



“JARDIN INFANTIL SUNRISE”

Metodología Waldorf

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Gustavo Leiva
Profesor Guía: Max Errazuriz

Santiago, Septiembre de 2015

CONTENIDO

- I. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO 3**
- 1.1 RESUMEN EJECUTIVO 3
- 1.2 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS 5
- 1.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO 6
- 1.4 NECESIDAD POR ATENDER 7
- 1.5 MERCADO OBJETIVO 7
- 1.6 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL JARDÍN 7
- 1.7 COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO 9
- 1.8 TIPO DE SOCIEDAD A CREAR 10
- II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 10**
- 2.1 INDUSTRIA DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR 10
- 2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR 11
- 2.3 COMPETIDORES 13
- 2.4 CLIENTES - CONSUMIDORES 14
- III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 15**
- IV. GESTIÓN DE PERSONAS 16**
- 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 16
- 4.2 DETERMINACIÓN DE DOTACIÓN 17
- 4.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS ASOCIADOS A LA DOTACIÓN 18
- 4.4 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES 19
- V. PLAN FINANCIERO 20**
- 5.1 TABLA DE SUPUESTOS 20
- 5.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS 20
- 5.3 ESTADO DE RESULTADO 21
- 5.4 FLUJO DE CAJA 22
- 5.5 BALANCE 23
- 5.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO PURO (SIN DEUDA) 24
- VI. RSE Y SUSTENTABILIDAD 25**
- 6.1 STACKEHLERS 25
- 6.2 MAPA DE STACKEHLERS 26

6.3 SUSTENTABILIDAD 26

VII. RIESGOS CRÍTICOS 27

VIII. PROPUESTA AL INVERSIONISTA 28

IX. CONCLUSIONES. 29

I. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

La empresa que queremos comenzar es un Jardín Infantil y Sala Cuna que utilizará la metodología educativa Waldorf y que estará ubicado en el área de Providencia donde existan colegios en las cercanías. Tendrá jornadas de mañana y tarde.

A través de experiencias propias y de conocidos, nos hemos dado cuenta de cuán difícil puede llegar a ser para los padres el poder hacer algo que desde fuera puede resultar tan simple como inscribir en un Jardín Infantil a sus pequeños hijos. Muchas son las variables que se deben analizar en ese momento, como la cercanía o ubicación del Jardín Infantil a la casa de los padres o del trabajo de uno de ellos, el precio de la matrícula y de las mensualidades, la metodología de enseñanza de ese Jardín Infantil, la jornada en la que llevar al pequeño, las instalaciones y el personal del Jardín Infantil, si pertenece a alguna organización o tiene alguna acreditación, etc. Es por esto que analizamos la posibilidad de instalar un Jardín Infantil en comunas donde existe un ingreso promedio medio-alto, que esté ubicado relativamente cerca de lugares residenciales o donde estén instaladas oficinas o comercio en general, o por lo menos, que estén en la ruta de aquellos padres que se dirigen hacia estas oficinas. Adicionalmente, para la implementación de este servicio, hemos elegido utilizar la metodología de aprendizaje Waldorf.

El mundo de los Jardines Infantiles es amplio en cuanto a los actores que participan en él, los cuales tiene generalmente 1 o 2 sucursales. Existen algunas cadenas grandes, pero cada Jardín Infantil es un emprendimiento personal, por lo que es dirigido por el fundador o socio principal. Estos Jardines Infantiles se caracterizan por mantenerse años en el rubro, lo que nos da una pista de que puede ser un negocio rentable. Esta industria se ha beneficiado también por el aumento de las mujeres que deben salir a trabajar, lo que hace que se necesite de los servicios del Jardín Infantil mientras las madres están en sus trabajos.

Es por esto creemos y existe la posibilidad de crear un negocio que puede tener una rentabilidad atractiva para los socios e inversionistas. El negocio consiste en ofrecer todos los servicios de Jardín Infantil y Sala Cuna en una ubicación cercana al trabajo de los padres, al domicilio de los mismos o en su defecto, que quede en la ruta hacia su trabajo. Creemos que la comuna de Providencia cumple con aquellas características. Junta a esto, queremos crear y desarrollar una ventaja competitiva que consiste en implementar la metodología de enseñanza Waldorf. ¿Por qué decimos que esta metodología es un elemento diferenciador?

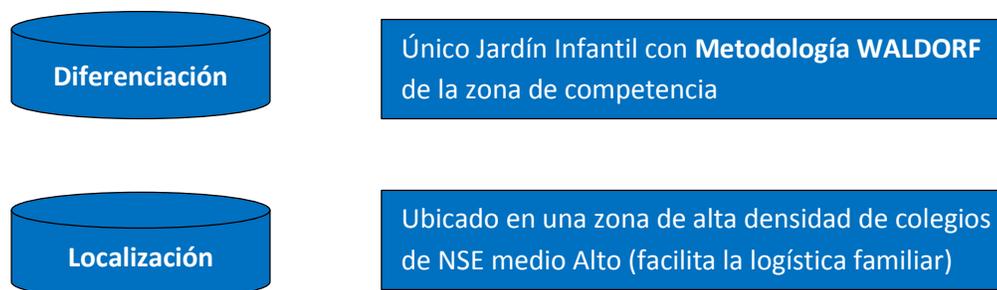
La pedagogía Waldorf aborda los contenidos (matemática, historia, literatura, entre otros) a partir de la etapa de desarrollo en la que se encuentran los estudiantes. No existe el incentivo de la nota. No hay notas en esta metodología, ni en el período de Jardín Infantil, ni en el período escolar. Se busca que los niños y jóvenes desarrollen sus ganas de aprender y el amor por el conocimiento: “al no calificarlos, damos espacio para que

los niños(as) y jóvenes, con ciertas dificultades en alguna materia, puedan sentirse capaces de realizar un determinado trabajo desde sus destrezas y capacidades individuales” (Colegio Rudolf Steiner). Esta pedagogía busca educar la totalidad del niño, equilibrando el trabajo práctico con sus manos, con el progresivo desarrollo de la voluntad individual y de las capacidades intelectuales. La pedagogía Waldorf divide las etapas de la vida de una persona en ciclos que duran siete años, en donde el ser humano tiene distintas características y capacidades.

De esta forma, en el primer septenio que va de los 0 a los 5 años (que es el período en el cual nosotros ofreceremos esta alternativa educacional), los niños experimenten el mundo a través de la actividad y estímulos físicos. Por esto, la actividad escolar privilegia el aprendizaje a través de la exploración y el juego.

Entre los 5 y los 14 años la pedagogía Waldorf se desarrolla la educación básica, marcada por el aprendizaje a través de la experimentación en los distintos contenidos. En el tercer septenio, que corresponde al ingreso a educación media, se busca conducir a los estudiantes hacia su autonomía como “individuos libres” en construcción de su identidad.

Nuestros pilares fundamentales están dados por:



El atractivo del negocio que nosotros observamos se da principalmente por una Demanda del mercado objetivo que no se percibe completamente satisfecha, ya que en la zona geo referenciada de competencia, asociada al núcleo compuesto por las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa principalmente, existe una oportunidad de aumentar los cupos de matrícula para los pequeños de edad pre escolar. Más aún que por experiencias propias vividas identificamos la necesidad de entregar un servicio diferenciado asociado a una nueva corriente educativa (nueva para el común de la población objetivo) pero que cada día va tomando más fuerza y notoriedad, por lo que aquellos que sean los primeros en identificar y “adueñarse” de este atributo diferenciador, estamos seguros que serán los que tendrán la “autoridad” para mantenerse en el tiempo y aprovechar esta diferenciación.

Los indicadores del proyecto, como mostraremos en detalle más adelante, nos refuerzan la idea de que la rentabilidad de este negocio será altamente atractiva con una TIR del 30% y un VAN de MM\$ 118. En cuanto a la inversión inicial, dada la naturaleza propia del sector educación, y en particular de los jardines infantiles y salas cunas, en que se comienzan a percibir ingresos desde una fase temprana (recién inaugurado el

establecimiento) por concepto de matrículas y mensualidades de colegiatura, estimamos que la inversión inicial debe proyectarse para cubrir los costos de implementación del inmueble: arriendo, ajustes de infraestructura (en caso que aplique), mobiliario, personal, permisos de funcionamiento y mantención general. Para esto, nosotros consideramos una inversión inicial de MM\$ 110, la que será aportada en partes iguales por cada una de los socios (2). Esto considera los costos iniciales de puesta en marcha del establecimiento por 6 meses (sin considerar ingresos por venta).

