utilizados en la educación básica comúnmente. Estos métodos sirven como base para seleccionar el material didáctico que conformará la canasta de productos que se ofrecerá a los clientes metas, en otras palabras, el material didáctico se seleccionará teniendo como criterios: a) que sean afines al método de enseñanza escogido; b) el precio final de la canasta; y c) la disponibilidad del material.

Entre los principales métodos de enseñanza utilizados en las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática se cuentan: Matte; Holístico; y Singapur.

Método Matte

Método de lecto-escritura inicial, fonético, analítico y sintético, que consta de un set de cuadernos de trabajo de: trabajo en Clase; tareas; y preparación y dictados. En términos prácticos, este método relaciona sílabas; letras; y palabras con los sonidos. Esta metodología de enseñanza fue creada por Claudio Matte en 1884, basándose en métodos de enseñanza europeos, y busca enseñar a los niños a leer y escribir de manera simultánea en aproximadamente 20 semanas. Gracias a él, actualmente son miles los niños de colegios municipales, particulares subvencionados y particulares pagados, que aprenden a leer y escribir.

Método Holístico

El Modelo Holístico orienta la enseñanza y aprendizaje de la lectura y escritura como actividades significativas desde primero básico. En términos sencillos, el método se enfoca en el “aprender haciendo”, relacionado sonidos, palabras, imágenes y usos. Este modelo rescata conceptos y principios de diversas ciencias relacionadas con la educación y con el lenguaje, entre las que se destacan: la Psicolingüística, la Sociolingüística, la Teoría del Discurso y el Constructivismo.

La **Psicolingüística** considera que el aprendizaje de la lectura y la producción de textos es un proceso realizado sobre la base lingüística oral de los niños. El proceso de leer comparte con el escuchar, hablar y escribir una característica común y fundamental: la comunicación de significado. La **Sociolingüística** por su parte, destaca la importancia de estudiar el proceso lector a la luz del contexto ambiental. En la **Teoría del Discurso**, el texto constituye una forma de discurso: es un pasaje de cualquier extensión que forma un todo unificado, con sentido completo. Debe tener cohesión y coherencia. Cohesión se refiere a la dependencia existente entre los elementos que constituyen el texto. Coherencia requiere la ordenación en redes de relaciones significativas. En el **Constructivismo**, los principios psicopedagógicos de la Reforma Educativa se enmarcan en una concepción constructivista del aprendizaje escolar. La educación pretende favorecer la construcción de significados culturales por parte del alumno: a partir de su nivel de desarrollo, de sus intereses, necesidades, conocimientos y experiencias previas asegurando la construcción de aprendizajes significativos de contenidos conceptuales, procedimentales y relativos a valores, normas y actitudes posibilitando que los alumnos sean capaces de aprender a aprender.

Método Singapur

Método de enseñanza de la asignatura de matemáticas para 1° y 2° año de educación básica, desarrollado en Singapur y adaptado a las exigencias del programa de estudios local. La metodología se basa en tres conceptos centrales que se aplican de manera secuencial (3 pasos): “Concreto”; “Pictórico”; y “Abstracto”.

- **Concreto:** A través de actividades con material manipulativo (material didáctico) los alumnos indagan los conceptos matemáticos.
- **Pictórico:** Los alumnos dibujan un modelo ilustrado o pictórico para representar las cantidades matemáticas (conocidas y desconocidas) y sus relaciones parte-entero, luego las comparan en un problema, para ayudarlos a visualizar y resolver.
- **Abstracto:** Los estudiantes estructuran algoritmos utilizando signos y símbolos matemáticos que traducen la experiencia concreta y pictórica.

El método se apoya en dos tipos de materiales educativos: Set de Libros para el alumno y el profesor y Material Didáctico.

Set de Libros:

- Libros del alumno: 1 por semestre.
- Cuadernos de trabajo del alumno: 2 por semestre.
- Guías del profesor: 1 por semestre.

Material Didáctico:

- 5 balanzas sencillas.
- 5 balanzas numéricas.
- 5 bloques multibase encajables (131 piezas).
- 5 bloques lógicos (60 piezas).
- 10 cubos multiencajes de 10 colores (100 piezas).
- 1 spinner con broche para ruleta (50 piezas).
- 1 dado de punto en 3 colores (12 unidades).

