



“MODELO DE APRENDIZAJE DE IDIOMAS PARA NIÑOS EN EDAD TEMPRANA (1 A 5 AÑOS): FUN & LEARN”

Parte I

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

Alumno: Marcelo Vergara Espinoza

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Abril 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1. Descripción de la Idea/ Producto/ Servicio y de la Empresa.....	7
1.1. Idea de Negocio.....	7
1.2. Aspectos Distintivos del Negocio.....	7
1.3. Oportunidad/Necesidad que Atiende	7
1.4. Mercado Objetivo.....	8
1.5. Descripción del Producto/Servicio	8
1.6. Identificación de la Empresa.....	8
1.7. Misión	9
1.8. Visión.....	9
1.9. Objetivos	9
1.10. Beneficio al Consumidor.....	9
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	10
2.1. Análisis de la Industria.....	10
2.2. Actores Claves de la Industria.....	10
2.3. Análisis del Entorno de la Industria	10
2.3.1. Análisis PESTEL.....	10
2.3.2. Análisis Tendencias de la Industria PORTER	11
2.4. Análisis FODA y sus Estrategias	12
2.4.1. FORTALEZAS.....	12
2.4.2. DEBILIDADES	12
2.4.3. OPORTUNIDADES.....	12
2.4.4. AMENAZAS.....	13
2.5. Análisis de Stakeholders	14
2.6. Análisis Competidores	15
2.6.1. Identificación de los Competidores.....	15
2.6.2. Mapa de Posicionamiento Relativo.	15
2.6.3. Fortalezas y Debilidades de los Competidores	16
2.7. Análisis Clientes	17
2.7.1. Mercado al que Apunta el Servicio	17

2.7.2.	Usuario del Servicio	17
2.7.3.	Clientes del Servicio.....	17
2.7.4.	Características de los Consumidores.....	17
2.7.4.1.	Macro segmentación.....	17
2.7.4.2.	Micro segmentación	17
3.	Descripción de la empresa y propuesta de valor.	18
3.1.1.	Descripción del Modelo de Negocios	18
3.1.2.	Aspectos Distintivos del Negocio	19
3.1.3.	Competencia Central F&L.....	19
3.1.4.	Atracción de Clientes	19
3.1.5.	Propuesta de valor	20
3.1.6.	Recursos Clave para la Propuesta de Valor	21
3.1.7.	Actividades Clave para la Propuesta de Valor.....	21
3.1.8.	Asociaciones Clave para la Propuesta de Valor	22
3.1.9.	Análisis VRIO	22
3.1.9.1.	Valioso.....	22
3.1.9.2.	Raro	22
3.1.9.3.	Inimitable.....	22
3.1.9.4.	Organizacional	23
3.2.	Estrategia y Alcance de las Operaciones.....	23
3.2.2.	Recursos Claves, Capacidades y Competencias	23
3.2.3.	Ventajas Competitivas.....	24
3.3.	Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	24
3.3.1.	Estrategia de Entrada	24
3.3.2.	Estrategia de Crecimiento.....	24
3.3.3.	Estrategia de Salida	24
3.4.	Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad	25
4.	Plan de Marketing.....	26
4.1.	Objetivos del Marketing	26
4.2.	Estrategia de Segmentación.....	26
4.3.	Estrategia de Producto y Servicio.....	27

4.4.	Modelo de Flujos de Ingresos	27
4.5.	Precio de Equilibrio según Oferta	27
4.6.	Estrategia de Distribución	28
4.6.1.	Canales de Distribución	28
4.7.	Estrategia de Comunicación y Ventas	28
4.7.1.	Canales según segmentos de mercado	28
4.7.2.	Relaciones con los Clientes.....	29
4.8.	Estimación de la Demanda y proyecciones de Crecimiento anual	29
4.8.1.	Estimación de la Demanda.....	29
4.8.2.	Información Demográfica	29
4.8.3.	Método de Cálculo	30
4.8.4.	Interpretación de los Resultados:	31
4.9.	Presupuesto de Marketing y Cronograma.	32
Anexo N°1.- Análisis PESTEL:.....		42
Anexo N°2.- Metodología a Usar:		44
Anexo N°3.- Alcances de Marketing:.....		46
Anexo N°4.- Detalle de Flujo de Operaciones:		46
Anexo N°5.- Dotación F&L, Estudios y Experiencia Laboral:.....		47
Anexo N°6.- Curriculum Vitae Socios de Equipo Gestor:		49
Anexo N°7.- Descripción de Cargos:.....		56
Anexo N°8.- Base Datos SC y JI Particulares Región Metropolitana:		56
Anexo N°9.- Dotación de Personal F&L y sus Rentas:		57
Anexo N°10.- Organigrama Fun & Learn:		57
Anexo N°11.- Estado de Resultado Año 1 - F&L:		58
Anexo N°12.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 - F&L:		59
Anexo N°13.- Análisis de Sensibilidad del Proyecto F&L:		60
Anexo N°14.- Mapa de Cobertura Comunas F&L:.....		62
Anexo N°15.- Análisis PORTER:		63
Anexo N°16.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 F&L.....		65

Resumen Ejecutivo

“Brindar la más valiosa experiencia a los clientes, a través de la práctica dinámica del idioma inglés, mediante la inmersión e interacción en un ambiente único de entretenimiento de habla inglesa”.

Fun & Learn será la primera empresa en enseñar un segundo idioma de forma experiencial y entretenida, enfocada en salas cunas y jardines infantiles con metodología internacional donde el negocio se enfoca a generar una ventaja competitiva en nuestros clientes para mejorar la calidad de su servicio a través del nuestro. La empresa tendrá su sede en un ambiente divertido y cerca de las comunas con mayor cantidad de clientes. Su ventaja competitiva está basada en una metodología de enseñanza innovadora, experiencial y entretenida, implementada por profesores altamente capacitados y comprometida con lograr que los alumnos aprendan el idioma, al estar inmersos en un ambiente de habla completamente en otro idioma. Con esta propuesta de valor la empresa busca como objetivos estratégicos: ingresar al mercado, lograr un posicionamiento apalancado en sus ejes de valor (metodología experiencial, entretenimiento y flexibilidad de contenidos) y consolidarse para ampliar su oferta a una mayor cantidad de clientes en el territorio nacional.

Los aspectos más importantes del análisis FODA derivado del análisis industrial y del análisis interno, son: las Fortalezas que se pueden encontrar en la metodología y calidad de los profesores; las Debilidades de ser los primeros con este tipo de propuesta de valor, sin una historia o valor de marca que otorgue respaldo; en cuanto a Oportunidades, se tiene que el mercado está dominado por empresas de enseñanza tradicional (no efectiva para todos los clientes) y la creciente demanda por aprender inglés en Chile; y por último Las Amenazas son los competidores actuales y potenciales entrantes.

Las estrategias de producto, precio, promoción y plaza pueden ser resumidas de la siguiente manera: en producto se intentará ampliar el valor para el cliente con distintas actividades (centradas en generación de talleres específicos y entregar mayor contenido en la web); en precio se ingresará al mercado con un precio medio según lo analizado; en promoción se centrará el mensaje en las necesidades del mercado objetivo utilizando canales estratégicos (revistas de negocios y Facebook) que permitan llegar a los clientes objetivo y en plaza, se ampliarán los canales informativos centrándose en asegurar la disponibilidad en sitio web.

Con esto se busca cumplir los objetivos de marketing de tener un 10% de clientes nuevos y alcanzar un mínimo de cuota de mercado en el primer año de un 9%.

En el ámbito financiero, es posible señalar que el negocio es bastante atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad y oportunidades futuras de crecimiento en el mercado. Es así como nuevos inversionistas verán en F&L una gran oportunidad de ingresar al negocio, tal como se propone en el año 5, con el fin de aumentar la cuota de mercado a un 15%.

Finalmente, a partir de los resultados de la evaluación financiera del proyecto, se ha obtenido un VAN mayor que cero (M\$311.829), una TIR mayor que la tasa de descuento del proyecto (54,17%) y un Plazo de Recuperación de la Inversión o Pay-Back de 4 años; por lo tanto el negocio permitirá recuperar la inversión y generar rentabilidad en su implementación:

Tasa de descuento (Td)	15,50%
VAN F&L [M\$]	311.829
TIR [%]	54,17%
PAY BACK (Años)	4,26

Fuente: Elaboración propia.

1. Descripción de la Idea/ Producto/ Servicio y de la Empresa

1.1. Idea de Negocio

Esta se basa en el entregar a los niños(a) la posibilidad de generar un aprendizaje de un segundo idioma orientado a niños entre 1 y 5 años de edad. Lo anterior, dada la importancia de dominar un segundo idioma en el entorno globalizado que viven las nuevas generaciones. En Chile, sólo el 8% de la población habla el idioma inglés. Por otro lado para aprender el idioma la mejor etapa es en edad temprana. Así, puede ser una herramienta diferenciadora para el niño(a) ya sea al ingresar a un colegio bilingüe (mediano plazo) como en su desempeño futuro en el ámbito profesional (largo plazo), con esto se busca dar un mayor valor a salas cunas y jardines infantiles particulares, entregando un servicio de aprendizaje de inglés único en Chile, en el cuál los niños(as) aprendan un segundo idioma (inglés).

1.2. Aspectos Distintivos del Negocio

- Hoy en día, abundan en el mercado cursos de inglés para distintas edades, sin embargo, no se enfocan en niños pequeños dentro del rango de 1 a 5 años. Sólo 2 empresas que se están enfocando en generarlo.
- El modelo de aprendizaje del segundo idioma, está basado en generar repeticiones de las clases cada cierto tiempo pero de forma divertida, buscando que los niños(a) no se aburran a la hora de entrar a clases, ya que cada clase es única pero con un material de apoyo común cada cierta frecuencia de clases, para así lograr un correcto aprendizaje acorde a la edad.
- Otro aspecto, es el aprendizaje del segundo idioma para niños que se encuentran ad portas de ingresar a un colegio bilingüe o en aquellos casos que una familia emigra a un país de otra lengua local y desean facilitar la integración de sus hijos con niños de su edad y en su nuevo colegio.
- Se genera en el mediano y largo plazo, alianzas estratégicas con JUNJI del Ministerio de Educación, para incorporar el servicio en Salas Cunas y Jardines Infantiles en un segmento de mayor vulnerabilidad.

1.3. Oportunidad/Necesidad que Atiende

La oportunidad que se atenderá, es generar un negocio de aprendizaje de un segundo idioma para niños(as) que el mercado aun no satisface que los niños tenga la oportunidad de aprender un segundo idioma a temprana edad, que se traduce en la posibilidad de aprender inglés desde el inicio de la vida, ya que están muy enfocados en adolescentes o adultos.

Además existe una preocupación por parte de los padres que sus hijos aprendan un segundo idioma en edad temprana. Adicionalmente, se implementará una estrategia de redefinición de la experiencia del cliente, basándose en entregar una solución amigable y divertida para que sus hijos puedan aprender un nuevo idioma y no ser un problema para ellos. Además, como fuente de información para un desarrollo metodológico efectivo, la empresa cuenta con información sobre la implementación exitosa de un modelo similar en Estados Unidos enfocado en nuestros clientes que son las salas cunas y los jardines infantiles donde se implementara nuestro servicio.

1.4. Mercado Objetivo

El servicios está orientado a salas cunas y jardines infantiles que busquen un nivel de diferenciación en el aprendizaje de sus alumnos dentro de la región metropolitana Para atraer a nuestros clientes, se ofrecerá un servicio de alta calidad, reconocido, profesional y cálido, y se realizarán que avalan nuestros servicios y nos permitan acceder a la base de potenciales clientes.

1.5. Descripción del Producto/Servicio

Hoy en día la necesidad de aprendizaje de idioma inglés y en general un segundo idioma en edad temprana de 1 a 5 años, se encuentra cubierta por algunas salas cunas y jardines infantiles en sus niveles de Pre Kinder y Kinder como también en algunos establecimientos educacionales bilingües donde tienen incorporado en sus programas educativos este tipo de aprendizaje, sin embargo, con la modalidad que ofrece la metodología expuesta de ser un servicio externalizado y ofrecido a salas cunas y jardines infantiles, en la actualidad existe pero en un muy bajo nivel de oferta, por medio de profesores independientes y profesores titulares de centros de aprendizaje que asisten directamente a los establecimientos.

1.6. Identificación de la Empresa

Fun & Learn es una empresa enfocada en el aprendizaje de un segundo idioma en salas cunas y jardines infantiles de región metropolitana. El objetivo principal es brindarles la ayuda a nuestros clientes para entregarles a sus usuarios, niño(a) de 1 a 5 años la posibilidad de aprender un nuevo idioma en la vida cotidiana. Los padres desean lo mejor para sus hijos, especialmente en el en brindar mejores posibilidades a sus hijos, para ello pueden desear un especialista capacitado para ayudarle con las necesidades sus hijos, en el apoyo de una sala cuna o jardín infantil.

