



“AYEKANTUN”

PARTE 2 – ANALISIS ORGANIZATIVO Y FINANCIERO

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION

ALUMNO : RODRIGO FELIX RIQUELME ZUÑIGA

PROFESOR GUIA : ARTURO TOUTIN D.

Santiago, Abril 2014

TABLA DE CONTENIDOS

I.	Portada	1
II.	Tabla de contenidos	2
III.	Resumen Ejecutivo	5
IV.	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
	4.1 Análisis de la Industria	7
	4.1.1 Identificación de actores claves de la industria	7
	4.1.2 Identificación de macro segmentos	8
	4.1.3 Análisis del entorno de la industria	9
	4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificación ciclos de vida	13
	4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis M. Porter)	14
	4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	18
	4.2 Competidores	20
	4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores	20
	4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo	22
	4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores	24
	4.3 Clientes	25
	4.3.1 Caracterización de los consumidores	26
	4.3.2 Segmentación	26
	4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	28
	4.4 Matriz de perfiles competitivos	30
	4.5 Conclusiones	31
V.	Descripción de la oportunidad de negocio	34
	5.1 Identificación de la empresa, su misión, visión y objetivo	34
	5.2 Descripción del servicio y sus aspectos distintivos	35
	5.3 Oportunidad o necesidad que atiende	36
	5.4 Determinación del mercado objetivo del servicio y estimación de su tamaño	37

5.5	Cómo atraerán a los clientes	37
VIII.	Plan de Operaciones	39
8.1	Estrategia de Operaciones	39
8.2	Flujo de operaciones	39
8.3	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas	42
8.4	Ubicación geográfica	45
IX.	Gestión de Personas	47
9.1	Estructura organizacional	47
9.2	Determinar dotación y sus características	49
9.3	Incentivos y compensaciones	50
9.4	Equipo Gestor	51
XI.	Plan Financiero	53
11.1	Tabla de supuestos	53
11.2	Estimación de ingresos	55
11.3	Estado de Resultado	56
11.4	Flujo de caja	57
11.5	Balance	58
11.6	Requerimientos de capital	59
11.6.1	Inversión en activo fijo	61
11.6.2	Capital de trabajo y déficit operacional	62
11.7	Evaluación financiera del proyecto	62
11.7.1	Tasa de descuento	62
11.7.2	Valor residual o terminal	65
11.7.3	VAN, TIR, PAYBACK, ROI	66
11.7.4	Punto de equilibrio	66
11.7.5	Ratios financieros relevantes	67
11.7.6	Estructura de financiamiento	68
11.7.7	Análisis de sensibilidad	69
11.7.8	Oferta para el inversionista, VAN y TIR	70
11.7.8.1	Aumento de capital	71

11.7.8.2 Estructura societaria	71
XII. RSE y Sustentabilidad	73
12.1 Mapa de Stakeholders	73
12.2 Valores éticos del negocio	74
12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	75
XIII. Riesgos Críticos	77
13.1 Riesgos internos	77
13.2 Riesgos externos	79
13.3 Plan de mitigación	80
XIV. Conclusiones	83

III. Resumen Ejecutivo

El desarrollo del presente plan de negocios tiene por objetivo la implementación de un centro de actividades extra programáticas complementarias a la formación pre-escolar y escolar, llamado Ayekantun, las cuales están dirigidas a menores entre 4 y 10 años. El centro de actividades se emplazará en la Región Metropolitana de Santiago, específicamente en la comuna de Las Condes.

Ayekantun nace para constituirse como una real opción para los padres y madres que trabajan y que deseen que sus hijos desarrollen una actividad extra programática con el fin de recrearse y fortalecer su desarrollo físico, artístico y psicomotor, a través de la participación en diversos talleres, tales como, karate, ballet, baile, taller de manualidades, entre otros. Lo mencionado anteriormente reforzando el concepto de familia, para lo cual el modelo de negocios de Ayekantun contempla la participación opcional de los padres en el desarrollo de alguno de los talleres junto con la oferta de un servicio complementario de transporte que facilite la asistencia de los menores al centro de actividades.

Del análisis del entorno y de la industria es posible concluir que se presentan condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y legales favorables para el desarrollo de las actividades económicas en el país. Lo anteriormente indicado hace viable la incorporación de Ayekantun como nuevo actor en la industria.

A través de una estrategia de enfoque con diferenciación, Ayekantun pretende proporcionar una oferta de valor sustentada en la combinación e integración de una variada oferta de talleres que se adecuen a cada etapa del desarrollo de los menores.

Por otra parte y respecto del ámbito financiero, en función a las diversas estimaciones realizadas bajo distintos escenarios con el mismo horizonte de

tiempo en la evaluación, permiten confirmar la factibilidad y atractivo del proyecto, dado que los resultados obtenidos en cada uno de ellos presentan un VAN positivo con una tasa de descuento de un 16,9% y un período de recuperación de la inversión de tres años en un escenario neutral.

En consecuencia y una vez desarrollado el presente plan de negocios, a través del cual se analizaron y evaluaron las diversas variables asociadas a la industria en la cual participará Ayekantun, el cual también contempla la evaluación financiera del proyecto, permiten concluir la viabilidad de la implementación del centro de actividades con una alta probabilidad de éxito, transformándolo en un proyecto atractivo para invertir.

IV. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Definición de la Industria

La industria en la cual participa AYEKANTUN es la de recreación para niños, específicamente en el segmento de talleres orientados al desarrollo físico, artístico y psicomotor en el sub-segmento de los niños en edad pre-escolar y escolar.

Es importante destacar que existe una amplia oferta de escuelas que imparten disciplinas similares, pero con una clara orientación al desarrollo técnico de una disciplina en particular con la finalidad de que los niños la desarrollen y perfeccionen en el mediano y largo plazo.

A diferencia de Ayekantun, su objetivo es que los niños exploren diversas disciplinas a través de actividades de entretención y recreación, las cuales servirán de guía para la posterior canalización de las habilidades, destrezas e intereses de los niños.

4.1 Análisis de la Industria

4.1.1 Identificación de actores claves de la industria

En la industria de recreación para niños existe un importante número de instituciones, tales como: jardines infantiles, colegios, asociaciones deportivas, municipalidades, estadios de colonias, entre otros, distribuidos en la región metropolitana. Estos forman parte de la industria, ya que corresponden a clientes y/o proveedores del servicio de la recreación. A pesar de ello, la oferta entregada por estos no es de forma integral, ya que la gran mayoría de estos se orienta al desarrollo de una disciplina en particular y además, en algunos los

talleres están dirigidos solo a los miembros de las instituciones mencionadas anteriormente, lo que implica que su oferta es acotada a la institución.

Adicionalmente, también forman parte de esta industria, los padres, los menores propiamente tal y los psicólogos y/o terapeutas que por diagnóstico sugieran la participación de los menores en actividades extra programáticas. Los actores indicados anteriormente tienen como elemento común el interés por el desarrollo físico, artístico y psicomotor de los menores.

4.1.2 Identificación de macro segmentos

Dentro de la industria de la recreación para niños, es posible identificar los siguientes macro segmentos:

Jardines Infantiles: Estos corresponden a instituciones de educación pre-escolar que incluyen en su programa educacional diversas actividades generales orientadas al desarrollo de habilidades y destrezas de los niños como parte de su proceso de crecimiento y desarrollo integral.

Colegios: Instituciones de educación pre-escolar y escolar que imparten talleres extra programáticos exclusivamente para sus alumnos.

Asociaciones deportivas y estadios de colonias: Estos corresponden a las agrupaciones que se reúnen en torno al desarrollo de una(s) actividad(es) en particular, entre las cuales se encuentra la realización de talleres exclusivamente para niños cuyas familias pertenecen a la asociación y/o estadio.

Municipalidades: Corresponden a entidades estatales que buscan vincularse con la comunidad a través de la implementación de talleres para niños con el objetivo de incentivar el desarrollo sano e integral de los niños.

Centro de actividades extra programáticas: Corresponden a instituciones que tienen por objetivo incentivar el desarrollo físico y artístico de los menores por medio de actividades deportivas y/o artísticas.

4.1.3 Análisis del entorno de la industria

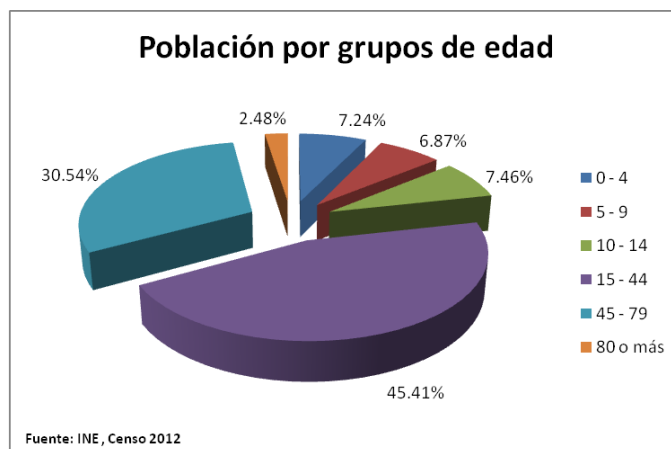
El entorno de la industria se compone por los factores de la sociedad en general que influyen en la industria y las empresas que participan en esta.

Factores demográficos:

De acuerdo a los resultados preliminares del Censo 2012 emitidos por el I.N.E., Chile tiene una población total de 16.634.603, de los cuales el 48,7% corresponden a hombres y un 51,3% a mujeres, de los cuales 6.685.685, que representan un 40,2% se concentran en la región metropolitana.

Del total de la población, la distribución por grupo de edad es la siguiente de acuerdo al Gráfico N°1:

Gráfico N°1: Distribución porcentual de la población por grupos de edad



Del Gráfico N°1 se desprende que la población entre 0 y 14 años representan el 21,57% de la población, lo que equivale a 3.588.723 personas, de los cuales el 50,97% son hombres y 49,03% son mujeres.

Factores políticos

Chile, desde que volvió a tener un sistema democrático de gobernabilidad a inicios de la década de los noventa, ha mantenido una sólida estabilidad política, sobre la base del respeto y apego a leyes que la rigen, manteniendo total autonomía de cada uno de los poderes del estado, con un sistema presidencial con períodos de duración claramente definidos. La estabilidad política antes mencionada le ha permitido a Chile poder diferenciarse claramente de los otros países que conforman la región, lo que ha sido reconocido internacionalmente, proyectando una imagen hacia los inversionistas de ser un país confiable, seguro y atractivo para invertir. Lo anteriormente descrito sustenta un escenario de confianza y tranquilidad para el emprendimiento de la actividad comercial.

Factores económicos

La economía Chilena ha experimentado un crecimiento sostenido desde finales de la década de los años ochenta y, en particular, de forma destacable hasta el año 1997. Posterior al año 1999, una vez superado el efecto de desaceleración producto de la crisis asiática, el país retomó el crecimiento a inicios de la década del 2000 pero con tasas menores de crecimiento.

Las políticas adoptadas por los distintos gobiernos en materia económica, han permitido alcanzar una estabilidad macroeconómica con baja inflación y con finanzas públicas consolidadas, junto con lograr índices de competitividad, libertad económica y crecimiento económico relevantes. Chile además tiene la calificación de la deuda externa más favorable del continente.

Los principales indicadores sobre el desempeño macroeconómico son los siguientes presentados en la Tabla N°1:

Tabla N°1: Indicadores económicos

Variable	2009	2010	2011	2012
Inflación (Diciembre de cada año)	-1.4%	3.0%	4.4%	1.5%
PIB (Variación real anual)	-1.0%	5.8%	5.9%	5.6%
Tasa de desocupación (promedio anual)	9.6%	8.2%	7.2%	6.5%
Tasa de Política Monetaria (promedio anual simple)	2.00%	1.43%	4.67%	5.01%
Tipo de Cambio (Promedio anual)	559.67	510.38	483.36	486.75

Fuente: Base de datos estadísticos Banco Central de Chile

Considerando que los talleres de actividades extra programáticas para niños no constituyen un servicio de primera necesidad, su demanda puede estar condicionada a los ciclos económicos de la economía nacional. Sin embargo, dada la estabilidad mencionada anteriormente, no se aprecia un riesgo para el desarrollo de la industria.

Factores sociales

En términos de factores sociales, en Chile la sociedad ha experimentado cambios que tienen directa incidencia en esta industria, entre los que se destacan como principales, la participación de la mujer en la fuerza laboral y participación del grupo familiar en la fuerza laboral.

Participación laboral femenina: Las tendencias de acuerdo a la encuesta Casen 2011, indican que la tasa de participación laboral de las mujeres en el período comprendido entre los años 1990 y 2011 paso desde un 32,5% a un 43,5% respectivamente, lo que representa un incremento de un 33,85%. Adicionalmente, sus jornadas de trabajo hacen que deban permanecer muchas horas fuera del hogar, ya que estos corresponden a jornadas de tiempo completo. Se estima que sólo el 25% de las mujeres trabaja menos de 30 horas semanales.

Participación del grupo familiar en la fuerza laboral: De acuerdo a la encuesta Casen 2006, el porcentaje promedio de hogares con jefe o cónyuge ocupados, se incremento desde un 21,5% en el año 1990 a un 35,5% en el año 2006. Lo anterior implica, que al año 2006, en uno de cada tres hogares además del jefe de hogar trabaja su cónyuge o pareja, situación que en el año 1990 era uno de cada cinco

Los factores antes descritos junto con la mayor importancia que las familias han otorgado al desarrollo integral de sus hijos, ha impulsado un cambio en los hábitos de las familias respecto al desarrollo de sus hijos.

Factores tecnológicos

Chile ha alcanzado un alto nivel de en el uso de nuevas tecnologías, las que abarcan desde la educación pre-escolar hasta el desarrollo de actividades comerciales. Al respecto, existen numerosos estudios que ratifican a Chile como un país en línea, con avances sustantivos en materia de conectividad digital y tecnologías de la información y la comunicación.

En particular para la industria de los talleres infantiles para niños, la tecnología no es un factor relevante, ya que estos se orientan esencialmente en el desarrollo físico, artístico y psicomotor.

Factores ecológicos

Dada las características de la industria, no se aprecian externalidades en el desarrollo del negocio.

Legislativo

Respecto al marco regulatorio de la industria de recreación, en particular de los talleres para niños, no existe una normativa específica para la implementación y operación de este tipo de negocios. Sin embargo, esta industria está supeditada a normas de carácter general que dicen relación con la protección y cuidado de

los menores, en particular el artículo N°2.320 del Código Civil Chileno que estable las responsabilidades de las personas que tienen a cargo el cuidado de menores. En la práctica se considera como marco de referencia las normas definidas por la Junta Nacional de Jardines Infantiles y del Ministerio de Educación y, en lo que respecta a las autorizaciones para su implementación y posterior funcionamiento, estos quedan bajo el amparo de las ordenanzas municipales vigentes.

Conclusiones

Del análisis efectuado, podemos concluir que: en virtud de la estabilidad política, el sostenido crecimiento económico que ha contribuido a que las familias dispongan de un mayor ingreso disponible junto con la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, la mayor consciencia sobre la importancia que reviste la realización de actividades extra programáticas en el temprano desarrollo integral de los niños (físico, artístico y psicomotor), constituye un escenario favorable para la implementación de centros cuyo objetivo sea impartir talleres para niños pre-escolares y escolares.

4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificación ciclos de vida

La industria de la recreación, específicamente en el segmento de talleres para niños, se encuentra actualmente en la etapa de crecimiento cercana a la madurez, ya que a pesar de que existe una amplia oferta de talleres para niños, esta no es diferenciada, por lo que la competencia entre los distintos centros que imparten los talleres es de baja rivalidad, lo que posibilita el ingreso a la industria de nuevos competidores.

A pesar de que las tendencias indican que el número de menores entre 0 y 14 años porcentualmente respecto al total de la población está en descenso, esto se ha visto compensado con los cambios en los hábitos de vida de las familias,

las que han comenzado a dar mayor relevancia al desarrollo integral de sus hijos. A lo anterior se agrega la creciente incorporación de la mujer a la fuerza laboral.

