



“JARDÍN INFANTIL Y SALA CUNA DON BÚHO”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

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

Alumno: Sebastián Carlo Rojas Tallarida

Profesor Máximo Errázuriz de Solminihac

Santiago, Septiembre 2015

INDICE DE CONTENIDOS

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	5
II.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
2.1.	Identificación de la empresa, Misión, Visión y Objetivo	7
2.2.	Descripción de la idea de negocio y aspectos distintivos	7
2.3.	Oportunidades y necesidades a atender	10
2.4.	Mercado objetivo y atracción de clientes	10
2.5.	Equipo gestor del proyecto	10
III.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	11
3.1.	Análisis de la Industria.....	11
3.2.	Competidores.....	21
3.3.	Clientes.....	29
3.4.	Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	33
3.5.	Conclusiones de la Industria, Competidores y Clientes	37
IV.	PLAN DE OPERACIONES.....	39
4.1.	Estrategia de Operaciones	39
4.2.	Flujo de Operaciones.....	39
4.3.	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.....	43
4.4.	Ubicación geográfica	45
V.	GESTIÓN DE PERSONAS.....	47
5.1.	Estructura Organizacional	47
5.2.	Dotación	48
5.3.	Incentivos y Compensaciones	50
VI.	PLAN FINANCIERO	51
6.1.	Tabla de Supuestos	51
6.2.	Estimación de Ingresos.....	52
6.3.	Estado de Resultado.....	53
6.4.	Flujo de Caja	54
6.5.	Balance	54
6.6.	Requerimientos de Capital.....	55
6.7.	Evaluación Financiera del Proyecto	56

VII.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUSTENTABILIDAD	62
7.1.	Mapa de Stakeholders.....	62
7.2.	Valores Éticos del Negocio	64
7.3.	Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	65
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS	66
8.1.	Riesgos Internos	66
8.2.	Riesgos Externos.....	66
8.3.	Plan de Mitigación.....	67
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA	68
X.	RESUMEN EJECUTIVO FINAL	68
XI.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	70
XII.	ANEXOS	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Indicadores de Análisis Financiero	6
Tabla 2:	Niveles y Cantidad de Alumnos por Nivel.....	9
Tabla 3:	Análisis PESTE	13
Tabla 4:	Establecimientos de la Competencia, Ubicación y Antigüedad	22
Tabla 5:	Caracterización de Competidores	23
Tabla 6:	Indicadores Competencia Directa	27
Tabla 7:	Macro y Micro Entorno	33
Tabla 8:	Datos de población, habitantes, e ingresos familiares VI Región, Rancagua y Machalí.....	35
Tabla 9:	Proyección de población VI Región	36
Tabla 10:	Dinámica de la población	36
Tabla 11:	Estimación de Participación de Mercado	38
Tabla 12:	Horarios Personal Don Búho	41
Tabla 13:	Dotación, descripción de cargo y funciones	49
Tabla 14:	Proyección de Participación de Mercado	52
Tabla 15:	Estimación de Ingresos Anuales	52
Tabla 16:	Estado de Resultados	53
Tabla 17:	Estado de Resultados en Porcentajes.....	53
Tabla 18:	Flujo de Caja	54
Tabla 19:	Balance Proyectado	54
Tabla 20:	Inversión de Equipamiento.....	55
Tabla 21:	Flujo de Caja Bruto	56
Tabla 22:	Cálculo Tasa de Descuento Método CAPM	56
Tabla 23:	Resumen valores análisis financiero	57
Tabla 24:	Punto de Equilibrio	58

Tabla 25: Ratios Financieros por Período.....	59
Tabla 26: Cuadro Resumen análisis de Sensibilidad	60
Tabla 27: Sectores Tipo de Stakeholders	62

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Sexo de los encuestados.....	77
Figura N° 2: Sexo de los encuestados.....	77
Figura N° 3: Nivel de Educación	78
Figura N° 4: Estado Civil	78
Figura N° 5: Rango de Ingresos	79
Figura N° 6: Hijos.....	79
Figura N° 7: Cantidad de Hijos.....	80
Figura N° 8: Encuestados que envían a sus hijos al Jardín Infantil.....	80
Figura N° 9: Cantidad de Hijos que Asisten al Jardín Infantil	81
Figura N° 10: Tipo de Jornada	81
Figura N° 11: Preferencia de Atributos	82
Figura N° 12: Preferencia de Extensión Horaria.....	83
Figura N° 13: Disposición a Pagar.....	83
Figura N° 14: Ingresos y Disposición a Pagar.....	83
Figura N° 15: N° de Titulados Educación Parvularia.....	85

I. RESUMEN EJECUTIVO

Mediante el presente plan, se abordará la idea de habilitar y operar un jardín infantil y sala cuna en la VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins, específicamente en las comunas de Rancagua y Machalí.

Existen diversos estudios a nivel mundial¹, que avalan que la educación pre-escolar genera un impacto favorable en niños, dado que el cerebro en esta etapa temprana es altamente adaptativo. A su vez, al interior del hogar, las familias también se ven beneficiadas, pues genera el espacio para que la madre, siempre más ligada a la labor del cuidado de los hijos, continúe su actividad laboral, sin mayores brechas.

Lo anterior, suma mayor importancia, pues la participación femenina en la fuerza laboral de un determinado país contribuye a mejores índices macroeconómicos para este.

Actualmente, los establecimientos de la VI región, solamente cuentan con funcionamiento diario de 9 horas, a partir de las 8:00 hrs., como el horario de apertura más temprano. Es aquí donde se identifica la oportunidad de ingresar al mercado con un establecimiento de horario extendido, en la mañana de las 6:30 hrs., entregando así una solución a aquellos trabajadores, especialmente mujeres trabajadoras, que tienen jornadas laborales por turno ya sea en faenas mineras o agrícolas, en donde su horario de ingreso les impide dejar a sus hijos en un establecimiento de educación pre-escolar.

El proyecto considera insertarse al corto plazo, es decir, en no más de tres años, como uno de los líderes y más reconocidos a nivel comunal y regional, apuntando a público de nivel socioeconómico ABC1, sin dejar de lado otros segmentos.

La forma de establecerse será mediante el énfasis en los atributos más valorados por los potenciales consumidores, descubiertos en una encuesta destacando por el elemento diferenciador que es la extensión de horarios.

A continuación, se revisarán los aspectos claves del mercado existente, características de competidores, estimación de demanda, cliente objetivo, estrategia de producto-precio y análisis financiero.

¹ <http://www.dpp.org/es/results-and-research/benefits>
<http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=77550>

Respecto de este último, podemos señalar los principales indicadores obtenidos:

Tabla 1: Indicadores de Análisis Financiero

INDICADOR	VALOR	UNIDAD
Inversión inicial	70.864.799.-	Millones de pesos chilenos
Capital de trabajo	57.459.799.-	Millones de pesos chilenos
VAN	160.368.547.-	Millones de pesos chilenos
TIR	49%	Porcentaje
PAYBACK	4,2	Años
TASA DE DESCUENTO	15,25	Porcentaje
VALOR DE DESECHO	352.726.720.-	Millones de pesos chilenos

Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo del estudio, se describirán los métodos de cálculo que justifican dichos resultados y la ejecución del proyecto.

II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1. Identificación de la empresa, Misión, Visión y Objetivo

La empresa corresponde a un establecimiento educacional de educación pre-básica o Sala Cuna y Jardín Infantil, que contará con atención a niños en edad entre los seis meses y los cinco años.

Misión: Ser una solución integral que entregue apoyo, tranquilidad y compañía cercana a familias de padres trabajadores con hijos en edad pre-escolar, con horarios de atención que sean compatibles a los sistemas de turnos, enfocado en el desarrollo intelectual del alumno, potenciando el talento individual en forma alegre y saludable.

Visión: Convertirse en un establecimiento educacional líder, dentro de los primeros tres reconocidos a nivel regional.

Objetivos: Prestar servicios de jardín infantil y sala cuna, desarrollando un programa curricular *High Scope*, logrando dentro de los primeros tres años ser reconocidos entre los cinco mejores establecimientos de la zona, lograr una participación de mercado de al menos un 9% y obtener ingresos por ventas cercanos a los 10 millones de pesos mensuales.

2.2. Descripción de la idea de negocio y aspectos distintivos

La oportunidad de negocio se fundamenta en ofrecer un servicio de educación preescolar, principalmente dirigido a familias, en que tanto el padre como la madre trabajan, dando especial énfasis en la atención personalizada y un horario de atención adecuado a la realidad de padres que sus trayectos hacia sus trabajos desde las 6:30 hrs., situación muy común en las comunas de Rancagua y Machalí, fuertemente ligadas a la agricultura y minería.

Actualmente la oferta de jardines infantiles y salas cunas en ambas comunas cuentan con jornadas que inician a las 8:00 hrs.

De esta forma se visualiza una oportunidad de negocio que permita entregar una alternativa de apoyo a familias que tengan hijos en edad preescolar (0 a 5 años de edad).

El Jardín Infantil y Sala Cuna Don Búho, estará acreditado bajo criterios JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles), asegurando el cumplimiento legal y los estándares mínimos de calidad establecidos por el ministerio de educación, orientados específicamente a cumplir con infraestructura mínima, contar con un número mínimo de educadoras por niño, aspectos

básicos de higiene y alimentación, desarrollo de políticas de convivencia y prevención de abusos y certificaciones a fin de educadoras y técnicos. Esta certificación es validada mediante la asignación de un número de rol a cada establecimiento que es reconocido, siendo todos los aspectos fiscalizables por el Ministerio de Educación.

Su método de enseñanza es High Scope, que consiste en un enfoque de interacción directa con personas, objetos, eventos e ideas, es decir, el niño construye sus conocimientos jugando, interactuando con otros niños y adultos, usando materiales sencillos que manipule y utilice de varias formas, dependiendo de sus habilidades e intereses. High Scope alienta el desarrollo integral del niño respetando su edad, intereses y ritmo de crecimiento, a la vez que cultiva sus capacidades cognitivas, emocionales, intelectuales y físicas. Se diferencia de otros métodos como *Montessori*, *Freinet*, *Waldorf*, *Etievan*, *Optimist*, en que el foco es el aprendizaje activo, o sea, que los niños aprendan de la experiencia directa. Para esto trabajan con material concreto: si hablan de lógica matemática, les enseñan cortando una pizza en pedazos; si hablan sobre los bomberos, va un bombero a hablarles de su profesión. Al final se convierte en un aprendizaje significativo para ellos, porque les queda grabado. Además, complementan los contenidos que se están viendo con paseos afuera del jardín.

También trabajan con cuatro rincones de juego: arte, construcción, casa y tranquilo. La idea es que ellos elijan lo que quieren hacer. Todos los materiales están a su alcance, nada está escondido.

Lo que se pretende es que, al aprender, los niños tengan la posibilidad de elegir lo que sea significativo para ellos. Por eso, el método High Scope respeta la realidad cultural en que está inmerso cada niño.

Las características principales del servicio, definidas a partir de la preferencia verificada en el trabajo de campo² y en base a la normativa vigente, son las siguientes:

- **Infraestructura:** Se contará con salas amplias de trabajo, comedores, baños, juegos infantiles de acuerdo al nivel, patio techado y al aire libre para el juego de los niños independiente de la época del año.

² Encuesta a clientes en la ciudad de Rancagua.

- **Seguridad:** Se contará con sistemas de Circuito Cerrado de Televisión para que los padres puedan ver desde cualquier punto con conexión a internet, el desarrollo cotidiano de sus hijos, la interacción con sus compañeros y el trabajo de las asistentes y educadores de párvulos.

- **Atención personalizada:** Se contará con el personal adecuado en cantidad para cada nivel:

Sala cuna: Se contará con atención de una educadora de párvulo por 14 niños y una asistente de párvulos cada 7 niños, esta distribución se da tanto en los niveles sala cuna menor y mayor.

Jardín infantil: Los niveles Medio Menor y Medio Mayor contarán de forma independiente con una educadora de párvulo y una técnico parvularios por cada nivel.

- **Horario de atención:** Desde las 6:30 hasta las 18:30 hrs., su jornada completa incluye colación a media mañana, almuerzo y colación a media tarde, para lo cual se contará con manipuladora de alimentos y asesora experta de nutricionista quien además realizará evaluaciones semestrales del adecuado desarrollo de cada niño. El horario definido permite que los padres que trabajan en sistemas de turnos o bien que ingresen a sus respectivos trabajos entre las 7:00 y 8:00 hrs., puedan derivar el cuidado de sus hijos en un establecimiento especializado, acorde a las necesidades del niño(a).

Para dar cumplimiento a la extensión horaria y a la normativa laboral (jornada en base a 45 horas semanales según Código del Trabajo), se considerará horario de ingreso y salida diferenciado y por turnos, así como los reemplazos correspondientes para el período de vacaciones

Por otra parte, el establecimiento estará diseñado para la atención 56 niños distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Niveles y Cantidad de Alumnos por Nivel

Nivel	Número de Alumnos
Sala Cuna Menor (niños entre 0 y 1 año)	14
Sala Cuna Mayor (niños entre 1 y 2 años)	14
Nivel Medio Mayor (niños entre 2 y 3 años)	14
Nivel Medio Menor (niños entre 3 y 4 años)	14

Fuente: Elaboración propia

2.3. Oportunidades y necesidades a atender

Jardín Infantil y Sala Cuna Don Búho nace de la necesidad de familias u hogares donde los padres y madres deben salir con destino a sus trabajos desde las 6:30 hrs.

2.4. Mercado objetivo y atracción de clientes

El mercado objetivo son hombres, mujeres o grupos familiares de profesionales entre los 25 a 45 años de edad, con hijos en edad pre escolar, con ingresos mensuales familiares iguales o superiores a los \$2.000.000 (segmento C1), habitantes de la VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, específicamente de las comunas de Rancagua y Machalí.

2.5. Equipo gestor del proyecto

El equipo gestor del negocio está encabezado por dos socios, Marcelo Berwart S. y Sebastian Rojas T. La idea del proyecto nace a la luz de la necesidad de uno de ellos, quien por su jornada de trabajo debe salir a las 7 AM al trabajo, no teniendo jardines infantiles abiertos para dejar a sus hijos.

Ambos profesionales son egresados de MBA de la Universidad Chile, Marcelo es Ingeniero Civil Ambiental y se desempeña profesionalmente como Jefe de Unidad de Transporte Industrial en la División El Teniente de Codelco Chile, con 10 años de experiencia en la industria minera. Por su parte Sebastian, de profesión Ingeniero Ambiental, con 10 años de experiencia en gestión ambiental de proyectos y operaciones mineras, actualmente ocupa el cargo de Especialista de Permisos en la Vicepresidencia de Proyectos de Anglo American Chile.

Ambos profesionales presentan características de liderazgo de equipos, desarrollo y evaluación de proyectos, quienes motivados por su desempeño en el programa de MBA de la Universidad de Chile y frente a la oportunidad detectada deciden emprender este proyecto.

III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

3.1. Análisis de la Industria

La industria en la cual se encuentra inserto el presente proyecto, se ha definido como la industria de la educación pre-escolar privada o particular. Sin embargo, debemos tener en cuenta que no corresponde a una industria como cualquier otra, dado que hoy en día en nuestro país se está analizando si la educación es un bien de consumo o un derecho para cualquier ciudadano. Si bien, este debate fundamentalmente ha sido a nivel de educación básica, media y universitaria, no deja completamente fuera a la educación pre-escolar, donde también hay dos sectores relevantes que son el sector privado y el municipal.

3.1.1. Identificación de actores clave de la Industria

Consumidores: Los consumidores o clientes, serán padres y apoderados. Los usuarios finales son los alumnos. Mediante un buen servicio que reciban los usuarios finales, nuestros clientes estarán satisfechos. Bajo esa premisa, quizás lógica, se orientaran los esfuerzos del proyecto.

Proveedores: Los proveedores serán todos aquellos servicios e insumos que el establecimiento requiera para operar con normalidad. Entre ellos, tenemos alimentos, servicios de seguridad, recursos tecnológicos, artículos de aseo, entre otros. Según esto, tendremos como proveedores más comunes a supermercados, ferias, empresa de gas, sanitaria, empresa de electricidad, librerías, etc. Sin embargo, los principales proveedores serán los empleados directos, en particular los/las educadores de párvulos y asistentes que conformen el equipo técnico del establecimiento.

Competidores: Lo conforman todos aquellos establecimientos educacionales orientados a la educación pre-básica, ya sean particulares o indirectamente los municipales.

Sustitutos: Corresponde a la alternativa más cercana que posee el grupo familiar para no enviar a su hijo al Jardín Infantil y/o Sala Cuna. Entre ellos están los establecimientos municipales, la familia directa conformada por madre o padre, hermanos mayores, abuelos, tíos. También están asesoras del hogar, amigos y vecinos, con quienes se podría acordar el cuidado del niño.

Más adelante, en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se analizará el atractivo de la industria, considerando la influencia de cada uno de los actores antes identificados, así como también segmentación de clientes y caracterización de la competencia.

3.1.2. Identificación de Macro-segmentos

Los macro-segmentos, estarán basados en dos grupos principales que corresponderán a Consumo y Empresas.

En el grupo Consumo, están todas las personas que forman parte de grupos familiares, con la necesidad de dejar el cuidado de los hijos en terceros, es decir, familias en donde el padre y la madre trabajen.

Por su parte, el grupo Empresas, corresponde a todas las organizaciones que se interesen por formalizar convenios con establecimientos educacionales.

El macro y el micro segmento se presentan en detalle en el punto N° 2.3.2.

3.1.3. Análisis del entorno de la industria

El análisis de entorno de la industria, se basa en la metodología PESTE, la que nos permite identificar variables que no se pueden controlar, pero que son potenciales elementos que afectan en mayor o menor medida a una determinada industria.

La sigla PESTE, se refiere a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos.

Tabla 3: Análisis PESTE

Factores Políticos Legales	Positivo	Chile destaca en Latinoamérica por su estabilidad económica, democrática y legal, lo cual garantiza un ambiente de negocios seguro.
	Positivo	Existen políticas de fomento a la producción, innovación y exportaciones. Hay un permanente atractivo para inversionistas y emprendedores.
	Positivo	La legislación vigente permite el ingreso de nuevos actores al mercado. Actualmente, esta en desarrollo el Programa de gobierno "Fortaleciendo la educación pública desde la cuna", que consiste en la apertura de nuevos establecimientos. Este programa no interfiere con el sector particular
Factores Económicos	Positivo	Chile tiene el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita más alto de Latinoamérica
	Bajo	Alta competitividad en todas las industrias, desarrollo financiero. Recientemente, se ha notado una contracción del crecimiento a nivel mundial y local.
Factores Socioculturales	Positivo	Mayor participación femenina en la fuerza laboral.
	Medio	Familias cada vez menos numerosas
	Positivo	Aumento en los años de asistencia a establecimientos educacionales, lo cual se refleja en mayor poder adquisitivo.
	Positivo	Mayor conciencia ambiental y aspectos de sustentabilidad.
	Positivo	Comunidad empoderada y preocupada en temas de educación
	Positivo	Comunidad empoderada y preocupada en temas de discriminación y abusos
Factores Tecnológicos	Positivo	Comercio electrónico global, uso de internet y buen acceso a datos y conectividad
	Negativo	Baja inversión en Investigación y Desarrollo
Factores Medioambientales	Positivo	Mayor concientización y preocupación ambiental por parte de la sociedad
	Negativo	Judicialización de proyectos, desincentiva la inversión

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Análisis de las tendencias de la industria y ciclos de vida

Como se ha señalado previamente, esta industria posee diversas y particulares características que la hacen única y muy poco comparable con otras industrias. La educación, es un medio facilitador de herramientas con las cuales el niño se desenvuelve desde sus primeros años de vida. Debido al crecimiento de nuestro país, y el considerable aumento en la participación laboral femenina de estos últimos 10 años, la necesidad de contar con servicios de apoyo a la educación pre-básica también ha ido en incremento. Sin embargo, en el sector particular no hay información detallada de matrículas o apertura de nuevos establecimientos, dado que no existe la obligación de reportar. Sin perjuicio de aquello, mediante los trabajos de campo, se han identificado los principales actores actualmente presentes en el mercado y se han definido cuales son los de competencia directa. En mayor proporción, los establecimientos tienen una antigüedad mayor a 10 años, los cuales se han ido renovando, adaptando y creciendo a medida que se ha requerido. Esto nos indica que la experiencia, confianza y trayectoria que

se debe mantener son fundamentales para insertarse y alcanzar la participación de mercado deseada.

Los ciclos de vida, están directamente relacionados con la tasa de natalidad y empleo, es decir, esperamos que en esta industria se mantenga en los mismos niveles de crecimiento que se han evidenciado hasta ahora.

3.1.5. Marco legal

Las actividades relacionadas con el presente proyecto, son reguladas por diferentes entidades gubernamentales y los correspondientes cuerpos legales. A continuación, una breve descripción de cada uno de estos:

- **Superintendencia de Valores y Seguros (SVS):** Es la entidad supervisora y controladora del cumplimiento de la normativa legal, reglamentaria y administrativa, velando así por la transparencia de los mercados que supervisa. Tiene la facultad de sancionar los incumplimientos que se generen en el mercado de valores y seguros en Chile. Se crea a partir del DFL N° 3.538, de 23 de diciembre de 1980, y Depende del Ministerio de Hacienda.
- **Servicio de Impuestos Internos (SII):** Es el ente responsable de aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y de facilitar dicho cumplimiento. Es creado en 1912 con el nombre de “Dirección General de Impuestos” y cuatro años después, en 1916, la Ley le completa el nombre agregando “Internos”. Recibe el apoyo de la Tesorería General de la República, organismo mediante el cual se pagan los impuestos.

La normativa aplicable, se basa en el D.L N°830/74 Código Tributario, donde se definen las materias de tributación, pagos, fiscalizaciones, sanciones y atribuciones del SII, entre otras.

Otras normas asociadas son la Ley sobre Impuestos de Timbres y Estampillas, que define los impuestos de documentos en una operación de crédito; Ley sobre Impuesto a Ventas y Servicios, D.L 825/74, que define el impuesto al valor agregado I.V.A., que grava el valor agregado al producto con un impuesto de “traslación”, es decir, que es asumido por el consumidor final.

- D.F.L. N°1/03, código del trabajo, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. Aquí se definen los tipos de contrato, los horarios de trabajo y cantidad de horas de trabajo semanal, así como también la cantidad de horas de trabajo en trabajos especiales por turnos, convenios colectivos, entre otros.
- Ley 20.370/09 del Ministerio de Educación (MINEDUC), que establece los requisitos mínimos exigibles en cada uno de los niveles de educación parvulario, básica y media, y regula el deber del estado de velar por su cumplimiento. Este cuerpo legal indica que la educación parvularia no exige requisitos mínimos para acceder a ella, ni constituirá antecedente obligatorio para ingresar a la educación básica. También señala que la educación parvularia debe fomentar el desarrollo integral de los niños(as) y promover los aprendizajes, conocimientos, habilidades y actitudes que permitan, entre otras cosas, valerse por sí mismos, desarrollar su capacidad motora, relacionarse con otros niños y adultos en forma armoniosa, etc.
- Aquí también se definen los requisitos para el reconocimiento de establecimientos educacionales, tales como tener un sostenedor, contar con proyecto educativo, tener un reglamento interno, contar con personal docente idóneo y necesario.
- Ley 20.529/11 del MINEDUC, del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. Entre otras, establece exigencias a establecimientos educacionales para asegurar la calidad de la educación. Principalmente está dirigido a establecimientos que reciben aportes del estado.
- Decreto N°115/12 del MINEDUC, que modifica el decreto N°315/10, que reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media. Entre otras exigencias, este decreto define los niveles de Sala Cuna, Nivel Medio y Transición, y sus subdivisiones, especificación de los docentes idóneos y la cantidad de profesionales por nivel, entre otras.
- Ley General de Urbanismo y Construcciones (D.F.L. 458/1976) y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (D.S. 47/1992): Estos instrumentos, exigen que toda edificación de tipo habitable, es decir, que cuenten con una ocupación de suelo o pisos, cuente con todos los requisitos de seguridad en cuanto a diseño de arquitectura y cálculo

de la edificación, debiendo ser regularizada y autorizada mediante un permiso de edificación y recepción definitiva ante la Municipalidad correspondiente, específicamente la Dirección de Obras Municipales.