Con la ayuda de nuestra empresa, las salas cuna y jardines infantiles pueden entregar un mejor servicio en manos de especialistas, quienes además lo asesorarán para que aprenda a satisfacer las necesidades de aprendizaje de otro idioma de la mejor forma, para ayudar con todas las exigencias de los niños(a) en el mundo de hoy.

1.7. Misión

“Ofrecer un servicio integral de aprendizaje de un segundo idioma, altamente personalizado, ágil y confiable. Ser una ayuda para nuestros clientes para mejorar la experiencia de sus usuarios de la llegada hasta la salida de ellos en el aprendizaje y favorecer que los usuarios estén mejor preparado para el mundo de hoy, mejorando la calidad de sus vidas en el futuro”.

1.8. Visión

“Ser una empresa reconocida por la alta calidad y calidez en el aprendizaje de un segundo idioma, con personal altamente calificado y motivado y con un alto nivel de lealtad a la empresa, que genere utilidades positivas en el tiempo”

1.9. Objetivos

1. Alcanzar ingresos por ventas de M\$ 236.000 en el primer año de funcionamiento, y utilidades esperadas de un 10% sobre las ventas.
2. Crear una comunidad de 100 clientes en nuestra red.
3. Superar el 80% de nivel de satisfacción con nuestro servicio en nuestros clientes.
4. Superar el 85% de nivel de satisfacción de nuestros empleados
5. Tener una tasa de rotación de nuestro personal de menos del 15% anual.

1.10. Beneficio al Consumidor

- Permite que los clientes reciban una red de apoyo integral y diferenciado en el aprendizaje de inglés, mediante una metodología acorde a la edad de sus hijos.
- Mayor integración social global y herramientas más robustas para enfrentar los tiempos actuales.
- Flexibilidad para los padres en optar por matricular a sus hijos en establecimientos que dispongan de programas educativos con el inglés como un segundo idioma.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Análisis de la Industria

Se analizan los actores relevantes de la industria del aprendizaje de idiomas en Chile enfocado en el mercado infantil, con enfoque en la Región Metropolitana y de evaluar los factores externos que podrían afectar al negocio con el instrumento de planificación estratégica PESTEL, así como el análisis de a las fuerzas competitivas mediante el modelo de PORTER para determinar el atractivo de la industria y un análisis de Stakeholders para determinar el impacto de influencia e importancia de los grupos de interés, así como un análisis de los competidores.

2.2. Actores Claves de la Industria

Los actores claves de la industria son:

- a) Consumidores del servicio: Padres que envíen a sus hijos a salas cunas o jardines infantiles que estén asociados a Fun & Learn.
- b) Salas cunas o jardines infantiles privados con niños(a) entre 1 a 5 años.
- c) Empresas que prestan servicios de inglés a salas cunas o jardines infantiles de forma particular.
- d) Salas cunas o jardines infantiles con niños(a) entre 1 a 5 años que prestan servicios al estado, JUNJI.
- e) Las entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales que velan por la protección de los niños o niñas que participan en jardines infantiles o salas cunas.

2.3. Análisis del Entorno de la Industria

2.3.1. Análisis PESTEL

Para evaluar el entorno de la empresa, se utilizó como herramienta de planificación estratégica el “Análisis PESTEL”¹, basado en la descripción de factores que afectan al entorno de la industria.

En general del análisis PESTEL concluye que hay que tomar acciones para mitigar los factores legales ya que se contrata profesionales que son nativos de habla inglesa de varias partes del mundo y otro factor relevante es que el servicio que se entrega es principalmente

¹ Anexo N°1 Análisis PESTEL Detallado.

a menores de edad, lo cual los profesionales que entreguen el servicio deben tener una conducta excelente para no generar problemas con los recintos y los padres. Otra conclusión es que al estar en mundo con altos cambios tecnológico, siempre se debe estar a la vanguardia de la última información y metodologías de aprendizajes en lo que refiere a educación de idiomas a los menores. Además dentro de los factores tecnológicos y sociales tiene un carácter de importantes ya que son los que pueden mover el negocio hacia otro destino ya que en general hay una gran variedad de cambios a niveles de información que pueden hacer que aparezcan nuevas formas de enseñar a los niños, lo cual puede llevarnos a perder la ventaja competitiva.

2.3.2. Análisis Tendencias de la Industria PORTER²

Debido a que es una industria muy particular ya que se encuentra en fase de crecimiento en el servicio de aprendizaje de inglés en edad temprana, la cual presenta la mayor oportunidad de crecimiento. Es el momento de la innovación máxima y de dar inicio al negocio con una estructura no muy grande. Se introducirá el servicio al mercado apuntando y atendiendo a un nicho específico.

Se concluye que la industria aún no ha desarrollado una competencia en el área de aprendizaje de enfocado en los menores de edad entre 1 a 5 años, De todas formas hay que entender que si existe una alta tasa de rentabilidad, puede llamar la atención a competidores poderosos al ofrecer algo similar a los clientes y que la relación con los proveedores de profesores y de la metodología pueden ir cambiando con el correr de las nuevas tecnologías. Para el caso del poder de negociación de los clientes en general son particulares que no están en contacto entre sí para generar un mayor poder hacia el servicio que busca entregar Fun & Learn, de todas formas se identifica que son clientes que están buscando realizar una ventaja competitiva con el servicio. De los proveedores se concluye que se basa en dos aristas, la metodología, se tiene que generar acuerdos para generar que no existan fugas del servicio hacia la competencia y la segunda, los profesores, se debe establecer que los profesores sean de una alta calidad para asegurar que el servicio sea de primera calidad. Además hay que estar muy en contacto con los complementadores de la industria ya que puede ser el factor clave para generar un mejor servicio en el futuro.

² Anexo N°15 Análisis Porter Detallado.

2.4. Análisis FODA y sus Estrategias

2.4.1. FORTALEZAS

- Equipo multidisciplinario que no está presente en otros establecimientos del rubro y altamente calificado.
- Diseño de programas exclusivos y apropiados para sus usuarios.
- Ubicación favorable, cercanos a las salas cunas y jardines infantiles, de fácil acceso, movimiento de gente y transporte propio.
- Instrumentos educativos e instalaciones exclusivas para que los profesores de Fun & Learn puedan adquirir los conocimientos y de excelente calidad.
- Metodología acorde a las necesidades del entorno en un mundo globalizado.

2.4.2. DEBILIDADES

- Se requiere una fuerte inversión inicial en Marketing
- Empresa y servicio nuevos en el mercado. Aun no existe la confianza o credibilidad de los usuarios finales en el servicio.
- Nuevo modelo de negocios puede llevar a una dilatación en los tiempos de implementación.
- Costos fijos de nivel medio, principalmente en recurso de personas, por lo cual se requiere solvencia económica para el pago de los profesores.
- Prolongada curva de aprendizaje para el modelo de EE.UU a Chile.

2.4.3. OPORTUNIDADES

- Fomento de planes y estrategias de gobierno para potenciar el aprendizaje del idioma inglés en los niños, a través de sistema de becas concursables.
- Depuración del Mercado: posibilidad de incrementar la participación del mercado por la poca y casi nula existencia de servicios especializados en el aprendizaje de inglés para niños en edad temprana.
- Ampliar el servicio a otros idiomas que la sociedad Chilena requiera con visión de futuro: alemán o chino mandarín.
- Desarrollo Regional: posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas y organismos públicos como JUNJI.
- En la situación económica del país se prevé una recuperación lenta para el 2017-2018, lo que estimula al público objetivo a un incremento paulatino en el consumo, para así potenciar la formación de sus hijos en un mundo globalizado.

- Reutilizar el inmobiliario y material educativo en los tiempos muertos que no existe atención al público.

2.4.4. AMENAZAS

- Empresas relacionadas al mundo de la educación del idioma inglés con capital importante y con marcas de conocimiento masivo del público que podrían ingresar al mercado de la educación para menores en edad temprana.
- La competencia indirecta tales como: salas cunas, jardines infantiles o colegios que pueden captar a clientes de Fun & Learn.
- Surgimiento de nuevos modelos efectivos de aprendizaje del idioma inglés.
- Surgimiento de grandes proveedores de material educativo que mantengan estrategias de precio dado el incremento de la demanda producto de nuevos competidores en la industria.
- Barreras culturales para aplicar el método en Chile.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Diseño único en Chile de aprendizaje de segundo idioma. 2) Ubicación Estratégica. 3) Compromiso con la calidad del servicio. 4) Conocimiento de Mercado en servicios de inglés. 5) Patente Comercial de modelos de aprendizaje de EE.UU.	1) Se necesita una fuerte inversión inicial en MKT 2) Falta de experiencia con el cliente 3) Posible extensión en tiempos de implementación. 4) Introduccion de Modelo EE.UU a Chile.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1) Existe una demanada por un servicio de aprendizaje de idiomas enfocado a los clientes. 2) En el país y extranjero se está generando la necesidad que los niños aprendan otros idiomas.	1) Incursionar en el mercado mediante una oferta novedosa, atractiva y útil para un segmento específico no atendido plenamente. 2) Difusión del servicio incluyendo el aspecto de bienestar, seguridad y conciencia social dentro del mensaje.	1) Potenciar la difusión en del servicio, presentación a los clientes y/o usuarios como una alternativa cómoda, segura y útil para sus necesidades. 2) Asisitir a Ferias de idiomas 3) Insentivar el boca a boca del servicio 4) intensificar el uso de redes sociales de nuestro servicio.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1) Multinacionales de servicio para el aprendizaje de inglés que pueden entrar al mercado. 2) Integración Vertical de los clientes 3) Nuevos modelos en aprendizaje de inglés 4) Barreras Culturales.	1) Fomentar nuestro servicio como único en Chile. 2) Potencia el posicionamiento de F&L como líder en servicio de inglés para menores. 3) Estar a la vanguardia en modelos de inglés u otros servicios para edad temprana.	1) Generar alianzas estratégicas con el gobierno (JUNJI) y entidades privadas.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión: Del análisis FODA nos permite concluir que el servicio de Fun & Learn cuenta con las fortalezas apropiadas y competencias distintivas para participar y aprovechar las oportunidades que le presenta el mercado, especialmente en consideración a que la oferta de servicio de aprendizajes de una segunda lengua exclusiva para menores de edad, lo que le permite captar una cuota de mercado para obtener resultados esperados. Para alcanzar este objetivo deberá sustentar su estrategia sobre la base de la permanente innovación en la

configuración y desarrollo de del aprendizaje de cada usuario sea atractivos para los niños(a) y medible por el cliente, lo que le permitirá contar con su fidelidad, cercanía y construir relaciones de largo plazo. Lo anterior, se realizará mediante la medición de resultados obtenidos en satisfacción de clientes y de la evaluación de desempeño de los profesionales que desarrollan sus labores en las salas cunas y jardines infantiles, además de un constante monitorio de lo realizado por la competencia. La diferenciación se sustentará al contar con un equipo de profesionales capacitados para atender a menores de edad que buscan aprender más que lo normal en un jardín o sala cuna, con actividades entretenidas para los menores, en un ambiente seguro y cómodo, permitiendo un óptimo desarrollo de las actividades de los profesionales que los asistirán.

2.5. Análisis de Stakeholders

En base al grado de influencia sobre la empresa, y el grado de importancia que tienen dentro de la empresa, se ha desarrollado un Mapa de posicionamiento de Stakeholders.

Los Stakeholders que pertenecen a esta industria son los siguientes:

- Gobierno (con una **baja** influencia sobre las decisiones de la empresa)
- Socios (con una **alta** influencia sobre las decisiones de la empresa)
- Proveedores (con una influencia **media** sobre las decisiones de la empresa).
- Clientes (con una **alta** influencia y prioridad sobre las decisiones de la empresa)
- Trabajadores (con una influencia **media** y prioridad sobre las decisiones de la empresa).



