



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

**PLAN DE NEGOCIOS DE CADENA CHILDCARE PARA NIÑOS  
CON NECESIDADES BILINGÜES EN CHILE Y LATINOAMÉRICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTION DE LA GLOBALIZACIÓN**

**RUBEN CLAUDIO ARRIAGADA MORRAL**

**PROFESOR GUIA:**  
ENRIQUE JOFRE ROJAS

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
CLAUDIO MORÁN OVALLE  
LEONARDO VIDAL URIBE

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL  
GRADO DE:** Magíster en Gestión para la Globalización  
**POR:** Rubén Arriagada Morral  
**FECHA:** 30 de marzo de 2015  
**PROFESOR GUÍA:** Enrique Jofré Rojas

## **PLAN DE NEGOCIOS DE CADENA CHILDCARE PARA NIÑOS CON NECESIDADES BILINGÜES EN CHILE Y LATINOAMÉRICA**

Como consecuencia de la elevada plasticidad cerebral en los infantes, cultivar un segundo idioma a edad temprana trae consigo los beneficios de mayor éxito y facilidad de aprendizaje. En tal sentido, en Latinoamérica hay un avance incipiente de educación preescolar privada que imparte inglés a sus párvulos. No obstante, esta oferta es reducida y no garantiza la calidad con profesionales nativos del idioma. Por lo tanto, este trabajo tiene por objetivo crear un plan de negocios de una cadena de sala cuna y jardín infantil especialmente diseñado para familias interesadas en que sus niños se desarrollen con habilidades bilingües en Latinoamérica. Por consiguiente, se selecciona a Chile para desarrollar un plan de negocios y, en base a un análisis de las condiciones de mercado, se determina el conjunto de países latinoamericanos que compondrán la cadena.

Como metodología se incluyen los análisis de la industria, a través de fuentes primarias y directas, utilizando las 5 fuerzas de Porter, análisis conjunto y las 4 P's de marketing. Adicionalmente, para el análisis económico y sensibilidad, se realiza el análisis de *break-even* y variación de parámetros en múltiples escenarios. Por último, se toman en cuenta metodologías PEST, FODA y *scorecard*, para evaluar la entrada de la cadena en los países de la región.

En general, los resultados económicos del plan piloto se muestran favorables, con una TIR de 31,8% y un Valor Actual Neto del proyecto de 922 millones de pesos aprox. También cabe destacar, que la evaluación pasó pruebas de sensibilidad en forma exitosa, mostrando retornos positivos aún con variaciones de  $\pm 30\%$  de importantes parámetros como precio, demanda y costo de capital humano extranjero. Por otra parte, los países que cumplen con condiciones económicas, sociopolíticas y demanda adecuadas para el negocio, y que por tanto, formarán parte de la cadena Childcare, son Chile, Perú, Panamá y Uruguay.

Como trabajo futuro, se puede mencionar la necesidad de construir planes de negocio detallados para la implementación en Perú, Panamá y Uruguay. En adición, será importante mantenerse alerta a cambios normativos que hagan factible la incorporación a los mercados de Colombia y México, así como también la evolución de la atmósfera de negocios en Argentina y Venezuela.

# Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos .....	5
1.1.1. Generales.....	5
1.1.2. Específicos .....	5
1.2. Metodología .....	6
1.3. Alcance .....	6
<b>2. ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>6</b>
2.1. Estudio de Demanda.....	6
2.1.1. Información Primaria .....	7
2.1.2. Encuesta y análisis conjunto en mercado chileno.....	12
2.2. Estudio de Oferta .....	16
2.2.1. Oferta en Latinoamérica .....	16
2.2.2. Oferta en Chile.....	18
2.3. Resumen de Mercado Total, Potencial y Objetivo en Chile .....	20
2.4. Análisis de Porter .....	21
2.4.1. Poder de negociación de los clientes.....	21
2.4.2. Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.4.3. Rivalidad entre los competidores .....	21
2.4.4. Amenaza de nuevos entrantes .....	22
2.4.5. Amenaza de sustitutos .....	22
2.4.6. Conclusiones del Análisis de Porter .....	22
<b>3. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>23</b>
3.1. Promesa de Valor .....	23
3.2. Descripción del Modelo .....	23
<b>4. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>25</b>
4.1. Estrategia competitiva .....	25
4.2. Estrategia de las 4 P's.....	25
4.2.1. Producto .....	25
4.2.2. Promoción .....	26
4.2.3. Precio.....	27
4.2.4. Distribución.....	28
<b>5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
<b>6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>30</b>
6.1. Operaciones .....	30
6.1.1. Reclutamiento .....	30
6.1.2. Gestión de rotación de personal .....	31
6.1.3. Aseguramiento de calidad y desarrollo de personal .....	32
6.1.4. Distribución de carga laboral.....	32
6.2. Plan de implementación .....	33

<b>7.</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>34</b>
7.1.	Tasa de Costo de Capital del Proyecto .....	34
7.2.	Determinación de Costos.....	34
7.2.1.	<i>Inversiones</i> .....	35
7.2.2.	<i>Gastos</i> .....	36
7.3.	Depreciaciones.....	38
7.4.	Valor Terminal del Proyecto .....	38
7.5.	Impuestos.....	38
7.6.	Determinación de Ingresos.....	38
7.6.1.	<i>Matrícula</i> .....	39
7.6.2.	<i>Mensualidad</i> .....	39
7.7.	Estado de Resultados Proyectado .....	40
7.8.	Flujo de Caja.....	41
7.9.	Evaluación y análisis económico .....	43
7.10.	Análisis de <i>break-even</i> .....	43
7.11.	Análisis de riesgos .....	44
7.12.	Financiamiento y oferta a inversionistas.....	46
<b>8.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE PAÍSES QUE COMPONEN CADENA .....</b>	<b>46</b>
8.1.	Criterios de Exclusión .....	46
8.1.1.	<i>Razón socio-cultural</i> .....	46
8.1.2.	<i>Excesiva regulación gubernamental</i> .....	46
8.1.3.	<i>Riesgo en la atracción de capital humano</i> .....	47
8.2.	Análisis PEST y FODA de mercados.....	48
8.2.1.	<i>Análisis PEST</i> .....	48
8.2.2.	<i>Análisis FODA</i> .....	51
8.3.	<i>Scorecard</i> Final .....	52
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>57</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La Organización de Estados Iberoamericanos reconoce que en el sistema educativo latinoamericano existe una incapacidad institucional y de capital humano para responder a las necesidades específicas de diversidad de sus niños. [1]

El aprender una segunda lengua a edad temprana genera el beneficio de que el proceso se realiza con mayor éxito y menor esfuerzo, llegándose a obtener mejor pronunciación y uso gramatical debido a la mayor plasticidad cerebral antes de la pubertad. [2]

En Latinoamérica existe una minúscula parte de la oferta que ofrece enseñanza de inglés en nivel preescolar, y si bien existen ejemplos de entidades que intentan proveer un programa bilingüe, basan su proyecto en profesionales con conocimientos de inglés, y no en entregar un entorno cultural adecuado. Es más, en la región no existe ninguna institución que garantice la formación preescolar con nativos en inglés. Precisamente esta es la propuesta de valor de este proyecto. Este futuro emprendimiento aportará a la globalización, formando futuras personas capaces de desarrollarse tanto en la región como fuera de esta y con una oferta educativa que implica el reclutamiento de jóvenes profesionales desde países angloparlantes.

### 1.1. Objetivos

#### 1.1.1. Generales

Se propone crear un plan de negocios de una cadena de sala cuna y jardín infantil especialmente diseñado para familias interesadas en que sus niños se desarrollen con habilidades bilingües en inglés en Latinoamérica.

#### 1.1.2. Específicos

Los objetivos específicos que se abordan en este trabajo se resumen como:

- i) Diseñar un plan de negocios para Childcare en el mercado chileno que se constituya luego en un piloto para escalar y replicar en el mercado latinoamericano.
- ii) Realizar un análisis del mercado de la educación pre-escolar en Chile y en Latinoamérica, usando fuentes primarias y encuestas.
- iii) Estimación del mercado objetivo.
- iv) Desarrollo de los planes comercial, organizacional, operaciones.
- v) Desarrollo del análisis financiero y obtención indicadores financieros del proyecto y análisis de sensibilidad.

- vi) Análisis y determinación de los países latinoamericanos que integrarían la cadena Childcare.

## 1.2. Metodología

Dado que se tiene por objetivo que el producto escale y replique a futuro en un ambiente *lean startup* [3], resulta natural utilizar una metodología simple que permita el desarrollo rápido del prototipo de servicio y la validación con *stakeholders*. Estas características se pueden obtener con metodología Canvas [4]. El modelo Canvas permite utilizar el lenguaje visual para introducir al lector en forma clara de en qué consiste el modelo de negocios.

A partir de esta metodología se incluirán los análisis de la industria, a través de fuentes primarias y directas, utilizando las 5 fuerzas de Porter, análisis conjunto y las 4 P's de marketing.

Adicionalmente, para el análisis económico y sensibilidad, se realizará el análisis de *break-even* y variación de parámetros en múltiples escenarios.

Como metodología de toma de decisiones bajo alta incertidumbre también se tomará en cuenta metodologías PEST, FODA y *scorecard*, principalmente para analizar la entrada de la cadena en los países de la región.

## 1.3. Alcance

El presente trabajo pretende mostrar un plan de negocios completo para la unidad piloto de la cadena que partirá en Chile.

Esta tesis no pretende cubrir un plan de negocios detallado a nivel latinoamericano. Más bien se ceñirá a un análisis detallado para la realidad chilena y adicionará información macro sensible de decisión y un marco de trabajo que permita determinar el conjunto de países latinoamericanos que compongan la cadena. Por lo tanto, los análisis detallados de demanda, costos, estrategias, marketing, precios, organización y proyecciones financieras específicos de países latinoamericanos distintos a Chile, quedarán excluidos de este documento y más bien formarán parte del trabajo futuro y desafío del emprendedor.

## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.1. Estudio de Demanda

Se definirá como segmento objetivo a padres con altos ingresos económicos, que pueden pagar por un servicio de educación de primera línea con nativos en inglés. Además, como metodología se definirán dos posibles macro segmentos objetivos: el

compuesto exclusivamente por familias con algún padre o madre de origen de país angloparlante; y la población general de altos ingresos económicos que anhela educar a sus hijos en forma bilingüe desde temprana edad. Dependiendo de los resultados del potencial de negocio de cada segmento (tamaño, crecimiento, disposición a pagar, etc.) se decidirá si apuntar a uno de ellos o ambos.

El autor presenta a continuación evidencia de información estadística primaria de existencia de un mercado a nivel Latinoamericano cuyas necesidades no están siendo satisfechas. Adicionalmente, se realiza un estudio con fuentes directas desde la realidad chilena.

### 2.1.1. Información Primaria

#### 2.1.1.1. Fuentes Primarias en Latinoamérica

Para abordar este punto, se toman fuentes de información de instituciones gubernamentales oficiales en relación a estadísticas de inmigración, pirámides poblacionales y supuestos demográficos.

En particular, en la Tabla 1 se muestra un resumen que describe en forma general el nivel de desarrollo de la educación preescolar en Latinoamérica. Por volumen, resaltan fuertemente los mercados de Argentina, Colombia, México, Perú y Venezuela. También, dada la baja penetración escolar, es importante fijarse en el potencial de crecimiento, en el cual resalta Colombia (nuevamente), Bolivia, República Dominicana, Guatemala, Honduras y Paraguay. Por último, México y Perú destacan por su baja participación privada.

En los casos de baja penetración preescolar, será importante dilucidar si las causas responden a una asignación de baja importancia por dicha educación por parte de la población (demanda) o bien a una falta de infraestructura y oferta público-privada (oferta).

Por otra parte, se cuenta con los últimos datos disponibles de cobertura de educación preescolar para las edades 3, 4 y 5 años. Al comparar los datos con el promedio de la OCDE, se detecta que Latinoamérica aún tiene mucha cobertura que ampliar sobre todo para edades más tempranas. Ello entrega luces de que la torta total de cada mercado latinoamericano debería ir en aumento según los países vayan desarrollándose.

Tabla 1: Descripción general de la demanda preescolar en Latinoamérica. Elaboración propia a partir de Base de Datos de UNESCO [5]

<b>País</b>	<b>Matrícula Preescolar</b>	<b>Penetración Preescolar</b>	<b>Duración Teórica [años]</b>	<b>Edad de Entrada</b>
Argentina	1.481.954	74,0%	3	3
Bolivia	258.121	46,6%	2	4
Chile	555.046	84,9%	2	4
Colombia	1.309.386	44,5%	3	3
Costa Rica	109.033	72,2%	2	4
Cuba	391.919	94,1%	3	3
Rep. Dominicana	247.203	36,9%	3	3
Ecuador	475.382	81,5%	1	5
El Salvador	223.405	52,8%	3	4
Guatemala	537.265	47,6%	2	5
Honduras	244.167	39,1%	3	3
México	4.716.545	82,2%	2	4
Nicaragua	218.062	55,0%	3	3
Panamá	96.265	63,6%	2	4
Paraguay	152.843	31,9%	3	3
Perú	1.363.710	74,4%	3	3
Puerto Rico	101.472	84,0%	2	4
Uruguay	131.734	77,6%	3	3
Venezuela	1.270.218	69,6%	3	3

\* Fuente: UNESCO, en base a últimos datos disponibles

Nota: la penetración dice relación con la cantidad de niños matriculados en los niveles y edades teóricas de educación parvularia definidos por cada gobierno. Por ejemplo, para Chile se estaría midiendo la penetración en los últimos dos niveles de educación preescolar: nivel de transición 2 y kínder. Por lo mismo, se espera que para una mayor duración teórica de la educación preescolar se observen menores niveles de penetración.



Tabla 2: Cobertura por edad, según MINEDUC 2013 [6].

País	3 años	4 años	5 años
Argentina	34,1%	70,0%	100,0%
Bolivia	0,2%	24,4%	66,3%
Chile	22,2%	80,5%	87,3%
Colombia	-	44,9%	80,2%
Cuba	98,1%	100,0%	100,0%
Rep. Dominicana	14,6%	26,7%	66,5%
Ecuador	6,2%	17,5%	82,1%
El Salvador	1,4%	23,2%	53,8%
Guatemala	2,9%	13,5%	35,4%
Honduras	4,7%	24,8%	53,8%
México	33,0%	92,0%	100,0%
Nicaragua	34,2%	55,2%	83,2%
Panamá	6,0%	41,1%	82,2%
Paraguay	3,9%	21,4%	72,1%
Perú	54,0%	75,6%	87,9%
Venezuela	46,0%	72,4%	87,1%
<b>Promedio</b>	<b>24,1%</b>	<b>49,0%</b>	<b>77,2%</b>
<b>OCDE *</b>	<b>70,0%</b>	<b>85,0%</b>	<b>94,0%</b>

\* datos 2011

### 2.1.1.2. Fuentes Primarias en Chile

- Estadísticas descriptivas agregadas

En la Figura 1 se presenta una evolución de la matrícula por nivel en la educación parvularia en Chile. En primer lugar, se puede observar un crecimiento sostenido en la matrícula a nivel total. Además, se puede apreciar que el crecimiento principal en los últimos años se ha dado para los niveles de salas cuna y medios, llegándose prácticamente a una estabilización para los niveles altos.

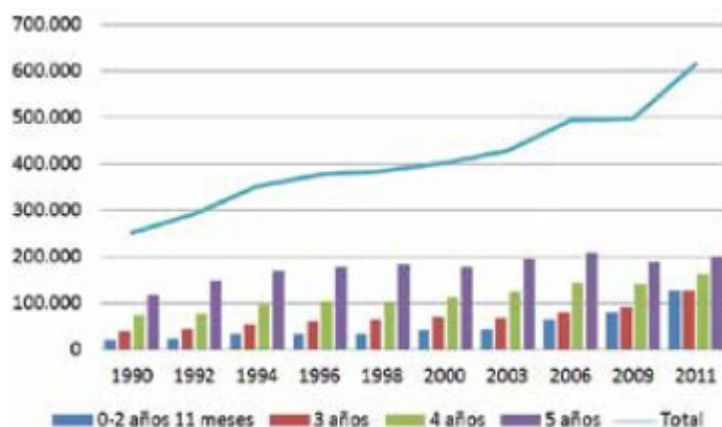


Figura 1: Evolución de matrícula en educación parvularia en Chile [6].

▪ Estadísticas segmento objetivo

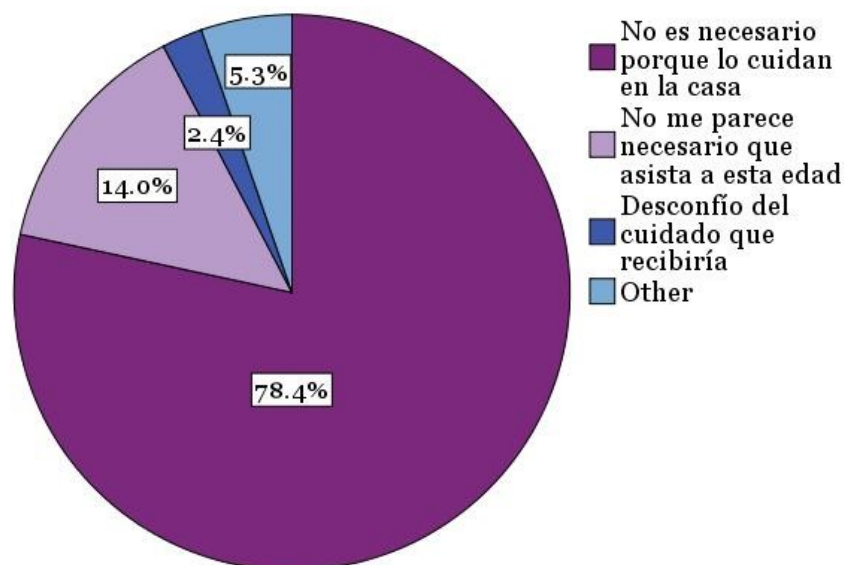
Dado que el segmento objetivo se refiere a padres con disposición a pagar por sobre el precio de mercado por una atención preescolar de calidad, este estudio se enfoca en determinar la demanda para sectores tipo ABC1 de la población. Para lo anterior, se empleará fuertemente la última base de datos de la encuesta Casen 2011-2012, mediante el uso del Software SPSS.

Con lo anterior, se construye la Tabla 3 donde es posible apreciar los niveles de penetración de los jardines infantiles, por nivel etario, para el sector oriente de Santiago (Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa) que pretende representar el comportamiento de un sector de mayor similitud al segmento objetivo. Se pueden observar además fuertes diferencias en el uso del servicio para estos sectores socioeconómico más acomodados, si se compara con las penetraciones a nivel país.

*Tabla 3: Penetración de Educación Preescolar. Elaboración propia a partir de Casen 2012 [7].*

	Edad (años cumplidos)						Total
	0	1	2	3	4	5	
País	4,9%	17,9%	31,6%	50,2%	74,8%	93,9%	45,2%
Santiago Oriente	5,8%	29,2%	56,8%	80,6%	87,5%	97,8%	57,5%

Si bien el caso del nivel kínder (edad cumplida de 5 años), se tiene una alta penetración, tal nivel pierde su atractivo para el proyecto, toda vez, existen fuertes presiones competitivas producto de los colegios particulares bilingües y de alta calidad que compiten desde ese grupo hacia niveles superiores. En adición, se puede apreciar que la penetración para nivel lactante menor a 1 año es mínima para nuestro segmento objetivo, por cuanto, los padres no experimentan la necesidad de emplear el servicio (ver Figura 2).



*Figura 2: Razones para no utilizar el servicio sala cuna según padres de niños menores a 1 año. Elaboración propia a partir de Casen 2012 [7].*

Por lo tanto, para Chile, el proyecto se centrará en proveer el servicio desde sala cuna nivel mayor (1 año cumplido), hasta nivel pre-kinder (4 años cumplidos).

En Chile, las zonas geográficas urbanas que se caracterizan por un alto nivel socioeconómico y de consumo de productos y servicios de top de línea son las comunas que componen Santiago Oriente, Antofagasta y Viña del Mar. Por lo tanto, serán éstas, las zonas candidatas para la ubicación del jardín o jardines de la cadena.

Teniendo los datos de población del Censo 2012 para las comunas candidatas, la pirámide poblacional (INE), y la penetración de educación preescolar por edad (Casen), se puede obtener el mercado total de usuarios de educación preescolar.

*Tabla 4: Mercado educación preescolar según edad y comuna para los sectores objetivos. Elaboración propia a partir de Casen 2012 [7] y Censo 2012 [8].*

Comuna	Edad cumplida					
	0	1	2	3	4	5
Las Condes	237	1.204	2.362	3.397	3.617	3.825
Lo Barnechea	82	414	811	1.167	1.243	1.314
Providencia	110	556	1.092	1.570	1.672	1.768
Vitacura	71	358	703	1.011	1.076	1.138
La Reina	77	391	767	1.104	1.175	1.242
Ñuñoa	164	831	1.631	2.346	2.498	2.641
Antofagasta	290	1.470	2.884	4.148	4.417	4.670
Viña	278	1.410	2.766	3.978	4.236	4.479

No obstante, y como supuesto, se definirá que solamente los padres de niños con ingreso per cápita igual o mayor a \$1 millón, pueden pagar el sobreprecio por el Childcare con nativas. La información del porcentaje de niños que cumplen con el supuesto se extrae desde la base de datos Casen y se muestra en la Tabla 5 y Tabla 6.

*Tabla 5: Porcentaje de hogares con ingresos per cápita igual o mayor a \$1 Millón y con niños en edad preescolar por comuna de interés. Elaboración propia a partir de Casen 2012 [7].*

		Ingresos per capita mayor a 1Millon		Total
		.00	1.00	
Comuna	Antofagasta	98.0%	2.0%	100.0%
	Viña del Mar	97.5%	2.5%	100.0%
	La Reina	82.6%	17.4%	100.0%
	Las Condes	67.6%	32.4%	100.0%
	Lo Barnechea	75.9%	24.1%	100.0%
	Ñuñoa	76.6%	23.4%	100.0%
	Providencia	75.8%	24.2%	100.0%
	Vitacura	43.3%	56.7%	100.0%
Total		93.0%	7.0%	100.0%

Tabla 6: Porcentaje de hogares con ingresos per cápita igual o mayor a \$1 Millón y con niños en edad preescolar a nivel nacional. Elaboración propia a partir de Casen 2012 [7].

Ingresos per cápita mayor a 1 Millon			
	Valid		
	.00	1.00	Total
Percent	97.86%	2.14%	100%

Por lo tanto, el tamaño total del mercado objetivo por sector de interés es el siguiente:

Tabla 7: Mercado objetivo por sector y edad. Elaboración propia.