- **SEREMI de Salud:** Dependiente en forma directa del Ministerio de Salud, es el organismo sectorial presente en cada región, que regula y fiscaliza todos los aspectos sanitarios, de salud ocupacional, de higiene, y ambientales. Las normas aplicables más relevantes son el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias Básicas en Lugares de Trabajo (D.S. 594/1999), que exige a que todos los lugares de trabajos, cuenten con las condiciones sanitarias mínimas para el adecuado desempeño de los trabajadores. Entre otras exigencias, este decreto hace exige a empleadores contar con servicios higiénicos (urinarios y duchas) en óptimo estado y en cantidad acorde a la dotación y sexo de sus empleados. También, exige que las áreas de trabajo cuenten con ventilación e iluminación natural, procurando mantener temperaturas óptimas en períodos de verano e invierno; el D.S. N°977/96 Reglamento Sanitario de los Alimentos, que establece las obligaciones de condiciones de cualquier lugar donde se elaboren y manipulen alimentos.
- **D.F.L. N°4 Ley General de Servicios Eléctricos,** establece el requerimiento por parte del propietario de informar sobre todas las instalaciones eléctricas tanto industriales como domiciliarias a la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), mediante una declaración formal (en formulario electrónico). La declaración y posterior instalación de equipamiento debe realizarla un especialista que posea licencia de instalador eléctrico.

3.1.6. Análisis de fuerzas competitivas del sector (PORTER)

A continuación, en el siguiente cuadro se presenta un análisis de la industria, donde se evidencia como una industria atractiva. El análisis se fundamenta en la metodología Porter, donde se analizan las “cinco fuerzas” que ejercen los competidores, proveedores, sustitutos y consumidores. Las principales dificultades a que se ve enfrentada esta propuesta, corresponden a las barreras de entrada determinada por costos fijos (altos) y marca (nueva), sensibilidad al precio por parte de consumidores e impacto en imagen.

- **Poder de Negociación de Consumidores:** Como se indicó anteriormente, los clientes o consumidores son los padres/madres de los niños en edad pre-escolar, que pertenezcan al nivel socio económico ABC1, con ingresos familiares iguales o superiores a los dos millones de pesos mensuales. Durante el trabajo de campo se pudo constatar que todos

ellos buscan o exigen para sus hijos un establecimiento que tenga los atributos mínimos en cuanto a calidad de educación y seguridad., con preferencia por la extensión de horarios y con una positiva disposición a pagar. Esta fuerza de negociación de consumidores es media-alta, principalmente porque existe alta sensibilidad al precio, es decir, los consumidores pueden buscar otras alternativas ante pequeños cambios en precios del servicio. Por otra parte, existe un alto impacto en la calidad, seguridad y la imagen de los establecimientos, debido a la ocurrencia de diversos casos de violencia, maltrato e incluso de abusos por parte del personal hacia niños, los cuales han sido derivados a la justicia.

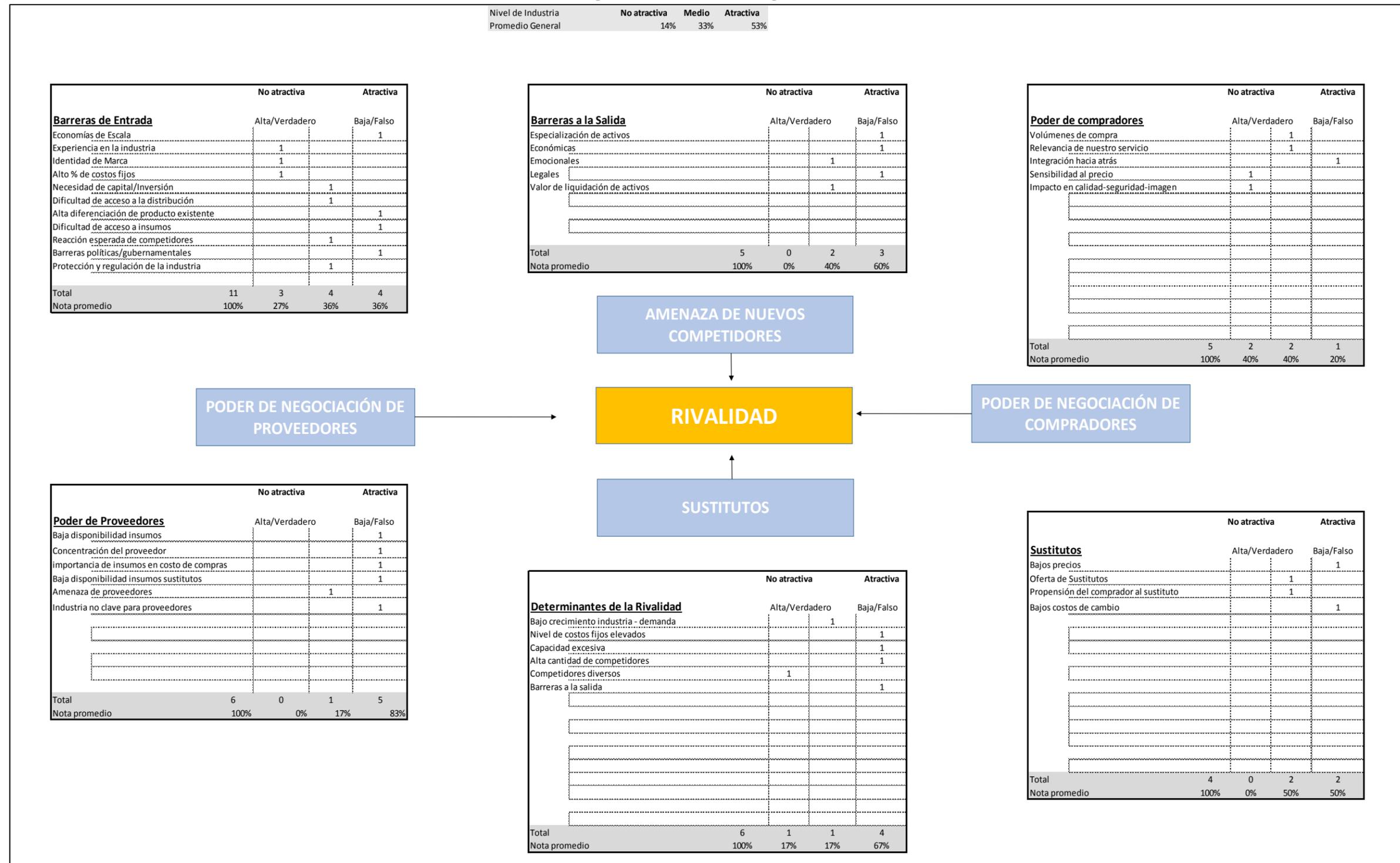
- **Amenaza de Nuevos Competidores:** Los potenciales nuevos entrantes a esta industria, generan una fuerza media-baja, dado que no existen barreras de entrada importantes. Los factores más relevantes, y no solo para los nuevos entrantes, sino que también para este proyecto, son la experiencia en la industria, la identidad de marca y los niveles de costos fijos.
- **Poder de Negociación de Proveedores:** En general los proveedores no representan una amenaza importante. Identificamos esta fuerza como baja, ya que los insumos están disponibles en diversos centros de comercio y supermercados con una amplia oferta. No existen concentraciones de proveedores, ni tampoco se considera a esta como una industria clave. Sin embargo, se considera de mediana importancia, a tener en cuenta, los costos de insumos, que serán directamente parte de los costos variables. Por otra parte, como se ha señalado anteriormente, nuestros principales proveedores lo constituyen los profesionales del área de la educación, específicamente educadores de párvulo. Ellos serán el recurso más importante dentro de la organización, pues aportarán con la experiencia y conocimiento técnico para el desempeño, imagen y calidad técnica del establecimiento. Este recurso será completamente parte de los costos fijos del proyecto. Un factor importante es conocer la disponibilidad de profesionales en el mercado. Para ello revisamos la cantidad de estudiantes que optan anualmente por ingresar a alguna carrera afín, por año, a nivel país, en todo tipo de establecimiento³. Desde 1999 hasta 2008 la carrera de educación parvularia evidenció un crecimiento anual (matrículas) aproximado del 7%, aumentando en total en esos 11 años un 102%. Al año 2013 se registraron más de 15 mil matrículas. Por otra parte, el número de titulados anualmente aumentó desde

³ Para las carreras de Pedagogía en Educación Parvularia, Educación Parvularia, Educación de Párvulos, Educación Parvularia y Básica Inicial - Licenciatura en Educación, Educación Parvularia y Psicopedagogía.

2003 a 2008 en un 75% (Ver Anexo N°2), llegando a casi 2.000 profesionales por año. En virtud de esto, podemos concluir que si bien, no se trata del mercado más abundante de profesionales, la preferencia por esta carrera ha ido en aumento, así como también la oferta de profesionales.

- **Sustitutos:** Los sustitutos definidos previamente, familia directa, asesoras del hogar, amigos y/o vecinos, salvo los establecimientos municipales (gratuitos o de muy bajo costo), no necesariamente implican un bajo costo, dado que en muchos casos se le paga a un familiar o un tercero por el cuidado del(los) niños(s). Con ello, se puede inferir que los costos de cambio entre el establecimiento educacional y los sustitutos son bajos, por lo que se considera esta fuerza como baja.
- **Rivalidad:** Finalmente, la rivalidad la definimos como baja, dado que la única característica relevante es la existencia de diversos establecimientos. Sin embargo, establecimientos con estas características son pocos en cantidad, sumado a que no existe oferta que considere extensión de horarios.

Figura 1: Análisis de metodología Porter



Fuente: Elaboración propia

En síntesis, a partir de nuestro análisis de la industria podemos concluir:

- El crecimiento de la industria está directamente influenciado por la tasa de natalidad. A mayor cantidad de niños en edad pre escolar, mayor será la demanda por establecimientos educacionales de ese tipo. No hay información actualizada del número de establecimientos nuevos estos últimos años.
- La antigüedad promedio de nuestra competencia directa alcanza los 12 años, compuesta por nueve establecimientos.
- No hay información disponible para la obtención de rentabilidades, márgenes, ingreso o abandono de actores en el mercado.
- Según lo visto en el esquema anterior, esta industria posee un atractivo medio-alto (PORTER), en virtud de que los aspectos más complejos son las barreras de entrada asociadas a la inversión e identidad de marca, diversidad de competidores y sensibilidad al precio por parte de clientes. El resto de los aspectos analizados se ven favorables para ingresar al mercado.

3.2. Competidores

3.2.1. Identificación y caracterización de Competidores

Durante los meses de diciembre de 2014 y enero de 2015, se realizó un trabajo en terreno a fin de levantar la información más relevante de los establecimientos que actualmente operan, y de los cuales se han caracterizado en función de las similares características que poseen respecto de nuestro proyecto.

Específicamente, se han identificado 09 establecimientos. Estos se ubican relativamente cercanos a la ubicación propuesta para Don Búho.

A saber, los competidores se han identificado en función de sus servicios, atributos y precios, que en términos generales son similares a los que se proponen para nuestro proyecto.

A continuación la **Tabla 4** presenta los establecimientos de competencia directa, su ubicación y años de antigüedad.

Tabla 4: Establecimientos de la Competencia, Ubicación y Antigüedad

Nombre	Tipo	Ubicación	Antigüedad (años)
Sagrada Familia	Jardín Infantil	Miguel Cruchaga 1381	14
Manquehue Montessori	Jardín Infantil	Miguel Ramírez 1760	14
Pintamono	Sala Cuna - Jardín Infantil	Mujica 629	21
Railef	Sala Cuna - Jardín Infantil	Mujica 229	10
Alma Matter	Sala Cuna - Jardín Infantil	José Ignacio Ibieta 151	2
Antiyal	Sala Cuna - Jardín Infantil	República de Chile 734	18
Canta clara	Jardín Infantil	Madero 68-A, El Polo, Machalí	2
Saint Patrick	Sala Cuna - Jardín Infantil	Guillermo Saavedra 30	28
Osito Meloso	Jardín Infantil	Nueva Trapiche 2936	4

Fuente: Trabajo de Campo, Padrón JUNJI y páginas Web de jardines infantiles.

Como resultado del trabajo de campo, se obtuvieron las principales características y los principales atributos que poseen los competidores directos, entre ellos se destacan el tipo de establecimiento, la seguridad, su infraestructura, acreditaciones, servicios complementarios, metodologías de enseñanza, ubicación, entre otros.

Nuestro establecimiento reconoce en todos ellos características imitables, dentro de los cuales la institución más cercana a nuestro proyecto, es Jardín Infantil y Sala Cuna Railef.

La siguiente tabla nos resume esta información:

Tabla 5: Caracterización de Competidores

Nmbre	Tipo	Seguridad	Infraestructura	Acreditaciones	Alimentación	Metodo de enseñanza	Ubicación	Precio \$	N° niños por asistente	Horarios	Transporte a domicilio	Actividades dentro de la jornada
Sagrada Familia	Jardin infantil	Alto	Normal	Junji	No	Curricular	Machali	\$ 110.000	8x1	08:00 a 12:30/ 14:00 a 17:30	No	
Manquehue Montessori	Jardin infantil	Normal	Alto	Junji	No	Montessori	Machali	\$ 107.000	6x1 y 12x1	08:00 a 12:30/ 14:00 a 18:00	No	Cocina, Psicomotricidad, Ingles y yoga
Pintamono	Sala Cuna	Normal	Normal	No	Si	Curricular	Rancagua	\$ 250.000	6x1	8:00 a 18:00	No	
Pintamono	Jardin Infantil	Normal	Normal	No	Si	Curricular	Rancagua	\$ 210.000	12x1	8:00 a 18:00	No	
Raief	Jardin Infantil	Normal	Alto	Junji	Si	High scope	Rancagua	240.000	12x1	8:00 a 18:30	No	Cocina, teatro
Raief	Sala Cuna	Normal	Alto	Junji	Si	High scope	Rancagua	240.000	12x1	8:00 a 18:30	No	Cocina, teatro
Alma Matter	Jardin Infantil	Alto	Normal	Junji	Si	High scope	Rancagua	\$ 250.000	10x1	8:00 a 18:00	No	Cocina, Teatro, Baile
Alma Matter	Sala Cuna	Alto	Normal	Junji	Si	High scope	Rancagua	\$ 250.000	10x1	8:00 a 18:00	No	Cocina, Teatro, Baile
Antigal	Sala Cuna	Normal	Alto	Junji	Si	Curricular	Rancagua Norte	\$ 210.000	6x1	07:30 a 19:00	No	
Antigal	Jardin Infantil	Normal	Alto	Junji	Si	Curricular	Rancagua Norte	\$ 210.000	16x1	07:30 a 19:00	No	
Canta Clara	Jardin Infantil	Alto	Normal	Junji	No	Curricular	Machali	\$ 105.000	9x1	08:00 a 12:30/ 14:00 a 17:30	No	
Saint Patrick	Sala Cuna	Alto	Alto	Junji	Si	Curricular	Rancagua	\$ 220.000	6x1	08:30 a 12:30/ 14:00 a 18:00	No	
Saint Patrick	Jardin Inafantil	Alto	Alto	Junji	Si	Curricular	Rancagua	\$ 110.000	12x1	08:30 a 12:30/ 14:00 a 18:00	No	
Osito meloso	Jardin infantil	Alto	Normal	Junji	no	Curricular	Rancagua Norte	120.000	12x1	08:00 a 12:30/ 14:00 a 18:00	No	yoga, ingles

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Tal como se ha señalado anteriormente, nuestra oferta considera un establecimiento compuesto por un Jardín Infantil y Sala Cuna, con Rol JUNJI, que garantiza a padres y apoderados un establecimiento reconocido por el estado, con profesionales de experiencia reconocida en el ámbito educacional, además de las medidas de seguridad y estándar de instalaciones para su funcionamiento. Lo anterior, en línea con el cumplimiento de los atributos consultados en la encuesta, tales como seguridad, otorgar un establecimiento con una importante infraestructura con capacidad de otorgar servicio de alimentación, un método de enseñanza denominado “High Scope” puesto en práctica por especialistas del ámbito de la educación parvularia, orientado a atender alumnos en forma personalizada y con extensión de horarios, que será nuestro elemento diferenciador.

Esta será la base de nuestra oferta, dado que se basa en la alta preferencia y la alta disposición a pagar de los encuestados, lo cual se fundamenta en detalle en el punto 2.3.1 Figura N° 6 y Figura N° 7.

3.2.2. Fortalezas y debilidades de competidores

Mediante el trabajo de campo, se ha podido identificar una serie de fortalezas y debilidades de nuestra competencia directa, detallada en la Tabla 4 y Tabla 5.

Entre las principales fortalezas encontramos:

- Contar con el “*know how*” o conocimiento técnico
- Antigüedad e inserción en el mercado
- Reconocimiento de marca, tradición y prestigio entre los clientes.
- Experiencia con proveedores y clientes

Por otra parte, entre las principales debilidades tenemos:

- No contar con extensión de horarios, que justamente será nuestro elemento diferenciador.
- Contar con solo un establecimiento, sin haberse expandido a otras zonas.

3.2.3. Mapa de posicionamiento relativo

El objetivo de nuestra oferta es que sea percibida por los clientes como un servicio de primera categoría (o “Premium”), de alta calidad y confiable. Nuestro fin es que los clientes vivan una experiencia integral, otorgando flexibilidad y personalización.

En este sentido, se han definido dos conceptos que son los que usualmente la gente busca en este tipo de servicios, con lo cual finalmente, definiremos la posición respecto de otros en el mercado.

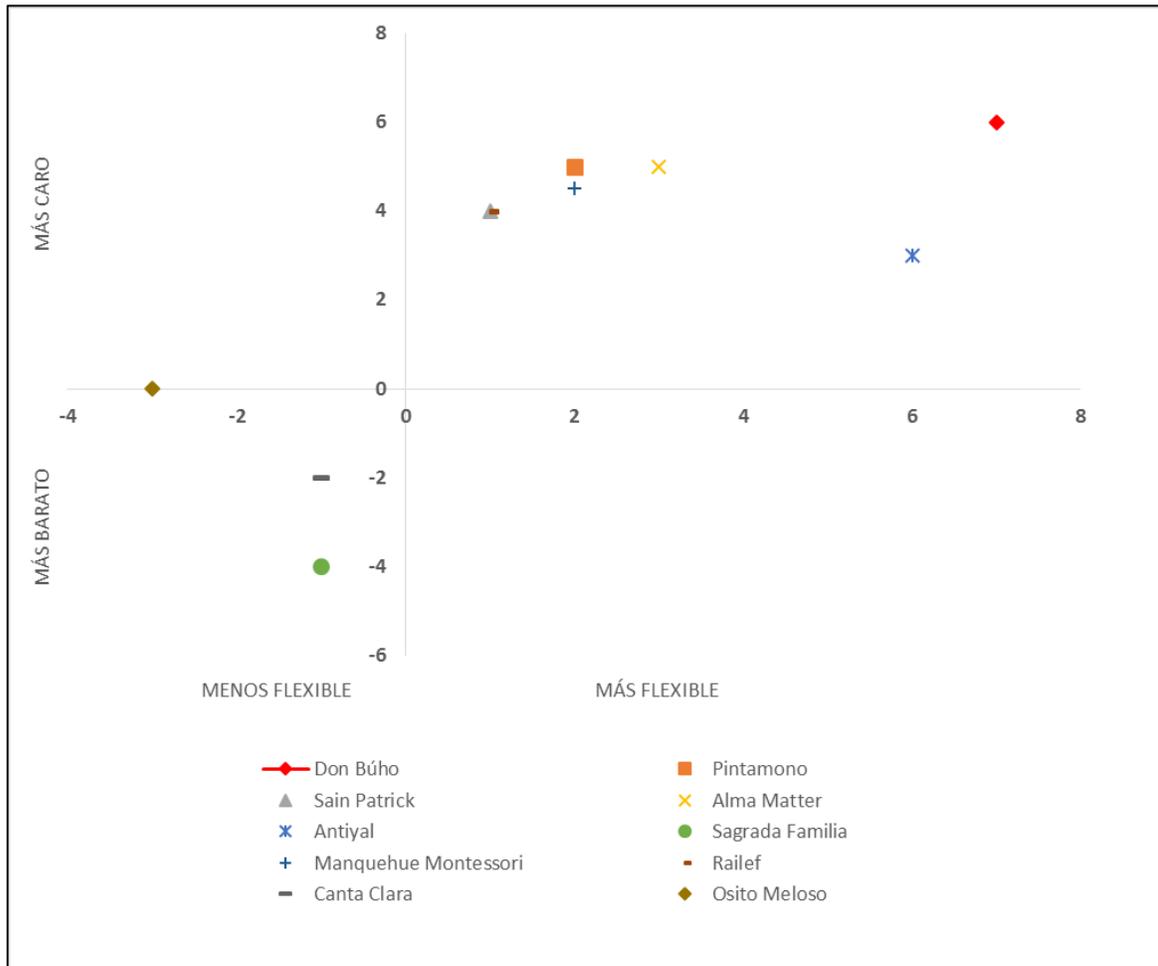
- Concepto 1: Establecimiento educacional para niños en edad pre escolar, reconocido por el estado mediante Rol JUNJI y con aplicación de la metodología High Scope para el adecuado desarrollo cognitivo de los alumnos.
- Concepto 2: Garantiza la salud y seguridad de alumnos y otorga flexibilidad horaria a padres y apoderados mediante la extensión horaria.

Con estos conceptos ya definidos, generamos los correspondientes ejes de valor (o dimensiones), para graficar nuestro posicionamiento y el de nuestros competidores.

El primer eje (x), será la flexibilidad, donde intentaremos situarnos como el establecimiento que se destaque por ser personalizado, atendiendo caso a caso.

Por otra parte, el eje (y), será el costo. Efectivamente, cada uno de los atributos que deseamos desarrollar, implicará un mayor costo que será traspasado al cliente. Sin embargo, en nuestro proyecto nos orientaremos en cobrar un poco más que el promedio del mercado, ofreciendo todos los atributos antes revisados, pero buscaremos posicionarnos no como el establecimiento más caro, sino que como el establecimiento más completo.

Figura 2: Mapa de Posicionamiento Relativo



Fuente: Elaboración propia

Como es posible apreciar en esta gráfica, buscaremos posicionarnos como el establecimiento más flexible, con una leve diferencia en costos.