4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis M. Porter)

A continuación se analizan los factores que influyen directamente en la empresa, así como en sus actos y respuestas para competir, de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter:

Amenaza de nuevos competidores:

En la industria de los talleres para niños en edad pre-escolar y escolar no se requiere invertir grandes sumas de recursos financieros, dado que las instalaciones que se requieren para el funcionamiento de los talleres pueden ser arrendados, existiendo una amplia oferta para tales efectos, y acondicionados de acuerdo a las necesidades específicas de cada taller a impartir.

Adicionalmente, no se aprecian en la industria barreras de tipo legales para la implementación de este tipo de centros donde se impartirán los talleres, salvo los permisos municipales propios para el funcionamiento del negocio.

En esta industria es de gran relevancia las economías de escala que se pueden generar al completar la totalidad de los cupos disponibles por taller, dado que se maximizan los beneficios económicos en función de la cantidad de alumnos por taller.

No se aprecian actores relevantes en esta industria que cuenten con amplia oferta de talleres, por lo que no existen competidores dominantes que gocen de lealtad a la marca.

Un factor clave a considerar en esta industria dice relación con valoración que realizan las familias respecto a la confianza y seguridad en el cuidado de los menores al momento de la evaluación en la incorporación de sus hijos a un centro de actividades extra programáticas, constituyéndose en una clara barrera de entrada para los nuevos competidores.

En consideración a lo anteriormente expuesto, las barreras de entrada a esta industria son medias por lo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En esta industria se identifican como principales proveedores a:

- Los instructores y/o monitores a cargo de impartir los talleres
- El personal de apoyo para el desarrollo de los talleres
- Servicio de mantención de las instalaciones y dependencias para el correcto y normal funcionamiento del centro de actividades
- Proveedores de bienes muebles e inmuebles

De los proveedores antes señalados, se identifican como los más relevantes para la industria a los instructores y/o monitores a cargo de impartir los talleres. Sin embargo, existe una amplia oferta de especialistas en cada disciplina, por lo que estos no presentan un poder de negociación relevante en cuanto a las condiciones y remuneraciones para la prestación de los servicios.

Adicionalmente, no se aprecia que exista la posibilidad de una integración de los proveedores.

Dado que para cada proveedor anteriormente individualizado existe una amplia oferta para su contratación, estos no revisten un elevado costo de cambio.

En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de Negociación de los Clientes:

Los clientes de esta industria se encuentran atomizados y aun cuando existen diversas alternativas para que sus hijos participen en talleres de actividades extra programáticas, las compras de estos no representan una fracción importante de los ingresos por las ventas de talleres de estos centros. Adicionalmente, no se aprecia que exista la posibilidad de una integración de los clientes

Es importante mencionar que existe un costo de cambio emocional y económico. El primero está relacionado con la confianza y seguridad en el cuidado de los niños y, en segundo lugar, un costo económico en términos de las matriculas, mensualidades y/o anualidades, membrecías (cuota de incorporación) pagadas en forma anticipada.

En consecuencia, el poder negociador de los compradores es medio.

Amenaza de los sustitutos:

Para esta industria se identifican como sustitutos a todos los centros culturales, clubes deportivos, municipalidades, centros recreacionales, entre otros, que impartan talleres para los niños en edad pre-escolar y escolar sin un mayor nivel de diferenciación. Aún cuando existe una amplia oferta de sustitutos, estos son diferenciados por horarios, especialización, mix de talleres y aspectos relacionados con la seguridad de los niños.

Lo anteriormente indicado, nos permite concluir que la amenaza de los servicios sustitutos es media - alta.

Rivalidad entre los competidores:

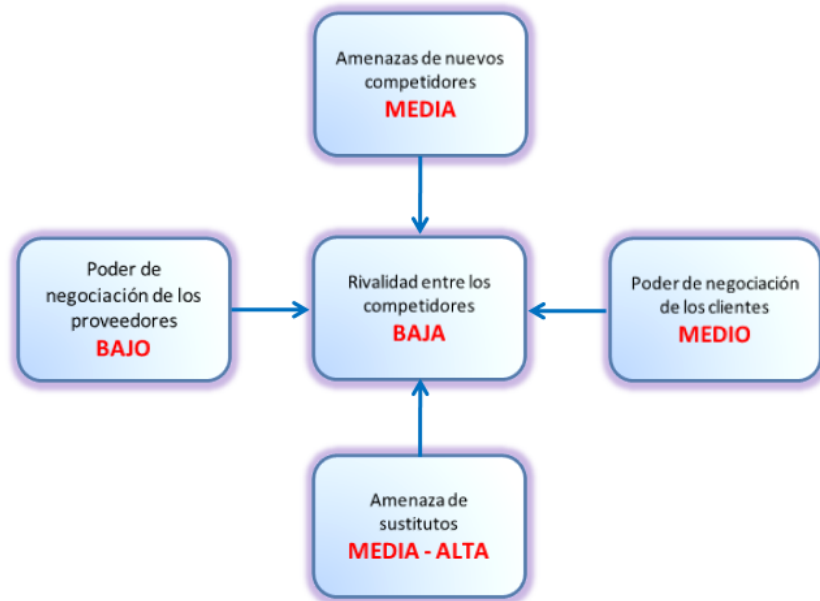
Aún cuando existen diversos competidores en esta industria, los servicios (talleres) que ofrecen son diversos en cuanto a sus características relativas a tipo de disciplina a impartir, equipamiento e infraestructura, calidad de los instructores y/o monitores, horarios, precios y temporadas. A pesar de la amplia oferta de talleres, no existe una disputa por los clientes, ya que todos compiten con modelos de negocios distintos.

Adicionalmente, las barreras de salida son bajas, ya que como no requieren de activos especializados, su principal obstáculo de salida es la liquidación de su recurso humano y el finiquito de los contratos de arriendo existente por la infraestructura utilizada para la operación del negocio.

En consecuencia, la rivalidad entre los competidores es baja.

La Figura N°1 presenta en forma gráfica el resultado del análisis de cada una de las cinco fuerzas competitivas:

Figura N°1: Análisis de la industria – Michael Porter



Conclusiones de las fuerzas competitivas del sector:

Del análisis de las fuerzas del sector podemos concluir que, a pesar de que existen barreras de entrada media para el ingreso de nuevos competidores, los factores relacionados con el bajo poder de negociación de los proveedores, el poder medio de negociación de los clientes, sumado a la baja rivalidad entre los actuales competidores y una presión media - alta de los sustitutos, hacen que el atractivo de la industria sea de nivel medio.

Adicionalmente, considerando que los competidores están atomizados y sin mayor grado de diferenciación, el mercado presenta oportunidades para la incorporación de nuevos actores sobre la base de una estrategia de diferenciación, con una clara orientación al cliente con especial énfasis en el consumidor, que son los niños. Aspectos como la seguridad, mix de productos, horarios de los talleres y servicios complementarios, como el transporte, serán la base de la estrategia para competir en este sector industrial con el objetivo de obtener retornos por sobre el promedio de la industria.

4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Los Stakeholders identificados para esta industria corresponden a las personas o grupos que afectan los resultados estratégicos que obtienen las empresas, las que a su vez son afectadas por ellos, y que tienen incidencia en su desempeño.

A continuación se analizan los Stakeholders de acuerdo a sus grupos de interés:

Bancos: Este grupo de interés está compuesto por las instituciones financieras acreedoras por el financiamiento de los recursos necesarios para la implementación y puesta en marcha del negocio. Su objetivo es recuperar el financiamiento otorgado en las condiciones pactadas.

También forman parte de este grupo los inversionistas, quienes aportan recursos financieros para la iniciación y operación del negocio, y esperan de Ayekantun genere los retornos por la inversión por estos realizada.

A su vez, Ayekantun espera que el mercado de capitales mantenga disponibles las líneas de financiamiento y que los inversionistas mantengan su inversión y la confianza en la empresa.

Mercado de producto o servicios: Este grupo de interés se compone por las familias, empresas y establecimientos educacionales pre-escolares y escolares, quienes serán el mercado al cual estará dirigido los talleres de Ayekantun.

Su interés en la empresa es recibir un servicio de buena calidad, con altos estándares de seguridad, amplia oferta de talleres y que estos representen un real aporte al desarrollo integral de los niños.

El interés de Ayekantun respecto a este grupo de interés es lograr su fidelización, recomendación, participación e integración de las familias junto a los niños y regularidad en la asistencia y compromisos económicos.

Adicionalmente, son parte de este grupo de interés los proveedores, quienes esperan que Ayekantun cumpla compromisos en tiempo y forma, al igual que Ayekantun respecto de ellos.

Organización: Grupo de interés compuesto por los empleados, administradores y personal de servicio de la empresa. Su interés en Ayekantun es que la empresa les proporcione un entorno laboral dinámico, estimulante y gratificante, junto con estabilidad laboral.

Por su parte, Ayekantun espera de este grupo de interés compromiso, responsabilidad, profesionalismo y un compartimento ético, lo cual es imprescindible para el desarrollo de actividades con niños.

Organismos Gubernamentales: Grupo de interés compuesto por las Municipalidades, Servicio de Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Servicio Nacional del Consumidor (Sernac), Ministerio de Educación (Mineduc), Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), entre otros. El interés de este grupo en Ayekantun es el estricto cumplimiento de las disposiciones normativas que se generan producto de la operación del negocio.

El interés de Ayekantun respecto a este grupo de interés es cercanía, trabajo conjunto y retroalimentación para potenciar su gestión operacional.

4.2 Competidores

4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Los competidores en la industria de recreación para niños, específicamente aquellos que imparten talleres como actividades extra programáticas, se pueden clasificar en instituciones privadas e instituciones públicas. Respecto a las primeras, se consideran las instituciones de educación pre-escolar y escolar, asociaciones deportivas y estadios de colonia.

En cuanto a las instituciones públicas, en esta clasificación también se encuentran las instituciones de educación pre-escolar y escolar junto con municipalidades.

Sin embargo, serán considerados como competencia directa para Ayekantun y, en consecuencia para efectos del análisis posterior, aquellos centros o instituciones cuya oferta sea de libre acceso, estos es, sin condición de estar previamente asociado, como ocurre principalmente en los estadios de colonias,

asociaciones deportivas e instituciones de educación pre-escolar y escolar, ya que respecto de algunas de estas últimas este tipo de actividades forman parte del programa educacional a los que solo tienen acceso los menores pertenecientes a la institución.

En definitiva, la competencia relevante para Ayekantun estará dada por los centros de talleres para niños de similares características y por los talleres impartidos por municipalidades.

Aun cuando existe una amplia oferta de talleres, los competidores en forma individual tienden a especializarse en una disciplina en particular, con lo cual generalmente los clientes no cuentan con una diversidad de talleres por parte de un mismo oferente. Distinto es el caso de las municipalidades, las cuales cuentan con un amplio mix de talleres, los cuales por lo general son impartidos a un precio bajo para entregar un beneficio a la comunidad e incluso pueden llegar a ser sin costo para los participantes. Otro aspecto importante de mencionar, es que la oferta de talleres presenta una mayor concentración en períodos estivales.

En cuanto a la estrategia de precios, está dada por el establecimiento de matrícula y aranceles en función a la cantidad de talleres y frecuencia a las que el menor asiste, con tarifas diferenciadas por período escolar y no escolar. Adicionalmente y en menor medida, existen instituciones que establecen una tarifa por asistencia.

Respecto a las características distintivas en esta industria, se observa que la oferta de talleres es similar entre los competidores y los elementos diferenciadores que existen están dados por la integración de las diversas disciplinas en un centro de actividades y los aspectos relacionados con seguridad y confianza.

Los competidores relevantes considerados para el análisis son los siguientes que se presentan en la Tabla N°2:

Tabla N°2: Competidores relevantes

Competidor	Taller	Edad	Horarios	Precio
El Taller de los Niños	Expresión Plástica	De 3 años a 12 años	Lunes a Viernes de 14:45 a 16:30 hrs. y de 17:00 a 19:00 hrs.	Matrícula: \$20.000, Mensualidad: \$45.000
	Arte y Movimiento Origami	De 3 años a 7 años	Miércoles de 15:00 a 16:30 hrs. y de 17:00 a 18:30 hrs.	
Andamapu Centro cultural	Pre-ballet	Hasta 12 años	Sabados de 11:15 a 12:15 hrs.	Mensualidad: \$15.000
	Teatro Creativo		Sabados de 12:30 a 13:40 hrs.	Mensualidad: \$8.000
	Yoga		Miércoles de 19:15 a 20:30 hrs.	Mensualidad: \$15.000
	Taller de radio		Lunes de 17:30 a 19:00 hrs.	Mensualidad: \$3.000
Stadio Italiano (No socios)	Natación: Programa de verano (10 días)	De 4 años a 14 años	Lunes a Viernes en horario a definir.	Valor programa \$65.000
	Baile, teatro, piscina, actividades recreativas: Programa de verano (10 días)		Lunes a Viernes de 09:00 a 17:00 hrs.	Valor programa \$185.000
B-Active	Danza y expresion corporal	De 3 años a 14 años	Miércoles de 16:00 a 16:55 hrs.	Mensualidad \$100.000
	Akroyoga	De 5 años a 8 años	Martes de 15:00 a 15:55 hrs.	
	Akrocirco	De 6 años a 13 años	Martes y Jueves de 15:00 a 15:55 hrs.	
	Pre-ballet	De 2 años a 4 años	Miércoles de 15:00 a 15:55 hrs.	
	Taekwondo Ata	De 3 años a 14 años	Sabado de 10:00 a 11:00 hrs.	
Municipalidad de las Condes	Diversidad de bailes: Programa verano (dos semanas)	De 3 años a 14 años	Lunes a Viernes de 10:00 a 13:30 hrs.	Entre \$7.000 y \$11.000
	Taekwondo	De 6 años a 12 años	Viernes de 19:00 a 21:00 hrs.	
	Manualidades		Jueves de 17:00 a 19:00 hrs.	
	Teatro	Lunes de 18:30 a 20:30 hrs.		
Municipalidad de Providencia	Baile Ballet	De 6 años a 13 años	Miércoles de 18:00 a 20:00 hrs.	Mensualidad \$27.000
			Lunes de 18:00 a 19:30 hrs.	
Municipalidad de Vitacura	Programa verano (Enero y Febrero)	De 7 años a 17 años	Lunes a Viernes de 09:00 a 13:30 hrs.	Valor programa \$68.000
Municipalidad de La Reina	Programa verano (dos semanas de Enero y dos semanas de Febrero)	De 4 años a 13 años	Lunes a Viernes de 10:00 a 13:00 hrs.	Valor programa \$6.000
Municipalidad de La Reina	Programa verano (dos semanas de Enero y dos semanas de Febrero)	De 5 años a 16 años	Lunes a Viernes de 10:00 a 13:45 hrs.	Valor programa \$6.000

4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

Para identificar el posicionamiento relativo de Ayekantun en el mercado, es necesario comparar sus atributos distintivos respecto a sus competidores, lo que permitirá a Ayekantun adoptar las estrategias que sean necesarias con el fin de lograr sus objetivos propuestos sustentados en sus recursos y capacidades centrales para alcanzar y desarrollar su ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Los atributos a evaluar son el Mix de talleres y la programación de los talleres. Se entiende por mix de talleres a la oferta en cantidad y variedad de las disciplinas a impartir en el centro de actividades. A su vez, la programación de los talleres hace referencia a la frecuencia en que estos se dictan, los horarios y estacionalidad, entendiendo por esto último, período escolar y no escolar.