Elaboracion Fuente Propia

2.6. Análisis Competidores

2.6.1. Identificación de los Competidores

En el sector de aprendizaje de inglés para salas cunas y jardines infantiles, las empresas identificadas en el segmento de competidores directos con un servicio relativo son:

- a. **Instituto Chileno Británico**
- b. **Particulares** (profesores que enseñen inglés a niños en edad temprana)
- c. **Instituto Norteamericano**

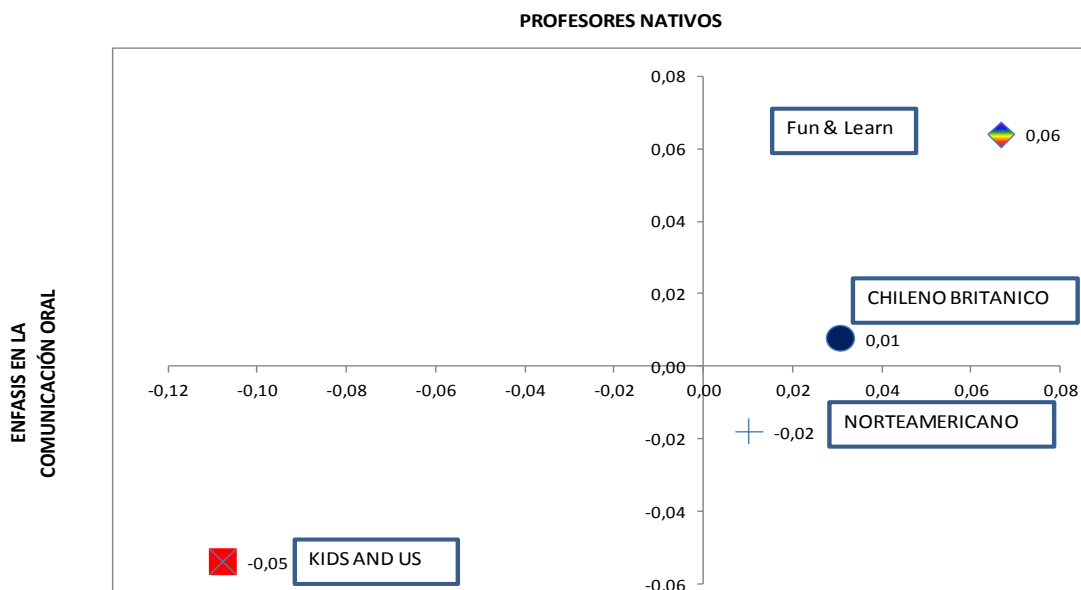
De manera indirecta, se encuentran las empresas virtuales que principalmente prestan servicio de aprendizaje de inglés a través de internet o aplicaciones:

- a. **Kids&Us** : Web y aplicación
- b. **AbcMouse** : Web
- c. **Fun English** : Aplicación

Competidores	Prestación	Fortalezas	Debilidades	Metodología	Capital
Fun & Learn	EN EL LUGAR	INNOVADOR	NUEVO EN EL MERCADO	FULL INMERSION	MEDIO
Particulares	EN EL LUGAR	ADAPTACION	POCO CONOCIDOS EN EL MERCADO	ESTANDAR	BAJO
Instituto Chileno Británico	LOCAL	RECONOCIDO	BAJA ADAPTACION A NUEVOS METODOLOGIAS	CLASICO	ALTO
Instituto Norteamericano	LOCAL	RECONOCIDO	BAJA ADAPTACION A NUEVOS METODOLOGIAS	CLASICO	ALTO
Fun English	WEB	BAJO COSTO	POCO CONOCIDO EN EL MERCADO	EXPERIMENTAL	BAJO
AbcMouse	WEB	BAJO COSTO	POCO CONOCIDO EN EL MERCADO	BASICO	BAJO
Kids&Us	APLICACIÓN	BAJO COSTO	NUEVO EN EL MERCADO	EXPERIMENTAL	BAJO

2.6.2. Mapa de Posicionamiento Relativo.

De acuerdo a la información recabada por las investigaciones de mercado, además de los competidores y usuarios que utilizan el servicio de aprendizaje de inglés, se creó una Matriz de Competencia, en la cual se designan aquellas ventajas competitivas que presenta cada actor de la industria actualmente. Para su confección se han utilizado los datos obtenidos en las encuestas realizadas a potenciales clientes establecer los ejes del posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

2.6.3. Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Las principales fortalezas de los competidores son los años de experiencia que llevan en el negocio y el conocimiento desarrollado del mercado, además cuentan con una base de datos de clientes cautivos.

El Instituto Chileno Británico y el Instituto Norteamericano tienen modelos enfocados en niños a temprana edad y son reconocidos por sus años de experiencia enseñando inglés. Sus mayores fortalezas son la calidad de servicio y tener un respaldo de países de habla inglesa.

La desventaja de estos formatos es que no son demasiado personalizados y sólo se realizan en sus institutos. Respecto al segmento de las empresas online, son aplicaciones o páginas web que se consideran como opcionales a los padres para que sus hijos puedan aprender a través de juegos. Su ventaja radica en que sólo se requiere un computador o celular para acceder a ellas. La desventaja es que depende de los padres el incentivar el uso de estas aplicaciones, las cuales no pueden medir los avances de los niños fehacientemente. De acuerdo a la información recopilada por medio de las encuestas, se han definido los perfiles de nuestros competidores directos.

2.7. Análisis Clientes

2.7.1. Mercado al que Apunta el Servicio

El servicio va destinado a padres o madres de todas las edades que tengan hijos(as) de 1 a 5 años y que deseen que sus hijos tengan el servicio de aprendizaje de inglés a edad temprana.

2.7.2. Usuario del Servicio

Son principalmente los hijos(as) que asistan a una sala cuna o jardín infantil, a quienes se les entregará el servicio de aprendizaje del idioma inglés a temprana edad.

2.7.3. Clientes del Servicio

Los clientes de “Fun & Learn” son salas cunas y jardines infantiles que deseen tener un servicio de calidad de aprendizaje de inglés a edad temprana para sus alumnos.

2.7.4. Características de los Consumidores

Para conocer cuáles son las características de los consumidores, hemos realizado una Macro y Micro segmentación del mercado.

2.7.4.1. Macro segmentación

El segmento de mercado al cual está dirigido son jardines infantiles y salas cunas, en la Región Metropolitana de Santiago de Chile, que presten servicio a niños(a) entre 1 y 5 años.

2.7.4.2. Micro segmentación

Dentro del macro segmento, hemos definido micro-segmentos de acuerdo al análisis de la información obtenida específicos por:

- ✓ Segmento de Empresas de educación de niños de 1 a 5 años de edad.
- ✓ Segmento de salas cunas.
- ✓ Segmento de jardines infantiles.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1.1. Descripción del Modelo de Negocios

Para la descripción del modelo de negocios, aplicaremos la metodología CANVAS, la cual describe de una manera lógica y a través de un diagrama como nuestra empresa creará, entregará y captará valor en el mercado.



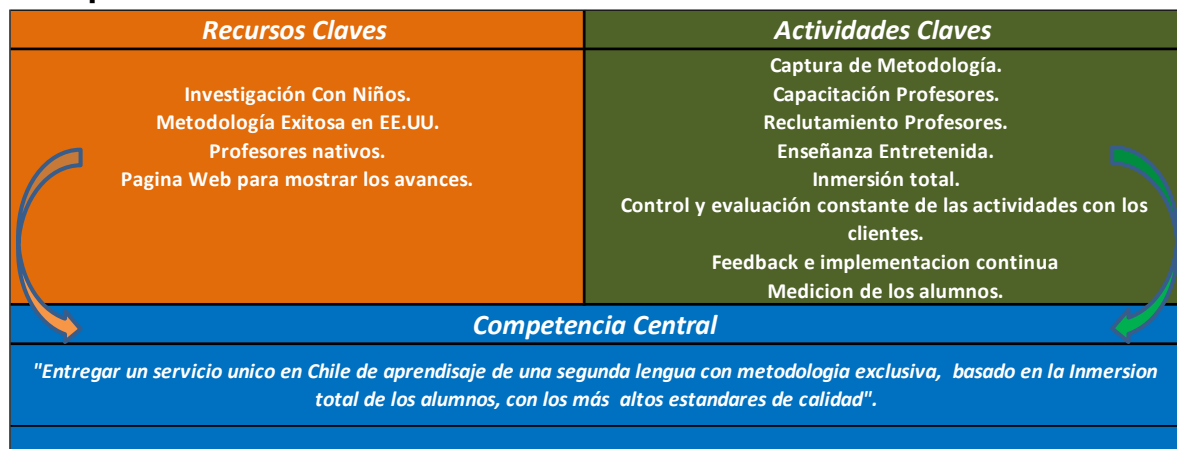
Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Aspectos Distintivos del Negocio

La idea de negocio se basa principalmente en otorgar un servicio de aprendizaje de inglés privado, para niños(as) en edad temprana a salas cunas y jardines infantiles en la Región Metropolitana de Santiago. Nuestro público objetivo, se enfoca en aquellos padres o madres que deseen llevar a sus hijos(as) a dichos establecimientos para la enseñanza del inglés personalizado.

Los profesores del servicio de “Fun & Learn” no solo contarán con la el modelo de aprendizaje de inglés, sino que también tendrán conocimientos sobre capacitaciones en primeros auxilios, asistencia paramédica y cursos de psicología infantil. Además la metodología aplicada en salas cunas y jardines infantiles es única en Chile³.

3.1.3. Competencia Central F&L



Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Atracción de Clientes

Nuestros servicios serán publicitados a través de la ayuda de bases de datos del gobierno que reúnen a todas las salas cunas y jardines infantiles, además utilizaremos como plataformas de apoyo redes sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, etc., para difundir nuestro servicio.

Tendremos presencia a través de promotores, rotando en las principales salas cunas y jardines infantiles en sectores establecidos, quiénes entregarán información y contacto del servicio de la empresa a los potenciales clientes. Por otro lado consideramos la negociación de convenios con instituciones que manejan un número importante de jardines infantiles,

³ Anexo N°2 Metodología del servicio

además de la participación en ferias especializadas en temas de educación a temprana edad.

Asimismo la oportunidad de incluir espacios promocionados o auspiciados por empresas con las cuales se gestiona la difusión de sus anuncios publicitarios en todo lo relacionado hacia artículos para el desarrollo de herramientas para el aprendizaje del segundo idioma.

3.1.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor se sustenta en la combinación, entrega e integración de un equipo especializado en el idioma inglés, con espacios y juegos ecológicos que permitan el desarrollo del idioma en menores, adecuándose a los problemas que presenten y a cada etapa del desarrollo de estos, los que serán impartidos por profesionales y monitores debidamente calificados por un sistema interno de acreditación en el habla inglesa.

Las actividades serán desarrolladas en instalaciones y con equipamiento exclusivo para menores que permitan resguardar la seguridad e integridad de sus asistentes y además, que fomente la cultura de aprendizaje divertido en un ambiente que propicie el desarrollo social y afectivo del niño.

Un elemento diferenciador relevante, son los profesores que serán captados desde lugares de habla inglesa (EE.UU UK), principalmente que les guste trabajar con niños pequeños y que quieran pasar un tiempo de estadía agradable en Chile.

El segundo elemento diferenciador es la integración de un servicio de transporte, el que facilita y, en algunos casos posibilita, la asistencia de los niños al recinto. Este servicio constituye una real solución para aquellos casos en que los padres, aun cuando tengan un verdadero interés por que sus hijos realicen actividades de aprendizaje presencial adicional al horario escolar, no lo pueden hacer, ya sea por tiempo o por no contar con un medio de transporte confiable y con todas las normas de seguridad correspondiente.

Un tercer elemento diferenciador es entregar apoyo psicológico a los padres e hijos para guiarlos de mejor forma a la hora de aprender un nuevo idioma u otra carencia que sea detectada en los niños.

Propuesta de Valor para las Familias: Va dirigido a los padres y madres que llegan directamente a contratar el servicio al centro de aprendizaje, contará con planes, en los que los niños según la evaluación puedan utilizar las dependencias en horarios completos, para que cada familia elija los que le acomoden con diversas actividades que al niño le guste, con descuentos por más de un niño matriculado y contando con personal calificado entregando el mejor servicio, fomentando la cultura de la empresa y diferenciándonos de la competencia.

Propuesta de valor para salas cunas – jardines infantiles: Está dirigida a salas cunas y colegios que no posean en sus programas educativos un plan para el aprendizaje del idioma inglés a sus alumnos y que deseen incorporar nuestro formato de una metodología certificada, divertida e integradora. La propuesta se adaptará a los horarios que dispongan los establecimientos educativos.

3.1.6. Recursos Clave para la Propuesta de Valor

- **Físico:** En este ítem hemos clasificado todos los activos, como juegos, instalaciones en donde se capacitan los profesores y las dependencias de las oficinas administrativas.
- **Intelectuales:** Se basan en la marca y el desarrollo del servicio de aprendizaje del segundo idioma para los niños(as) que asisten a las salas cunas o jardines infantiles, la cual se ha creado con una propuesta de valor única en el mercado, la base de datos de clientes.
- **Humanos:** Cualidades y competencias profesionales del personal (carisma, paciencia, empatía, pedagogía, etc.), especializados en dar un servicio de alta calidad, cómodo y seguro para los niños(as).

3.1.7. Actividades Clave para la Propuesta de Valor

- **Producción:** Las actividades clave radican, en la actividad clave con el proveedor de contenido que es de EE.UU, para eso se contempla una alianza de Language Start⁴ y American Council on the Teaching Foreign Languages (ACTFL)⁵ con la empresa y organizaciones proveedoras.