Comuna/Edad cumplida	Segmento Objetivo [Párvulos]						Total
	0	1	2	3	4	5	Rango 1-4
Las Condes	76	390	765	1.101	1.173	1.240	3.429
Lo Barnechea	19	99	195	281	300	317	875
Providencia	26	134	264	380	405	428	1.183
Vitacura	39	202	398	572	609	644	1.781
La Reina	13	68	133	191	204	216	596
Ñuñoa	38	194	381	549	584	618	1.708
Antofagasta	5	29	57	82	87	92	255
Viña	6	34	68	98	104	110	304
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>1.150</b>	<b>2.261</b>	<b>3.254</b>	<b>3.466</b>	<b>3.665</b>	<b>10.131</b>

Desde ya, se puede observar que en Antofagasta y Viña del Mar se presenta una escasez de demanda del mercado objetivo, por lo que el único motivo por el cual se podría justificar la instalación de la cadena en estas ciudades es por una falta de oferta. Lo anterior se dilucidará en la sección 2.2.2.

En la siguiente sección, y con datos de fuente directa, se realizará un intento por cuantificar en cuanto sería la cuota de mercado potencial que puede alcanzar este proyecto en su madurez. Teniendo en cuenta tal dato, es posible plantearse distintos escenarios de captación de clientes y obtener una demanda definitiva en el transcurso del horizonte de evaluación.

## 2.1.2. Encuesta y análisis conjunto en mercado chileno

### 2.1.2.1. Fuente directa de segmento padres angloparlantes.

Primero se abordará la hipótesis de que existe un mercado de familias con uno o ambos padres angloparlantes y que requieren de una institución bilingüe para el desarrollo temprano de sus hijos.

Se elabora una encuesta cuyo objetivo principal es realizar un análisis conjunto de la valoración de distintos atributos por parte del segmento objetivo. En particular se analizarán los atributos:

- Nivel de inglés de la cadena.
  - Estándar: clases dos veces a la semana
  - Avanzado: clases más actividades y programa intercultural.
  - Bilingüe completo: todas las actividades y clases con profesional inglés nativo.
- Selección de niños.
  - Sólo niños bilingües: Esto significa que el Childcare aceptará solo a niños padres con inglés nativo para asegurar un grupo de similares desafíos lingüísticos, sociales y cognitivos.
  - Todo tipo de niños: Esto significa que el Childcare aceptara niños de familias bilingües y no bilingües.
- Tiempo de viaje hacia el Childcare.
- Precio mensual por mitad de jornada (5 días a la semana).

Teniendo en consideración los recursos disponibles para realizar este sondeo, se ha optado por emplear medios digitales que permitan llegar al segmento objetivo en forma eficiente. Específicamente, la encuesta se hizo llegar al grupo de la red social de Facebook “*English-Speaking moms living in Santiago, Chile*” que tiene alrededor de 1.850 miembros. De esta forma se obtuvo una muestra de 18 respuestas completas, que, si bien no es representativa con altos niveles de confianza, sí permite realizar el sondeo.

## Resultados

Los detalles de la encuesta completa se pueden ver en el anexo A. Para analizar los resultados esta tesis se centrará en reconocer las características más importantes.

Cómo elemento general, desde los resultados se extraen los niveles de importancia asignados a cada atributo en promedio de los encuestados:

*Tabla 8: Niveles de importancia inferidos desde el análisis conjunto.*

Atributo	Importancia
Nivel de inglés de la cadena	30,5%
Selección de niños	15,5%
Proximidad	17,9%
Precio	36,0%

Se aprecia que el nivel de inglés ofrecido en el Childcare tiene una importancia casi similar al precio. Además se observaron datos del coeficiente de nivel de inglés con una correlación marcadamente positiva (mayor nivel ofrecido mayor puntuación por parte de encuestados) y con significancia sobre 95%.

Por otro lado, la dummy de selección de niños bilingües presenta una importancia de solo un 15,5%. Más aún, la correlación de este atributo con los puntajes asignados por los

encuestados no es clara; en algunos casos es positiva en otras negativa y con una alta componente de casos estadísticamente no significativos.

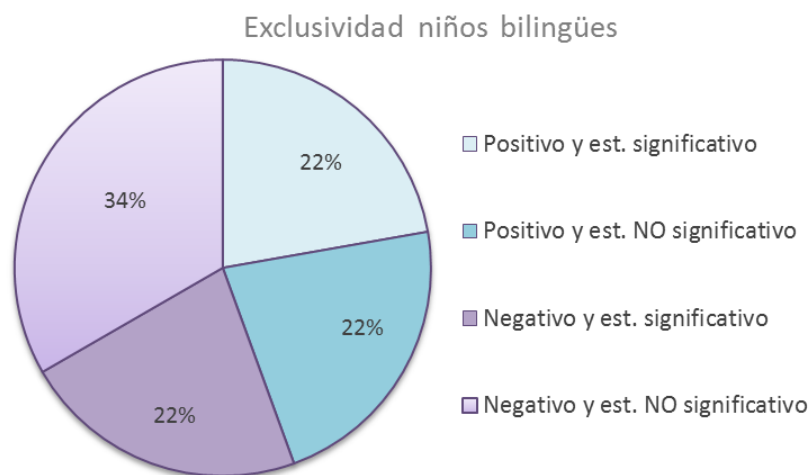


Figura 3: Coeficiente de regresión en exclusividad niños bilingües.

El autor indagó en mayor profundidad con entrevistas individuales a algunos encuestados para conocer las motivaciones en puntuación negativa al atributo de incluir sólo a niños de familias bilingües, encontrándose testimonios de la índole: “Creo que es negativo (el atributo) porque creo que limita demasiado la comunidad potencial del estudiante”.

Dado lo descrito anteriormente, el atributo de ofrecer un Childcare sólo para niños de familias bilingües no es atractivo para estas familias que buscan que sus hijos se mezclen con pares de todo tipo de origen.

#### 2.1.2.2. Fuente directa de segmento padres en general.

Se elabora una encuesta cuyo objetivo principal es realizar un análisis conjunto de la valoración de distintos atributos por parte del segmento objetivo. En particular se analizarán nuevamente los atributos nivel de inglés, proximidad al hogar y precio. Además se incluye el atributo infraestructura en vez de exclusividad de niños bilingües (que no aplica para público en general).

En este caso, la encuesta se difundió en redes sociales y grupos de recipientes de correos electrónicos asociados a *alumni* de la Universidad de Chile. En este caso se obtuvieron 46 encuestas completas, por lo que se obtiene una representatividad de la población con un 95% de confianza y un margen de error de un  $\pm 14\%$ . ( $SS = 0,25Z^2/M^2$  [9]).

Los detalles de la encuesta completa se pueden ver en el anexo B.

### Resultados

Cómo elemento general, desde los resultados del análisis conjunto se extraen los niveles de importancia asignados a cada atributo en promedio de los encuestados:

Tabla 9: Niveles de importancia inferidos desde el análisis conjunto.

Atributo	Importancia
Nivel de inglés de la cadena	34,0%
Infraestructura	16,0%
Proximidad	19,0%
Precio	31,1%

Se aprecia que el nivel de inglés ofrecido en el Childcare tiene una importancia casi similar al precio e inclusive mayor. Además, se observaron datos del coeficiente de nivel de inglés con una correlación marcadamente positiva (mayor nivel ofrecido mayor puntuación por parte de encuestados) y con significancia sobre 95%. Además, el atributo infraestructura queda por debajo de proximidad. No obstante, cabe destacar que para el atributo infraestructura sólo se consideraron 2 niveles, “top” y “normal”, por cuanto por las características del jardín y mercado relevante (sectores más acomodados y competidores con infraestructura adecuada) el nivel de infraestructura “baja” pierde relevancia.

Por otra parte, tomando como datos el análisis conjunto, si se realiza un ejercicio de *market share* para jardines a misma cercanía se obtienen los dato de Tabla 10.

El jardín tipo A se refiere a instituciones que imparten un nivel de inglés estándar, infraestructura normal a \$160.000. El tipo B se refiere a jardines con nivel inglés avanzado, infraestructura top a \$250.000. Finalmente, el jardín tipo bilingüe corresponde a uno con infraestructura top a \$350.000 y, obviamente, con instrucción bilingüe.

Tabla 10: Ejercicio de cuota de mercado para distintos tipos de jardines

Jardín tipo	Market Share
Tipo A	21,7%
Tipo B	47,8%
Tipo Bilingüe	30,4%

Es notable que inclusive cuando el jardín tipo bilingüe es significativamente más caro, aún obtiene casi un tercio del mercado (considerando misma distancia al hogar del usuario).

En adición, cabe resaltar que cuando se realiza el mismo ejercicio anterior, pero se considera sólo infraestructura normal en el jardín bilingüe, la cuota de mercado del jardín bilingüe cae a la mitad. Es decir, que si bien la importancia del atributo infraestructura no es importante en términos absolutos, sí es capaz de dar vuelta la balanza a muchos usuarios que están al límite de decisión entre un jardín con inglés avanzado y uno bilingüe de mayor costo.

En relación a la sensibilidad precio demanda, se consideró una simulación de variación de la cuota de mercado en función de la variación de precio. Los supuestos

además incluyen: la noción de que el jardín bilingüe se ubicará en un sector sin presencia (a distancia caminable) de otro jardín infantil con enseñanza de inglés avanzado; en todas las áreas geográficas siempre hay un jardín tipo A (inglés estándar); a distancias superiores a caminables, se consideró que en la mitad de los sectores cuenta con jardín infantil tipo B (con inglés avanzado) a distancia caminable y la otra mitad a una distancia inferior a 15 minutos en automóvil. Los resultados son los siguientes:

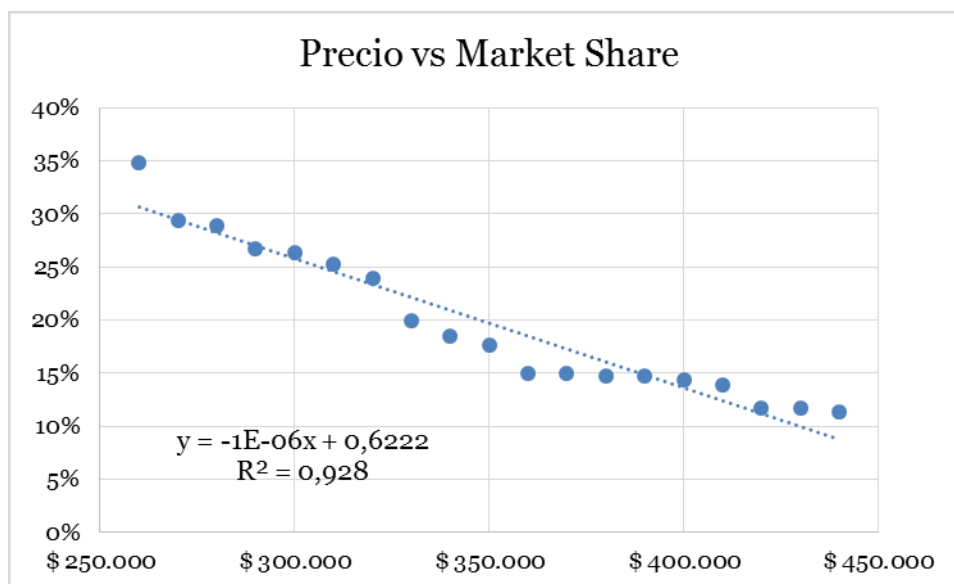


Figura 4: Simulación relación precio – cuota de mercado

De la curva de ajuste se desprende que cada \$10.000 en aumento de precio, se pierde un 1,22% de cuota de mercado.

## 2.2. Estudio de Oferta

### 2.2.1. Oferta en Latinoamérica

Lo primero a destacar es que, a excepción de Cuba, en todos los países latinoamericanos se da lugar a la educación preescolar privada. Tal como se observa en la Tabla 11, el mercado de educación privada presenta distintas etapas de avance. Además, y siendo coherente con la posición de países que aún no alcanzan el desarrollo, la mayoría de estos países aún mantienen niveles de penetración muy por debajo del 100%.

En algunos casos, la oferta de educación preescolar privada mantiene crecimientos importantes y en otros se mantiene estancado. En particular, se puede apreciar una importante oferta de servicio de educación preescolar privada en Chile y República Dominicana. En Uruguay, Argentina, Ecuador, Paraguay y Perú se observa una oferta en una etapa intermedia de desarrollo, con una participación en torno a un tercio y creciendo sostenidamente. En cambio, Puerto Rico, Ecuador, Guatemala, Colombia



presentan un declive en la oferta privada, en el caso de los dos últimos debido a una regulación tarifaria, tal como se verá en el capítulo 8.1.2.

En el resto de los países se observa un desarrollo bajo de la oferta privada, pero con algunos en importante crecimiento como Panamá, Bolivia y Honduras.

Tabla 11: Tamaño y crecimiento promedio del sector privado en últimos 6 años [5].

País	Relación		Matrícula sector privado	Crecimiento sector privado
	Privado	Público		
Argentina	32%	/	473.224	2,9%
Bolivia	13%	/	33.258	7,2%
Chile	66%	/	368.940	9,9%
Colombia	28%	/	366.716	-2,5%
Costa Rica	12%	/	13.265	1,1%
Cuba	0%	/	-	0,0%
Rep. Dominicana	60%	/	147.552	7,9%
Ecuador	32%	/	150.359	2,6%
El Salvador	16%	/	36.552	-2,6%
Guatemala	15%	/	78.670	-2,5%
Honduras	14%	/	33.629	2,6%
México	14%	/	655.813	-0,2%
Nicaragua	16%	/	34.730	1,4%
Panamá	19%	/	18.662	3,2%
Paraguay	31%	/	48.038	3,4%
Perú	28%	/	381.880	7,3%
Puerto Rico	23%	/	23.213	-8,8%
Uruguay	38%	/	49.696	5,8%
Venezuela	19%	/	242.754	4,0%

\* Fuente: UNESCO, en base a últimos datos disponibles

Probablemente el país que está más avanzado en oferta de instituciones que proveen enseñanza tipo bilingüe es Colombia. Actualmente, dicho país es el único de la región que está desarrollando un programa<sup>1</sup> que tiene el objetivo de aumentar la competitividad de Colombia como país a través del bilingüismo en la educación escolar en primera etapa y desde la edad preescolar en una segunda etapa [10].

Además, tienen en curso un programa con meta de 100% cobertura preescolar desde los 3 años de edad para la población. Dentro de las estrategias para alcanzar dicha meta se contempla el “Utilizar la capacidad excedente en establecimientos privados de educación, mediante la contratación del servicio de acuerdo con criterios que garanticen la calidad de la oferta”... [Otorgando] “créditos para infraestructura y convenios que aseguren a los operadores un flujo estable de estudiantes por un período de tiempo determinado”. [11]

<sup>1</sup> Programa Nacional de Bilingüismo

## 2.2.2. Oferta en Chile

Actualmente en Chile existen aproximadamente 4.847 jardines infantiles empadronados que se desglosan en 1.404 controlados por la JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles), 976 jardines de fundación Integra, 1.688 jardines VTF (vía transferencia de fondos), y 779 jardines particulares [12].

En el caso de los establecimientos JUNJI y fundación Integra, éstos están orientados a niños que sufren problemas de vulnerabilidad social y/o pobreza, son establecimientos gratuitos y cuentan con el apoyo del Estado [13]. En el caso de jardines de la fundación VTF, operan con apoyo del estado, pero se trata de organizaciones operadas por sostenedores particulares, empresas e instituciones diversas. Finalmente los jardines particulares, se dirigen a sectores más acomodados con mayor disposición a pagar. Este último segmento será el relevante para analizar en este plan de negocios.

Cabe destacar que, como diagnóstico del gobierno de Chile, existiría una oferta con capacidad ociosa, que intensificaría la competencia. No obstante, también en el mismo diagnóstico se establece que ello ocurre porque la ubicación geográfica de la oferta no está satisfaciendo a la demanda.

*Tabla 12: Matrícula y Capacidad Ociosa por nivel. [6]*

Región	Matrícula Medio Mayor	Capacidad ociosa Medio Mayor	Matrícula NT1	Capacidad ociosa NT1	Matrícula NT2	Capacidad ociosa NT2
I	4.018	270	4.867	349	4.895	349
II	3.529	376	7.274	503	8.156	597
III	2.850	222	4.324	530	4.506	333
IV	7.668	481	9.302	1.069	9.855	1.164
V	14.314	1.357	20.034	2.480	22.261	2.480
VI	7.480	593	11.405	1.338	12.126	1.346
VII	8.753	715	12.446	1.520	13.444	1.346
VIII	17.489	1.816	24.433	3.153	27.020	2.665
IX	7.528	552	11.270	1.774	12.320	1.467
X	7.064	614	10.879	1.307	11.240	1.298
XI	1.066	113	1.621	199	1.687	135
XII	1.340	175	1.852	160	2.170	199
XIII	50.214	3.666	79.440	7.022	87.311	7.098
XIV	2.956	255	4.395	571	4.940	509
XV	2.222	203	3.059	250	3.342	310
<b>Total</b>	<b>139.260</b>	<b>11.408</b>	<b>206.601</b>	<b>22.225</b>	<b>225.273</b>	<b>21.296</b>

Si bien todos los tipos de instituciones preescolares podrían catalogarse como competidores, por cuanto ofrecerían algún nivel de sustitución, el autor se centrará en el mercado de instituciones dentro del sector oriente de Santiago – donde el sentido común indica que, por su mayor disposición a pagar, se ubicaría el proyecto – que ofrecen algún nivel de enseñanza en inglés superior a la estándar. Para lo anterior, en la Tabla 13, se muestran los competidores más importantes del sector oriente de Santiago y que tienen

algún nivel de enseñanza del idioma inglés. En dicha tabla se muestran además los atributos de cada competidor, que permitirá entender qué elementos podrían ser diferenciadores, qué elementos no se están satisfaciendo en la demanda y cuáles son los estándares de mercado.

Tabla 13: Competidores y sus atributos en el sector oriente de Santiago. Elaboración propia.

Competidores	Atributos						
	Infra-estructura	Seguridad	Inglés	Precio	Alimentación	Niños por profesional	Ubicación
Dragonfly School	Media	Alta	Avanzado	Alto	No	Alto	Ñuñoa
Running Brook	Alta	Alto	Bilingüe. Sin educadoras nativas	Alto	No	Alto	Lo Barnechea, Las Condes y Vitacura
Vitamina	Alta	Alto	Estándar	Medio	Sí	Alto	En sector oriente: Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Providencia
Big House	Media	Alto	Estándar	Medio	Sí	Medio	Providencia
Happy Day	Alta	Alto	Estándar	Alto	No	6-7 niños por prof	Las Condes
Jardín Inglés	Bajo	Media	Avanzado	Bajo	Si	Alto	Las Condes
Jump Preschool	Alta	Media	Bilingüe. Educadoras de inglés básico.	Alto	S/I	S/I	Las Condes
Alexander Montessori Preschool	Media	Media	Estándar	Medio	No	Bajo 5 niños por profesional	Las Condes
Humpty Dumpty	Media-Alta	Alto	Avanzado	Medio	Si	8 niños por prof.	Las Condes
Kids Corner	Alta	Media	Estándar	Alto	S/I	S/I	Las Condes
My Little Garden	Media	Media	Estándar	Bajo	No	Alto	Lo Barnechea

En adición, en la Tabla 14, se puede observar las diferencias en las densidades de jardines infantiles en las distintas comunas que componen el sector oriente de Santiago.

Tabla 14: Párvulos por jardín para las comunas del sector oriente de Santiago. [14]

Comuna	Parvulos	Jardines y Salas y Cunas	Relación niños / jardín
Las Condes	3.431	62	55
Lo Barnechea	877	12	73
Providencia	1.186	47	25
Vitacura	1.784	12	149
La Reina	598	20	30
Ñuñoa	1.710	48	36

Dentro de las comunas de Santiago, la que presenta la menor oferta es Vitacura, aportando solamente con un competidor directo de enseñanza tipo bilingüe y que, además, presenta la menor densidad de jardines en relación a la demanda observada.

Por otra parte, en Vitacura se presenta un déficit de oferta de una institución Childcare full bilingüe en jornada tarde y completa, por cuanto Running Brook no ofrece tales servicios – sólo opera hasta 14:00 hrs – .

De esta forma, considerando la poca oferta disponible en términos de número de instituciones y modalidades disponibles, y teniendo en cuenta la alta densidad de demanda del segmento objetivo en la zona, Vitacura tiene la localización más atractiva para el plan piloto de la cadena Childcare, por lo que, es seleccionada como localización del proyecto.

### 2.3. Resumen de Mercado Total, Potencial y Objetivo en Chile

Una vez realizado el sondeo de fuentes primarias y definición de localización y servicio, se puede establecer la definición de mercado total, potencial y objetivo del proyecto.

En particular, se conoce el mercado total desde la fuente del MINEDUC mostrado en Tabla 1 y asciende a 555.046 niños que utilizan el sistema de educación preescolar en Chile. Por otro lado, se debe tener en cuenta qué parte de este mercado total podría pagar el servicio; ello se estima en base al porcentaje de hogares de ingresos altos con niños en edad preescolar mostrado en Tabla 6, que haciende al 2,14%, lo que resulta en 11.878 infantes potenciales. Por último, se ha determinado que el segmento objetivo correspondería a niños, de familias de altos ingresos, con edades entre 1 y 4 años de la comuna de Vitacura, es decir, 1.781 niños (Tabla 7).

Tabla 15: Resumen de Mercado Total, Potencial y Objetivo

Mercado	Niños	% del total
Total	555.046	100%
Potencial	11.878	2,14%
Objetivo	1.781	0,32%

## 2.4. Análisis de Porter

A continuación, se realiza un análisis interno-externo del mercado utilizando el modelo de 5 fuerzas de Porter para poder determinar factores críticos para el éxito del negocio.

### 2.4.1. Poder de negociación de los clientes

Medio.

Si bien los clientes poseen un buen poder de negociación debido a que la contraparte de oferta es abundante, ellos en sí mismo son muchos y poco concentrados (de consumo casi unitario), por lo tanto, estos dos elementos se contrarrestan. Por otra parte, al tratarse de un segmento objetivo de alto nivel socioeconómico, el perfil del cliente es de un consumidor informado que tenderá a hacer uso de todos sus derechos y exigencias acorde al servicio prometido. Finalmente, los costos de cambio para un cliente al trasladar a su hijo a un nuevo establecimiento es alto, principalmente por el shock emocional al párvulo, lo que disminuye el poder de negociación del cliente una vez se encuentra utilizando el servicio (cliente cautivo).

### 2.4.2. Poder de negociación de los proveedores

Medio-Alto.

Existen innumerables proveedores nacionales de elementos didácticos e implementación especializada para enseñanza preescolar. Si bien, en el caso de material didáctico bilingüe ello puede ser distinto a nivel nacional, los productos pueden ser perfectamente transables internacionalmente donde existe un universo ampliado de proveedores.

Por otra parte, el insumo de mayor relevancia para este negocio son las profesionales de párvulo y, si bien, para jardines infantiles de educación estándar no poseen un gran poder de negociación, ello se invierte para el caso de profesionales parvularias bilingües por su escasez. Además, los costos de cambio de este insumo para la institución son altos, por cuanto, a mayor rotación, mayores costos de reclutamiento y capacitación.

### 2.4.3. Rivalidad entre los competidores

Medio.

Si bien existiría una capacidad ociosa importante en la oferta y los competidores defienden férreamente su cuota de mercado con estrategias de precio y valor agregado, al tratarse de servicios, el mercado está estructurado de manera no transable y muy atomizado geográficamente, donde la cercanía al hogar tiende a ser un factor de relativa importancia (19% según nuestra encuesta general).