Los competidores considerados para la evaluación y análisis a través de la representación del mapa de posicionamiento relativo son los siguientes:

Centros de actividades privados:

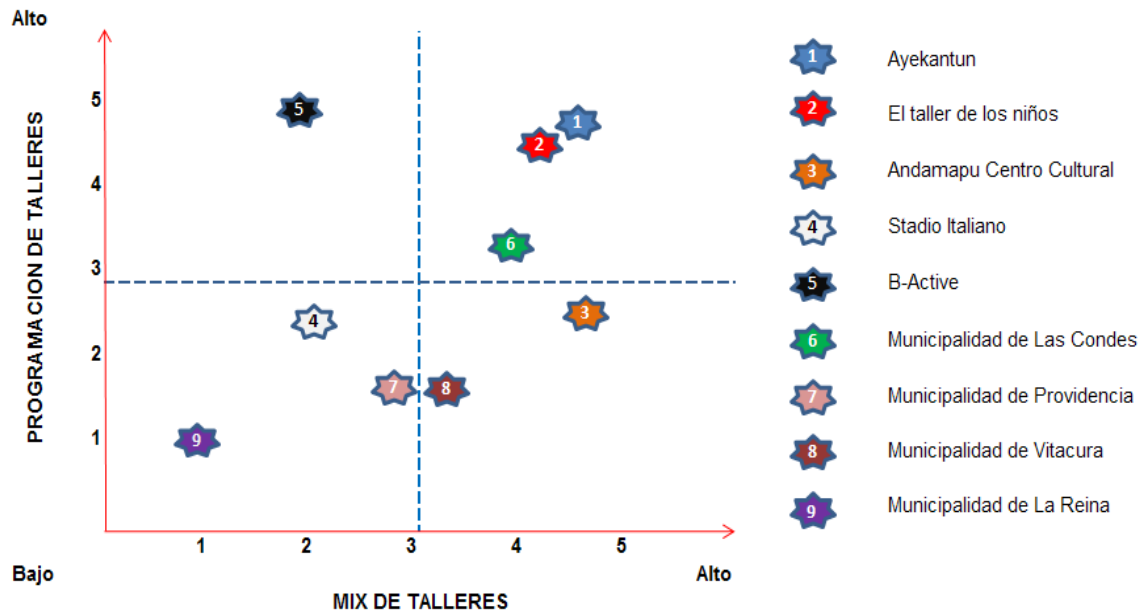
- El taller de los niños
- Andamapu Centro cultural
- Stadio Italiano
- B-Active

Municipalidades a través de sus Centros Culturales:

- Municipalidad de Las Condes
- Municipalidad de Vitacura
- Municipalidad de La Reina
- Municipalidad de Providencia

A partir del análisis de la comparación de los atributos en función de las dimensiones estratégicas, se presenta en la Figura N°2 el mapa de posicionamiento relativo:

Figura N°2: Mapa de posicionamiento relativo



En la Figura N°2 se observa que el competidor más cercano a Ayekantun es el Taller de los niños, ya que su oferta y horarios de talleres son relativamente similares, aún cuando Ayekantun incorpora mayor variedad de disciplinas.

Para que Ayekantun logre y mantenga el posicionamiento esperado, un factor clave de éxito es la permanente innovación en la elaboración de la parrilla programática y los contenidos de los talleres, junto con especial énfasis en la cercanía con sus clientes para efectos de conocer su grado de satisfacción.

Importante mencionar que otro elemento clave en el logro del posicionamiento esperado, es la integración del servicio complementario de transporte.

4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Del análisis de la competencia relevante de Ayekantun, se identificaron las principales fortalezas y debilidades que se resumen en la Figura N°3 adjunta. En el caso de las municipalidades, estas fueron analizadas en conjunto por

presentar características similares en términos de horarios, talleres, precios y mercado objetivo.

Figura N°3: Matriz de fortalezas y debilidades de la competencia

<u>Competidores</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
El taller de los niños	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horarios • Baja variedad y oferta de talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • No integra a la familia
Andumapu Centro Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad y oferta de talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • No integra a la familia • Poca disponibilidad horaria
Stadio Italiano	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Monitores y/o instructores 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta centrada principalmente en los socios
B-Active	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Monitores y/o instructores 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta centrada en actividades deportivas
Municipalidades: <ul style="list-style-type: none"> • Las Condes • Vitacura • La Reina • Providencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cantidad, variedad y frecuencia de talleres • Integración de la familia • Precio • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad horaria sujeta a estacionalidad • Instalaciones atomizadas

Del análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores relevantes de Ayekantun, se puede concluir que se ratifica su tendencia, en cuanto a la concentración y/o especialización en alguna disciplina en particular junto con que la mayor oferta de talleres está orientada a los períodos de vacaciones de los menores, y en el período escolar, la oferta es más limitada.

4.3 Clientes

En la industria de la recreación para niños, los clientes corresponden a sus padres, dado que estos son los que ejercen las decisiones sobre la incorporación de sus hijos a los centros de actividades extra programáticas y, junto con ello, definen en que talleres y en que horarios van a participar. En

definitiva, los niños serán los consumidores del servicio, por lo que Ayekantun debe dirigir sus esfuerzos por entregar una oferta atractiva de talleres para ellos, logrando su motivación y activa participación.

4.3.1 Caracterización de los consumidores

Los clientes son familias que residen en la comuna de Las Condes y comunas aledañas, como Vitacura, Providencia y la Reina, de nivel socioeconómico ABC1, con niños entre 4 y 10 años, en las cuales al menos uno de los padres o integrantes del hogar trabaja, con especial énfasis, en aquellos en donde la madre trabaja. Esta tendencia durante los últimos años ha sido un factor relevante en los cambios en la familia producto de la incorporación de la mujer a la fuerza laboral.

Adicionalmente, los clientes tienen una conciencia y alto compromiso con fomentar e incentivar el desarrollo integral de los niños mediante la práctica de disciplinas en forma complementaria a sus actividades pre-escolares y escolares.

4.3.2 Segmentación

Los macro segmentos en los cuales Ayekantun participará corresponden a las Familias, Empresas y establecimientos educacionales pre-escolares y escolares de las comunas de las Condes, Vitacura, La Reina y Providencia.

A continuación se presenta Tabla N°3 con resumen en la cual se puede observar la composición de los macro segmentos antes indicados:

Tabla N°3: Composición del macro segmento

Comuna	Número de Habitantes	Número de niños entre 0 y 14 años	Número de Empresas	Número de Trabajadores	N° establecimientos	
					Pre-escolar	Escolar
Las Condes	282,972	49,267	47,947	1,012,048	118	78
Vitacura	84,195	13,951	13,788	179,113	48	30
Providencia	130,808	17,543	42,233	797,711	63	58
La Reina	91,927	17,887	6,164	35,847	27	58
Total	589,902	98,648	110,132	2,024,719	256	224

Fuente: Elaboración propia obtenida desde: Censo 2012, Servicio de Impuestos Internos, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Ministerio de Educación

La comuna de las Condes es la que presenta mayor cantidad de niños, número de empresas con la mayor cantidad de trabajadores y además del mayor número de establecimientos pre-escolar y escolar de las comunas seleccionadas, lo que representa un tamaño de mercado potencial atractivo para abordar.

El emplazamiento del centro de actividades en la Región Metropolitana, particularmente en la comuna de Las Condes, obedece a los siguientes antecedentes que se presentan en la Tabla N°4:

Tabla N°4: Composición del micro segmento

Comuna	Número de Habitantes	Número de niños entre 0 y 14 años	% G.S.E. ABC1	ABC1	
				Habitantes	Niños entre 0 y 14
Las Condes	282,972	49,267	48.6%	137,524	23,944
Vitacura	84,195	13,951	58.6%	49,338	8,175
Providencia	130,808	17,543	35.9%	46,960	6,298
La Reina	91,927	17,887	40.6%	37,322	7,262
Total	589,902	98,648		271,145	45,679

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del Censo 2012, Reportes Estadísticos Comunales 2012 de la Biblioteca del Congreso Nacional y Adimark

En la Tabla N°4 se puede observar que de las comunas señaladas, Las Condes es la que presenta la mayor cantidad de habitantes pertenecientes al segmento ABC1, que incluyen 24.000 niños en las edades a las cuales están dirigidos los talleres que imparte el centro Ayekantun.

Otro aspecto relevante en cuanto a la elección de la ubicación del centro dice relación con las distancias y los tiempos de desplazamientos que deben realizar los menores desde y hacia el centro de actividades. Este es un elemento relevante para la padres para efectos de seleccionar un centro de actividades, ya que está relacionado con la seguridad de sus hijos y la tranquilidad familiar.

4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Como se indicó en el punto 4.3.2 respecto a la micro segmentación, el tamaño del mercado de objetivo es de 24.000 menores en la comuna de las Condes, y si se consideran las comunas aledañas, este alcanza a un número total de 45.679 niños, que como ya se mencionó, estos corresponden al segmento socioeconómico ABC1 de edades entre 0 y 14 años para las comunas indicadas.

Aún cuando los talleres que impartirá Ayekantun están dirigidos a niños entre 4 y 10 años y dado que no se encuentra disponible información de composición de edad por comunas, para la estimación del tamaño del mercado objetivo se utilizó la información disponible, que corresponde al rango entre 0 y 14 años.

Ayekantun tiene la oportunidad de satisfacer la necesidad de aquellas familias que valoran el desarrollo integral de sus niños a través de la práctica de talleres como actividades extra programáticas, lo que es complementado con un servicio de transporte, facilitando así la asistencia de los niños al centro de actividades.

De acuerdo a una encuesta de elaboración propia dirigida al segmento de referencia, realizada con el objetivo de conocer el interés por la incorporación de los menores a actividades extra programáticas, así como también, en que disciplinas y con qué frecuencia, entre otros, de un total de 91 encuestados, se obtuvo la siguiente información:

- El 99% indicó que le interesaría que sus niños realicen actividades extra programáticas
- El 22% de los encuestados indicó que le gustaría que sus niños asistieran a los talleres una vez por semana, el 55% indicó dos veces por semana, el 18% tres veces por semana, el 4% manifestó su interés por asistencia durante toda la semana y el 1% restante, no le interesó
- Uno de los aspectos relevantes obtenidos de la encuesta es que el 92% de los encuestados manifestó su disposición a integrarse con sus niños en el desarrollo de las actividades durante el día sábado.

De los antecedentes anteriormente expuestos, se confirma el interés de las familias de que sus niños realicen actividades extra programáticas.

En el Anexo N°1 se presenta el detalle de la encuesta y sus resultados.

Es importante considerar que las tendencias del mercado objetivo que impactan en el desempeño de Ayekantun, dice relación con las siguientes variables a considerar:

- Disminución del número de niños entre 0 y 14 años durante los últimos años. De acuerdo a las cifras obtenidas en Censos de los años 1992, 2002 y 2012, indican que el porcentaje de participación de este grupo respecto al total de la población es de 29.5%, 25.8% y 21.6% respectivamente.
- Aumento de la incorporación de la mujer al mundo laboral. Esta tendencia se ve validada a través de la encuesta Casen 2011 y por los últimos tres Censos, donde para el 1992 la participación económica de la mujer fue de un 30.4% pasando al año 2012 a un 42.4%. Respecto de este punto, se presentan dos efectos: el primero dice relación con los niños que quedan al cuidado de terceros producto de que sus padres trabajan, y en segundo

lugar, la postergación de la maternidad, especialmente en el segmento socioeconómico ABC1.

4.4 Matriz de perfiles competitivos

El objetivo de la matriz de perfiles competitivos es identificar como responde cada uno de los competidores relevantes de Ayekantun a los factores claves de éxito de la industria, los cuales se definieron a partir de la encuesta de elaboración propia, de la cual se obtuvo el precio (disposición a pagar), variedad horaria, disciplinas de interés. A los factores antes mencionados se incorpora la seguridad y condiciones de las instalaciones, ya que estos últimos son esenciales para el trabajo con menores.

Para efectos de la evaluación de cada factor se utilizó una escala con valores entre 1 y 5, donde:

- 1 Malo
- 2 Por debajo del promedio
- 3 Promedio
- 4 Por arriba del promedio
- 5 Sobresaliente

A continuación se presenta Tabla N°5 con matriz con el detalle de cómo responde cada competidor a los factores claves de éxito de la industria con su respectiva ponderación:

Tabla N°5: Matriz de perfiles competitivos

	Factor clave de éxito	Seguridad	Instalaciones	Mix de talleres	Horarios	Precio	Total
Competidor	Valor	0.30	0.25	0.20	0.15	0.10	1.00
El taller de los niños	Calificación	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.15
	Calificación Pond.	1.20	1.25	0.80	0.60	0.30	
Andamapu Centro Cultural	Calificación	3.00	3.00	4.80	2.80	2.00	3.23
	Calificación Pond.	0.90	0.75	0.96	0.42	0.20	
Stadio Italiano	Calificación	4.00	4.00	1.50	2.80	1.00	3.02
	Calificación Pond.	1.20	1.00	0.30	0.42	0.10	
B-Active	Calificación	3.00	4.00	1.80	4.80	4.00	3.38
	Calificación Pond.	0.90	1.00	0.36	0.72	0.40	
Municipalidad Las Condes	Calificación	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.95
	Calificación Pond.	0.90	0.75	0.80	0.30	0.20	
Municipalidad Providencia	Calificación	3.00	3.00	2.90	1.70	2.00	2.69
	Calificación Pond.	0.90	0.75	0.58	0.26	0.20	
Municipalidad Vitacura	Calificación	3.00	3.00	3.20	1.70	2.00	2.75
	Calificación Pond.	0.90	0.75	0.64	0.26	0.20	
Municipalidad La Reina	Calificación	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	2.20
	Calificación Pond.	0.90	0.75	0.20	0.15	0.20	

De los resultados obtenidos a través de la matriz de los perfiles competitivos de la industria, es posible concluir que los competidores que mejor responden a los factores claves de éxitos son El taller de los niños, B-Active y Andamapu Centro Cultural.

El haber identificado el perfil de cada competidor y en particular el ámbito en el cual destaca en la industria, permitirá a Ayekantun definir una clara estrategia competitiva adecuada para hacer frente a su competencia relevante.

4.5 Conclusiones

Del análisis de la industria, los competidores y clientes, podemos concluir lo siguiente:

La industria de la recreación en el segmento de talleres para niños, se encuentra inserta en un entorno favorable producto de la estabilidad social, política y económica del país, lo que contribuye a un normal desarrollo de las actividades comerciales. Por otra parte, la industria presenta un atractivo de

nivel medio explicado principalmente por las bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos actores sumado a la baja rivalidad entre los actuales competidores.

Respecto a los competidores, estos se encuentran atomizados y sin mayor grado de diferenciación. Aún cuando existe una amplia oferta de talleres, estos tienden a concentrarse en disciplinas específicas no existiendo un número significativo de competidores que entreguen una oferta de disciplinas integradas.

En cuanto a los clientes, las actuales tendencias indican que existe un escenario favorable para esta industria debido, en primer lugar, a la mayor importancia que las familias le asignan al desarrollo integral de los menores y, en segundo lugar, el incremento de la participación en el mundo laboral de la mujer. A pesar de lo favorable de lo mencionado anteriormente, se debe considerar la disminución que ha experimentado la participación de los menores entre 0 y 14 años respecto al total de la población durante las últimas décadas. Sin embargo, el mercado potencial es amplio.

En definitiva y considerando los factores claves de éxito de la industria, los recursos y capacidades centrales de Ayekantun representan una real ventaja competitiva, sobre la base de la oferta de variedad y horarios, integración de la familia y seguridad e integridad de los menores, la cual se traducirá en un desempeño que le permitirá obtener resultados por sobre el promedio de la industria. Otros aspectos sobre los cuales se sustenta la ventaja competitiva es la oferta de horarios que cubren el período no escolar, sumado a la constante innovación respecto al contenido y tipo de talleres y así lograr la fidelidad de los clientes.

Comparativamente con los competidores, Ayekatun concentra con mayor énfasis los factores claves de éxito analizados, a diferencia de su competencia, quienes los presentan en forma parcializada.

Por último, mencionar que el principal objetivo de Ayekatun es brindar un servicio de entretención y recreación para los niños sobre la base de la confianza y respeto, en un ambiente cálido y seguro.

V. Descripción de la oportunidad de negocio

5.1 Identificación de la empresa, su misión, visión y objetivo

Ayekantun es un centro de actividades extra programáticas, complementarias a la formación pre-escolar y escolar, para niños entre 4 y 10 años, que tiene por objetivo constituirse como una real opción para los padres y madres que trabajan y que deseen que sus hijos desarrollen una actividad extra programática con el fin de recrearse y fortalecer el desarrollo integral de los niños. Lo mencionado anteriormente reforzando el concepto de familia, para lo cual Ayekantun contempla la participación opcional de los padres en el desarrollo de alguno de los talleres.

