



“JARDIN INFANTIL SUNRISE”

Metodología Waldorf

Parte I

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

Alumno: Daniel Morales H.

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. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIAS 15**
 - 3.1 SEGMENTOS DE MERCADO 15
 - 3.2 MODELO CANVAS 16
 - 3.3 PROPUESTA DE VALOR 16
 - 3.4 ESQUEMA PROPUESTA DE VALOR 17
 - 3.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN 17
 - 3.6 MODELO DE FLUJO DE INGRESOS 18
 - 3.7 RECURSOS CLAVES 19
 - 3.8 ACTIVIDADES CLAVES 19
 - 3.9 ASOCIACIONES CLAVES 20
 - 3.10 ESTRUCTURA DE COSTOS 20
 - 3.11 ANÁLISIS INTERNO (FODA) 21
 - 3.12 CADENA DE VALOR 22
 - 3.13 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS 23
 - 3.14 VENTAJAS COMPETITIVAS. 23
 - 3.15 ESTRATEGIA DE ENTRADA 24

3.16 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	24
3.17 ESTRATEGIA DE SALIDA	25
3.18 ESTRATEGIA COMPETITIVA	25
IV. PLAN DE MARKETING	26
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING	26
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	26
4.3 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	26
4.4 NÚMERO DE CLIENTES Y DEMANDA ANUAL	30
4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO	30
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	32
VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	33
VIII. RSE Y SUSTENTABILIDAD	34
8.1 STACKEHOLDERS	35
8.2 MAPA DE STACKEHOLDERS	35
8.3 SUSTENTABILIDAD	35
IX. RIESGOS CRÍTICOS	35
XI. CONCLUSIONES.	38

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?

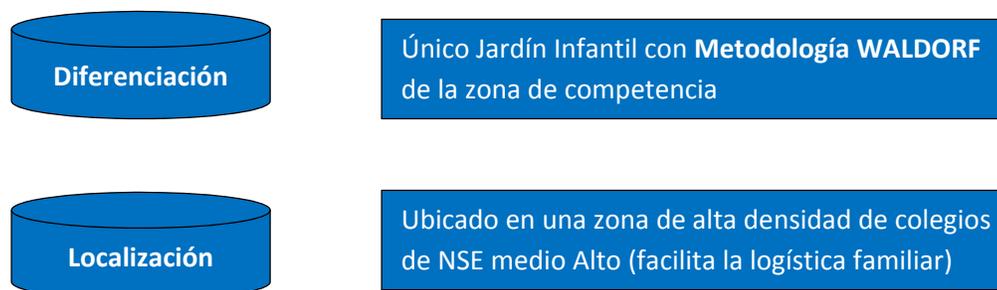
La pedagogía Waldorf aborda los contenidos (matemática, historia, literatura, entre otros) a partir de la etapa de desarrollo en la que se encuentran los estudiantes. No existe el incentivo de la nota. No hay notas en esta metodología, ni en el período de Jardín Infantil, ni en el período escolar. Se 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 7 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 7 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

	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\$

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 7 años, de los 7 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:



1.7 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 70% 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 48,7% 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	71,0	45,8
2010	55,4	70,7	46,6
2011	55,9	72,5	47,8
2012	56,2	72,2	47,7

2013	56,5	72,4	48,3
2014	56,3	72,0	48,7

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.

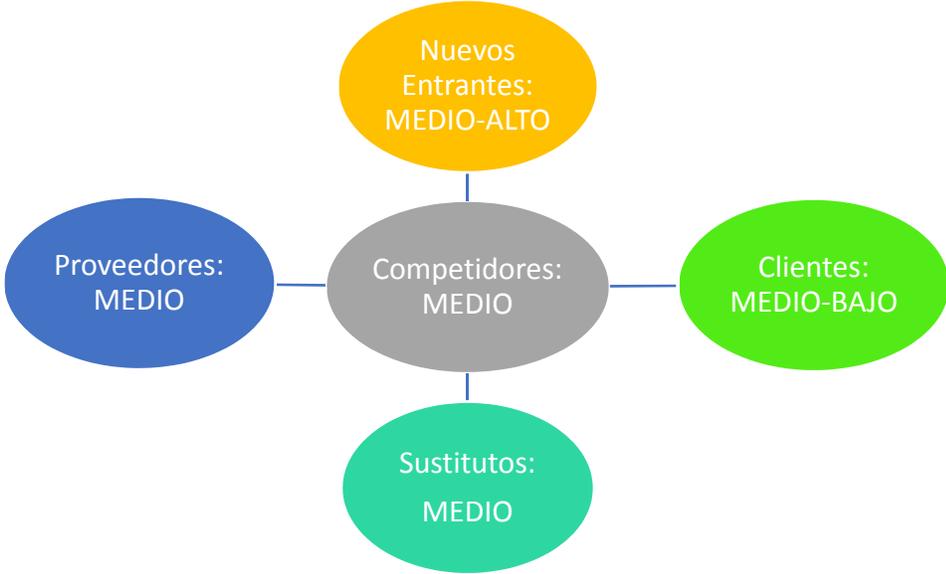
Sustitutos: Para este caso, los sustitutos serían los familiares con quienes los padres podrían dejar a sus hijos durante su jornada laboral, pero deben considerar el gasto de tiempo importante que un niño demanda. El otro posible sustituto sería una asesora del hogar, con dedicación casi exclusiva para 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 2476 - 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. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIAS

3.1 SEGMENTOS DE MERCADO

Nuestro modelo de negocio apunta a capturar un segmento específico de familias de NSE medio-alto con domicilio cercano al Jardín o con hijos mayores en Colegios del sector objetivo: Comunas de Providencia – Las Condes – Ñuñoa. Esto con la finalidad de ser una “solución” de tipo logística integral, de conveniencia, que facilite el traslado del o los hijos desde el hogar hacia sus respectivos colegios. Nos dirigimos a familias con una aspiración a una mejor educación y cuidado de sus hijos, que tengan cierto conocimiento de lo que engloba esta metodología de cuidado y enseñanza.