Resultados financieros del proyecto JARDIN INFANTIL SUNRISE

	<u>CAPM</u>				
<u>Tasa de descuento</u>	13,2%	13,7%	14,2%	14,7%	15,2%
<u>VAN (Enterprise Value)</u>	133	125	118	111	104
<u>TIR</u>	30%				

<u>Tasa de Descuento CAPM</u>	14,2%	
<u>Punto de Equilibrio</u>	Año 2	293 mm\$
<u>Pay Back (recuperación de Inversión)</u>	Año 4	
<u>Valor residual del flujo de caja (año 11)</u>	338	mm\$

1.2 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

VISION: Educar a nuestros niños para la libertad individual, logrando formarlos como personas íntegras y que sean un aporte a la sociedad, logrando que su enseñanza Waldorf sea reconocida como una verdadera contribución hacia ellos.

MISION: Ser una real alternativa como centro de educación y cuidados para bebés y niños basados en la educación de la metodología Waldorf, en un lugar cercano al domicilio o trabajo de los padres de los niños.

OBJETIVO: Queremos lograr la preferencia de los padres al momento de tener que decidir la educación que quieren entregar sus niños mientras ellos realizan sus labores profesionales. Junto con esto queremos lograr alcanzar un renombre por el tipo de servicio de calidad entregado y por la excelente educación y cuidado de los niños.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La idea consiste en levantar un Jardín Infantil y Sala Cuna, considerando la gran cantidad de padres que deben dejar a sus hijos al cuidado de una nana o en un jardín por razones laborales. Es por eso que el servicio ofrecido por nosotros será un Jardín Infantil y Sala Cuna que utilice la metodología educativa y que se encuentre localizado en una comuna como Providencia, donde se buscará que quede cerca de colegios y/o lugares de trabajo de ellos.

¿Qué es la metodología educativa Waldorf?

Este sistema educativo tiene su origen en Alemania a principios del 1900 bajo la mirada del filósofo y creador de la “antroposofía”, Rudolf Steiner. En su estructuración central lo que esta metodología busca implementar es la visión de que el ser humano es una individualidad de espíritu, alma, y cuerpo, cuyas capacidades se despliegan en tres etapas de desarrollo de siete años cada una (septenios) hacia la madurez del adulto: primera de los 0 a los 5 años, de los 5 a los 14 años, y de los 14 a los 21. El primer septenio está basado en la imitación natural como medio de aprendizaje, el segundo a través de la imaginación y el arte, el tercero en la búsqueda de la verdad y lo real. En los primeros años del niño, por ejemplo, la manera de acercarse a los conocimientos se realiza a través del juego, la fantasía y la imaginación, incorporando paulatinamente el pensamiento abstracto, de modo de evitar la intelectualización precoz de los niños, es decir, respetar la normal evolución del aprendizaje según el desarrollo particular e individual de cada niño.

Los principales beneficios que entrega esta metodología son:

- Enseña a los niños a que tengan fuerza y criterio en la vida para guiarse a sí mismo con autonomía y de forma solidaria. Una educación basada en valores como la cooperación y el respeto.
- Cada niño evoluciona a su propio ritmo.
- El método defiende que los niños necesitan sentirse seguros y apoyados para que puedan aflorar sus virtudes.
- Despiertan la conciencia sobre la necesidad de vivir y disfrutar en la naturaleza, y de defenderla.
- El método defiende que, a través de los cuentos infantiles, los niños aprenden a ser curiosos e imaginativos

Como el tema del jardín para los padres no solo significa que los niños serán cuidados, sino que también educados y lograrán crear lazos de socialización con sus pares, merece la pena realizar un análisis más detallado acerca de la rentabilidad que finalmente podría suponer llevar adelante este emprendimiento. Un punto muy importante a considerar, según la información recolectada en varios jardines del sector a analizar, es que todavía hay una demanda insatisfecha, donde para ingresar a algún jardín se debía incorporar a una lista de espera hasta que se abriera un cupo, lo cual podía suceder en un tiempo futuro que no les servía a los padres (por ejemplo, cuando la madre terminaba su postnatal y no podía extenderlo esperando este cupo). Por lo tanto, todavía existe una buena parte del segmento de mercado potencial que no logra encontrar un Jardín para

sus hijos, o la lista de espera es muy larga todavía.

Algunas citas que nos encontramos cuando fuimos a buscar matrícula en algunos de los Jardines de sectores de Providencia, Ñuñoa y Las Condes fueron los siguientes:

“No tenemos disponibilidad inmediata, solo podemos inscribirlo en la lista de espera y llamarlo cuando tengamos un cupo”.

“Hay mamás que vienen recién paridas a buscar o reservar el cupo, ya que saben que en los próximos meses deberán volver a su trabajo. Incluso han llegado mamás embarazadas o buscar una reserva...”.

“Con suerte podríamos tener algún cupo a comienzos de Junio cuando llegue el invierno y algunos niños no sean enviados por sus padres para evitar que se resfríen...”.

1.4 NECESIDAD POR ATENDER

Básicamente la necesidad insatisfecha va por el lado de los padres de tener que elegir entre dejar a los niños con una nana o un familiar, o incorporarlos en un Jardín para que sean cuidados y educados. Esta problemática se da cuando ambos padres deben trabajar a diario y al mismo tiempo requieren que sus hijos sean cuidados y educados en un ambiente seguro y con pares. Por otro lado, también requieren o necesitan que sus hijos sociabilicen con otros niños y sean educados desde temprana edad en cosas básicas de su edad. Es para ellos muy importante que, en caso de no poder ser cuidados en su propia casa, lo sean en este Jardín infantil que además cuenta con una metodología Waldorf, la cual es conocida por su enfoque en el ser humano y su entorno, y también valorada ampliamente por los padres que desean una educación más enfocada en el ser humano que en el logro de objetivos más palpables.

1.5 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo que estamos buscando, son los padres de Nivel Socio Económico medio – alto, con hijos entre los 6 meses y los 5 años. Los “clientes” serán los padres de los niños que requieran cuidar y educar a sus hijos. Siendo más específicos, apuntamos a aquellos padres que trabajan y tienen hijos pequeños que desean que durante su ausencia por razones laborales, sean cuidados y educados en una institución de calidad y segura para los niños; y que vivan en comunas cercanas al Jardín, como Providencia, Ñuñoa, Las Condes.

1.6 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL JARDÍN

La organización para este caso, estará liderada por un **Director(a)** a cargo de todo el Jardín, quien tendrá funciones de liderazgo en áreas administrativas y operativas. Es la persona que estará a cargo del Jardín Infantil en todas las áreas y a quien reportará

todo el personal del establecimiento. Será el representante legal de la empresa y asumirá el importante rol de contratación del personal, punto clave para el posterior desempeño exitoso del establecimiento.

Parvularias: Serán en total 5 personas que estarán a cargo de los niños cuando estemos en máxima capacidad. Inicialmente contaremos con 3 de ellas, quienes estarán distribuidas de acuerdo a los cursos que el Jardín tenga, tomando en cuenta el nivel de cada curso, es decir, se asignará 1 parvularia para 1 o 2 niveles y de acuerdo a la cantidad de niños que lo compongan.

La principal característica de estas parvularias será que deben estar entrenadas en la metodología Waldorf, ya que si queremos impartir esta manera de educación, las personas que entreguen los conocimientos a los niños deben conocer lo que significa la metodología y haber tenido una experiencia anterior con esta enseñanza.

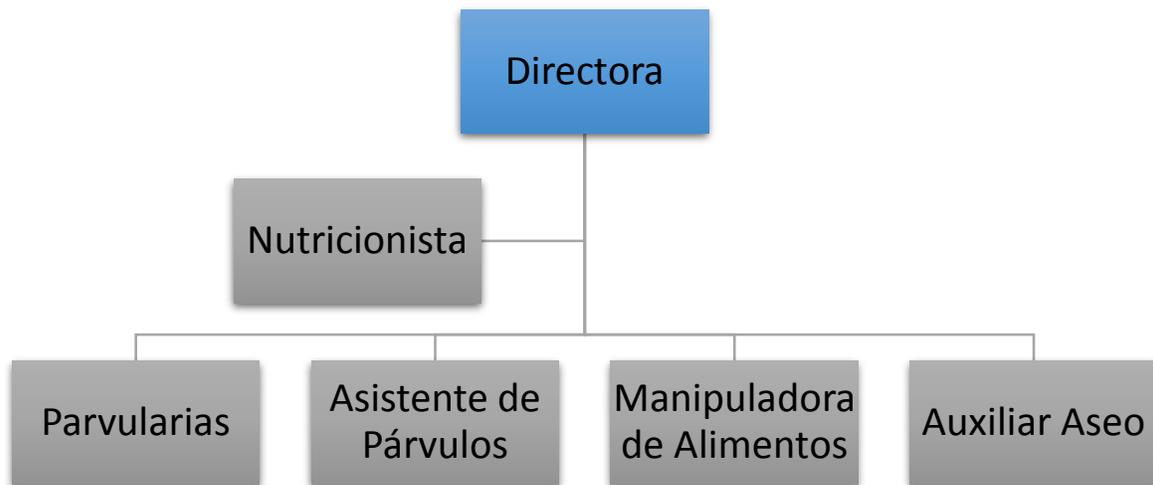
Asistente de Párvulos: Estarán encargadas de cuidar y apoyar cada una de las salas del Jardín, y ayudar a las Parvularias con todas las actividades propias del establecimiento. Se distribuirán por turnos y de acuerdo a la cantidad de cursos y niños que tenga el jardín. La cantidad de asistentes variará según la cantidad de niños, siendo el máximo de asistente de 12 personas cuando el Jardín esté a máxima capacidad.