En el siguiente cuadro se pueden visualizar las principales diferencias en jornada de funcionamiento, niveles de atención por niño además de los costos mensuales por jornada completa, para los servicios que operan en esta jornada, se excluyen a los que funcionan en media jornada.

Tabla 6: Indicadores Competencia Directa

Nombre	Método de enseñanza	Precio \$	Nº niños por asistente	Horarios
Pintamono	Curricular	\$ 250.000	9x1	8:00 a 18:00
Railef	High scope	\$ 240.000	12x1	8:00 a 18:30
Alma Matter	High scope	\$ 250.000	10x1	8:00 a 18:00
Antiyal	Curricular	\$ 210.000	11x1	07:30 a 19:00
Don Búho	High scope	\$ 285.000	7x1	6:30 a 18:30

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, si bien existe un mayor costo en la mensualidad esta se fundamenta principalmente en una atención personalizada, la mayor del mercado, y en un horario de atención más extenso, con un inicio de jornada anticipado, siendo una solución a los padres que deben salir en dirección a sus trabajos desde las 6:30 hrs.

El mayor costo en promedio, respecto de la competencia directa es de \$ 47.500 mes, este se sustenta en la mayor disposición a pagar por un servicio con jornada extendida, esto se define en la pregunta N°16 de nuestra encuesta de trabajo en terreno, en ella se desprende que el 82,5% de los encuestados se encuentra en el rango de una disposición a pagar en el intervalo hasta \$ 50.000 y más de \$100.000.

3.2.4. Matriz de perfiles competitivos

Para la identificación de los diferentes perfiles, en base a la información del trabajo de campo (ver anexo N°1) y ciertas opiniones recabadas, se obtiene la siguiente matriz con la ponderación de los aspectos y atributos más relevantes en la competencia. A modo referencial, se inserta la oferta de Jardín Infantil Don Búho, a fin de establecer una referencia respecto de los atributos con otros establecimientos.

En esta matriz, podemos verificar que ningún establecimiento es reconocido por la extensión de horarios, por lo que nuestra oferta, a pesar de contar con la puntuación más baja en experiencia (por ser muy nuevo en el mercado), tiene una de las puntuaciones más altas.

Figura 3: Matriz de Perfiles Competitivos

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Don Búho		Sagrada Familia		Manquehue Montessori		Pintamono		Railef	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Experiencia	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Seguridad	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Horarios	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Atención al Cliente	0,1	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Infraestructura	0,1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Ubicación	0,1	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Forma de pago	0,1	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TOTAL	100%		4		3,6		3,6		4,4		4
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Alma Matter		Antiyal		Canta Clara		Saint Patrick		Osito meloso	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Experiencia	0,2	2	0,4	3	0,6	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Seguridad	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Horarios	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Atención al Cliente	0,1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Infraestructura	0,1	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Ubicación	0,1	3	0,6	3	0,6	1	0,2	3	0,6	1	0,2
Forma de pago	0,1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
TOTAL	100%		3,6		4,2		3,2		4,4		2,8

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de la competencia

3.3. Clientes

Sin lugar a duda, el grupo sobre el cual debemos conocer sus tendencias, comportamiento, gustos y preferencias. A continuación se describen las actividades desarrolladas durante el desarrollo del proyecto para profundizar nuestro conocimiento sobre los clientes.

3.3.1. Caracterización de los consumidores

A objeto de identificar quienes son los potenciales cliente y cuáles son sus principales preferencias, se realizó un trabajo de campo consistente una encuesta en las comunas de Rancagua y Machalí entre los días miércoles 26 y domingo 30 de noviembre de 2014.

La encuesta fue orientada principalmente a determinar la valoración de un servicio en jornada extendida, la mejor opción para ella y los principales atributos valorados por los potenciales clientes junto a su disposición a pagar por un servicio de las características de nuestro proyecto.

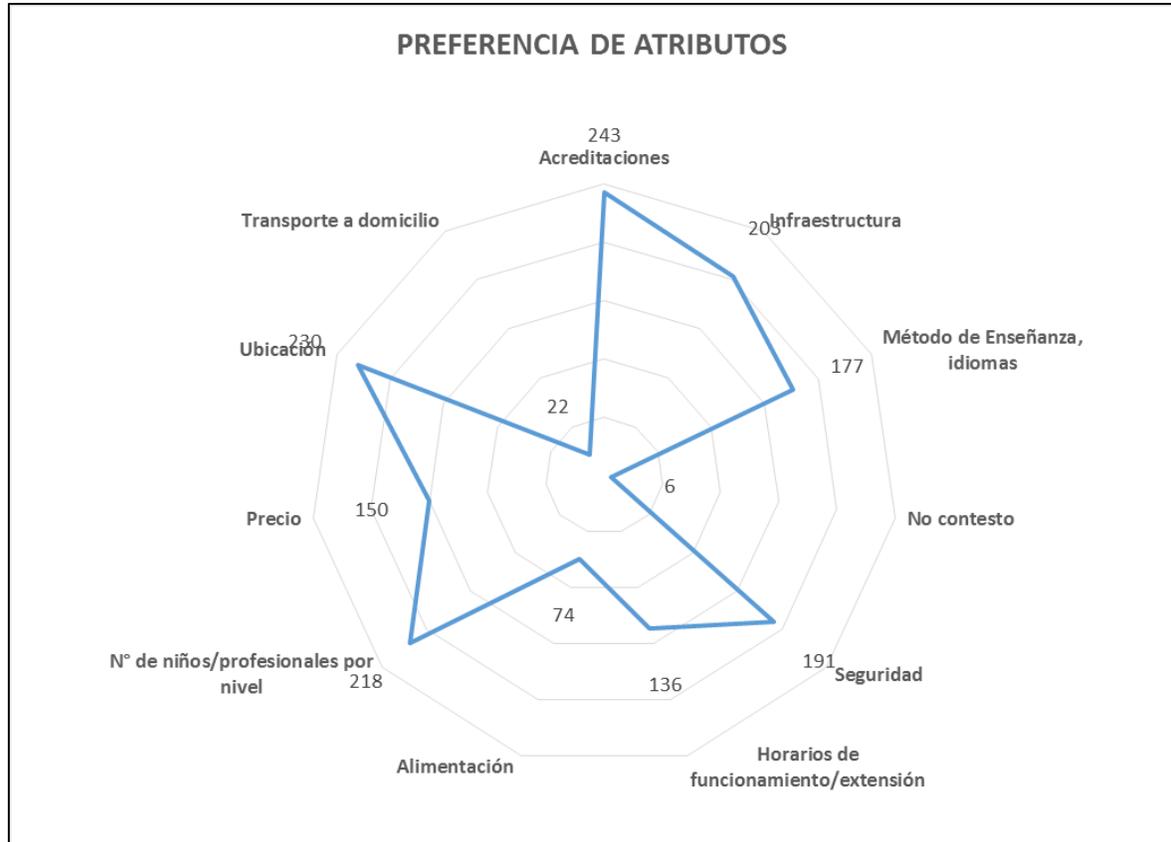
Con esta información se determinó el real interés por un servicio como el propuesto y poder configurar la estructura del futuro Jardín Infantil y Sala Cuna Don Búho, con su respectiva propuesta de valor.

El número total de encuestados fue de 275. Su contenido y resultados se presentan en detalle en el Anexo N°1.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la encuesta:

- La pregunta N° 11 de la encuesta solicitaba a los encuestados elegir los seis atributos más valorados en un establecimiento de este tipo. Las opciones eran diez: infraestructura, método de enseñanza e idiomas, seguridad, horarios de funcionamiento, alimentación, cantidad de alumnos/profesionales por nivel, precio, ubicación, transporte a domicilio y acreditaciones.

Figura 4: Preferencia de Atributos



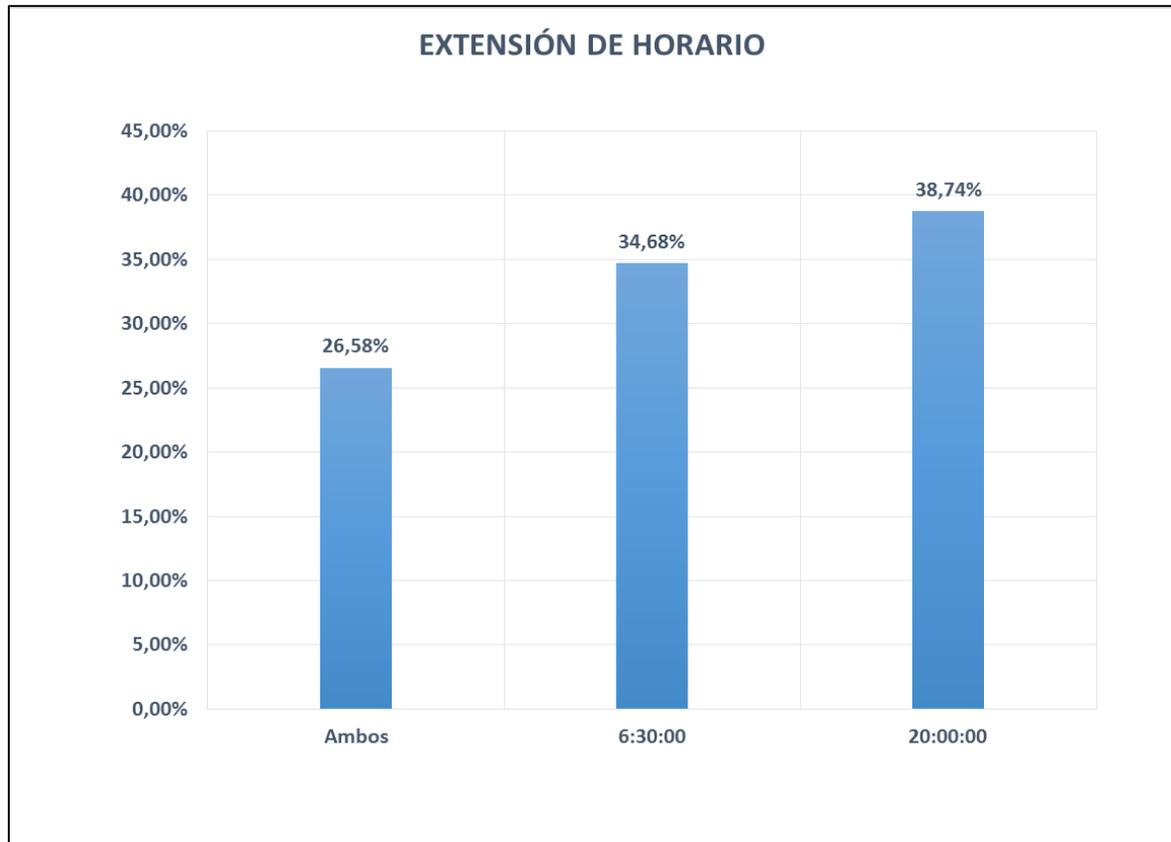
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Con los resultados obtenidos, podemos evidenciar que los encuestados dan como primera preferencia las acreditaciones con que pueda contar el establecimiento, es decir, que cumpla con requisitos JUNJI señalados al principio. En segunda preferencia los encuestados se inclinaron por la ubicación del establecimiento, luego optaron por el número de niños y/o profesionales por nivel, posteriormente destacaron la seguridad, y finalmente la infraestructura.

Si bien, la extensión horaria no parece estar dentro de las prioridades de los encuestados, la pregunta siguiente es específica en cuanto a la preferencia de un establecimiento con extensión de horarios.

- Del total de encuestados, un 78,18% tiene interés en la apertura de un jardín y sala cuna con características asociadas a extensión de horarios, de los cuales, un 38,74% de estos prefiere la extensión horaria en la tarde hasta las 20:00 hrs., un 34,68% prefiere la extensión de horario en la mañana a partir de las 6:30 hrs., y un 26,58% opta como preferencia una extensión de ambos horarios.

Figura 5: Preferencia de Extensión Horaria

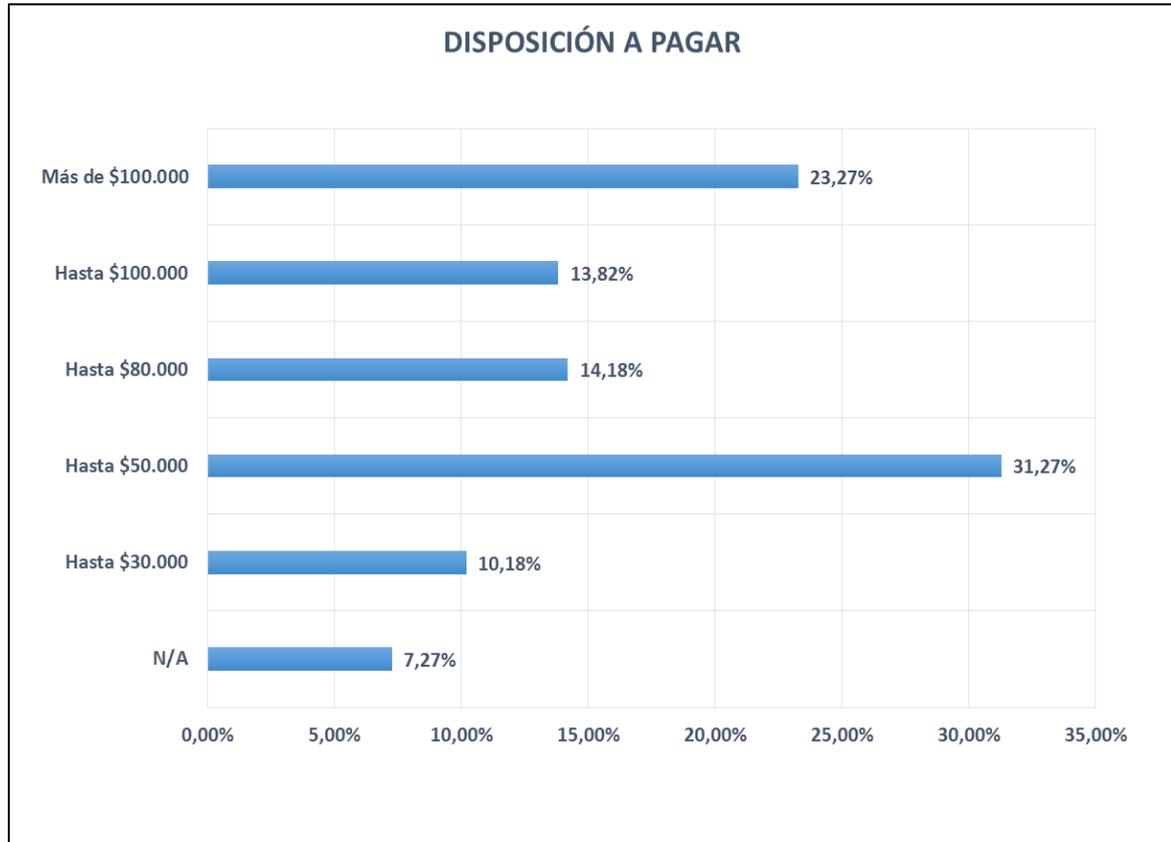


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Al respecto, podemos concluir existe un alto interés por una jornada extendida, basado en un servicio actualmente inexistente en la región, lo cual valida la opción de desarrollo de proyecto.

- Del total de encuestados, un 23,27% está dispuesto a pagar más de M\$100 por un jardín infantil con estas características, un 13,82% hasta M\$100, un 14,18% hasta M\$80, un 31,27% hasta M\$50 y un 10,18% hasta M\$30.

Figura 6: Disposición a Pagar



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Al respecto, podemos concluir que más del 90% de la gente encuestada está dispuesta a pagar más por un servicio de estas características, es decir, se evidencia notoriamente la disponibilidad a pagar más por un atributo diferente a lo que existe actualmente en mercado.

3.3.2. Macro y micro-segmentos

Para evaluar y seleccionar el mercado objetivo se realizará un análisis a través de la macro segmentación de mercado, micro segmentación de mercado y micro segmentación de cliente:

Tabla 7: Macro y Micro Entorno

	MACRO ENTORNO	MICRO ENTORNO	MICRO ENTORNO CLIENTE
CONSUMO	Cliéntes: Hombres y mujeres entre 25 a 45 años de edad, con hijos en edad pre-escolar. Usuarios: Niños(as) en edad entre los 6 meses y los 5 años.	Cliéntes: Con interés y la necesidad de educación pre-escolar en jornadas extendidas.	Madre y padre trabajadores
	Cliéntes: Nivel socio económico ABC1 (ingresos equivalentes o superiores a los 2 millones de pesos).	Desempeño en trabajos por turno en sector minero, agrícola o afín.	Con horarios de ingreso al trabajo entre 7 y 8 a.m.
	Cliéntes: Formación de nivel universitario y/o postítulo.	Que busquen establecimientos educacionales pre-escolares seguros y con planes de trabajo formativos para sus hijos.	Que conozcan las metodologías de educación y valores atributos de un establecimiento educacional pre-escolar
	Cliéntes y Usuarios: Chile, VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins	Comunas de Rancagua y Machalí	Comunas de Rancagua y Machalí
EMPRESAS	Empresas chilenas o extranjeras, de la VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Comunas de Rancagua y Machalí	Que tengan empleados(as), sindicalizados o no, con beneficios para hijos en edad pre-escolar	Con interés en la modalidad de convenios

Fuente: Elaboración propia

3.4. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Para determinar el tamaño de mercado, tomaremos como base los datos aportados por el INE 2014 y la encuesta CASEN 2013 para la VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins.

La VI región, cuenta con una población total de 935.124 habitantes. A su vez la comuna de Rancagua tiene 255.779 habitantes y la comuna de Machalí 37.091 habitantes. Lo anterior, según los datos aportados por INE 2014.⁴

Según la encuesta CASEN 2013, los hogares en la VI región equivalen a 277.780, mientras que en las comunas de Rancagua y Machalí alcanzan los 77.317 y 10.233, respectivamente.

⁴ Extraído de las proyecciones de población INE 2013

El ingreso autónomo promedio del hogar en la VI Región alcanza los \$566.964.-, en la comuna de Rancagua asciende a los \$673.123.- y en Machalí \$1.206.393.-, según la encuesta CASEN 2013.

Por su parte, en la VI región los hogares con ingresos iguales o superiores a \$2.000.000.- son 7.867, equivalentes al 2,8%, en la comuna de Rancagua son 3.177, equivalentes al 4,1% y en la comuna de Machalí son 2.002, equivalentes 19,6%⁵, según la encuesta CASEN 2013.⁶

Finalmente, los hogares con niños en edad pre-escolar, (5 años o menos), en la VI región alcanzan los 63.540, correspondientes al 23% del total de hogares, mientras que en la comuna de Rancagua hay 17.699 hogares con niños edad preescolar, equivalentes al 23% del total de hogares, y en la comuna de Machalí 2.445 hogares con niños en edad preescolar, representando un 24% del total de hogares.

Según lo anterior, tal como se indicó al inicio del documento, el mercado objetivo de nuestro proyecto está en los hogares de las comunas de Rancagua y Machalí que tengan ingresos autónomos iguales o superiores a los dos millones de pesos, con hijos en edad preescolar igual o menor a 5 años de edad.

Con los datos indicados anteriormente, podemos concluir que el tamaño de nuestro mercado objetivo alcanza aproximadamente los 1.200 hogares, en las comunas de Rancagua y Machalí.

A continuación, se resume la información presentada:

⁵ En base al ingreso autónomo del hogar.

⁶ Fuentes: Elaboración propia a partir de Base de Datos Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) C18, Proyecciones de Población INE, para el año 2014 (http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demo_y_vita.php), Estadísticas Laborales INE (http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/laborales.php)

Tabla 8: Datos de población, habitantes, e ingresos familiares VI Región, Rancagua y Machalí

N°	INDICADOR	VI REGIÓN	RANCAGUA	MACHALÍ
1	Población INE 2014	935.125	255.779	37.091
2	Ocupados INE 2014	255.412	106.342	Sin información
3	N° de hogares CASEN 2013	277.780	77.317	10.233
4	Ingreso autónomo del hogar promedio Rancagua, CASEN 2013	566.964	673.123	1.206.393
5	N° de hogares CASEN 2011 con ingresos iguales o superiores a K\$2.000	7.867	3.177	2.002
6	% de hogares con ingresos iguales o superiores a K\$2.000	2,8%	4,1%	19,6%
7	N° de hogares con niños en edad pre escolar	63.540	17.699	2.445
8	Estimación mercado objetivo (N° de hogares en las Comunas de Rancagua y Machalí)		725	479

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE 2014 y Encuestas CASEN 2011, 2013

Respecto de las tendencias del mercado para estimar la demanda a futuro, la relacionaremos directamente con el potencial de aumento de hogares o bien el aumento en la tasa de natalidad.

De acuerdo a los datos aportados por el INE, la estimación de crecimiento de la población (ambos sexos) para el rango etario entre 0 y 5 años, en la Región de O'Higgins se mantiene constante por los próximos 5 años, hasta 2020, sin cifras superiores respecto del año anterior.

A continuación, se presenta el número de habitantes entre 0 a 5 años de edad, proyectados desde el año 2014 hasta el año 2020.

Tabla 9: Proyección de población VI Región

Edad	Años						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0	12.289	12.427	12.462	12.392	12.300	12.201	12.096
1	12.175	12.322	12.460	12.496	12.426	12.334	12.235
2	12.184	12.214	12.362	12.499	12.536	12.466	12.374
3	12.532	12.225	12.254	12.402	12.540	12.577	12.505
4	12.833	12.570	12.265	12.294	12.441	12.580	12.618
5	12.809	12.887	12.624	12.319	12.347	12.494	12.634

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE 2015

Según los datos presentados, concluimos que la proyección de hogares también se mantendrá constante.

Por su parte, la tasa de natalidad tampoco evidencia cambios significativos en las proyecciones a 2020.

La Tabla 10 a continuación, presenta la proyección de nacimientos y la tasa bruta de natalidad hasta el año 2020.

Tabla 10: Dinámica de la población

DINÁMICA DE LA POBLACIÓN	2002	2005	2010	2012	2015	2020
Número de nacimientos	12.045	11.815	12.752	12.132	12.555	12.099
Tasa Bruta de Natalidad (pmh)	14,88	14,15	14,53	13,56	13,67	12,65

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE 2015

Según los datos presentados anteriormente, la tasa de natalidad se mantendrá sin mayores variaciones, por lo cual se infiere que la proporción de niños por hogar se mantendrá constante.

Dado lo anterior, podemos afirmar que el mercado objetivo anualmente se mantendrá constante de aquí a los próximos 5 años, con aproximadamente 12.000 nacimientos por año.

Según esto, podemos concluir que dada esta proyección, la opción de crecimiento y foco de nuestro negocio para capturar mayor cuota de mercado (9% según lo señalado en nuestro objetivos), se define en quitar participación de nuestra competencia directa, la que se logrará mediante el posicionamiento de nuestro servicio y un plan de marketing adecuado resaltando nuestras ventajas respecto de lo existente en mercado.