Por otro lado, si bien existen algunas cadenas importantes como por ejemplo Vitamina y Running Brook, que han aprovechado ciertas economías de escala y

eficiencias por curva de aprendizaje, el mercado en general sigue siendo muy poco concentrado sin observarse grupos empresariales relevantes en el mismo.

#### 2.4.4. Amenaza de nuevos entrantes

Medio.

Como barreras de entrada se puede comentar que se requieren niveles de inversión moderados en infraestructura, capital de trabajo y conocimiento técnico de normativa vigente. Por otra parte, la lealtad del cliente y los costos de cambio que les significan a los padres y sus niños el cambio de establecimiento es un factor que desincentiva la entrada de nuevos competidores. A causa de lo anterior, ser el *first mover* en enfoque full bilingüe nativo sería una ventaja importante de aprovechar.

La instauración de procesos específicos en la obtención eficiente del recurso humano especializado permite – en adición a proveer de una ventaja competitiva – elevar la barrera de entrada a la oferta full bilingüe.

En adición, otro factor relevante es la creciente escasez de terrenos disponibles para la instalación de la institución en Santiago. Por último, la construcción de marca juega un rol relevante en las barreras de entrada, toda vez, se requiere de bastante inversión en tiempo y capital.

#### 2.4.5. Amenaza de sustitutos

Bajo.

Dentro de la propuesta de valor que entregan los jardines infantiles y salas cunas está la atención, educación temprana y desarrollo emocional de los niños, por lo que se espera que encontrar alternativas que ofrezcan por separado estos servicios sea poco probable, o bien costoso e impráctico.

#### 2.4.6. Conclusiones del Análisis de Porter

Estudiando el poder de negociación de las distintas componentes del mercado y las amenazas asociadas, se puede desprender del análisis de las cinco fuerzas de Porter que hay luces de que el mercado posee una rentabilidad más bien media. Además, se ha detectado como elemento importante el poder de negociación del insumo de recurso humano bilingüe nativo.

Una alternativa, que ayuda a contrarrestar el poder de negociación de los proveedores, es mantener una estructura organizacional bilingüe nativa limitada, combinándola con recurso humano menos especializado pero capacitado en actividades estándares de recreación (juegos, canciones y dinámicas en inglés).

Por otra parte, y tal como ya se ha comentado, el implementar procesos específicos en la obtención eficiente del recurso humano especializado puede emplearse como una ventaja competitiva y como una barrera de entrada a la oferta full bilingüe.

Por último, una estrategia agresiva de captación de clientes puede ser consistente con el escenario de demanda con costos de cambios elevados. Así una vez captados los clientes mediante estrategia de precios bajos o promociones, es posible recuperar la inversión de captación con un incremento paulatino de precios en el tiempo.

### **3. MODELO DE NEGOCIO**

#### **3.1. Promesa de Valor**

En términos simples la promesa de valor es satisfacer la necesidad de cuidado, desarrollo social, cognitivo, educativo y lingüístico mediante un programa preescolar y salas cuna que ofrece monitoras profesionales nativas, un programa y actividades interculturales y el desarrollo conjunto con otros niños en instrucción bilingüe español-inglés.

#### **3.2. Descripción del Modelo**

Se ha optado por emplear metodología Canvas, por cuanto permite utilizar el lenguaje visual para introducir al lector en forma clara de en qué consiste el modelo de negocios.

En particular, el modelo Canvas presentado a continuación, posee 9 elementos que explican cómo el emprendimiento crea, entrega y captura valor. Estos elementos son: la propuesta de valor, los clientes objetivos, los canales, la relación con clientes, la fuente de ingresos, los recursos, los socios, las actividades claves y, por último, la estructura de costos del negocio.

Tabla 16: Modelo Canvas

<div>7. Socios Claves</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instituciones educativas extranjeras con carreras parvularias.</li><li>• Compañías de reubicación de empleados.</li><li>• Embajadas de países anglo parlantes.</li><li>• Comunidad Internations</li><li>• Colegios de foco internacional como Nido de Águilas.</li><li>• Empresas con alta cantidad de expatriados</li></ul>	<div>8. Actividades Claves</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento de personal bilingüe clave.</li><li>• Capacitaciones, desarrollo y retención de personal.</li><li>• Aseguramiento de calidad y satisfacción.</li><li>• Desarrollo de <i>know-how</i>.</li></ul>	<div>1. Propuesta de Valor</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacer la necesidad de cuidado desarrollo social, cognitivo, educativo y lingüístico mediante un programa preescolar y salas cuna que ofrece:<ul style="list-style-type: none"><li>i. Monitoras nativas en inglés.</li><li>ii. Programa y actividades interculturales.</li><li>iii. Interacción con otros niños en desarrollo bilingüe español-inglés.</li></ul></li></ul>	<div>4. Relación con Cliente</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• En los inicios será personalizada.</li><li>• Se centrará en promociones para adquisición.</li><li>• Uso de redes sociales</li><li>• Web donde tendrán acceso a cámaras de jardín en todo momento.</li></ul>	<div>2. Segmentos de Clientes</div> <ul style="list-style-type: none"><li>i. Padres que busquen optar por el desafío de desarrollar a sus hijos en forma bilingüe.</li><li>ii. Familias de inglés nativo que se encuentran de paso en Chile por motivos de negocios y que necesitan de servicio de cuidado de niños.</li></ul>
	<div>6. Recursos Claves</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal.</li><li>• Infraestructura adhoc.</li><li>• Clientes que crean valor.</li><li>• Programa educativo.</li><li>• Redes.</li></ul>		<div>3. Canales</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Internet webpage.</li><li>• Compañías de reubicación de empleados.</li><li>• Oficina física.</li><li>• Eventos.</li><li>• App móvil.</li></ul>	
<div>9. Estructura de Costos</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• RRHH</li><li>• Arriendo y mantención propiedad jardín y oficina.</li><li>• Desarrollo de canales y su mantención.</li><li>• Promociones</li><li>• Capacitaciones</li><li>• Relación con partners.</li><li>• Material didáctico, pedagógico y recreación.</li></ul>		<div>5. Fuente de Ingresos</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pago por suscripción.</li><li>• Pago por una vez de matrícula.</li><li>• Estrategia de ventas directas</li><li>• Táctica de <i>pricing</i> de acuerdo a volúmenes y uso.</li></ul>		



## 4. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 4.1. Estrategia competitiva

Claramente, la estrategia competitiva no estará orientada a precio, sino a diferenciación por atributos únicos, como lo son la innovación de enseñanza bilingüe con profesionales nativas y de estilo de vida, con una infraestructura top de línea y *touchpoints* adecuados, como aplicación móvil y web para monitorear experiencia del niño remotamente.

Adicionalmente, la estrategia empleará métodos de enfoque o alta segmentación. El grupo de compradores al que va dirigido el servicio, es padres de familia de niños en edad preescolar de los estratos tipo ABC1 de Latinoamérica. Buscando así satisfacer las necesidades de un segmento específico de alta exigencia y que los padres perciban exclusividad.

Esta estrategia permitirá otorgar un servicio superior, con costos más elevados que la competencia pero pueden ser recuperados con un precio mayor y aun así generar un excedente del consumidor atractivo al segmento objetivo y utilidades atractivas al inversionista.



Figura 5: Estrategia competitiva de referencia del proyecto.

### 4.2. Estrategia de las 4 P's

#### 4.2.1. Producto

Tal como ya se ha mencionado, la propuesta de valor del servicio ofrecido consiste en satisfacer la necesidad de cuidado, desarrollo social, cognitivo, educativo y lingüístico mediante un programa preescolar y salas cuna que ofrece monitoras profesionales

nativas, un programa y actividades interculturales y el desarrollo conjunto con otros niños en instrucción bilingüe.

El producto se diferencia del resto de la oferta por contar con educadoras de párvulo profesionales con el grado de *preschool teacher* y ser nativas en inglés. En el caso de las asistentes de párvulo, y de manera de mantener los costos y el poder de negociación del capital humano extranjero a un nivel razonable, se emplearán profesionales chilenas. Las profesionales chilenas tendrán un perfil de inglés avanzado, de manera que colaboren principalmente con temas como seguridad e higiene de los menores, así como también de actividades de canto y dinámicas estandarizadas que no se requieran un manejo nativo del idioma.

Eventos y actividades interculturales periódicos serán parte íntegra del producto ofrecido, y formarán parte de las promociones y posicionamiento de la marca en el mercado.

En los aspectos de infraestructura y seguridad, se tomarán los más altos estándares que existen en la competencia, así mismo, temas relacionados con ofrecimiento de alimentación y extensión de jornadas serán analizados caso a caso, según la realidad del mercado particular en el cual se introduzca la cadena. En particular, en el caso del plan piloto en Chile, se contempla ofrecer alimentación opcional y una jornada más extendida que la competencia directa que se tiene en la comuna de Vitacura.

Por otro lado, y ya entrando más en los detalles, el servicio se dividirá en 4 niveles:

- Sala cuna: menores entre 1 y 2 años.
- Nivel medio menor: menores entre 2 y 3 años.
- Nivel medio mayor: párvulos entre 3 y 4 años.
- Transición: entre 4 y 5 años.

Cada uno de estos niveles poseerá las siguientes modalidades horarias:

- Media jornada: desde 9:30 a 13:00 hrs. O desde 14:00 hrs a 17:30 hrs. Incluye snack, pero no almuerzo.
- Media jornada extendida: desde 8:30 a 14:15 hrs o desde 13:00 hrs a 18:45 hrs. Incluye snack y almuerzo es optativo.
- Jornada completa: desde 8:30 a 18:45 hrs. Incluye 2 snacks y almuerzo es optativo.

Estas modalidades horarias han sido determinadas en base a la oferta actual de mercado que se adapta a las necesidades de los usuarios por temas laborales y flexibilidades por distintas situaciones de conveniencia.

#### 4.2.2.Promoción

Uno de los elementos más importantes dentro de la creación de marca y captación de clientes es la publicidad de boca a boca y una manera de incentivarla es ofrecer descuentos a personas que referencian el jardín infantil y a los usuarios que llegan referenciados.

Al inicio del proyecto es vital el proceso de captación de clientes, por lo tanto se ofrecerá además la matrícula gratuita a los primeros usuarios del sistema. Ello es consistente con las conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado en sección 2.4.

El posicionamiento de la marca como representación de calidad, seguridad y confianza debe ser primordial y todos los *touchpoints* deben ser consistentes con dicha percepción hacia el cliente. Por lo tanto, cada interacción con el cliente y la comunidad debe tener especial cuidado a esta estrategia y ello incluye desde la fachada del jardín, hasta las boletas de cobro, pasando por los volantes, eventos, vestuario del personal y el trato hacia los párvulos.

Por último, el uso de los medios de comunicación mostrando la oferta única y peculiar, puede ser de mucha utilidad para mostrar el proyecto en un comienzo y dar consciencia de la existencia de la oferta.

### 4.2.3. Precio

Como estrategia de *pricing* se ofrecerá un servicio de media jornada bastante reducido en horario de manera de apuntar también a los usuarios que, dentro del segmento de ingreso alto, tengan una menor disposición a pagar, aun cuando estén interesados en el servicio. El sistema, en general, tratará de ajustarse a las distintas necesidades y aplicará un precio diferenciado para cada nivel de servicio definido principalmente por el uso.

De las conclusiones obtenidas en el análisis de Porter, se establece que costos de cambios elevados para el cliente hacen atractiva la estrategia de captar clientes a un precio menor al objetivo, pero que se vaya incrementando en el tiempo, de manera que, en el equivalente, permita obtener los resultados de retornos esperados para el proyecto.

Por otro lado, y considerando el precio promedio obtenido en la sección 7.6.2, se puede construir el tarifado de las 3 opciones de jornada que proveerá Childcare. Para ello, como criterio se define una proporción 1 : 0,85 : 0,7 del precio de jornada full, media jornada extendida y media jornada.

Dado que no se tiene la distribución de la demanda en cada jornada, se asumirá un tercio en cada una. En el futuro estas proporciones se pueden ir ajustando a la distribución real. La fórmula que permite determinar el precio para la jornada completa es:

$$P_c = \bar{P} / \sum_{i=1}^3 \text{proporcion } p_i \times d_i$$

Donde,

$\bar{P}$  : Es el precio promedio, es decir \$335.000.

$p_i$ : Es el criterio de proporción de precio, con  $p_1 = 1$ ,  $p_2 = 0,85$ ,  $p_3 = 0,7$

$d_i$ : Es la distribución para cada una de las jornadas, en este caso se asumió 1/3 en cada una.

Luego el tarifado, tiene el siguiente resultado:

Tabla 17: Tarifado según jornada

Jornada	Distribución de Demanda	Proporción Precio	Precio
Completa	33,3%	1,00	\$ 394.118
Media Extendida	33,3%	0,85	\$ 335.000
Media	33,3%	0,70	\$ 275.882

Cabe destacar que los precios mostrados en la Tabla 17, son sin almuerzo. En caso de que el usuario solicita opción almuerzo, se cobrará el equivalente de costo marginal generado al jardín y que se determinará en base a los requerimientos especiales de alimentación de cada niño.

#### 4.2.4. Distribución

Las ventas se realizarán en forma directa. La estrategia es crear conocimiento del establecimiento y de la marca con contenido en redes sociales, con panfletos en las zonas aledañas y, como ya se dijo, ser un foco llamativo para medios de prensa. Una vez se conozca la existencia del establecimiento, el segundo paso es otorgar el acceso a un sitio web de alta calidad, que sirva de *touchpoint* y de base de construcción de la marca y la experiencia del usuario. Así, y al igual que la mayoría de los centros educativos, se busca vender con el canal directo de venta del propio establecimiento con una estrategia *inbound*.

Cabe destacar que la directora general, directora educativa y subdirectoras, tendrán acceso a comisiones por venta. De esta manera, y al ser difícil el monitoreo del esfuerzo en la venta, se generan los incentivos necesarios para que ello ocurra. Dentro de los costos comerciales se consideran las comisiones en \$60.000 por venta que se añadirán a los sueldos brutos fijos que tiene este personal.

## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del proyecto contempla una cabeza administrativa (Director General) a nivel de la cadena. Inicialmente las áreas de asesorías y servicios, es decir, contabilidad, profesores de talleres y aseo serán realizadas a honorarios y dicha gestión estará a cargo del director general. A medida que cada clúster de la cadena crezca, estos elementos se irán internalizando de manera de asegurar una eficiencia en el uso de los recursos.

Adicionalmente, se tendrá el cargo de Directora Educativa, que será una profesional experimentada en Educación Parvularia. Este profesional tendrá la responsabilidad de asegurarse que se cumplan los más altos estándares de calidad de educación bilingüe en cada establecimiento y colaborará en la coordinación de talleres especiales en cada establecimiento.

Cada establecimiento contará con una Subdirectora encargada de la gestión y supervisión local. Su actividad no será necesariamente exclusiva, pudiendo llevar también labores dentro de las aulas.

*Tabla 18: Relación de párvulos por profesional (Fuente: Decreto 115 MINEDUC de Chile).*

<b>Nivel</b>	<b>Profesional</b>	<b>Max # de párvulos por profesional</b>
Sala Cuna	Educadora de Párvulos	42
Sala Cuna	Técnico de Párvulos	7
Medio Menor	Educadora de Párvulos	32
Medio Menor	Técnico de Párvulos	25
Medio Mayor	Educadora de Párvulos	32
Medio Mayor	Técnico de Párvulos	32
Transición	Educadora de Párvulos	35
Transición	Técnico de Párvulos	35
Global	Manipuladora de alimentos	70

Reportándole a las Subdirectoras de establecimiento, se encontrarán las Educadoras de Párvulo y las Técnicos de Párvulo en cantidad y proporción que asegure que se cumplan estándares de máximo número de niños por profesional establecidos por JUNJI, sin importar que el establecimiento privado no deba responder a dichos parámetro a la fecha. Por último, también se incorporará el cargo de Manipuladora de Alimentos. La relación que se empleará se muestra en la Tabla 18.

En el caso, de los estándares en el resto de Latinoamérica, podría modificarse en concordancia con la normativa local vigente de cada país.

La estructura organizacional del proyecto es la siguiente:

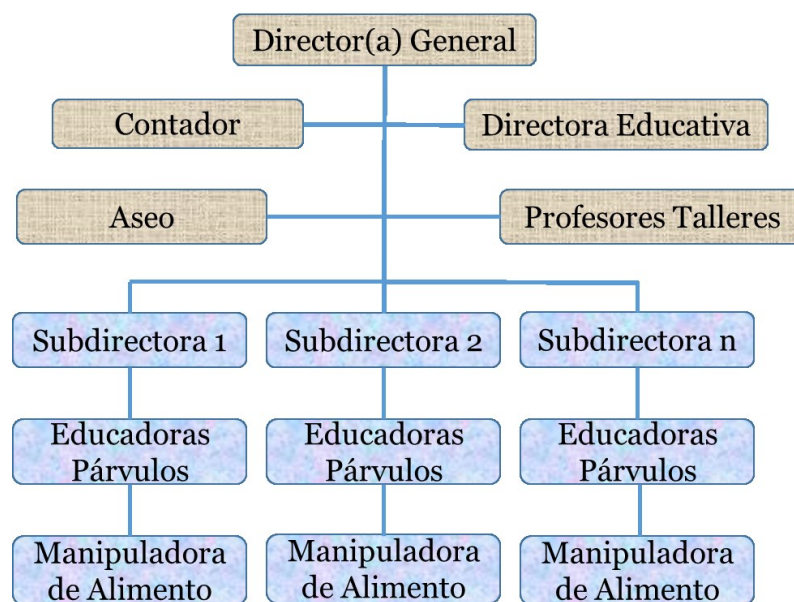


Figura 6: Organigrama de Institución.

De haber más de dos jardines en un país, por eficiencias de *span of control*, correspondería crear el cargo de Director Local. Adicionalmente, y en particular para el caso piloto en Chile, que contempla inicialmente un establecimiento en zona oriente de capital, por motivo de eficiencias, la Directora Educativa es al mismo tiempo Subdirectora del establecimiento.

## 6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1. Operaciones

Si bien, a la fecha, los jardines infantiles particulares no tienen obligatoriedad de empadronarse y someterse a los estándares de la JUNJI, al existir en la actualidad una discusión en proceso en el parlamento chileno sobre exactamente dicha obligatoriedad, es menester de este plan de trabajo considerar las medidas que minimicen el riesgo de quebrantar cualquier normativa en el futuro. Por lo tanto, el proyecto educativo contemplará los estándares mínimos recomendados por la JUNJI según lo reflejado en dimensionamiento de infraestructura y personal.

#### 6.1.1. Reclutamiento

Es de suma importancia establecer una estrategia de reclutamiento de alto estándar, por cuanto, JUNJI tiene una normativa sobre el personal idóneo que trabaja con niños en jardines infantiles y salas cunas. Específicamente, el personal debe tener un título de educación preescolar y, en particular, el profesional extranjero desde países que no existen tratados o convenios vigentes de reconocimientos de títulos (siendo el caso de

todos los países angloparlantes) tiene 5 años de plazo para convalidarlo en Chile [15]. Tomando esto en consideración, el proyecto se supeditarán a tal normativa.

Por lo tanto, dentro de las actividades estratégicas a implementar en la cadena, se contempla el proceso de reclutamiento, tramitación de visa y convalidación de título profesional de las Educadoras de Párvulo nativas en inglés provenientes desde el extranjero en los países que compongan la cadena cuya normativa así lo exija. También, se realizará la gestión de ofrecimiento de prácticas profesionales a alumnos internacionales de educación preescolar con inglés nativo. En el caso piloto chileno, existe un plazo de hasta 5 años para convalidar los títulos de profesor y el permiso provisorio de trabajo se obtiene al momento de comenzar el trámite de visa de trabajo [16].

Para lo anterior, existen importantes líderes educativos en la facilitación de recursos humanos desde Estados Unidos. Un ejemplo de ello es ISA / GlobalLinks Learning Abroad, que permite coordinar personas que desean trabajar o realizar pasantías en el extranjero y que trabaja con un grupo selecto de países receptores entre los que, precisamente, se cuenta Chile.

Este importante proceso será gestionado inicialmente por la Directora General y posteriormente se irá descentralizando el proceso a cada región, cuando la cadena comience su expansión.

El modelo de atracción de personal especializado que pretende emplear este proyecto, es el ya usado por el Instituto de Inglés Sam Marsalli, que recluta profesionales jóvenes que desean tener una experiencia internacional al salir de su Universidad. La propuesta de valor para atraer este talento, es básicamente darle la oportunidad a la persona joven de conocer Chile, el país de América Latina de mayor desarrollo, trabajar y costearse sus gastos y vivir cómodamente. Este modelo ha resultado ser bastante exitoso, si se considera que dicho instituto logra costos de mano de obra calificada (todos jóvenes con títulos profesionales) muy bajos (8 usd/hr). Sin perjuicio de ello, y para ser conservadores en el plan de negocios, la oferta de compensación para la profesional extranjera considerará la mediana del sueldo bruto para la profesión *preschool teacher* en Estados Unidos que asciende a 11 dólares por hora [18] más un sueldo adicional cada 12 meses trabajados.

### 6.1.2. Gestión de rotación de personal

Si bien el modelo conlleva inherentemente una alta rotación de personal (en la estimación de costos lo suponemos en un 40% anual para profesionales internacionales), es posible detectar profesionales talentosos y que decidan quedarse por más tiempo, darles un sueldo por sobre el mercado chileno e incentivarlos a hacer carrera en la cadena, subiendo a puestos de Subdirectora, Director Local y Directora Educativa e inclusive intercambios a otros países que compondrán la cadena.

Además, se contemplan mecanismos de compensación que incentivan la permanencia del personal. Ejemplo de ello es la estrategia de pagar un sueldo adicional después de cada año trabajado, otorgar premios por trayectoria, capacitar y desarrollar al personal constantemente, siendo además relevante el hecho que a los profesionales

extranjeros se les otorgará un ingreso de un 109,7% superior a lo que gana la media del profesional en educación preescolar en Chile.

### 6.1.3. Aseguramiento de calidad y desarrollo de personal

El aseguramiento de calidad educativa y buen trato a los párvulos es otra actividad crítica. Por lo mismo se implementarán mecanismos de incentivos y monitoreo continuo a las actividades:

- Los establecimientos contarán con cámaras IP de alta resolución con fines de seguridad y tranquilidad de los padres que podrán acceder a ellas con claves personales desde la web o el celular.
- Se confeccionarán encuestas y evaluaciones que permitan premiar a las docentes de alto desempeño en trato y cuidado de los niños e innovaciones pedagógicas de alta calidad.
- Se capacitará continuamente a los profesionales en los temas de educación intercultural y sobre la visión que tiene la institución para el desarrollo de los infantes.

### 6.1.4. Distribución de carga laboral

#### 6.1.4.1. Directora General

Será la máxima autoridad de la cadena y tendrá funciones de velar por el correcto funcionamiento contable, el control de gestión, administración de recursos y sistema de ventas. Esta tarea debería consumirle el 75% de su tiempo. Además, inicialmente, tendrá la función de ser la contraparte de personal que presta servicios especiales, como aseo, auditorías, y profesores de talleres para la cadena que consumirá el otro 25% de su tiempo.