⁴ <https://www.languagestars.com/>

⁵ <https://www.actfl.org/>

- **Plataforma/ Red:** Es fundamental la red de contactos que posea F&L dentro del sector en que se encuentre inserta, es decir, salas cunas y jardines infantiles, la base de datos de clientes y la plataforma virtual, en donde se puede efectuar un seguimiento en los avances de los alumnos y la cantidad de horas utilizadas.

3.1.8. Asociaciones Clave para la Propuesta de Valor

- Red de proveedores y socios considerados clave, para hacer efectiva la entrega de la propuesta de valor.
- Clientes con un potencial de fidelización en el mediano y largo plazo que busquen diferenciación de sus servicios entre la competencia de la industria.
- Red de Partners que permitan generar un plan de crecimiento al mediano plazo a través de alianzas estratégicas, por ejemplo con JUNJI y con el Ministerio de Educación, con el fin de alcanzar una mayor cobertura.

3.1.9. Análisis VRIO

3.1.9.1. Valioso

Modelo de aprendizaje único en Chile de una segunda lengua, mediante la experiencia de inmersión e interacción total, en un ambiente dinámico y entretenido de habla inglesa, experimentando divertidas y acorde a las edad de los niños de una sala cuna u jardín infantil para poner en práctica el idioma inglés. Toda esta propuesta, es valorada por los clientes por lo que estimamos que tenemos una demanda potencial, clientes dispuestos a pagar por nuestros servicios.

3.1.9.2. Raro

Una metodología de aprendizaje del idioma inglés, basado en la full inmersión, en un ambiente simulado con interacción real, viviendo y jugando en las salas de clases única en Chile que no la posee ninguna empresa. Esta metodología es traída desde el extranjero con matices agregados por Fun & Learn y está en continua actualización de contenidos por lo que no existe en el mercado nacional nada que se le parezca.

3.1.9.3. Inimitable

El servicio es cierto grado es imitable ya que hay hartos modelos de aprendizaje simulado, con profesores nativos, desempeñados y orientados. La diferencia con el resto es la incorporación permanente y flexible de contenidos nuevos, junto a la cultura, mística, vivencia única de experiencias de los profesores y la coherencia de todas las actividades lo

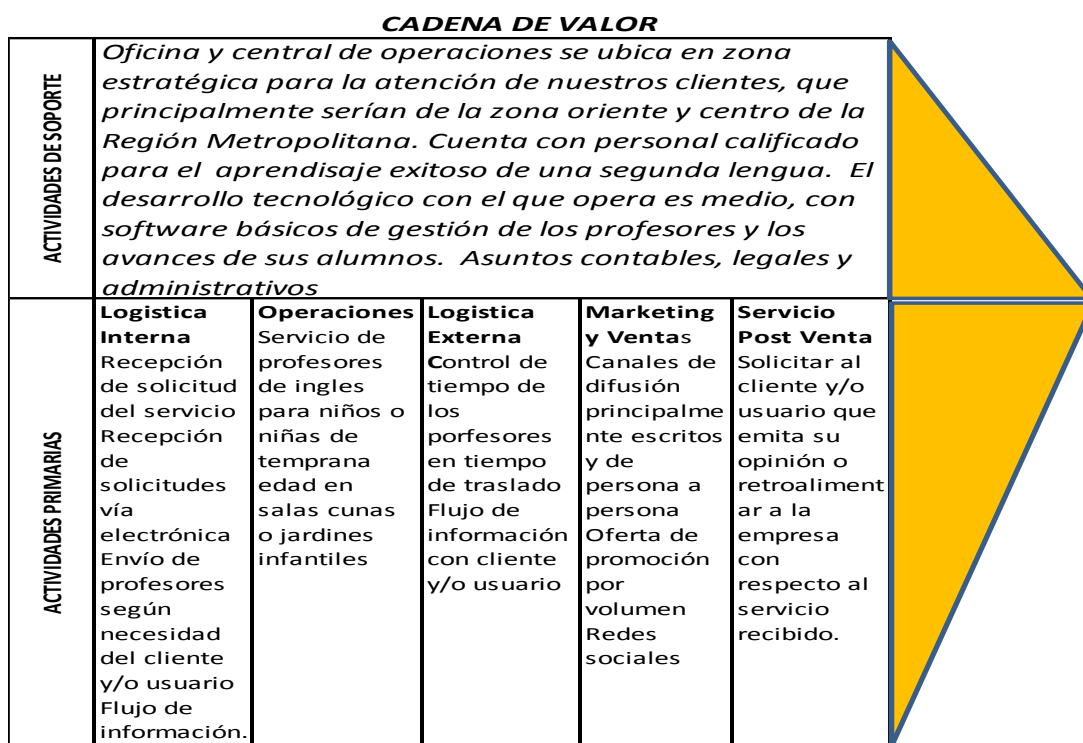
convierte en inimitable en el tiempo.

3.1.9.4. Organizacional

Equipo de gestión y profesores caracterizados por su pasión, altamente calificados en las vivencias de países de habla inglesa, junto a sus calificaciones pedagógicas para guiar, con dotes de actuación, la constante flexibilidad de contenidos, y la sinergia lograda entre las actividades, permite generar una coherencia única y transversal a toda la organización.

3.2. Estrategia y Alcance de las Operaciones

3.2.1. Cadena de Valor



3.2.2. Recursos Claves, Capacidades y Competencias

- ✓ Profesores capacitados en EE.UU.
- ✓ La dotación de profesores que impartirán clases.
- ✓ Traslado de los profesores a las salas cunas y jardines infantiles.
- ✓ La gestión de relaciones con Stakeholders.
- ✓ Generación de bases de datos internas con información valiosa de mercado.

3.2.3. Ventajas Competitivas

La principal ventaja competitiva radica en la diferenciación del servicio por calidad y el otorgar un real resultado a la hora de aprender un segundo idioma, ya que en la actualidad existen varias formas de aprender un segundo idioma como clases particulares o centro de enseñanzas para los niños, pero que estos tengan el servicio dentro de los jardines infantiles harán que los padres que estén interesados en que sus hijos quieran aprender un segundo idioma, elegir lugares donde este Fun & Learn.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

3.3.1. Estrategia de Entrada

El ingreso se dará a través de la oferta de un servicio especializado. Para ello se debe en un principio generar las redes que permitan dar a conocer nuestro servicio en redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, para promocionar el servicio. Del mismo modo, generar publicidad a través de folletos impresos, los cuales serán repartidos en sectores preestablecidos de Santiago. Además, se establecerán alianzas estratégicas con clientes del rubro para poder introducir material publicitario para potenciar la marca Fun & Learn.

3.3.2. Estrategia de Crecimiento

Una vez posicionados en el negocio, es imperativo mantener y mejorar el servicio constantemente, con la finalidad de seguir creciendo y para ello el enfoque estará en los clientes cuya tasa de fidelización es más alta. Ofreciendo nuevos cursos de otros idiomas, en un horizonte de 4 años. Se negociará con la JUNJI, sistemas de subsidios en esta etapa para llevar el modelo de negocio a las salas cunas y jardines infantiles de sectores vulnerables que están bajo su supervisión, con el fin de ingresar en este mercado.

3.3.3. Estrategia de Salida

Para concretar una estrategia de salida ventajosa en este negocio, se vuelve imperativo posicionar la marca "Fun & Learn". El valor máximo que se podría obtener de ella sería por la venta del intangible, más no de los activos, los cuales se deprecian y pierden valor en el tiempo, mediante una cultura organizacional sólida, sistemas de trabajo parametrizados, gestión de información eficiente, capital humano experto, bases de datos potentes de clientes, retroalimentación constante del servicio y otros intangibles, harían de este negocio un modelo atractivo para los inversionistas, desarrollando, posicionando, y mejorando la percepción de la marca. Además se puede liquidar la empresa según los activos que se mantengan o ceder a otra empresa del rubro de aprendizaje de inglés.

3.4. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad

En referencia a la Responsabilidad Social Empresarial, se ha acordado que: “Con el fin de mantener un servicio de excelencia, y generar una propuesta de valor sostenible en el tiempo, el mayor capital, para lograr este propósito, son los trabajadores, por ello, se ha acordado generar una operación bajo las siguientes premisas” con:

a) Clientes

- El propósito final es crear una relación de largo plazo con el cliente, y entregar el servicio que el usuario requiere, de manera confiable, segura y rápida.
- Se dispondrá de una oficina, con el fin de atender personalmente, todos los requerimientos de información y sugerencias por parte de nuestros clientes y/o usuarios.
- Además, se dispone de un servicio de post-venta y atención al cliente y/o usuario.

b) Trabajadores

- El enfoque principal se basará en el ambiente de trabajo, cumpliendo con la Normativa vigente, el propósito es lograr que los trabajadores sientan que están cumpliendo sus funciones de manera segura y confiable.
- Se mantendrán siempre rentas de mercado, con el fin de garantizar que los mejores capitales humanos estén en la empresa.
- Se enfocará un trabajo familiar y grato, propiciando un ambiente confortable para el trabajador, tanto en las instalaciones como en el transporte de los profesores.

c) Proveedores

- Generación de alianzas estratégicas que permitan a ambas partes crear valor
- En los estados financieros, se ha acordado un plazo mínimo, dentro de lo posible, de pago a proveedores. Para generar una relación de confianza a largo plazo, siendo fundamental, cumplir oportunamente con el pago a proveedores.

d) Medio ambiente

- El objetivo principal es utilizar material reciclable tanto para los trabajos con niños como los juegos, ya que buscamos tener una cercanía con el medio ambiente.
- En las instalaciones, se optimiza el uso de la luz natural, el agua potable, y el uso del papel en material de impresión.

El propósito de los socios, es generar un impacto social, como generadores de fuentes de empleo estable y con rentas por sobre el valor de mercado y en un ambiente grato de trabajo.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos del Marketing

Metodología SMART, para la estructuración de los Objetivos del Plan de Marketing.

MATRIZ SMART								
ATRIBUTOS	S	M	A	R	T	METRICAS	INDICADORES	OBJETIVOS
OBJETIVOS	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RETADOR	TIEMPO EJECUCION			
Mejorar el ingreso de nuevos clientes	SI	SI	SI	SI	SI	Cientes nuevos por mes Ventas anuales	%de nuevos clientes vs clientes actuales	10% de nuevos clientes Anual
Retencion de clientes	SI	SI	SI	SI	SI	Rotacion de clientes	%de salida de clientes vs clientes que se quedan	90% de retencion Anual
Aumentar la participacion de Mercado	SI	SI	SI	SI	SI	Aumentar la cantidad de clientes	%de mercado en comparacion a la industria.	Mínimo 9% del Mercado
Mejorar la rentabilidad de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	Margen operacional y final	%EBITDA Anual	EBITDA Positivo desde el año 2
Calidad de servicio	SI	SI	SI	SI	NO	Encuesta a los clientes	%Clientes satisfecho vs no satisfechos	95% de aprobacion de clientes

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia se basa en un nicho de mercado, en donde los clientes jardines infantiles y salas cunas, corresponden a segmentos de mercado específicos, y en donde la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con clientes se adaptan solo a esa segmentación del mercado. En este caso, la empresa basa su relación con la necesidad del cliente como base de la segmentación de mercado.

Valores que se proponen a los clientes:

- Cercanía
- Seguridad
- Confianza
- Calidad
- Profesores Nativos

Aporte para complementar el servicio de los clientes:

- Tener profesores capacitados en la enseñanza de un segundo idioma.
- Respaldo de un sistema probado en EE.UU con muy buenos resultados.
- La no necesidad de contratar más personal para que sus alumnos aprendan un segundo idioma.
- Diferenciación de los otros salas cunas y jardines infantiles.
- Retención de sus alumnos por un mejor servicio.

Necesidades de los clientes y/o usuarios se satisface:

- El aprendizaje de un segundo idioma para los usuarios.
- Mejorar la calidad del servicio de salas cunas y jardines infantiles.

- Entrega de un servicio de calidad.

4.3. Estrategia de Producto y Servicio.

El servicio a prestar (**¿Qué?**): Enseñar y mejorar el nivel de inglés de los niños(a) que asisten a salas cunas y jardines infantiles.

Estrategia (**¿Cómo?**): a través de una estrategia de diferenciación, basada en un método de aprendizaje por inmersión simulada, en un ambiente adaptado, con profesores nativos, en donde se aprende hablando y jugando, mediante actividades como juegos dinámicos que se deben realizar en inglés, en formato de tiempo flexible, durante los días de semana y/o fines de semana de acuerdo a disponibilidad horaria de la sala cuna o jardín infantil.

Nuestros clientes (**¿A quiénes?**): Salas cunas y jardines infantiles de diferentes comunas de Santiago.

El segmento se enfoca en las salas cunas y jardines infantiles del sector oriente (la estimación de demanda, cumple con factores de “Q” de la cantidad de salas cunas y jardines infantiles)⁶.