Manipuladora de alimentos: Persona encargada de la cocina del Jardín, quien deberá preparar los platos para los niños que tengan jornada completa.

Auxiliar de aseo: Persona encargada de todo el aseo del Jardín, limpieza de los baños, salas y patio. Deberán ser 2 en total, 1 por cada turno.

A este personal, se agregarán de manera temporal distintos profesionales con el fin de mejorar las actividades del Jardín. Por ejemplo, tendremos a una Nutricionista que nos ayudará con el menú de los niños, y que cumpla con los estándares de alimentación de la metodología. También habrá algunos profesores de música o artes, que apoyarán la labor docente de las Parvularias, pero que serán part-time.

Con estos antecedentes, tendremos una organización que se puede revisar de esta manera en el siguiente organigrama:



1.5 COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO

Este proyecto lo podemos separar en 2 grandes temas. Por un lado, está el proyecto educativo, el cual se basa en la metodología Waldorf que destaca por un enfoque educativo centrado en el ser humano propiamente tal. Por otro lado, tenemos la parte de negocio, la cual será dirigida por los 2 socios a cargo. Ambos Ingenieros Comerciales, cuentan con una importante experiencia laboral en industrias como Retail y Telecomunicaciones, donde conceptos relacionados a la Administración y Finanzas no les son ajenos. Respecto al equipo de trabajo que dirigirá el Jardín Infantil, estará liderado por una Directora, la cual tendrá que diseñar su equipo de trabajo basado en la experiencia previa en el manejo y actividades de un Jardín Infantil, siempre buscando que entregar un servicio de calidad. El equipo en general debe contar con experiencia laboral en el ámbito de la educación parvularia, siendo ayudada por personas que recién comienzan en este mundo de la educación infantil.

Lo más relevante en este caso será que la Directora y las Parvularias conozcan la metodología Waldorf, ya que será a través de esta enseñanza donde queremos diferenciarnos hacia la prestación de un servicio superior a la competencia. No necesariamente todas las Parvularias deberán haber trabajado anteriormente en un Jardín que imparte la metodología señalada, pero si es requisito que conozcan cómo se imparte esto y cuáles son sus características. Queremos, ojalá, tener un equipo mixto entre personas con experiencia y Parvularias que recién se inician en el mundo laboral y que tengan algún diplomada o curso de especialización relacionado con esta metodología. Queremos, por tanto, también ser un lugar de formación de este tipo de profesionales porque también creemos que esto puede ser muy bien visto por los trabajadores y por los padres.

1.8 TIPO DE SOCIEDAD A CREAR

La sociedad, será una sociedad de responsabilidad limitada, donde cada socio responderá hasta el total del aporte inicial. Estará compuesta por 2 socios, quienes aportarán la mitad del capital inicial de la empresa (aproximadamente 110 millones cada uno), y su gestión estará relacionado con temas directivos, sin involucrarse en el día a día del establecimiento. La persona encargada de todos los temas del Jardín propiamente tal, será la directora del establecimiento.

Los directivos, en caso de obtener utilidades, repartirán el 30% del monto entre los socios, y el otro 50% será utilizado para mantención y reinversión en el propio Jardín Infantil. Esto comenzará a regir apenas se obtengan utilidades, las cuales creemos podrían alcanzarse luego del 2do. año de funcionamiento.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En general, los jardines infantiles son negocios particulares que forman parte del emprendimiento de distintas personas. Estos Jardines infantiles son administrados por sus propios dueños y tienen 1 o 2 sucursales. La mayoría de los jardines entra dentro de esta definición, pero también nos encontramos con cadenas más grandes que tienen sucursales en todo Santiago y algunas en regiones. En el caso del sector donde pretendemos levantar nuestro negocio, tenemos jardines administrados por sus propios dueños y que tiene esa sola sucursal.

2.1 INDUSTRIA DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

Esta es una industria relativamente estable, con barreras de entrada bajas y todavía con un posible crecimiento en la oferta, punto primordial a nuestro entender para ingresar a este mercado. Esta es una industria donde los competidores se mantienen durante varios años (más de 10-15 años), y que se ha visto favorecido en los últimos años donde hemos visto como más mujeres (madres) se han integrado al mercado laboral. Desde un 44% a 48,5% ha aumentado la participación de la mujer en el mercado laboral, considerando desde el inicio de 2010 al 4° trimestre de 2014 según la Encuesta Nacional de Empleo realizada por el INE.

AÑO	TASA DE OCUPACION (%)		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2009	55,9	51,0	45,8
2010	55,4	50,5	46,6
2011	55,9	52,5	45,8
2012	56,2	52,2	45,5

2013	56,5	52,4	48,3
2014	56,3	52,0	48,5

En esta industria de la educación preescolar, existen varias asociaciones que tienen como fin lograr mejores tratos con el ente fiscalizador (Ministerio, municipalidades, etc.) y tener una sola vez muchas veces cuando existen cambios en las normas establecidas. Algunas de estas asociaciones son la JUNJI, Fundación Integra, FIDE (Federación de Instituciones de Educación Particular), etc.

2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Clientes: En esta industria podríamos considerar que los clientes tienen un poder de compra medio-bajo, pues la competencia es variada pero un tanto escasa y por otro lado, es un problema o una necesidad que deben resolver si o si, por lo que están obligados a incorporarse a uno de estos jardines infantiles. El nivel de dependencia es alto.

Competidores: Los competidores de esta industria tienen un poder medio, pues si bien existen algunos con ofertas de valor similares, consideramos que nuestro enfoque es diferente, en cuanto a que tratamos de conjugar elementos como la localización por un lado (adecuar la localización de nuestro local para facilitar en cierto modo los temas de traslado de los padres cuando van camino a su trabajo y deben llevar a sus hijos al Jardín o Colegio), y temas de metodologías de educación, al ofrecer una metodología alternativa que se centra en el ser humano y su crecimiento personal como un todo. Ante esto, creemos que nos vemos expuestos a las estrategias (un tanto pasivas) de nuestros competidores. Creemos que su poder no es extremadamente alto puesto que nos diferenciamos de sus propuestas que podríamos calificar como un tanto estándar. Un punto a tener en cuenta, es que todavía existe una gran demanda por Jardines Infantiles y Salas Cuna, y actualmente hay colas o listas de espera para poder incorporar a los pequeños a estos jardines, por lo que el tema de la competencia entre cada establecimiento no está totalmente desarrollada.

Proveedores: Los proveedores tienen un poder medio desde nuestra perspectiva, puesto que nuestros principales proveedores serán las parvularias que se encargarán de prestar el servicio educacional y de cuidados a los niños. Este es un ámbito donde existe una gran oferta en el mercado por estas especialistas, por lo que no son proveedores exclusivos de los que dependamos sin opciones a cambio, si bien nuestra intención es contar con personal calificado, con un curriculum intachable y con años de experiencia, creemos posible que podemos ir al mercado laboral y encontrar este tipo de profesionales sin mayor problema a un precio justo para ambas partes.