Misión

Incentivar y orientar el desarrollo físico, artístico y psicomotor de niños entre 4 y 10 años, por medio de actividades deportivas y/o artísticas que permitan explorar y desarrollar sus habilidades, aptitudes y destrezas, como complemento a su formación académica, entregando un servicio integral guiado por profesionales altamente capacitados.

Visión

Ser reconocido como una institución líder en el desarrollo físico, artístico y psicomotor de niños entre 4 y 10 años, desarrollándonos sobre la base del respeto, la confianza y el compromiso.

Objetivo

- Impartir talleres deportivos, artísticos y de desarrollo psicomotor con los más altos estándares de calidad y seguridad.
- Potenciar las habilidades y destrezas de los niños a través de su activa participación en los distintos talleres, disfrutando durante su tiempo libre en

forma divertida por medio del desarrollo de actividades recreativas y de entretención.

- Mantener una permanente búsqueda de nuevos e innovadores talleres que se adecúen a las necesidades e intereses, tanto de los padres como de los niños.
- Ofrecer un servicio integral que incluya el traslado de los niños desde y hacia sus hogares.

5.2 Descripción del servicio y sus aspectos distintivos

El proyecto contempla la creación de un centro de actividades extra programáticas para niños entre 4 y 10 años que les permita explorar diferentes disciplinas (karate, ballet, baile, taller de manualidades, entre otros), guiados por un equipo de profesionales altamente capacitados en sus áreas de desarrollo y en el trabajo con niños. Las actividades se desarrollaran en espacios debidamente habilitados y acondicionados para el desarrollo de cada uno de los talleres en forma cómoda y segura. Adicionalmente, las instalaciones contarán con un circuito cerrado de televisión, el cual permitirá a los padres y/o familiares autorizados, observar en tiempo real la participación de sus hijos en los talleres a través de la web.

En forma complementaria, se ofrece el servicio de transporte de los niños desde sus hogares o centros educacionales hacia el centro de actividades y el retorno. El servicio cuenta con movilización debidamente habilitados en materia de seguridad y con un sistema de seguimiento en línea. Se contratará el servicio de transporte prestado por conductores profesionales y auxiliares (copilotos) evaluados periódicamente en cuanto a sus competencias para tratar con niños.

Para impartir los talleres se estructurará un horario diferenciado por grupos de edad de los niños, el que incluirá un día de la semana en el cual se realizarán

actividades en conjunto entre los niños y sus padres para fortalecer la integración familiar. Adicionalmente, se definirán horarios y programas diferenciados para los períodos de vacaciones escolares, incluyendo los meses de Enero y Febrero.

5.3 Oportunidad o necesidad que atiende

Las actuales tendencias de la sociedad, en la cual padre y madre se han incorporado al mundo laboral, particularmente en los últimos años, en los cuales la incorporación de la mujer a la fuerza laboral se ha ido incrementando. Esto se ha traducido en mayores tiempos de ausencia de los padres de sus hogares, producto de lo cual los niños pasan la mayor cantidad del tiempo al cuidado de terceros durante su horario laboral, los cuales no siempre cuentan con los recursos o habilidades necesarias para permitir un desarrollo integral de las habilidades y capacidades de los niños, centrándose en una labor orientada principalmente a su vigilancia y cuidados básicos, privilegiando su seguridad por sobre el desarrollo integral.

Aún cuando existe mayor conciencia de la importancia del desarrollo integral de los niños, los padres ven limitadas las posibilidades de que sus hijos realicen actividades extra programáticas. Entre las razones podemos mencionar: falta de tiempo para llevarlos, falta de seguridad y confianza para encomendar el traslado de los niños a un tercero, incompatibilidad de horarios u oferta de actividades poco atractivas para los niños.

Ayekantun nace como una solución integral a las necesidades de los padres anteriormente descritas, transformándose en una real opción para el desarrollo integral de sus hijos que contempla la entretención, seguridad, respeto e integración familiar.

5.4 Determinación del mercado objetivo del servicio y estimación de su tamaño

El mercado objetivo de Ayekantun son los niños entre 4 y 10 años de edad de los cuales al menos uno de los padres trabaje, con residencia en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Las Condes y/o comunas aledañas, como Vitacura, Providencia y la Reina, de nivel Socioeconómico ABC1. La estimación del potencial de mercado se presenta a continuación en la Tabla N°6:

Tabla N°6: Determinación del tamaño del mercado potencial

Comuna	Número de Habitantes	Número de niños entre 0 y 14 años	% G.S.E. ABC1	Estimación Mercado Potencial
Las Condes	282,972	49,267	48.6%	23,944
Vitacura	84,195	13,951	58.6%	8,175
Providencia	130,808	17,543	35.9%	6,298
La Reina	91,927	17,887	40.6%	7,262
Total	589,902	98,648		45,679

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del Censo 2012, Reportes Estadísticos Comunales 2012 de la Biblioteca del Congreso Nacional y Adimark

De la Tabla N°6 se desprende que la Comuna de las Condes es en la que existe la mayor cantidad de niños entre 0 y 14 años, los que alcanzan a 24.000 niños. El tamaño del mercado potencial en términos agregados asciende a 45.679 niños.

5.5 Cómo atraerán a los clientes

Con el objetivo de atraer a los clientes, se realizarán las siguientes acciones de difusión:

- Instalación de letreros publicitarios en la vista exterior (fachada) de las dependencias del centro con el objetivo de captar la atención de las personas que circulen por sus inmediaciones.

- Creación de perfil en redes sociales, tales como facebook y twitter
- Desarrollo de página Web para dar a conocer a la empresa en forma integral (Misión, visión, valores y objetivos, entre otros), sus servicios y características de sus instalaciones.
- Creación de folleto informativo del centro de actividades con detalle de la empresa y sus servicios, horarios, talleres y servicios complementarios. Este folleto será distribuido en el sector y sus inmediaciones, lo que incluye a empresas, colegios, jardines infantiles y condominios habitacionales.
- Inserción de aviso publicitario en medios escritos y digitales como páginas amarillas.
- Campaña de visitas de difusión y ventas a empresas (departamento de bienestar), colegios, jardines infantiles y condominio habitacionales.
- Se ofrecerá una semana gratis de asistencia a los talleres con el objetivo de que los niños conozcan los distintos talleres y las instalaciones del centro.
- Por intermedio de las familias se pueden captar nuevos clientes a través de referidos o recomendaciones mediante testimonios de su grado de satisfacción que tiene por el servicio recibido del centro Ayekantun (boca a boca).
- Definición de convenios y promociones en aranceles y matrículas en función a la cantidad de talleres contratados, número de matriculados por familia y convenios con instituciones.

VIII. Plan de Operaciones

8.1 Estrategia de Operaciones

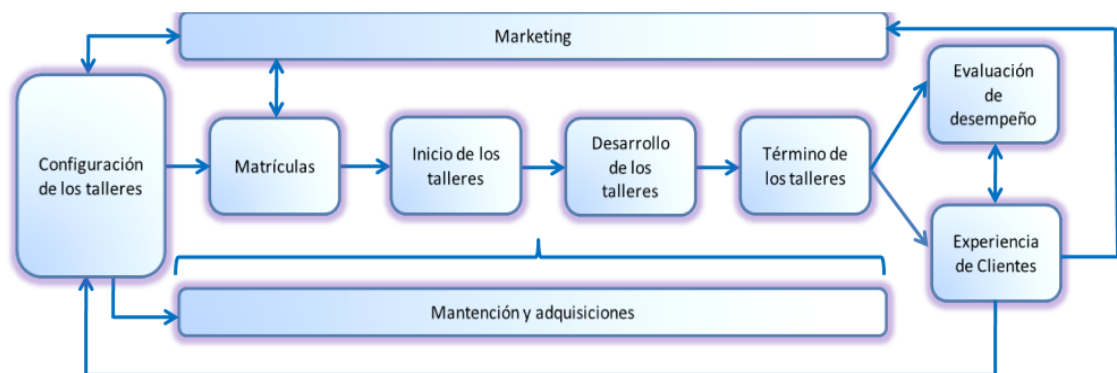
La estrategia de operaciones tiene por objetivo asegurar la correcta y eficiente utilización de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, para garantizar la calidad y oportunidad de los talleres contratados por sus clientes con el objetivo de lograr un alto grado de satisfacción por el servicio prestado y que este sea sostenible en el tiempo acorde a los objetivos estratégicos definidos por la administración de Ayekantun.

En definitiva, la adecuada estructuración del flujo operacional del centro constituye un elemento esencial como base para sustentar la estrategia de diferenciación de Ayekantun respecto a sus competidores relevantes.

8.2 Flujo de operaciones

A continuación se presenta en la Figura N°6 el flujo de operaciones que contempla desde las actividades relacionadas con la configuración de los programas de los talleres hasta la entrega de la evaluación en el desempeño de los menores respecto a los objetivos establecidos para cada uno de los talleres.

Figura N°6: Flujo de operaciones de Ayekantun



- **Configuración de talleres:** En esta etapa del flujo se realiza la configuración y actualización de los contenidos y actividades a desarrollar en cada uno de los talleres, definiendo las disciplinas a impartir, los horarios y sus frecuencias. Junto a lo anterior se actualizan los talleres en función a la retroalimentación obtenida de los clientes. Adicionalmente se define el equipamiento e insumos necesarios para la correcta ejecución de los diversos talleres.
- **Mantenición y adquisiciones:** Esta etapa consiste en asegurar la operatividad del centro y sus instalaciones a través de la revisión diaria de las condiciones y disponibilidad del equipamiento e insumos necesarios definidos en la configuración de los talleres, junto con verificar la operatividad de los sistemas de control y monitoreo del centro de actividades (circuito cerrado de televisión) orientados a la seguridad e integridad de los menores.
- **Marketing:** Esta etapa se difunde y promociona el centro Ayekatum, mediante el desarrollo de diversas actividades orientadas a la atracción, captación y mantención de clientes, a través de publicidad en medios escritos y digitales, suscripción de convenios y promociones junto con la realización de visitas de difusión y ventas a empresas, colegios, jardines infantiles y condominio habitacionales.
- **Matrículas:** Esta etapa considera el proporcionar información requerida por los potenciales clientes (presencial, telefónica o vía Web) respecto a la oferta, tarifas y condiciones (convenios, promociones) de los servicios que entrega el centro de actividades y la información relacionada con el servicio complementario de transporte. Para aquellos interesados en que los menores se incorporen a realizar actividades en el centro, se procede con la solicitud de los antecedentes familiares y del menor para incorporarlos en la base de datos de clientes y la selección de los talleres a realizar. Posteriormente, se

procede con la materialización del pago de la matrícula y el primer pago convenido, el que se puede realizar en efectivo, transferencia electrónica, cheque o tarjeta de débito o crédito.

- **Inicio de los talleres:** Esta etapa comienza a partir de la llegada de los menores al centro, los que serán recibidos, identificados y registrada su asistencia en el registro de control para posteriormente ser trasladados a los salones donde se impartirá el taller. Una vez ubicados los menores en el salón, se validará el cumplimiento de la indumentaria y materiales necesarios para el adecuado desarrollo del taller y, en definitiva quedar habilitado para comenzar la actividad.
- **Desarrollo de los talleres:** Esta actividad comienza con el ingreso de los monitores al centro registrando su asistencia. Acto seguido, se ocupa de la revisión y preparación de las actividades y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, para posteriormente dirigirse al salón y dar inicio al taller en el horario definido en el respectivo programa de trabajo.
- **Término de los talleres:** Actividad que consiste, una vez finalizado el taller, en la preparación de los menores para su salida del centro, ya sea por el retiro directo de su familia debidamente acreditado o por el servicio de transporte complementario contratado para estos efectos. Adicionalmente, esta etapa contempla realizar las actividades de orden, aseo y habilitación del salón para los talleres que se realizarán a continuación.
- **Evaluación de desempeño:** Esta actividad consiste en la preparación y emisión de informe individual sobre el desempeño de los menores a lo largo de todo el período en que los niños asistan al centro, con especial énfasis en su evolución en el desarrollo físico, artístico y psicomotor.

- **Experiencia de clientes:** En esta etapa se realizarán encuestas, entrevistas y reuniones con los clientes para conocer su grado de satisfacción sobre el servicio recibido. La información obtenida permitirá conocer la evaluación sobre el contenido de los talleres, la calidad de los monitores, sobre el servicio complementario de transporte y de las condiciones generales del centro de actividades, lo cual permitirá identificar aquellos aspectos que se deben mejorar y aquellos que se deben potenciar, como parte de un proceso de mejora continua tendiente a lograr la fidelidad de los clientes.

8.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Tecnología

Considerando los servicios que presta Ayekantun, la tecnología es utilizada principalmente en dos ámbitos: el primero es como apoyo a la gestión y administración y el segundo relacionado con aspectos de la seguridad e integridad de los menores.

En cuanto a la tecnología necesaria para la gestión y administración, el centro contará con computadores personales en red y sus respectivos accesorios para las tareas administrativas, comerciales y de dirección técnica. Adicionalmente, se adquirirá una central telefónica, cuya atención estará a cargo de la secretaria y tendrá por objetivo mantener la contactabilidad con el centro, tanto de potenciales clientes como de las familias de los menores con Ayekantun.

Otro elemento tecnológico utilizado como herramienta de comunicación será la página web que se desarrollará para difundir información acerca del centro y las actividades que se desarrollan en el, como así también para interactuar como canal bidireccional y canalizar requerimientos de información. Como complemento a la plataforma web y con el objetivo de facilitar la interacción con

los clientes y público en general, se crearan los perfiles en redes sociales, tales como facebook y twitter.

En cuanto al ámbito de seguridad e integridad para los menores, la tecnología a implementar será mediante la adquisición de un circuito cerrado de televisión a través del cual los padres y/o personas debidamente autorizadas por ellos, tendrán acceso a monitorear las actividades de sus hijos en el centro en tiempo real a través de la web, la cual también permite el acceso mediante dispositivos móviles. Finalmente, otro elemento tecnológico que estará a disposición de las familias de los menores es el equipamiento de un sistema global de posicionamiento (GPS) que se le exigirá a la empresa proveedor del servicio complementario de transporte y que estará disponible a través de la web.

Procesos

El ciclo del proceso del negocio comienza con la atención del público en general, la cual será realizada por el Jefe Técnico, quién proporcionará toda la información respecto a las características del servicio y las condiciones generales del centro propiamente tal, como así también, información sobre el servicio de transporte complementario. Una vez que el potencial cliente manifieste su decisión de incorporar al menor al centro, el Jefe técnico procederá a derivar la atención del cliente a la Secretaria para que esta solicite y registre los datos básicos del menor y su apoderado responsable en la base de datos de clientes. Esta etapa del proceso continua con la materialización del pago de la matricula y arancel convenido de acuerdo a los convenios y promociones vigentes, por el cual la Secretaria deberá emitir el respectivo comprobante de pago asociado al medio de pago seleccionado.

Finalmente, esta etapa del proceso concluye con la entrega de los horarios, programas, requerimientos de material e indumentaria junto con información

complementaria respecto a las medidas para resguardar la seguridad e integridad de los menores.

El proceso continúa con el ingreso del menor al centro el día en que comienza el desarrollo del taller seleccionado, siendo recibido por el Asistente Técnico, quien registra su asistencia y lo acompaña al salón donde se impartirá el taller. Con el objetivo de asegurar el estricto cumplimiento de los horarios definidos para el desarrollo de cada actividad, se exigirá a los Monitores llegar al centro con una antelación de al menos 30 minutos, período que le permitirá revisar el estado de las instalaciones y disponibilidad de los recursos necesarios para su realización. Al término del taller, los menores son custodiados por el Asistente Técnico a la espera del retiro del centro, ya sea por su familia o por la empresa de transporte en caso de que este servicio hubiese sido contratado.