#### 6.1.4.2. Directora Educativa

Su horario de operación será flexible, por cuanto no responde a atención de usuarios (a excepción cuando el profesional tenga además el cargo de Subdirectora). Su labor principal corresponde perfeccionamiento del programa intercultural y actividades pedagógicas y a la capacitación y supervisión del personal sobre los mismos. Estas tareas corresponden a la mitad de su tiempo. Al mismo tiempo, deberá prestar apoyo al Director General y Subdirectoras en el reclutamiento de nuevo personal. Estará además a cargo de organizar los eventos especiales del programa y la gestión de comunicaciones de los mismos, colaborando con la difusión y marketing de la cadena.

#### 6.1.4.3. Subdirectora de Establecimiento.

Su perfil es de profesional universitario en Educación de Párvulos, y será responsable de todas las operaciones que se realicen dentro del establecimiento educacional a cargo. Es decir, tendrá que supervisar, la correcta ejecución de las directrices emanadas por la Directora Educativa y tendrá que asegurar la seguridad, buen trato, aseo y alimentación



de los párvulos. Además, será capaz de ejecutar algunas tareas administrativas como evaluación de personal e ingreso de nuevas ventas.

#### 6.1.4.4. Personal Educativo

El horario de atención de la institución es de 8:30 a 18:45 hrs. de lunes a jueves. Hasta las 17:30 los días viernes. Considerando 1 hora de almuerzo, se obtienen exactamente 45 hrs. semanales de trabajo docente. Ello se diferencia, de otros establecimientos que, o bien no cumplen con las normativas de cantidad de horas trabajadas por el personal, o necesitan de más de un turno de personal para lograr la extensión completa de la jornada preescolar de los menores. Adicionalmente, la extensión horaria limitada entrega el beneficio que los padres dejan a su niño en manos de una profesional quien lo devuelve en las horas posteriores. Como resultado, se crea el beneficio de establecer una conexión padre - educadora de párvulo, elevando la lealtad del cliente, y además se genera un mecanismo de responsabilidad del profesional por el niño que tiene a cargo.

## 6.2. Plan de implementación

Considerando que la institución podría comenzar su operación en el año 2016, se ha confeccionado un plan de actividades relevantes para la consecución de tal objetivo. También se han estimado los flujos de inversiones necesarias en esta etapa inicial. Los detalles de lo explicado precedentemente pueden ser observados en la Figura 7.

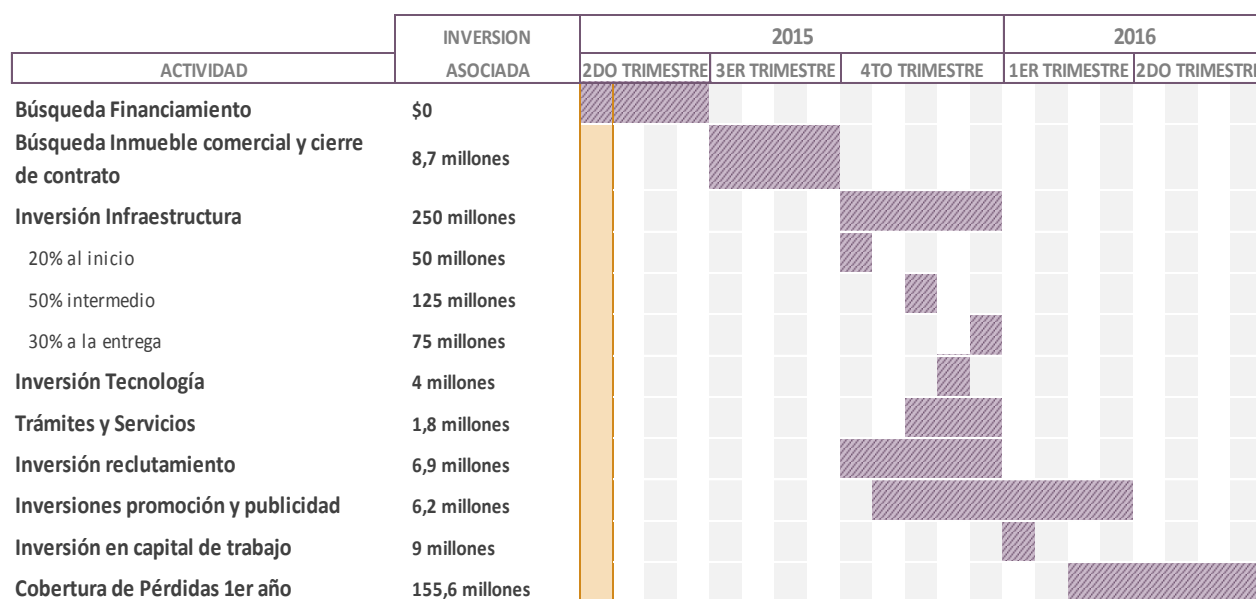


Figura 7: Plan de Implementación e inversiones iniciales.

## 7. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

### 7.1. Tasa de Costo de Capital del Proyecto

La tasa de costo de capital se determinará con el modelo CAPM (*capital asset pricing model*). Es decir, el modelo cumplirá la fórmula:

$$tcc = r_f + PPR \times \beta$$

Donde,

$tcc$  = tasa de costo de capital a estimar.

$r_f$  = tasa libre de riesgo. Últimos estudios que toman los pagarés reajustables del banco central promedio, lo sitúan en un 3,5%. [22]

$PPR$  = premio por riesgo de mercado en Chile, que últimas publicaciones lo sitúan en 7,6% [22]

$\beta$  = beta de la industria, que en este caso se ajustará al beta de los servicio educativos que publica Damodarán, que equivale a 1,24. [23].

Reemplazando los parámetros conocidos en el modelo de CAPM, la tasa de costo de capital se estima en 12,92%.

### 7.2. Determinación de Costos

Como primera medida para determinar los costos se realiza un análisis para establecer si el o los locales deben ser comprados o arrendados.

Como datos iniciales tenemos que el costo de adquisición de un local en zona oriente de referencia que asciende a 70 uf/m<sup>2</sup> y el arriendo a 0,415 uf/m<sup>2</sup>-mes (datos del portal inmobiliario a la fecha). [17]

Se asumirá también que en ambas opciones se debe ejercer la misma inversión en habilitación del inmueble para los fines de este proyecto, por lo tanto dicha variable no entrará en esta evaluación.

El costo de inversión puede ser traducido a un costo mensual equivalente de 0,59 uf/m<sup>2</sup>. Por lo tanto, si solo se comparan estos valores, la opción de arriendo está siendo más rentable. No obstante, existen otras ventajas y desventajas que se evalúan a continuación:

Tabla 19: Arriendo vs Inversión

Atributo	Arriendo	Inversión
Comparación de costos	Presenta costo razonable.	Mayor costo equivalente
Riesgo a final de proyecto	Propietario podría exigir que establecimiento sea devuelto con la misma planta y configuración con cuales fue entregado.	Sin riesgo
Flexibilidad	Mayor facilidad para liquidar proyecto	Activo de poca liquidez y tarea de venta de mayor complejidad.
Financiamiento	Proyecto con menor inversión inicial	Requerirá mayor financiamiento de partes que exigirán un retorno por participación.

Se observa que si bien la opción de arriendo podría implicar un costo de desmantelamiento de configuración habilitada, en general presenta las ventajas de generar menor inversión inicial para el proyecto, mayor flexibilidad y un menor costo económico.

### 7.2.1. Inversiones

Las partidas de inversiones han sido clasificadas en los grupos de infraestructura, tecnología, trámites y servicios e inversiones comerciales.

Dentro de los costos de infraestructura se consideran habilitación, seguridad, amoblado, decoración, cunas, colchones, sistemas de sonido, sistemas de recreación, material didáctico, material de oficina y elementos de cocina. En los costos de tecnología se cuentan el portal web, integración de cámaras IP, aplicación móvil, laptops e impresora. Las partidas de trámites y servicios se conforman de consultoría de creación de programa educativo y trámites de solicitud de modificación y recepción de obras, autorización SEREMI (Secretaría Regional Ministerial de Chile) de Salud, JUNJI y patente municipal. Finalmente, dentro de los costos comerciales se incluyen las asesorías de creación de marca, campaña de *awareness* y costo de captación de clientes iniciales.

Si bien el detalle de los costos de inversiones iniciales pueden ser observados en los anexos C y D, en resumen, para un jardín de capacidad 168 párvulos y 21 lactantes en local arrendado en la zona oriente de Santiago es de:

Tabla 20: Resumen de inversiones iniciales.

Grupo	[M\$]
Infraestructura Física	\$ 258.732
Tecnología	\$ 4.070
Trámites y Servicios	\$ 1.865
Comerciales	\$ 6.218
Capital de trabajo	\$ 9.043
<b>Total [M\$]</b>	<b>\$ 279.928</b>

## 7.2.2. Gastos

Los drivers más importante que definirán los gastos de este negocio son dos: los costos de recursos humanos y arriendo del local. Por lo tanto, se prestará especial atención a estas dos partidas.

### 7.2.2.1. Costos de Recursos Humanos.

En general se han definido 6 partidas que componen los costos en recursos humanos: sueldos; bonos; reclutamiento; capacitación; viajes; y, finalmente, vestuario. A continuación se detallan las consideraciones de los 3 ítems más importantes:

- a) Sueldos: en este caso, se han definido diversos perfiles en concordancia a las necesidades de la institución. Dada la especialización requerida para las profesionales educativas, se determinaron los ingresos brutos para profesionales con el grado de *preschool teacher* en Estados Unidos [18] y los ingresos brutos de carrera técnico de párvulo en Chile para el 10% más alto al 5to año de egreso [19]. La idea es emplear a profesionales nativas para el cargo de Educadora de Párvulo y con inglés avanzado para profesionales de apoyo Técnicos de Párvulo. Para los casos de Manipuladora de Alimentos y Administrador, se tomaron perfiles con 5 y 10 años de experiencia.

Tabla 21: Perfil y Compensación Bruta Mensual

Cargo	Area	Perfil Compensación	Compensación Bruta Mensual
Administrador	General	Administrador de Empresa*	\$ 1.591.030
Directora/Educ Parvulos	General	Educadora Párvulo Top 10% Chile*	\$ 827.367
Educadora Párvulos	Sala cuna	Preschool Teacher USA**	\$ 1.168.200
Educadora Párvulos	Medio menor	Preschool Teacher USA	\$ 1.168.200
Educadora Párvulos	Medio mayor	Preschool Teacher USA	\$ 1.168.200
Educadora Párvulos	Transición	Preschool Teacher USA	\$ 1.168.200
Técnico Párvulos	Sala cuna	Tecnico Educ Párvulos Top 10% Chile*	\$ 388.907
Técnico Párvulos	Medio menor	Tecnico Educ Párvulos Top 10% Chile	\$ 388.907
Técnico Párvulos	Medio mayor	Tecnico Educ Párvulos Top 10% Chile	\$ 388.907
Técnico Párvulos	Transición	Tecnico Educ Párvulos Top 10% Chile	\$ 388.907
Manipuladora alimentos	General	Técnico en Alimentos*	\$ 595.830
Auxiliar de Aseo	General	Auxiliar Aseo	\$ 300.000

\* Fuente: mifuturo.cl

\*\* Fuente: Payscale.com

- b) Bonos: Como parte de la estrategia de reconocimiento y retención se ha definido un bono que se pagará al comienzo de cada año a los profesionales que se hayan desempeñado durante todo el año anterior. El bono ascenderá a 1 sueldo bruto adicional y así incentivar la permanencia y el apego a la institución.
- c) Reclutamiento: Se ha considerado un costo de selección y reclutamiento que corresponde a 0,8 y 0,5 sueldos para profesionales y técnicos respectivamente

[20]. Además, como supuesto, se ha considerado que los profesionales chilenos tendrán una rotación de un 20% y los extranjeros de 40%.

#### 7.2.2.2. Arriendo de Local.

Se ha cotizado en la oferta pública de inmuebles comerciales en el sector de mayor valor comercial del sector oriente de Santiago, encontrándose valores en torno a 0,415 UF/m<sup>2</sup>-mes. La superficie necesaria para el local se determina en base a la proyección de demanda y tomando como parámetro los estándares más elevados del mercado actual que ascienden a 3,3 m<sup>2</sup> por párvulo y 4,1 m<sup>2</sup> por lactante. Cabe destacar que promedio vigente de la industria es de 1,1 m<sup>2</sup> por párvulo y 2,5 m<sup>2</sup> por lactante, mientras la OCDE posee en promedio 2,9 m<sup>2</sup> y 3,6 m<sup>2</sup> para dichos parámetros, respectivamente [21].

Lo anterior permitirá obtener una infraestructura competitiva y ser consistente con la oferta de un servicio top de línea al usuario de segmento altamente exigente.

#### 7.2.2.3. Resumen de Gastos y Apertura para EERR

El resumen de las partidas de gastos anual equivalente clasificadas por grupos de recursos humanos, operacionales, comerciales y servicios se muestra a continuación:

*Tabla 22: Gastos Anuales Equivalentes*

<b>Grupo</b>	<b>CAE [\$M]</b>
RRHH	\$ 189.079
Infraestructura	\$ 74.727
Operación	\$ 1.420
Comerciales	\$ 12.791
Servicios	\$ 12.326
<b>Total</b>	<b>\$ 290.342</b>

Sin perjuicio de lo anterior, el detalle de los gastos puede ser consultado en la sección de anexos E.

Adicionalmente, los gastos se han abierto en costos operacionales y de administración y ventas de acuerdo al criterio mostrado en el anexo E de gastos. Los costos anuales equivalentes relacionados a esta apertura se muestran en la Tabla 23.

*Tabla 23: Costo anual equivalente de Gastos*

<b>Grupo</b>	<b>CAE [\$M]</b>
Operacional	\$ 200.563
Admin & Ventas	\$ 90.221
<b>Total</b>	<b>\$ 290.784</b>

### 7.3. Depreciaciones

Las depreciaciones se calcularon con el criterio de depreciación lineal de los activos. Dentro de los criterios empleados, se puede mencionar que los costos de habilitación del inmueble se depreciaron con una vida útil de 20 años, dado que se trata de obras civiles para infraestructura. Las adecuaciones, decoración general y los elementos recreativos como toboganes, se han depreciado a 10 años. El resto, por tratarse de material tecnológico o de oficina, se ha depreciado a 5 años en general. El detalle de las vidas útiles y depreciaciones pueden ser consultadas en anexos F.

### 7.4. Valor Terminal del Proyecto

En este caso se considera que el proyecto continúa sus operaciones más allá del horizonte de evaluación del proyecto. Por lo tanto, como criterio de valor terminal del flujo de caja, se ha tomado el valor presente de un flujo futuro perpetuo que corresponde al flujo de caja del año 10 proyectado con un crecimiento conservador de un 1% anual.

### 7.5. Impuestos

Hoy en Chile se acaba de tramitar la reforma tributaria en la cual se elevan paulatinamente los impuestos que afectan a las empresas. Dependiendo del régimen seleccionado “A” o “B”, el aumento será de hasta un 25% o hasta un 27% respectivamente [24].

El caso de régimen A, las utilidades tendrán una imposición de un 25%, pero que serán inmediatamente atribuidas a los accionistas. En el caso del régimen B, se permite diferir el pago atribuido a los accionistas por sus ingresos de dividendos y utilidades hasta que estos sean efectivamente recibidos por ellos [24].

En el caso del flujo de caja, se supondrá que la empresa se acogerá al régimen B y que la empresa partirá desde el año tributario 2016. Con ello se logra la estructura de impuestos mostrada en la Tabla 24.

*Tabla 24: Estructura tributaria del proyecto.*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Tasa de Impuestos	24%	25%	25,5%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%

### 7.6. Determinación de Ingresos

Ya se cuenta con la demanda del segmento objetivo de la comuna de Vitacura obtenida en la sección 2.1.1.2. Adicionalmente, para el análisis de ingresos se realiza una optimización que permite determinar el precio de la mensualidad que maximice el valor presente de la empresa en base a la sensibilidad precio-demanda obtenida en sección 2.1.2.2.

Por otro lado, los ingresos relativos están sujetos a la cantidad de usuarios promedio que tendrá la institución en el año. Si bien el Childcare estará abierto todo el año, para efecto de los ingresos se considerarán 11 meses, por cuanto la demanda en los meses de verano sufre de una estacionalidad a la baja.

### 7.6.1. Matrícula

Además, para el ingreso obtenido por el concepto de matrícula, que es menos relevante, se asumirá un valor fijo de \$200.000, que es menor a lo exigido por el competidor directo Running Brook (que cobra \$250.000 por tal concepto) y consistente con una estrategia agresiva de captación. Para el cálculo de estos ingresos también es importante el parámetro de rotación asumido, que en este caso será de 40% anual, que corresponde a una permanencia promedio 2 años y medio en la institución.

### 7.6.2. Mensualidad

En la sección 2.1.1.2, Figura 4, se realizó un análisis conjunto que permite obtener cuotas de mercado para distintos precios. Con ello, se ha ajustado una estimación lineal de *market share* que se presenta a continuación:

$$MS = 0,622 - Precio \text{ [\$M]} \times 0,0012$$

Si bien, el proyecto es el único en Latinoamérica que provee los servicios de jardín infantil y sala cuna con profesionales nativas en inglés, en forma conservadora, se asumirá que la cuota de mercado de la oferta bilingüe se compartirá a la mitad con el competidor Running Brook, que ofrece servicio full bilingüe con profesionales chilenas. La participación de la institución Childcare partirá en 0% para el momento inicial e irá subiendo paulatinamente hasta el 5to año de funcionamiento, donde captará la mitad de la cuota de mercado que capta la oferta bilingüe. Por ejemplo, si el precio promedio de la mensualidad es \$350.000, el *market share* de la oferta full bilingüe será de un 19,7% del segmento objetivo y la cuota de mercado para el plan piloto será la mitad de esta cifra, es decir 9,8%, una cifra razonable si se considera que hay solamente 12 jardines en la comuna, y estas cuotas están basadas solamente en el mercado objetivo (familias con ingreso per cápita sobre 1 millón de pesos).

Utilizando la información de costos de inversión, gastos, depreciaciones y valor residual agrupado en un flujo de caja que se muestra en la sección **Error! Reference source not found.** Tabla 29 es posible calcular el valor presente neto del proyecto (VPN). Con lo anterior, y utilizando el software Analytic Solver se calcula el precio que maximiza el VPN del proyecto.

El resultado es que el valor de la empresa se maximiza al precio \$333.563. Por lo tanto, el precio promedio ofertado al usuario será de \$335.000. Y de esta forma la demanda a fin de año proyectada a 10 años alcanzará 189 niños que corresponde a un 6,0% del mercado total de educación parvularia para el rango 1 a 4 años en Vitacura:

Tabla 25: Proyección de demanda a fin de año.

	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Market Share Segmento Objetivo	-	2,2%	4,3%	6,5%	8,6%	10,8%	10,8%	10,8%	10,8%	10,8%	10,8%
Market Share Total Mercado Vitacura	-	1,2%	2,4%	3,6%	4,8%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Sala Cuna Mayor	-	4	8	13	17	21	21	21	21	21	21
Medio Menor	-	8	17	25	34	42	42	42	42	42	42
Medio Mayor	-	12	24	36	49	61	61	61	61	61	61
Transición	-	13	26	39	52	65	65	65	65	65	65
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>75</b>	<b>113</b>	<b>152</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>

Calculando las demandas promedios de cada año, que se obtienen como el promedio de las demandas a fin de año, se obtiene:

Tabla 26: Demandas promedio.

	Año										
Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>lactantes</b>	-	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>parvulos</b>	-	<b>17</b>	<b>50</b>	<b>84</b>	<b>118</b>	<b>152</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>168</b>
Medio menor	-	4	13	21	30	38	42	42	42	42	42
Medio mayor	-	6	18	30	43	55	61	61	61	61	61
Transición	-	7	20	33	46	59	65	65	65	65	65

Luego, los ingresos por concepto de mensualidades y matrículas son:

Tabla 27: Ingresos

<b>Ingresos [\$M]</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mensualidades	68.173	206.360	346.390	488.263	628.293
Matrícula	5.180	11.980	15.120	18.300	21.240
<b>Total</b>	<b>73.353</b>	<b>218.340</b>	<b>361.510</b>	<b>506.563</b>	<b>649.533</b>
<b>Ingresos [\$M]</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Mensualidades	696.465	696.465	696.465	696.465	696.465
Matrícula	18.820	15.120	15.120	15.120	15.120
<b>Total</b>	<b>715.285</b>	<b>711.585</b>	<b>711.585</b>	<b>711.585</b>	<b>711.585</b>

## 7.7. Estado de Resultados Proyectado

En el estado de resultado proyectado se han incorporado los ingresos, gastos, inversiones, depreciaciones, valor de liquidación, cálculo del EBITDA, impuestos, etc. Los resultados se muestran en la Tabla 28.



## 7.8. Flujo de Caja

El caso del cálculo del flujo de caja, se obtiene de los mismos números obtenidos en los estados de resultados. No obstante, dado que los ingresos y gastos se van realizando paulatinamente en el año y no como las inversiones que se realizan al final del año (para soportar la demanda del año siguiente), corresponde realizar una alineación de flujos.

La alineación de flujos consiste en llevar los ingresos y gastos desde mitad a fin de año con un factor  $(1 + \text{tasa costo capital})^{0.5}$ . De esta forma, los ingresos, los gastos y las inversiones quedan todas reflejadas como flujo a fin de cada año y pueden descontarse normalmente según la tasa de costo de capital.

Finalmente, y tomando las consideraciones ya señaladas, el flujo de caja puede ser observado en la Tabla 29.

Tabla 28: EERR Proyectado

<b>EERR Proyectado [\$M]</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ingreso Operacional		\$ 73.353	\$ 218.340	\$ 361.510	\$ 506.563	\$ 649.533	\$ 715.285	\$ 711.585	\$ 711.585	\$ 711.585	\$ 711.585
Mensualidades		\$ 68.173	\$ 206.360	\$ 346.390	\$ 488.263	\$ 628.293	\$ 696.465	\$ 696.465	\$ 696.465	\$ 696.465	\$ 696.465
Matrícula		\$ 5.180	\$ 11.980	\$ 15.120	\$ 18.300	\$ 21.240	\$ 18.820	\$ 15.120	\$ 15.120	\$ 15.120	\$ 15.120
Costos Operacionales		\$ 139.413	\$ 148.816	\$ 193.751	\$ 229.561	\$ 230.473	\$ 232.656	\$ 233.715	\$ 233.715	\$ 233.715	\$ 233.715
Gastos de Administración y Ventas		\$ 89.636	\$ 92.319	\$ 95.842	\$ 97.469	\$ 99.116	\$ 100.639	\$ 99.385	\$ 97.469	\$ 97.469	\$ 97.469
EBITDA		\$ (155.696)	\$ (22.795)	\$ 71.917	\$ 179.533	\$ 319.944	\$ 381.990	\$ 378.485	\$ 380.402	\$ 380.402	\$ 380.402
Depreciación		\$ 17.345	\$ 18.265	\$ 19.201	\$ 20.159	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041
Resultado antes de Impuestos		\$ (173.041)	\$ (41.060)	\$ 52.715	\$ 159.373	\$ 298.903	\$ 360.949	\$ 357.444	\$ 359.361	\$ 359.361	\$ 359.361
Impuesto		\$ -	\$ -	\$ 13.442	\$ 43.031	\$ 80.704	\$ 97.456	\$ 96.510	\$ 97.027	\$ 97.027	\$ 97.027
Resultado después de impuestos		\$ (173.041)	\$ (41.060)	\$ 39.273	\$ 116.343	\$ 218.199	\$ 263.493	\$ 260.934	\$ 262.333	\$ 262.333	\$ 262.333
Costo Inversión	\$ 279.928	\$ 22.623	\$ 22.522	\$ 22.823	\$ 22.184	\$ 16.774	\$ 4.819	\$ 4.373	\$ 4.939	\$ 4.557	\$ -
Valor Terminal											\$ 2.376.505
Flujo de Caja Libre	\$ (279.928)	\$ (178.319)	\$ (45.318)	\$ 35.652	\$ 114.318	\$ 222.466	\$ 279.715	\$ 277.602	\$ 278.435	\$ 278.817	\$ 2.659.879

Tabla 29: Flujo de caja a 10 años.