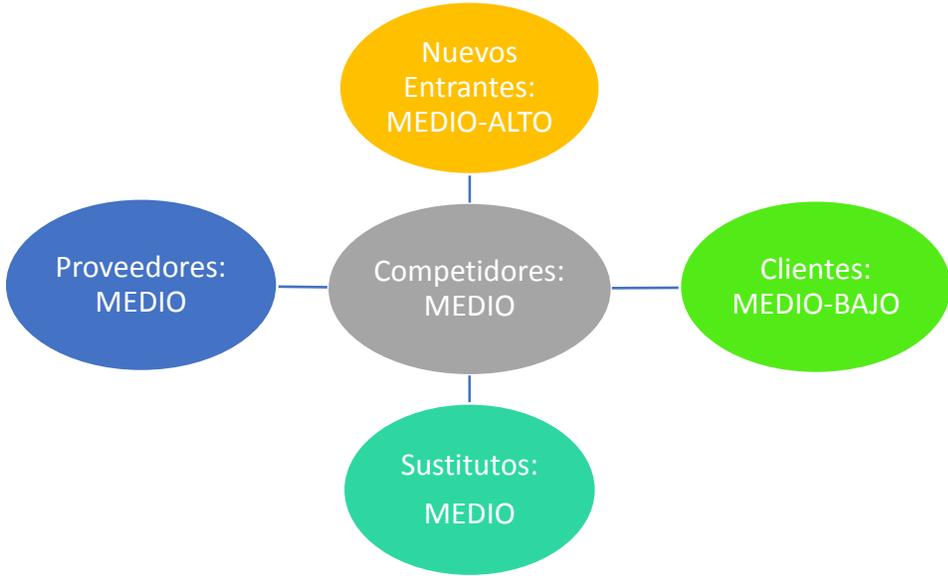
Sustitutos: Para este caso, los sustitutos serían los familiares con quienes los padres podrían dejar a sus hijos durante su jornada laboral, pero deben considerar el gasto de tiempo importante que un niño demanda. El otro posible sustituto sería una asesora del hogar, con dedicación casi exclusiva para el cuidado del niño, pero aquí los temas de la confianza que significa dejar a un niño pequeño al cuidado de un desconocido hacen que

no sea la alternativa predilecta de los padres. También podrían aparecer como sustitutos los Jardines Infantiles de la Fundación Integra, los cuales son gratuitos si se cumplen una serie de requisitos previos, relacionados con el tema socioeconómico. Se podría decir que estos sustitutos han estado desde siempre en la industria, pero al final, la decisión de los padres también considera los temas de educación y sociabilización con sus pares, por lo que éstos no se encuentran dejando al niño en casa al cuidado de una nana o de un familiar. Por los motivos expuestos creemos que el poder de los sustitutos es medio.

Nuevos entrantes: El poder de los nuevos entrantes es medio-alto, ya que cualquier Jardín (como el nuestro) se puede implementar fácilmente dado que los costos de entrada son relativamente bajos, los costos en infraestructura ascienden a arriendo de una casa acondicionada para esta actividad y otros instrumentos o requerimientos no son difíciles de conseguir. En tanto los costos principales se asocian al personal a contratar y mantener.

Es por esto que podemos resumir que el atractivo de la industria es **medio**, dado que proveedores y competidores tienen un poder medio, clientes medio-bajo, sustitutos bajo y competencia medio-alto.

De manera gráfica, el esquema quedaría de la siguiente manera:



Como conclusión respecto al atractivo de esta industria, podemos decir que esta es una industria con una baja rotación de sus competidores, los cuales se pueden mantener varios años en el mercado. A todos los Jardines Infantiles a los que fuimos, nos contestaban que tenían al menos 12-15 años de funcionamiento (incluso 20 años o más). Por el lado de las barreras de entradas, éstas son bajas, es decir la inversión no es

necesariamente grande para la compra o adquisición de mobiliario o activos fijos, y considerando la diferenciación que queremos ofrecer, creemos que podemos entrar y mantenerlos varios años en la industria compitiendo sin problemas.

A esto se une el hecho que en todos los Jardines Infantiles donde consultamos por matrículas, no tenían cupo inmediato y teníamos que inscribirnos en una lista de espera. No vimos o nos topamos con Jardines que tuvieran alguna oferta en sus precios o alguna promoción para que los eligiéramos, no hay una guerra de precios ni algo parecido en esta industria. Esto quiere decir que, en el amplio sector consultado, todavía hay una demanda insatisfecha y un interés patente por este tipo de servicio gatillado por el aumento de las madres que trabajan y por la necesidad de dejar a sus hijos pequeños en un lugar donde puedan socializar y educarse en aspectos básicos de su vida. También podemos considerar que la “captura” de nuevos clientes se hace de manera reactiva, es decir, son los potenciales clientes quienes van o llaman preguntando por cupos, y no son los Jardines los que salen a buscar clientes o lanzan promociones para llegar a algún objetivo de venta o número de clientes por un período determinado.

2.3 COMPETIDORES

Si bien consideramos que no tenemos competidores directos en nuestra propuesta, al nosotros ofrecer la metodología Waldorf, realizaremos un pequeño esquema caracterizando a nuestro jardín junto a otros del sector o que utilizan la metodología Waldorf, donde también podremos ver sus principales características:

	Jardín Infantil POCURO	Jardín Infantil EL INGENIO	Jardín Waldorf SOPHIA	JARDIN INFANTIL SUNRISE
Antigüedad	34 años	16 años	8 años	Apertura Enero 2016
Características	Amplio Terreno (1000 mts ²)	Patio exclusivo para Sala Cuna y otro para niños más grandes	Uso de materiales especiales como madera, tierra de hoja. Caminatas diarias por el sector	Personal especializado en metodología de enseñanza Waldorf Ubicación central Costo de matrícula y mensualidad acorde a especialización de atención Preocupación por el desarrollo integral de los niños
Salas	Salas amplias	Amplitud en las salas y espacios de actividades	Implementación de salas de manera informal	Sectores especiales del jardín para talleres de agricultura, ciencias, cocina, etc.
Otros	Gimnasio Multiuso Sala audiovisual Talleres de: •Yoga / Psicomotricidad / Cocina	Sala Entretenida (para actividades especiales)	Talleres de: Astronomía / Cocina / Agricultura / Ciencias	

	•Creatividad / Ciencias Entretenidas			
Ubicación	Pocuro 2456 - Providencia	Av. Ricardo Lyon 2412 - Providencia	Simón Bolívar 8840 - La Reina	Sector Ricardo Lyon/Pocuro - Providencia
Método de enseñanza	Tradicional	Educación Estandar, con grupos pequeños de niños (personalizado)	Metodología Waldorf	Metodología Waldorf

Respecto a las fortalezas y debilidades de la competencia, encontramos que en general todos cuentan con amplias competencias para desempeñar su negocio de manera correcta, y esto se ve reflejado por los años de funcionamiento que llevan en el mercado, lo cual no todas las empresas de este tamaño o inversión pueden decir. Las fortalezas van por el lado de la ubicación, la experiencia, el personal y los espacios de funcionamiento, mientras que las debilidades (que son pocas) van por la enseñanza tradicional que no se diferencia una de otra impartida por estos jardines y por el enfoque que tiene en el logro de metas o de una buena calificación en su fin último. También podemos destacar que en esta industria hay una baja innovación en procesos o métodos de enseñanza, lo que nos puede dar la posibilidad de aprovechar esto para volver a destacar nuestro servicio diferenciador y especializado.

2.4 CLIENTES - CONSUMIDORES

Los consumidores de este servicio serán los niños que estarán en el Jardín, por lo que nos enfocaremos en los padres y madres de estos niños para describir un poco más este punto.

Tenemos un espectro amplio de padres en este segmento, básicamente: parejas con 1 o más niños, matrimonios, madres solteras o divorciadas. Para nosotros, este tema no es prioritario, pero en algún punto si deberemos conversar con los padres porque ellos forman parte importante de la educación de los niños cuando no están en el Jardín, cosa que recoge esta metodología y le da una importancia a esta relación.

Los padres que desean incorporar a sus hijos a un Jardín Infantil, en la mayoría de los casos pasa porque ellos no pueden cuidarlos todo el día al tener que asistir a sus trabajos, por lo que les queda la opción de dejarlos con un familiar (si es que cuentan con uno que los ayude en esta tarea) o con una nana, que no siempre puede ser la mejor alternativa al dejar a lo más importante de sus vidas con una persona prácticamente desconocida. Es por eso que decimos y queremos ser una real alternativa para cuidar a sus hijos, y más importante, queremos también educarlos con una metodología diferente, pero que los preparará con una base mucho más amplia para desempeñarse en la vida.

Los padres a los que apuntamos, corresponden al Segmento Socio Económico Alto, que residan en las comunas cercanas a la ubicación del Jardín, esto es, Providencia, Ñuñoa, Las Condes. También estamos considerando que en el sector donde nos encontramos existe una cantidad importante de colegios donde estos padres también pueden tener a sus hijos, por lo que se les haría más fácil encontrar una ruta para primero ir a dejar a sus hijos al Jardín o Colegio, y luego dirigirse a sus oficinas, que podrían estar perfectamente en el eje de Av. Providencia, ayudando aún más a esta ruta óptima.