Segmento salas cunas: Enfocadas en niños(a) entre 1 a 2 años de edad, del sector centro oriente de Santiago.

Segmento Jardines infantiles: Enfocadas en niños(a), entre 3 a 5 años de edad del sector centro oriente de Santiago.

4.4. Modelo de Flujos de Ingresos

La fuente de ingresos proviene de la cantidad de horas que las salas cunas y jardines infantiles quieran contratar según la cantidad de niños que posean en sus establecimientos. El pago por los servicios de profesores para la enseñanza de un segundo idioma se realiza por medio de: Transferencia Bancaria Efectivo, Pago por tarjetas bancarias (crédito y débito) y Cheque. Este pago debe ser cancelando cada mes cursado.

4.5. Precio de Equilibrio según Oferta

De esta manera, el precio de venta de equilibrio es de \$25.000 por hora contratada y dentro del estudio realizado se encontró que el precio que el cliente está dispuesto a pagar oscila entre los \$15.000 – \$30.000 por una hora pedagógica de enseñanza en sus establecimientos

⁶ Anexo N°14 Mapa de comunas Región Metropolitana.

El precio promedio obtenido por los resultados se encuentra en los \$23.511.

El dar un precio cerrado, busca el objetivo que las salas cunas y jardines infantiles busquen un servicio de calidad más que un precio determinado. Al estar dentro de los rangos obtenidos, pretendemos que exista mayor demanda.

4.6. Estrategia de Distribución

4.6.1. Canales de Distribución

Los medios de distribución del servicio son en los recintos de las salas cunas y jardines infantiles. Una de las prioridades es siempre estar a la hora que los jardines infantiles puedan requerir el servicio ya que el profesor tendrá que movilizarse de un lugar a otro, por lo cual la logística interna es clave.

4.7. Estrategia de Comunicación y Ventas

4.7.1. Canales según segmentos de mercado

- Personal. Este segmento es el más utilizado, crea un valor de cercanía con los clientes ya que es la forma de dar a conocer el servicio que entrega Fun & Learn y genera valores como confianza, cercanía y seguridad con la empresa, fortaleciendo el contacto para optimizar su experiencia de compra.
- Canal en vivo, durante el servicio o visita en la sala cuna o jardín infantil.
- Canal de conocimiento del servicio (internet página web y plataformas).

Relación de contacto con los clientes y/o usuarios

- Personal, al momento del servicio.
- Por medio de información de otras personas que han tomado el servicio y son nuestros mejores promotores de venta
- Plataforma interactiva, la página web, con foros con los profesores de Fun & Learn, en donde se deja el nombre y contacto de la empresa para que los profesores puedan responder dudas sobre el material y contactos para ofrecer el servicio a otras salas cunas o jardines infantiles que estén interesados.

4.7.2. Relaciones con los Clientes

La relación con los clientes, se han basado en dos premisas dentro de la administración:

- Captación de clientes, la estrategia se ve relacionada al canal internet, y a la plataforma comercial de ventas por referencia, es decir, es de gran importancia al canal de poder dar boca a boca, contactar a los padres o madres para que prefieran jardines infantiles o salas cunas que tenga el servicio de Fun & Learn.
- Fidelización de los clientes, la estrategia se basa en la relación de confianza que se cree y fortalezca con el cliente y/o usuario.

Estimulación de Ventas: Esta radica en 2 actividades fundamentales para los indicadores de confianza:

Asistencia personal: el cliente se puede comunicar de manera eficiente y rápida con un representante del servicio, para que le pueda ayudar durante el servicio y posteriormente. En este caso toda comunicación debe ser entre Fun & Learn y el cliente.

Comunidades de clientes: Existen en Chile, agrupaciones de salas cunas y jardines infantiles donde se pueden obtener nuevos clientes.

4.8. Estimación de la Demanda y proyecciones de Crecimiento anual

4.8.1. Estimación de la Demanda

La premisa de demanda se basa en “todos aquellos clientes que necesitan un servicio de aprendizaje de un segundo idioma para sus instituciones”.

La metodología a seguir para la estimación de la demanda fue la siguiente:

4.8.2. Información Demográfica

En Chile, según los datos de la Junji que agrupa al sector público y el sector privado puede obtener el número total de instituciones que realizan cuidados y enseñanzas a menores hasta los 6 años.

El total de establecimientos en todo Chile está alrededor de los 5.079 establecimientos (1.937 privados y 3.142 administrados por la Junji).

De la región metropolitana la cantidad de SC y JI se estima en 1.066 establecimientos reconocidos.⁷

El plan de negocios está enfocado en el sector privado y para el futuro buscar acuerdos potenciales con la JUNJI para poder expandirse.

El otro sector que será desarrollado para la etapa de maduración es la integración del servicio con las regiones, ya que se detectó que también necesitan un servicio de aprendizaje de un segundo idioma en sus salas cunas o jardines infantiles. Para esto se requiere realizar un estudio de factibilidad de cuantos son los reales interesados en regiones para establecer si económicamente es sustentable prestar los servicio de Fun & Learn en distintas regiones.

Dentro del plan de negocios se enfocada en el sector privado y para el futuro buscar acuerdos potenciales con la JUNJI (sector público) para poder expandirnos.

4.8.3. Método de Cálculo

Con la información obtenida, se realizó una ponderación de los puntos a considerar, fueron los siguientes:

Con los resultados de la encuesta se concluyó que existe una preferencia por un servicio de aprendizaje de inglés externo a las salas cunas y jardines infantiles de un 66.2%, con esto se puede realizar una segmentación de las comunas que más están interesadas según los datos obtenidos.

Las comunas que más están interesadas son: Las Condes (16%) Providencia (14%) Santiago (10%) Ñuñoa (9%) Peñalolén (8%) y la Reina (6%). Con esto se estableció un rango de acción para estas comunas y sus alrededores para enfatizar el plan de marketing y conectarse con los clientes por el servicio de aprendizaje de una segunda lengua. Por lo cual el enfoque estará principalmente en el sector centro-oriente de Santiago.

Con esto se estableció una participación de mercado de un 15% de las comunas seleccionadas para el primer año con un crecimiento de un 2.5% por 5 años donde ya se estaría entrando en la etapa de maduración de la industria, ya que se proyecta una fuerte disputa por la participación de mercado entre los integrantes de la industria.

⁷ Anexo N°8

Comuna	Clientes	Horas Mensual	Q Total	Venta Mensual
Las Condes	18	8	144	3.600.000
Puente Alto	15	8	120	3.000.000
Ñuñoa	11	8	88	2.200.000
Providencia	10	8	80	2.000.000
Santiago	10	8	80	2.000.000
La Florida	9	8	72	1.800.000
Vitacura	6	8	48	1.200.000
Peñalolén	5	8	40	1.000.000
San Miguel	4	8	32	800.000
La Reina	4	8	32	800.000
Macul	4	8	32	800.000
Total	96		768	19.200.000

Fuente: Elaboración propia.

Con esto el tamaño de mercado será de un 9% de los 1.066 establecimientos totales que son los potenciales clientes a los cuales se puede acceder dándose un marco de clientes a enfocarse en la Región Metropolitana.

4.8.4. Interpretación de los Resultados:

Del análisis de estimación de demanda, se demostró que la mayor cantidad interesados en la contratación de un servicio de aprendizaje de un segundo idioma se concentra en las comunas correspondientes al sector centro-oriente de la RM de los posibles clientes estudiado. Dentro del estudio también se pudo concluir que existe un potencial en otras comunas de Santiago poniente, pero debido al costo en general existe un no aprovechamiento de este servicio externo.

A fin de crear un factor con el cual, se pudiera combinar el Q de los potenciales clientes y la capacidad de Fun & Learn de partir en forma ordenada y con una cantidad de profesores determinada, se creó el Factor de estimación que, para obtener la demanda, pondera estos dos factores. Con esto se estableció que la cuota de mercado inicial para la estimación de clientes es de un 9% en la región Metropolitana.

Se ha concluido mediante la observación de concentración de clientes y la necesidad de diferenciarse que el sector oriente entrega una mayor potencial demanda. En relación al factor de (%) de concentración en el sector centro también existe la necesidad de diferenciación entre ellos ante lo cual será el foco de los esfuerzos de marketing en el sector privado de las salas cunas y jardines infantiles.

4.9. Presupuesto de Marketing y Cronograma.

Para la implementación de un plan de promoción y publicidad dentro del plan estratégico de Marketing, con el enfoque de dar a conocer la empresa en los primeros años y la metodología única en Chile que posee Fun & Learn. El objetivo que busca este plan de promoción y publicidad es mejorar la captura de clientes durante el primer año de implementación de la empresa y generar un lanzamiento del servicio a los potenciales clientes. Para esto se elaboró el siguiente presupuesto.

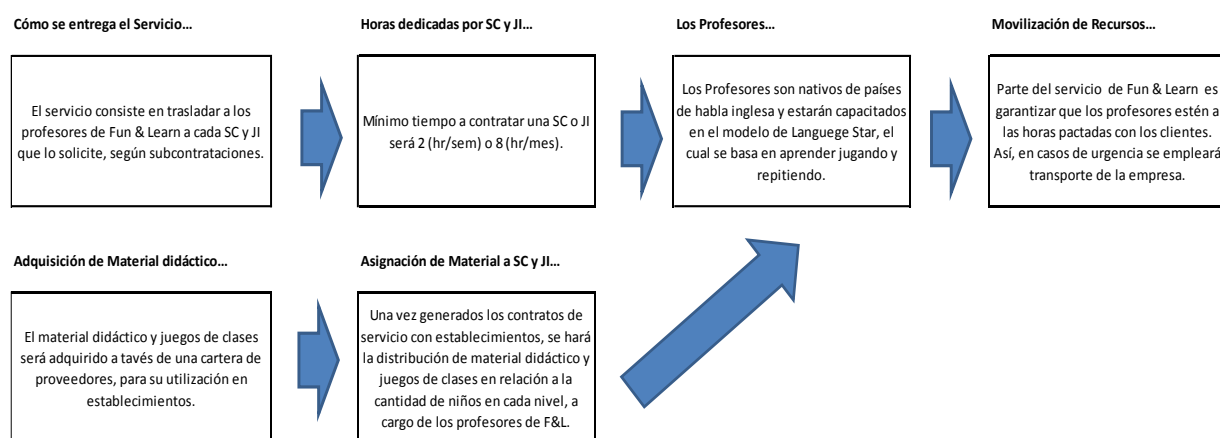
ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total
Costos Agentes	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	9.000.000
Plan de medios Digitales	500.000	500.000	500.000			500.000	250.000	250.000			250.000	250.000	3.000.000
Productos Graficos	500.000												500.000
Dipticos	100.000					100.000						100.000	300.000
Total	1.850.000	1.250.000	1.250.000	750.000	750.000	1.350.000	1.000.000	1.000.000	750.000	750.000	1.000.000	1.100.000	12.800.000

5. Plan de Operaciones⁸

La estrategia para enfrentar el plan de operaciones se sustenta en un plan de acción ágil y eficiente (Logística interna y Logística externa), capacitaciones permanentes a los profesores y una actualización periódica de la metodología de aprendizaje.

El tamaño y alcance de las operaciones contempla una cobertura inicial de 96 establecimientos (9% cuota de mercado) en 11 comunas de la región Metropolitana. Ventas el Año 1 por M\$174.000.

El flujo de operaciones de la empresa para la satisfacción del cliente se ha dividido en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Según esto, el flujo del servicio es el siguiente:



Nomenclatura:

SC: Salas Cunas

JI: Jardines Infantiles

Fuente: Elaboración propia.

Para el Plan de desarrollo e implementación, se han trazado 2 etapas:

Etapas:
Etapa 1: Inicio de actividades, arriendo oficina matriz, incorporación de metodología de aprendizaje en Chile, contratación personal, capacitaciones, adquisición de material didáctico, implementación del Plan de Marketing. Duración: 3 primeros meses de Año 1.

Etapa 2: Incursión en el mercado, seguimiento y retroalimentación de la implementación, incorporación de mejoras al servicio. Duración: a partir del mes 3 del Año 1.

⁸ Estructura original en Parte II, Informe Final F&L.

En cuanto a la dotación requerida en el presente negocio se contempla lo siguiente:

- 2 Socios, Full time
- 1 Secretaria, Full time
- 1 Asistente Aseo, Full time
- 1 Encargado Capacitación, Part time
- 1 Encargado Adquisiciones, Part time
- 7 Profesores, Full time
- 1 Agente Comercial, Part time
- 1 Encargado Control de Gestión, Part time

6. Equipo del Proyecto⁹

El equipo Operacional consta de 7 Profesores con inglés nativo y experiencia en enseñanza para edad temprana.

El equipo de Apoyo, consta de un Encargado de Capacitación, Encargado de Adquisiciones, Agente Comercial y Encargado en Control de Gestión.