<b>Flujo de Caja [\$M]</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ingreso Operacional		\$ 77.949	\$ 232.021	\$ 384.161	\$ 538.302	\$ 690.230	\$ 760.103	\$ 756.171	\$ 756.171	\$ 756.171	\$ 756.171
Gastos		\$ 243.400	\$ 256.244	\$ 307.738	\$ 347.521	\$ 350.240	\$ 354.178	\$ 353.971	\$ 351.934	\$ 351.934	\$ 351.934
Depreciación		\$ 17.345	\$ 18.265	\$ 19.201	\$ 20.159	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041
Resultado antes de Impuestos		\$ (182.796)	\$ (42.488)	\$ 57.222	\$ 170.622	\$ 318.950	\$ 384.884	\$ 381.159	\$ 383.196	\$ 383.196	\$ 383.196
Impuesto		\$ -	\$ -	\$ 13.442	\$ 43.031	\$ 80.704	\$ 97.456	\$ 96.510	\$ 97.027	\$ 97.027	\$ 97.027
Resultado después de impuestos		\$ (182.796)	\$ (42.488)	\$ 43.779	\$ 127.591	\$ 238.246	\$ 287.427	\$ 284.649	\$ 286.168	\$ 286.168	\$ 286.168
Costo Inversión	\$ 279.928	\$ 22.623	\$ 22.522	\$ 22.823	\$ 22.184	\$ 16.774	\$ 4.819	\$ 4.373	\$ 4.939	\$ 4.557	\$ -
Valor Terminal											\$ 2.376.505
Flujo de Caja	\$ (279.928)	\$ (188.075)	\$ (46.746)	\$ 40.158	\$ 125.567	\$ 242.513	\$ 303.649	\$ 301.317	\$ 302.270	\$ 302.652	\$ 2.683.714
<b>VPN [\$M]</b>	<b>\$ 921.651</b>	<b>TIR</b>	<b>31,8%</b>								

## 7.9. Evaluación y análisis económico

Lo que primero se puede observar del flujo de caja en la Tabla 29, es que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 31,8%, que es mayor a la tasa de costo de capital de 12,92%. Además, el Valor Presente Neto del proyecto (VPN) es mayor a \$0 y equivale a \$922 millones de pesos aproximadamente. Por otro lado, al inversionista también le interesa el *payback time* que se logra en 5,35 años si es que toda la inversión es financiado por capital propio.

Dado lo anterior, y si los supuestos con lo que se construyeron los análisis se cumplen, el plan piloto es viable económicamente y tiene una rentabilidad significativa. No obstante, es relevante determinar distintos escenarios para parámetros que contienen una importante incertidumbre y que son críticos en los resultados de los retornos esperados. Esto último será analizado en la siguiente sección.

## 7.10. Análisis de *break-even*

A continuación se muestra cuál es la meta de suscripción mínima para alcanzar el *break-even* operacional, es decir, producir un EBITDA igual o mayor a \$0.

La fórmula general para producir el *break-even* cumple:

$$(P - CV) \times Q - CF - CF_{marginales} = 0$$

Donde,

$P$  = precio mensual del servicio.

$CV$  = costos variables por servicio.

$Q$  = cantidad de servicios.

$CF$  = costos fijos del negocio.

$CF_{marginales}$  = costos fijos marginales (cada cierta cantidad de  $Q$  se adiciona un costo fijo).

Sin embargo, el cálculo para este negocio tiene dos tipos de ingreso: la suscripción mensual y la matrícula. La matrícula está relacionada con el número de ventas que se realizan en el año, (diferencia de suscripción a fin entre cada año) y de la rotación anual de suscriptores. Además, existen múltiples costos fijos marginales relacionados con el personal (sueldo, bonos, vestuario, material oficina, etc) que se va adicionando en forma discreta cada cierto número de párvulos.

Por lo tanto, y para evitar complejidades de cálculo, la solución más directa es realizar una simulación en el software Analytic Solver. La simulación consiste en buscar el nivel de la demanda mínimo que produce el EBITDA igual o mayor a cero en un año específico. Notar que con este método se sensibiliza el nivel de la demanda completa del horizonte de evaluación y así se mantiene la curva o *shape* con el objetivo de que las relaciones de ingresos por suscripciones y matrículas se mantengan en forma coherente.

El año seleccionado para realizar el cálculo de *break-even* es el año 3, donde se logran los primeros resultados operacionales positivos (ver Tabla 28: EERR Proyectado).

Con este método se obtiene que con 51 suscriptores promedio en el año, se logra un EBITDA de \$485.000 aproximadamente, lo que sería el *break-even* operacional del negocio.

Cabe destacar que alcanzar el *break-even* operacional no significa que el negocio como un todo sea rentable, aún falta recuperar las inversiones y producir los retornos esperados dada una tasa de costo de capital. No obstante, este *break-even* es un hito importante como punto de autofinanciamiento de la operación.

## 7.11. Análisis de riesgos

Por un lado, existen varios *drivers* importantes que determinan la rentabilidad y viabilidad económica del plan piloto, que son estimados en base a información disponible de precios de mercado. Ejemplo de ellos son los costos de arriendo de local, la tasa de costo de capital y los costos de recursos humanos en Chile, entre otros. Por otra parte, existen parámetros que no pueden ser consultados directamente a la información disponible de mercado, sino que deben ser estimados indirectamente y/o con supuestos. En este caso, se trata de la demanda que tendrá el proyecto, los costos de recursos humanos provenientes del extranjero y el precio que estará dispuesto a pagar el segmento objetivo para la nueva propuesta de valor. Sin importar todos los esfuerzos y metodologías que se empleen en la estimación de estos drivers, ya sean de fuentes primarias, fuentes directas, o cálculos de información implícita, siempre contendrán una incertidumbre mayor que en los parámetros obtenidos directamente de precios observados en el mercado. Por lo tanto, a continuación se sensibilizan los parámetros de precio, demanda, costos de recursos humanos extranjero y se determinará el precio y demanda mínima por separado (y con todo lo demás constante) de manera que el proyecto logre el autofinanciamiento con VPN mayor o igual a \$0.

En una primera etapa, la metodología a utilizar consiste en correr el modelo económico con variaciones porcentuales de hasta  $\pm 30\%$  para los parámetros de demanda, costos de recursos humanos extranjeros y precio, determinando, así, la TIR y el VPN del plan piloto.

En una segunda etapa se determinará el precio mínimo que genera un valor presente neto de \$0. Así mismo, se encontrará la demanda mínima que sigue generando un valor presente positivo. Con ello se dimensiona qué tan cerca o lejos se está en términos de las variables de precio y demanda de caer en retornos bajo lo exigido por la tasa de costo de capital

Como primer resultado de la metodología utilizada, en la Figura 8 se observa el impacto en la Tasa Interna de Retorno de variaciones por separado de la demanda, del sueldo bruto de los profesionales reclutados desde el extranjero y el precio. Como conclusión se observa que la TIR es más sensible a variaciones de precio, le sigue la demanda y por último los costos de recursos humanos extranjeros. Adicionalmente, se concluye que la viabilidad económica se mantiene aún con los escenarios pesimistas de -30% en la demanda, +30% en los costos o -30% en precio (por separados), toda vez, en ningún caso la TIR cae por debajo de la tasa de costo de capital. En particular, para una variación de un -30% en el precio, con todo lo demás constante, se obtiene una TIR de 14,63%, que sigue estando por sobre la tasa de costo de capital de 12,92%.

### Sensibilidad de TIR según variación de parámetros seleccionados

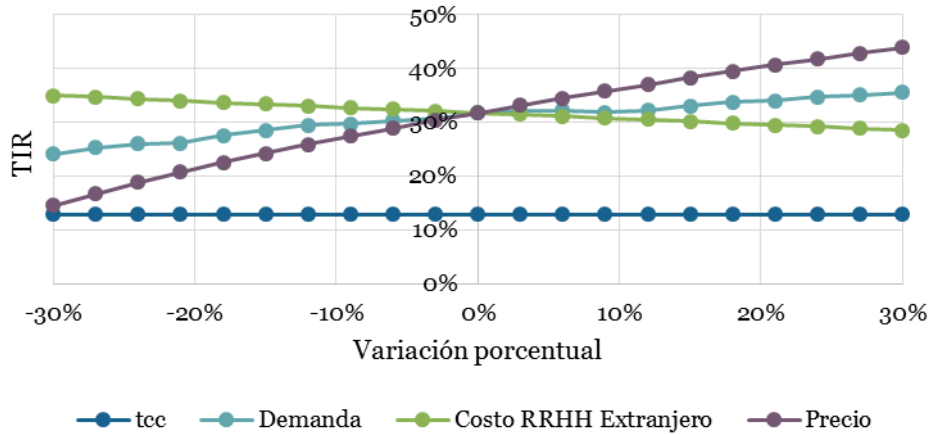


Figura 8: Sensibilidad de TIR para variaciones de parámetros seleccionados.

Como segundo resultado, se ha confeccionado una tabla de doble entrada que calcula el VPN del proyecto en miles de \$ para distintos escenarios combinados de variación de demanda y costos de RRHH extranjeros. Nuevamente la conclusión es favorable, dado que inclusive en la peor combinación de escenarios considerada, es decir, con un 30% menos de demanda y un 30% más de costos en recursos humanos, en forma simultánea, se obtiene un valor presente positivo.

Tabla 30: Tabla de doble entrada para sensibilización de VPN.

		Variación costo RRHH extranjero						
Variación de demanda	VPN [\$M]	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
	-30%	520.584	474.233	427.881	381.530	335.178	288.826	241.867
	-20%	674.467	623.112	571.758	520.403	469.048	417.694	366.339
	-10%	882.808	830.708	778.609	726.509	674.409	622.309	570.209
	0%	1.082.128	1.028.636	975.144	921.651	868.159	814.667	761.175
	10%	1.178.846	1.115.348	1.051.849	988.351	924.853	861.354	797.856
	20%	1.351.621	1.288.234	1.224.736	1.161.238	1.097.739	1.034.241	970.743
	30%	1.558.884	1.495.675	1.432.467	1.368.705	1.304.461	1.240.217	1.175.974

En tercer lugar, se determina con la herramienta Analytic Solver que el precio mínimo que aún garantiza un VPN de cero es de \$227.109, que corresponde a un escenario pesimista con una variación de un -32,2% sobre el precio estimado como óptimo (\$335.000).

Por último, y en relación a la demanda, es posible sensibilizar cuál es el mínimo número de suscripciones a alcanzar en el proyecto y que aún permite un VPN positivo, dejando todo lo demás constante. El resultado es que ello es logrado con un mínimo de

83 niños a alcanzar en el año 5 del horizonte de evaluación, es decir, el negocio soportaría una variación de hasta un - 56% de demanda en un escenario pesimista.

Luego, se concluye que los retornos económicos del plan piloto son suficientemente altos para soportar por separado una caída del precio en hasta un 32,2%, de la demanda de hasta un 56%, o bien, una combinación de mayores costos y menor demanda con variaciones de hasta 30%.

## **7.12. Financiamiento y oferta a inversionistas**

El financiamiento de las inversiones iniciales, se realizarán con recursos de capital propio provenientes desde familiares, amigos y red de interesados, toda vez, las instituciones financieras e inclusive ángeles de capital de riesgo se involucran en etapas posteriores de crecimiento, una vez el negocio posee ventas y flujos en general.

La oferta a los inversionistas consiste en participación del patrimonio que tendrá relación directa con la proporción de capital inicial que aporten sobre el total necesario.

## **8. DETERMINACIÓN DE PAÍSES QUE COMPONEN CADENA**

A continuación, se presentan diversos análisis y antecedentes que sustentan la elección de los países que conformarán la cadena Childcare.

### **8.1. Criterios de Exclusión**

#### **8.1.1. Razón socio-cultural**

Primeramente, dentro de los países latinoamericanos se descartará inmediatamente Puerto Rico, por ser el inglés un idioma oficial y extendido en dicho país, por lo tanto no hay luces de una demanda insatisfecha en la provisión de servicios educativos bilingües.

#### **8.1.2. Excesiva regulación gubernamental**

Cuba debe quedar excluida de la cadena, por cuanto, la normativa imperante prohíbe educación preescolar privada.

Los casos de Colombia [25], Ecuador [26] y Guatemala [27] también deben descartarse, por cuanto, la normativa vigente obliga a los establecimientos educativos preescolares a someterse a un proceso de regulación tarifaria, haciendo menos flexible la propuesta de valor y diferenciación en el sector.

Este tipo de regulación impacta ampliando el grado de incertidumbre de los retornos esperados por los inversionistas que podrían estar limitados por un corte superior y/o estar sometidos a criterios arbitrarios dependiendo del gobierno de turno. Por ejemplo,

el impacto de la aplicación formal de esta reglamentación ha llevado a una disminución de un 17% en la matrícula privada en Colombia desde el año 2008 [5].

En relación a la normativa vigente en la contratación de mano de obra extranjera en cada país, existen algunas restricciones.

El caso más extremo es de México, que exige que al menos el 90% de sus trabajadores sean mexicanos, solo con excepción de cargos de gerencia y directivos. Debiendo el empleador utilizar a capital humano extranjero sólo en forma temporal mientras capacita a mano de obra local. [28]

En casi todos los demás países, incluyendo Chile [29], existen proporciones mínimas de personal local que establecen las leyes del trabajo. No obstante, en todas ellas se incluyen las excepciones de tamaño de la empresa, tipo de contrato o no aplican a personal especializado que desempeña labores que no pueden ser realizadas con personal local.

Por otro lado, y haciendo aún más férrea la regulación mexicana, la educación privada es definida como un sector económico restringido a los extranjeros. Particularmente, para operar en el sector educativo privado con una participación mayor al 49% de la propiedad, se requiere resolución favorable otorgado por el gobierno local. [30]

Por este motivo, México también debe ser excluido como país potencial para la cadena Childcare.

### 8.1.3. Riesgo en la atracción de capital humano

En segundo lugar, como parte fundamental de la operación del modelo de negocio, la actividad de atracción y reclutamiento de profesionales extranjeros de inglés nativo es fundamental. Por lo tanto, este proceso podrá llevarse a cabo sin riesgo de interrupción en países latinoamericanos que garanticen ciertos niveles de desarrollo y calidad de vida y, que de esta forma, atraigan al capital humano especializado.

Dado que el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita no es un indicador perfecto de desarrollo y calidad de vida, (aunque sí está correlacionado con muchos de estos factores), se ha optado por emplear el Índice de Desarrollo Humano, que considera en adición a la renta, factores como la salud, educación, igualdad de género y seguridad, entre otros.

Como criterio, el filtro aplicado corresponde a los niveles de Índice de Desarrollo Humano “alto” y “muy alto” según la última publicación del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas [31]. Por lo tanto, los países con índice de desarrollo humano medio y bajo se considera que proveen una incertidumbre excesiva en el éxito o fracaso de atraer capital humano. En consecuencia, Bolivia, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Paraguay quedan excluidos como potenciales países que conforman la cadena.

Tabla 31: Índice de Desarrollo Humano en Latinoamérica. [31]

País	Índice de Desarrollo Humano - 2014	Índice
Argentina	Muy Alto	0,81
Bolivia	Medio	0,67
Chile	Muy Alto	0,82
Colombia	Alto	0,71
Costa Rica	Alto	0,76
Cuba	Muy Alto	0,82
Rep. Dominicana	Alto	0,70
Ecuador	Alto	0,71
El Salvador	Medio	0,66
Guatemala	Medio	0,63
Honduras	Medio	0,62
México	Alto	0,76
Nicaragua	Medio	0,61
Panamá	Alto	0,77
Paraguay	Medio	0,68
Perú	Alto	0,74
Uruguay	Alto	0,79
Venezuela	Alto	0,76

Por lo tanto, los países latinoamericanos que son candidatos a formar parte de la cadena Childcare, son Argentina, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela y Chile.

## 8.2. Análisis PEST y FODA de mercados

En este trabajo se realiza un análisis general del entorno político, económico, social y tecnológico de los distintos potenciales mercados que compondrían la cadena. Así mismo, se realiza un análisis FODA que complementa el estudio. Este análisis, en conjunto con datos obtenidos desde el estudio de mercado en Latinoamérica, se empleará como base de para la determinación de un *scorecard* final que entrega la determinación del conjunto de países y la prioridad de entrada donde el Childcare operará.

### 8.2.1. Análisis PEST

Desde el punto de vista político y normativo, se prestó especial atención a hechos y escenarios contingentes del último tiempo en cada país, en conjunto con consideraciones del Banco Mundial como el índice *rule of law* [32] y el ranking *easy of doing business* [33]. Además, se empleó *The World Factbook* de la CIA [34], datos de Transparencia Internacional en su índice *corruption perception index* [35] y el índice 2014 de libertad económica [36].



En el plano de la economía se puso énfasis en los datos macro de PIB per cápita, crecimiento, inflación, tasas de interés y desempleo según la data oficial del Banco Mundial.

En el plano tecnológico y social se tomó en consideración aspectos de desarrollo de infraestructura, I+D, Índice de Desarrollo Humano (ya mencionado en la sección previa), de felicidad - con el *happy planet index* [37] -, coeficiente de Gini, fertilidad y alfabetización.

No obstante el detalle del análisis país por país puede ser consultado en la sección de Anexo G, a continuación se presenta el análisis PEST del plan piloto en Chile.

### 8.2.1.1. PEST plan piloto en Chile

#### i. Entorno Político

Después del término del régimen militar en 1990, Chile tuvo una serie de gobiernos democráticos que adoptaron exitosas políticas de apertura internacional. En consecuencia, Chile ha logrado elevar notablemente el estándar de vida de sus habitantes y, hoy Chile es considerado como uno de los países más estables y democráticos en la región.

Por lo mismo, también Chile es considerado un líder en Latinoamérica durante la última década. Según el Índice de Libertad Económica, la nación está clasificada como número 7 en el mundo justo después de Suiza y Canadá [36]. Además, en el ranking *rule of law* del Banco Mundial se posicionó en el percentil 88,15, muy por sobre el vecino Argentina que anotó solo 29,38.

Chile ha firmado múltiples acuerdos de comercio con más de 60 países, con ello, la tasa de impuesto promedio ponderado con que importa Chile sus bienes es de alrededor del 1%. [41]

También Chile ha firmado la Alianza del Pacífico con sus tres socios comerciales de la región, Perú, Colombia y México en contrapartida del Mercosur. De la misma forma, Chile fomentó la integración de los mercados financieros con Perú y Colombia, que entró en vigencia el 2011.

Después de la firma del tratado de libre comercio con China el año 2006, el gigante asiático se ha convertido en el principal socio comercial y destinatario de exportaciones para Chile. Actualmente el 23% de las exportaciones chilenas son a China. [32]

Chile fue clasificado en el puesto 41 / 189 en el mundo en el ranking *easy of doing business* del Banco Mundial, principalmente gracias a los bajos impuestos, el alto comercio internacional y bajo costo del registro de propiedades. [33]

No obstante, dada las reformas tributarias que están en curso, los impuestos aumentarán y, por consiguiente, es posible que se observe una menor inversión en la economía.

## ii. Entorno Económico

Chile posee el PIB per cápita más alto de Latinoamérica, casi bordeando los USD \$ 22.000 (corregido por poder adquisitivo) y, aun cuando, se ha visto desacelerado en el último tiempo debido a crisis globales, sigue creciendo. También, la inversión extranjera directa sigue siendo fuerte y alcanza el 7,3% del PIB de la nación.

Si bien la inflación del año 2014 se espera que termine un poco por sobre el objetivo del gobierno, en general los números macroeconómicos disponibles a la fecha son muy saludables, encontrándose una tasa de desempleo del 7,3%, una inflación del último año disponible del 1,8% y una tasa de interés real del 7,4%, todos datos según el Banco Mundial.

*Tabla 32: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>Chile</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	USD 21.911
Crecimiento PIB per cápita	3,0%
IED como % del PIB	7,3%
Ranking en Easy of Doing Business	41 / 189
Tasa de Desempleo	6,4%
Inflación anual	1,8%
Tasa de Interés real	7,4%

Como riesgo se puede mencionar la gran dependencia que tiene Chile del mercado del cobre. El país está sujeto a importantes fluctuaciones del valor de divisa internacional producto de cambios del precio unitario del *commodity*.

## iii. Entorno Social

La población total en Chile asciende a 17,6 millones de habitantes y se espera que con los años vaya disminuyendo, debido a una baja tasa de fertilidad. Además, Chile cuenta con una de las mayores proporciones de clase media en su población junto a Uruguay a nivel latinoamericano. [41]

*Tabla 33: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]*

<b>Chile</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Población, total	17.619.708
Índice de Gini	0,51
Tasa de fertilidad	1,83

Por otro lado, el gobierno ha sido capaz de reducir notablemente la pobreza. No obstante, la desigualdad es una de las más altas de Latinoamérica con un coeficiente de Gini de 0,51.

Por lo mismo, en los últimos años se ha visto una sociedad más activa en términos de reclamación de derechos y justicia social. Ello ha generado el impulso para que nuevas reformas estén en curso, cuyo objetivo principal es mejorar el acceso a una educación de calidad e igualitaria. Estas reformas también apuntan a impedir el lucro en instituciones privadas que reciben aportes del estado.

#### iv. Entorno Tecnológico

El nivel de la infraestructura en Chile es uno de los mejores de Latinoamérica. Se tiene una alta penetración del servicio de telefonía móvil que alcanza un 134%. También la penetración del Internet ha alcanzado a dos tercios de la población.

*Tabla 34: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]*

<b>Chile</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Penetración Banda Ancha Fija	12,3%
Penetración Telefonía Móvil	134%
Penetración Internet	67%

Por otro lado, el gobierno está en deuda con la inversión en I+D, que llega sólo al 0,44% del PIB de la nación y principalmente realizada con subsidios del gobierno [41]. Es por ello, que con el fin de potenciar este sector, se han creado incentivos tributarios especiales a las áreas de I+D en todas las empresas del país.