3.5. Conclusiones de la Industria, Competidores y Clientes

Realizados los primeros análisis, tanto internos como externos, además de la información recabada en terreno, podemos concluir lo siguiente:

- Hay un número interesante de potenciales clientes en la VI Región, estimada en 1.200 hogares en las comunas de Rancagua y Machalí, con niños en edad pre escolar e ingresos iguales o superiores a los dos millones de pesos.
- Los resultados de la encuesta evidencian que a mayores ingresos, mayor es la disposición a pagar, evidenciando interés en la mayoría de los encuestados por contar con un establecimiento que tenga extensión horaria.
- En base a la información de competidores directos, existirá diferenciación respecto de los servicios seleccionados, principalmente por la extensión de horarios.
- Existen en el mercado profesionales capacitados para llevar a cabo el proyecto.
- Las tendencias de familias y tasas de natalidad nos indican que las demandas se mantendrán constantes. No se proyectan aumentos o disminuciones significativas.
- Respecto de la participación de mercado, hemos considerado la información recabada en el estudio de campo, mediante investigación de los establecimientos similares a nuestro proyecto. Basándonos en esta información, y según lo establecido en nuestro objetivo de proyecto, proponemos captar un 9% de la participación de mercado, equivalente a un 6% de participación en el nivel Jardín Infantil y un 20% en el nivel Sala Cuna. A continuación, la Tabla 11 presenta un resumen de la información de los establecimientos que componen nuestra competencia directa y la estimación de participación de mercado.
- Hemos señalado anteriormente que apuntamos a que nuestro establecimiento se posicione como un centro de educación completo y “Premium”, por el cual probablemente el precio sea mayor. El desafío será encontrar un precio competitivo, que no sea muy elevado respecto de los precios actuales en el mercado. Para ello, preliminarmente, se ha definido que nuestro precio no superará el 20% del valor de mensualidad más alto encontrado hoy en nuestra competencia, es decir, estará entre los \$250.000.- y los \$300.000.- pesos.

Tabla 11: Estimación de Participación de Mercado

Nombre Establecimiento	Tipo	Ubicación	Precio (\$) Mensualidad	Capacidad (Matriculas 2014)	Horarios (Lunes a Viernes)	Participación de Mercado
Sagrada Familia	Jardín infantil	Miguel Cruchaga 1381	\$ 110.000	72	8:00 a 12:00 - 14:00 a 17:30	15%
Manquehue Montessori	Jardín infantil	Miguel Ramírez 1760	\$ 107.000	72	8:00 a 12:30 - 14:00 a 18:00	15%
Pintamono	Jardín Infantil	Mujica 630	\$ 210.000	36	8:00 a 18:00	8%
Railef	Jardín Infantil	Mujica 230	\$ 240.000	24	8:00 a 18:30	5%
Alma Matter	Jardín Infantil	José Ignacio Ibieta 152	\$ 250.000	30	8:00 a 18:00	6%
Antiyal	Jardín Infantil	República de Chile 735	\$ 210.000	32	7:30 a 19:00	7%
Canta Clara	Jardín Infantil	Madero 68-A, El Polo, Machalí	\$ 105.000	63	8:00 a 12:30 - 14:00 a 17:30	13%
Saint Patrick	Jardín Infantil	Guillermo Saavedra 31	\$ 110.000	48	8:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00	10%
Osito Meloso	Jardín infantil	Nueva Trapiche 2936	\$ 120.000	72	8:00 a 12:30 - 14:00 a 18:00	15%
Don Búho	Jardín infantil	-	-	28	6:30 - 18:30	6%
Pintamono	Sala Cuna	Mujica 629	\$ 250.000	24	8:00 a 18:00	17%
Railef	Sala Cuna	Mujica 229	\$ 240.000	24	8:00 a 18:30	17%
Alma Matter	Sala Cuna	José Ignacio Ibieta 151	\$ 250.000	20	8:00 a 18:00	14%
Antiyal	Sala Cuna	República de Chile 734	\$ 210.000	18	7:30 a 19:00	13%
Saint Patrick	Sala Cuna	Guillermo Saavedra 30	\$ 220.000	24	8:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00	17%
Don Búho	Sala Cuna	-	-	28	6:30 - 18:30	20%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

IV. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones se fundamenta completamente en la estrategia competitiva, orientada al desarrollo de un proyecto y consolidar un establecimiento de primer nivel, donde el cliente perciba despreocupación absoluta al dejar a su(s) hijo(s).

Para lograr esto, será fundamental ganar confianza de clientes con un establecimiento acogedor, seguro, limpio que se complemente con un servicio flexible, personalizado y de calidad.

En ese sentido, es fundamental que el equipo de profesionales, la infraestructura y el equipamiento del establecimiento se integren un espacio en donde el cliente se sienta confiado para optar por este servicio.

El establecimiento estará ubicado en el sector denominado Villa Constanza, un sector residencial y central en la comuna de Rancagua, de fácil acceso y cercano a diversos servicios y comercio. En el punto 4.4 se describe con mayor detalle su ubicación.

El lugar, tendrá una superficie total aproximada de 400 m² y 250 m² construidos, lo que permitirá habilitar salas de clases, comedor-cocina, baños e instalaciones de seguridad y entretenimiento en el patio.

La capacidad máxima de alumnos con esta infraestructura, se estima en 80 alumnos, sin embargo, el equipo de profesionales y ayudantes será tal que permitirá la apertura del establecimiento con una capacidad máxima de operación con 56 alumnos.

4.2. Flujo de Operaciones

El servicio se sustenta principalmente en la atención y educación de párvulos entre los 6 meses hasta los 05 años de edad, complementado con los servicios típicos de un establecimiento educacional exigidos en la normativa vigente, con énfasis en aquellos atributos que fueron identificados en la encuesta de terreno.

En cada etapa involucrada, será fundamental crear y mantener un lazo con el cliente, a fin de lograr una relación cercana y de largo plazo.

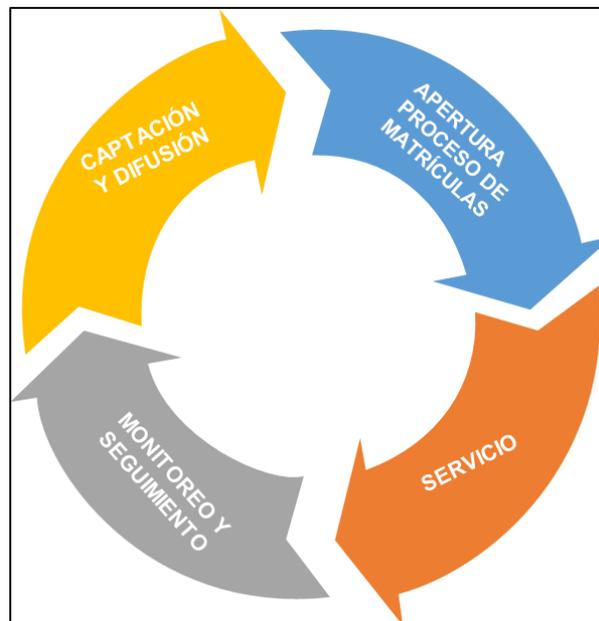
El servicio se inicia con la captación de clientes. Para ello es fundamental difundir el proyecto en forma previa a su operación. Acá se dará a conocer el establecimiento, invitando a clientes a visitarlo. El objetivo será que puedan inspeccionar y consultar respecto del lugar y su forma de operación.

Luego está la fase de matrículas, donde se realizará una entrevista a los padres interesados en postular a sus hijos. Una vez matriculado el alumno, se procede a entregar a la familia un documento con las principales medidas de seguridad del establecimiento y los planes de contingencia.

Posteriormente, la fase de operación del establecimiento, corresponde al servicio propiamente tal, que será llevado a cabo. Acá está involucrado todo el personal técnico a cargo de los párvulos y el staff de apoyo.

En forma paralela a la ejecución del servicio, se realizará el monitoreo y seguimiento de satisfacción de clientes y/o eventuales nuevos clientes en caso de existir vacantes. Esto con la finalidad de mantener y buscar el número adecuado de matrículas.

Figura 7: Ciclo de Operaciones



Fuente: elaboración propia

Las actividades que se desarrollarán a diario comienzan con la apertura del establecimiento a las 6:30 para comenzar a recibir a los alumnos. Esto será responsabilidad de las profesionales de párvulo.

Luego comienzan las actividades programadas por las especialistas en educación junto a sus asistentes, las cuales consistirán en rutinas, juegos, animaciones, dibujo, películas, siestas, disertaciones, entre otras, para recrear y estimular la creatividad de los alumnos. En el caso de los niveles menores, la atención será siempre al interior del establecimiento, velando por los horarios de alimentación y mudas. Para los niveles mayores, las actividades podrán ser eventualmente con paseos programados a plazas cercanas u otro lugar de interés, siempre contando con la autorización de todos los apoderados y la compañía de algunos de ellos.

En forma paralela, los servicios de alimentación y aseo, operarán desde las 6:30 a 14:00 hrs y 8:30 a 18:30 hrs, respectivamente. El personal de cocina, deberá preparar desayuno y almuerzo para personal y alumnos. El personal de aseo mantendrá orden y desinfección en salas, baños y cocina, sin alterar los horarios de cada área.

El servicio de alimentación, será programado por un(a) especialista en nutrición (*part-time*), que definirá los menús diarios y cantidades de comida por alumno.

Al final de la jornada, a partir de las 17:00 hrs se procederá a recibir a los padres para el retiro de los alumnos, hasta las 18:30 hrs.

Los horarios definidos para el personal, se resumen a continuación:

Tabla 12: Horarios Personal Don Búho

Nombre	Horario	Comentarios
Directora	7:30 – 17:30 hrs	Se regirá según lo establecido en el artículo 22 del código del trabajo, respecto de la exclusión de la jornada de trabajo.
Profesional de Párvulos	6:30 - 16:30 y 8:30 – 18:30 hrs	En base a 45 hrs. semanales, según lo establecido en el código del trabajo.
Asistente de Párvulos	6:30 - 16:30 y 8:30 – 18:30 hrs	En base a 45 hrs. semanales, según lo establecido en el código del trabajo.
Jefe de Cocina	7:30 – 17:30 hrs	En base a 45 hrs. semanales, según lo establecido en el código del trabajo.
Ayudante de Cocina	7:30 – 17:30 hrs	En base a 45 hrs. semanales, según lo establecido en el código del trabajo.
Aseo	8:30 - 18:30 hrs	En base a 45 hrs. semanales, según lo establecido en el código del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

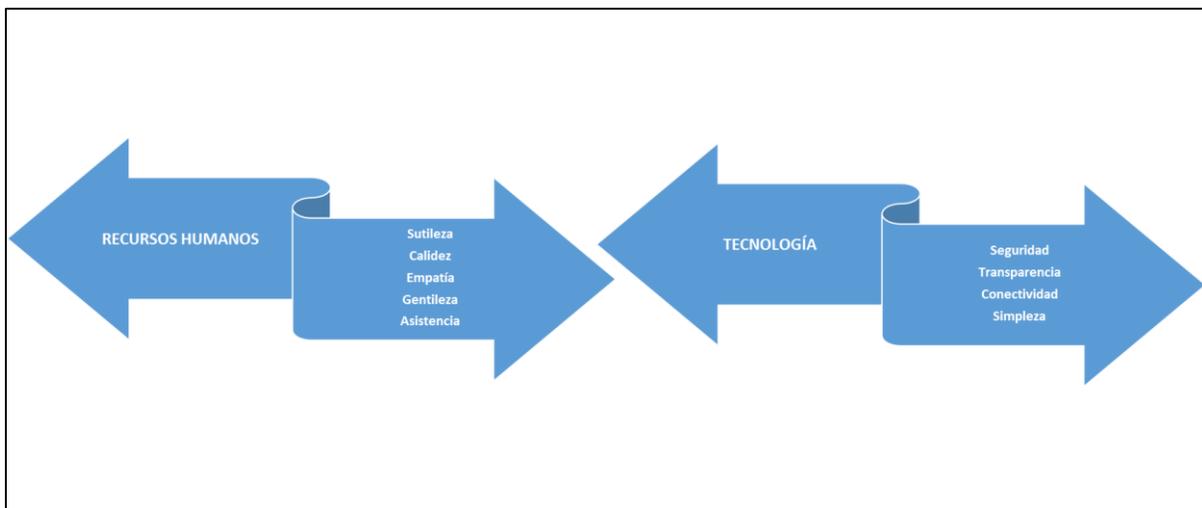
4.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Tal como se indicó en el punto 3.2.2, donde se describe la cadena de valor, tanto las actividades primarias como las de apoyo son las que sustentan el funcionamiento del establecimiento.

No obstante lo anterior, hay elementos fundamentales para lograr la confianza de cada cliente para que este último pueda percibir la calidad, personalización y flexibilidad del servicio.

Como base fundamental, están los recursos humanos y la tecnología, mediante los cuales se deberá transmitir al cliente, entre otras cualidades, la seguridad y gentileza del servicio.

Figura 9: Recursos Humanos y Tecnologías



Fuente: Elaboración propia

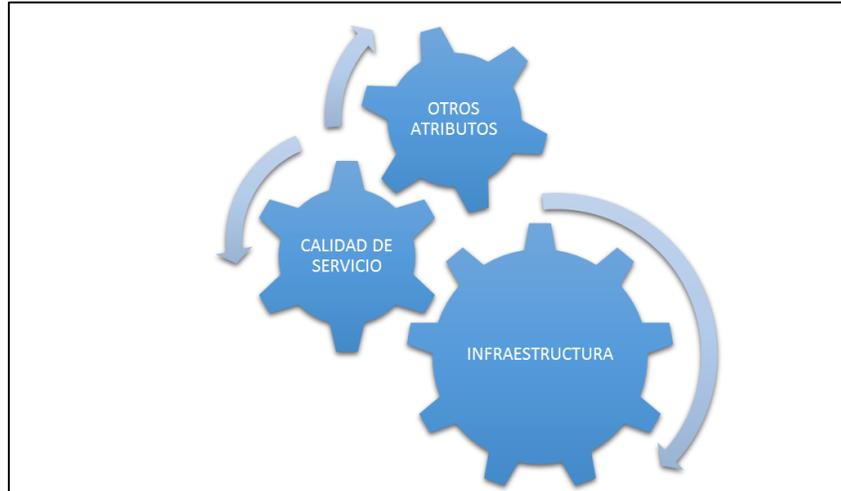
El equipo del establecimiento estará compuesto por una dotación de 12 personas en total, donde 09 personas serán responsables del servicio de educativo, apoyados por 03 personas en servicios de complemento, más 03 personas en modalidad part-time. El detalle de esto, en el **punto 5.2**.

El aporte tecnológico estará en la elección del equipamiento necesario para el casino, calefacción, circuito cerrado de tv, conexión a internet y servidor web, con lo cual se pretende tener al apoderado conectado con su hijo, en forma simple y con la seguridad de que la alimentación y temperatura ambiente serán las óptimas.

Por otra parte, la calidad del servicio denotada por los atributos centrales (extensión horaria, seguridad, personalización, ubicación, metodología de enseñanza), en complemento con la

infraestructura, que estará determinada por la capacidad del establecimiento, serán claves para buscar y lograr finalmente la confianza del cliente.

Figura 10: Infraestructura y Calidad de Servicio

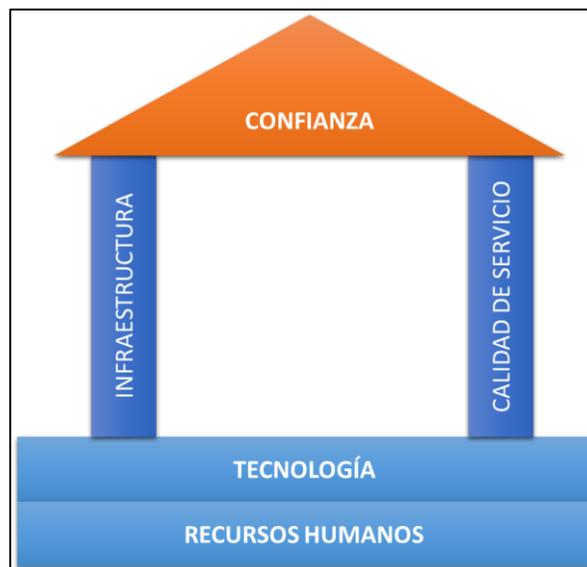


Fuente: Elaboración propia

En síntesis, un apoderado buscará en un servicio de este tipo, que su hijo esté en buenas manos y recibir un buen trato como cliente.

El establecimiento que logre ser certero en esta entrega, tendrá la confianza del cliente, la cual será fundamental para lograr una relación de largo plazo.

Figura 11: Pirámide de Confianza

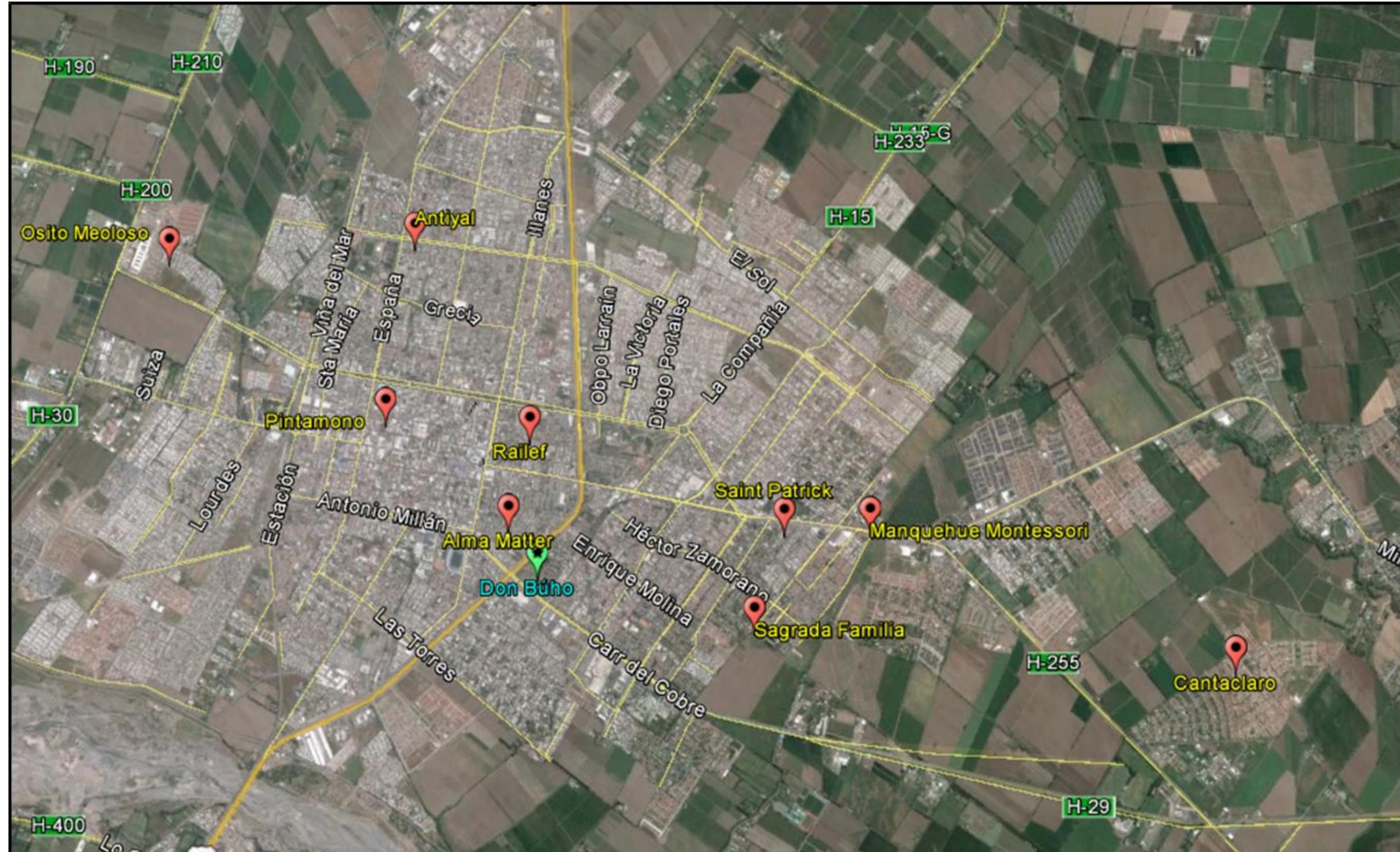


Fuente: Elaboración propia

4.4. Ubicación geográfica

Se encontrará emplazado en ingreso a Villa Constanza, comuna y ciudad de Rancagua. Su acceso es por Carretera El Cobre, una de las principales vías estructurales de Rancagua, que une las comunas de Rancagua y Machalí. Su ubicación es estratégica, se encuentra a dos minutos del centro de Rancagua, a dos minutos del principal centro médico Hospital Clínico FUSAT y a diez minutos del sector de Machalí. La figura a continuación, presenta la ubicación geográfica del establecimiento.

Figura 12: Ubicación Jardín Infantil y Sala Cuna Don Búho



Fuente: Elaboración propia

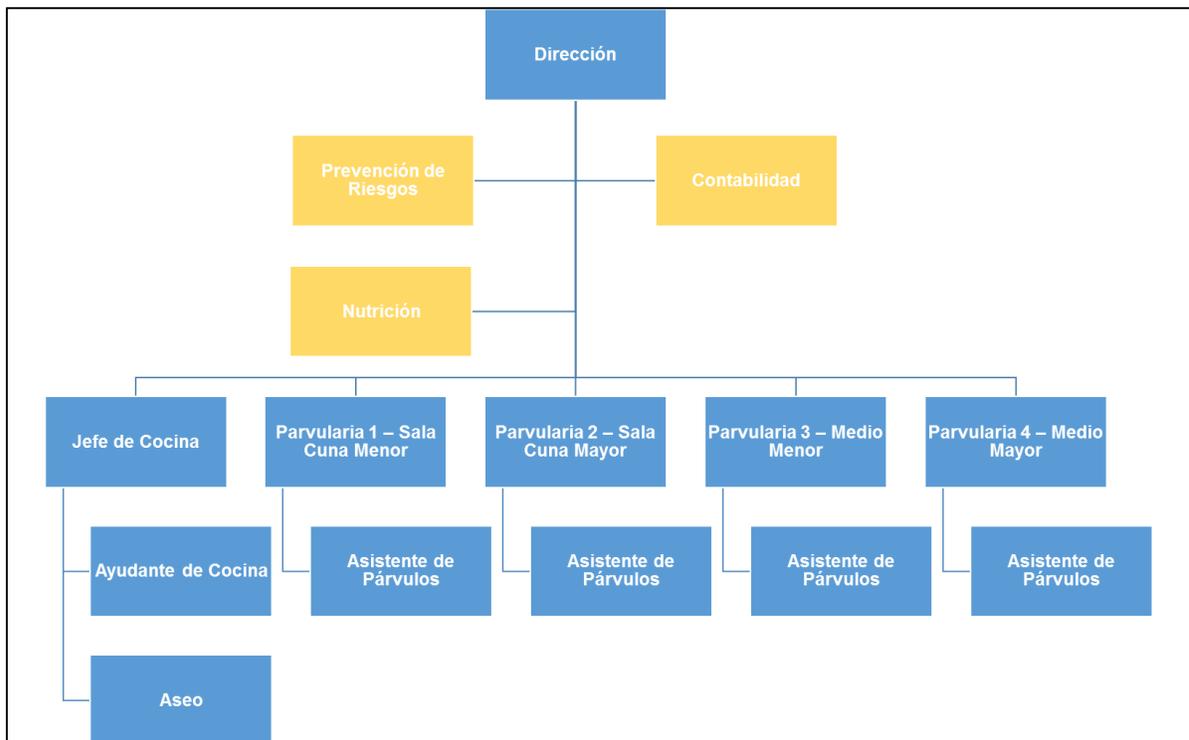
V. GESTIÓN DE PERSONAS

5.1. Estructura Organizacional

La estructura del equipo profesional de basará en un equipo staff compuesto principalmente por la dirección, educadoras de párvulo, asistentes de párvulo y personal de apoyo en cocina y aseo, sumado a servicios esporádicos como contabilidad y prevención de riesgos.