Como proceso de cierre de cada taller al término de su ciclo, el Jefe Técnico en conjunto con el Monitor prepararan y entregarán el informe de evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos alcanzados por el menor.

Recursos claves y rol de las personas

- Instructores y/o monitores, quienes deben asegurar el cumplimiento de los objetivos de los talleres, ocupándose conseguir la integración, activa participación y permanente motivación de los menores en el desarrollo de los talleres, velando por la calidad del servicio comprometida.
- Contenido de los programas de cada taller, los que serán estructurados por el Jefe Técnico de acuerdo a la edad de los menores, en un formato que fomente la recreación, entretención e integración de la familia, los que deben ser evaluados en forma permanente para ser actualizados e innovar en

función de la retroalimentación obtenida de las encuestas y entrevistas con los apoderados de los menores.

- Infraestructura debidamente acondicionada, de acuerdo a las definiciones dadas por el Director General, cuyos espacios y distribuciones permitan desarrollar los talleres en forma cómoda y segura, con especial énfasis en la seguridad de los niños.

8.4 Ubicación geográfica

El centro de actividades Ayekantun estará emplazado en la calle Del Inca, cercana a la intersección con calle La Capitanía, Comuna de las Condes en la Ciudad de Santiago. Importante mencionar que esta ubicación se encuentra próxima a centros comerciales, colegios, jardines infantiles y empresas, contando con una buena conectividad.

El inmueble arrendado corresponde a una casa residencial de dos pisos con una superficie construida de 180 metros cuadrados en una superficie total de 500 metros cuadrados de terreno. La propiedad cuenta con una distribución física de 5 habitaciones, tres baños, living, comedor y sala de estar, infraestructura que será remodelada y acondicionada para el correcto desarrollo de las actividades del centro. Adicionalmente, la propiedad cuenta con tres estacionamientos interiores más la posibilidad de disponer de estacionamientos en todas las calles aledañas a la calle Del Inca.

La remodelación contempla la siguiente distribución de los espacios: en el primer piso se encontrará la recepción y secretaria, sala de estar, dos baños y un salón para los desarrollar los talleres dirigidos al segmento de menor edad. En el segundo piso se dispondrá de un segundo salón para los talleres, un baño y una oficina que se destinará para ser compartida por la Dirección General y para el Jefe Técnico.

Los espacios exteriores del recinto serán acondicionados para que los menores puedan realizar las actividades al aire libre en aquellas estaciones del año que así lo permitan.

En la siguiente Figura N°7, se presenta la ubicación física donde se emplazará Ayekantun en la Comuna de las Condes:

Figura N°7: Ubicación del Centro Ayekantun



IX. Gestión de Personas

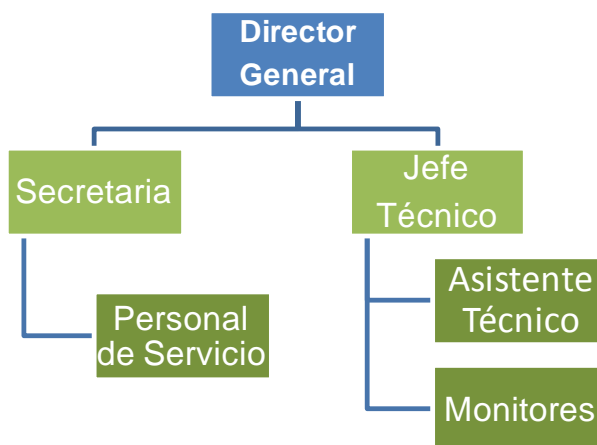
La gestión de personas es un elemento esencial para alcanzar los objetivos de Ayekantun, ya que su recurso humano constituye uno de los principales recursos clave sobre los cuales se sustenta su propuesta de valor y de su desempeño dependerá el éxito que Ayekantun logre alcanzar y que este sea sostenible en el tiempo. Especial connotación reviste en este sentido el rol de los monitores a cargo de impartir los distintos talleres, ya que son estos quienes tendrán la relación directa con los niños.

En definitiva, la gestión de personas debe tener por objetivo proporcionar a quienes trabajen en Ayekantun un entorno laboral atractivo, estimulante y gratificante, junto con brindar estabilidad laboral.

9.1 Estructura organizacional

Organizacionalmente, Ayekantun contará con la estructura jerárquica que se presenta en la Figura N°8, la cual está orientada a gestionar y asegurar el correcto desarrollo de las actividades extra programáticas que impartirá el centro como así también de las funciones administrativas propias del negocio.

Figura N°8: Organigrama Ayekantun



Esta estructura plantea una separación entre las funciones administrativas y de servicios con las funciones técnicas relacionadas directamente con la configuración y desarrollo de los talleres. Ambas áreas dependen jerárquicamente de la Dirección General del centro de actividades.

La definición de las funciones de cada cargo son las que se indican a continuación:

<p>Director General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los lineamientos estratégicos • Definir política de precios • Suscribir convenios con proveedores: servicio complementario de transporte, servicios básicos y adquisición de muebles y equipamiento • Definición y ejecución de plan comercial para la captación y mantención de clientes. Plan de Marketing • Autorización de pagos de remuneraciones, impuestos y gastos recurrentes (incluye arriendo del inmueble) • Administración del Recurso Humano • Administración y gestión financiera del centro de actividades • Contratación de personal • Definir el mix de talleres, horarios y frecuencia • Aprueba el protocolo de trabajo con menores en el centro • Asegurar la disponibilidad y condiciones de las instalaciones
<p>Jefe Técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subrogar al Director General ante su ausencia • Supervisar la correcta ejecución de los programas definidos para cada taller • Evaluar el desempeño del personal a cargo • Reclutamiento y selección de asistente técnico y monitores • Asegurar la disponibilidad de los implementos necesarios para el desarrollo de los talleres • Emisión de informe sobre el desempeño de los menores • Supervisar la operatividad del sistema de circuito cerrado de televisión (seguridad) • Atender a los apoderados de los menores • Definir el contenido de los talleres

Asistente Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y salida de los menores • Control de asistencia • Encargado de apoyar a los monitores en el desarrollo de los talleres, privilegiando al grupo de menores entre 4 y 6 años • Asegurar la correcta disponibilidad de las instalaciones (salones) donde se impartirán los talleres
Monitores	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir los talleres de acuerdo a los programas definidos por el Jefe Técnico • Asegurar el estricto cumplimiento del protocolo definido por el centro para el trabajo con menores
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de clientes, ya sea en forma presencial, telefónica o web • Proceso de matrícula y pago de mensualidades • Actualización y mantención de base de datos de clientes • Supervisión personal de servicio • Pago de gastos menores • Coordinación con proveedores de servicios de mantención • Pago de remuneraciones • Control de asistencia de los monitores
Personal de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de mantener el aseo de todas las instalaciones del centro de actividades, asegurando la permanente limpieza de todas sus dependencias

9.2 Determinar dotación y sus características

Para asegurar el correcto funcionamiento del centro de actividades, es necesario contar con la siguiente dotación, cuyas características están en función de los cargos definidos en el punto anterior:

Cargo	Dotación	Características
Director General	1	Profesional con experiencia de al menos 5 años en administración y gestión de empresas, con especialización en finanzas y control de gestión
Jefe Técnico	1	Profesional con experiencia de al menos 5 años en la administración y gestión de centros recreacionales y/o educacionales para menores

Asistente Técnico	2	Estudios técnicos relacionados con la educación y trabajo con menores con experiencia de al menos 2 años
Monitores	6	Licenciados en educación con cursos de especialización debidamente acreditados en cada una de las disciplinas a impartir, con experiencia comprobada de al menos 3 años en trabajo con menores
Secretaria	1	Experiencia de al menos 3 años en el desempeño de funciones similares con supervisión de personal de apoyo
Personal de Servicio	2	Experiencia en funciones similares con comprobada experiencia y con cartas de recomendación
Total Dotación	13	

Consideraciones:

- Toda persona que sea considerada para el proceso de reclutamiento debe contar con antecedentes intachables, con especial énfasis en estar inhabilitado para el trabajo con menores (Ley N°20.594 sobre registro de inhabilitación para el trabajo con menores).
- La dotación de 6 monitores se plantea considerando la puesta en marcha del centro con una oferta de 6 talleres distintos. En consecuencia, la dotación de monitores estará en función de la oferta de talleres.
- Inicialmente la función de Dirección General será desarrollada por el Equipo Gestor.

9.3 Incentivos y compensaciones

El personal técnico, administrativo y de servicios será contratado por jornada completa y a plazo indefinido, con remuneración mensual, la cual se ajustará

anualmente en función de la variación del índice de precios al consumidor (IPC).

Los monitores serán contratados en modalidad a honorarios y su remuneración será mensual y variable en función a la cantidad de talleres impartidos en el mes. La liquidación mensual se realizará contra boleta de honorarios.

Se establecerá una política de incentivo para todos los trabajadores vía pago de bono anual, el que estará condicionado, en primer lugar a la obtención de utilidades y, en segundo lugar, a la definición de objetivos anuales relacionados a número de talleres impartidos y cantidad de matriculados. El bono oscilará entre 0,5 y 1 renta mensual de acuerdo a evaluación individual. En el caso de los monitores el bono se determinará sobre la base de la remuneración promedio pagada en los tres últimos meses previos al cierre del ejercicio.

El detalle de la remuneración bruta por trabajador y sus incentivos es:

	Remuneración	Rango Incentivo
Cargo	Bruta Mensual	Bruto anual
Director General	1,500,000	750.000 - 1.500.000
Jefe Técnico	800,000	400.000 - 800.000
Asistente Técnico	450,000	225.000 - 450.000
Secretaria	450,000	225.000 - 450.000
Personal de Servicio	250,000	125.000 - 250.000
	Valor Bruto	Rango Incentivo
Cargo	por taller	Bruto anual
Monitores	15,000	Entre 0,5 y 1 renta bruta promedio de los últimos tres meses.

9.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará constituido por quienes desarrollan el presente plan de negocios, a saber: Javier Arancibia R., Ingeniero Comercial de la Universidad de las Américas con experiencia de 10 años en el sector financiero y Rodrigo

Riquelme Z., Contador Auditor e Ingeniero Comercial de la Universidad Tecnológica Metropolitana, con experiencia de 25 años en el sector financiero.

Ambos profesionales se constituirán como socios en la creación e implementación del centro de actividades Ayekantun, quienes adicionalmente desarrollaran conjuntamente las funciones de Director General, por el período que comprende desde la creación del centro hasta que este logre rentabilidad y estabilidad en sus flujos. Una vez alcanzado dicha estabilidad, se contratará un profesional de tiempo completo para desempeñar el cargo de Director General.

Adicionalmente, el equipo gestor desarrollará las actividades financieras contables necesarias para la gestión del centro y dar cumplimiento con la regulación vigente, función que posteriormente será externalizada.

XI. Plan Financiero

11.1 Tabla de supuestos

Para la elaboración del plan financiero de Ayekantun, se han realizado los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo para la evaluación es de 10 años.
- Para la actualización de las cifras anuales, tanto de valores de aranceles y matrículas como de aquellos gastos que el centro deberá financiar, con el objetivo de mitigar el efecto inflación, estos se reajustaran anualmente estimando una la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) ascendente a un 2.5%.
- No se contemplan cambios en el ámbito tributario para el período de proyección, por lo que se considera como tasa de Impuesto un 20% para todos los períodos.
- Para efecto de la estimación de los ingresos, producto de la política de precios que considera descuentos y promociones tanto en matrículas como aranceles, se ha considerado como supuesto la siguiente composición de los clientes por fuente de captación, de acuerdo a la Tabla N°17 siguiente:

Tabla N°17: Supuesto fuente de captación de clientes

Fuente de captación	Participación
Empresas e instituciones educativas	50%
Público general	40%
Referidos	10%
Total	100%

- Para la estimación de los ingresos y acorde a la promoción definida en la política de precios, se considera que un 5% del total de matriculados contrata un segundo taller, así como un 5% contrata un taller para un segundo menor de la misma familia.
- Para la estimación de la demanda por matrículas, se considera para el primer año de inicio de operaciones, el impartir talleres en la jornada de la tarde en dos bloques estimando un 55% de demanda de la capacidad instalada del centro, para que al término del segundo año tender al 100%. En el tercer año la demanda se incrementa producto de la implementación de dos bloques adicionales en la jornada de la mañana, alcanzando un nivel de utilización de la capacidad de un 71%, esperando contar desde el cuarto año en adelante la utilización del 100% de la capacidad instalada del centro de actividades. El supuesto de evolución de la demanda por año se presenta en la siguiente Tabla N°18:

Tabla N°18: Supuesto incremento anual de la demanda por matrículas

Taller	Matrículas			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ballet	30	40	60	80
Karate	20	40	60	80
Teatro	20	40	50	80
Baile	20	40	60	80
Manualidades	20	30	50	80
Padre e Hijo	10	15	20	20
Total Matrículas	120	205	300	420

- Considerando que el centro se emplazará en un inmueble arrendado, se deben contemplar los desembolsos por garantía de arriendo, comisión del corredor de propiedades y la habilitación y remodelación de las instalaciones, estimando para esto último un período de 3 meses para que el centro pueda dar inicio a sus operaciones.

- Para la determinación del costo de capital, se consideró como premio por liquidez un 1% adoptando un criterio conservador. Para Chile este indicador fluctúa entre 1% y 3%.

11.2 Estimación de ingresos

Para la estimación de los ingresos y de acuerdo a los supuestos mencionados en el punto anterior, se define la siguiente estructura de ingresos mensuales que se presenta en la Tabla N°19 siguiente, a partir de cual se proyectarán los ingresos anuales:

Tabla N°19: Estimación de ingreso mensual

Cifras en M\$	Talleres						Ingreso	Ingreso
	Ballet	Karate	Teatro	Baile	Manualidades	Padre e Hijo	Mensual	Año_1
Matrícula	60	60	60	60	60	60		
Arancel Mensual	60	50	50	50	40	40		
Número de matriculados	30	20	20	20	20	10	120	
Ingresos por matrículas	1,800	1,200	1,200	1,200	1,200	600	7,200	7,200
Ingresos por arancel mensual	1,800	1,000	1,000	1,000	800	400	6,000	72,000
Total ingreso	3,600	2,200	2,200	2,200	2,000	1,000	13,200	79,200
Descuentos en matrículas	(1,800)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(600)	(7,200)	(7,200)
Descuentos en arancel								
Convenios emp. e inst.	(90)	(50)	(50)	(50)	(40)	(20)	(300)	(3,600)
Dos talleres	(18)	(10)	(10)	(10)	(8)	(4)	(60)	(720)
Segundo hijo	(18)	(10)	(10)	(10)	(8)	(4)	(60)	(720)
Total descuentos en arancel	(126)	(70)	(70)	(70)	(56)	(28)	(420)	(5,040)
Total descuentos	(1,926)	(1,270)	(1,270)	(1,270)	(1,256)	(628)	(7,620)	(12,240)
Total ingreso neto	1,674	930	930	930	744	372	5,580	66,960

Esta estimación mensual de ingreso contempla en el primer año de operación del centro el descuento del 100% del valor de matrícula de acuerdo a la política de precios que establece el cobro de esta a partir del segundo año en adelante con los descuentos establecidos. Adicionalmente, considera los descuentos por convenios y promociones en los aranceles.