ANEXO C. COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL

Ítem	Sub Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)	Total Ítem (\$)	Total Instalación (\$)
Oficina Central						144,100,000
	Arriendo				15,000,000	
	Remodelaciones	2 meses	5,000,000	10,000,000		
	Garantía	1 mes	5,000,000	5,000,000		
	Remodelación				99,100,000	
	Obra gruesa	1	6,000,000	6,000,000		
	Oficinas	21	1,500,000	31,500,000		
	Sala reuniones	1	3,000,000	3,000,000		
	Sala estar	1	3,700,000	3,700,000		
	Línea empaquetado	1	6,300,000	6,300,000		
	Baños	5	800,000	4,000,000		
	Pasillos	1	12,500,000	12,500,000		
	Techumbre	1	3,500,000	3,500,000		
	Bodegas	2	5,000,000	10,000,000		
	Red telefonía computación	1	2,300,000	2,300,000		
	Estacionamientos y Jardines	1	6,300,000	6,300,000		
	Otros	1	10,000,000	10,000,000		
	Equipamiento				30,000,000	
	Computadores	40	500,000	20,000,000		
	Teléfonos IP	25	150,000	3,750,000		
	Art. Oficina	25	50,000	1,250,000		
	Estar	1	5,000,000	5,000,000		
Tienda						23,700,000
	Arriendo				3,000,000	
	Remodelaciones	1 mes	1,500,000	1,500,000		
	Garantía	1 mes	1,500,000	1,500,000		
	Remodelación				18,300,000	
	Oficinas	2	1,500,000	3,000,000		
	Sala venta	1	10,000,000	10,000,000		
	Baños	1	800,000	800,000		
	Bodegas	1	2,500,000	2,500,000		
	Otros	1	2,000,000	2,000,000		
	Equipamiento				2,400,000	
	Computadores	2	500,000	1,000,000		
	Teléfonos IP	2	150,000	300,000		
	Art. Oficina	2	50,000	100,000		
	Estar	1	1,000,000	1,000,000		
Flota						18,000,000
	Vehículo de carga liviano	2	9,000,000	18,000,000	18,000,000	
Total inversión \$						185,800,000

ANEXO D. CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA

Flujo de caja proyectado para el periodo de 5 años

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		984.000.000	1.082.400.000	1.190.640.000	1.369.236.000	1.574.621.400
Costos fijos						
Remuneraciones		-318.000.000	-333.900.000	-350.595.000	-385.654.500	-424.219.950
Arriendo Of. Central y Tienda		-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000
Marketing		-42.000.000	-44.100.000	-46.305.000	-50.935.500	-56.029.050
Gastos Representación		-48.000.000	-52.800.000	-58.080.000	-66.792.000	-76.810.800
Servicios básicos		-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
Gastos menores		-24.000.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000
Costos variables						
Fabricación e Importación productos		-393.600.000	-432.960.000	-476.256.000	-547.694.400	-629.848.560
Comisión x venta		-19.680.000	-21.648.000	-23.812.800	-27.384.720	-31.492.428
Gastos financieros		-22.913.520	-18.921.113	-14.653.231	-10.090.864	-5.213.694
Depreciación vehículos		-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
Depreciación oficinas		-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000
pérdida ejercicio anterior						
Utilidad antes impuesto	0	17.066.480	54.130.887	96.997.969	156.744.016	227.066.918
Impuesto (20%)	0	3.413.296	10.826.177	19.399.594	31.348.803	45.413.384
Utilidad después impuesto	0	13.653.184	43.304.709	77.598.375	125.395.213	181.653.534
pérdida ejercicio anterior	0	0	0	0	0	0
FC operacional	0	13.653.184	43.304.709	77.598.375	125.395.213	181.653.534
Inversión inicial	-177.000.000					
Capital trabajo	-155.080.000					
IVA inversión	-33.630.000					
Recuperación IVA inversión		33.630.000				
Recuperación capital trabajo						155.080.000
Préstamos	332.080.000					
Amortizaciones		-57.860.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	-75.560.788
Flujo capitales	-33.630.000	-24.230.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	79.519.212
FC operacional	-33.630.000	-10.577.781	-18.548.662	11.477.121	54.711.592	261.172.746
Suma VAN (6.9%)	-33.630.000	-9.895.024	-16.231.445	9.395.066	41.895.611	187.085.155
VAN (6.9%)	178.619.363					

Flujo de caja con disminución de los ingresos por ventas proyectadas en un 8%

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		905.280.000	995.808.000	1.095.388.800	1.259.697.120	1.448.651.688
Costos fijos						
Remuneraciones		-318.000.000	-333.900.000	-350.595.000	-385.654.500	-424.219.950
Arriendo Of. Central y Tienda		-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000
Marketing		-42.000.000	-44.100.000	-46.305.000	-50.935.500	-56.029.050
Gastos Representación		-48.000.000	-52.800.000	-58.080.000	-66.792.000	-76.810.800
Servicios básicos		-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
Gastos menores		-24.000.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000
Costos variables						
Fabricación e Importación productos		-362.112.000	-398.323.200	-438.155.520	-503.878.848	-579.460.675
Comisión x venta		-18.105.600	-19.916.160	-21.907.776	-25.193.942	-28.973.034
Gastos financieros		-22.913.520	-18.921.113	-14.653.231	-10.090.864	-5.213.694
Depreciación vehículos		-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
Depreciación oficinas		-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000
pérdida ejercicio anterior						
Utilidad antes impuesto	0	-28.591.120	3.907.527	41.752.273	93.211.465	154.004.485
Impuesto (20%)	0	-5.718.224	781.505	8.350.455	18.642.293	30.800.897
Utilidad después impuesto	0	-22.872.896	3.126.021	33.401.819	74.569.172	123.203.588
pérdida ejercicio anterior	0	0	0	0	0	0
FC operacional	0	-22.872.896	3.126.021	33.401.819	74.569.172	123.203.588
Inversión inicial	-177.000.000					
Capital trabajo	-155.080.000					
IVA inversión	-33.630.000					
Recuperación IVA inversión		33.630.000				
Recuperación capital trabajo						155.080.000
Préstamos	332.080.000					
Amortizaciones		-57.860.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	-75.560.788
Flujo capitales	-33.630.000	-24.230.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	79.519.212
FC operacional	-33.630.000	-47.103.861	-58.727.350	-32.719.436	3.885.552	202.722.799
Suma VAN (6.9%)	-33.630.000	-44.063.481	-51.390.755	-26.783.831	2.975.376	145.215.866
VAN (6.9%)	-7.676.824					