El organigrama del equipo se basará en una estructura de dos niveles jerárquicos principales, específicamente la dirección, las profesionales de párvulo y el jefe de cocina, con el apoyo y asesoría de personal interno y externo o part-time.

Figura 13: Organigrama del Establecimiento



Fuente: Elaboración propia

5.2. Dotación

La dotación total del equipo gestor, estará compuesta por 12 personas que conformarán el staff fijo del establecimiento, más tres profesionales de apoyo en forma part-time.

Como se ha señalado anteriormente, esta dotación se fundamenta en el cumplimiento de la legislación vigente (Decreto 115 de 2012), que regula los requisitos de establecimientos educacionales, buscando personalizar aún más el servicio, considerando el apoyo a educadoras mediante dos técnicos en niveles menores y un técnico en los niveles mayores.

El detalle del equipo y sus funciones se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 13: Dotación, descripción de cargo y funciones

Cargo	Descripción de Cargo/Funciones	Dotación Anual				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directora	Profesional del área de educación de párvulos, con experiencia mínima de 10 años en Jardín Infantil y Sala Cuna, deseable con estudio de postgrado en psicopedagogía. Será la responsable de la dirección y administración del establecimiento, apoyando a las educadoras cuando sea requerido. Su función será la administración del establecimiento, dirección del equipo profesional y apoyo técnico este cuando sea necesario.	1	1	1	1	1
Profesional de Párvulos	Profesional del área de educación de párvulos, con experiencia mínima de 05 años en Jardín Infantil y Sala Cuna. Sus funciones serán la atención y educación de niños en edad pre-escolar, atención a padres y apoderados. Su función será la atención exclusiva del párvulo durante la jornada y comunicación directa con los padres y apoderados.	4	4	4	4	4
Asistente de Párvulos	Profesional técnico del área de educación de párvulos, con experiencia mínima de 02 años en Jardín Infantil y Sala Cuna. La función principal es apoyar a las educadoras en las tareas/actividades cotidianas de atención de niños.	4	4	4	4	4
Jefe de Cocina	Profesional técnico en el área gastronomía con al menos 02 años de experiencia en preparación y manipulación de alimentos. Será responsable de cumplir con la programación y preparación de la alimentación del establecimiento, en coordinación con la asesoría del profesional del área nutrición. Su función será dirigir y preparar el menú diario de alimentación de alumnos y el personal.	1	1	1	1	1
Ayudante de Cocina	Técnico en gastronomía o afín. Sin experiencia previa requerida, con la función de apoyo a al Jefe de Cocina. Su función será el apoyo directo al Jefe de Cocina en la labores de preparación del menú diario de alimentación	1	1	1	1	1
Aseo	Personal con experiencia previa en servicio de aseo en empresas de servicios. Su función será la de mantener un programa de aseo diario del establecimiento.	1	1	1	1	1
Nutricionista	Profesional nutricionista con experiencia previa en servicios de alimentación en establecimientos educacionales o afín. Será responsable de planificar los horarios y tipos de alimentación, en coordinación directa con el Jefe de Cocina. Elaborará planes de control en alumnos que evidencien diferencias significativas de peso normal, alergias alimentarias, etc.	1	1	1	1	1
Contabilidad	Profesional del área contable o afín, con experiencia previa en asesoramiento contable a empresas de servicios. Será responsable de mantener la actualización de la contabilidad del establecimiento y sus obligaciones al día.	1	1	1	1	1
Prevención de Riesgos	Profesional del área seguridad y salud ocupacional con experiencia previa en planificación y prevención de riesgos laborales. Prestará asesoría en temas de seguridad básica del establecimiento.	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

5.3. Incentivos y Compensaciones

El incentivo más relevante para atraer a profesionales de párvulo a este establecimiento, será que la remuneración es superior al 15% del actual promedio de mercado.

Respecto de la jornada laboral, el horario de trabajo será diferenciado, requiriendo la apertura diaria del establecimiento a las 6:30 hrs por dos profesionales que se turnarán para esta labor, mientras que el resto del equipo ingresará a las 8:30. Así, el horario para profesionales y ayudantes se resume de 6:30 a 16:30 y de 8:30 a 18:30.

Otro aspecto importante, es que el período de vacaciones se considera en 20 días hábiles.

VI. PLAN FINANCIERO

6.1. Tabla de Supuestos

Generales:

- ✓ La evaluación del proyecto considera un plazo de 5 años.
- ✓ Capital de trabajo calculado en base a 6 meses de operación.
- ✓ Cálculo de Tasa de Descuento con método CAPM.
- ✓ Evaluación del proyecto sin deuda financiera, con aporte al 100% de socios.

Tamaño de mercado:

- ✓ Crecimiento de un 3,5% anual del mercado. Se considera conservador, pues es inferior al 5% evidenciado en el período 1999 – 2013.
- ✓ Al tercer año este proyecto alcanza el 9% (objetivo) de la participación de mercado señalada en la encuesta, en forma equitativa por nivel, manteniéndose constante hasta el fin de la evaluación.

Estado de Resultados

- ✓ Impuestos calculados sobre utilidades en 24%; 25,5% y 27% para los períodos 1, 2 y 3 al 5, respectivamente.

Balance:

- ✓ El monto mínimo de caja es \$63.556.059.-, equivalente al capital de trabajo requerido el monto asociado al costo de producción mensual.
- ✓ Cuentas por cobrar corresponde al gasto mensual administrativo y general.
- ✓ No hay inventarios.
- ✓ En activos fijos se consideran el equipamiento y las nuevas inversiones.
- ✓ En pasivos, se consideran las cuentas por cobrar, correspondientes al gasto mensual de costos variables y semifijos.
- ✓ El patrimonio inicial de cada período corresponde al patrimonio final del período anterior.
- ✓ Política de dividendos con repartición de un 33% anual.

6.2. Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se basa en la proyección de participación de mercado y el precio de venta.

Para este caso, considerando que durante el primer y segundo año se estimó alcanzar un 7% y 8% de participación de mercado, respectivamente, y solo a partir del tercer año alcanzar el objetivo del 9% de participación de mercado, la estimación de ingresos anual se resumen de la siguiente manera:

Valor matrícula: **\$285.000-**

Valor mensualidad: **\$285.000.-**

Tabla 14: Proyección de Participación de Mercado

<u>Estimación de ventas</u>							
Participación de mercado proyectada	%	6,0%	7,0%	8,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Ventas de mi empresa		34	40	48	56	56	56
Tasa de crecimiento	%		17,6%	20,0%	16,7%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los ingresos anuales para cada período son:

Tabla 15: Estimación de Ingresos Anuales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	34	40	48	56	56	56
Precio	\$ 3.705.000	\$ 3.779.100	\$ 3.854.682	\$ 3.931.776	\$ 4.010.411	\$ 4.090.619
Ventas	\$ 125.970.000	\$ 151.164.000	\$ 185.024.736	\$ 220.179.436	\$ 224.583.025	\$ 229.074.685

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se traduce en que mensualmente se percibirán ingresos a partir de los 13 millones de pesos aproximadamente, aumentando a medida que se logren las cuotas de mercado propuestas.

6.3. Estado de Resultado

A continuación se presenta el estado de resultados del estudio en pesos y en porcentaje:

Tabla 16: Estado de Resultados

EERR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Proyectadas	\$ 0	\$ 151.164.000	\$ 185.024.736	\$ 220.179.436	\$ 224.583.025	\$ 229.074.685
Costo Producción	\$ 0	(\$ 29.474.717)	(\$ 33.763.568)	(\$ 38.817.718)	(\$ 38.466.829)	(\$ 38.042.920)
Margen Bruto	\$ 0	\$ 121.689.283	\$ 151.261.168	\$ 181.361.718	\$ 186.116.196	\$ 191.031.765
Gastos Administrativos y Generales		(\$ 92.396.732)	(\$ 94.230.747)	(\$ 96.101.441)	(\$ 98.009.550)	(\$ 99.955.821)
Gastos de Ventas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen Operacional	\$ 0	\$ 29.292.551	\$ 57.030.421	\$ 85.260.276	\$ 88.106.645	\$ 91.075.944
Gastos Financieros o Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación	\$ 0	(\$ 1.345.000)	(\$ 1.345.000)	(\$ 1.445.000)	(\$ 1.950.000)	(\$ 2.278.000)
EBIT	\$ 0	\$ 27.947.551	\$ 55.685.421	\$ 83.815.276	\$ 86.156.645	\$ 88.797.944
Gastos Financieros e Intereses ganados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Bruta	\$ 0	\$ 27.947.551	\$ 55.685.421	\$ 83.815.276	\$ 86.156.645	\$ 88.797.944
Impuestos	\$ 0	(\$ 6.707.412)	(\$ 14.199.782)	(\$ 22.630.125)	(\$ 23.262.294)	(\$ 23.975.445)
Utilidad Neta	\$ 0	\$ 21.240.139	\$ 41.485.639	\$ 61.185.152	\$ 62.894.351	\$ 64.822.499

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Estado de Resultados en Porcentajes

EERR en %	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Proyectadas	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo Producción	0%	19%	18%	18%	17%	17%
Margen Bruto	0%	81%	82%	82%	83%	83%
Gastos Administrativos y Generales	0%	61%	51%	44%	44%	44%
Gastos de Ventas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen Operacional	0%	19%	31%	39%	39%	40%
Gastos Financieros o Intereses	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación	0%	1%	1%	1%	1%	1%
EBIT	0%	18%	30%	38%	38%	39%
Gastos Financieros e Intereses ganados	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad Bruta	0%	18%	30%	38%	38%	39%
Impuestos	0%	4%	8%	10%	10%	10%
Utilidad Neta	0%	14%	22%	28%	28%	28%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la utilidad neta de cada período va incrementando, hasta casi tres veces comparando el primer y último año.

6.4. Flujo de Caja

A continuación se presentan el Flujo de Caja a partir de la Utilidad Neta y el Flujo de Caja a partir del EBIT.

Tabla 18: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA A PARTIR DE UTILIDAD NETA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 21.240.139	\$ 41.485.639	\$ 61.185.152	\$ 62.894.351	\$ 64.822.499
Depreciación		\$ 1.345.000	\$ 1.345.000	\$ 1.445.000	\$ 1.950.000	\$ 2.278.000
Costos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Bruto		\$ 22.585.139	\$ 42.830.639	\$ 62.630.152	\$ 64.844.351	\$ 67.100.499
Cambio en K de Trabajo		(\$ 2.456.226)	(\$ 857.404)	(\$ 2.446.179)	\$ 914.241	\$ 95.326
Cambio en Activos Fijos		(\$ 13.405.000)	(\$ 13.405.000)	(\$ 13.405.000)	(\$ 13.405.000)	(\$ 13.405.000)
Valor residual		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 352.726.720
Flujo de Caja Libre (FCF)	(\$ 70.864.799)	\$ 6.723.913	\$ 28.568.235	\$ 46.778.973	\$ 52.353.592	\$ 406.517.544
Amortización deuda financiera		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos		(\$ 6.707.412)	(\$ 14.199.782)	(\$ 22.630.125)	(\$ 23.262.294)	(\$ 23.975.445)
Equity	(\$ 70.864.799)	\$ 16.500	\$ 14.368.452	\$ 24.148.848	\$ 29.091.298	\$ 382.542.100

Fuente: Elaboración propia

6.5. Balance

A continuación se presenta el balance proyectado del proyecto, por un período de cinco años:

Tabla 19: Balance Proyectado

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos:						
Activos Circulantes:						
Caja e Inversiones	\$ 57.459.799	\$ 79.985.885	\$ 117.652.521	\$ 174.329.936	\$ 232.530.647	\$ 292.317.944
Cuentas por Cobrar Clientes		\$ 7.699.728	\$ 7.852.562	\$ 8.008.453	\$ 8.167.463	\$ 8.329.652
Inventarios						
Total Activos Circulantes	\$ 57.459.799	\$ 87.685.612	\$ 125.505.083	\$ 182.338.389	\$ 240.698.110	\$ 300.647.596
Activos Fijos:						
Plantas Oficinas Sucursales						
Equipamiento	\$ 13.405.000	\$ 13.405.000	\$ 13.405.000	\$ 13.405.000	\$ 13.405.000	\$ 13.405.000
Nuevas inversiones		\$ -	\$ 500.000	\$ 2.525.000	\$ 1.640.000	\$ 1.580.000
Depreciación		(\$ 1.345.000)	(\$ 1.345.000)	(\$ 1.445.000)	(\$ 1.950.000)	(\$ 2.278.000)
Total Activos Fijos	\$ 13.405.000	\$ 12.060.000	\$ 12.560.000	\$ 14.485.000	\$ 13.095.000	\$ 12.707.000
Total Activos	\$ 70.864.799	\$ 99.745.612	\$ 138.065.083	\$ 196.823.389	\$ 253.793.110	\$ 313.354.596
Pasivo						
Cuentas por Pagar		\$ 10.155.954	\$ 11.166.193	\$ 13.768.263	\$ 13.013.032	\$ 13.079.895
Deuda Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda Corto Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Exigible Corto Plazo	\$ -	\$ 10.155.954	\$ 11.166.193	\$ 13.768.263	\$ 13.013.032	\$ 13.079.895
Deuda Largo Plazo						
Total Pasivos Exigible	\$ -	\$ 10.155.954	\$ 11.166.193	\$ 13.768.263	\$ 13.013.032	\$ 13.079.895
Patrimonio						
Capital o Patrimonio inicial	\$ 70.864.799	\$ 70.864.799	\$ 89.589.658	\$ 126.898.891	\$ 183.055.126	\$ 240.780.078
Aumento de Capital						
Dividendos		(\$ 9.222.692)	(\$ 18.376.189)	(\$ 27.659.041)	(\$ 28.431.693)	(\$ 29.303.321)
Utilidades	\$ 0	\$ 27.947.551	\$ 55.685.421	\$ 83.815.276	\$ 86.156.645	\$ 88.797.944
Total Patrimonio final	\$ 70.864.799	\$ 89.589.658	\$ 126.898.891	\$ 183.055.126	\$ 240.780.078	\$ 300.274.701
Total Pasivo	\$ 70.864.799	\$ 99.745.612	\$ 138.065.083	\$ 196.823.389	\$ 253.793.110	\$ 313.354.596

Fuente: Elaboración propia

6.6. Requerimientos de Capital

6.6.1. Inversión en Activo Fijo

La inversión en activo fijo alcanza un monto de \$13.405.000.-, correspondiente a diversos elementos necesarios para la docencia, así como también para servicios de apoyo.

El detalle de este se presenta a continuación:

Tabla 20: Inversión de Equipamiento

Total Equipamiento			\$ 13.405.000
Circuito cerrado TV	2	\$ 890.000	\$ 1.780.000
Notebook	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Impresora	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Habilitación Casino	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Mesas	10	\$ 25.000	\$ 250.000
Sillas	32	\$ 15.000	\$ 480.000
Cunas	14	\$ 50.000	\$ 700.000
Pizarras	10	\$ 15.000	\$ 150.000
Habilitación baños	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Habilitación salas	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Suelo protección infan	30	\$ 23.000	\$ 690.000
Pasto sintético	30	\$ 15.000	\$ 450.000
Juegos patio	5	\$ 200.000	\$ 1.000.000
Protecciones rejas y ve	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Materiales Casino (Oll:	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Juguetes	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Ropa de cama	10	\$ 15.000	\$ 150.000
Minicomponente	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Microonda	1	\$ 75.000	\$ 75.000

Fuente: Elaboración propia

6.6.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido por el proyecto, alcanza un total de **\$57.459.799.-**

Este monto cubre la necesidad de operación del establecimiento durante seis meses, es decir, el monto requerido en forma mensual es equivalente a \$9.576.633.-

6.6.3. Déficit Operacional

El proyecto no genera déficit operacional, por el contrario, se evidencia utilidad operacional desde el primer año de operación.

A continuación se presenta el detalle de la utilidad operacional.

Tabla 21: Flujo de Caja Bruto

FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL EBIT	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		\$ 20.410.185	\$ 48.789.894	\$ 77.679.590	\$ 87.335.813	\$ 97.620.021
Gasto Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen operacional neto		\$ 20.410.185	\$ 48.789.894	\$ 77.679.590	\$ 87.335.813	\$ 97.620.021
Impuestos sobre mgn neto		(\$ 4.898.445)	(\$ 12.441.423)	(\$ 20.973.489)	(\$ 23.580.669)	(\$ 26.357.406)
Utilidad Neta		\$ 15.511.741	\$ 36.348.471	\$ 56.706.101	\$ 63.755.143	\$ 71.262.615
Depreciación		\$ 1.345.000	\$ 1.345.000	\$ 1.445.000	\$ 1.950.000	\$ 2.278.000
Costos financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad operacional / Flujo caja Bruto		\$ 16.856.741	\$ 37.693.471	\$ 58.151.101	\$ 65.705.143	\$ 73.540.615

Fuente: Elaboración propia

6.7. Evaluación Financiera del Proyecto

6.7.1. Tasa de Descuento

Para este caso hemos determinado un valor equivalente al 15,25% obtenido a partir del método CAPM que se compone de:

$$TD = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Liquidez}$$

Tabla 22: Cálculo Tasa de Descuento Método CAPM

INDICADOR	VALOR	REFERENCIA
Tasa Libre de Riesgo	3,05%	Pagaré Banco Central UF a 10 años
Premio por Riesgo de Mercado	8,00%	http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc617.pdf
Beta del Negocio (sin deuda)	0,9	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Premio por Liquidez	5,00%	Informe U. de Chile
Costo Patrimonial	15,25%	Método CAPM ($K_p = R_f + PRM * B_{pcd}$)

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que el Premio por liquidez nacional es equivalente a un 3%, según el informe de la Universidad de Chile. A este valor, se le ha incluido un 2% adicional definido como "Otros" 2%, a fin de obtener un valor más conservador.

Con ello, según se aprecia, el valor obtenido para la Tasa de Descuento mediante el método CAPM es de 15,25%.

6.7.2. Valor de Desecho, Residual o Terminal

Corresponde al valor final o cierre del proyecto una vez finalizada la operación.

Se obtiene a partir de la división entre el Flujo de Caja Libre del último año por la Tasa de Descuento. Para este caso es:

$$\text{FCF (año 5)} = \$60.160.232.-$$

$$\text{TD} = 15,25\%$$

$$\text{VD} = \$394.493.324.-$$

6.7.3. VAN, TIR, PAYBACK

Los resultados asociados a los valores de VAN, TIR y Payback se presentan a continuación:

Tabla 23: Resumen valores análisis financiero

INDICADOR	VALOR	UNIDAD
VAN	160.368.547.-	Millones de pesos chilenos
TIR	49%	Porcentaje
PAYBACK	4,2	Años
TASA DE DESCUENTO	15,25%	Porcentaje
VALOR DE DESECHO	352.726.720.-	Millones de pesos chilenos

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, todo proyecto que tenga un VAN mayor que cero y una TIR mayor a la Tasa de Descuento, se debe aceptar.

En base a esto, se puede concluir que el VAN y la TIR obtenidas en este estudio, justifican la recomendación de aceptar y llevar a cabo el proyecto, dado que el valor actualizado (VAN) de los cobros es superior a los gastos/pagos por la inversión efectuada, y a su vez la rentabilidad de estos gastos/pagos (TIR) son superiores al costo de oportunidad (tasa de descuento) de los montos asociados a la inversión.

6.7.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se ha determinado en cuanto a ventas (PE_v) y cantidad (PE_q). Estos valores han sido determinados a partir del margen de contribución (MG) y el precio (P) referencial del servicio.

A continuación se presenta el detalle del cálculo:

$$MG = \frac{\text{MargenBruto}}{\text{VentasProyectadas}} \quad PE_v = \frac{\text{CostosFijos}}{\text{MargenContribución}} \quad PE_q = \frac{PE_v}{P}$$

Según lo anterior, el Punto de Equilibrio en Ventas y Cantidad para cada período, se presenta a continuación:

Tabla 24: Punto de Equilibrio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Contribución	-	0,81	0,82	0,82	0,83	0,83
Punto de Equilibrio en Ventas	-	\$ 114.776.414	\$ 115.264.342	\$ 116.670.494	\$ 118.266.340	\$ 119.861.471
Punto de Equilibrio en Cantidad	-	403	404	409	415	421

Fuente: Elaboración propia

Según estos valores, el ingreso mensual para mantener operativo el establecimiento en equilibrio es de aproximadamente \$9.500.000.- aprox. equivalentes a 34 - 35 matrículas regulares mensuales.

Esto refleja coherencia respecto del monto estimado para capital de trabajo, que mensualmente fue calculado en \$9.576.633.-, según se indicó en el punto 6.6.2

6.7.5. Ratios Financieros

Los ratios financieros más relevantes para cada período se presentan a continuación:

Tabla 25: Ratios Financieros por Período

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
INDICES DE LIQUIDEZ										
Liquidez Corriente		8,63	11,24	13,24	18,50	22,99				
Razón Ácida		7,63	10,24	12,24	17,50	21,99				
INDICES DE ACTIVIDAD										
Periodo Promedio de Cobro		18,34	15,28	13,09	13,09	13,09				
Periodo Promedio de Pago		636	652	724	711	745				
Rotación de los Activos Totales		1,52	1,34	1,12	0,88	0,73				
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO										
Razón Endeudamiento		0,11	0,09	0,08	0,05	0,04				
Índice de Endeudamiento		0,10	0,08	0,07	0,05	0,04				
INDICES DE RENTABILIDAD										
Margen de Utilidad Bruta		81%	82%	82%	83%	83%				
Margen de Utilidad Neta		18%	30%	38%	38%	39%				
ROE		24%	33%	33%	26%	22%				
ROA		21%	30%	31%	25%	21%				
EBITDA (\$)	\$	27.947.551	\$	55.685.421	\$	83.815.276	\$	86.156.645	\$	88.797.944
EBITDA/Ventas		18%	30%	38%	38%	39%				

Fuente: Elaboración propia

6.7.6. Estructura de Financiamiento

El proyecto requiere como inversión inicial para su desarrollo un monto total de \$76.961.059, que se desglosan de la siguiente manera:

- **Capital de trabajo primeros 6 meses** **\$57.459.799**
- **Equipamiento del establecimiento** **\$13.405.000**

El monto será cubierto íntegramente por los socios en partes iguales, razón por la cual no se considera deuda financiera para el proyecto.