Todas estas conclusiones fueron tomadas, por un lado, de entrevistas o conversaciones que tuvimos con parejas amigas que tienen hijos pequeños en edad de asistir a un Jardín Infantil y que estaban o han estado en búsqueda de uno y, por otro lado, de las conversaciones con directoras de Jardines Infantiles a los que fuimos a constatar los servicios que ofrecían. En esas conversaciones, indagamos acerca de los atributos que buscan los padres en los jardines, la disposición a pagar un extra por algún servicio o cuidado adicional, el rango de precios de la mensualidad, y si estaban dispuestos a incorporar a sus hijos a Jardines que no necesariamente ofrecieran una enseñanza tradicional. Respecto a lo que conversamos con directoras de Jardines, ellas nos contaban que los padres tomaban la decisión de incorporar a su hijo al Jardín porque, en su mayoría, eran padres y madres que trabajaban y no tenían con quien dejar a su pequeño. También consideraban al Jardín como un medio para la educación de sus hijos, y que esperaban que les ayudaran a enseñarles cosas básicas sobre convivencia con otros pequeños y a comenzar a desenvolverse en la vida cotidiana. Otras madres indicaban que les quedaba cerca o camino a sus trabajos o al colegio de sus hermanos que estaban en la zona (por ejemplo, jardines que están en calles Ricardo Lyon o Pocuro).

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En primer término, la escrituración de la nueva sociedad conformada por los 2 socios será el puntapié inicial de este nuevo proyecto educativo. Esto será necesario para el posterior arriendo del inmueble donde se impartirán las clases. Esta casa ya está seleccionada y en conversaciones con el dueño, ya hemos llegado a un acuerdo para arrendarla y colocar el Jardín Infantil. Para esto necesitamos los papeles legales para arrendar el inmueble como una persona jurídica; considerando los tiempos legales; creemos que al segundo mes de iniciados los trámites, podríamos contar con la casa.

Luego de esto, comenzaríamos con una pequeña remodelación de los espacios para acondicionarlos de acuerdo a las exigencias del Jardín y también de la autoridad. Seguiríamos con la implementación e instalación del mobiliario requerido de acuerdo a nuestro proyecto, pero basado siempre en las disposiciones de la JUNJI para el correcto funcionamiento de este tipo de locales.

En paralelo a la implementación del Jardín, se comienzan a solicitar las autorizaciones

correspondientes a los organismos competentes, es decir, la Patente Comercial a la Municipalidad y la Resolución Sanitaria a la SEREMI de Salud. En el caso de la Municipalidad, se puede obtener una patente provisoria para comenzar a operar, la cual debe ser luego revalidada para obtener la patente comercial definitiva. Para el caso del SEREMI, el trámite toma 30 días hábiles para la emisión del documento final, por lo que es importante comenzar en los plazos planificados para no tener retrasos en la posterior apertura de acuerdo a los planes.

Una vez implementado el lugar, y con los permisos ya obtenidos o en vías de obtención, comenzamos con la búsqueda del personal necesario para este negocio. Como indicábamos anteriormente, esto resulta de gran importancia para poder desarrollar nuestra propuesta de valor, ya que al ofrecer diferenciarnos y entregar un servicio de calidad superior, las personas contratadas tendrán que ser seleccionadas luego de un exhaustivo proceso. Es por eso que optamos por no realizar esta actividad en paralelo a las otras como la implementación del lugar o la obtención de los permisos respectivos.

Con las contrataciones ya avanzadas (pero no cerradas en un 100% para esta actividad), el lugar ya implementado y los permisos obtenidos, estamos en condiciones de comenzar nuestra estrategia de darnos a conocer como proyecto educativo diferenciado y a buscar clientes para comenzar las operaciones, ojalá a partir de Diciembre-Enero 2015.

Carta Gantt, 16 semanas:

ACTIVIDAD	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8	Sem. 9	Sem. 10	Sem. 11	Sem. 12	Sem. 13	Sem. 14	Sem. 15	Sem. 16
Creación y estatutos de la sociedad	■	■														
Estudio y selección de inmueble		■														
Negociación y arriendo del inmueble			■	■	■											
Remodelaciones					■	■	■	■	■							
Autorizaciones Legales							■	■	■	■	■	■				
Selección de personal												■	■	■	■	
Apertura del Jardín Infantil																■

IV. GESTIÓN DE PERSONAS

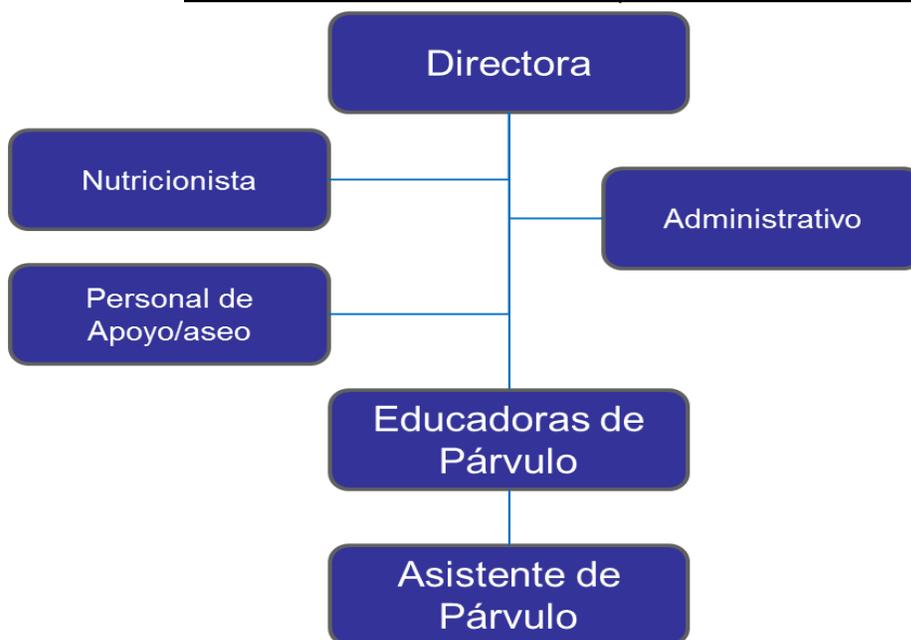
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Jardín Infantil es bastante simple y de marcada verticalidad, con una Directora preocupada de manera integral de las responsabilidades administrativas con fuerte apoyo del Administrador especialista, y aparte, con mucho más foco y dedicación a las labores de desarrollo del plan educacional integral.

Como parte del staff del área de educación contamos con un cuerpo de 03 Educadoras de Párvulo con formación especial en metodología Waldorf (acreditadas), 03 Educadoras de Párvulo con formación tradicional y 05 Asistentes de Párvulo. Todas ellas full time.

Cumpliendo funciones de apoyo se encuentra un Administrador con enfoque en labores administrativas y contables. Una Nutricionista part time encargada de definir el menú alimenticio completo de todos los niveles del establecimiento, tanto para los párvulos como para el personal. Dentro del personal de apoyo contaremos con una Manipuladora de Alimentos y un Auxiliar de cocina, ambas full time, para la elaboración de las meriendas y colaciones, 2 Auxiliares de aseo full time con turnos diferenciados para la apertura y cierre del establecimiento, y un Auxiliar de Jardinería part time.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL JARDIN INFANTIL SUNRISE



4.2 DETERMINACIÓN DE DOTACIÓN

La dotación del personal del grupo educativo se definió en función de la capacidad de niveles/salas disponibles y bajo la premisa de entregar la mejor atención en cantidad y calidad a nuestros párvulos. En este sentido se dispuso de 01 profesional a tiempo completo para cada sala nivel Sala Cuna, y de 02 profesionales (Educadora y Asistente) para los niveles superiores.

Tabla asignación de personal de Docencia:

Niveles	Edades	Cant Salas	Educadora Párvulo		Asistente Párvulo	
			Cant x Sala	Cant Total	Cant x Sala	Cant Total
Sala Cuna 1	6 meses a 1 año	1	0	0	1	1
Sala Cuna 2	1 a 2 años	1	0	0	1	1
Medio Menor	2 a 3 años	3	1	3	1	3
Medio Mayor	3 a 4 años	2	1	2	1	2
Transición	4 a 5 años	1	1	1	1	1
		8		6		8

Dotación en el tiempo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directora	1	1	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1
Parvularia	6	6	6	6	6
Auxiliar de Párvulos	8	8	8	8	8
Nutricionista	1	1	1	1	1
Manipuladora de	1	1	1	1	1
Auxiliar de cocina	1	1	1	1	1
Personal de Aseo	1	1	1	1	1

La dotación del personal en el tiempo no debería sufrir mayores cambios comparado a la dotación que comenzará a operar el Jardín Infantil desde el primer día. Creemos que, pese a que aumente la cantidad de niños anualmente, el personal contratado puede dar abasto sin problemas para una ocupación mayor al 90%.