#### 8.2.2. Análisis FODA

En el análisis interno y externo se tomaron los puntos más importantes ya analizados en sección PEST, pero además se incluyeron los datos propios de la industria de educación preescolar privada y sus perspectivas. En particular, se sopesó en el análisis el crecimiento que ha tenido la industria propia de cada país, el nivel actual de penetración y la proporción público-privada.

Con lo anterior, se construyen los diagramas individuales de cada mercado latinoamericano analizado. Sin importar que los detalles de cada FODA pueden ser consultados en el Anexo O, a continuación se presenta el diagrama empleado para el plan piloto en Chile.

##### 8.2.2.1. FODA plan piloto en Chile

A continuación se representa el análisis interno-externo del mercado que enfrenta el plan piloto chileno.



Figura 9: Diagrama FODA plan piloto

### 8.3. Scorecard Final

De los análisis realizados previamente, sumado a criterios de importancia de cada dimensión evaluada se construye un *scorecard* que permite obtener el conjunto de países que compondrán la cadena y el orden de prioridad de entrada.

Dentro de las métricas que se emplean está el tamaño y crecimiento del mercado privado de educación preescolar. También, se consideró el ingreso per cápita corregido por poder adquisitivo. Asimismo, se contemplaron criterios de ambiente de negocio y ajuste normativo y político.

Cabe destacar que cada una de las dimensiones consideradas fueron evaluadas con el mismo peso, pero con una escala de notas particular a cada caso, tal como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35: Scorecard, Peso y Nota aplicada

Criterio	Interpretación de nota	Nota	Peso	Nota Aplicada							
				Argentina	Costa Rica	República Dominicana	Panamá	Perú	Uruguay	Venezuela	Chile
Tamaño de Mercado en miles de matrículas	Pequeño: <150	1	7	4	1	2	1	4	1	4	3
	Moderado: 150-400	2									
	Grande: 400 – 800	3									
	Muy grande: >800	4									
Crecimiento del sector privado de educación preescolar	A la baja: <0%	0	7	1	1	3	2	3	3	2	3
	Plano: 0%- 3%	1									
	Firme: 3.1%-5%	2									
	Alto: >5%	3									
PIB per cápita PPP en miles de usd	Bajo: < 10	0	7	2	1	1	2	1	2	2	3
	Medio bajo: 10 - 15	1									
	Medio: 15 – 20	2									
	Alto: > 20	3									
Ajuste Político Normativo	- Muy Difícil	0	7	1	2	1	3	4	3	0	4
	- Difícil	1									
	- Normal	2									
	- Fácil	3									
Ambiente de negocios, medido en índice <i>easy of doing business</i>	-Muy Fácil	4	7	1	2	2	3	3	2	0	3
	Muy Malo > 150	0									
	Malo: 100 - 150	1									
	Normal: 60 - 99	2									
	Favorable: < 60	3									

Los países que obtuvieron los mejores resultados fueron Chile y Perú, y les siguen Panamá y Uruguay que comparten el 3er lugar. Por lo tanto, estos son los países que deben componer la cadena Childcare y en la prioridad mencionada.

El caso de República Dominicana no se recomienda, pues su puntuación fue fuertemente afectada por la corrupción del país. En los casos de Argentina y Venezuela, hoy por hoy, la falta de una atmósfera adecuada de negocios y una inestabilidad económica y política merman el atractivo de sus mercados. El caso de Costa Rica es el de menor atractivo para el negocio por el bajo volumen, los bajos ingresos de la demanda y la fuerte educación preescolar pública que compite como sustituto.

*Tabla 36: Resultados de scorecard final.*

<b>Clasificación</b>	<b>País</b>	<b>Scorecard final</b>
1	Chile	112 / 119
2	Perú	105 / 119
3	Panamá	77 / 119
3	Uruguay	77 / 119
5	República Dominicana	63 / 119
5	Argentina	63 / 119
7	Venezuela	56 / 119
8	Costa Rica	49 / 119

## 9. CONCLUSIONES

En este documento se realizó un plan de negocios de la cadena Childcare, cuya propuesta de valor consiste en proveer un servicio de sala cuna y jardín infantil full bilingüe con profesionales de la educación nativos en inglés. Específicamente, se ha desarrollado un plan de negocios completo para Chile, que sirve como piloto para la entrada a otros países Latinoamericanos.

Desde el punto de vista del mercado, se ha realizado un sondeo con fuentes primarias y directas para Chile y Latinoamérica, a través de fuentes oficiales del Banco Mundial y Unesco y, también, mediante el uso de encuestas. Dentro de los principales hallazgos se cuentan los distintos niveles de desarrollo y volumen de la educación preescolar privada en Latinoamérica, destacándose países como Colombia, Argentina, México, Perú y Venezuela por su gran volumen, o Bolivia, Chile, República Dominicana, Perú y Uruguay, por el fuerte crecimiento anual del sector. Además, se ha descartado el uso exclusivo del segmento de niños bilingües de padres angloparlantes, por la pobre valoración del atributo de exclusividad que muestran los sondeos.

Específicamente para Chile, se encontró un mercado total de 555.046 niños que utilizan el sistema de educación preescolar. Por otro lado, el mercado potencial, con capacidad de pagar por el servicio con un sobreprecio, es de 11.878 infantes a nivel nacional. Además, se ha determinado que el segmento objetivo correspondería a niños, de familias de altos ingresos, con edades entre 1 y 4 años de la comuna de Vitacura, es decir, 1.781 niños. Por último, se ha determinado una demanda final del negocio de 189 niños que se alcanza en el año 5.

Mediante, un análisis de Porter, se ha determinado como clave el alto poder de negociación del recurso humano nativo en inglés. Por lo tanto, y para aminorar un posible efecto negativo en el negocio, se han propuesto estrategias de uso de personal local en tareas de menor complejidad. En adición, una estrategia de captación de clientes mediante promociones agresivas sería beneficiosa para el proyecto, toda vez, se ha concluido que existiría una demanda cautiva debido a altos costos de cambio.

A su vez, se han desarrollado los planes comerciales, organizacionales y de operaciones. Particularmente, el plan comercial considera una diferenciación por atributos únicos, como lo son la innovación de enseñanza bilingüe con profesionales nativos y de estilo de vida, con una infraestructura top de línea. La organización ha sido diseñada para escalar a múltiples clústeres de manera de asegurar una eficiencia en el uso de los recursos a medida que la cadena crezca y se han utilizado rigurosamente los más altos estándares de coeficiente de niños por profesional e infraestructura. Por último, a nivel operativo se han definido las actividades más importantes de reclutamiento, gestión de rotación de personal, aseguramiento de calidad y distribución de funciones y carga laboral del personal.

En el caso de los análisis financieros y económicos, éstos se muestran favorables, con una TIR de 31,8%, muy por sobre la tasa de costo de capital que es 12,92%. El Valor Actual Neto del proyecto es de 922 millones de pesos aproximadamente. También, cabe destacar que la evaluación pasó pruebas de sensibilidad en forma exitosa, mostrando

aún retornos positivos a variaciones de  $\pm 30\%$  de parámetros importantes como precio, demanda y costo de capital humano extranjero. Probablemente, el único indicador económico que no es tan atractivo es el *payback time* del proyecto que asciende a 5,35 años.

El *break-even* operacional del proyecto es de 51 niños promedios en el año y el *break-even* financiero, es decir, el que produce una TIR mayor o igual a la tasa de costo de capital, es de 83 niños a alcanzar. Esta última cifra corresponde a un 56% menos que la demanda final proyectada del negocio, por lo que existe un importante margen de seguridad financiero.

Por otra parte, se construyó un marco de trabajo en base a metodologías PEST, FODA y *scorecard* que permitió la determinación del conjunto de países que, tomando en cuenta sus condiciones particulares de mercado, compondrán la cadena. En este caso, los países que cumplen con condiciones económicas, sociopolíticas y demanda adecuadas para el negocio y que, por tanto, formarán parte de la cadena Childcare, son Chile, Perú, Panamá y Uruguay. Con Chile como primera prioridad seguido de Perú. Los mercados de Panamá y Uruguay quedan empatados en el 3er lugar de prioridad para la entrada al proyecto.

Como trabajo futuro se puede mencionar la necesidad de construir planes de negocio detallados para la implementación en Perú, Panamá y Uruguay. Específicamente, será importante proyectar la demanda, definir costos y la disposición a pagar, factores elementales que conducen a un análisis financiero individual de dichos países, para así dilucidar con un alto nivel de certeza si económicamente es beneficiosa la entrada de la cadena. Adicionalmente, será importante mantenerse alerta a cambios normativos que hagan factible la incorporación a los mercados de Colombia y México, así como también la evolución de la atmósfera de negocios en Argentina y Venezuela.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Revista Iberoamericana de Educación. *Educación Bilingüe Intercultural* [en línea] <<http://www.oei.org.co/oeivirt/rie13a03.htm>> [consulta octubre 2014].
- [2] Fraser Mustard. *Early child development and the Brain – the Base for Health, Learning, and Behaviour throughout life*. USA, 2000.
- [3] Eric Ries. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Pub Inc, USA, 2011.
- [4] A. Osterwalder & Y. Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1ra Edición, USA, 2010.
- [5] UNESCO. *Unesco Institute for Statistics*. [En línea] <<http://data.uis.unesco.org/>> [consulta noviembre 2014].
- [6] MINEDUC. *Estado del Arte de Educacion Parvularia en Chile*. Chile. 2013.
- [7] Ministerio de Desarrollo Social. *Encuesta Casen*. Chile, 2012.
- [8] Instituto Nacional de Estadísticas. *Censo 2012*. Chile, 2012.
- [9] Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar. *Tamaño de una Muestra para una Investigación de Mercado* [en línea] Boletín Electrónico nº 02 <[http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_02\\_BASo2.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BASo2.pdf)>. [Consulta enero 2015].
- [10] Ministerio de Educación Nacional. *Bilingüismo: Estrategia para la Competitividad*. [En línea] <<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-97497.html>> [Consulta noviembre 2014].
- [11] Ministerio de Educación Nacional. *Visión 2019, Educación Propuesta para Discusión*. Colombia, 2007.
- [12] JUNJI, Información Estadística Educación Parvularia en Chile, Chile, 2013.
- [13] María Aleuanlli, Valeria Anguita, Creación de una Red de Jardines Infantiles y Salas Cuna en la ciudad de Santiago, Estudio de Pre-Factibilidad, Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2008.
- [14] JUNJI. Base de Datos Info Parvulos. [En línea] <<http://infoparvulos.junji.gob.cl>> [consulta octubre 2014].
- [15] Decreto 352. Reglamento de Ejercicio de la Función Docente. Ministerio de Educación, Santiago, Chile, diciembre de 2010.

- [16] Dirección del Trabajo. [En línea] < <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99357.html>> [Consulta Marzo 2015]
- [17] Portal Inmobiliario. [En línea] <<http://www.portalinmobiliario.com/>> [Consulta noviembre 2014].
- [18] Payscale. [En línea] <<http://www.payscale.com/>> [Consulta Diciembre 2014].
- [19] MINEDUC. [En línea] <<http://www.mifuturo.cl/>> [Consulta Diciembre 2014].
- [20] SUBTEL. *Informe de Objeciones y Contraproposiciones a las Tarifas Propuestas por la Concesionaria Telefónica Móviles Chile S.A. para los Servicios Afectos a Fijación Tarifaria Correspondientes al Período 2014-2019*. Chile. 2013.
- [21] Centro de Políticas Comparadas de Educación de Universidad Diego Portales. *Informes para la Política Educativa*. Chile, 2014.
- [22] Francisca Lira & Claudio Soltz. ESTIMACIÓN DEL PREMIO POR RIESGO EN CHILE. Chile, 2011.
- [23] Aswath Damodaran. Betas Database. [En línea] <[http://pages.stern.nyu.edu/~ADAMODAR/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html)> [Consulta diciembre 2014].
- [24] Servicios de Impuestos Internos. CIRCULAR N° 52. Chile, 2014.
- [25] MINEDUCACION. *Matrículas y Pensiones*. [En línea] <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-219212.html>> [Consulta diciembre 2014].
- [26] Universidad Politécnica Salesiana. Repositorio Digital. [En línea] < <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2963/1/UPS-QTo1649.pdf> > [Consulta diciembre 2014].
- [27] María Isabel Bonilla. *Educación en Guatemala: Análisis Legal*. Guatemala, 2007.
- [28] SLC Abogados. *Aspectos a Considerar en la Contratación de Extranjeros para Trabajar en México y Mexicanos para Trabajar en el Extranjero*. México, 2008.
- [29] Comité de Inversiones Extranjeras. [En línea] < <http://www.ciechile.gob.cl/es/guia-del-inversionista/contratacion-de-personal/>> [Consulta diciembre 2014].
- [30] Agencia de Desarrollo de Inversiones. *Inversión Extranjera: Comparación del Marco Jurídico en América Latina*. [En línea] < <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/material/adi4.pdf>> [Consulta diciembre 2014].
- [31] Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. *Human Development Report 2014* [en línea] <<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>> [Consulta diciembre 2014].

- [32] Banco Mundial. Banco de datos mundial. [En línea] <<http://databank.bancomundial.org/data/home.aspx>> [Consulta diciembre 2014].
- [33] Doing Business, Grupo del Banco Mundial. *Clasificación de Economías*. [En línea] < <http://espanol.doingbusiness.org/>> [Consulta diciembre 2014].
- [34] CIA. *The World Factbook*. [En línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cs.html>> [Consulta diciembre 2014].
- [35] Transparencia Internacional. *Corruption Perceptions Index 2013*. [En línea] <<http://www.transparency.org/cpi2013/results>> [Consulta diciembre 2014].
- [36] Índice 2014 de Libertad Económica. [En línea] < <http://www.libertad.org/indice> > [Consulta diciembre 2014].
- [37] Happy Planet Index. [En línea] <<http://www.happyplanetindex.org/data/>> [Consulta diciembre 2014].
- [38] Servicio de Impuestos Internos. *Convenios Tributarios Internacionales*. [En línea] < <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios.htm> > [Consulta diciembre 2014].
- [39] CEPAL. *Informe de Coyuntura Comercial de Argentina*. [En línea] < [http://www.cepal.org/comercio/noticias/notascomercio/1/54171/Argentina\\_Informe\\_de\\_Coyuntura\\_Comercial\\_N1.pdf](http://www.cepal.org/comercio/noticias/notascomercio/1/54171/Argentina_Informe_de_Coyuntura_Comercial_N1.pdf) > [Consulta diciembre 2014].
- [40] Rodrigo A. Cerda. Instituto de Economía UC. *Cambios Demográficos: Desafíos y Oportunidades de un Nuevo Escenario*. Chile, 2008.
- [41] Marketline. Base de Datos de Mercado. [En línea] <<http://www.marketline.com/>> [Consulta diciembre 2014].
- [42] Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Base de Dato de Tasa de Interés. [En línea] <<http://sbs.gob.pe/>> [Consulta diciembre 2014].
- [43] Revista Business Chile. Doble Tributación. [En línea] < <http://www.businesschile.cl/es/noticia/doble-tributacion/doble-tributacion> > [Consulta diciembre 2014].

## 11. ANEXOS

### A. Encuesta Padres Bilingües

#### Childcare Survey

This survey is intended to be part of an analysis of feasibility for a Childcare in Santiago that provides bilingual development for children who face the challenges of living in Chile with native English family.

\* Required

**1. Do you have children under 5 years (or are you pregnant)? \***

*Mark only one oval.*

- ☐ No
- ☐ I'm currently pregnant
- ☐ Yes, under 1 year
- ☐ Yes under 3 years
- ☐ Yes under 5 years

**2. Only If you have 2 children under 5 years, please select your response for the 2nd one. Otherwise skip this question.**

*Mark only one oval.*

- ☐ I'm currently pregnant
- ☐ Yes, under 1 year
- ☐ Yes under 3 years
- ☐ Yes under 5 years

**3. How are you currently solving your childcare needs? \***

*Mark only one oval.*

- ☐ In a standard childcare/preschool
- ☐ In a English teaching childcare/preschool
- ☐ In a Bilingual childcare/preschool
- ☐ My children are not attending a childcare/preschool, but will be searching for one
- ☐ My children are not attending a childcare/preschool

**4. What kind of childcare services would you be interested in? \***

*Mark only one oval.*

- ☐ Half day (8:00 to 12:15)
- ☐ Extended half day (8:00 to 15:00)
- ☐ Full day (8:00 to 18:00)

## Rating Section. Please read the instructions carefully before answering.

Instructions:

Please rate the following variety of childcare options based on the 4 criteria described below.

1- English level in the childcare:

- Standard: classes only twice a week.
- Advanced: classes + intercultural program and activities.
- Full Bilingual: all activities & classes with native English professionals.

2- Selection of kids:

- Only bilingual kids: This means that the childcare will only accept children with a native English parent to ensure that the whole playgroup has similar linguistic, social and cognitive challenges.

- All kinds of kids: This means that the childcare will accept kids from bilingual families and non-bilingual ones.

3- Travel time to childcare by car.

4- Monthly price for half day (5 days a week).

5. **Full Bilingual - Only Bilingual kids - Less than 30 min - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

6. **Full Bilingual - Only Bilingual kids - Less than 20 min - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

7. **Full Bilingual - Only Bilingual kids - Less than 10 min - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

8. **Advanced English - Only Bilingual kids - Less than 30 min - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

9. **Advanced English - Only Bilingual kids - Less than 20 min - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

10. **Advanced English - Only Bilingual kids - Less than 10 min - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

11. **Standard English - Only Bilingual kids - Less than 30 min - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

12. **Standard English - Only Bilingual kids - Less than 20 min - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

13. **Standard English - Only Bilingual kids - Less than 10 min - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst rating	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best rating

14. **Full Bilingual - All kinds of kids - Less than 30 min - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

15. **Full Bilingual - All kinds of kids - Less than 20 min - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

16. **Full Bilingual - All kinds of kids - Less than 10 min - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

17. **Advanced English - All kinds of kids - Less than 30 min - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

18. **Advanced English - All kinds of kids - Less than 20 min - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

19. **Advanced English - All kinds of kids - Less than 10 min - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

20. **Standard English - All kinds of kids - Less than 30 min - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

21. **Standard English - All kinds of kids - Less than 20 min - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

22. **Standard English - All kinds of kids - Less than 10 min - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
worst score	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

## Demographic Section

23. **Country of origin of mother**

.....

24. **Country of origin of father**

.....

25. **Municipality of residence**

If currently living in Chile

.....

26. **Reference streets**

.....

27. **Would you be available for being contacted to obtain more feedback?**

*Mark only one oval.*

☐ Yes

☐ No



**28. If your answer was yes in the previous question, please leave your contact information.**

---

---

---

---

---

---

Powered by  
 Google Forms

## B. Encuesta General

### Encuesta Jardín Infantil y Sala Cuna

Esta encuesta pretende ser parte de un análisis de demanda de jardín infantil y sala cuna que provee de desarrollo bilingüe a menores.

\* Required

1. Por favor marque el nivel de importancia que le asigna a cada atributo de un jardín infantil. \*

Mark only one oval per row.

	No importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distancia del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impartición de Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de niños por profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrecer alimentación (en vez de traer de casa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿En qué tipo de jornada estaría interesado? (Tenga o no tenga niños en edad preescolar) \*

Mark only one oval.

- ☐ Media jornada (8:00 to 12:15 aprox)
- ☐ Media jornada extendida (8:00 to 15:00)
- ☐ Jornada completa (8:00 to 19:00)

3. Marque sólo si es que tiene niños en edad preescolar. ¿A qué tipo de establecimiento asisten sus hijos?

Mark only one oval.

- ☐ En una institución con enseñanza inglés estándar
- ☐ En una institución con enseñanza de inglés avanzado
- ☐ En un jardín infantil y/o sala cuna bilingüe
- ☐ Mis hijos no asisten a ningún tipo de institución preescolar, pero me encuentro buscando una
- ☐ Mis hijos no asisten a ningún tipo de institución preescolar

**4. Si sus hijos asisten a una institución indique cual.**

.....

.....

.....

.....

.....

**Ponga Nota de 1 a 10.**

Por favor ponga nota a 18 opciones de jardín infantil basado en 4 criterios.