6.7.7. Análisis de Sensibilidad

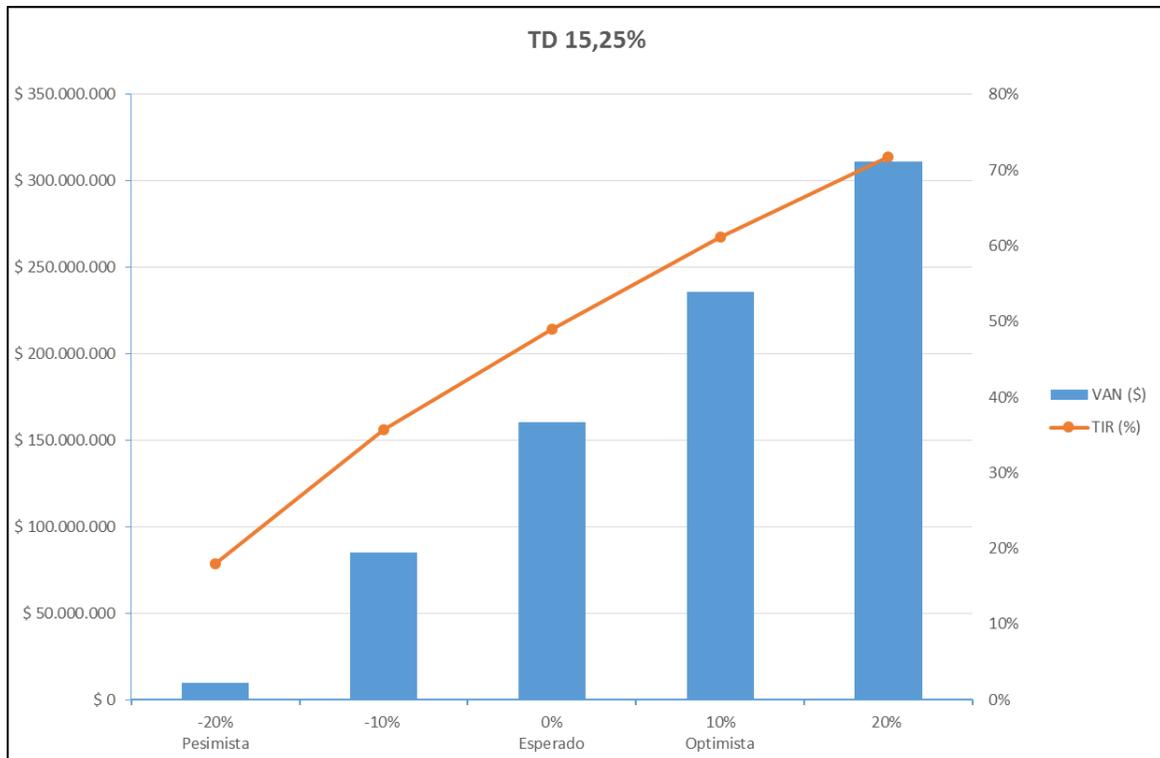
Con los resultados obtenidos, se realiza el siguiente análisis de sensibilidad:

Tabla 26: Cuadro Resumen análisis de Sensibilidad

	TD	Pesimista		Esperado	Optimista	
		-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN (\$)	15,25%	\$ 9.754.333	\$ 85.107.360	\$ 160.368.547	\$ 235.629.734	\$ 310.982.761
TIR (%)		18%	36%	49%	61%	72%
Payback (años)		9,8	5,7	4,2	3,3	2,5
VAN (\$)	18%	-\$ 10.380.399	\$ 51.276.526	\$ 112.828.470	\$ 174.380.413	\$ 236.037.338
TIR (%)		15%	32%	46%	57%	68%
Payback (años)		9,8	5,7	4,2	3,3	2,5
VAN (\$)	20%	-\$ 21.096.433	\$ 33.108.893	\$ 87.200.202	\$ 141.291.511	\$ 195.496.837
TIR (%)		13%	30%	44%	55%	66%
Payback (años)		9,8	5,7	4,6	3,3	2,5
VAN (\$)	25%	-\$ 39.258.178	\$ 1.887.761	\$ 42.898.830	\$ 83.909.899	\$ 125.055.838
TIR (%)		8%	26%	39%	51%	62%
Payback (años)		9,8	5,7	4,2	3,3	2,5

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Gráfica Sensibilidad VAN y TIR con Tasa de Dcto 15,25%



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se concluye que el proyecto en estudio posee una alta sensibilidad a la demanda, toda vez que a escenarios pesimistas u optimistas el VAN varía en al menos un 30% respecto del escenario esperado, y la TIR evidencia variaciones de al menos un 20% sobre el mismo escenario. El payback en el escenario esperado, es poco más de cuatro años, lo cual está en línea con el período de evaluación del proyecto y puede ser atractivo para cualquier inversionista.

En menor grado, también se evidencia sensibilidad del VAN y TIR a la variación en la Tasa de Descuento.

Por otra parte, se verifica que el proyecto tiene muy buenas opciones de obtener buenos resultados en caso de ser ejecutado, pues como fue descrito en la tabla de supuestos, la demanda anual esperada se estimó en forma bastante conservadora en un 3,5%, inferior al promedio evidenciado en el período 1999-2013, otorgando valores positivos de VAN y TIR considerando la Tasa de Descuento de 15,25%.

Otro aspecto relevante, es que el proyecto ha sido evaluado a capacidad máxima, considerando que los primeros tres años no se alcanzará la demanda total, por lo cual, si la evaluación ajustase el requerimiento de personal, equipamiento e insumos, probablemente se vería un incremento en los indicadores antes mencionados.

En anexo N°4 se presentan los gráficos correspondientes a los restantes escenarios y Tasas de Descuento de 18%; 20% y 25%.

6.7.8. Oferta para el Inversionista

6.7.8.1. Aumento de Capital

No se realizarán aumentos de capital durante la operación del proyecto.

6.7.8.2. Estructura Societaria

Corresponderá a una Sociedad Limitada, con aporte de dos socios en un 50% de participación cada uno.

6.7.8.3. VAN y TIR para el Inversionista

El VAN y TIR para los inversionistas equivalen a los del proyecto en cuestión. Según lo señalado en el punto 6.7.3, tenemos **VAN (CLP): \$160.368.547.- TIR (%): 49%**

VII. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUSTENTABILIDAD

En el presente capítulo se describen los aspectos asociados a la gestión ambiental y social que se pueden ver involucrados en el proyecto.

7.1. Mapa de Stakeholders

Si bien el presente proyecto no es de gran envergadura ni genera mayor impacto en el lugar geográfico donde se inserta, es importante realizar un análisis para identificar expectativas y demandas de los principales grupos de interés, y en función de esto, establecer una estrategia para un posicionamiento socialmente responsable.

Hoy en día, el contexto socio-económico en nuestro país, independiente del rubro en el cual esté inserto un proyecto o actividad, entre otras, es valorado por la transparencia, método de comunicación y cercanía a través del diálogo.

Según lo anterior, identificaremos los principales Stakeholders, definiremos cual es la relación e interés específico que podrían tener con el proyecto y entre ellos, finalizando con una categorización según el impacto que pudiesen generar en la actividad de nuestro proyecto.

Con esto, podremos establecer prioridades en nuestro accionar y verificar en forma global potenciales grupos de interés y su interacción.

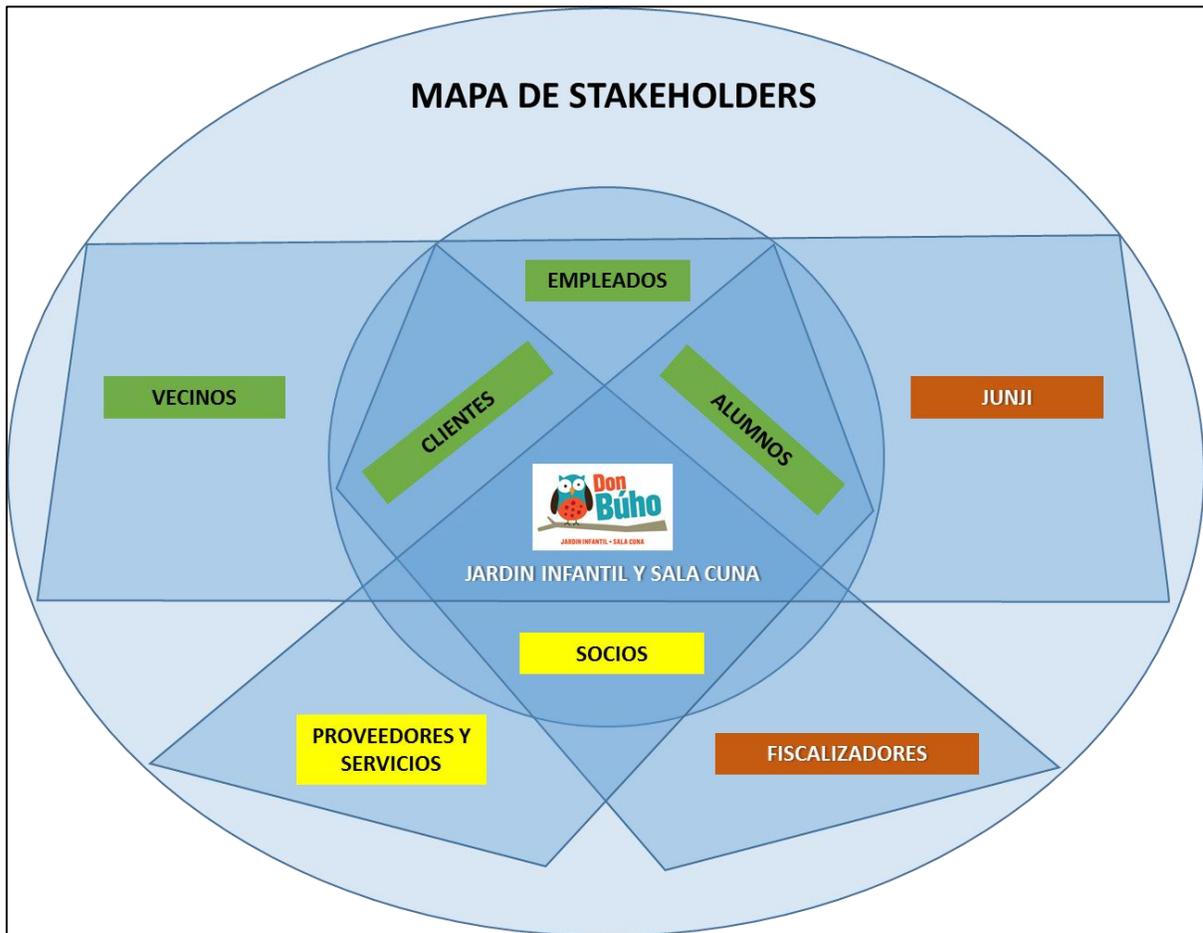
- Identificación de Stakeholders: Como primer paso, definiremos los “sectores” en los cuales se ubican los Stakeholders. Varios de estos pueden compartir un área de interés común. Las áreas definidas son: Área Económica, Área Social y Área Gubernamental.

Tabla 27: Sectores Tipo de Stakeholders

ECONÓMICA	SOCIAL	GUBERNAMENTAL
Socios	Vecinos	JUNJI
	Clientes / Alumnos	Fiscalizadores
Proveedores / Servicios	Empleados	

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Mapa de Stakeholders



Fuente: Elaboración propia

Según la figura anterior, la red de grupos de interés es bastante diversa, con los cuales se tendrá un relacionamiento directo y permanente. Para ellos, se deberá programar un plan de “*engagement*” adecuado que involucre opiniones desde las etapas tempranas, a fin de asegurar que no existirán opiniones en contra del proyecto o de su operación.

Dentro de los grupos más relevantes que se ubican fuera del círculo interno del proyecto, tenemos a los reguladores que tienen por misión verificar que el cumplimiento normativo en el establecimiento sea adecuado. Este grupo lo componen los “Fiscalizadores”, donde encontramos a organismos con los que se deberá interactuar en todo momento, tales como: la SEREMI de Salud que regula todas las temas sanitarios como agua potable, alcantarillado, casino/alimentación y condiciones laborales; dependiendo del municipio, en este caso

Rancagua, está la Dirección de Obras Municipales (DOM) que regula los permisos de edificación y/o fachadas del establecimiento, así como el otorgamiento de la patente comercial, y la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), donde se podrá solicitar apoyo para contratación de personal de servicios; la Dirección del Trabajo que regula el correcto cumplimiento de los contratos de trabajo; la Superintendencia de Electricidad y Combustibles que acredita toda instalación eléctrica y/o de combustibles líquidos; y el Servicio de Impuesto Internos, que regula los procesos de consolidación de sociedades y empresas.

Por otra parte, está la JUNJI, que en forma particular regula el enrolamiento del establecimiento y las condiciones de esta acreditación.

Uno de los grupos más relevantes lo compone el de “Proveedores y Servicios”, donde encontramos supermercados, librerías, centros de salud, monitoreo de alarma y seguridad, comunicaciones, agua (sanitaria) y energía eléctrica, que permitirán el normal funcionamiento del establecimiento.

Los vecinos componen un grupo de directa y permanente convivencia, por lo cual el establecimiento deberá asegurar un proceso de implementación que sea armónico y no invasivo.

El resto de los grupos, clientes, alumnos, empleados y socios, son los que se involucran y forman parte directa del proyecto, por lo cual debiesen velar por el óptimo desarrollo de este.

7.2. Valores Éticos del Negocio

Los valores éticos de la actividad se fundamentan en otorgar un servicio de calidad, flexible y en regla con la normativa vigente, dando satisfacción y manteniendo un lazo permanente y de confianza con los “*Stakeholders*”.

El proyecto velará por mantener la transparencia con los clientes, proveedores y competencia directa, generando así confianza en diferentes ámbitos.

Sumado a esto, el proyecto será objeto de verificación y chequeo permanente por parte de padres y apoderados, dado que en nuestro país se han evidenciado hechos con abusos y

maltrato de menores en este tipo de establecimientos, por lo cual, el respeto hacia nuestros alumnos se considera como un valor no negociable.

Cabe señalar que actualmente hay cuerpos legales que amparan a trabajadores en temas como el abuso, acoso⁷ (laboral, sexual, etc.), discriminación⁸, entre otros.

Dado lo anterior, se pondrá énfasis en:

- Reclutamiento de empleados:
- Condiciones de trabajo
- Política de Despidos
- Acoso
- Selección de clientes

7.3. Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

En relación a los impactos sociales y ambientales, haremos referencia a la legislación vigente. La constitución política de Chile, del año 1981, establece el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, donde es deber del estado velar por que este derecho no sea afectado. No es sino hasta el año 1994, que se oficializa la primera ley en este ámbito⁹. Estos cuerpos legales son los que definen los tipos de proyectos y/o actividades que deben ser sometidos a evaluación ambiental, según las características y/o efectos sobre la salud de la población o impacto al medio ambiente.

Según lo establecido en esta normativa, la habilitación y operación del Jardín Infantil no requiere de ser ingresado al Sistema de Evaluación Ambiental (SEIA), pues no genera impactos significativos al medio ambiente o la salud de la población.

Sin embargo, como ya se describió en el punto N°2.1.5, existe una serie de normas sectoriales que establecen requisitos específicos (no necesariamente ambientales), cuyo cumplimiento es verificado por los diferentes servicios gubernamentales.

⁷ Ley 2.005 tipifica y sanciona el acoso sexual.

⁸ Ley 20.609 establece medidas en contra de la discriminación

⁹ Ley 19.300 Sobre Bases Generales del Medio Ambiente, modificada por la Ley 20.417 de 2010 que crea el Ministerio del Medio Ambiente, y su Reglamento mediante decreto supremo N°40 del Sistema de Evaluación Ambiental del año 2013.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

En este capítulo se identifican los riesgos a los que podría verse enfrentado el proyecto, que pudiesen afectar la ejecución o bien la normal operación del establecimiento, incluyendo aquellos riesgos internos y los riesgos externos. A su vez, se propone un plan de acción para cada uno de estos.

8.1. Riesgos Internos

Corresponden a posibles situaciones que ocurran netamente al interior de la organización.

Podemos identificar los siguientes riesgos internos:

Asistencia: En toda organización existen inasistencias justificadas o no justificadas del personal. Sea cual sea el motivo, la inasistencia prologada o reiterativa de los integrantes del equipo, podría impactar negativamente en el funcionamiento del establecimiento.

Seguridad: La imagen del establecimiento se vería fuertemente impactada si ocurriese algún accidente o incidente, incluso si no hubiese lesionados, afectando directamente la confianza de clientes.

Continuidad operacional: El establecimiento posee servicios esenciales que resaltan sus atributos más valorados. Es por ello que cualquier falla del equipamiento, coordinación con proveedores u otros similares, podrían generar trabas en el normal funcionamiento.

8.2. Riesgos Externos

Respecto de los riesgos externos, los más importantes son:

Oferta y demanda de profesionales: Tanto al inicio del proyecto o bien durante su operación, se podría verificar la falta de profesionales del área de educación de párvulos, o bien alta rotación de estos.

Contracción económica: Referido a la contracción económica, o bien, de aquellas industrias como la minería o agricultura que son las que aportarían mayor cantidad de clientes, por ser los rubros principales donde se aplican trabajos por turno.

Imitación: La competencia directa podría desarrollar estrategias de imitación de los atributos más valorados de este proyecto.

Pagos al día: En todo servicio existe la posibilidad de que los clientes se atrasen con sus pagos mensuales.

Obtención de permisos: La gestión de obtención de permisos sectoriales, podría impactar en los plazos de ejecución del proyecto o bien, afectar la normal operación del establecimiento. Esto también podría agudizarse si existiese algún cambio en la normativa vigente.

8.3. Plan de Mitigación

En virtud de los riesgos antes descritos, se proponen las siguientes mitigaciones:

Asegurar un grato ambiente laboral, dando autonomía a los profesionales y haciéndolos partícipes de opinar permanentemente en mejoras para la operación del establecimiento. Adicionalmente, las remuneraciones serán un 20% mayor al promedio de mercado, con lo cual se espera que el equipo técnico no tenga alta rotación y mantenga una asistencia permanente.

En caso de contracción económica y/o debilitamiento de algún sector como minería o agroindustria, se estudiará la opción de facilidades de pago, créditos y ajustes en las tarifas/precios de matrículas y mensualidades.

La ubicación geográfica del establecimiento será fundamental. El personal que debe iniciar la jornada, debe percibir que su trayecto será hacia un lugar céntrico y con movilización. Si bien, en Rancagua los servicios transporte y locomoción están activos durante las 24 horas, se estudiará aquellos casos que podrían verse con dificultades para realizar su trayecto.

El plan de prevención de riesgos, seguridad y salud ocupacional, será difundido hasta que cada integrante conozca en forma clara sus funciones. Los simulacros se realizarán para todo el establecimiento y para cada área en particular, a fin de capacitar de la mejor manera al personal.

Por su parte, todo el equipamiento e instalaciones de casino y calefacción serán autorizados por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, con mantenciones periódicas.

Los pagos a proveedores serán controlados y auditado por los socios, a fin de evitar algún corte o intermitencia en servicios básicos.

Antes del inicio de la operación, se generará un plan de mantención preventivo de aquellos equipos más críticos (calderas, cocina, hornos, circuito de tv cerrado, etc.).

Para la contratación de profesionales, se establecerá un monitoreo permanente del mercado laboral, tanto en la VI Región como en otras regiones del país. Durante la operación, será primordial hacer seguimiento permanente del estado anímico y motivacional del equipo de trabajo.

Asegurar que los permisos tramitados estén correctamente gestionados y al día, dado que el intento de imitación podría limitarse si la competencia no posee autorización para alguna actividad en particular. Además se continuará el *benchmark* de toda la competencia directa.

La dirección será responsable de generar un método de recordatorio previo a cada período de pago. También se podrán estudiar facilidades de pago. El objetivo será buscar un mecanismo transparente, claro y amigable para el cliente, evitando que se convierta un trámite hostigoso o incómodo. El objetivo será evitar el cobro atrasado.

Los riesgos de imitación serán enfrentados mediante la generación de una relación de largo plazo con los clientes, monitorear en forma permanente los atributos de nuestra competencia y estudiar la aplicación de nuevas metodologías que sean complementarias o bien que estén a la vanguardia con la que actualmente proponemos desarrollar (High Scope).

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para la ejecución del proyecto, no se considera contar con inversionistas externos, sino que será llevado a cabo por los socios gestores. Según lo anterior, la rentabilidad del inversionista es equivalente a la rentabilidad del proyecto, tal como fue señalado en el punto 6.7.8

X. RESUMEN EJECUTIVO FINAL

A modo de síntesis, el proyecto se ha basado en ventajas y beneficios que genera en clientes, usuarios, trabajadores e inversionistas, principalmente:

- ✓ La apertura de un establecimiento educacional pre-escolar, trae consigo beneficios directos en el desarrollo y crecimiento de los alumnos. A su vez, beneficia a las familias, en particular la madre, dado que puede reinsertarse a su actividad laboral en forma rápida.
- ✓ Mediante investigación de mercado y encuestas, se concluyó que la competencia directa posee atributos muy valorados por sus clientes, sin embargo, no hay establecimientos que operen con una extensión de horarios durante la mañana, y que los potenciales clientes demuestran interés y disposición a pagar por un establecimiento que posea este servicio.
- ✓ Según los datos de la VI Región, el proyecto desarrollará una estrategia focalizada y diferenciada, buscando atraer al segmento de clientes ABC1 que residen en las comunas de Rancagua y Machalí.

- ✓ Según los diversos análisis realizados (Porter, Canvas, Peste, Cadena de Valor, etc.) que nos indican como enfrentar los aspectos externos e internos más relevantes, como atraer al cliente, y como posicionarse en el mercado, se ha fundamentado una propuesta de valor basada en el cuidado y educación de niños mediante un establecimiento de primer nivel o “Premium”, personalizado, flexible y a un precio que no signifique gran diferencia de lo que ofrece el mercado hoy en día.
- ✓ Se realizó una macro y micro segmentación, la estimación de demanda y estimación de participación de mercado, con el fin de obtener un acercamiento más ajustado y real al mercado objetivo.
- ✓ La estrategia de precio, servicio y producto se mantienen completamente alineadas a la propuesta financiera, cumpliendo el rol de posicionar la marca Don Búho como una de las principales en un período de tres años.
- ✓ En el análisis financiero, destacan los siguientes indicadores:

INDICADOR	VALOR	UNIDAD
VAN	160.368.547.-	Millones de pesos chilenos
TIR	49%	Porcentaje
PAYBACK	4,2	Años
TASA DE DESCUENTO	15,25%	Porcentaje
VALOR DE DESECHO	352.726.720.-	Millones de pesos chilenos

En base a estos, se puede concluir que la inversión es viable, posee retornos y rentabilidades importantes en un plazo menor a cinco años, siendo una opción completamente atractiva para el o los inversionistas.

- ✓ Por último, el proyecto identificó los principales Stakeholders y riesgos, con lo cual se recomienda generar en forma previa un plan de relacionamiento y un plan de mitigación.