3.2 MODELO CANVAS

Creemos importante incluir el modelo CANVAS, para mostrar las distintas partes del proyecto de Jardín Infantil, y como pensamos estructurarnos para ofrecer un servicio diferenciador, con un alto estándar de calidad:

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - El personal es clave para este negocio - Posteriormente, serán los clientes quienes nos darán el reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Elección del Personal. - Elección del Inmueble. - Permisos de funcionamiento (municipal y gubernamental). - Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar un servicio diferenciado de cuidado y enseñanza temprana de niños de 1 a 6 años, con todo tipo de capacidades y deficiencias de aprendizaje, bajo la aplicación de un modelo basado en la metodología Walforf. Esta Metodología se centra en el desarrollo del niño y respeta los tiempos que tiene cada individuo en su proceso de adaptación y aprendizaje del medio, fomentando lo lúdico y relacional con el entorno y sus pares. Para esto los cursos son reducidos, permitiendo un cuidado más focalizado y personalizado. Otro punto importante es el horario de atención, ya que entendemos las necesidades de las familias actuales y por ello nuestras puertas se abren en horario de 07 a 21. 	<ul style="list-style-type: none"> - La confianza es la clave en este negocio. Nuestros clientes deben confiar en nosotros y nuestro trabajo ya que dejan a nuestro cuidado a sus hijos. Por eso desde el primer momento se informa del programa de trabajo y los alcances del plan, así como una información periódica de los avances y logros del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuestro negocio se enfoca en un segmento de clientes de NSE medio-alto, que conozcan y valoren la metodología de cuidado y enseñanza que proponemos y que estén dispuestos a pagar por este servicio diferenciado
	RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> - Personal al cuidado de los niños debe tener la capacidad para atender a cada niño en particular - Espacio físico adecuado para la propuesta, tanto en infraestructura como en ubicación 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente vamos a comunicar nuestro servicio vía flyers y visitas presenciales a la zona donde nos instalaremos y los colegios cercanos nuestro centro. Desarrollaremos un página Web con información completa de los beneficios del cuidado y enseñanza de esta metodología particular, así como la infraestructura del recinto, el curriculum del personal a cargo de cada curso/sección, etc. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Costos de arriendo del local - Costos del personal - Costos de materiales - Costos fijos servicios básicos 		FLUJO DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Mensualidades: Marzo a Diciembre; y por semana de Enero a Febrero (con personal reducido). El valor será similar al de un Jardín Infantil de costo medio-alto de la comuna donde nos ubiquemos y sus adyacentes. 		

3.3 PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta de valor está enfocada en resolver los problemas de nuestros clientes y satisfacer sus necesidades principalmente en la línea de la seguridad y compañía en el crecimiento y educación de sus hijos de entre 1 y 6 años con todo tipo de capacidades y deficiencias de aprendizaje, con una mirada y foco al desarrollo Integral del niño, su bienestar y cuidado responsable. ¿Cómo lograremos esto?... primero con un equipo dedicado y profesional, con una mirada particular y específica en el desarrollo natural de los procesos de formación del niño. Todo nuestro personal de educadores cuenta con certificación de enseñanza bajo el modelo de educación Waldorf otorgado por la Sociedad Antroposófica de Chile. Contamos con horarios diferenciados y de jornada extendida de 07:00 AM a 21:00 PM para entregar la tranquilidad a los padres de que sus hijos los estarán esperando siempre en medio de actividades acorde con el modelo educativo y de entretenimiento para nuestros niños. Nuestros cursos/salas contarán con un máximo de 8 a 12 niños según el nivel. Adicionalmente tendremos talleres de acompañamiento y recreación durante los meses de verano (diciembre-enero). Por otra parte, contamos con apoyo de nutricionistas con conocimientos antroposóficos que nos permiten ofrecer alimentación sana y balanceada especial para cada etapa de crecimiento. Para nosotros el desarrollo de

nuestros niños es integral, desde la alimentación, el ejercicio, la educación, el descanso y principalmente el desarrollo social con sus pares por medio de lo lúdico y vivencial.

3.4 ESQUEMA PROPUESTA DE VALOR



3.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canales de información y difusión de actividades de nuestro jardín infantil/sala cuna, así como de difusión de carácter comercial, son los siguientes:

- a) **Página web:** este será nuestro portal inicial, nuestro primer elemento de comunicación e información donde tendremos a disposición de toda la comunidad educativa nuestra página web www.jardinsunrisewaldorf.cl en la cual mantendremos periódicamente información relacionada con actividades propias del jardín, tales como, fechas de reuniones de apoderados, manuales y normas relacionadas, documentos informativos acordes a la pedagogía Waldorf y la ciencia antroposófica. Del mismo modo, utilizaremos este canal como medio de interacción con todos quienes se sientan interesados en conocer más acerca de nosotros, nuestros objetivos, nuestra metodología, nuestros horarios y

fechas/actividades importantes, nuestro personal, nuestras instalaciones, etc.

- b) Instituciones varias: se desarrollarán distintos medios de comunicación/publicidad masiva (flyers-posters-instructivos) con información educativa respecto de nuestra metodología educativa y sobre nuestro jardín en particular. Estos elementos se dispondrán en los siguientes establecimientos:
- Colegios del sector
 - Colegios Waldorf comunas afines (Providencia – Ñuñoa – Las Condes – Vitacura)
 - Centros de medicina antroposófica de la región metropolitana
 - Centros pediátricos de la región metropolitana
- c) Plazas de las comunas afines (Providencia – Ñuñoa – Las Condes – Vitacura). Durante los fines de semana (sábados –domingos) de octubre a enero realizaremos visitas itinerantes de 2 horas aproximadamente por cada plaza con un mini stand para informar acerca de la pedagogía Waldorf, la medicina antroposófica y nuestro jardín/sala cuna con repartición de volantes y globos para los niños. Se pretende visitar entre 2 a 3 plazas por día.