Glosario de Criterios:

- Inglés Estándar: clases 2 veces por semana.
- Inglés Avanzado: clases + programa y actividades interculturales.
- Inglés Full Bilingüe: todas las actividades y clases en inglés con profesionales nativos.
- Infraestructura Top: Top de línea. Establecimiento con los más altos estándares de calidad y comodidad en infraestructura.
- Infraestructura Normal: Establecimiento de infraestructura promedio.
- Precio mensual por media jornada (de \$160.000 a \$350.000)

Inglés      -      Infraestructura      -      Distancia      -      Precio

5. **Jardín Full Bilingüe - Infraestructura Top - Entre 15 y 25 min. en auto - \$ 350.000 \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

6. **Jardín Full Bilingüe - Infraestructura Top - A menos de 15 min. en auto - \$ 350.000 \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

7. **Jardín Full Bilingüe - Infraestructura Top - Distancia Caminable - \$ 250.000 \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

8. **Inglés Avanzado - Infraestructura Top - Entre 15 y 25 min. en auto - \$ 250.000 \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

9. **Inglés Avanzado - Infraestructura Top - A menos de 15 min. en auto - \$ 160.000 \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

10. **Inglés Avanzado - Infraestructura Top - Distancia Caminable - \$ 250.000 \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**11. Inglés Estándar - Infraestructura Top - Entre 15 y 25 min. en auto - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**12. Inglés Estándar - Infraestructura Top - A menos de 15 min. en auto - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**13. Inglés Estándar - Infraestructura Top - Distancia Caminable - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**14. Jardín Full Bilingüe - Infraestructura Normal - Entre 15 y 25 min. en auto - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

**15. Jardín Full Bilingüe - Infraestructura Normal - A menos de 15 min. en auto - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	best score

**16. Jardín Full Bilingüe - Infraestructura Normal - Distancia Caminable - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**17. Inglés Avanzado - Infraestructura Normal - Entre 15 y 25 min. en auto - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**18. Inglés Avanzado - Infraestructura Normal - A menos de 15 min. en auto - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**19. Inglés Avanzado - Infraestructura Normal - Distancia Caminable - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**20. Inglés Estándar - Infraestructura Normal - Entre 15 y 25 min. en auto - \$ 160.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**21. Inglés Estándar - Infraestructura Normal - A menos de 15 min. en auto - \$ 250.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

**22. Inglés Estándar - Infraestructura Normal - Distancia Caminable - \$ 350.000 \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
peor nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mejor nota

## Sección Demográfica para Finalizar

### 23. Ciudad de residencia

---

### 24. Comuna de Residencia

Solo en caso de vivir en Chile

---

---

Powered by



### C. Detalle de Inversiones iniciales.

Grupo	Partida	Precio Unitario [M\$]	o	Unidad	o
Infraestructura Física	Habilitación, seguridad y mobiliario	366	544	m2	\$ 199.260
Infraestructura Física	Adecuaciones Jardin y alajamiento	98	544	m2	\$ 53.136
Infraestructura Física	Cunas	80	4	unidades	\$ 319
Infraestructura Física	Colchones cuna	20	4	unidades	\$ 80
Infraestructura Física	Sistema sonido	117	4	unidades	\$ 470
Infraestructura Física	Recreación patio: toboganes multiples	870	1	unidades	\$ 870
Infraestructura Física	Material didáctico parvulo	100	33	unidades	\$ 3.300
Infraestructura Física	Material didáctico lactante	50	4	unidades	\$ 200
Infraestructura Física	Material de oficina	37	12	set	\$ 439
Infraestructura Física	Elementos de cocina	18	37	set	\$ 659
Tecnología	Portal Web	460	1	unidades	\$ 460
Tecnología	Red Cámaras e Integración	450	1	set	\$ 450
Tecnología	Laptops	450	2	unidades	\$ 900
Tecnología	Impresora	70	1	unidad	\$ 70
Tecnología	Movil App	2.190	1	unidad	\$ 2.190
Trámites y Servicios	Consultoría creación de programa	976	1	unidad	\$ 976
Trámites y Servicios	Trámites de solicitud modificacion y recepción de obras	439	1	unidad	\$ 439
Trámites y Servicios	Tramite seremi salud, JUNJI y patente municipalidad y recepción de obras	450	1	unidad	\$ 450
Comerciales	Creación de Marca	488	1	unidad	\$ 488
Comerciales	Campaña de awareness	12	15	unidades	\$ 180
Comerciales	Campaña captación clientes iniciales	150	37	unidades	\$ 5.550
Capital de trabajo	Capital de trabajo	1	9.043	unidades	\$ 9.043
<b>Total [\$M]</b>					<b>\$ 279.928</b>



## D. Inversiones Proyectadas

		Inversión Incremental [M\$] con reinversión										
Grupo	Partida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura Física	Habilitación, seguridad y mobiliario	199.260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Física	Adecuaciones Jardin y alajamiento	53.136	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Física	Cunas	319	319	398	319	319	-	-	-	319	319	-
Infraestructura Física	Colchones cuna	80	80	100	80	80	-	-	-	80	80	-
Infraestructura Física	Sistema sonido	470	-	-	-	-	-	470	-	-	-	-
Infraestructura Física	Recreación patio: toboganes multiples	870	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Física	Material didáctico parvulo	3.300	3.400	3.300	3.500	3.300	3.300	3.400	3.300	3.500	3.300	-
Infraestructura Física	Material didáctico lactante	200	200	250	200	200	200	200	250	200	200	-
Infraestructura Física	Material de oficina	439	73	146	146	-	439	73	146	146	-	-
Infraestructura Física	Elementos de cocina	659	676	676	694	659	659	676	676	694	659	-
Tecnología	Portal Web	460	-	-	-	-	460	-	-	-	-	-
Tecnología	Red Cámaras e Integración	450	-	-	-	-	450	-	-	-	-	-
Tecnología	Laptops	900	-	-	-	-	900	-	-	-	-	-
Tecnología	Impresora	70	-	-	-	-	70	-	-	-	-	-
Tecnología	Movil App	2.190	-	-	-	-	2.190	-	-	-	-	-
Trámites y Servicios	Consultoría creación de programa	976	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trámites y Servicios	Trámites de solicitud modificacion y recepción de obras	439	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trámites y Servicios	Tramite seremi salud, JUNJI y patente municipalidad y recepción de obras	450	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comerciales	Creación de Marca	488	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comerciales	Campaña de awareness	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comerciales	Campaña captación clientes iniciales	5.550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	Capital de trabajo	9.043	17.875	17.651	17.883	17.626	8.106	-	-	-	-	-
Total [M\$]		279.928	22.623	22.522	22.823	22.184	16.774	4.819	4.373	4.939	4.557	

## E. Gastos

		Gastos [\$M]											
Grupo	Partida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tipo Gasto
RRHH	Sueldos	114.512	126.329	163.699	194.201	194.201	194.201	194.201	194.201	194.201	194.201	194.201	Operacional
RRHH	Bono reconocimiento y Retención	6.700	7.487	9.511	11.311	11.311	11.311	11.311	11.311	11.311	11.311	11.311	Operacional
RRHH	Reclutamiento	6.899	1.872	3.736	3.551	2.254	2.254	2.254	2.254	2.254	2.254	2.254	Operacional
RRHH	Capacitación	586	683	878	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	Operacional
RRHH	Viajes	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	4.024	Operacional
RRHH	Vestuario	2.098	2.518	3.357	4.197	4.197	4.197	4.197	4.197	4.197	4.197	4.197	Operacional
Infraestructura	Arriendo Local	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	66.154	Admin & Ventas
Infraestructura	Materiales oficina/jardin fungibles	600	1.625	3.700	5.800	7.725	9.625	10.550	10.550	10.550	10.550	10.550	Operacional
Infraestructura	Mantención y rebozamiento	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	1.378	Admin & Ventas
Infraestructura	Correo Electronico	850	991	1.274	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	Operacional
Operación	Alimentación	-	110	329	548	768	987	1.097	1.097	1.097	1.097	1.097	Operacional
Operación	Pañales	-	32	96	152	216	280	304	304	304	304	304	Operacional
Operación	Ropa	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Operacional
Operación	Eventos académicos y de padres	586	586	586	586	586	586	586	586	586	586	586	Operacional
Comerciales	Comisiones por venta	-	1.554	3.594	4.536	5.490	6.372	5.646	4.536	4.536	4.536	4.536	Admin & Ventas
Comerciales	Medios de pago (paypal)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	Admin & Ventas
Comerciales	Promociones	-	971	2.246	2.835	3.431	3.983	3.529	2.835	2.835	2.835	2.835	Admin & Ventas
Comerciales	Eventos	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	Admin & Ventas
Servicios	Profesores Talleres	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	Operacional
Servicios	Auditoría	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	Admin & Ventas
Servicios	Mantención redes y portal	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	Admin & Ventas
Servicios	Energía Eléctrica	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	Admin & Ventas
Servicios	Agua	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	Admin & Ventas
Servicios	Gas	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	Admin & Ventas
Servicios	patente anual	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	Admin & Ventas
Total		223.763	235.692	283.942	321.283	323.744	327.361	327.240	325.436	325.436	325.436	325.436	

## F. Depreciaciones

Grupo	Partida	Vida Util	Depreciaciones [M\$]										
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura Física	Habilitación, seguridad y mobiliario	20	-	9.963	9.963	9.963	9.963	9.963	9.963	9.963	9.963	9.963	9.963
Infraestructura Física	Adecuaciones Jardin y alajamiento	10	-	5.314	5.314	5.314	5.314	5.314	5.314	5.314	5.314	5.314	5.314
Infraestructura Física	Cunas	8	-	40	80	129	169	209	209	209	209	209	209
Infraestructura Física	Colchones cuna	8	-	10	20	33	43	53	53	53	53	53	53
Infraestructura Física	Sistema sonido	6	-	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Infraestructura Física	Recreación patio: toboganes multiples	10	-	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Infraestructura Física	Material didáctico parvulo	5	-	660	1.340	2.000	2.700	3.360	3.360	3.360	3.360	3.360	3.360
Infraestructura Física	Material didáctico lactante	5	-	40	80	130	170	210	210	210	210	210	210
Infraestructura Física	Material de oficina	5	-	88	102	132	161	161	161	161	161	161	161
Infraestructura Física	Elementos de cocina	5	-	132	267	402	541	673	673	673	673	673	673
Tecnología	Portal Web	5	-	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Tecnología	Red Cámaras e Integración	5	-	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Tecnología	Laptops	5	-	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Tecnología	Impresora	5	-	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Tecnología	Movil App	5	-	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
Trámites y Servicios	Consultoría creación de programa	10	-	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Trámites y Servicios	Trámites de solicitud modificacion y recepción de obras	20	-	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Trámites y Servicios	Tramite seremi salud, JUNJI y patente municipalidad y recepción de obras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comerciales	Creación de Marca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comerciales	Campaña de awareness	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comerciales	Campaña captación clientes iniciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total [M\$]</b>			-	<b>17.345</b>	<b>18.265</b>	<b>19.201</b>	<b>20.159</b>	<b>21.041</b>	<b>21.041</b>	<b>21.041</b>	<b>21.041</b>	<b>21.041</b>	<b>21.041</b>

## G. Análisis PEST

### a. Argentina

#### i. Entorno Político

Primeramente, Argentina ha hecho noticia por el conflicto que tiene en relación al pago de los fondos buitres que no aceptaron las condiciones de reestructuración de la deuda que entró en *default* el año 2001. La ratificación del fallo de la justicia estadounidense que indica que Argentina debe pagar lo exigido por los fondos buitres, hace que el país entre en riesgo de un nuevo *default*.

En segundo lugar, el país se caracteriza por algunos eventos donde muestra una falta de certidumbre institucional y legal. Emblemáticos son los casos de las expropiaciones de YPF y AFJP (fondos de pensiones).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del país está muy cuestionado por estar influenciado por el gobierno de turno para modificar cifras macroeconómicas. Es por ello que Argentina no existen datos oficiales sobre algunos indicadores macroeconómicos, como por ejemplo, el PIB per cápita corregido por poder adquisitivo y crecimiento en los últimos años, por cuanto, y tal como lo establece el banco mundial en su página oficial, está en curso una revisión por irregularidades observadas en los cálculos de la institucionalidad oficial de Argentina. Lo anterior añade un atisbo de incertidumbre sobre el estado real de la economía en Argentina. Lo anterior se ve reflejado en una pobre inversión extranjera directa que alcanza sólo el 1,7% de su PIB. [32]

Además, Argentina ha impuesto restricciones sobre la libertad de las empresas para fijar precios y exportar. En este contexto se ha visto afectado el mercado de la carne y la leche en polvo.

También, Argentina ha puesto férreas restricciones a la repatriación de remesas y dividendos obtenidos en el país y que tienen destino internacional. Inclusive, en el año 2012 Argentina renunció al acuerdo para evitar la doble tributación por utilidades obtenidas en Argentina y enviadas como remesa a Chile y viceversa [38]. Lo anterior, según la directora ejecutiva de la Cepal, Alicia Bárcena, ha colaborado a una caída importante en el comercio internacional y la inversión extranjera directa [39].

Tomando ello en consideración, el banco mundial cataloga a este país en el lugar 124/189 en el ranking *easy of doing business*. La evaluación consideró además a tres importantes problemas: las dificultades en la apertura de los negocios, donde se requieren múltiples procedimientos y en promedio 25 días; la burocracia y nivel de impuestos que afectan a las empresas; y los manejos engorrosos de permisos de construcción donde en promedio demoran 341 días.

Cabe destacar además, en el índice *rule of law*, con que se mide la confianza de los agentes de la sociedad en las leyes y calidad de los contratos, Argentina se posicionó en el percentil 29,38 en el mundo.

Por otro lado, y como arista positiva, la normativa vigente en Argentina no incluye ninguna limitación de uso de mano de obra extranjera en el país, a excepción de la visa de trabajo. [30]

## ii. Entorno Económico

Argentina es una de las economías más importantes de Latinoamérica. Caracterizándose por su volumen y por su PIB per cápita que, según fuentes no oficiales oscilaría entorno a USD \$19.000.

*Tabla 37: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>Argentina</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	S/I
Crecimiento PIB per cápita	S/I
IED como % del PIB	1,7%
Ranking en Easy of Doing Business	124 / 189
Tasa de Desempleo	7,2%
Inflación anual	S/I
Tasa de Interés real	-1,2%

Argentina tiene una tasa de desempleo controlada, lo que indica una actividad económica relativamente estable y, como consecuencia, una demanda con capacidad de consumo.

No obstante, uno de los problemas que aqueja a la economía trasandina es la alta inflación. Ello es reflejado en una tasa de interés real negativa. Lo anterior también está acrecentado por falta de certeza y transparencia de los números macro entregados por las fuentes oficiales del país.

## iii. Entorno Social

La población total del país supera los 40 millones de habitantes, un tercio de ella concentrada en el área metropolitana del Gran Buenos Aires.

La tasa de fertilidad por mujer en Argentina alcanza los 2,19 hijos, lo que supera el umbral mínimo de 2,1 hijos por mujer que permite mantener la población. [40]

El índice de Gini que mide desigualdad (indicador entre 0 y 1, más cercano a 1 mayor desigualdad), indica que existe concentración de riqueza en Argentina, pero no es excesiva.

Tabla 38: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]

<b>Argentina</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Población, total	41.446.246
Índice de Gini	0,44
Tasa de fertilidad	2,19

#### iv. Entorno Tecnológico

Sólo como antecedentes de infraestructura tecnológica en el país, se muestran datos interesantes de desarrollo de comunicaciones en Argentina. Particularmente, se observa un avanzado uso de la telefonía celular y una penetración importante del internet. Este tema es relevante para entender de la viabilidad de las estrategias de publicidad y promoción del Childcare.

Tabla 39: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]

<b>Argentina</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Penetración Banda Ancha Fija	13,9%
Penetración Telefonía Móvil	159%
Penetración Internet	60%

### b. Costa Rica

#### i. Entorno Político

Costa Rica ha permanecido como un país estable políticamente desde 1948 y, según el banco mundial, está clasificado en el percentil 67,3 en estabilidad política y ausencia de violencia en el 2012 [32]. Esto lo ha llevado a ser electo como miembro no permanente del consejo de seguridad de la ONU.

El país tiene una política de apertura económica reflejado en la reciente suscripción a un tratado de libre comercio con Estados Unidos y algunos países de Centroamérica en el llamado tratado DR—CAFTA.

La nación tiene también importantes avances en el control de corrupción, ubicándose en el percentil 71,29 en el mundo [32]. Además, en el ranking *easy of doing business*, Costa Rica se ubica en un lugar medio – 84/189 –. No obstante, el país aún tiene importantes falencias en la protección de inversionistas minoritarios dado un pobre marco legal que facilite la transparencia corporativa. [33]

Costa Rica tiene uno de los sistemas públicos de educación preescolar de mayor cobertura y calidad de Latinoamérica, siendo universal y obligatorio desde los 4 años de edad. En consecuencia, el país ha alcanzado los índices más altos de alfabetización en Latinoamérica, siendo inclusive el número uno en Centroamérica. [34]

Por otro lado, es importante señalar que en este país las empresas están en libertad de celebrar contratos de servicios profesionales sin que tengan que observar en ellos requisitos de nacionalidad. [30]

## ii. Entorno Económico

Este mercado tiene una de las tasas de inversión extranjera directa más alta de Latinoamérica, llegando al 6,5% del PIB del país lo que muestra que hay constantemente casos exitosos de generación de nuevos negocios de origen extranjero. Lo anterior se suma a la facilidad para registrar nuevas propiedades en el país, que tiene sólo 5 procedimientos a un costo porcentual muy por debajo del promedio de Latinoamérica e inclusive la OCDE. [33]

*Tabla 40: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>Costa Rica</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	USD 13.872
Crecimiento PIB per cápita	1,9%
IED como % del PIB	6,5%
Ranking en Easy of Doing Business	83 / 189
Tasa de Desempleo	7,6%
Inflación anual	5,2%
Tasa de Interés real	9,7%

El PIB per cápita corregido por poder adquisitivo se encuentra por debajo de los USD \$14.000, pero la economía presenta indicadores macro muy sustentables en las áreas de crecimiento, desempleo e inflación.

## iii. Entorno Social

Costa Rica ha sido exitoso en la reducción de la pobreza y en la mejora del bienestar social de la población que alcanza casi 5 millones de habitantes.

*Tabla 41: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]*

<b>Costa Rica</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Población, total	4.872.166
Índice de Gini	0,49
Tasa de fertilidad	1,81

Costa Rica tiene una tasa de fertilidad por debajo del umbral para sostener el nivel de la población. Por lo tanto, como volumen de demanda, se espera que disminuya en el tiempo.

Además, los niveles de desigualdad son elevados en Costa Rica, pero a nivel regional es de los mejores en Centroamérica.

Por otro lado, según el *happy planet index*, Costa Rica es el país que tiene la población más feliz del mundo. Este elemento que puede ser empleado como propaganda para captar a capital humano extranjero con mayor facilidad y en forma menos costosa.

#### iv. Entorno Tecnológico

Costa Rica es uno de los pocos países de Centroamérica que está al borde del estado de arte en tecnologías de comunicaciones. Además presenta la segunda tasa más alta de penetración de telefonía móvil en Centroamérica. No obstante, y como la mayoría de los países de la región, tiene un bajo gastos y I+D (investigación y desarrollo). [41]

Tabla 42: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]

Costa Rica	
Indicador	Valor
Penetración Banda Ancha Fija	9,7%
Penetración Telefonía Móvil	146%
Penetración Internet	46%

#### c. República Dominicana

##### i. Entorno Político

Después de la dictadura de Rafael Trujillo entre 1930 y 1961, el país se ha organizado como una república democrática presidencialista.

Actualmente, esta nación se encuentra en el percentil 49,1 en estabilidad política y ausencia de violencia en el mundo, y 26,3 en el índice *rule of law*.

Desde el año 2005, República Dominicana ha establecido una serie de reformas en colaboración con el Fondo Monetario Internacional. Principalmente, estas reformas tienen como objetivo aumentar la competitividad y atmósfera de negocios del país. No obstante, aún se tienen importantes dificultades, como por ejemplo, el costo de apertura de los negocios, que alcanza el 43% del PIB per cápita, y el alto costo de la resolución de insolvencia que alcanza el 38% del patrimonio de la empresa. En consecuencia, el país se encuentra en el puesto 84 / 189 en el ranking *easy of doing business*.

Además, el República Dominicana ha fracasado reiteradamente en la lucha contra la corrupción en los últimos años. Hoy la nación se encuentra en el percentil 22,3 del parámetro de control de corrupción que determina el Banco Mundial y en el lugar 115 de 175 países que determina Transparencia Internacional.



Como política positiva, el gobierno ha destinado el 4% del PIB a educación pre-universitaria, el más elevado en la historia del país. Esto sugiere que el gobierno se está enfocando en educación como motor del desarrollo a largo plazo [41].

## ii. Entorno Económico

El país tiene una economía de ingresos medios-bajos y no supera los USD \$12.000 per cápita (corregido por poder adquisitivo). En adición, y si bien las tasas de inflación se ajustan a parámetros positivos, el desempleo golpea fuertemente a esta economía.

Además, dada su dependencia de la economía estadounidense, la nación se ha visto afectada fuertemente por las últimas crisis del país del norte. No obstante, en promedio de los últimos años la economía dominicana presenta un crecimiento en torno al 3,4%.

Un punto notable de la economía es la fuerte proporción de la componente de servicios dentro del PIB nacional que, según el Banco Mundial, alcanza el 60,96%. Lo anterior se explica por un gran desarrollo del sector turístico.

*Tabla 43: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>República Dominicana</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	USD 11.696
Crecimiento PIB per cápita	3,4%
IED como % del PIB	2,6%
Ranking en Easy of Doing Business	84 / 189
Tasa de Desempleo	13,0%
Inflación anual	4,8%
Tasa de Interés real	8,1%

La inversión extranjera directa, que si bien ha ido en aumento en los últimos años, es sólo de un 2,6% del PIB del país, explicado por la situación de corrupción e incerteza jurídica que provee el país a sus emprendedores.

## iii. Entorno Social

La población de República Dominicana supera los 10 millones de habitantes y va en aumento con un índice de fertilidad de 2,52 hijos por mujer.

El país, al igual que el resto de Latinoamérica registra un nivel de desigualdad importante, en este caso con un coeficiente de Gini de 0,46.

Tabla 44: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]

República Dominicana	
Indicador	Valor
Población, total	10.403.761
Índice de Gini	0,46
Tasa de fertilidad	2,52

En lo que respecta a educación, ésta es gratis y obligatoria desde los 5 años de edad. La educación primaria es fuerte debido a significativas inversiones del gobierno en el sector. En consecuencia la tasa de alfabetización llega a 87%. [41]

#### iv. Entorno Tecnológico

La nación tiene un sector de comunicaciones bien desarrollado gracias a que se han impulsado políticas y creado instituciones para el apoyo a la tecnología y la innovación.

Con ello se tiene que casi la mitad de la población tiene acceso a Internet. No obstante, aún no se tiene una penetración del 100% de la telefonía móvil.

Tabla 45: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]

República Dominicana	
Indicador	Valor
Penetración Banda Ancha Fija	4,7%
Penetración Telefonía Móvil	88%
Penetración Internet	46%

### d. Panamá

#### i. Entorno Político

Panamá formó parte de Colombia por 70 años hasta que se independizó en 1903. Desde el año 1994 que el país goza de gran estabilidad política.

El país tiene una fuerte influencia estadounidense en sus políticas económicas, dada la importancia estratégica del canal que posee. Por lo mismo, su disposición al mercado es de apertura, teniendo tratados de libre comercio con sus socios más importantes que son Estados Unidos y Colombia. [41]

Adicionalmente, esta nación se encuentra posicionado en el puesto 54 / 189 en el ranking *easy of doing business* del Banco Mundial. Lo anterior, principalmente apalancado por la facilidad de apertura de los negocios y las logísticas de comercio. Por lo mismo, es posible observar fuerte inversión extranjera directa, que alcanza el 11,8% del PIB nacional [32].

## ii. Entorno Económico

Hace más de una década que Panamá está en un importante auge de crecimiento económico sostenido, con promedios anuales del 6% promedio, llegando a 10,7% el año 2012, siendo la economía Latinoamericana de mayor crecimiento el último tiempo.

Las principales actividades económicas son logística, turismo, agricultura y servicios financieros. Adicionalmente, cabe destacar que el proyecto actual de mayor relevancia que posee el país es la de duplicar la capacidad del Canal de Panamá.

Además la economía posee sanos índices macroeconómicos con una inflación controlada y una de las menores tasas de desempleo de Latinoamérica.

*Tabla 46: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>Panamá</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	USD 19.411
Crecimiento PIB per cápita	6,0%
IED como % del PIB	11,8%
Ranking en Easy of Doing Business	52 / 189
Tasa de Desempleo	4,5%
Inflación anual	4,0%
Tasa de Interés real	2,8%

Lo anterior combinado con su posición geográfica estratégica, ha hecho de Panamá un *hub* logístico y de negocios atrayendo a múltiples empresas a establecerse en el país.

## iii. Entorno Social

La población de Panamá no supera los 4 millones de habitantes, aunque va en aumento con un índice de fertilidad de 2,49 hijos por mujer.

No obstante, uno de los mayores fracasos que tiene Panamá es la fuerte desigualdad que la aqueja, teniendo uno de los coeficientes de Gini más elevados de la región, alcanzando 0,52.

*Tabla 47: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]*

<b>Panamá</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Población, total	3.864.170
Índice de Gini	0,52
Tasa de fertilidad	2,49

Aun así, esta nación ha construido importantes aportes a la seguridad social de sus habitantes con altas inversiones en salud y educación. Con ello el índice de alfabetización llegó al 94,1% el año 2010. [34]

#### iv. Entorno Tecnológico

Mediante diferentes institucionalidades Panamá ha impulsado la investigación e innovación en el país. Además su infraestructura es envidiable a nivel Latinoamericano, teniendo *hubs* de transporte aéreo y de fibra óptica submarina para comunicaciones transcontinentales.

La telefonía móvil superó el umbral del 100% y la penetración de habitantes con acceso a Internet ha llegado al 43% con un crecimiento anual promedio del 20,4% sobre la base de usuarios.