A partir de la información anteriormente expuesta, en la Tabla N°20 siguiente, se presenta la estimación de ingresos anuales:

Tabla N°20: Estimación de ingresos anuales

Cifras en M\$	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
Ingresos:										
Matriculas	7,200	12,608	18,911	27,138	27,816	28,511	29,224	29,955	30,704	31,471
Arancel	72,000	125,460	187,852	268,792	275,512	282,399	289,459	296,696	304,113	311,716
Total Ingresos	79,200	138,068	206,763	295,930	303,328	310,910	318,683	326,651	334,817	343,187
Descuentos:										
Matriculas	(7,200)	(2,143)	(3,215)	(4,613)	(4,729)	(4,847)	(4,968)	(5,092)	(5,220)	(5,350)
Arancel	(5,040)	(8,782)	(13,150)	(18,815)	(19,286)	(19,768)	(20,262)	(20,769)	(21,288)	(21,820)
Total Descuentos	(12,240)	(10,925)	(16,365)	(23,428)	(24,015)	(24,615)	(25,230)	(25,861)	(26,508)	(27,170)
Ingreso Neto	66,960	127,143	190,398	272,502	279,313	286,295	293,453	300,790	308,309	316,017

11.3 Estado de Resultado

La proyección de los resultados anuales, considerando los supuestos anteriormente señalados, se presentan en la Tabla N°21 siguiente:

Tabla N°21: Estado de resultados proyectados

Cifras en M\$	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
Ingreso Neto	0	66,960	127,143	190,398	272,502	279,313	286,295	293,453	300,790	308,309	316,017
Costo de ventas	0	(15,120)	(17,589)	(34,418)	(35,279)	(36,161)	(37,065)	(37,992)	(38,941)	(39,915)	(40,913)
Margen de Contribución	0	51,840	109,554	155,980	237,223	243,152	249,230	255,461	261,849	268,394	275,104
Salarios y beneficios	0	(49,800)	(55,299)	(56,681)	(58,099)	(59,552)	(61,042)	(62,569)	(64,133)	(65,736)	(67,378)
Publicidad y promociones	0	(6,000)	(6,150)	(6,304)	(6,461)	(6,623)	(6,788)	(6,958)	(7,132)	(7,310)	(7,493)
Gastos de administración	(5,138)	(19,070)	(25,472)	(33,096)	(45,969)	(44,044)	(45,145)	(46,274)	(50,430)	(48,616)	(49,832)
Resultado antes de intereses, impto. y deprec. (EBITDA)	(5,138)	(23,030)	22,633	59,900	126,694	132,933	136,255	139,660	140,154	146,732	150,401
Depreciación	0	(1,091)	(1,091)	(1,090)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	0	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Amortización	0	(1,220)	(1,220)	(1,220)	(1,220)	(1,219)	0	0	0	0	0
Resultado antes de intereses e impuesto (EBIT)	(5,138)	(25,341)	20,322	57,590	124,474	130,714	135,255	139,660	139,154	145,732	149,401
Intereses	0	(2,911)	(2,407)	(1,833)	(1,181)	(439)					
Resultado antes de impuesto	(5,138)	(28,252)	17,915	55,757	123,293	130,275	135,255	139,660	139,154	145,732	149,401
Impuesto 20%	0	0	0	(8,056)	(24,659)	(26,055)	(27,051)	(27,932)	(27,831)	(29,146)	(29,880)
Resultado Neto	(5,138)	(28,252)	17,915	47,701	98,634	104,220	108,204	111,728	111,323	116,586	119,521
Determinación de impuesto											
Resultado antes de impuesto	(5,138)	(28,252)	17,915	55,757	123,293	130,275	135,255	139,660	139,154	145,732	149,401
Pérdida tributaria acumulada	0	(5,138)	(33,390)	(15,475)	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Tributario	(5,138)	(33,390)	(15,475)	40,282	123,293	130,275	135,255	139,660	139,154	145,732	149,401
Impuesto a pagar	0	0	0	8,056	24,659	26,055	27,051	27,932	27,831	29,146	29,880

El costo de ventas corresponde a la remuneración bruta de los monitores y/o instructores con modalidad de honorarios. Respecto al gasto mensual, este tiene a ser estable, dado que a los monitores se les paga por bloque realizado, lo que es independiente del número de menores que en el participen.

En particular para el tercer año, se aprecia un incremento significativo en el costo de ventas, lo que se explica por la implementación de dos bloques adicionales de talleres en la jornada de la mañana, acorde con los supuestos de crecimiento.

Adicionalmente, tanto en el costo de ventas como en los salarios y beneficios, a partir del segundo año se reconoce el pago del bono anual por cumplimiento de objetivos de acuerdo a política de incentivos y compensación definida en el punto N°9.3.

11.4 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado para Ayekantun se presenta en la Tabla N°22 siguiente:

Tabla N°22: Flujo de caja proyectado

Cifras en M\$	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
= Utilidad neta	(5,138)	(28,252)	17,915	47,701	98,634	104,220	108,204	111,728	111,323	116,586	119,521
+ Depreciación	0	1,091	1,091	1,090	1,000	1,000	1,000	0	1,000	1,000	1,000
+ Amortización	0	1,220	1,220	1,220	1,220	1,219	0	0	0	0	0
- Inversión	(9,371)	0	0	0	(3,000)	0	0	0	(3,000)	0	0
+ Aporte capital socios	36,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Deuda neta:	0	20,435	(4,167)	(4,741)	(5,393)	(6,135)	0	0	0	0	0
+ Deuda adicional	0	24,098	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización deuda actual	0	3,663	4,167	4,741	5,393	6,135	0	0	0	0	0
= Flujo de caja anual	21,491	(5,506)	16,059	45,270	92,461	100,304	109,204	111,728	109,323	117,586	120,521

La pérdida que se genera el Año_0 corresponde a la parte de la inversión por puesta en marcha no activable y, en consecuencia, se reconoce como pérdida en forma inmediata. En el Año_1 se incluye préstamo obtenido del Banco, cuyo objetivo es hacer frente a las necesidades operaciones del centro de actividades, puntualmente las del primer año.

11.5 Balance

Las proyecciones del balance de Ayekantun tienen por objetivo presentar la estimación de su situación financiera al término de cada año en análisis, cuyo detalle se presenta en la Tabla N°23 siguiente:

Tabla N°23: Balance proyectado

Cifras en M\$	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
ACTIVOS											
Activos circulantes											
Disponible	21,491	22,095	44,484	113,358	192,359	255,030	323,978	393,752	458,740	533,583	608,685
Total activos circulantes	21,491	22,095	44,484	113,358	192,359	255,030	323,978	393,752	458,740	533,583	608,685
Activo Fijo											
Muebles y equipo	3,272	3,272	3,272	3,272	6,272	6,272	6,272	6,272	9,272	9,272	9,272
Mejoras inmueble arrendado	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099	6,099
Depreciación	0	(1,091)	(2,182)	(3,272)	(4,272)	(5,272)	(6,272)	(6,272)	(7,272)	(8,272)	(9,272)
Amortización	0	(1,220)	(2,440)	(3,660)	(4,880)	(6,099)	(6,099)	(6,099)	(6,099)	(6,099)	(6,099)
Total activo fijo neto	9,371	7,060	4,749	2,439	3,219	1,000	0	0	2,000	1,000	0
TOTAL ACTIVOS	30,862	29,155	49,233	115,797	195,578	256,030	323,978	393,752	460,740	534,583	608,685
PASIVOS											
Pasivos circulantes											
Cuentas por pagar	0	700	1,226	13,974	2,638	2,704	2,772	2,841	2,912	2,985	3,060
Remuneraciones por pagar	0	5,410	11,214	14,015	14,366	14,725	15,093	15,471	15,857	16,255	16,661
Impuesto renta por pagar	0	0	0	8,056	24,659	26,055	27,051	27,932	27,831	29,146	29,880
Total Pasivos circulantes	0	6,110	12,440	36,045	41,663	43,484	44,916	46,244	46,600	48,386	49,601
Pasivos largo plazo											
Prestamos Bancarios	0	20,435	16,268	11,527	6,135	0	0	0	0	0	0
Total pasivos largo plazo	0	20,435	16,268	11,527	6,135	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	26,545	28,708	47,572	47,798	43,484	44,916	46,244	46,600	48,386	49,601
PATRIMONIO											
Capital	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Resultado acumulado	0	(5,138)	(33,390)	(15,475)	13,146	72,326	134,858	199,780	266,817	333,611	403,563
Resultado del ejercicio	(5,138)	(28,252)	17,915	47,701	98,634	104,220	108,204	111,728	111,323	116,586	119,521
TOTAL PATRIMONIO	30,862	2,610	20,525	68,226	147,780	212,546	279,062	347,508	414,140	486,197	559,084
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	30,862	29,155	49,233	115,797	195,578	256,030	323,978	393,752	460,740	534,583	608,685

La partida cuentas por pagar considera el pago a proveedores por concepto de gastos generales que se cancelan al mes siguiente. Por su parte, la partida de remuneraciones por pagar incluye la remuneración líquida de los trabajadores más las retenciones legales. Los fondos para cubrir ambas partidas forman parte del disponible.

El resultado acumulado que se presenta en patrimonio incluye la distribución de dividendos, el que corresponde al 40% (mínimo establecido), a partir del cuarto año, en el cual se absorben las pérdidas acumuladas. El porcentaje de distribución mencionado anteriormente, se aplica sobre las utilidades del año inmediatamente anterior.

11.6 Requerimientos de capital

Para la implementación y puesta en marcha de Ayekantun, se requiere realizar las siguientes inversiones, que se detallan en la Tabla N°24, necesarias para el correcto inicio del centro y desarrollo de sus actividades:

Tabla N°24: Detalle requerimiento de capital

Inversión inicial requerida	M\$
Constitución de la sociedad	1,200,000
Arriendo inmueble	3,937,500
Arriendo mensual UF 35 por tres meses	2,625,000
Comisión corredor de propiedades	437,500
Mes de garantía	875,000
Activo fijo	9,371,634
Equipos	1,691,294
Mobiliario	1,581,140
Mejoras inmueble arrendado	6,099,200
Total Inversión inicial requerida	14,509,134

Esta inversión inicial será financiada con los aportes de capital que realizaran los socios, el cual ascenderá a \$36.000.000, el cual se enterará de acuerdo a la tabla N°25 siguiente:

Tabla N°25: Detalle aporte inversión socios

Cifras en M\$	Año_0				Año_1												
	Mes_1	Mes_2	Mes_3	Total	Mes_1	Mes_2	Mes_3	Mes_4	Mes_5	Mes_6	Mes_7	Mes_8	Mes_9	Mes_10	Mes_11	Mes_12	Total
Egresos																	
Const. sociedad	1,200	0	0	1,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo	875	875	875	2,625	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	10,500
Comisión	438	0	0	438	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mes de garantía	875	0	0	875	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. activo fijo																	
Mejoras inmueble	6,099	0	0	6,099	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos	0	0	1,691	1,691	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiliario	0	0	1,581	1,581	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	0	3,000	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	270	6,000
Diseño pág. Web	0	0	0	0	170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	170
Gastos generales	0	0	0	0	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Remuneración Adm.																	
Director General	0	0	0	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Jefe Técnico	0	0	0	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Asistente Técnico	0	0	0	0	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
Secretaria	0	0	0	0	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400
Personal de Servicio	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Remuneración Monitores																	
Ballet	0	0	0	0	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4,320
Karate	0	0	0	0	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,880
Teatro	0	0	0	0	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,880
Baile	0	0	0	0	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,880
Manualidades	0	0	0	0	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Padre e hijo	0	0	0	0	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Total Egresos	9,487	875	4,147	14,509	10,155	7,258	7,258	7,258	7,258	7,258	7,258	7,258	7,258	7,258	7,258	7,255	89,990
Ingresos																	
Ingreso por arancel	0	0	0	0	2,826	3,280	3,846	4,343	4,841	5,334	5,832	6,228	6,794	7,247	7,897	8,492	66,960
Total ingresos	0	0	0	0	2,826	3,280	3,846	4,343	4,841	5,334	5,832	6,228	6,794	7,247	7,897	8,492	66,960
(Déficit) / Superávit mes	(9,487)	(875)	(4,147)	(14,509)	(7,329)	(3,978)	(3,412)	(2,915)	(2,417)	(1,924)	(1,426)	(1,030)	(464)	(11)	639	1,237	(23,030)

En la Tabla N°25 es posible observar el déficit mensual que debe ser financiado por el aporte de los socios, el que alcanzará a cubrir hasta el mes N°2 del año 1, mes en el cual se deberá solicitar financiamiento a una institución bancaria.

11.6.1 Inversión en activo fijo

Como se mencionó en el punto anterior, la inversión requerida en activo fijo para la implementación y puesta en marcha de Ayekantun asciende a \$9.371.634, cuya composición se detalla en la siguiente Tabla N°26:

Tabla N°26: Detalle inversión en activo fijo

Activo Fijo	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cifras en \$			
Equipos			
Computadores	3	169,990	509,970
Impresora multifuncional	1	83,990	83,990
Central telefónica	1	201,527	201,527
Sistema circuito cerrado TV	1	545,807	545,807
Equipo de audio	1	350,000	350,000
Total Equipos			1,691,294
Mobiliario			
Sillas para oficina	5	9,890	49,450
Escritorios para oficina	3	39,990	119,970
Asientos triples sala de estar	2	59,990	119,980
Mesas para talleres	10	23,994	239,940
Sillas para talleres	20	3,590	71,800
Colchonetas	20	10,000	200,000
Espejo Ballet	1	600,000	600,000
Barra Ballet	1	180,000	180,000
Total Mobiliario			1,581,140
Mejoras inmueble arrendado			
Pintura y yeso			1,399,200
Adecuación interior			2,000,000
Habilitación baños			1,000,000
Terminaciones			700,000
Instalaciones (luminaria, chapas, otros)			1,000,000
Total mejoras inmueble arrendado			6,099,200
Total Inversión Activo Fijo			9,371,634

Para efectos de depreciación, se definió como vida útil de los equipos 3 años. En cuanto a las mejoras del inmueble arrendado, se definió que estas serán amortizadas en un plazo de 5 años.

11.6.2 Capital de trabajo y déficit operacional

El capital de trabajo que Ayekantun requiere anualmente para su correcto funcionamiento, se detalla en la siguiente Tabla N°27:

Tabla N°27: Detalle composición capital de trabajo

Cifras en M\$											
Capital de trabajo operacional	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
= Balance de transacciones de efectivo											
Remuneraciones Administración	0	(49,800)	(55,299)	(56,681)	(58,099)	(59,552)	(61,042)	(62,569)	(64,133)	(65,736)	(67,378)
Remuneraciones Monitores	0	(15,120)	(17,589)	(34,418)	(35,279)	(36,161)	(37,065)	(37,992)	(38,941)	(39,915)	(40,913)
Marketing	0	(6,000)	(6,150)	(6,304)	(6,461)	(6,623)	(6,788)	(6,958)	(7,132)	(7,310)	(7,493)
Remozamiento instalaciones	(6,099)	0	0	0	(3,000)	0	0	0	(3,000)	0	0
Inversión Activo fijo	(3,272)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de administración	(1,200)	(8,400)	(14,709)	(22,064)	(31,661)	(32,453)	(33,264)	(34,096)	(34,948)	(35,822)	(36,718)
Página Web	0	(170)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo	(3,938)	(10,500)	(10,763)	(11,032)	(11,308)	(11,591)	(11,881)	(12,178)	(12,482)	(12,794)	(13,114)
Ingresos por arancel y matrículas	0	66,960	127,143	190,398	272,502	279,313	286,295	293,453	300,790	308,309	316,017
Total Balance de transacciones de efectivo	(14,509)	(23,030)	22,633	59,900	126,694	132,933	136,255	139,660	140,154	146,732	150,401
- Cuentas por pagar:											
Gastos de administración	0	700	1,226	13,974	2,638	2,704	2,772	2,841	2,912	2,985	3,060
Remuneraciones Administración por pagar	0	4,150	8,508	8,720	8,938	9,162	9,391	9,626	9,866	10,114	10,366
Remuneraciones Monitores por pagar	0	1,260	2,706	5,295	5,428	5,563	5,702	5,845	5,991	6,141	6,295
Impuesto renta por pagar	0	0	0	8,056	24,659	26,055	27,051	27,932	27,831	29,146	29,880
Total cuentas por pagar	0	6,110	12,440	36,045	41,663	43,484	44,916	46,244	46,600	48,386	49,601
Total Capital de trabajo Operacional	(14,509)	(29,140)	10,193	23,855	85,031	89,449	91,339	93,416	93,554	98,346	100,800

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el primer año de operaciones del centro se produce un déficit operacional, el que se explica principalmente por la estimación de las matrículas para dicho año, con las que no se alcanzan a cubrir principalmente el costo de ventas y los salarios y beneficios, los que como ya está dicho anteriormente, son independientes a la cantidad de menores matriculados junto con las inversiones necesarias para la habilitación y equipamiento del centro.