En relación a la estructura organizacional de Fun & Learn, se puede definir como horizontal de estructura simple, debido a que es una empresa relativamente pequeña que busca el dinamismo interno y la rápida respuesta ante los cambios del mercado. La generación de una estructura horizontal simple, que genere la diferenciación asignando los recursos y las personas para lograr la creación de valor e integración, de tal forma que se logre coordinar a las personas, equipos de trabajo y funciones, a través de metas y objetivos. Esta estructura permite el dinamismo necesario para desarrollar las actividades y exigencias del negocio.

De este modo, el organigrama inicial de la compañía es una estructura de poca complejidad con pocos roles de dirección y algunos administradores de responsabilidad media en las áreas.

Respecto a Incentivos y compensaciones se construirá un sistema de recompensas, no monetarias las cuales buscarán premiar a la dotación de profesores que por un lado se caractericen por llevar el espíritu de Fun & Learn en su equipo de trabajo, sean evaluados positivamente por sus clientes, entre otros.

La estructura de compensación de la dotación de profesores se define por una compensación mixta, con un 70% de sueldo fijo (el cual depende de las horas trabajadas), y un 30% variable, el cual dependerá de la evaluación del servicio prestada realizada por cada cliente. . El objetivo de esto, es incentivar a entregar un servicio de alta calidad. Además, la posibilidad de contar con un incentivo variable, permite fidelizar a los profesores. De este modo, la remuneración bruta total de los profesores contempla dicha compensación mixta.

⁹ Estructura original en Parte II, Informe Final F&L.

7. Plan Financiero¹⁰

Supuestos:

- Aporte directo por 2 Socios fundadores del 100% del capital
- Evaluación del proyecto a 10 años, con una estrategia de salida de Valor terminal obtenido con el método de Valor de Liquidación de activos al año 10.
- Se considera el ingreso opcional de un tercer socio en el año 5 de operación
- La cuota de mercado dentro de la región Metropolitana, se estima en un 9% en el año 1 debido a un bajo conocimiento de la industria, teniendo en cuenta una cantidad de profesores no superior a 8 por los costos de operación implicados. A su vez, una cuota de mercado del 15% al final del año 5 y del 18% al cabo del año 10 de operación.
- Plan de Ventas contempla un crecimiento en la operación debido a la Cuota de mercado y a la Tasa crecimiento de Ventas.
- Para la determinación de la depreciación de los activos se utilizó el método lineal, el cual supone que los activos se deprecian en partidas anuales e iguales, en base a la vida útil contable del mismo.

Estimación de Ingresos

El precio de Fun & Learn a cobrar por hora de servicio se ha estimado tras un estudio de mercado entre los potenciales clientes que sería de 25.000 (\$/hr*establ). A su vez, las horas impartidas por establecimiento serían 8 (hr/mes).

ESTIMACIÓN INGRESOS AÑO 1 [M\$] (% sobre base de fin año 1)	Base Cálculo	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total [M\$]
% Planes Establecimientos	-	0%	0%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	
Total hrs. Contratadas	768	-	-	422	461	499	538	576	614	653	691	730	768	
Precio Plan (\$/hr)	25.000													
Ingresos Planes Establecimientos	-	-	-	10.560	11.520	12.480	13.440	14.400	15.360	16.320	17.280	18.240	19.200	148.800
% Venta Kit juegos didácticos hogar	-	0%	0%	0%	44%	51%	58%	65%	72%	79%	86%	93%	100%	
Total establecimientos a vender Kit	96	-	-	-	42	49	56	62	69	76	83	89	96	
Precio Kit juegos didácticos (\$/kit)	40.000													
Ingresos Venta Kit juegos didácticos hogar	-	-	-	-	1.690	1.958	2.227	2.496	2.765	3.034	3.302	3.571	3.840	24.883
Total Ingresos de actividades ordinarias		-	-	10.560	13.210	14.438	15.667	16.896	18.125	19.354	20.582	21.811	23.040	173.683

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ Estructura original en Parte II, Informe Final F&L.

En relación al Plan de inversiones, es importante destacar que la inversión inicial requerida asciende a M\$25.030, en el cual se destacan los siguientes activos:

- **Activos Fijos:** Instalaciones, Muebles y otros y Equipamiento educativo, cuya vida útil es de 10 años. Estos activos se deprecian por método lineal en partidas anuales e iguales.
- **Activos Intangibles:** Certificación de metodología (patente certificación ACTFL), cuya vida útil (legal) se ha considerado de 20 años. Estos activos se deprecian por método lineal en partidas anuales e iguales.¹¹

Las proyecciones de Estados de Resultados hacen vislumbrar la necesidad de un Capital de Trabajo, estimado con el método del Máximo Déficit Acumulado del Flujo de Caja para en el Año 1 de operación, el cual corresponde a M\$29.937:

La proyección del Flujo de caja permite observar tras su análisis que el Valor Terminal corresponde al Valor de liquidación, estimado a partir de los activos no depreciados al término del año 10 cuyo monto asciende a M\$15.885.

El Flujo de caja libre + Valor terminal en Año 1, se obtiene un flujo negativo debido a la inversión inicial y capital de trabajo requerido, sin embargo, a partir del Año 2 los flujos son positivos hasta el Año 10.

La Tasa de descuento obtenida en el proyecto por medio de la fórmula CAPM es de 15,50%.

Finalmente, tras la evaluación financiera del proyecto se han obtenido los siguientes indicadores de rentabilidad que hacen del negocio, una alternativa atractiva para invertir:

Tasa de descuento (Td)	15,50%
VAN F&L [M\$]	311.829
TIR [%]	54,17%
PAY BACK (Años)	4,26

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Fuente: WikiHow. CMZ Abogados-Startups y Capital de riesgo. Cómo calcular la amortización de una patente: <http://es.wikihow.com/calcular-la-amortizaci%C3%B3n-de-una-patente>

8. Riesgos Críticos¹²

- ✓ Término del contrato de arrendamiento de la oficina matriz, para lo cual se deben tomar las providencias necesarias y evaluar en forma planificada, alternativas de nuevos arrendamientos que no interfieran en la logística interna ni externa, para así lograr un servicio oportuno a los clientes.
- ✓ Alto capital inicial invertido por socios fundadores (capital propio en un 100%)
- ✓ Proliferación de nuevos competidores en la industria
- ✓ Rol preponderante de la Logística externa en la planificación de coberturas a clientes.
- ✓ Cartera de proveedores debe mantenerse permanentemente actualizada, para así enfrentar las contingencias en cuanto a requerimientos de insumos para el material didáctico de enseñanza.

¹² Estructura original en Parte II, Informe Final F&L.

9. Propuesta Inversionista¹³

La Tasa de descuento del proyecto es del 15,50%, la cual es aceptada dentro del promedio de evaluadores de riesgo para nuevos negocios en la industria de la educación:

TASAS DE RETORNO DE LA EDUCACIÓN					
Social			Privada		
Básica	Secundaria	Superior	Básica	Secundaria	Superior
17,9	12,8	12,3	26,2	16,8	19,7

Fuente: Banco Mundial.

El VAN obtenido en el presente proyecto asciende a M\$311.829 en el Año 0, lo que equivale a decir que el gestor o inversionista que ejecute el negocio verá aumentada su riqueza en tal cantidad de dinero. A su vez, la TIR obtenida es del 54,17%.

Estos indicadores dan la confianza para una decisión de inversión y los inversionistas podrán evaluar sus opciones en función de retornos del negocio.

Finalmente, el potencial inversionista deberá tener en cuenta los siguientes requerimientos del proyecto durante su vida útil:

- ✓ Inversión exigida: Año 5 M\$8.450 y en Año 10 por M\$4.160.

¹³ Estructura original en Parte II, Informe Final F&L.

10. Conclusiones

- i. El mercado de la enseñanza del idioma inglés en edad temprana se encuentra en crecimiento en Chile, hace ya unos años dada la globalización en tiempos actuales.
- ii. En la industria de oferta en servicios de enseñanza del idioma inglés en niños en edad temprana de 1 a 5 años, existen actualmente muy pocos competidores, entre los que se pueden encontrar institutos y profesores que ofrecen sus servicios en forma particular, lo cual ofrece un modelo de negocios distinto al de Fun & Learn.
- iii. La estrategia escogida se basa en la diferenciación, dado que existen modelos distintos en la oferta actual y en la calidad del servicio entregado en salas cunas y jardines infantiles.
- iv. Con el fin de generar un modelo de negocio atractivo para los posibles inversionistas, se establecerá una oficina matriz como centro de operaciones, a partir del cual se desarrollará la red logística para dar cobertura de servicio a los distintos establecimientos en las 11 comunas dentro del anillo céntrico de la región Metropolitana.
- v. Es importante establecer un mecanismo de fidelización de clientes, con el fin de evitar migraciones hacia otros centros o institutos que ofrecen servicios similares.
- vi. La evaluación económica-financiera del proyecto para el negocio, ofrece resultados favorables según los indicadores del VAN, TIR y Pay Back (Plazo de Recuperación de la Inversión), lo cual hace vislumbrar un negocio atractivo tanto para sus socios fundadores como para un nuevo inversionista.
- vii. El arriendo de la oficina matriz es viable estratégica y económicamente. Adicionalmente se empleará dicha instalación para capacitaciones, adquisición de material didáctico de clases y para la venta de material complementario para el trabajo en el hogar entre padres e hijos.

11. Bibliografía y Fuentes

- i. Base Datos SC y JI Particulares Diciembre de 2015. Región Metropolitana. JUNJI.
- ii. Mapa Socioeconómico de Chile. Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo 2002. ADIMARK.
- iii. Síntesis de Resultados Censo 2012. Instituto nacional de Estadísticas.
- iv. Trabajo de Campo: Cuestionario a clientes “Indagación de Interés por modelo de negocios en potenciales clientes. Abril 2016.
- v. Circular N° 52. Servicio de Impuestos Internos, Sistema de publicaciones administrativas. Fecha: 10 de octubre de 2014.
- vi. Base de datos estadísticos Banco Central:
<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- vii. Country Default Spreads and Risk Premiums. Last Updated January 2017:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- viii. Betas by Sector (US). Data used is as of January 2017 Damodaran Online:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- ix. Carlos Maquieira Villanueva. “Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica”, 2014. Editorial Andrés Bello.
- x. WikiHow. CMZ Abogados- Startups y Capital de riesgo. Cómo calcular la amortización de una patente: <http://es.wikihow.com/calcular-la-amortizaci%C3%B3n-de-una-patente>
- xi. Rentabilidad de la Educación. Información para América Latina y el Caribe: Banco Mundial (1995): <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/4982/Renta1.html>
- xii. Cálculo del Capital de Trabajo del Proyecto de Inversión. Método del Déficit Acumulado Máximo. Uploaded by William Rocha:
<https://es.scribd.com/doc/37313114/Calculo-Del-Capital-de-Trabajo>

Anexos

Anexo N°1.- Análisis PESTEL:

Se han concluido que los mayores riesgos son bajos, debido a que las políticas públicas sobre los recintos de enseñanza a niños en edad temprana, está bien regulada:

Riesgos Políticos

- a) Cambios de gobiernos en el país, no generan variaciones en las políticas o normativas específicas, al contrario existe una uniformidad en aspectos de la enseñanza.
- b) Cambios en política de impuestos, dependiendo de los políticos del momento se puede cambiar las tasas impositivas según regulaciones.

Riesgos Económicos

Se analiza un bajo riesgo en la industria, debido a:

- a) Ciclos económicos: Chile no presenta en la historia reciente cambios críticos en sus ciclos económicos, es una industria constante, y con baja competencia.
- b) Políticas económicas del gobierno; existe una tasa tributaria estable.
- c) Tipos de Interés: se concluyó en base a la revisión de las tasas anuales de los últimos años (Fuente: SII y Banco Central de Chile).
- d) Factores Macroeconómicos propios del país, Chile es uno de los países de Latinoamérica más estables, se espera un crecimiento para el 2016, y una baja en la tasa de desempleo, la cual al primer trimestre del presente año, está en un 2.5%.
- e) Nivel de inflación y tipo de cambio; en este aspecto la inflación en Chile no presenta fluctuaciones mayores y el tipo de cambio es un factor que no debería impactar en forma directa para el desarrollo de nuestro negocio.

Riesgos Sociales

Se concluyó que el riesgo es medio, debido a los siguientes factores:

- a) Cambios en gustos o tendencias que afecten el consumo, el consumidor tiende a cambiar sus gustos de manera constante.

- b) Cambios en el nivel de ingreso de la sociedad, la distribución de ingresos dentro de la Región Metropolitana se ha mantenido constante, dentro de los últimos años, lo mismo a nivel nacional por regiones. Según datos obtenidos de Censo 2012, por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), concluyendo un bajo riesgo en este factor.

Riesgos Tecnológicos

Se analiza un riesgo bajo en este factor.