- Relaciones con los clientes

La confianza es la clave en este negocio. Nuestros clientes deben confiar en nosotros y nuestro trabajo ya que dejan a nuestro cuidado a sus hijos. Por eso desde el primer momento se informa del programa de trabajo y los alcances del plan, así como una información periódica de los avances y logros del mismo. Para lograr una mayor cercanía, en cada reunión del grupo curso o reunión particular que soliciten los apoderados, la directora del establecimiento será quien los reciba y les dé la bienvenida brindándoles la posibilidad de establecer cualquier observación o consulta que quieran plantear. Las puertas de la dirección y de las educadoras estarán siempre abiertas para atender a los apoderados.

3.6 MODELO DE FLUJO DE INGRESOS

Nuestro modelo de flujo de ingresos será similar al de cualquier establecimiento educacional:

- a) Matrícula: se cobrará una matrícula anual (1 sola vez) equivalente a una mensualidad. Fecha de pago, diciembre año anterior
- b) Mensualidad: la mensualidad de escolaridad se cobrará en forma mensual, por diez meses, entre marzo y diciembre de cada año quedando documentada en el mes de marzo. Los valores de mensualidad serán los que se indican en la siguiente tabla, que también muestra los distintos niveles que tendrá el Jardín Infantil:

Grupos	Edades	Media Jornada	Jornada Completa s/almuerzo	Jornada Completa c/almuerzo
Sala Cuna 1*	6 meses a 1 año	\$ 230.000	\$ 368.000	
Sala Cuna 2**	1 a 2 años	\$ 230.000	\$ 368.000	
Medio Menor	2 a 3 años	\$ 210.000	\$ 336.000	\$ 376.000
Medio Mayor	3 a 4 años	\$ 210.000	\$ 336.000	\$ 376.000
Medio Mayor	5 a 6 años	\$ 210.000	\$ 336.000	\$ 376.000

*: Sala Cuna 1 corresponde a clasificación para niños entre 6 meses y 1 año.

** : Sala Cuna 2 corresponde a niños entre 1 y 2 años.

- c) Materiales: se cobrará al inicio de cada año escolar la cantidad correspondiente para solventar los materiales que serán utilizados por los niños durante el año. Este monto corresponde a \$150.000, los que podrán ser documentados como máximo en tres cuotas (marzo a mayo)

3.7 RECURSOS CLAVES

Como parte central y fundamental de nuestra estructura y objetivo de funcionamiento, el recurso clave de nuestro jardín/sala cuna corresponde al personal destinado al cuidado y formación de los niños.

Como segundo pilar fundamental de nuestro modelo, definimos la ubicación (localización del inmueble) y el espacio físico adecuado para poder expresar toda nuestra propuesta formativa

3.8 ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades definidas como clave y críticas para el funcionamiento y puesta en marcha de nuestro proyecto corresponden en primera instancia a la elección del personal directivo y formador (directora, educadoras y asistentes). Como segunda actividad crítica, la elección del Inmueble es crucial para poder dar forma concreta a la propuesta de valor que pretendemos entregar a nuestros apoderados. En tercer término, la consecución de los permisos de funcionamiento municipal y gubernamental forman parte de las actividades críticas de iniciación. Por último, la obtención del financiamiento necesario para la adquisición de los elementos materiales, inmuebles y el pago de remuneraciones.

3.9 ASOCIACIONES CLAVES

Nuestro principal y primer socio clave en el desarrollo de este proyecto educativo son el personal que estará a cargo de la administración y la formación de nuestros niños. En un paso posterior, serán los mismos apoderados/clientes quienes nos darán el reconocimiento y serán parte de la promoción y divulgación de nuestro proyecto. Junto a esto, tendremos presencia en los centros de Antroposofía de la Región Metropolitana, donde daremos datos de nuestro proyecto a través de folletos que dejaremos en esos lugares.

3.10 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos está dividida en 5 ítems principales. Estos son:

- a) Costos de arriendo del local
- b) Costos del personal
- c) Costos de materiales
- d) Costos fijos servicios básicos
- e) Costos de puesta en marcha

Tabla estructura de costos de puesta en marcha:

Items	Cto Anual	Tiempo a Considerar	% a Considerar	Cto a Considerar
Arriendo	\$ 36.000.000	6 meses	50%	\$ 18.000.000
Permisos Puesta en Marcha	\$ 2.000.000	año completo	100%	\$ 2.000.000
Remuneraciones	\$ 146.413.848	6 meses	50%	\$ 73.206.924
Contador	\$ 1.200.000	6 meses	50%	\$ 600.000
Servicios Básicos	\$ 1.753.889	6 meses	50%	\$ 876.944
Publicidad	\$ 1.479.990	año completo	100%	\$ 1.479.990
Infraestructura	\$ 17.523.098	año completo	100%	\$ 17.523.098
				\$ 113.686.956

3.11 ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS

I. Fortalezas

- Equipo docente y directivo de gran capacidad y comprobable trayectoria.
- Misión y Visión enfocada en los niños.
- Ubicación estratégica pensada en la logística de traslado de los padres.
- Horarios de atención flexibles para apoyar a los padres.
- Metodología de cuidado y enseñanza basado en Modelo Waldorf.

II. Oportunidades

- Nicho de mercado no explorado.
- Sin competencia en nuestros atributos diferenciadores.
- Complejidad de logística de traslado.
- Aumento de la preocupación de los padres por el cuidado y aprendizaje de sus hijos.
- Innovación nula en la competencia respecto a cómo se entrega el servicio.

III. Debilidades

- Falta de conocimiento de la metodología Waldorf en el segmento objetivo.
- Crecimiento limitado al número máximo de niños por curso.
- Falta de conocimiento de la marca /establecimiento/grupo docente y directivo.
- Imposibilidad de asegurar ingresos anuales por niño.

IV. Amenazas

- Falta de marco regulatorio concreto y duradero por parte de los municipios (reglas claras).
- Colegios incluyen Play Group en sus instalaciones.
- Enfermedades estacionales pueden influir en alto ausentismo (invierno).