4.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS ASOCIADOS A LA DOTACIÓN

La determinación de los salarios asignados a cada cargo dentro de la estructura del Jardín Infantil se obtuvo de acuerdo a los montos que maneja el Ministerio de Educación a través de su portal www.mifuturo.cl, el cual muestra las estadísticas de empleabilidad y sueldos por carrera y distribuidos por percentiles. En este sentido, y siendo consecuentes con nuestra promesa de entregar un servicio de altísima calidad es que

hemos establecido un nivel de remuneraciones acorde a los percentiles más altos, al menos del 25% mayor de cada carrera para profesionales universitarios con una experiencia docente de al menos 5 años. Bajo este parámetro se contratará a los siguientes profesionales:

- Directora: se establece una remuneración de mercado para una profesional con experiencia en la administración de programas de educación infantil con pedagogía Waldorf. Especialización comprobada y con recomendaciones.
- Educadoras de Párvulo: de carreras Universitarias, percentil 10% mayor para las profesionales especialistas en educación Waldorf y percentil 25% para las educadoras con formación tradicional
- Asistentes de Párvulo: de carreras Universitarias, percentil 25% superior
- Nutricionista: Universitaria y con especialización en alimentación infantil.
- Manipuladora de Alimentos: de carrera técnica con 5 años de experiencia, percentil 25 superior
- Auxiliar de Cocina: personal con recomendaciones y con experiencia en alimentación infantil. Salario mínimo incrementado en 30%.
- Administrativo: profesional técnico con al menos 5 años de experiencia y recomendaciones. Salario acorde al percentil 50.

TABLAS CON SALARIOS BRUTO DEL PERSONAL

Cto Bruto Mes	
Directora	1.200.000

Instit Profesional		
Tecn Adimin Empresas	1er año	5to año
10% Sup	1.424.919	1.725.635
25% Sup	940.442	1.234.509
Percentil 50	640.741	848.951

Universitario		
Educadora Párvulo	1er año	5to año
10% Sup	621.972	827.367
25% Sup	526.698	699.719
Percentil 50	420.249	561.913

Universitario		
Nutricionista	1er año	5to año
10% Sup	909.471	1.462.867
25% Sup	777.533	1.137.050
Percentil 50	596.730	921.914
		568.525

Universitario		
Tecn Asist Educ Párvulo	1er año	5to año
10% Sup	372.898	537.176
25% Sup	345.076	411.718
Percentil 50	280.914	340.940

Instit Profesional		
Tecn Gastronomía	1er año	5to año
10% Sup	565.322	1.086.633
25% Sup	359.980	777.572
Percentil 50	298.213	461.941
Prom 25%		568.776

Auxiliar de Cocina Cto Bruto Mes	
Salario Mínimo	241.000
aumentado 30%	313.300

4.4 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Se establecerá un ajuste a las remuneraciones líquidas de un 5% anual como piso, y ajustado al IPC correspondiente en caso que sea mayor a este. Aparte de este ajuste no se consideran incentivos adicionales debido a la naturaleza del negocio.

V. PLAN FINANCIERO

5.1 TABLA DE SUPUESTOS

- Tamaño de mercado y demanda de mercado se mueve en función de las estimaciones que manejan los organismos gubernamentales oficiales
- Reparación y mantención de Mobiliario: se considera un monto anual equivalente al 30% del costo total en este ítem
- Valor residual se estima en un valor del patrimonio al año 10 ajustado por CAPM menos tasa de crecimiento del último año
- Precio Venta: Para nuestra evaluación consideramos un aumento del valor del precio de venta (matrícula) de 8,5% cada dos años
- Regulación legal: se asume estabilidad en el marco regulatorio que afecta la administración y estrategia del mercado de Jardines Infantiles y Salas Cuna

5.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Por tratarse de una empresa de servicios, los ingresos están directamente relacionados con la cantidad de Matrículas (párvulos) y el Precio de venta de cada Matrícula. Las variaciones de ingreso se dan además por el tipo de servicio o Jornada que se adquiere, pudiendo ser Media Jornada, Jornada Completa con Alimentación (almuerzo) y Jornada Completa sin Alimentación (almuerzo).

La ocupación estimada (cantidad de matrículas vendidas sobre total de matrículas totales) se asume en orden ascendente desde una base de 50% de ocupación el primer año hasta un 95% desde el cuarto año cuando ya se establece un conocimiento de marca de la Institución y una transmisión de la experiencia y cualidades del servicio por medio de los mismos apoderados del Jardín. Este valor estimado se obtiene en función de entrevistas verbales con 3 Directores de Jardines Infantiles ubicados en el radio de influencia del mercado objetivo y que coinciden completamente entre ellos. Por razones de confidencialidad no se nos permitió identificar los nombres de estas personas ni sus respectivos Jardines Infantiles.

La siguiente es la tabla resumen de ingresos por año de acuerdo a las estimaciones indicadas:

Año	% Ocupación	Q Matrículas Mes	Yso Mes	Yso Año (10 meses)
4 en adelante	al 100%	94	\$ 32.378.000	\$ 386.431.430
3	al 90%	85	\$ 29.140.200	\$ 347.788.287
2	al 80%	75	\$ 25.902.400	\$ 284.926.400
1	al 70%	66	\$ 22.664.600	\$ 249.310.600

5.3 ESTADO DE RESULTADO

A continuación, mostraremos las tablas correspondientes al estado resultado del proyecto Jardín Infantil y Sala Cuna Sunrise. Para todo el análisis se considera una tasa de crecimiento de las ventas como muestra la siguiente tabla:

Supuesto de crecimiento de ventas: primeros 4 años por aumento de matrícula hasta alcanzar capacidad plena (95% anual, tabla Ingresos por año), y posterior a eso un aumento del precio de venta (Matrícula) del 8,5% cada dos años.

Tabla: Tasa utilización por año (cantidad Matrículas)

Tasa utilización		Año	Q Matrículas anuales (incluye enero)		
			Mes	Anual	Var anual %
al 95%		año 4 en adelante	89	968	12%
al 85%		año 3	80	865	14%
al 75%		año 2	71	761	16%
al 65%		año 1	61	658	

Tasa crecimiento de ventas: considera incremento por tasa utilización los primeros 4 años y luego se mantiene invariable en 95% anual más un incremento por ajuste del precio de venta (Matrícula) del 8,5% cada dos años.

Tasa crecimiento de ventas

año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tasa crecimiento en Ventas		15,7%	22,8%	11,9%	8,1%	0,0%	8,2%	0,0%	8,2%	0,0%

Tabla Estado resultado en valores (MM\$):

año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Resultado	<u>MM\$</u>									
Ventas Proyectadas	220	270	303	327	327	354	354	383	383	414
Costo Producción	136	143	150	158	166	174	183	192	201	211
Margen Bruto	84	127	153	170	162	180	171	191	182	203
Gastos Administrativos y Generales	95	98	100	103	103	107	107	110	110	113
Gastos de Ventas	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Margen Operacional	-12	28	51	65	57	72	63	80	70	88
Depreciación	3	4	4	5	6	7	9	11	13	15
EBIT	-15	25	46	59	51	65	54	69	57	73
Gasto Financieros + Intereses ganados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	-15	25	46	59	51	65	54	69	57	73
Impuestos	-4	6	12	15	13	16	14	17	14	18
Utilidad Neta	-11	19	35	45	38	48	41	52	43	55

Tabla Estado resultado en Porcentajes (%):

año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Resultado en %	<u>MM\$</u>									
Ventas Proyectadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo Producción	62%	53%	50%	48%	51%	49%	52%	50%	53%	51%
Margen Bruto	38%	47%	50%	52%	49%	51%	48%	50%	47%	49%
Gastos Administrativos y Generales	43%	36%	33%	32%	32%	30%	30%	29%	29%	27%
Gastos de Ventas	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen Operacional	-5%	10%	17%	20%	17%	20%	18%	21%	18%	21%
Depreciación	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%
EBIT	-7%	9%	15%	18%	15%	18%	15%	18%	15%	18%
Gasto Financieros + Intereses ganados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad Bruta	-7%	9%	15%	18%	15%	18%	15%	18%	15%	18%
Impuestos	-2%	2%	4%	5%	4%	5%	4%	5%	4%	4%
Utilidad Neta	-5%	7%	11%	14%	12%	14%	12%	14%	11%	13%