11.7 Evaluación financiera del proyecto

11.7.1 Tasa de descuento

Para la evaluación financiera del proyecto se debe determinar la tasa de descuento a la cual serán descontados los flujos de caja proyectados. Su correcta determinación es de alta relevancia, ya que si esta no es la adecuada

puede inducir a sub o sobrevalorar el proyecto, lo que atenta contra la toma de decisiones.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el modelo CAPM, dado por:

$$K_o = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta_p^{c/d} + \text{Premio por liquidez}$$

Donde:

R_f = Tasa de un instrumento libre de riesgo

Como tasa libre de riesgo, se consideró un Bono del Banco Central de Chile denominado en pesos (BCP) a un plazo de 10 años, cuya tasa al 23 de Enero del 2014 es de un 5.01%.

$E(R_m) - R_f$ = Premio por riesgo de mercado

Para la determinación del premio por riesgo de mercado, se utilizó el documento de trabajo N°617 de Marzo de 2011 emitido por el Banco Central de Chile, sobre la estimación del premio por riesgo en Chile. El resumen de dicho trabajo es el siguiente:

“En este trabajo se describen las distintas metodologías para la estimación del premio por riesgo y, en particular, se estimó el premio por riesgo (PPR) para Chile en el período comprendido entre enero de 1993 y mayo del 2010. La primera estimación fue a través del diferencial histórico de rentabilidad real entre índices accionarios e instrumentos libres de riesgo, obteniendo un PPR que fluctuó entre 2.8 y 6.7% dependiendo del indicador accionario elegido y las tasas libres de riesgo empleadas. En segundo lugar y como una variante de esta metodología, se calculó la rentabilidad accionaria implícita en los precios accionarios actuales a través de un modelo de dividendos descontados,

alcanzando un PPR en el rango de 4.9 a 7.2% según cuál sea la tasa libre de riesgo utilizada. Por último, se realizó el cálculo adicionando el premio por riesgo país al premio por riesgo de una economía desarrollada, en donde los PPR fluctuaron entre 3.7 y 7.6%.”

El premio por riesgo de mercado a utilizar será la cota máxima obtenida en la primera estimación de este indicador citada en el estudio anterior, a saber un 6.7%.

$\beta_p^{c/d}$ = Beta patrimonial con deuda, que a su vez se determina a partir de:

$$\beta_p^{c/d} = \beta_p^{s/d} \left[1 + (1 - Tc) \frac{D}{E} \right]$$

Donde Tc corresponde a la tasa de impuesto, D es la deuda y E corresponde al patrimonio, cuyo origen es el aporte de capital realizado por los socios.

Para la determinación del Beta se utilizó como referencia el Beta de una industria similar a la que participa Ayekantun, que es la de recreación, con lo que se obtuvo un Beta sin deuda de un 1.06 al 5 de Enero del 2014. La información se extrajo desde <http://www.damodaran.com>

Considerando que la estructura financiera de Ayekantun considera deuda, es necesario apalancar el Beta obtenido de la industria de referencia, de acuerdo a su propia estructura financiera, para lo cual:

$$\beta_p^{c/d} = \beta_p^{s/d} \left[1 + (1 - Tc) \frac{D}{E} \right]$$

Donde:

$$\begin{aligned} \beta_p^{s/d} &= 1.06 \\ Tc &= 20\% \\ D &= 24.098.394 \end{aligned}$$

$$E = 36.000.000$$

Tal que, $\beta_p^{c/d}$ es igual a **1.63**

Una vez obtenido el Beta con deuda, a partir de la fórmula CAPM, se determinará el costo de capital:

$$K_0 = Rf + [E(Rm) - Rf] \beta_p^{c/d} + \text{Premio por liquidez}$$

Donde:

$$Rf = 5.01\%$$

$$[E(Rm) - Rf] = 6.7\%$$

$$\text{Premio por liquidez} = 1\%$$

$$\beta_p^{c/d} = 1.63$$

$$\text{Tal que } K_0 = 16.9\%$$

En consecuencia la tasa de descuento a la cual serán descontados los flujos de caja proyectados es de un **16.9%**.

11.7.2 Valor residual o terminal

El valor residual o terminal se determinará sobre el supuesto de que Ayekantun operará en forma indefinida en el tiempo, pero dado que la proyección financiera se efectuó hasta 10 años y, con el objetivo de estimar los flujos de caja a perpetuidad, para determinar este valor se utilizó la siguiente metodología:

Valor terminal: Flujo de caja obtenido el año 10 dividido por la tasa de descuento exigida para el proyecto menos su tasa de crecimiento. Respecto a la tasa de crecimiento esta es cero, ya que al año 10 Ayekantun ya habrá alcanzado su máximo crecimiento.

En consecuencia, el valor terminal es: $M\$ 120.521 / (16.9\% - 0) = \mathbf{M\$ 713.142}$

11.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

A partir de la proyección de los flujos de caja obtenida en el punto N°11.4, se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en la Tabla N°28:

Tabla N°28: Detalle para determinación cálculo VAN, TIR, PAYBACK, ROI

Cifras en M\$	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
= Utilidad neta	(5,138)	(28,252)	17,915	47,701	98,634	104,220	108,204	111,728	111,323	116,586	119,521
+ Depreciación	0	1,091	1,091	1,090	1,000	1,000	1,000	0	1,000	1,000	1,000
+ Amortización	0	1,220	1,220	1,220	1,220	1,219	0	0	0	0	0
- Inversión	(9,371)	0	0	0	(3,000)	0	0	0	(3,000)	0	0
+ Deuda neta:	0	20,435	(4,167)	(4,741)	(5,393)	(6,135)	0	0	0	0	0
+ Deuda adicional	0	24,098	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización deuda actual	0	3,663	4,167	4,741	5,393	6,135	0	0	0	0	0
= Flujo de caja anual	(14,509)	(5,506)	16,059	45,270	92,461	100,304	109,204	111,728	109,323	117,586	120,521
Valor residual											713,142
= Flujo	(14,509)	(5,506)	16,059	45,270	92,461	100,304	109,204	111,728	109,323	117,586	833,663
VAN 16.9%	431,680										
TIR	114.5%										
PAYBACK	3.9										
ROI	5530.6%										

Esta estimación corresponde a un escenario neutral de acuerdo a los supuestos establecidos, la que refleja un VAN positivo de M\$431.680. Al excluir el efecto del valor residual, el VAN se mantiene positivo alcanzando un valor de M\$282.045. Las cifras expuestas anteriormente, ratifican que el proyecto Ayekantun es atractivo para invertir en consideración a sus retornos, la rentabilidad sobre la inversión y el plazo de recuperación de la misma.

11.7.4 Punto de equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio se consideró como variable crítica la cantidad demandada por matrículas. Para estos efectos, se determinó el número mínimo de menores matriculados para alcanzar el punto de equilibrio que le permita al centro de actividades brindar el servicio comprometido, en tiempo y forma, junto con mantener una adecuada solvencia y así cumplir con sus obligaciones pactadas. En la Tabla N°29 siguiente, se presenta el detalle del cálculo:

Tabla N°29: Detalle para determinación punto de equilibrio

Cifras en M\$	Talleres						Ingreso	Ingreso
	Ballet	Karate	Teatro	Baile	Manualidades	Padre e Hijo	Mensual	Anual
Matrícula	60	60	60	60	60	60		
Arancel Mensual	60	50	50	50	40	40		
Número de matriculados	37	37	35	35	23	13	180	
Ingresos por matrículas	2,220	2,220	2,100	2,100	1,380	780	10,800	108,000
Ingresos por arancel mensual	2,220	1,850	1,750	1,750	920	520	9,010	108,120
Total ingreso	4,440	4,070	3,850	3,850	2,300	1,300	19,810	118,920
Descuentos en matrículas								
Convenios empresas e instituciones	(333)	(333)	(315)	(315)	(207)	(117)	(1,620)	(1,620)
Referidos	(44)	(44)	(42)	(42)	(28)	(16)	(216)	(216)
Total descuentos en matrículas	(377)	(377)	(357)	(357)	(235)	(133)	(1,836)	(1,836)
Descuentos en arancel								
Convenios emp. e inst.	(111)	(93)	(88)	(88)	(46)	(26)	(452)	(5,424)
Dos talleres	(22)	(19)	(18)	(18)	(9)	(5)	(91)	(1,092)
Segundo hijo	(22)	(19)	(18)	(18)	(9)	(5)	(91)	(1,092)
Total descuentos en arancel	(155)	(131)	(124)	(124)	(64)	(36)	(634)	(7,608)
Total descuentos	(532)	(508)	(481)	(481)	(299)	(169)	(2,470)	(9,444)
Total ingreso neto mensual	3,908	3,562	3,369	3,369	2,001	1,131	17,340	109,476

Cifras en M\$	Equilibrio
Ingreso Neto	109,476
Costo de ventas	(17,589)
Margen de Contribución	91,887
Salarios y beneficios	(55,299)
Publicidad y promociones	(6,150)
Gastos de administración	(25,472)
Resultado antes de intereses, impto. y deprec. (EBITDA)	4,966
Depreciación	(1,091)
Amortización	(1,220)
Resultado antes de intereses e impuesto (EBIT)	2,655
Intereses	(2,407)
Resultado antes de impuesto	248
Impuesto	(50)
Resultado Neto	198

Del cálculo expuesto anteriormente, se puede concluir que la cantidad de matrículas para alcanzar el punto de equilibrio es de 180 menores.

11.7.5 Ratios financieros relevantes

Con el objetivo de conocer el potencial desempeño de Ayekantun, y a partir de las proyecciones anteriormente expuestas, se obtienen los siguientes ratios financieros detallados en la Tabla N°30:

Tabla N°30: Ratios financieros

RATIOS	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
EBITDA	(23,030)	22,633	59,900	126,694	132,933	136,255	139,660	140,154	146,732	150,401
EBITDA / Ventas	-34.4%	17.8%	31.5%	46.5%	47.6%	47.6%	47.6%	46.6%	47.6%	47.6%
Utilidad sobre las ventas	-42.2%	14.1%	25.1%	36.2%	37.3%	37.8%	38.1%	37.0%	37.8%	37.8%
Margen bruto	77.4%	86.2%	81.9%	87.1%	87.1%	87.1%	87.1%	87.1%	87.1%	87.1%
ROE	-1082.5%	87.3%	69.9%	66.7%	49.0%	38.8%	32.2%	26.9%	24.0%	21.4%
Liquidez corriente	3.6	3.6	3.1	4.6	5.9	7.2	8.5	9.8	11.0	12.3
Apalancamiento financiero	11.2	2.4	1.7	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1
Cobertura de intereses	(8.7)	8.4	31.4	105.4	297.8	-	-	-	-	-
Rendimiento de los activos	-86.9%	41.3%	49.7%	63.6%	51.1%	41.7%	35.5%	30.2%	27.3%	24.5%

11.7.6 Estructura de financiamiento

Para poder realizar la implementación y puesta en marcha del centro de actividades Ayekantun, los socios aportaran \$18.000.000 cada uno, constituyendo el capital de la sociedad por un total de \$36.000.000. Parte de estos recursos fueron destinados al financiamiento de la inversión necesaria, cuyo detalle se presentó en el punto N°11.6 sobre requerimientos de capital.

Adicionalmente y con el objetivo de contar con capital de trabajo para cubrir las necesidades operacionales del primer año de funcionamiento del centro, se recurrió a la banca para la obtención de un financiamiento por un capital de \$24.000.000, cuyas condiciones son las siguientes:

Tabla N°31: Detalle condiciones de financiamiento

Capital	24,000,000
Impuestos	96,394
Gtos Notariales	2,000
Total crédito	24,098,394
Plazo meses	60
Tasa mensual	1.08%
Cuota mensual	547,819

11.7.7 Análisis de sensibilidad

Para el centro de actividades Ayekantun, una de las variables de mayor relevancia que determina sus ingresos está dada por la cantidad de matrículas y la oportunidad en que logra captarlas. Para efectos del análisis de sensibilidad, este fue realizado con un horizonte de tiempo de 10 años en dos escenarios, adicionales al neutral presentado en la Tabla N°28 del punto N°11.7.3.

La primera proyección considera un escenario desfavorable, el cual se proyecta en base a una menor demanda por matrículas, alcanzando su capacidad máxima al sexto año, estos es, dos años más que el escenario neutral. En la siguiente Tabla N°32 se presentan los resultados obtenidos:

Tabla N°32: Proyección escenario desfavorable

Estimación matriculas		80	112	157	220	308	420	420	420	420	420
Crecimiento			40.0%	40.2%	40.1%	40.0%	36.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cifras en M\$	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
= Resultado neto	(5,138)	(51,130)	(37,371)	(13,254)	18,612	70,575	118,155	118,298	118,057	123,488	126,596
+ Depreciación	0	1,091	1,091	1,090	1,000	1,000	1,000	0	1,000	1,000	1,000
+ Amortización	0	1,220	1,220	1,220	1,220	1,219	0	0	0	0	0
- Inversión	(9,371)	0	0	0	(3,000)	0	0	0	(3,000)	0	0
+ Deuda neta:	0	20,435	(4,167)	(4,741)	(5,393)	(6,135)	0	0	0	0	0
+ Deuda adicional	0	24,098	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización deuda actual	0	3,663	4,167	4,741	5,393	6,135	0	0	0	0	0
= Flujo de caja anual	(14,509)	(28,384)	(39,227)	(15,685)	12,439	66,659	119,155	118,298	116,057	124,488	127,596
Valor residual											755,006
= Flujo	(14,509)	(28,384)	(39,227)	(15,685)	12,439	66,659	119,155	118,298	116,057	124,488	882,602
VAN 16.9%	295,229										
TIR	48.3%										
PAYBACK	6.3										
ROI	4045.0%										

La segunda proyección considera un escenario favorable, el cual se basa en la estimación de una mayor demanda por matrículas, alcanzando su capacidad máxima en el tercer año de operación, es decir, un año antes que en el escenario neutral. En la siguiente Tabla N°33 se presentan los resultados obtenidos:

Tabla N°33: Proyección escenario favorable

Estimación matriculas		150	300	420	420	420	420	420	420	420	420
Crecimiento			100.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cifras en M\$											
	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
= Resultado neto	(5,138)	(12,628)	57,924	103,507	104,373	110,102	114,234	117,909	117,658	123,078	126,177
+ Depreciación	0	1,091	1,091	1,090	1,000	1,000	1,000	0	1,000	1,000	1,000
+ Amortización	0	1,220	1,220	1,220	1,220	1,219	0	0	0	0	0
- Inversión	(9,371)	0	0	0	(3,000)	0	0	0	(3,000)	0	0
+ Deuda neta:	0	20,435	(4,167)	(4,741)	(5,393)	(6,135)	0	0	0	0	0
+ Deuda adicional	0	24,098	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización deuda actual	0	3,663	4,167	4,741	5,393	6,135	0	0	0	0	0
= Flujo de caja anual	(14,509)	10,118	56,068	101,076	98,200	106,186	115,234	117,909	115,658	124,078	127,177
Valor residual											752,527
= Flujo	(14,509)	10,118	56,068	101,076	98,200	106,186	115,234	117,909	115,658	124,078	879,704
VAN 16.9%	532,527										
TIR	206.4%										
PAYBACK	2.2										
ROI	6597.3%										

En base a las proyecciones realizadas anteriormente, se puede observar la comparación de los indicadores obtenidos en la siguiente Tabla N°34:

Tabla N°34: Resumen proyección escenarios

Indicador	Escenarios		
	Desfavorable	Neutral	Favorable
VAN 16.9%	295,229	431,680	532,527
TIR	48.3%	114.5%	206.4%
PAYBACK	6.3	3.9	2.2
ROI	4045.0%	5530.6%	6597.3%

Del análisis de sensibilidad desarrollado, es posible concluir que aún cuando la demanda en el escenario desfavorable es afectada, el proyecto sigue generando rentabilidad positiva, pero con un menor retorno de la inversión y mayor plazo de recuperación de esta.