V. Estrategia Principal

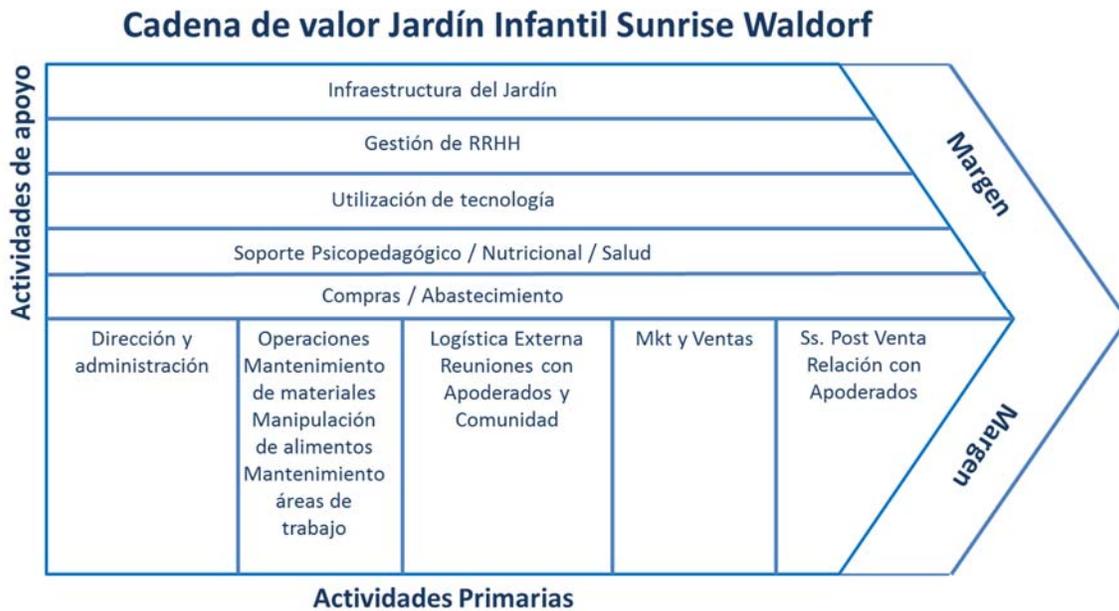
La estrategia principal definida para nuestro modelo de negocio es la “Diferenciación” dada principalmente por un modelo de enseñanza que se basa en criterios distintos a los de la educación tradicional. Este modelo diferenciador, pedagogía Waldorf, se centra en el aprendizaje de los niños en función de sus edades fisiológicas, sin apurar los procesos naturales del crecimiento y desarrollo motor y principalmente, de sociabilización con sus pares.

3.12 CADENA DE VALOR

Nuestra cadena de valor tiene como actividades primarias o principales aquellas que dicen relación con los entes que participan directamente con nuestros niños, ya sea desde el área de la administración y planificación, las partes ligadas al trabajo diario de mantención de infraestructura y áreas comunes, la comunicación y difusión de nuestra filosofía de enseñanza y por supuesto, la relación de la institución con las familias miembros de nuestra comunidad.

Como parte del apoyo necesario para llevar a cabo todo esto, las actividades secundarias tienen relación con el mantenimiento de la estructura del negocio en sí, esto es, financiero, soporte logístico, apoyo nutricional y de salud, y la gestión de nuestro recurso humano como un socio estratégico de nuestro proyecto.

Todos estos elementos los podemos apreciar en el siguiente gráfico:



3.13 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Nuestro proyecto cuenta con un grupo de profesionales dedicados al cuidado de los niños con un amplio curriculum comprobable en instituciones tradicionales de la pedagogía Waldorf (Colegio Giordano Bruno, Colegio Alexander), así como especialistas de apoyo en el área nutricional con vasta experiencia tanto nacional como internacional. Adicional a ello, nuestras educadoras cuentan (o contarán luego de una certificación a la que queremos que asistan), con especialización en el manejo de técnicas de reanimación cardiopulmonar infantil (RCP) y una especialización en la educación Waldorf para infantes y niños en edad pre-escolar.

Nuestro edificio jardín cuenta con amplias áreas verdes, especiales para el trabajo de los distintos tópicos que la pedagogía antroposófica recomienda e ideal para uno de los focos de nuestro plan de desarrollo que es la interacción de los niños con la naturaleza en forma lúdica y segura.

3.14 VENTAJAS COMPETITIVAS.

Nuestra principal ventaja competitiva radica en el uso de la metodología Waldorf como pilar fundamental del desarrollo de los distintos planes de trabajo y desarrollo de los niños. Como ya se ha indicado anteriormente, esta modalidad pedagógica basa su estructura en el desarrollo armónico de los niños y respeta los tiempos que tiene cada individuo en su proceso de adaptación y aprendizaje y del medio que lo rodea, fomentando lo lúdico y relacional con el entorno y sus pares. Esta definición representa una ventaja competitiva clara, básicamente por la escasez de instituciones que manejan esta modalidad en la región y en las comunas de referencia de nuestro proyecto.

Una segunda ventaja competitiva se obtiene por la ubicación que hemos definido, y que es cercano a colegios tradicionales de gran convocatoria, lo que nos permite entregar una solución de conveniencia, de tipo logístico, para aquellos padres que tienen a sus hijos mayores en estos colegios y que ahora tendrán la posibilidad de hacer un viaje mucho más directo y rápido entre ambas instituciones. También se puede aplicar la misma razón cuando los padres deben ir camino a sus trabajos, y si el Jardín Infantil está en su ruta, es algo beneficioso para ellos.

Por último, consideramos también como ventaja, la posibilidad de administrar un horario diferenciado de retiro de los niños de tal forma de no estresar el proceso de “recolección” de los hijos camino a la casa.