*Tabla 48: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]*

<b>Panamá</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Penetración Banda Ancha Fija	7,7%
Penetración Telefonía Móvil	163%
Penetración Internet	43%

#### e. Perú

##### i. Entorno Político

Después de un largo régimen militar, Perú logró establecer una democracia en 1980. Esta década se mantuvo convulsionada y con violencia hasta la llegada de los 90's cuando asumió el presidente Alberto Fujimori. Con la llegada de Fujimori, Perú comenzó a forjar las bases políticas y sociales para una etapa de prosperidad. Con ello disminuyeron los fuertes problemas de inflación y se establecieron las políticas de apertura de mercado que perduran hasta hoy en día en la nación.

El país ha firmado numerosos tratados de libre comercio con potencias como Corea del Sur, la Unión Europea y Japón y con importantes aliados en Latinoamérica como Colombia y México. [41]

Gracias a las políticas que tienen como objetivo elevar la competitividad y las eficiencias del mercado, Perú hoy se ubica en el puesto 35 / 189 en el mundo en el ranking *easy of doing business*, siendo el segundo de Latinoamérica, sólo superado por Colombia. Dentro de las ventajas que muestra Perú en sus políticas, es la facilidad y lo barato de los registros de propiedad, así como el universal acceso a crédito e información crediticia por parte de los emprendedores. [33]

Finalmente, un aspecto que impacta directamente en el proyecto del Childcare es que Chile mantiene acuerdos para evitar la doble tributación por utilidades obtenidas en Perú y enviadas como remesa a Chile. [38]

## ii. Entorno Económico

El PIB per cápita corregido por poder adquisitivo corresponde a un ingreso medio-bajo para esta nación, aunque como volumen total, es un mercado ciertamente atractivo para inversionistas.

Si bien la tasa de interés real en Perú es muy alta, ello no es así en moneda extranjera donde se observan valores en torno al 7,5%. [42]

*Tabla 49: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>Perú</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	USD 11.775
Crecimiento PIB per cápita	4,3%
IED como % del PIB	5,0%
Ranking en Easy of Doing Business	35 / 189
Tasa de Desempleo	4,0%
Inflación anual	2,8%
Tasa de Interés real	16,2%

La actividad económica tiene un crecimiento sostenido durante la última década con índices macroeconómicos muy saludables, como por ejemplo la baja inflación y la tasa de desempleo más baja de Latinoamérica.

## iii. Entorno Social

La población de Perú supera los 30 millones de habitantes y se mantiene en crecimiento con un índice de fertilidad de 2,45 hijos por mujer.

Si bien el índice de alfabetización es del 89,6% y la educación es gratuita en los niveles primarios y secundarios, la calidad de la educación es catalogada como pobre. Además, no existe cobertura uniforme y completa de los servicios de asistencia médica, observándose una mortalidad infantil de 20,85 cada 1000 niños. [41].

Tabla 50: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]

Perú	
Indicador	Valor
Población, total	30.375.603
Índice de Gini	0,45
Tasa de fertilidad	2,45

La desigualdad también sigue siendo un problema en este país con un índice de Gini de 0,45, donde los principales afectados son la población indígena y la rural.

#### iv. Entorno Tecnológico

Debido a la entrada de competidores privados internacionales, presionando los precios a la baja, el sector de las comunicaciones ha visto un crecimiento importante en los últimos años. La penetración de telefonía móvil casi alcanza 1 servicio por cada habitante y el acceso a Internet ha llegado al 39% de los habitantes.

Tabla 51: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]

Perú	
Indicador	Valor
Penetración Banda Ancha Fija	5,2%
Penetración Telefonía Móvil	98%
Penetración Internet	39%

La inversión en I+D sigue siendo muy baja, al igual que en el resto de la región. Por ejemplo, en 2012 Perú obtuvo solamente 3 patentes tecnológicas. [41]

### f. Uruguay

#### i. Entorno Político

Uruguay mantuvo fuerte inestabilidad política hasta el año 1985, cuando el país comenzó a adoptar políticas democráticas potentes y reformas económicas. Actualmente es una república constitucional con el presidente como jefe de gobierno y de estado. [41]

Desde la última elección presidencial que favoreció a José Mujica, un político históricamente asociado a la izquierda, la atmósfera empresarial se ha visto afectada. Como consecuencia, Uruguay cayó 8 puestos en el ranking de *easy of doing business* el último año, ubicándose en el puesto 82 / 189. No obstante, la atmósfera sigue siendo amigable para los negocios, en la cual se destacan las materias de obtención de créditos, y eficiencia en la liquidación de insolvencia. [33]

Por otro lado, cabe destacar que como política legal regulatoria, en Uruguay no existen límites de ningún tipo para el número de personal extranjero en las empresas de capital foráneo. Además, actualmente Uruguay se encuentra negociando con Chile un

acuerdo para evitar doble tributación entre las empresas que operan entre estos dos países. [43]

## ii. Entorno Económico

En el año 2006, Uruguay pagó su deuda billonaria al Fondo Monetario Internacional y al año siguiente fundó en su capital el Mercosur, que es una alianza económica que une a los países de Uruguay, Argentina, Brasil, Paraguay y Venezuela. [41]

Si bien se puede observar una inflación levemente por sobre el *target*, los índices macroeconómicos del mercado siguen siendo muy saludables y ello ha perdurado así desde hace más de una década. Particularmente, el PIB per cápita corregido por poder de adquisición ha llegado casi a los USD \$20.000.

*Tabla 52: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

Uruguay	
Indicador	Valor
PIB per cápita PPA	USD 19.590
Crecimiento PIB per cápita	4,8%
IED como % del PIB	5,1%
Ranking en Easy of Doing Business	82 / 189
Tasa de Desempleo	6,0%
Inflación anual	8,6%
Tasa de Interés real	4,5%

El crecimiento promedio de los últimos años del PIB per cápita es del 4,8% y la tasa de desempleo es de sólo un 6%.

Estos elementos de estabilidad económica han atraído importantes flujos de capitales a esta nación, cuya inversión extranjera directa llega al 5,1% de su PIB.

## iii. Entorno Social

La sociedad uruguaya se destaca por sus altos índices de alfabetismo y una gran clase media urbana. La población total alcanza casi los 3,5 millones de habitantes que se mantiene estable en el tiempo.

Tabla 53: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]

Uruguay	
Indicador	Valor
Población, total	3.407.062
Índice de Gini	0,41
Tasa de fertilidad	2,06

La educación primaria en Uruguay es obligatoria y gratuita desde los 6 años de edad. Además el proyecto de plan de mejoramiento calidad de la educación básica en este país, ha contribuido a la mejora del sistema mediante la introducción de mayores y más eficientes modelos de enseñanza y entrenamiento de profesores tanto en nivel básico como preescolar. [41]

Es importante señalar que desde que por primera vez un candidato presidencial del ala política izquierda accedió al poder en Uruguay el año 2005, se han realizado importantes reformas de seguridad social, haciendo de esta nación uno de los países con mejor índice de Gini de Latinoamérica.

#### iv. Entorno Tecnológico

Dentro del marco de las comunicaciones, Uruguay tiene una de las mejores infraestructuras de la región, alcanzando una penetración de telefonía móvil de un 155% y de internet de un 58%. En particular, este país es la nación de Latinoamérica con la mayor penetración de banda ancha fija, alcanzando un 21,1% de la población.

Tabla 54: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]

Uruguay	
Indicador	Valor
Penetración Banda Ancha Fija	21,1%
Penetración Telefonía Móvil	155%
Penetración Internet	58%

### g. Venezuela

#### i. Entorno Político

Venezuela está organizada en una república federal que tiene a la cabeza al presidente Nicolás Madura, sucesor de Hugo Chávez quien había gobernado desde 1999 a 2013 y fue quien delineó las alianzas y políticas internacionales que tiene hoy en día la nación. [34]



El 2014 ha sido uno de los más complicados que ha tenido Venezuela en los últimos años debido a fuerte efervescencia social y violencia en protesta por el actual estado económico y la reclamación de derechos de libertad de expresión en el país.

Por otra parte, Venezuela tiene buenas relaciones con países Latinoamericanos. En particular, forma parte del Mercosur, junto a Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. Además, fundó la asociación de cooperación ALBA o Alianza Bolivariana para los Pueblos de nuestra América, cuyos socios son, Bolivia, Ecuador, Cuba y Nicaragua, entre otros. No obstante, tiene tensas relaciones políticas con Estados Unidos.

Si bien la inversión extranjera directa ha ido en aumento hasta el año 2013, nuevas leyes del trabajo y políticas de regulación de precio estaría dañando la atmósfera de inversión durante el 2014. Específicamente, se ha reducido la cantidad de horas semanales de trabajo por empleado desde 44 a 40 y se ha puesto un límite a las utilidades corporativas en un 30%, con apercibimiento de arresto en caso de no cumplimiento. [41]

Las dificultades en abrir un negocio en Venezuela son significativas. Se requieren 17 procedimientos, 144 días en promedio y tiene un costo promedio de un 50% del PIB per cápita de la nación. [33]

Por otro lado, los impuestos corporativos son progresivos y llegan hasta 34%, con excepción del sector del petróleo donde llega al 50%. No obstante, cuando se incluyen los impuestos laborales, liquidaciones de activos de la empresa y ganancias de capital, el Banco Mundial estima que la tasa de impuesto efectivo es del 65,5%. [32]

También existen importantes restricciones en el envío de remesas y utilidades al extranjero por parte de corporaciones multinacionales que operan en Venezuela. Lo anterior, como medida debido a una fuerte caída de las reservas en dólares que tiene el banco central de la nación y, además, por la alta inflación que pone presión en la devaluación de la moneda local. [41]

Adicionalmente, Venezuela es percibida como uno de los países más corruptos del mundo según el índice de percepción de corrupción que publica Transparencia Internacional, clasificando a Venezuela 161 de 175 países, a diferencia de, por ejemplo, Chile y Uruguay, ambos en el puesto 21. [35]

Teniendo estas situaciones en consideración, el Banco Mundial ha clasificado a Venezuela en el lugar 182 / 189 en el mundo en el índice *easy of doing business*, por debajo inclusive de Haití, el país más pobre y de menor índice de desarrollo humano de Latinoamérica.

Por último, cabe destacar que Venezuela se encuentra negociando con Chile un acuerdo para evitar doble tributación entre las empresas que operan entre estos dos países. [43]

## ii. Entorno Económico

El país goza de importantes condiciones naturales para el desarrollo, como lo son sus inmensas reservas de petróleo, que ha llevado a Venezuela a tener un PIB per cápita corregido por poder adquisitivo sobre USD \$ 18.000.

No obstante, lo anterior no se ha reflejado en el crecimiento económico, con un promedio de crecimiento anual negativo en el PIB per cápita. Además, lo que ha sido el mayor problema que viene enfrentando esta nación es su superinflación que actualmente está sobre el 40%. Y según estimaciones de la consultora de mercado *Marketline*, la inflación se mantendrá sobre el 20% en los próximos 5 años. [41]

*Tabla 55: Indicadores económicos del Banco Mundial. [32]*

<b>Venezuela</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
PIB per cápita PPA	USD 18.194
Crecimiento PIB per cápita	-0,3%
IED como % del PIB	1,6%
Ranking en Easy of Doing Business	182 / 189
Tasa de Desempleo	7,8%
Inflación anual	40,6%
Tasa de Interés real	-27,5%

Un aspecto positivo de la economía venezolana es que la tasa de desempleo se mantiene en rangos saludables en torno al 7,8%.

## iii. Entorno Social

La población de Venezuela llega casi a los 30,5 millones de habitante y se mantiene en constante crecimiento con una tasa de fertilidad de 2,42 hijos por mujer.

La filosofía política de la actual cúpula gobernante pone especial énfasis en planes sociales. Por ejemplo, se han instaurado programas de ayuda económicamente a madres y mujeres embarazadas. También existen numerosos programas para mejorar y ampliar el acceso a la educación y servicios de salud. [41]

*Tabla 56: Indicadores demográficos y sociales según el Banco Mundial. [32]*

<b>Venezuela</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Población, total	30.405.207
Índice de Gini	S/I
Tasa de fertilidad	2,42

No obstante, la violencia es uno de los desafíos que debe enfrentar Venezuela producto de descontento social y también por delincuencia. Por ejemplo, la tasa de homicidios en Venezuela es de 1 cada 21 minutos. [41]

#### iv. Entorno Tecnológico

La excesiva restricción de participación privada en sectores de telecomunicaciones y transporte y la fuerte regulación de precios ha hecho que Venezuela se haya ido quedando atrás en las penetraciones de comunicación en la población, si se compara con otras naciones de Latinoamérica con niveles similares de PIB per cápita.

*Tabla 57: Indicadores de infraestructura de comunicación según Banco Mundial. [32]*

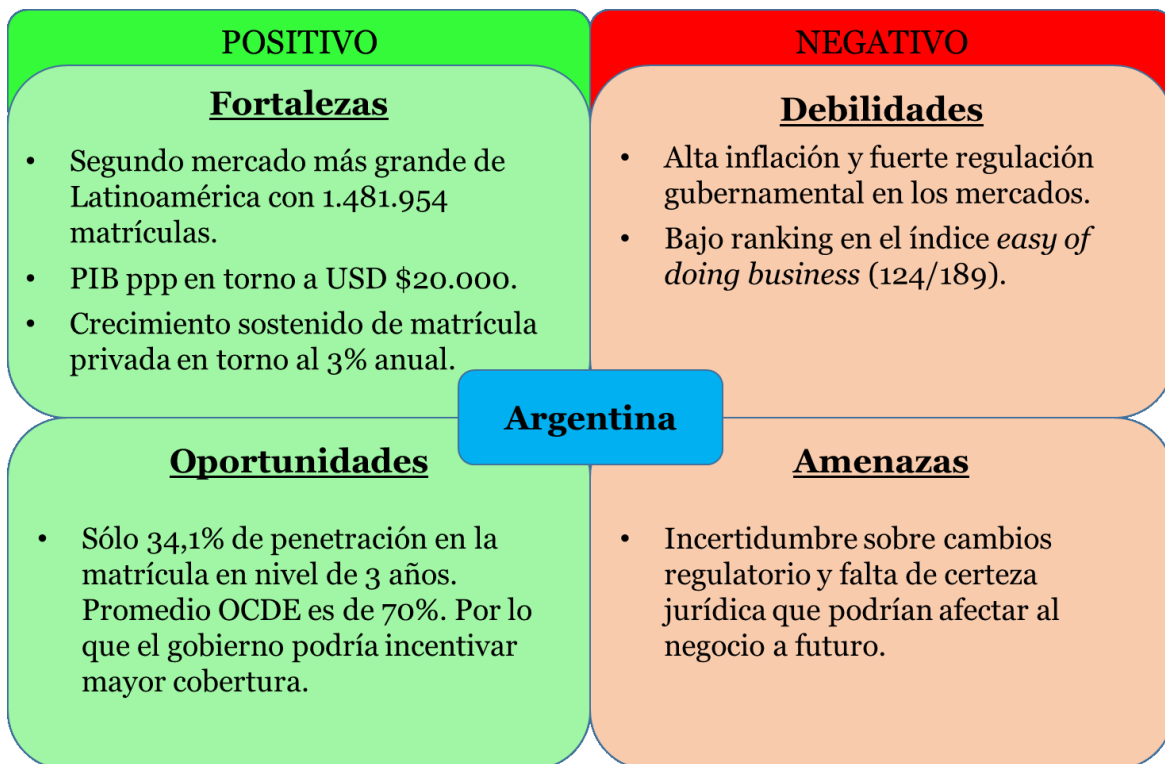
<b>Venezuela</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Penetración Banda Ancha Fija	7,3%
Penetración Telefonía Móvil	102%
Penetración Internet	55%

Actualmente, la penetración de telefonía móvil alcanzó el 102% y el acceso a Internet llegó al 55% de la población.

Por otra parte, Venezuela ha incrementado el acceso al agua potable para sus habitantes llegando, hoy por hoy, al 96% de la población.

## H. Diagramas FODA

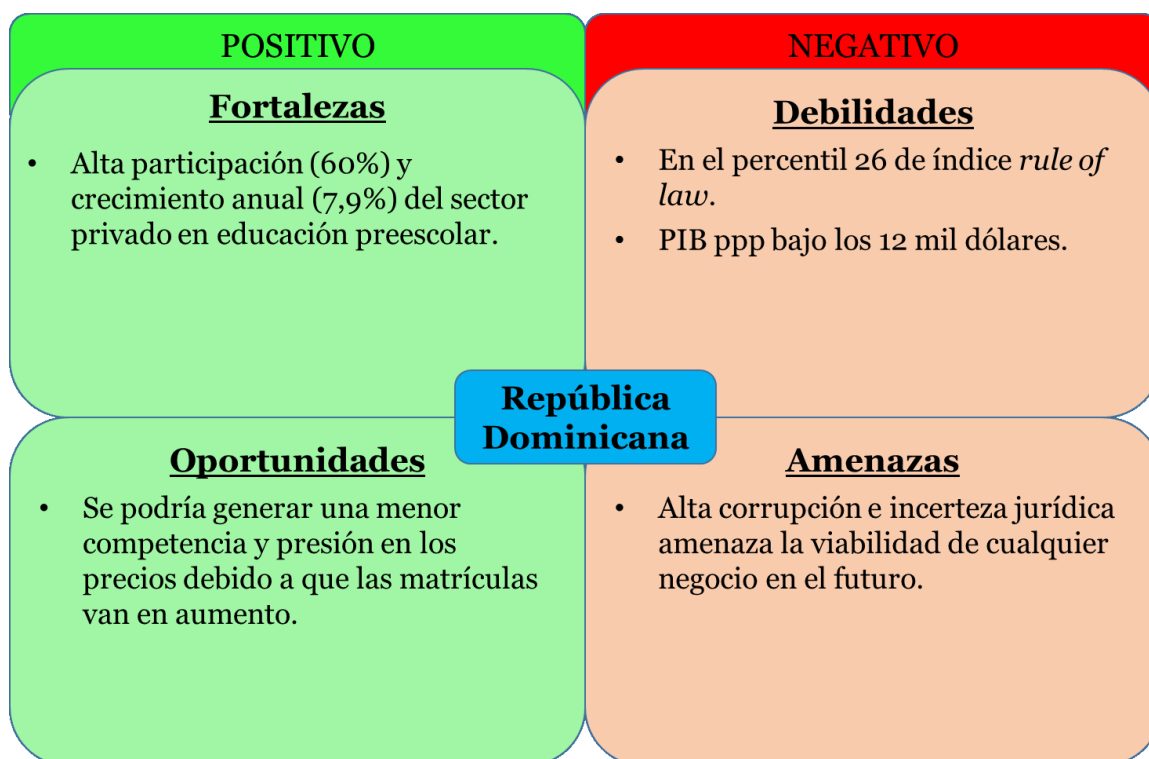
### a. Argentina



### b. Costa Rica



### c. República Dominicana



### d. Panamá



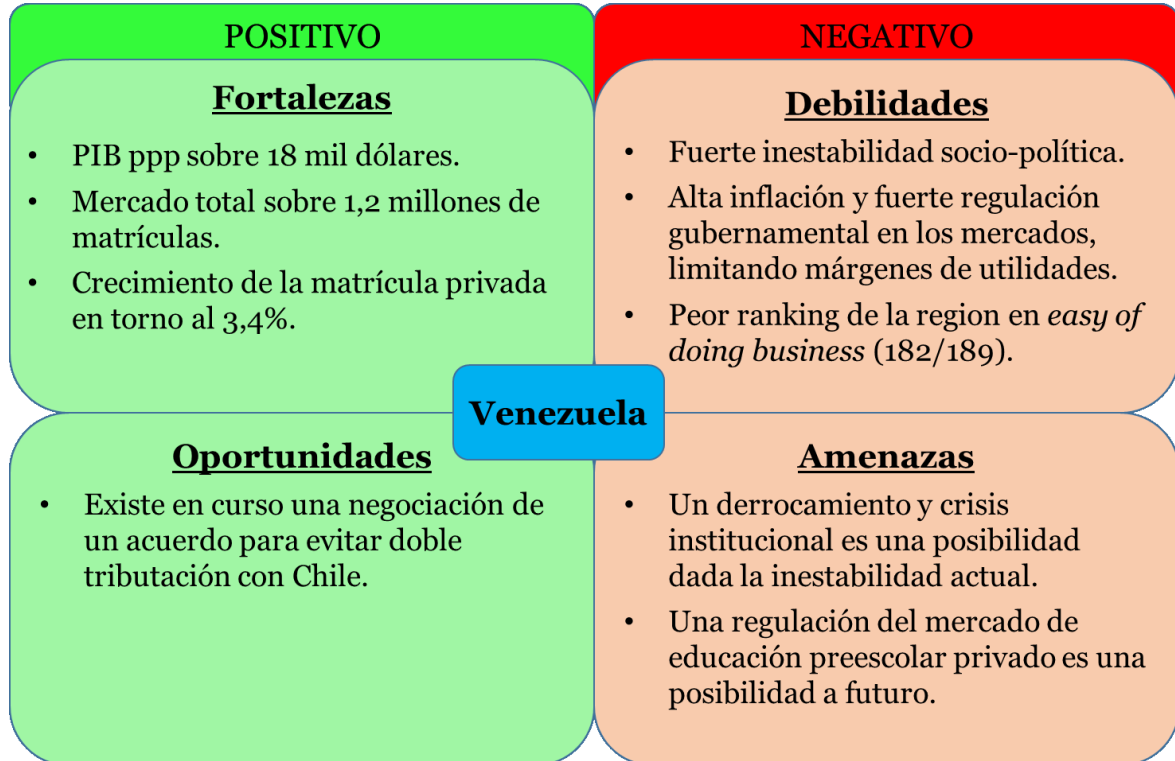
e. Perú



f. Uruguay



g. Venezuela



# I. Scorecard: Detalle de Puntajes Finales

				Total							
Criterio	Interpretación de nota	Nota	Peso	Argentina	Costa Rica	República Dominicana	Panamá	Perú	Uruguay	Venezuela	Chile
Tamaño de Mercado en miles de matrículas	Pequeño: <150	1	7	28	7	14	7	28	7	28	21
	Moderado: 150-400	2									
	Grande: 400 – 800	3									
	Muy grande: >800	4									
Crecimiento del sector privado de educación preescolar	A la baja: <0%	0	7	7	7	21	14	21	21	14	21
	Plano: 0%- 3%	1									
	Firme: 3.1%-5%	2									
	Alto: >5%	3									
PIB per cápita PPP en miles de usd	Bajo: < 10	0	7	14	7	7	14	7	14	14	21
	Medio bajo: 10 - 15	1									
	Medio: 15 – 20	2									
	Alto: > 20	3									
Ajuste Político Normativo	- Muy Difícil	0	7	7	14	7	21	28	21	0	28
	- Difícil	1									
	- Normal	2									
	- Fácil	3									
	-Muy Fácil	4									
Ambiente de negocios, medido en índice <i>easy of doing business</i>	Muy Malo > 150	0	7	7	14	14	21	21	14	0	21
	Malo: 100 - 150	1									
	Normal: 60 - 99	2									
	Favorable: < 60	3									
<b>TOTAL de 119 posible</b>				63	49	63	77	105	77	56	112