XI. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Anthony, R.; Govindarajan, V., Sistemas de Control de Gestión, Duodécima Edición, 2008, McGrawHill Interamericana Editores, México.
- Best, R., Marketing Estratégico, Cuarta Edición, 2007, Pearson Educación, España.
- Encuesta CASEN 2011 y 2013 para la VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins.
- Gomez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R., Gestión de Recursos Humanos, Quinta Edición, 2005, Pearson Educación, España.
- Guía Práctica para Empresas y Stakeholders:
http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fforetica.org%2Findex.php%2Fbiblioteca%2Fcuadernos-foretica%2Fdoc_download%2F23-14-dialogo-con-los-grupos-de-interes%3Flang%3Des&ei=EPYIVYD9MMqdNq3Cg5AG&usq=AFQjCNGKzetefh7VAf04PcJ_2iUFyqzCA&sig2=WJzBbbVaxuRvmE2R7H0Lfw&bvm=bv.88198703.d.eXY
- Junta Nacional de Jardines Infantiles, Guía de empadronamiento y funcionamiento para salas cunas y jardines infantiles particulares, Gobierno de Chile,
- Kotler, P.; Keller, K., Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, 2012, Pearson, México.
- MINISTERIO DE EDUCACION: Decreto Supremo N° 548 fechado el 09.11.88, que aprueba Normas para Planta Física de los Locales Educativos.
- MINISTERIO DE SALUD: Decretos Supremo N° 289 de 1989, que establece las Condiciones Sanitarias mínimas de los Establecimientos Educativos, Decreto Supremo N°594 1999, que establece las Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas para los Lugares de Trabajo y el Reglamento N° 977 que establece el reglamento sanitario de los alimentos.
- MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO: Decreto Supremo N° 75 DOM 25/06/2001, contenido en el Capítulo 5° de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC), relativo a Locales Escolares y Hogares Estudiantiles.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y., Generación de Modelos de Negocio, Onceava Edición, 2010, Deusto, España.

- Puchol, L., Puchol, I., Libro de la Negociación, Cuarta Edición, 2014, Ediciones Díaz de Santos, España.
- Sapag, N., Sapag, R., Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, 2007, McGrawHill Interamericana Editores, México.

XII. ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA Y RESULTADOS

ENCUESTA JARDÍN INFANTIL Y SALA CUNA

ENCUESTA N°: _____

1. Sexo del Encuestado

Masculino ___ Femenino ___

2. ¿Cuál es su edad?

Edad _____

3. ¿Cuál es su nivel educacional?

Post Título ___ Universitario ___ Técnico ___ Ed. Media ___ Ed. Básica ___

4. ¿Cuál es su Estado Civil?

Casado: ___ Soltero: ___

5. ¿Cuál es el rango de ingreso familiar?

0 a \$1.000.000 _____

\$1.000.001 a \$1.500.000 _____

\$1.500.001 a \$2.000.000 _____

\$2.000.001 a \$2.500.000 _____

\$2.500.001 a \$3.000.000 _____

Más de \$3.000.001 _____

6. ¿A qué hora sale de su casa para ir al trabajo?

Antes de las 7 AM. ___ entre las 7 y 8 AM ___ entre las 8 y 9 AM ___ después de las 9 AM ___

7. ¿A qué hora regresa de su trabajo?

Antes de las 18 hrs. ___ Entre las 18 y 19 hrs. ___ Entre las 19 y 20 hrs. ___ Después de las 20 hrs. ___

8. ¿Tiene usted hijos?

SI ___ NO ___ Cuantos: ___

9. Favor indique el rango de edad y cantidad de hijos:

- a) 0 a 23 meses N° de Hijos: ___
- b) 2 a 2 años y 11 meses N° de Hijos: ___
- c) 3 a 3 años y 11 meses N° de Hijos: ___
- d) 4 a 4 años y 11 meses N° de Hijos: ___
- e) 5 años o más N° de Hijos: ___

10. Favor indique el sexo de sus hijos:

Masculino ___ hijos

Femenino ___ hijos

11. ¿Alguno de sus hijos asiste a algún Jardín Infantil y/o Sala Cuna?

SI ___ NO ___ Cantidad: ___

12. Si en la respuesta anterior usted marcó "SI", favor indique en qué tipo de jornada asiste su(s) hijo(s).

Media Jornada: ___ Horario: Desde las ___:___ hasta las ___:___

Jornada Completa: ___ Horario: Desde las ___:___ hasta las ___:___

**13. ¿Cuáles son los principales atributos por los cuales usted preferiría un Jardín Infantil-Sala Cuna?
(Elija los 6 que más le interesen)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Seguridad | <input type="checkbox"/> Infraestructura |
| <input type="checkbox"/> Acreditaciones (JUNJI, otras) | <input type="checkbox"/> Alimentación |
| <input type="checkbox"/> Método de enseñanza, idiomas | <input type="checkbox"/> Ubicación |
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> N° de niños/profesionales por nivel |
| <input type="checkbox"/> Horarios de funcionamiento/extensión | <input type="checkbox"/> Transporte a domicilio |

14. ¿Estaría usted interesado(a) en la apertura de un nuevo Jardín infantil y Sala Cuna con un horario extendido desde las 6:30 hasta las 20:00 horas?

SI NO

15. ¿Del atributo anterior, que horario de extensión valora más?

Inicio de jornada 6:30 hrs. Jornada extendida hasta las 20:00 hrs. Ambos

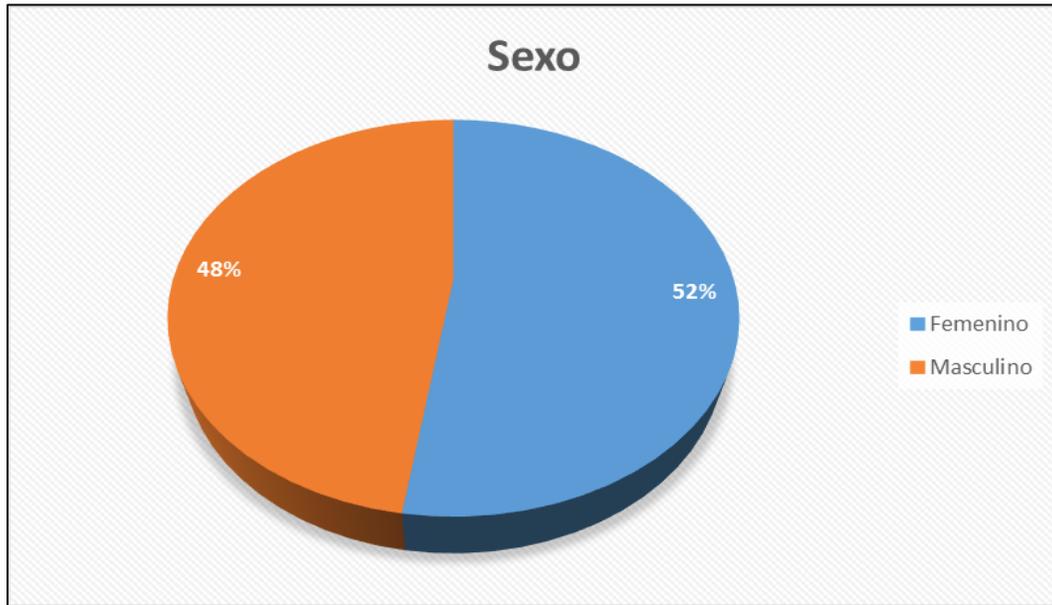
16. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por alguno de los atributos de la pregunta anterior?

Hasta \$30.000 Hasta \$50.000 Hasta \$80.000 Hasta \$100.000 Más de \$100.000

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la encuesta:

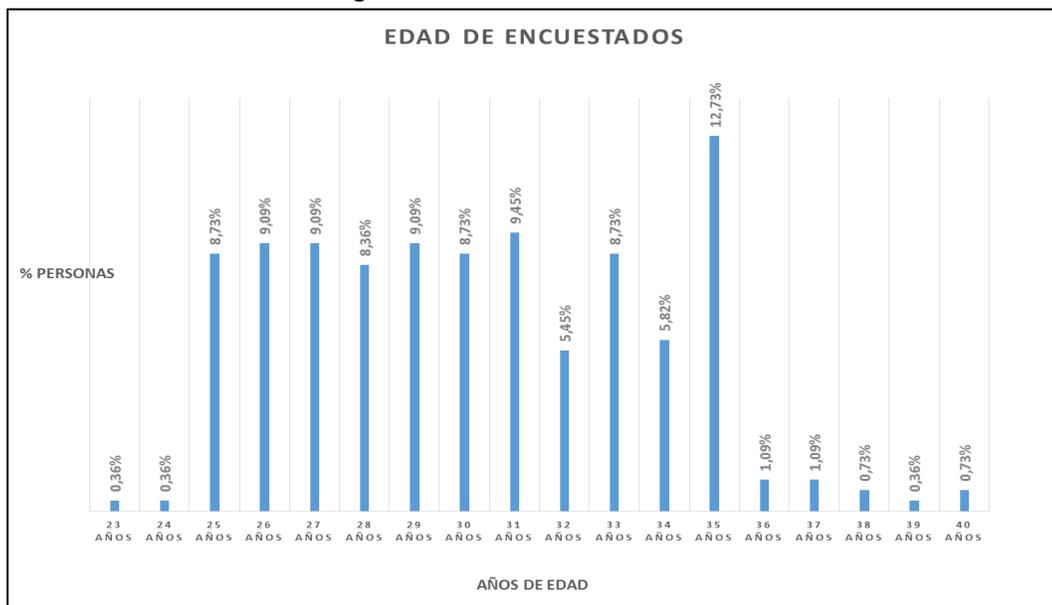
- Del total de encuestados, un 52% corresponde a sexo femenino y un 48% a sexo masculino.

Figura N° 1: Sexo de los encuestados

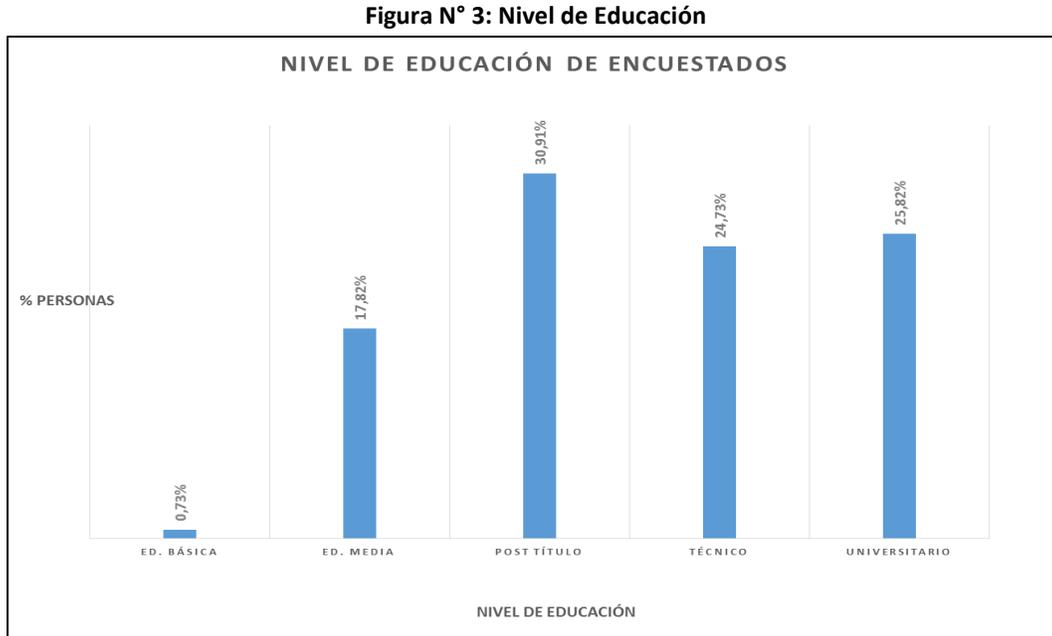


- El rango de edad de los encuestados fue desde los 23 hasta los 40 años, entre los cuales un 95,27% de estos tiene entre 25 y 35 años de edad.

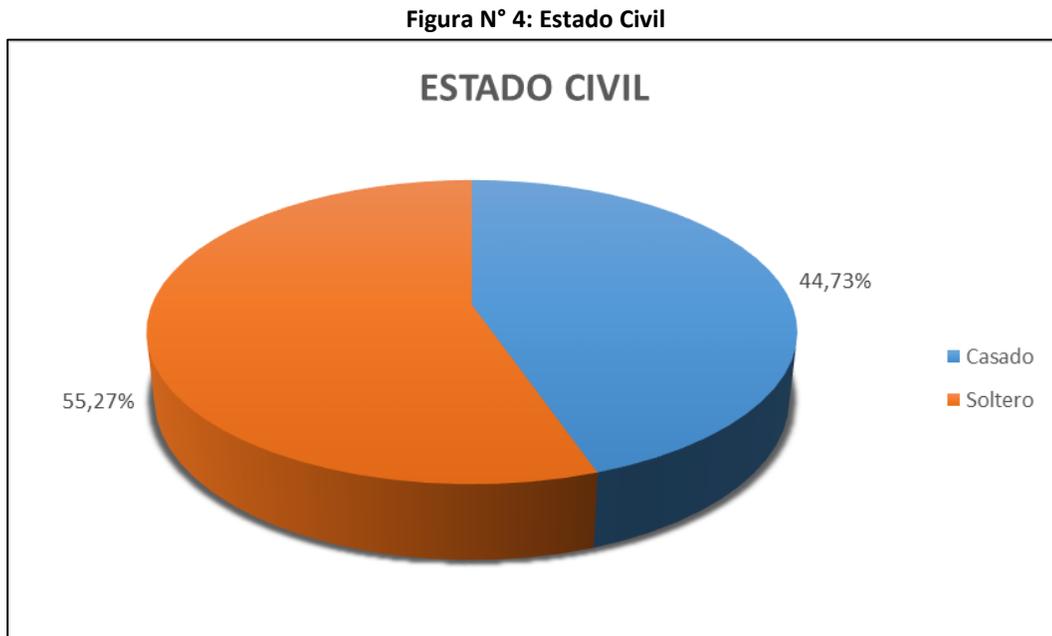
Figura N° 2: Sexo de los encuestados



- El nivel de educación del total de encuestados se ve liderado con un 30,91% por profesionales con post-título; 25,82% de profesionales universitarios y un 24,74% de técnicos.

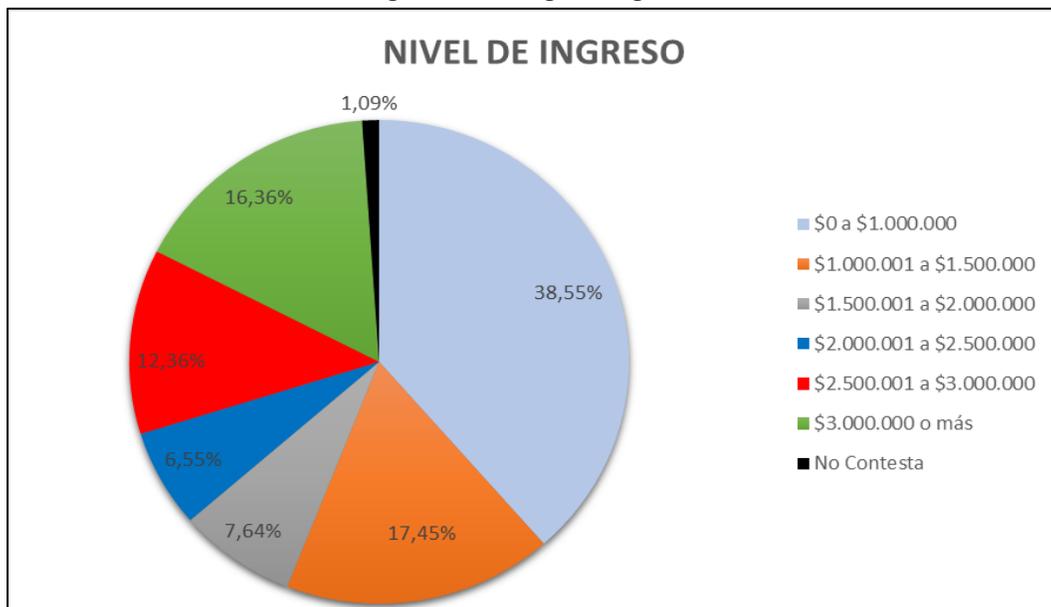


- Un 55,27% del total de encuestados es soltero y un 44,74% es casado



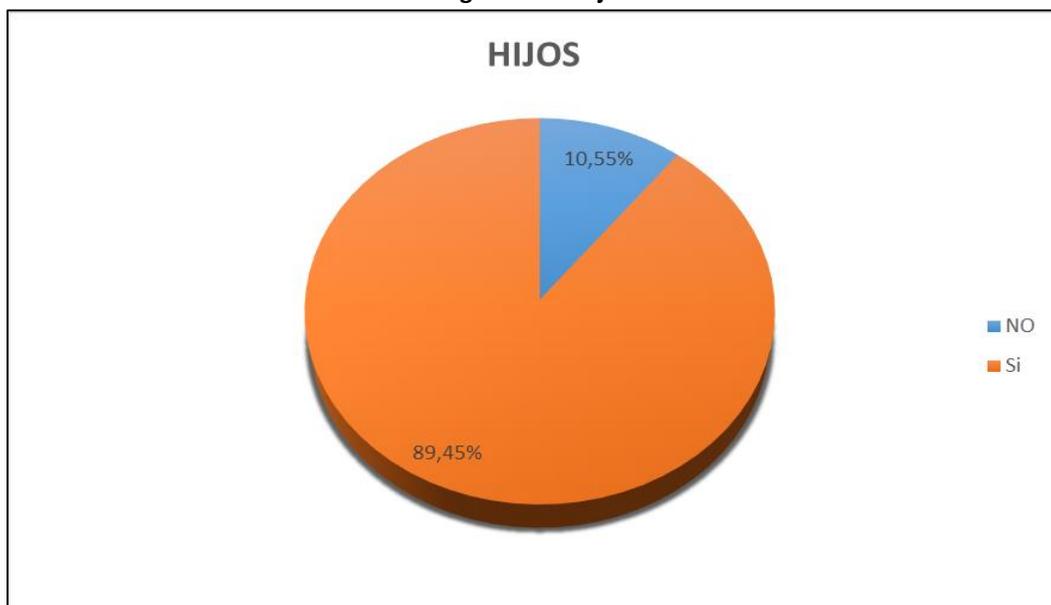
- Un 35,27% del total de encuestados se encuentra en el rango de ingreso mensual, igual o superior a los \$2.000.000.

Figura N° 5: Rango de Ingresos



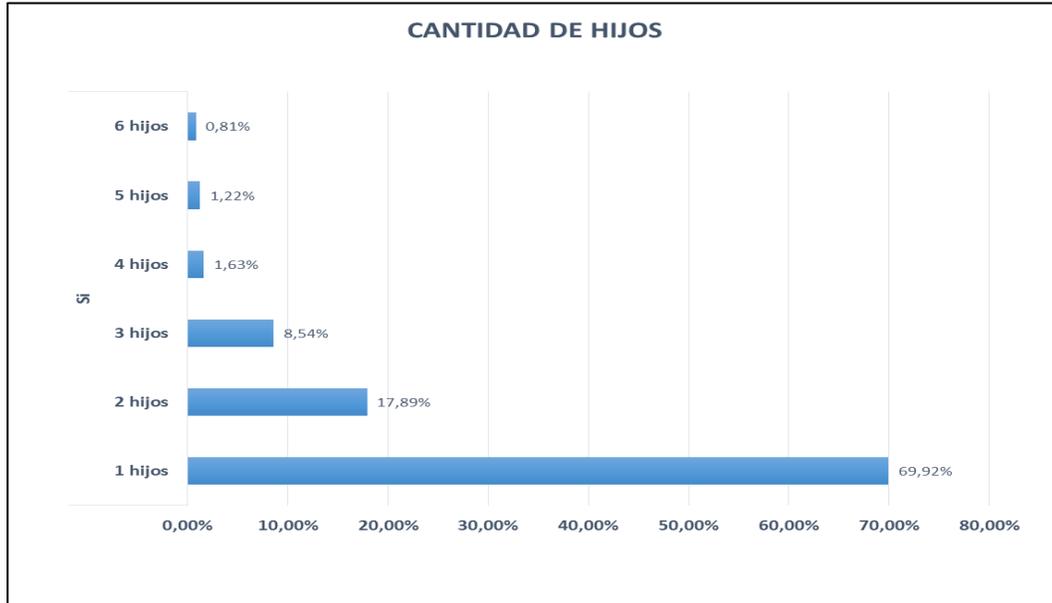
- Un 89,45% del total de encuestados declara tener hijos. El restante 10,55% no tiene hijos.

Figura N° 6: Hijos



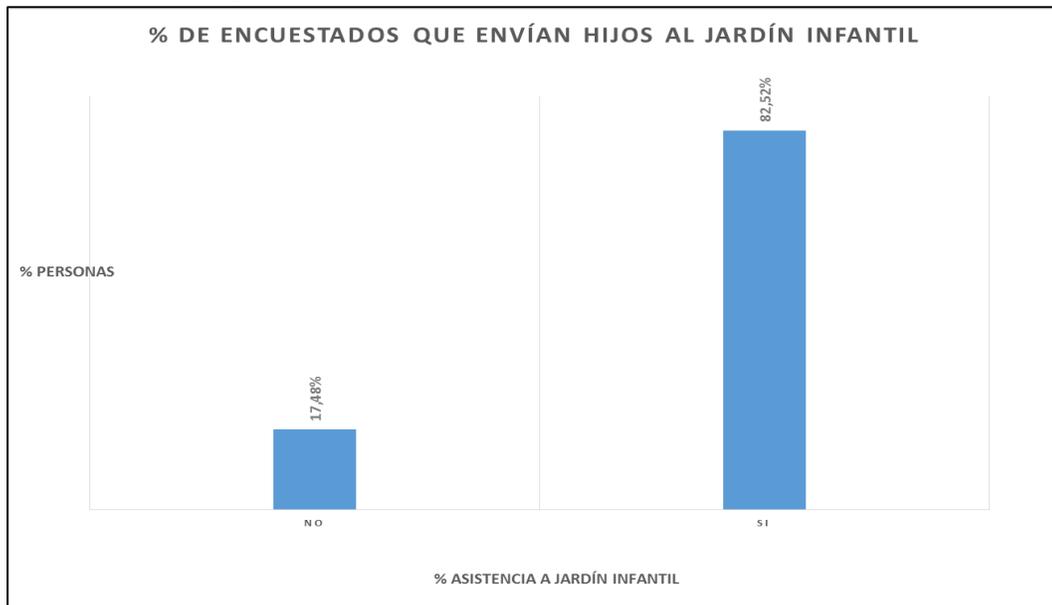
- Del total de encuestados con hijos, un 69,92% declara tener un solo hijo, un 17,82% dos hijos, un 8,5% 3 hijos y un 3,66% tiene 4 hijos o más.