3.15 ESTRATEGIA DE ENTRADA

Nuestra estrategia de entrada en el mercado de los jardines infantiles y sala cuna va a estar centrada en tres pilares básicos:

- a) Comunicación y difusión del Proyecto: desarrollo y distribución de elementos que nos permitan dar a conocer a nuestro mercado objetivo los beneficios de nuestro proyecto. En esto incluimos el desarrollo de una página web del jardín (www.jardinsunrisewaldorf.cl) a la que se podrá acceder desde links que incluiremos en todos los colegios Waldorf de Santiago, en los colegios de las comunas de referencia de nuestro mercado objetivo, en los centros pediátricos del sector oriente. Además, desarrollaremos material informativo que distribuiremos en las visitas que realizaremos a las plazas de las comunas de referencia durante los meses de octubre a enero, junto con folletos y volantes que entregaremos y colocaremos en los murales de los colegios de estas comunas.
- b) Información de los beneficios de la Metodología Waldorf: desarrollaremos volantes con información educativa respecto de los beneficios de la metodología Waldorf en el desarrollo de los niños. Estos serán entregados en los mini stands que dispondremos en las visitas a las plazas del sector de referencia durante los días viernes, sábado y domingo de los meses de octubre a enero.
- c) Cercanía y confianza: mantendremos desde un primer momento una clara disposición a acercarnos a la comunidad ofreciendo visitas a nuestro jardín, con actividades, con charlas, con agenda para ofrecer entrevistas a las familias, de tal forma de establecer una conexión directa, abierta y sincera que muestre una cercanía que permita obtener desde un principio la confianza necesaria para que nos confíen.

3.16 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Nuestra principal estrategia de crecimiento durante los primeros dos años estará enfocada en el conocimiento y difusión de nuestra comunidad/familia con sus referidos. En este tipo de proyectos, muchas veces es más contundente una referencia fundada que un aviso sin fundamento conocido. De todas formas, continuaremos con las charlas informativas y todas las acciones de carácter comunicacional que se han detallado en los puntos precedentes. Luego de los 2 años iniciales, y de acuerdo a las estimaciones financieras, creemos que podremos comenzar a lograr el punto de equilibrio y las primeras utilidades. Estamos analizando este proyecto a 10 años, donde luego de lograda la capacidad total de ocupación del Jardín, nos pondremos a pensar en abrir una segunda sucursal, pero mientras no logremos ese hito de ocupación, solo nos concentraremos en este proyecto inicial.

3.17 ESTRATEGIA DE SALIDA

Debido a que nuestro proyecto no considera la adquisición de bienes inmuebles de alto valor, la estrategia de salida se define como la liquidación de los activos (mobiliario, materiales, uniformes, etc) y la disolución de la empresa para lo que fue creada. No consideramos la venta de la marca ya que puede ser utilizada por nosotros para otros fines relacionados con la metodología Waldorf o la filosofía antroposófica.

3.18 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Hemos considerado implementar como metodología de enseñanza Waldorf en nuestro Jardín Infantil, la cual es metodología que en los últimos años ha comenzado a hacerse más conocida en nuestro país, pero que está muy distante a ser conocida e implementada de manera masiva en distintas instituciones de educación. Ha logrado posicionarse como una alternativa válida para padres que están buscando una forma distinta de educar a sus hijos. Entre las características de esta metodología se encuentran:

- Fomenta una educación basada en valores, confianza en sí mismos y solidarios.
- Cada niño evoluciona a su propio ritmo.
- Incentiva a que los niños se sientan apoyados para creer en ellos mismos.
- Enfoque en el cuidado y respeto de la naturaleza.
- A través de los cuentos infantiles, se aprende a ser curiosos e imaginativos.

De acuerdo a esto, nuestra estrategia competitiva será de: **DIFERENCIACIÓN**. Estamos convencidos de que la metodología Waldorf nos hará ver como un Jardín Infantil distinto a los que podemos encontrar en el mercado. Seremos los únicos que tendremos esta metodología en nuestra zona, con instalaciones y profesionales especializados en esta forma de enseñanza, lo que entregará un servicio con atributos distintos al resto. Esta también genera que podamos colocar un precio mayor a nuestro servicio, pero sin que sea prohibitivo para muchas familias. Por lo tanto, también definimos como estrategia secundaria o de apoyo, la **LOCALIZACIÓN**, ya que tenemos todo dispuesto y definido para ser una solución integral para las familias que tienen hijos mayores en colegios que componen nuestro radio de geo referencia objetivo.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Nuestro plan de marketing se basa principalmente en determinar los mecanismos que nos permitan darnos a conocer a nuestro mercado objetivo, en la definición del precio a cobrar en los ítems de Matrícula, Mensualidad y Materiales y en cómo logramos mantener y aumentar nuestra participación de mercado en un plazo de 5 años.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Nuestra estrategia de segmentación se basa en la definición de nuestro mercado objetivo y en el conocimiento de los hábitos de educación de las familias de con hijos, con domicilio en las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Vitacura, con un nivel socioeconómico medio-alto, con nivel de educación superior (al menos de uno de los padres). Idealmente con un cierto nivel de conocimiento de lo que la pedagogía Waldorf le puede aportar al desarrollo de sus hijos. Esto último lo reforzaremos con charlas, volantes informativos y difusión de esta metodología.

4.3 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La información obtenida nos permite determinar que en nuestro mercado objetivo (comunidades de Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes) existen 135 establecimientos que cuentan con autorización normativa o empadronamiento otorgado por la Junta Nacional de Jardines Infantiles JUNJI.

Dado esto, en términos numéricos, nuestra participación de mercado esperada no supera el 1% debido a la restricción física que representa tener sólo un establecimiento. Sin embargo, esta situación nos permite estimar con un grado de certidumbre que la capacidad de utilización de matrícula podrá ser cercana al 65%-70% dentro del primer año.

En el sector educación la venta total de mercado corresponde al número de matrículas por el valor pagado por cada una, teniendo cada establecimiento la restricción física de no poder “vender” más allá de su potencial estructural (cantidad de matrículas) y pudiendo aumentar sus ingresos casi exclusivamente por la variable precio.

Para la estimación de la participación de mercado utilizamos información disponible de

NSE de la población según CENSO 2002 y CENSO 2012 Ajustado.

Los datos que utilizamos fueron en base a la población que componen nuestro mercado objetivo: NSE por comuna objetivo (ABC1-C2-C3), y utilizamos la cobertura de matrículas del Quintil V por NSE.

Toda esta información fue obtenida de diversas fuentes gubernamentales y de empresas de estudios de mercado reconocidas nacionalmente.