Flujo de caja con un aumento de los costos proyectados en un 11%

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		984.000.000	1.082.400.000	1.190.640.000	1.369.236.000	1.574.621.400
Costos fijos						
Remuneraciones		-318.000.000	-333.900.000	-350.595.000	-385.654.500	-424.219.950
Arriendo Of. Central y Tienda		-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000
Marketing		-42.000.000	-44.100.000	-46.305.000	-50.935.500	-56.029.050
Gastos Representación		-48.000.000	-52.800.000	-58.080.000	-66.792.000	-76.810.800
Servicios básicos		-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
Gastos menores		-24.000.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000
Costos variables						
Fabricación e Importación productos		-442.800.000	-487.080.000	-535.788.000	-616.156.200	-708.579.630
Comisión x venta		-19.680.000	-21.648.000	-23.812.800	-27.384.720	-31.492.428
Gastos financieros		-22.913.520	-18.921.113	-14.653.231	-10.090.864	-5.213.694
Depreciación vehículos		-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
Depreciación oficinas		-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000
pérdida ejercicio anterior						
Utilidad antes impuesto	0	-32.133.520	10.887	37.465.969	88.282.216	148.335.848
Impuesto (20%)	0	-6.426.704	2.177	7.493.194	17.656.443	29.667.170
Utilidad después impuesto	0	-25.706.816	8.709	29.972.775	70.625.773	118.668.678
pérdida ejercicio anterior	0	0	0	0	0	0
FC operacional	0	-25.706.816	8.709	29.972.775	70.625.773	118.668.678
Inversión inicial	-177.000.000					
Capital trabajo	-155.080.000					
IVA inversión	-33.630.000					
Recuperación IVA inversión		33.630.000				
Recuperación capital trabajo						155.080.000
Préstamos	332.080.000					
Amortizaciones		-57.860.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	-75.560.788
Flujo capitales	-33.630.000	-24.230.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	79.519.212
FC operacional	-33.630.000	-49.937.781	-61.844.662	-36.148.479	-57.848	198.187.890
Suma VAN (6.9%)	-33.630.000	-46.714.482	-54.118.632	-29.590.814	-44.297	141.967.386
VAN (6.9%)	-22.130.839					

Flujo de caja proyectado para el periodo de 6 años

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas		984.000.000	1.082.400.000	1.190.640.000	1.369.236.000	1.574.621.400	1.669.098.684
Costos fijos							
Remuneraciones		-318.000.000	-333.900.000	-350.595.000	-385.654.500	-424.219.950	-466.641.945
Arriendo Of. Central y Tienda		-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000	-76.800.000
Marketing		-42.000.000	-44.100.000	-46.305.000	-50.935.500	-56.029.050	-61.631.955
Gastos Representación		-48.000.000	-52.800.000	-58.080.000	-66.792.000	-76.810.800	-81.419.448
Servicios básicos		-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000	-8.400.000
Gastos menores		-24.000.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000
Costos variables							
Fabricación e Importación productos		-393.600.000	-432.960.000	-476.256.000	-547.694.400	-629.848.560	-667.639.474
Comisión x venta		-19.680.000	-21.648.000	-23.812.800	-27.384.720	-31.492.428	-33.381.974
Gastos financieros		-22.913.520	-18.921.113	-14.653.231	-10.090.864	-5.213.694	
Depreciación vehículos		-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
Depreciación oficinas		-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000	-11.740.000
pérdida ejercicio anterior							
Utilidad antes impuesto	0	17.066.480	54.130.887	96.997.969	156.744.016	227.066.918	234.443.889
Impuesto (20%)	0	3.413.296	10.826.177	19.399.594	31.348.803	45.413.384	46.888.778
Utilidad después impuesto	0	13.653.184	43.304.709	77.598.375	125.395.213	181.653.534	187.555.111
pérdida ejercicio anterior	0	0	0	0	0	0	0
FC operacional	0	13.653.184	43.304.709	77.598.375	125.395.213	181.653.534	187.555.111
Inversión inicial	-177.000.000						
Capital trabajo	-155.080.000						
IVA inversión	-33.630.000						
Recuperación IVA inversión		33.630.000					
Recuperación capital trabajo						155.080.000	
Préstamos	332.080.000						
Amortizaciones		-57.860.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	-75.560.788	
Flujo capitales	-33.630.000	-24.230.965	-61.853.372	-66.121.254	-70.683.621	79.519.212	0
FC operacional	-33.630.000	-10.577.781	-18.548.662	11.477.121	54.711.592	261.172.746	187.555.111