- a) Se innova en nuevas formas de aprender inglés vía online en plataformas web.
- b) Alta y constante Inversión en I&D.
- c) Promoción del desarrollo tecnológico y sus variables competitivas, a nivel nacional, tanto interno, como a nivel internacional.

Riesgos Ecológicos

Se estima un riesgo bajo de este factor.

- a) Leyes de protección medioambiental, en relación en la industria a la contaminación por emisiones de carbono, que pueda generar la empresa y sus servicios. Este concepto utilizado en los últimos años por las instituciones dirigidas a la RSE, cada vez está tomando mayor protagonismo.
- b) Aumento de la Regulación sobre el consumo de energía, y reciclado.
- c) Mayor preocupación por el calentamiento global a nivel nacional.

Riesgos Legales

Los factores de riesgo en este ítem, son bajos.

- a) Normas educacionales, actualmente para la industria del de salas cunas y jardines infantiles.
- b) Leyes sobre el empleo, la regulación del empleo, basada en el Código del Trabajo.
- c) Derecho propiedad intelectual, no presenta mayor riesgo, cumpliendo con la normativa de inscribir las marcas asociadas a la empresa, y sus actividades respectivas.
- d) Leyes de salud y laborales, bajo riesgo, debido a la igualdad de la industria a las otras a nivel nacional en esta materia.
- e) Sectores protegidos o regulados, en este caso, el riesgo es bajo, siempre bajo la Regulación e Inspección del Ministerio de Educación a través de la JUNJI.

- f) VISA: El trabajador(a) extranjero sólo puede iniciar su actividad laboral una vez que haya obtenido la visación de residencia correspondiente en Chile o el permiso especial de trabajo para extranjeros. La Ley de Extranjería contempla los siguientes permisos de residencia y autorizaciones de trabajo: Visa Temporaria, Visa Sujeta a Contrato, Permiso para trabajar con Visa de Estudiante, Permiso para trabajar como Turista

Anexo N°2.- Metodología a Usar:

Diversión: Si un niño encuentra que lo que está aprendiendo no es entretenido ni significativo para él simplemente no lo va a aprender. Es por eso que la empresa se asegurará que las clases sean atractivas. Es sabido que si se divierten, aprenderán lo que se pretende enseñar a los niños. En las clases se incluyen juegos, canciones, competencias, música, actividades entretenidas y mucho más. Esto abre las puertas para que el niño tenga una relación positiva con el inglés.

Inmersión: Las clases son 100% en inglés. Se ha comprobado que ésta es la única forma realmente efectiva para aprender un segundo idioma siendo niño. Solo cuando el idioma a aprender es significativo para ellos y lo necesitan para comunicarse, es que lo aprenden. En las clases F&L, se aprenden muchas cosas de manera simultánea. Por un lado, los niños aprenden los contenidos del programa: Colors and Shapes, My Family, My Body, entre otros. Por otro lado, al estar inmersos en el idioma, aprenden a:

- Seguir instrucciones en inglés.
- Obedecer comandos simples.
- Relacionar palabras con sus sonidos correspondientes.

Se utilizarán textos diseñados para la enseñanza de niños que hablan inglés. No son libros escritos en español para enseñar inglés a hablantes Hispanos. Se considera que aprender inglés toma lugar en la mente de los niños, de la misma manera en la que se aprende español. Por lo mismo, todos los materiales (Flash cards, libros, stickers, diplomas, etc) que los profesores usan en sus clases, provienen de Estados Unidos.

Pasión: En Inglés Para Niños ¡amamos a los niños! La pasión y amor por los niños y la enseñanza se refleja en todo lo que hacemos: las clases, la relación con los niños, el compromiso con su aprendizaje y desarrollo personal. Los profesores aman lo que hacen y los niños reciben ese amor y pasión traducidos en clases de excelencia y en una relación de

confianza. Con un niño preescolar que no entiende un idioma, en primer lugar, es necesario trabajarlo de manera divertida.

Así es como en principio los niños aprenden: jugando, divirtiéndose. Por ésto, en Inglés para niños la meta N° 1 con tu hijo para que aprenda inglés, es hacerlo divertido.

En las clases, se realizan muchos juegos, se utilizan libros coloridos y entretenidos para que tu hijo tenga ganas de aprender, y con esto, ganas de asistir a su clase todos los días que le corresponda. Como segundo punto, la metodología de tiempo en clases es hacerlo corto y poderoso, La hora de clase se divide en bloques de aproximadamente 5 minutos. Dentro de cada uno de estos bloques, se tienen actividades diferentes con el propósito que tu hijo aprenda el inglés divirtiéndose y pasando un momento agradable.

Y finalmente, un tercer punto de la metodología con los niños es hacer las clases 100% en inglés. ¿Por qué usar sólo el inglés?, varias veces se ha consultado si F&L ocupa el español en las clases de inglés. Generalmente, el niño no tiene que escuchar español para entender, los profesores tienen la habilidad de enseñar usando sus expresiones corporales como instrumento, así el niño puede entender lo que está queriendo decir a través de la expresión de sus caras o por los movimientos de sus manos. Por eso el niño no va asimilando el inglés con el español, sino que va a asimilando el inglés con el inglés, por lo tanto tu hijo está aprendiendo el inglés como un hablante nativo.

Metodología para niños entre 1 a 2 años de edad:

- Énfasis en generar sonidos familiares en el segundo idioma.
- Ayuda en los juegos y colores para que se familiarizar los contextos donde se desenvuelven en el segundo idioma.
- Frases cortas en el segundo idioma
- Videos y dibujos en el primer idioma y después en el segundo idioma.
- Utilización de Flashcard en ambos idiomas.
- Utilización de música en ambos idiomas.

Metodología para niños entre 3 a 5 años de edad:

- Utilización de páginas web y textos guías en ambos idiomas.
- Juegos divertidos en el segundo idioma y después en el dominante.
- Flashcard en el segundo idioma.
- Videos en ambos idiomas.
- Audios divertidos en ambos idiomas.
- Elaboración de párrafos en el segundo idioma.

Anexo N°3.- Alcances de Marketing:

Medios Interactivos: Considera la contratación de empresa proveedora de Marketing en redes sociales, específicamente Facebook, la cual irá segmentada al target objetivo, con un alcance mensual con una baja. Esta empresa posiciona mediante alcance al segmento que se está dirigido, mediante contacto en las redes sociales a las cuales ingrese el potencial cliente y/o usuario.

Productora Gráfica: Consta de contrato una vez por año, para servicio de Diseño Gráfico, de Página Web, publicidad en redes sociales, diseño de Folletos y Dípticos.

Agentes: Contrato de dos agentes con media jornada, las cuales irán rotando en los jardines infantiles y salas cunas de Oriente y Centro de Santiago, con una oficina de fidelización de los clientes.

Anexo N°4.- Detalle de Flujo de Operaciones:

Clientes: se genera interacción con Fun & Learn.

1. Contacto inicial: cliente solicita contacto con la empresa, ya sea a través de la página web, teléfono, o referido de algún cliente anterior. En el plazo de 24 horas, el potencial cliente será contacto por una ejecutiva de ventas (en un comienzo, el contacto será directo con uno de los dueños de la empresa), en cuyo proceso se explica en que consiste Fun & Learn y en la contribución a una sala cuna o jardín infantil.
2. Se entrega información: según el primer contacto en la empresa, se le entrega el modelo de aprendizaje y los valores asociados a los cursos impartidos por la empresa con salas cunas y jardines infantiles.
3. Interesado No: si con el primer contacto y con la entrega del modelo no solicita el servicio, se deja almacenados sus antecedentes en una base de datos, para futuras captaciones de clientes.
4. Se insiste nuevamente al cliente: se ocupa nuevos datos y se busca crear la necesidad en el cliente. En este proceso pueden suceder 2 cosas: que simplemente no requiera el producto y solo se deje al cliente y la otra, que si desee obtener el servicio.

5. Interesado Si: se genera un contrato del servicio con la cantidad de meses que el cliente desee.
6. Se asignan los profesores: se asigna a los profesores que impartirán las clases en inglés en la sala cuna o jardín infantil contratado.
7. Prestación del servicio: se genera el servicio en el recinto establecido a la hora pactada según contrato.
8. Evaluación del servicio: se hace seguimiento al servicio entregado por el profesor en el recinto y se busca feedback del cliente.

Anexo N°5.- Dotación F&L, Estudios y Experiencia Laboral:

Cantidad	Cargo	Estudios	Experiencia Laboral	Renta Bruta Fija [\$/mes]	Renta Bruta Variable [\$/mes]	Tipo Contratación
2	Socios	Ing. Civil Industrial/Ing. Comercial	8 años. Liderar procesos tácticos y estratégicos, manejo de equipos de trabajo, Dirección en Áreas de Finanzas, Marketing, Logística, Administración bases de clientes, Planificación y Control de Gestión, Proyectos e Investigación & Desarrollo.	1.050.000	-	Full Time
1	Secretaria	Secretaria Bilingüe	3 años. Secretaria gerencial y/o Secretaria en instituciones de enseñanza de idioma inglés.	300.000	-	Full Time
1	Asistente Aseo	Enseñanza Media	5 años. Aseo, mantención de instalaciones, conducción de vehículos empresa, trámites administrativos, pagos y compras menores.	200.000	-	Full Time

1	Encargado Capacitación	Psicólogo/ Ing. Administración de Empresas	3 años. Capacitaciones empresa, manejo de personal, gestión en área de Desarrollo de Personal.	225.000	-	Part Time
1	Encargado Adquisiciones	Ing. Administración de Empresas/	3 años. Dominio de plataformas de compras, manejo cartera de proveedores empresas, trabajo bajo presión.	250.000	-	Part Time
7	Profesor	Pedagogía en Inglés/ Traductor Intérprete	8 años. Dominio idioma inglés nativo, desempeño en instituciones de enseñanza del idioma, trabajo con niños de 1 a 7 años, participación en equipos de trabajo.	-	1.003.886	Full Time
1	Agente Comercial	Ing. Comercial/ Ing. Administración de Empresas	3 años. Difusión de servicios y productos, desempeño en Marketing operativo empresas, captación de nuevos clientes, acreditar resultados comprobados.	325.000	-	Part Time
1	Encargado Control de Gestión	Ing. Administración de Empresas/ Contador Auditor	3 años. Planificación y Gestión táctica y estratégica, Análisis financiero, generación de ratios e indicadores de gestión, seguimiento de procesos de gestión.	325.000	-	Part Time

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6.- Curriculum Vitae Socios de Equipo Gestor:

SOCIO N°1

JOSE ANTONIO FREDES BASAÑEZ

Teléfono: +56 956923578 – 032 3288894

e-mail: jfredesb@fen.uchile.cl

ANTECEDENTES PERSONALES

CEDULA DE IDENTIDAD	:	13.456.079-7
NACIONALIDAD	:	CHILENA
LUGAR DE NACIMIENTO	:	SANTIAGO, CHILE
FECHA DE NACIMIENTO	:	23/02/1978
ESTADO CIVIL	:	CASADO
DOMICILIO	:	CARMEN 446, DEPTO. 1702 CERRO LOS PLACERES, VALPARAÍSO

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

2014 - 2016	MBA – MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DE CHILE, Santiago.
2015	CERTIFICADO TÓPICOS AVANZADOS DE NEGOCIOS THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, Washington D.C.– USA.
1996-2002	INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO, Valparaíso.
1996-2001	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INGENIERÍA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO, Valparaíso.
1992-1995	ENSEÑANZA MEDIA Colegio Rubén Castro, Viña del Mar.
1984-1991	ENSEÑANZA BÁSICA Colegio Salesiano Camilo Ortuzar Montt, Santiago.

ANTECEDENTES LABORALES

2013 - Hoy	JEFE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL CORPORACIÓN MUNICIPAL VIÑA DEL MAR <ul style="list-style-type: none">- Gestión de Procesos, Diseño e Implementación en Procesos de Gestión- Planificación Estratégica y Táctica, reportando a Gerente General- Liderar la Planificación, Formulación y Control del Presupuesto Anual- Emisión de Ejecución Presupuestaria Mensual y Trimestral
-------------------	---

- Liderar Procesos de Transparencia Pública: Transparencia Activa y Solicitudes de Acceso a la Información Pública- Ley 20.285: Creación de Metodología y Protocolo para el Levantamiento de la Información, Coordinación de Update mensual, Validación, Consolidación y aprobación final para publicación en Web page de la Corporación.
- Liderar Rendición de Cuenta Pública de la Corporación Municipal a la I.Municipalida de Viña del Mar.
- Liderar proceso de Planificación, Confección, Diseño y Consolidación de la Memoria y Balance Anual de la Corporación Municipal.