5.4 FLUJO DE CAJA

A continuación, revisaremos el Flujo de caja del proyecto, considerando para ello el Método de Flujo de caja a partir de la Utilidad Neta FCFF. Esto debido a la naturaleza del proyecto, tanto por sus fuentes de ingresos y gastos, como por la condición de su patrimonio.

año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	valor residual
Utilidad Neta	-11	19	35	45	38	48	41	52	43	55		
Mas Depreciación	3	4	4	5	6	7	9	11	13	15		
Más Costos financieros (después de Impuestos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
FLUJO DE CAJA BRUTO	-8	22	39	50	44	56	50	63	56	70		
+o - Cambio en el capital d e trabajo operacional neto	0	-7	-4	-3	0	-3	0	-4	0	-4		
+o - Cambio en los activos fijos	-4	-4	-5	-6	-7	-9	-10	-13	-15	-18		
+o - Cambio en otros activos	0											
FLUJO DE CAJA LIBRE FCF	-82	-12	11	30	41	37	44	39	46	41	48	338
" + o - Amortización o aumento de deuda financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
intereses netos de tax	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
aumentos d e capital	-82	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
flujo del EQUITY	-82	-12	11	30	41	37	44	39	46	41	48	338

5.5 BALANCE

año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BALANCE	MM\$										
Activos:											
Activos Circulantes:											
Caja e Inversiones	38,0	46	69	100	130	164	196	232	265	302	
Cuentas por Cobrar Clientes	33	41	45	49	49	53	53	57	57	62	
Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Activos Circulantes	71	86	114	150	179	217	249	289	322	364	
Activos Fijos:											
Plantas Oficinas Sucursales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mobiliarios	18	21	25	30	36	44	52	63	75	90	
nuevas inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Depreciación (10 años)	-3	-6	-9	-13	-19	-25	-32	-41	-52	-65	
Total Activos Fijos	15	16	16	17	18	19	20	21	23	25	
Total Activos	86	102	130	166	197	236	269	311	345	390	
Pasivo											
Cuentas por Pagar proveedores	4	5	6	7	7	7	7	8	8	8	
Deuda Bancaria Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pasivo Exigible Corto Plazo	4	5	6	7	7	7	7	8	8	8	
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Pasivos Exigible	4	5	6	7	7	7	7	8	8	8	
Capital o Patrimonio inicial		82	96	124	160	190	229	262	303	338	
Aumento de Capital (financiar inversiones)			4	7	9	8	10	8	10	11	
Disminución de Capital o Dividendos			19	35	45	38	48	41	52	43	
Utilidades											
Total Patrimonio final	82	96	124	160	190	229	262	303	338	381	
Total Pasivo	86	102	130	166	197	236	269	311	345	390	

5.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO PURO (SIN DEUDA)

Para la evaluación del proyecto consideramos una serie de supuestos e información de mercado que nos permite evaluar de forma objetiva y certera la rentabilidad de nuestra inversión y el atractivo que representa para nosotros invertir en este negocio. Para la determinación de la tasa de descuento CAPM utilizamos como Riesgo de Mercado la rentabilidad del IPSA anualizada los últimos 10 años (ajustada de los períodos de peaks extremos como la crisis de 2008 y la recuperación del 2009). Para la Tasa Libre de Riesgo utilizamos la Tasa de Bonos del Banco Central a 10 años (BCP-10) en pesos (<http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>). El Beta de la Industria de Educación se obtuvo de la página de Demodaran para mercados emergentes actualizado a enero 2015 (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html). Adicional a estos valores estadísticos, utilizamos un valor de prima por riesgo de iliquidez del negocio adicional obtenido bajo supuesto, equivalente a 4 puntos porcentuales.

Con todos estos indicadores obtuvimos una tasa de descuento **CAPM de 14,2%, una TIR del 30%, un VAN del proyecto de MM\$118** con variaciones de análisis de sensibilidad que van desde los MM\$ 133 a los MM\$104 para variaciones del CAPM de 0,5ptos porcentuales.

El **Punto de Equilibrio** de las ventas se obtiene en el **segundo año**. Esto se explica principalmente debido a la naturaleza del negocio y su condición de pago anticipado mes en curso de cada mensualidad, condición que nuestros clientes (padres y apoderados) se esfuerzan en cumplir por tratarse de un bien sensible para ellos que es el cuidado y educación de sus hijos.

El **Pay Back**, o período de recuperación de la inversión, se da en el **período 4** y el Valor Residual se calcula en **MM\$ 338**.

Para el cálculo del CAPM utilizamos los siguientes valores:

Riesgo Mercado	8,00%	Rentabilidad IPSA ultimos 10 años (sin crisis 2008 y recuperación 2009)
Tasa Libre de Riesgo	3,00%	Bono Banco Central a 10 años en Pesos
Beta Industria	1,28	Beta desapalancado Sector Educación Mercados Emergentes
Otros	4,0%	Premio Riesgo Adicional Estimado por Iliquidez del negocio

Con estos datos, la tasa de descuento CAPM es de **14,2%**

Resultados financieros del proyecto JARDIN INFANTIL SUNRISE

	CAPM				
<u>Tasa de descuento</u>	13,2%	13,7%	14,2%	14,7%	15,2%
<u>VAN (Enterprise Value)</u>	133	125	118	111	104
<u>TIR</u>	30%				

<u>Tasa de Descuento CAPM</u>	14,2%	
<u>Punto de Equilibrio</u>	Año 2	293 mm\$
<u>Pay Back (recuperación de Inversión)</u>	Año 4	
<u>Valor residual del flujo de caja (año 11)</u>	338	mm\$

VIII. RSE Y SUSTENTABILIDAD

8.1 STACKEOLDERS

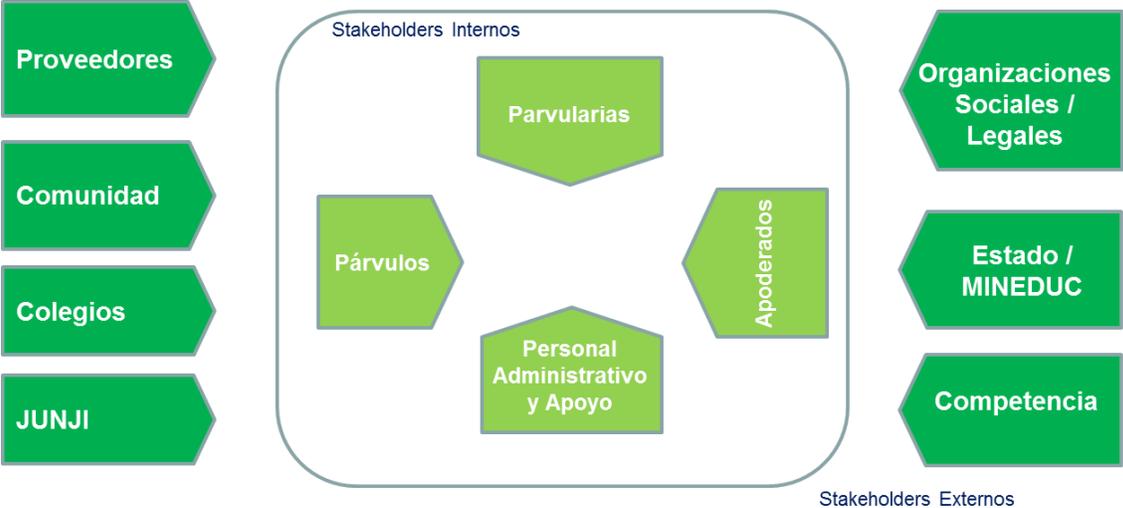
Dentro del análisis de RSE y Sustentabilidad definimos en forma inicial quiénes son nuestros Stackholders tanto internos como externos.

Stackholders Internos: se identifican como grupos de interés internos a los apoderados y Párvulos debido a la naturaleza particular de nuestra industria, donde los niños y sus padres/apoderados pasan a formar parte más íntegra de nuestro proyecto educativo. Así mismo, las Educadoras de Párvulo y sus ayudantes no sólo son quienes transmiten nuestro proyecto a los niños y su entorno, sino que además pasan a ser la “cara” visible de nuestra empresa. Por último, el personal administrativo y de apoyo (aseo, nutrición, etc) también se consideran como parte integral de nuestra estructura interna.