A continuación, se detalla una lista de Link's con las páginas desde donde obtuvimos la información utilizada para las estimaciones de demanda y tamaño de mercado

Título	Link	Obs
EDUCACIÓN PREESCOLAR ESTRATEGIA BICENTENARIO	http://www.oei.es/inicial/politica/estrategia_bicentenario_chile.pdf	Datos de cobertura educación preescolar según encuesta CASEN
Infancia y Adolescencia CASEN 2011	http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/publicaciones/2011/CASEN_Infancia_2011.pdf	Asistencia Sala cuna y JI por Quintil
METODOLOGIA DE CLASIFICACION SOCIOECONOMICA DE LOS HOGARES CHILENOS	http://epi.minsal.cl/epi/0notransmisibles/diag_regionales/documentos_sobre_chile/documentos_ine_demografia_y_otros/ine_clasificacion_de_hogares.pdf	Cantidad e hogares por comuna y Quintil
Slideshare: Presentaciones de Empresas de Estudio de Mercado Reconocidas en el ámbito Nacional (CORPA, ADIMARK)	http://es.slideshare.net/AngeloOrtega/MapaSocioeconomicodeChile?related=3	Presentaciones de GSE
Población y Sociedad Aspectos demográficos (INE)	http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/poblacion_sociedad_enero09.pdf	Indicadores demográficos de natalidad, mortalidad, densidad, etc
Anuario de Estadísticas Vitales 2012 (INE)	http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/completa_vitales_2012.pdf	Indicadores demográficos de natalidad, mortalidad, densidad, etc
Página de estudios INE CENSO 2012 ajustado	http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php	
JUNJI establecimientos por comuna	http://infoparvulos.junji.gob.cl/InfoParvulos/procesosBusquedaEstablecimiento.do#	JUNJI establecimientos por comuna

Con los datos obtenidos, que nos hablan de estimaciones de crecimiento de la población objetivo: Infantes y niños en edad pre-escolar para las zonas de geo-referencia, se pudo

modelar y estimar el tamaño de Mercado y nuestra participación esperada.

La tabla siguiente muestra en detalle las estimaciones de crecimiento (en cantidad) de infantes y niños en edad preescolar de las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa (mercado objetivo), para cada nivel: Sala Cuna y Jardín Infantil. Lo que se hizo fue ponderar estas cantidades por la cobertura porcentual de matrículas que el segmento NSE objetivo (ABC1-C2-C3→ Quintil V) de esas comunas posee, en este caso para el nivel de Sala Cuna es de 10,1%, y por el grado de penetración que este grupo de NSE tiene en cada comuna. Lo mismo se hizo para el nivel de Jardín Infantil que tiene una cobertura en el Quintil V de 52,4%. La suma de estos dos grupos ponderados nos da un estimado de cerca de 12.000 niños para el 2016, lo que multiplicado por el precio promedio obtenido anteriormente (\$2.5 millones al año app) nos da un mercado objetivo valorizado en MM\$30.6 miles de millones. Si asumimos nuestra venta estimada en cerca de MM\$220 para el mismo año, nuestra participación de mercado rondaría entre 0,7%, pudiendo llegar a pasar el 1% para el 2020.

Tabla definición de Participación de Mercado:

Sala Cuna: Edad de 0 a 2 años		Cantidad Estimada de infantes y niños en edad Pre escolar (un)						
Mercado Total - Sala Cuna		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Providencia	100%	3.220	3.230	3.228	3.209	3.185	3.156	3.126
Las condes	100%	6.344	6.349	6.332	6.284	6.216	6.145	6.070
Ñuñoa	100%	4.170	4.223	4.261	4.279	4.282	4.282	4.280
		15.748	15.817	15.837	15.789	15.701	15.602	15.496

10,1% Cobertura de matrículas Quintil V								
Mcdto Obj	Hogares ABC1-C2-C3	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Providencia	92,1%	2.966	2.975	2.973	2.955	2.933	2.907	2.879
Las condes	92,2%	5.849	5.854	5.838	5.794	5.731	5.666	5.597
Ñuñoa	75,3%	3.139	3.179	3.207	3.221	3.223	3.223	3.221
		11.953	12.007	12.018	11.970	11.887	11.795	11.697
1- Mcdto Obj Estimado Sala Cuna (*)		1.207	1.213	1.214	1.209	1.201	1.191	1.181

(*) Mcdto Objetivo por Cobertura de matrículas Quintil V

Jardín Infantil: Edad de 2 a 5 años								
Mercado Total - Jardín Infantil		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Providencia	100%	4.354	4.318	4.288	4.276	4.274	4.269	4.252
Las condes	100%	11.746	11.619	11.505	11.442	11.410	11.366	11.290
Ñuñoa	100%	7.943	7.952	7.968	8.018	8.087	8.152	8.190
		26.057	25.904	25.777	25.753	25.789	25.806	25.752

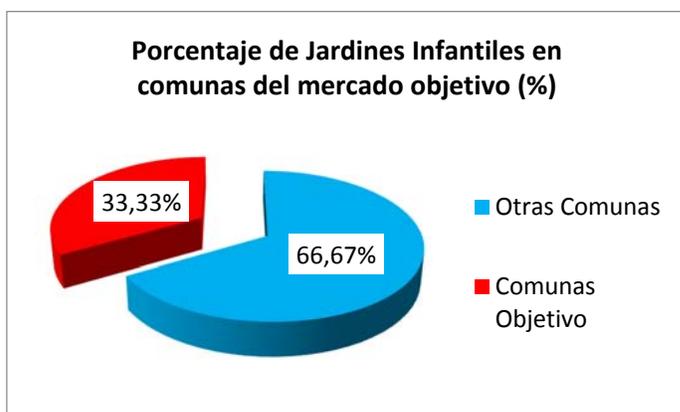
52,4% Cobertura de matrículas Quintil V								
Mcdto Obj	Hogares ABC1-C2-C3	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Providencia	92,1%	4.010	3.977	3.949	3.938	3.936	3.932	3.916
Las condes	92,2%	10.830	10.713	10.608	10.550	10.520	10.479	10.409
Ñuñoa	75,3%	5.978	5.985	5.997	6.035	6.087	6.136	6.164
		20.818	20.675	20.554	20.523	20.543	20.547	20.490
2- Mcdto Obj Estimado Jardín Infantil (*)		10.909	10.834	10.770	10.754	10.765	10.767	10.737