Figura N° 7: Cantidad de Hijos



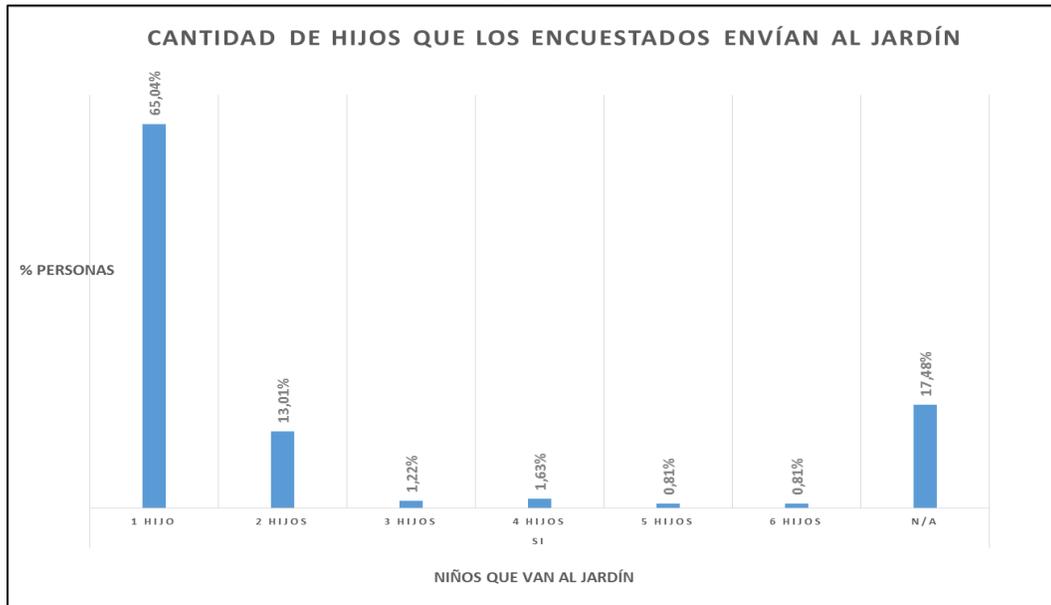
- Un 82,52% de los encuestados con hijo(s), declaran que asisten al jardín infantil, mientras que un 17,48% declara que su(s) hijo(s) no asisten al jardín infantil.

Figura N° 8: Encuestados que envían a sus hijos al Jardín Infantil



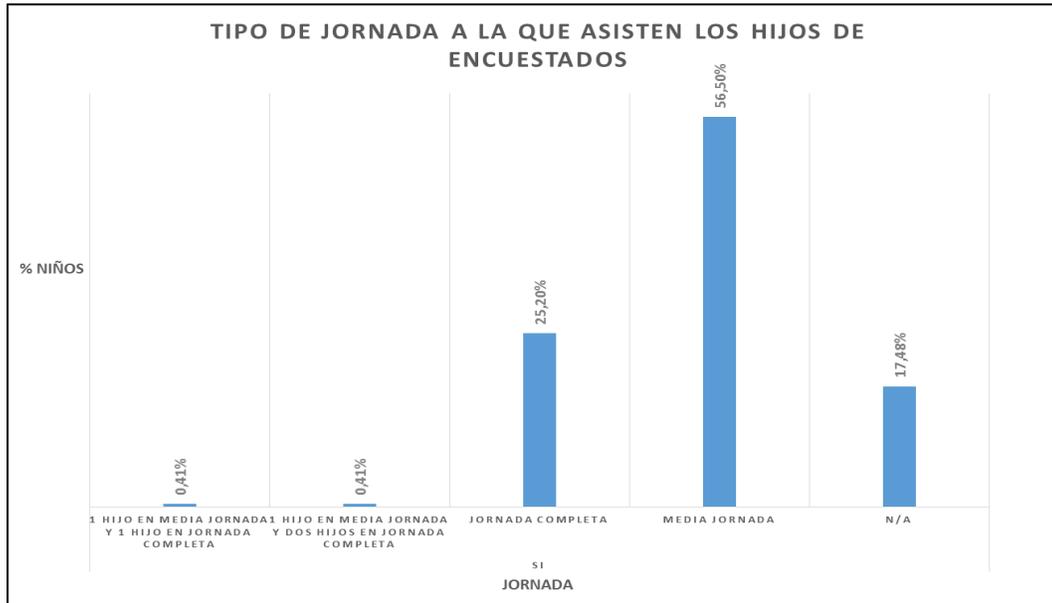
- Un 65,04% de los encuestados con hijo(s) que asiste(n) al jardín infantil, declara que tiene un solo hijo que asiste a algún tipo de jornada, un 13,01% tiene dos hijos que asisten a alguna jornada y el restante 4,47% señala que tiene 3 o más hijos que asisten a alguna jornada, mientras que un 17,48% declara que su(s) hijo(s) no asisten al jardín infantil.

Figura N° 9: Cantidad de Hijos que Asisten al Jardín Infantil



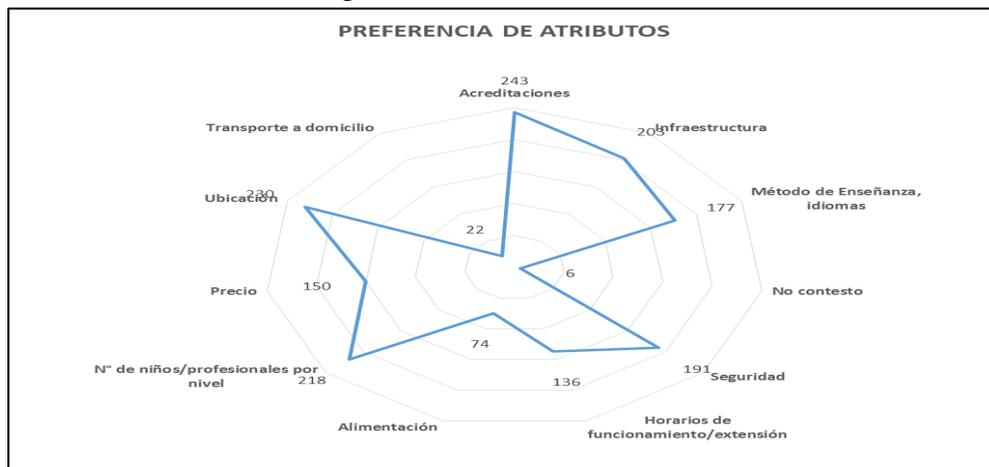
- Un 56,05% de los encuestados que envía a su(s) hijo(s) al jardín, lo envía a media jornada, mientras que el 25,20% lo envía a jornada completa. Por otra parte, un 0,81% de los encuestados que envía a su(s) hijo(s) al jardín señala que envía a sus hijos a más de una jornada, mientras que un 17,48% declara que su(s) hijo(s) no asisten al jardín infantil.

Figura N° 10: Tipo de Jornada



- De los atributos presentados, los encuestados dan como primera preferencia las acreditaciones con que pueda contar el establecimiento, es decir, que cumpla con requisitos JUNJI señalados al principio del documento. En segunda preferencia los encuestados señalaron que la ubicación es una característica relevante, luego se inclinaron por el número de niños y/o profesionales por nivel lo cual se asegura con el cumplimiento de la acreditación JUNJI. Luego destacaron la seguridad, infraestructura y método de enseñanza/idiomas. Todos estos atributos estarán considerados en nuestra oferta,

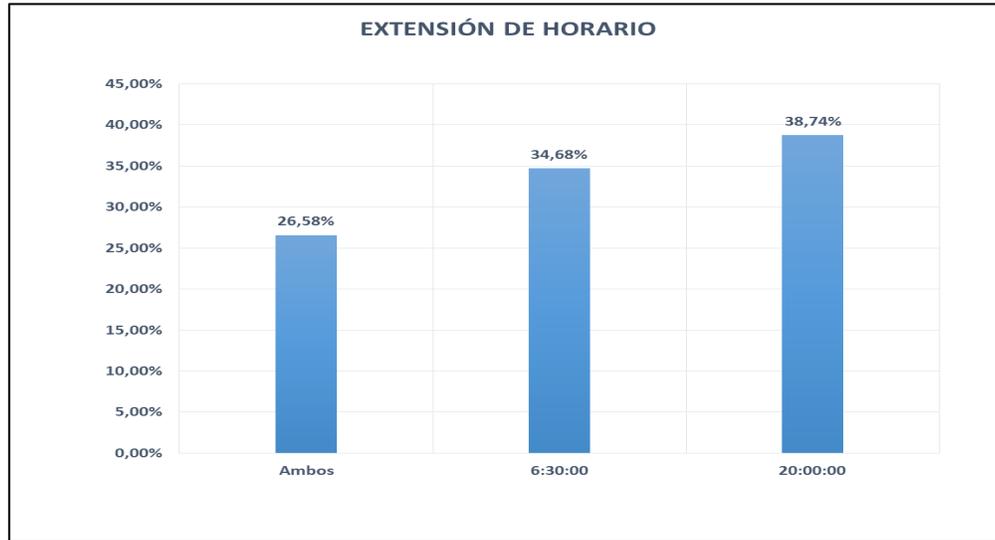
Figura N° 11: Preferencia de Atributos



- Del total de encuestados, un 78,18% tiene interés en la apertura de un jardín y sala cuna con características asociadas a extensión de horarios, de los cuales, un 38,74% de estos prefiere la extensión horaria en la tarde hasta las 20:00 hrs., un 34,68% prefiere la extensión de horario en la

mañana a partir de las 6:30 hrs., y un 26,58% opta como preferencia una extensión de ambos horarios.

Figura N° 12: Preferencia de Extensión Horaria



- Del total de encuestados, un 23,27% está dispuesto a pagar más de M\$100 por un jardín infantil con estas características, un 13,82% hasta M\$100, un 14,18% hasta M\$80, un 31,27% hasta M\$50 y un 10,18% hasta M\$30.

Figura N° 13: Disposición a Pagar

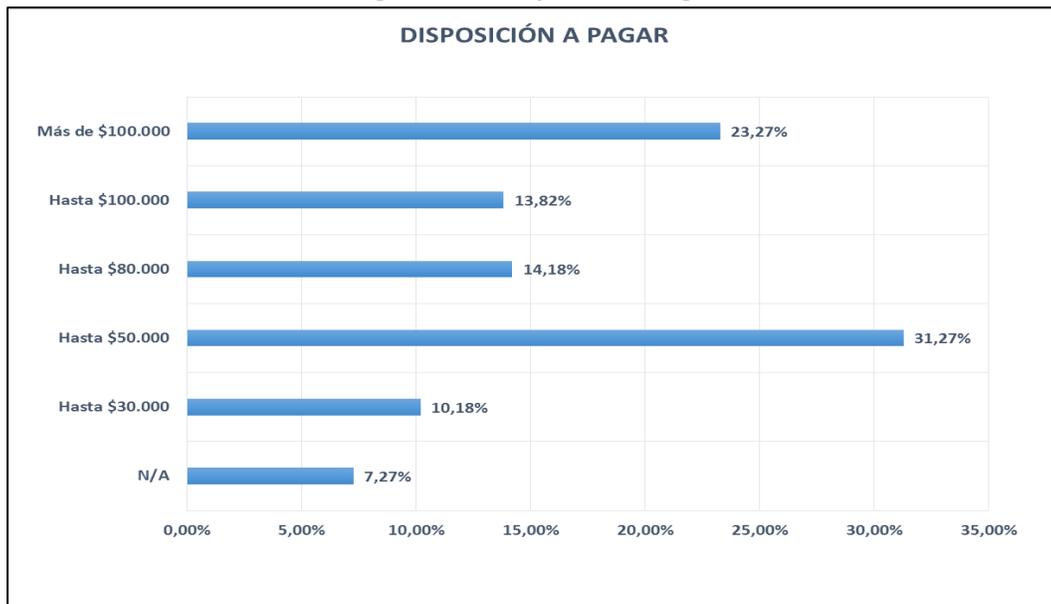
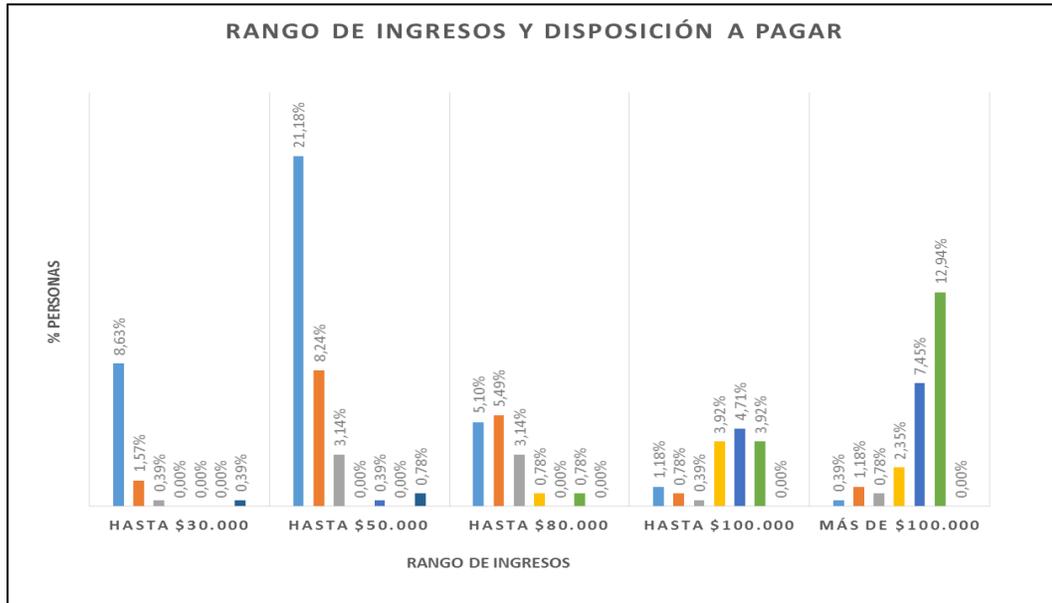
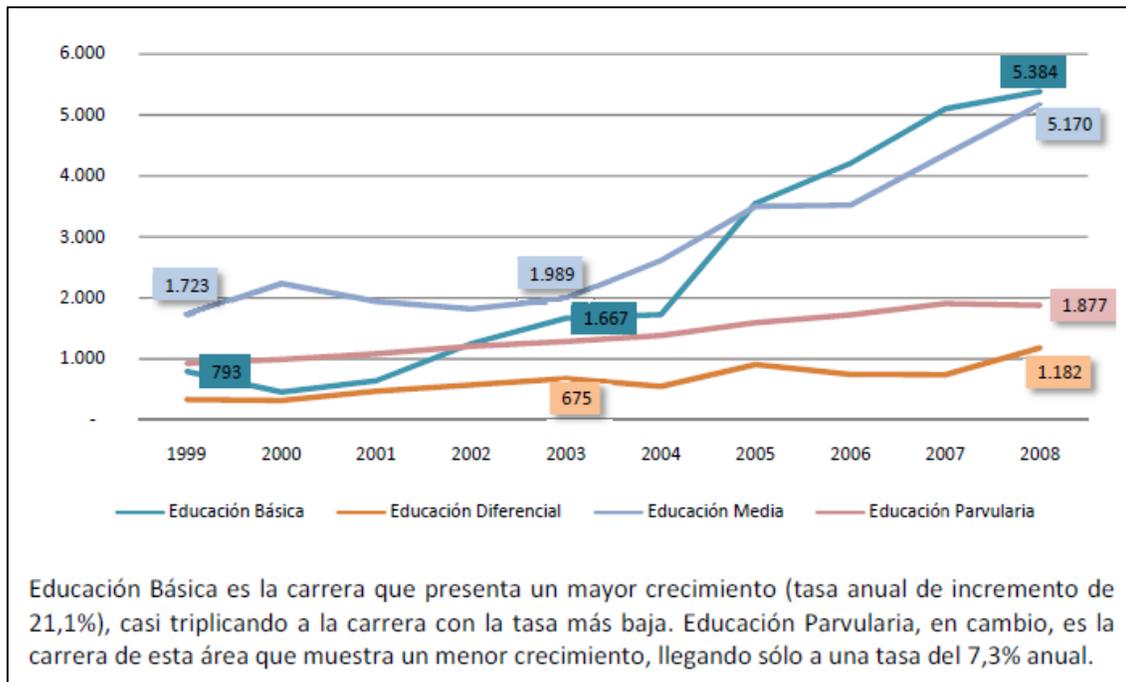


Figura N° 14: Ingresos y Disposición a Pagar

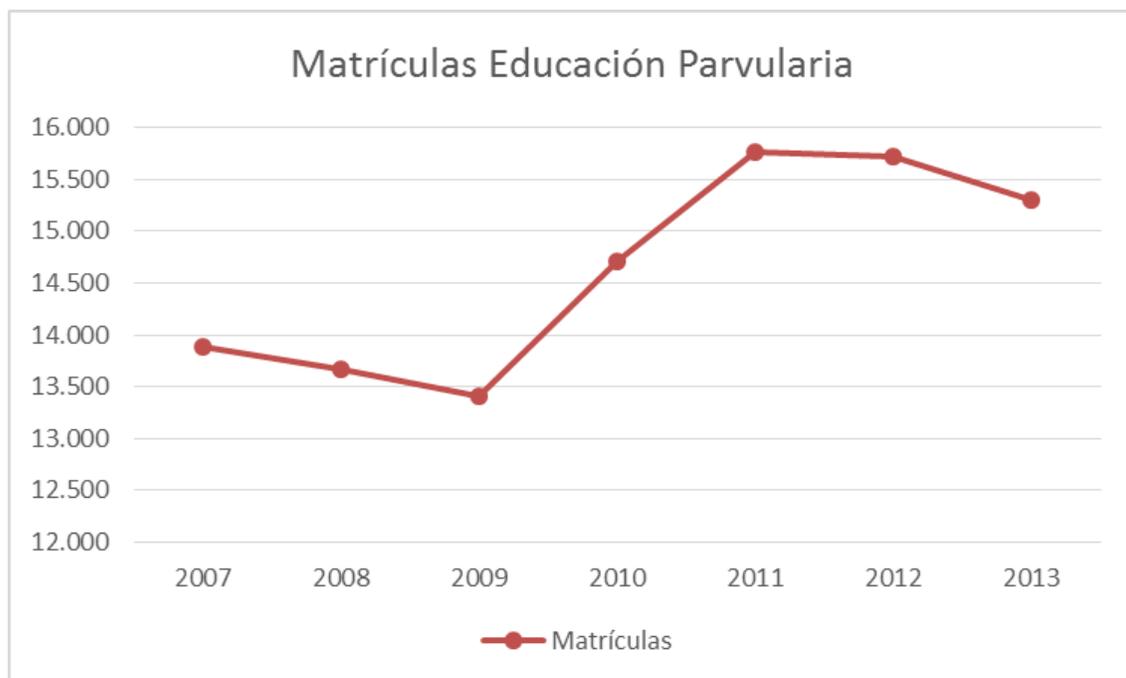


ANEXO 2: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Figura N° 15: N° de Titulados Educación Parvularia



Fuente: http://www.mineduc.cl/usuarios/sies/File/ESTUDIOS/ESTUDIOSSIES/Estudio-Evolucion-Titulados-Historico-1990-2008_pdf.pdf



Fuente: Elaboración propia en base a datos portal Mi Futuro: <http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/matriculados>

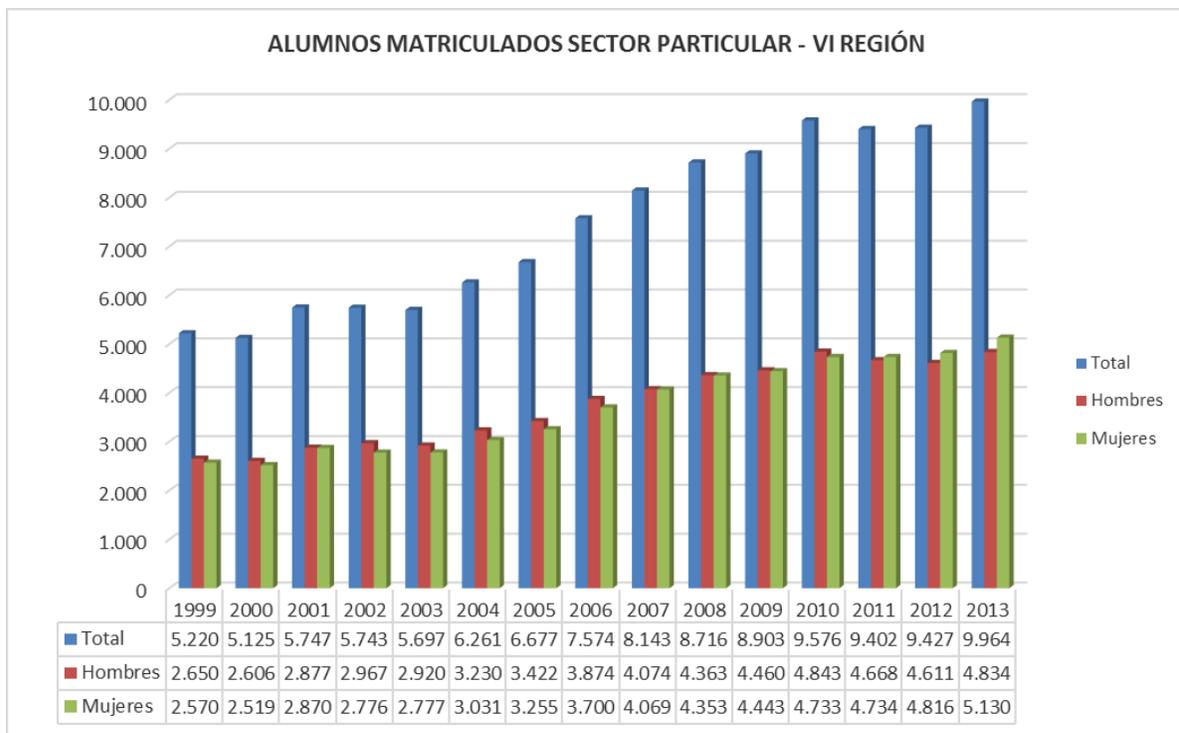
ANEXO N°3: MATRÍCULAS POR SEXO Y SECTOR

1.5.1.02 - ALUMNOS MATRICULADOS EN LA EDUCACIÓN PRE-BÁSICA POR SEXO Y SECTOR QUE IMPARTE LA ENSEÑANZA. TOTAL REGIÓN. AÑO 1999 - 2011
REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O` HIGGINS

AÑOS	A l u m n o s M a t r i c u l a d o s								
	TOTAL			S e c t o r					
				M u n i c i p a l			P a r t i c u l a r		
	TOTAL	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
1999	15.006	7.653	7.353	9.786	5.003	4.783	5.220	2.650	2.570
2000	15.029	7.698	7.331	9.904	5.092	4.812	5.125	2.606	2.519
2001	17.209	8.685	8.524	11.462	5.808	5.654	5.747	2.877	2.870
2002	17.275	8.839	8.436	11.532	5.872	5.660	5.743	2.967	2.776
2003	16.887	8.592	8.295	11.190	5.672	5.518	5.697	2.920	2.777
2004	17.257	8.805	8.452	10.996	5.575	5.421	6.261	3.230	3.031
2005	17.972	9.111	8.861	11.295	5.689	5.606	6.677	3.422	3.255
2006	18.710	9.430	9.280	11.136	5.556	5.580	7.574	3.874	3.700
2007	18.795	9.331	9.464	10.652	5.257	5.395	8.143	4.074	4.069
2008	18.752	9.386	9.366	10.036	5.023	5.013	8.716	4.363	4.353
2009	18.624	9.323	9.301	9.721	4.863	4.858	8.903	4.460	4.443
2010	19.547	9.832	9.715	9.971	4.989	4.982	9.576	4.843	4.733
2011	18.851	9.347	9.504	9.449	4.679	4.770	9.402	4.668	4.734
2012	18.955	9.277	9.678	9.528	4.666	4.862	9.427	4.611	4.816
2013	19.898	9.689	10.209	9.934	4.855	5.079	9.964	4.834	5.130

P/ Cifras Provisionales

Fuente: Censo Estadístico INE, Ministerio de Educación



ANEXO N°4: GRÁFICAS DE SENSIBILIDAD Y PAYBACK