Stackholders Externos: en este grupo caen todas aquellas instituciones y organismos que de alguna forma interactúan o influyen en la puesta en marcha del Jardín Infantil. Estos son: Proveedores, Comunidad (dentro del mercado objetivo), Colegios, Competencia, Estado a través de su Ministerio de Educación, JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles) quienes nos sirven como parámetro de comparación en muchos aspectos relacionados con la estructura legal y reglamentaria sobre la que se rigen los Jardines Infantiles y Salas de Cuna. Y por último la distintas organizaciones Sociales y

Legales que han crecido en el último tiempo, en importancia, influencia y exposición, tales como el Sernac, organizaciones de consumidores, etc.

8.2 MAPA DE STACKEOLDERS



8.3 SUSTENTABILIDAD

Nuestra metodología de enseñanza se basa en principios de sustentabilidad y pertenencia con el medio ambiente. En este sentido, Los niños y niñas aprenden valores como el respeto y amor a todo lo que les rodea, el cuidado a la naturaleza, la honestidad entre otros. Toda la enseñanza desde que se entra al jardín en la mañana hasta que se sale por la tarde, está rodeada por una atmosfera que refleja e invita a cultivar estos valores. Dentro de este concepto, nuestro papel educativo y formador va más allá de lo que podamos transmitirle a nuestros Párvulos, también incluiremos talleres y charlas de Reciclaje y sustentabilidad medio ambiental a los padres y apoderados. Estos talleres y charlas se dictarán dentro de las actividades de reuniones de apoderados, pero también se les extenderá la invitación a participar en otros horarios para reforzar técnicas y conciencia ecológica.

IX. RIESGOS CRÍTICOS

El tema de riesgo frente a procesos que tal vez no puedan realizarse de acuerdo a como se habían planificado inicialmente por parte de los socios, debe ser analizado siempre por el equipo ejecutor con el fin de poder tener algún plan alternativo para poder salir del paso o mejorar la situación a la que se enfrentan. En general en este negocio, creemos que parte importante de nuestra propuesta diferenciadora irá por el lado del servicio que entregarán las Parvularias, quienes se basarán en el método de enseñanza Waldorf para impartir las distintas actividades diarias a los niños. Si ellas, por alguna razón se ausentan 1 o 2 días, tendremos la posibilidad de reemplazarlas durante esa jornada por algunas ayudantes de párvulos, o incluso por la directora en caso de necesidad mayor. También algunos otros riesgos están relacionados a no poder llegar a un nivel de ocupación (ventas) que nos impida llegar a cubrir los costos de operación en un período de tiempo relativamente largo, o a que en el camino las reglas del juego en materia educacional cambien y nos afecten gravemente.

En resumen, podríamos tener un cuadro como este:

RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Insuficiencia/ausencia de personal (Ej. Enfermedad, ausencias por trámites)	<ul style="list-style-type: none">- Para esto, deberemos contar con Parvularias y auxiliares de párvulos que se puedan reemplazar entre ellas cuando alguna se ausente por algo puntual. También la propia Directora (y Sub-directora) puede ayudar con los reemplazos si es que no son frecuentes y continuos por más de 1 o 2 días.
Accidentes y/o enfermedades de los niños	<ul style="list-style-type: none">- En caso de accidentes menores, existirá un botiquín de primeros auxilios con todo lo necesario para tratar la herida. Se informará a los padres cuando lo vayan a retirar.- Cada Parvularia estará preparada para atender y cuidar a los niños en una primera instancia en caso de que el accidente sea importante. Adicional a esto, se llamará a los padres del pequeño para informales inmediatamente de este problema.- En caso de enfermedades, se solicitará a los padres que por favor no lleven al niño un par de días al Jardín Infantil para no contaminar a los otros niños, tal cual les gustaría a ellos que otros pequeños no contaminaran al suyo.- Se llamará a los padres de un niño que estaba enfermo para conocer su estado y saber que

enfermedad le afectó para tomar precauciones en caso de que sea algo contagioso para los demás.

Bajos niveles de ocupación	<ul style="list-style-type: none">- Lograr obtener el empadronamiento JUNJI lo antes posibles. Con eso, el mercado donde ofrecer nuestros servicios aumenta (convenios con empresas).- Aumento de la publicidad en sectores urbanos de las comunas de Providencia, Ñuñoa y Las Condes.
Cambios definidos por nueva reforma educacional	<ul style="list-style-type: none">- Si bien todavía se termina de discutir esta reforma y no se tiene total certeza de los cambios que se implementarán, debemos mantener nuestra propuesta educativa diferenciadora que entrega una educación de buena calidad para los niños.

X. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Estrategia de Financiamiento.

La Empresa Se financiará 100% con Capital Propio sin utilizar Deuda. El aporte de Capital se efectuará al inicio y asciende a la cifra de CLP \$ 110.000.000 en total, el aporte será efectuado 50% por cada socio.

Oferta para el inversionista.

La Empresa se financiará 100% con Capital Propio aportados por los Socios, dicho aporte será efectuado 50% por cada socio. Los resultados para los inversionistas son los mismos del proyecto en proporción a sus aportes.

Los Principales resultados se resumen en la siguiente Tabla:

- VAN: CLP \$ 118.000.000
- TIR: 30%
- PAYBACK: 4 años
- INVERSIÓN INICIAL: \$ 110.000.000

XI. CONCLUSIONES

Con un aumento de la cantidad de madres que se inserta en el mundo laboral, cada día se hace más necesario que los niños de estas madres y padres puedan asistir a un Jardín Infantil para que comiencen su etapa educativa, y también para que sean cuidados mientras sus padres están en sus trabajos. Esto aumenta, sin dudas, en el segmento en el cual estamos analizando ofrecer nuestro servicio, que es en el medio-alto. A esto sumamos que no todos confían en dejar a su pequeño hijo al lado de una asesora del hogar, por lo que hay una necesidad todavía insatisfecha.

Luego de realizar distintas entrevistas a parejas que están en esta búsqueda o problemática, además de habernos entrevistado con directoras de Jardines Infantiles, nos dimos cuenta que todavía existe en sectores de Providencia, Ñuñoa o Las Condes, una demanda insatisfecha por esta necesidad, y que muchas veces los padres solo pueden ingresar a una “lista de espera” para tratar de acceder a estos establecimientos. Respecto a la oferta misma, no hay una gran diferencia entre un Jardín Infantil y otro en el servicio ofrecido, y por lo mismo, no encontramos una competencia “comercial” entre ellos ni alguna propuesta innovadora para el cuidado y educación de los niños. Para los padres, la obtención del cupo es lo más importante en un primer momento, por lo que solo se fijan en cuando podrá correr la lista, mientras que lo educativo pasa a un segundo plano. Es aquí donde comienza nuestra propuesta de diferenciación y de involucramiento de los padres en este proyecto. Queremos ser una alternativa al sistema estándar de educación y cuidado que entregan los jardines infantiles al basar nuestra enseñanza en la metodología Waldorf, buscando formar personas integrales en todo sentido. Todo esto con la correspondiente entrega de un servicio de excelencia, para lograr que los padres sean nuestros principales promotores. Junto a todo esto, queremos instalarnos en un lugar central de la comuna de Providencia, para quedar cerca de colegios donde puedan ir los hermanos de estos niños, o cerca de los trabajos de los padres.

Creemos que la implementación de este Jardín no será un tema imposible de lograr, y la selección que hagamos del personal, será fundamental para lograr llevar adelante nuestra misión. De acuerdo a lo planificado y analizado, este puede constituirse como un negocio rentable luego de 3 años, y con la experiencia ganada en ese tiempo, alcanzar en los siguientes períodos la capacidad máxima del Jardín, obteniendo flujos de ingresos estables durante los siguientes años del proyecto. Lo fundamental aquí, es que estamos llevando adelante un proyecto que permitirá a los pequeños afrontar la vida de una manera diferente, donde podrán responder desde otro punto de vista a las distintas situaciones que se enfrenten en su vida. Con la enseñanza Waldorf, podrán convertirse en miembros útiles para la sociedad del mañana desde otro punto de vista.

Tabla Evaluación Financiera

	<u>CAPM</u>				
<u>Tasa de descuento</u>	13,2%	13,7%	14,2%	14,7%	15,2%
<u>VAN (Enterprise Value)</u>	133	125	118	111	104
<u>TIR</u>	30%				

<u>Tasa de Descuento CAPM</u>	14,2%	
<u>Punto de Equilibrio</u>	Año 2	293 mm\$
<u>Pay Back (recuperación de Inversión)</u>	Año 4	
<u>Valor residual del flujo de caja (año 11)</u>	338	mm\$