(*) Mcdto Objetivo por Cobertura de matrículas Quintil V

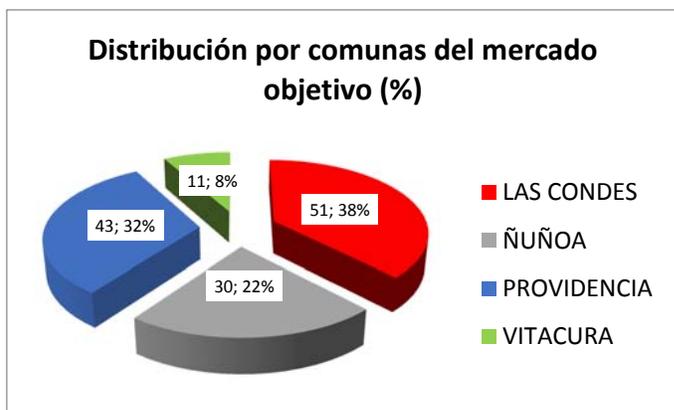
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mcdto Obj Estimado Total (1 + 2)	12.116	12.046	11.984	11.963	11.965	11.958	11.918

Venta Valor (MM\$)								
Nivel	\$ prom x 10 meses	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sala Cuna	\$ 2,5	\$ 2.978	\$ 2.991	\$ 2.994	\$ 2.982	\$ 2.962	\$ 2.939	\$ 2.914
Jardín Infantil	\$ 2,6	\$ 27.999	\$ 27.806	\$ 27.644	\$ 27.602	\$ 27.629	\$ 27.634	\$ 27.557
Ventas históricas y proyectadas Total Mcdto		\$ 30.977	\$ 30.798	\$ 30.638	\$ 30.584	\$ 30.591	\$ 30.573	\$ 30.472
Ventas Estimadas Jardín Sunrise		\$ 0	\$ 190	\$ 220	\$ 270	\$ 303	\$ 327	\$ 327
Tamaño de Mercado Estimado Jardín Sunrise		0,00%	0,62%	0,72%	0,88%	0,99%	1,07%	1,07%

Distribución de Mercado Objetivo:



En la región metropolitana, el 33% de los Jardines se ubican en las comunas que hemos definido como el mercado objetivo, entre otras razones, por ser comunas donde se ubican una mayor cantidad de oficinas y comercio en general, por tener cercanía a colegios, etc.



De acuerdo a la ubicación geográfica donde queremos posicionarnos, podemos apreciar que los Jardines Infantiles se ubican preferentemente en las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Providencia, zona también existen colegios y sobretodo, lugares de oficina donde estos padres trabajan. Es aquí donde nos enfocaremos para

4.4 NÚMERO DE CLIENTES Y DEMANDA ANUAL

En cuanto al número de niños que estimamos matricular dentro del primer año se muestra en la siguiente tabla

Grupos	Edades	Cant Salas	% de Utilización de Matrículas					
			50%	60%	70%	80%	90%	100%
Sala Cuna 1	6 meses a 1 año	1	8	5	6	6	7	8
Sala Cuna 2	1 a 2 años	1	10	6	7	8	9	10
Medio Menor	2 a 3 años	3	36	22	25	29	32	36
Medio Mayor	3 a 4 años	3	36	22	25	29	32	36
Medio Mayor	5 a 6 años	1	12	7	8	10	11	12
		9	102	61	71	82	92	102

4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

Nuestra estrategia de Precio se basa en la comparación (benchmark) con otros actores relevantes de la industria. Jardines infantiles de larga trayectoria en la zona del mercado objetivo y que apuntan a un segmento de público similar al nuestro (ABC1-C2).

La siguiente tabla muestra los valores de referencia de una muestra de jardines infantiles y que sirven de referencia para nuestra definición de valore de matrícula:

Comuna	Nombre del establecimiento	Mensualidad Media Jornada
LAS CONDES	ALEXANDER MONTESSORI PRESCHOOL	\$ 250.000
LAS CONDES	ANDALUÉ	\$ 230.000

LAS CONDES	CHOCOLATE (CENTRO EDUC. J. INF. Y SC CHOCOLATE LTDA.)	\$ 220.000
LAS CONDES	VITAMINA ALONSO DE CÓRDOVA	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA ALSACIA	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA AUGUSTO LEGUIA NORTE	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA FLOR DE AZUCENAS	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA ISABEL LA CATÓLICA	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA LAS VERBENAS	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA MANQUEHUE SUR	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA ROSARIO NORTE	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA SAN CARLOS DE APOQUINDO	\$ 210.000
LAS CONDES	VITAMINA SAN SEBASTIÁN	\$ 210.000
PROVIDENCIA	AZULILLO	\$ 230.000
PROVIDENCIA	LAS LILAS	\$ 200.000
PROVIDENCIA	LILIPUT	\$ 200.000
PROVIDENCIA	PASITOS DEL BOSQUE	\$ 190.000
PROVIDENCIA	POCURO (LTDA.)	\$ 200.000
PROVIDENCIA	VITAMINA IBM	\$ 210.000
PROVIDENCIA	VITAMINA LA CONCEPCIÓN	\$ 210.000
PROVIDENCIA	VITAMINA PEDRO DE VALDIVIA NORTE	\$ 210.000
PROVIDENCIA	VITAMINA PLAZA LAS LILAS	\$ 210.000
PROVIDENCIA	VITAMINA PROVIDENCIA	\$ 210.000

Según esta información, el valor promedio de la mensualidad de media jornada corresponde a \$187.000 aproximado.

Debido a la diferenciación que le asignaremos a nuestro Jardín, definimos nuestra mensualidad en función de este promedio, es decir \$210.000 para Jardín Infantil y \$230.000 en Sala cuna de tal forma de no desalinearnos de la realidad actual de los establecimientos que las familias de nuestro mercado objetivo conocen.

Nuestra estimación para el segundo año, en caso que tengamos un nivel de cumplimiento de matrícula igual o superior al 80%, es subir la mensualidad en un 10%.