11.7.8 Oferta para el inversionista, VAN y TIR

La oferta para el inversionista está dado por el pago de dividendos, la que, tal como se mencionó en el punto N°11.5 Balance, consiste en la distribución de dividendos a partir del año en que se absorban las pérdidas acumuladas, y dicho dividendo corresponderá como mínimo el 40% del resultado del ejercicio

inmediatamente anterior con un máximo cuyo límite se condicionará a no afectar la operatividad y planes de inversión del centro de actividades.

Por lo anteriormente indicado, la oferta para los inversionistas estará compuesta de acuerdo a los flujos, que se presenta en la siguiente Tabla N°35:

Tabla N°35: Detalle flujo con política distribución de dividendos 40% mínimo

Cifras en M\$	Año_0	Año_1	Año_2	Año_3	Año_4	Año_5	Año_6	Año_7	Año_8	Año_9	Año_10
Aporte	(36,000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	19,080	39,454	41,688	43,282	44,691	44,529	46,634
Flujo inversionista	(36,000)	0	0	0	19,080	39,454	41,688	43,282	44,691	44,529	46,634
VAN 16.9%	56,654										
TIR	35.1%										
PAYBACK	5.8										

11.7.8.1 Aumento de capital

En función de los supuestos considerados para la elaboración del presente plan financiero, sobre los cuales se realizaron las estimaciones, tanto de gastos como ingresos, que permitieron elaborar los balances, estados de resultados y flujos de cajas proyectados, permiten concluir que Ayekatum podrá generar los recursos necesarios para su operatividad y continuidad, junto con los excedentes para retribuir a sus inversionistas, por lo que no se considera necesario realizar aumentos de capital con nuevos aportes, de acuerdo a los análisis expuestos en este plan.

11.7.8.2 Estructura societaria

Ayekantum será constituida como una sociedad de responsabilidad limitada conformada por dos socios inversionistas que aportaran como capital social \$18.000.000 cada uno, quedando este en \$36.000.000, por lo que ambos socios participan en partes iguales. Inicialmente, la sociedad será administrada

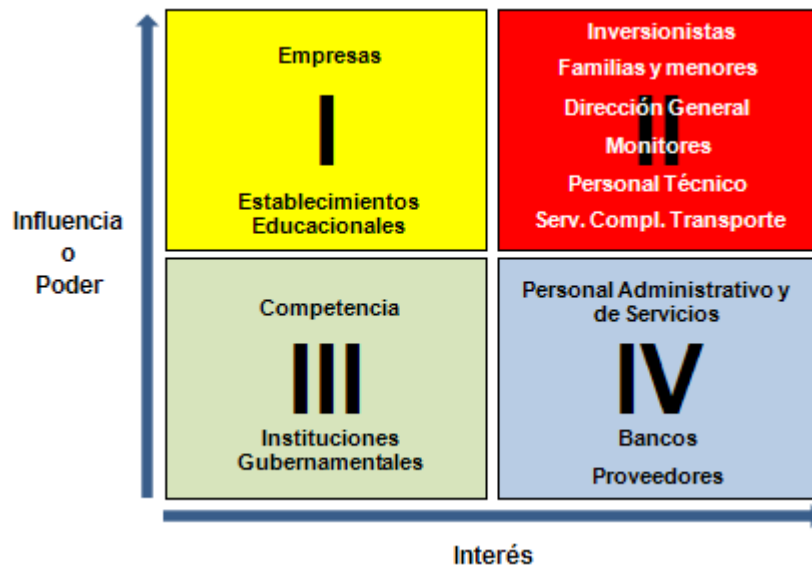
por los socios como equipo gestor, del cual se presenta mayor detalle en el punto N°9.4 del presente plan de negocios.

XII. RSE y Sustentabilidad

12.1 Mapa de Stakeholders

A través de la Figura N°9 que se presenta a continuación, se muestra el nivel de influencia o poder y el interés que los Stakeholders tienen por el negocio de Ayekantun:

Figura N°9: Mapa de Stakeholders



Para cada cuadrante en que se clasificaron los distintos grupos de interés, las estrategias a implementar son las siguientes:

Cuadrante	Estrategia
I	Desarrollo e implementación de plan de fidelización y captación de nuevos clientes a través visitas de difusión y ventas a empresas (departamento de bienestar), colegios y jardines infantiles.
II	Establecer canales e instancias de comunicación permanente y fluidos para obtener feedback oportuno tendiente a mantener altos estándares en la calidad de servicio para alcanzar la satisfacción de los clientes con un constante componente de innovación.
III	Permanente observación del desempeño de los competidores relevantes para

	reaccionar oportunamente a los cambios del mercado, como así también, como así también ante cambios en el ámbito regulatorio.
IV	Comunicación regular sobre el desempeño del negocio para mantener confianza y relaciones de largo plazo.

12.2 Valores éticos del negocio

Toda acción que se realice en el centro de actividades extra programáticas Ayekantun tendientes a alcanzar los objetivos estratégicos definidos por su administración, deben tener en consideración que el objetivo final y superior es la recreación y fortalecimiento del desarrollo integral de los niños, acorde con su Misión. Lo anterior sobre la base de que las personas son el centro de toda actividad humana y las familias la base de la sociedad.

Aún cuando y como toda actividad comercial, la gestión de Ayekantun tiene como parte de sus objetivos alcanzar una rentabilidad por sobre el promedio de la industria, dicha gestión debe contemplar conjuntamente el promover la integridad moral, espiritual, familiar, económico y profesional de todas las personas a quien afecte el desarrollo de su actividad, con especial énfasis en los menores y sus familias.

Como herramienta para orientar las practicas y guiar las decisiones que sustentarán la gestión de Ayekantun, el instrumento a utilizar será un Código de Etica, el que servirá de guía para la toma de decisiones, las que no solo están enfocadas a la obtención de beneficios económicos, sino que también el cómo obtenerlos al igual que la forma en cómo establecer relaciones igualitarias y respetuosas con quienes conforman los grupos de interés.

Los valores sobre los que se sustentará Ayekantun son los siguientes:

- Confianza

- Respeto
- Integridad
- Excelencia
- Afecto
- Perseverancia
- Igualdad

Finalmente, este marco valórico guiará el desempeño de Ayekantun para alcanzar relaciones de largo plazo con quienes conforman su grupo de interés en forma sustentable.

12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

El compromiso de Ayekantun es desarrollar sus actividades de acuerdo a la legislación vigente. Su contribución en el ámbito social está dada por el fomento del desarrollo integral de los menores, como así también de la integración de la familia, constituyendo una real instancia como medio de acercamiento y convivencia para potenciar los lazos afectivos. Lo anterior representa un impulso en el cambio de los hábitos de las familias respecto al desarrollo de sus hijos.

En el ámbito ambiental, el compromiso del centro es, por una parte, aportar en la creación de conciencia en los menores por el respeto e importancia de preservar un medio ambiente sano y limpio, inculcando el impacto de sus acciones en el medio ambiente. Por otra parte, Ayekantun tendrá especial cuidado en la selección de los insumos e implementos a utilizar para el desarrollo de los talleres. Importante mencionar, que la naturaleza del negocio no genera impactos negativos en el medio ambiente.

Por último, respecto al ámbito económico, el compromiso de Ayekantun es una gestión de excelencia tendiente a generar y administrar los recursos que le permitan generar estabilidad laboral y cumplir oportunamente con todos los compromisos contraídos con su grupo de interés.

XIII. Riesgos Críticos

Toda actividad comercial tiene riesgos asociados que inciden en su desempeño esperado, e incluso, la no identificación y consideración de estos en la gestión de una empresa, puede conllevar a la finalización de sus operaciones. En este sentido, Ayekatum no es la excepción, por lo que la oportuna identificación y el conocimiento de estos, en términos de donde y como se originan y de sus efectos, le permitirá definir planes mitigadores para hacer frente a los potenciales riesgos y así velar por la continuidad del negocio.

En los siguientes puntos se identificarán los riesgos, tanto internos como externos, y sus efectos, a los cuales estará expuesto Ayekatum junto con los respectivos planes mitigadores.

13.1 Riesgos internos

Los riesgos internos identificados son los siguientes:

Falta de financiamiento externo: Falta de acceso a fuentes de financiamiento o que estas sean en condiciones restrictivas o poco favorables, lo que afectará la rentabilidad del negocio y eventualmente deba enfrentar problemas de liquidez.

Disponibilidad de instructores y/o de monitores: Dificultad en el reclutamiento y selección para la contratación de personal calificado para impartir las disciplinas que consideran los talleres del centro de actividades de acuerdo a la experiencia, competencias y requisitos técnicos definidos por la administración y en especial, con la capacidad para trabajar con menores. Lo anterior se traduce en la disminución de la oferta de talleres.

Atractivo de los programas: Si la configuración de los programas para desarrollar los talleres o sus contenidos no cumple con las necesidades y expectativas de los clientes, repercutirá directamente en la demanda y fidelización de estos.

Trabajo con menores: El trabajo con menores de por sí exige altos estándares asociados a la seguridad e integridad de estos y, ante algún suceso adverso con ocasión del desarrollo de las actividades durante su permanencia en el centro, puede exponer a la administración de Ayekantun a enfrentar demandas presentadas por sus familias en búsqueda de medidas compensatorias. Situaciones como esta definitivamente atentan contra la reputación y confianza en la capacidad del centro para trabajar con menores, pudiendo incluso implicar el termino de las actividades de este.

Deterioro de instalaciones: Al igual que el punto anterior, en cuanto a la seguridad e integridad de los menores, el no contar con instalaciones aptas para el normal desarrollo de los talleres imposibilita la operatividad del centro, ya que bajo ningún punto de vista los menores pueden ser expuestos a riesgos asociados con su seguridad e integridad.

Arriendo de inmueble: El contar con la permanente disponibilidad del inmueble en el cual se emplazará el centro permite proyectar la continuidad del negocio en el largo plazo. Sin embargo, si las condiciones de renovación del contrato de arriendo no se adecuan a los plazos y estructura de costos de Ayekantun, puede poner en riesgo la continuidad del negocio.

Proveedor del servicio complementario del transporte: Dado que el servicio complementario del transporte es un elemento diferenciador respecto de la competencia, es imprescindible que quien provea este servicio cumpla estrictamente con lo pactado en términos de horarios, días, rutas, equipamiento, seguridad en el desplazamiento y en el trato con los menores. La no prestación

del servicio en las condiciones antes mencionadas, afectará la percepción de los clientes por el servicio general ofrecido por Ayekantun, lo que puede repercutir en la cantidad de alumnos matriculados y la imposibilidad para captar nuevos clientes.

13.2 Riesgos externos

Los riesgos externos identificados son los siguientes:

Demanda: No contar con la cantidad necesaria de matriculas, principalmente al dar inicio a las operaciones y durante la operación del centro que no permita alcanzar al menos el punto de equilibrio o por la pérdida de matriculas vigentes limitando el crecimiento y la estabilidad. La disminución de la demanda impacta directamente en la rentabilidad del negocio y pone en riesgo su continuidad.

Competencia: Falta de una oferta de talleres atractivos e innovadores que tenga como consecuencia la pérdida de competitividad de Ayekantun por falta de diferenciación respecto de sus competidores relevantes. Lo anterior impacta directamente en la cantidad de matriculados y en la captación de nuevos clientes.

Legislación: Surgimiento de nuevas disposiciones normativas relacionadas con la seguridad e integridad de los menores como norma general o en particular para la industria de la recreación para niños. Lo anterior puede tener efectos en la estructura de costos de Ayekantun, por cuanto una nueva disposición puede requerir la asignación de recursos adicionales a los ya contemplados, con el consiguiente efecto en la rentabilidad del negocio.

13.3 Plan de mitigación

Los planes de mitigación para los riesgos identificados anteriormente son los siguientes:

Tipo de Riesgo	Riesgo	Impacto en el negocio	Plan Mitigador
Interno	Falta de financiamiento externo	Disminución de rentabilidad por costo del financiamiento y liquidez	Diversificar fuentes de financiamiento y mantener líneas vigentes en más de una institución financiera. Además, provisionar un porcentaje de los ingresos como fondo de maniobra.
	Disponibilidad de instructores y/o monitores	Disminución oferta de talleres	Mantener un plan de remuneraciones e incentivos atractivos para evitar la rotación de personal. Adicionalmente, mantener una cartera de profesionales a los cuales poder recurrir en caso de ausencia transitoria del profesional titular.
	Atractivo de los programas	Disminución de demanda, fidelización y captación de clientes	Evaluar permanentemente el grado de satisfacción de los clientes, actualizando e innovando los programas de acuerdo a las expectativas de los clientes y el desempeño (oferta) de la competencia relevante.
	Trabajo con menores	Demandas legales con la consiguiente pérdida de reputación y confianza	Controlar y actualizar permanentemente el protocolo de trabajo con menores definido por Ayekantun, junto con realizar una evaluación semestral del desempeño de los monitores. Adicionalmente, se velará por la rigurosidad en el proceso de selección del personal en cuanto a su capacidad para trabajar con

			menores.
	Deterioro de instalaciones	Disminución de la seguridad e integridad de los menores	Definición de planes estandarizados de mantenimiento integral con periodicidad trimestral de todas las instalaciones, como así también, de los sistemas de seguridad como el circuito cerrado de televisión y operatividad de la página web.
	Arriendo de inmueble	Continuidad del negocio	Suscribir contrato de al menos mediano plazo con cláusulas de reajustabilidad conocidas y con medidas compensatorias en caso de término anticipado.
	Proveedor servicio complementario del transporte	Disminución de demanda, fidelización y captación de clientes	Contar con la evaluación de al menos dos proveedores del servicio, de manera tal de poder asegurar la continuidad del servicio.
Externo	Demanda	Inicio y continuidad del negocio	Potenciar plan de fidelización y captación de nuevos clientes a través visitas de difusión y ventas a empresas (departamento de bienestar), colegios y jardines infantiles. Lo anterior junto con potenciar las actividades del plan de marketing.
	Competencia	Continuidad del negocio	Plan de inteligencia de negocios y constante innovación.
	Legislación	Disminución rentabilidad del negocio	Cercanía con entidades gubernamentales relacionadas a la educación de los menores, tales como: Ministerio de Educación, Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), entre otras.

Conclusión:

Del análisis anterior podemos concluir que de la nómina de riesgos identificados, el que reviste mayor importancia es el de trabajo con menores, ya que este tiene una gran relevancia para la continuidad y éxito del negocio por estar relacionado con la seguridad e integridad de los menores, el cual corresponde a uno de los elementos diferenciadores sobre los cuales se sustenta la ventaja competitiva de Ayekantun.

XIV. Conclusiones

Las actuales tendencias de la sociedad Chilena, en la cual las familias han experimentado cambios en sus hábitos a través del tiempo, junto con la mayor consciencia sobre la importancia que reviste el desarrollo integral de los menores, constituye un escenario favorable para la implementación de centros de actividades extra programáticas.

A su vez, la situación actual de la industria presenta un gran número de actores sin una clara diferenciación, por cuanto su oferta es acotada, tanto en disciplinas como en horarios. Al incorporar el considerable tamaño potencial del mercado, hace factible la incorporación de un nuevo actor en la industria.

Lo anterior reviste una oportunidad para Ayekantun para incorporarse a esta industria sobre la base de una propuesta de valor que le permite transformarse en una real solución a las necesidades de las familias que busquen el desarrollo físico, artístico y psicomotor de los menores, combinando la entretención, seguridad, respeto e integración familiar, a través de una estrategia de enfoque con diferenciación sustentada en la integración y combinación de sus recursos, capacidades y competencias que se transforman en una real ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Sumado a lo anterior, la evaluación financiera del proyecto demuestra que, aún cuando el primer año de operaciones genera pérdidas, estas son revertidas desde el segundo año en adelante en función al tamaño del mercado potencial, presentando alto nivel de retorno sobre la inversión, baja inversión inicial con un período de recuperación de tres años.

Finalmente y de acuerdo a lo expuesto anteriormente, la implementación del centro de actividades extra programáticas Ayekantun es viable con altas probabilidades de éxito, transformándose en un proyecto atractivo para los inversionistas.