TABLA DE PRECIOS POR NIVEL Y TIPO DE SERVICIO

Capacidad Instalada Potencial					Precios			Distribución %			
Grupos	Edades	Cant Salas	Cupo Max sala	Tot Cupo Max	Cant Jornadas	Media Jornada	Jornada Completa s/almuerzo	Jornada Completa c/almuerzo	Media Jornada	J-Completa s/almuerz	J-Completa c/almuerzo
Sala Cuna 1	6 meses a 1 año	1	12	12	2	\$ 230.000	\$ 246.000	\$ 290.000	30%	0%	70%
Sala Cuna 2	1 a 2 años	1	10	10	2	\$ 230.000	\$ 246.000	\$ 290.000	30%	0%	70%
Medio Menor	2 a 3 años	3	12	36	2	\$ 210.000	\$ 246.000	\$ 290.000	50%	20%	30%
Medio Mayor	3 a 4 años	2	12	24	2	\$ 210.000	\$ 246.000	\$ 290.000	50%	10%	40%
Transición	4 a 5 años	1	12	12	2	\$ 210.000	\$ 246.000	\$ 290.000	40%	20%	40%
		8	58	94							

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN Y PRESUPUESTO

Hemos determinado una serie de elementos y acciones tácticas de comunicación y difusión de nuestro proyecto y de la metodología de formación que lo sustenta. En este sentido

- a) Página web: este será nuestro portal inicial, nuestro primer elemento de comunicación e información donde tendremos a disposición de toda la comunidad educativa nuestra página web www.jardinsunrisewaldorf.cl en la cual mantendremos periódicamente información relacionada con actividades propias del jardín, tales como, fechas de reuniones de apoderados, manuales y normas relacionadas, documentos informativos acordes a la pedagogía Waldorf y la ciencia antroposófica. Del mismo modo, utilizaremos este canal como medio de interacción con todos quienes se sientan interesados en conocer más acerca de nosotros, nuestros objetivos, nuestra metodología, nuestros horarios y fechas/actividades importantes, nuestro personal, nuestras instalaciones, etc.
- b) Instituciones varias: se desarrollaran distintos medios de comunicación/publicidad masiva (flyers-posters-instructivos) con información educativa respecto de nuestra metodología educativa y sobre nuestro jardín en particular. Estos elementos se dispondrán en los siguientes establecimientos:
- Colegios del sector
 - Colegios Waldorf comunas afines (Providencia – Ñuñoa – Las Condes – Vitacura)
 - Centros de medicina antroposófica de la región metropolitana
 - Centros pediátricos de la región metropolitana
- c) Plazas de las comunas afines (Providencia – Ñuñoa – Las Condes – Vitacura). Durante los fines de semana (sábados –domingos) de octubre a enero realizaremos visitas itinerantes de 2 horas aproximadamente por cada plaza con un mini stand para informar acerca de la pedagogía Waldorf, la medicina antroposófica y nuestro jardín/sala cuna con repartición de volantes y globos para los niños. Se pretende visitar entre 2 a 3 plazas por día.

PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto estimado para cubrir nuestro plan de comunicación y difusión inicial es de \$1.500.000 anual, como lo muestra la siguiente tabla.

Ítems	Cantidad	Cto Unid	Cto Tot
Volantes (3 tipos)	6.000	\$ 20	\$ 120.000
Mini Stand	2	\$ 170.000	\$ 340.000
Página Web (incluye links a otras páginas)	1	\$ 189.990	\$ 189.990
Posters	300	\$ 600	\$ 180.000
Instructivos	500	\$ 1.300	\$ 650.000
			\$ 1.479.990

VI. 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																■

VIII. RSE Y SUSTENTABILIDAD

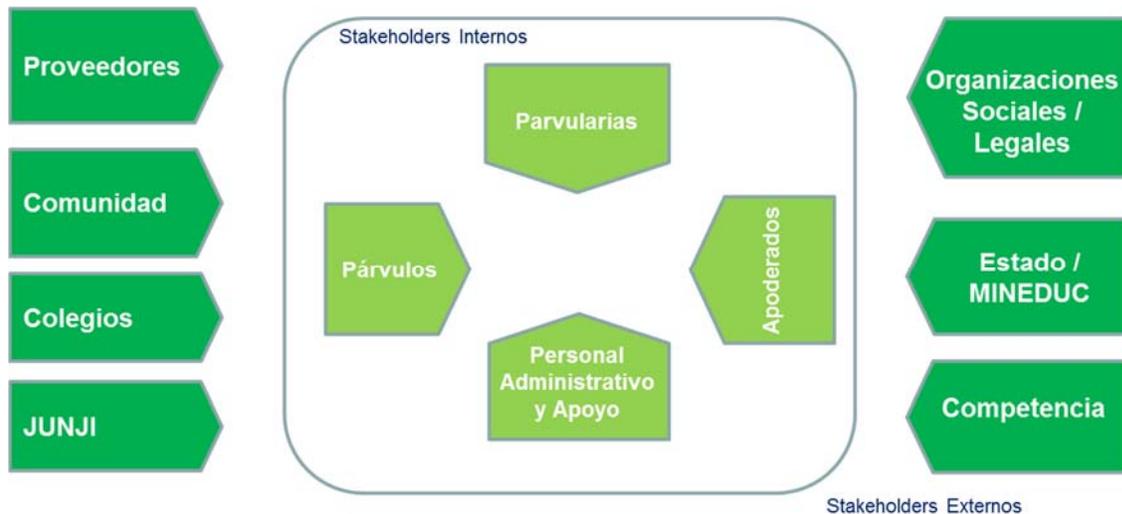
8.1 STACKEOLDERS

Dentro del análisis de RSE y Sustentabilidad definimos en forma inicial quiénes son nuestros Stakeholders 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 STACKEHOLDERS



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
<p>Insuficiencia/ausencia de personal</p> <p>(Ej. Enfermedad, ausencias por trámites)</p>	<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.
<p>Accidentes y/o enfermedades de los niños</p>	<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.
<p>Bajos niveles de ocupación</p>	<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**

- 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.
-

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.