2011-2012

JEFE PROYECTOS DE DESARROLLO PORTUARIO

GERENCIA DE CONCESIONES PORTUARIAS

EMPRESA PORTUARIA SAN ANTONIO

- Desarrollo de Iniciativas de Inversión en el Sistema Nacional de Inversiones: Estudios Básicos y Proyectos etapa Diseño/Ejecución para la obtención de recursos otorgados por Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Liderar Proyectos de Obras de Concesiones Portuarias y Desarrollo del recinto Portuario.
- Coordinador Técnico de Contratos y Auditorías a Concesiones Portuarias
- Dirección, Control y Administración de Contratos de Concesiones para Frentes de Atraque, Terminales de Almacenamiento, Industria de la Minería (CODELCO), Depósitos y Bodegajes.
- Elaboración Presupuesto Anual de Gerencia y Apoyo en Presupuesto de la Empresa.
- Elaboración de Informes de Gestión de la Empresa

2010

ANALISTA GESTIÓN DE PROCESOS

DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO- RECTORÍA

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

- Apoyar la identificación y documentación de Procesos de Gestión y Procedimientos relacionados a Proyectos y Planes de Mejoramiento de la Gestión.
- Responsable de gestionar las nuevas Versiones de Documentos relativos a Procesos/Procedimientos, su Validación y Verificación por parte de las Autoridades y finalmente su correcta Publicación y Difusión.

2007-2009

COORDINADOR PLANIFICACIÓN MANTENIMIENTO FLOTA

AIRBUS 340 Y BOEING 737

GERENCIA DE SOPORTE TÉCNICO

LAN AIRLINES S.A.

- Programación y Control Eventos de Mantenimiento, garantizando cumplimiento de Ordenes de Ingeniería mandatorias, conforme a la DGAC y a estándares dispuestos en Programas de Mantenimiento.
- Gestionar financiamiento para reemplazo de Unidades rotables de aeronaves.
- Gestionar y Planificar Mantenimiento Mayor actuando como Focal Point con Áreas: Ingeniería, Gestión de Materiales,

- Aeronavegabilidad, Producción de Mantenimiento, Operaciones y Comercial, asegurando un soporte continuado para la Operación.
- Planificación Mantenimiento Corto y Largo Plazo, priorizando Criticidad, Costos y Slot disponibles en hangar.
- Liderar Proyecto "Término Operación Flota Boeing 737: Venta, Desarme y Redelivery de Aeronaves.

2004-2006

JEFE DE PROYECTOS (2006)

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y CONTROL DEL EJÉRCITO

- Liderar Proyecto Mantenimiento de Sistema de Armas del Ejército.
Etapas: Estudio, Factibilidad Técnica, Económica y Financiera.
- Liderar equipos de trabajo multidisciplinarios con diversas áreas

JEFE ÁREA METROLOGÍA (2004-2005)

DEPARTAMENTO MECÁNICO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y CONTROL DEL EJÉRCITO

- Administrar, Planificar y Gestionar la producción del Laboratorio de Metrología, certificado ISO 17.025, en la calibración de equipos e instrumentos de medición en 5 magnitudes acreditadas en el INN, conforme a Red de Trazabilidad Metrológica.
- Implementación y Certificación de Norma ISO 9000:2000, para Sistema de Gestión de la Calidad y sus Requisitos en ISO 9001:2000.

2003

JEFE DE PROYECTO

CONSULTORÍA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

- Liderar Proyecto "Estudio de Cobertura Curricular para Programas de Estudio de Establecimientos Educativos".

**CURSOS DE
CAPACITACIÓN**

- | | |
|-------------|--|
| 2015 | Advanced Seminar on International Business Issues Organismo: School of Business, The George Washington University, USA. |
| 2013 | Taller de Sistema Nacional de Información Municipal
Organismo: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile. |
| 2012 | Seminario Taller de Tarificación Portuaria
Organismo: Andrés Rengifo & Asociados, Ports Logistics Consulting. |
| 2011 | Curso Intensivo Evaluación Social de Proyectos
Organismo: Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile / PUCV |
| 2008 | BOEING 767-300 (CF6-80) General Familiarization. Technical Training
Organismo: LAN AIRLINES – LUFTHANSA |
| 2007 | Programa Desarrollando Líderes. Talleres en Gestión del |

Liderazgo
Organismo: LAN AIRLINES

Production Planning and Control. Technical Training
Organismo: LAN AIRLINES – LUFTHANSA

**A318/A319/A320 (V2500-PW6000) Advanced General
Familiarization.** Technical Training
Organismo: LAN AIRLINES– LUFTHANSA

2006 Balance Scorecard: Cuadro de Mando Integral
Organismo: DICTUC, PUC

**2005 Implementación y Certificación ISO: Sist. de Gestión de
Calidad**
• ISO 9000: 2000.- Fundamentos y Vocabulario
• ISO 9001: 2000.- Requisitos
Organismo: INN

Implementación ISO 17.025 en Laboratorios de Ensayo
Organismo: INN

Auditorías Internas de Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 19.011.
Organismo: INN

ÁREAS DE INTERÉS PROFESIONAL

- Control de Gestión
- Administración de Contratos
- Proyectos
- Operaciones y Logística
- Mantenimiento
- Planificación

IDIOMAS

INGLÉS

Modalidad Oral y Escrito: Nivel Intermedio
Institución: TRONWELL INSTITUTE

INTERESES Y ACTIVIDADES

DEPORTES : Tenis, natación, baby Fútbol, voleybol, jogging,
Crossfit, Gym.

AFICIONES : Cine, música, reuniones sociales, viajes,
excursiones

SOCIO N°2:

Marcelo Fernando Vergara Espinoza

8 de junio del 1983

Rut: 15.960.734-8

Teléfonos: 02-3428656 07-6097516

e-mail: mfcvergara@gmail.com o mvergarae@fen.uchile.cl

Dirección: Huara – Huara 1677 Las Condes, Santiago

Ingeniero Comercial titulado, con MBA en la Universidad de Chile. Cuenta con 7 años de trayectoria en planificación y control de gestión de diversos proyectos, brindando un importante enfoque tanto analítico como ejecutivo al desarrollar e implementar la estrategia de la empresa. En el último tiempo se ha desempeñado como ingeniero en planificación, aportando desde el liderazgo hacia una planificación exitosa en el desarrollo de nuevas aptitudes para el cumplimiento de metas. Se caracteriza por contar con una visión amplia de las organizaciones de manera que podría aportar en distintas áreas de la organización, además de desempeñarse con un fuerte enfoque al trabajo en equipo, lo que se traduce en fomentar sinergia en los equipos y en la generación de un clima laboral positivo. Adicionalmente, se caracteriza por la constante búsqueda de mejoras en los procesos en la empresa, y a su vez enfoca su motivación y energía al desarrollo y crecimiento profesional, tanto individual como de los equipos que conforma.

EDUCACIÓN

2014	UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
2011	Master in Business Administration.
2003-2009	UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
1993 – 2001	Diplomado de Evaluación y Gestión de proyectos. Titulado. UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES FACULTAD ECONOMÍA Y EMPRESA Ingeniero Comercial. Titulado. Colegio Internacional S.E.K. Educación Básica y Media.

EXPERIENCIA LABORAL

CANAL 13 S.A.

Dirección de Gestión y Planeamiento.

Ingeniero en planificación Sénior Marzo 2012 – A la Fecha.

- Elaboración de informes de gestión periódicos para el directorio del canal para su posterior toma de decisiones.
- Generación de indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.
- Liderar el proceso anual de planificación del presupuesto marco.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de los plazos acordados en cada proyecto e informar tempranamente de las desviaciones detectadas.
- Generar modelos eficientes que permitan el control de gestión y ejecución de los proyectos para el apoyo del proceso de planificación anual y trimestral.
- Apoyar a la planificación y control del presupuesto marco de área de Marketing.
- Evaluar y gestionar los proyectos del área de Deportes.
- Generar métricas para la correcta evaluación de parámetros cualitativos.
- Análisis de audiencia, mercado publicitario y costos de parrilla para las proyecciones trimestrales.

Principales logros:

-Creación de indicadores utilizados por el directorio de la organización para la toma de decisiones.

-Optimización de procesos y mayor planificación de las operaciones del canal, tales como la obtención de rating, costos e ingresos.

CANAL 13 S.A.

Dirección de Gestión y Planeamiento.

Analista de control de gestión: Marzo 2011 – Febrero 2012.

- Evaluar y revisar los presupuestos y proyectos generados por la dirección de programación y entregar esta información al Director de Gestión.
- Gestionar la aprobación presupuestaria de los programas y proyectos de la señal abierta a través de comités ejecutivos periódicos liderados por la dirección ejecutiva y en los que participan los directores y/o gerentes de las distintas áreas de la empresa.
- Análisis de audiencia, mercado publicitario, costos y tendencias con la finalidad de proponer ideas para la parrilla programática.
- Evaluación de proyectos estratégicos de la empresa.
- Evaluación de compra de formatos y derechos de transmisión.
- Apoyo a la Gerencia de Producción en la creación y revisión de los presupuestos para su presentación al directorio ejecutiva.
- Realizar análisis semanales y mensuales de los gastos realizados por los distintos proyectos del canal y generar informes para el comité de programación y la Dirección de Gestión.
- Mejorar los procesos en el control de la información.

Principales logros:

-Promover una mayor participación de las distintas gerencias de la organización con el propósito de evaluar los proyectos.

-Rediseñar los procesos del área de finanzas y control de gestión.

UNILEVER S.A.

Supply Chain Fabrics.

Co-Maker assistant de la categoría HPC: Septiembre 2010 – Febrero 2011.

- Apoyo al proceso de modernización de la categoría HPC.
- Evaluar y proyectar los proyectos de producción de los terceros productivos de Unilever.
- Tracking mensual de las tarifas de subcontratación.
- Controlar los ajustes de inventario.
- Balance scorecard de Supply Chain Fabrics.
- Apoyo al área de Supply Chain Fabric en toda su dimensión.

SOPROLE S.A.

Jefatura de Administración y Ventas.

Analista de cuentas del área de administración y ventas: Agosto 2009 – Agosto 2010.

- Analizar y liquidar las cuentas de los transportistas tanto de Santiago como de regiones.
- Preparar informes para la gerencia de finanzas y para los transportistas de los cobros generados hacia sus cuentas.
- Generar informes de rendimientos de las sociedades de transporte según su recaudación diaria y semanal, además de los distintos depósitos que posee la empresa en Chile.
- Cumplimiento en el desarrollo de implementar el proceso de Liquidación Diaria

Principales logros:

-Finalizar la implementación del proceso de liquidación diaria.

-Informe de Ranking semanal de Transportistas.

PROVIDA S.A.

BackOffice Mesa de Dinero.

Práctica Laboral Diciembre 2008 – Marzo 2009.

- Asistente y controlador de las operaciones realizadas de la mesa de dinero y del cumplimiento de las normas de la superintendencia de AFP de Chile.
- Control de inversiones de la mesa de dinero de la AFP:

TRAMCORP S.A.

Gerencia de Finanzas.

Asistente junior. Enero 2007 - Marzo 2007.

- Apoyo a la Gerencia Comercial en sus informes hacia la casa matriz.
- Apoyo a la obtención de créditos desde GMAC.
- Apoyo a la contabilidad en la emisión y control de facturas por ventas de automóviles.

Anexo N°7.- Descripción de Cargos:

- **Socio1:** Producción, Finanzas y Control de operaciones (Control de procesos de prestación de servicios, abastecimiento y administración).
- **Socio2:** Marketing, Recursos Humanos, Incentivos y Sistemas de Información (Administración de bases de clientes, web y plataformas de contrato).
- **Asistente de Capacitación:** perfeccionamiento e instrucción de metodología de aprendizaje vigente según certificación ACTFL.
- **Encargado de Adquisiciones:** contacto con proveedores, compra de insumos de oficina y material didáctico para utilizar en aprendizaje de idioma inglés en salas cunas y jardines infantiles.
- **Profesores:** son los encargos de realizar las clases del sistema de Fun & Learn en las salas cunas y jardines infantiles.
- **Agente Comercial:** encargado de primer contacto con los potenciales clientes, entrega de información y de cerrar contratos se servicios.
- **Encargado Control de Gestión:** labores de seguimiento en la implementación, desempeño de profesores y análisis de servicio con los clientes.

Anexo N°8.- Base Datos SC y JI Particulares Región Metropolitana:

SC - JI PARTICULARES	Q*
Las Condes	119
Puente Alto	100
Maipú	70
Nuñoa	70
Providencia	67
Santiago	64
La Florida	63
Vitacura	44
Quilicura	41
Peñalolén	32
San Miguel	31
La Reina	28
Macul	24
Lo Barnechea	24
Pudahuel	23
Recoleta	23
San Bernardo	23
Estación Central	19
Independencia	19
Huechuraba	18
La Cisterna	14
Cerrillos	14
Quinta Normal	12
Renca	11
Lo Prado	10
Otros RM	103
TOTAL	1066

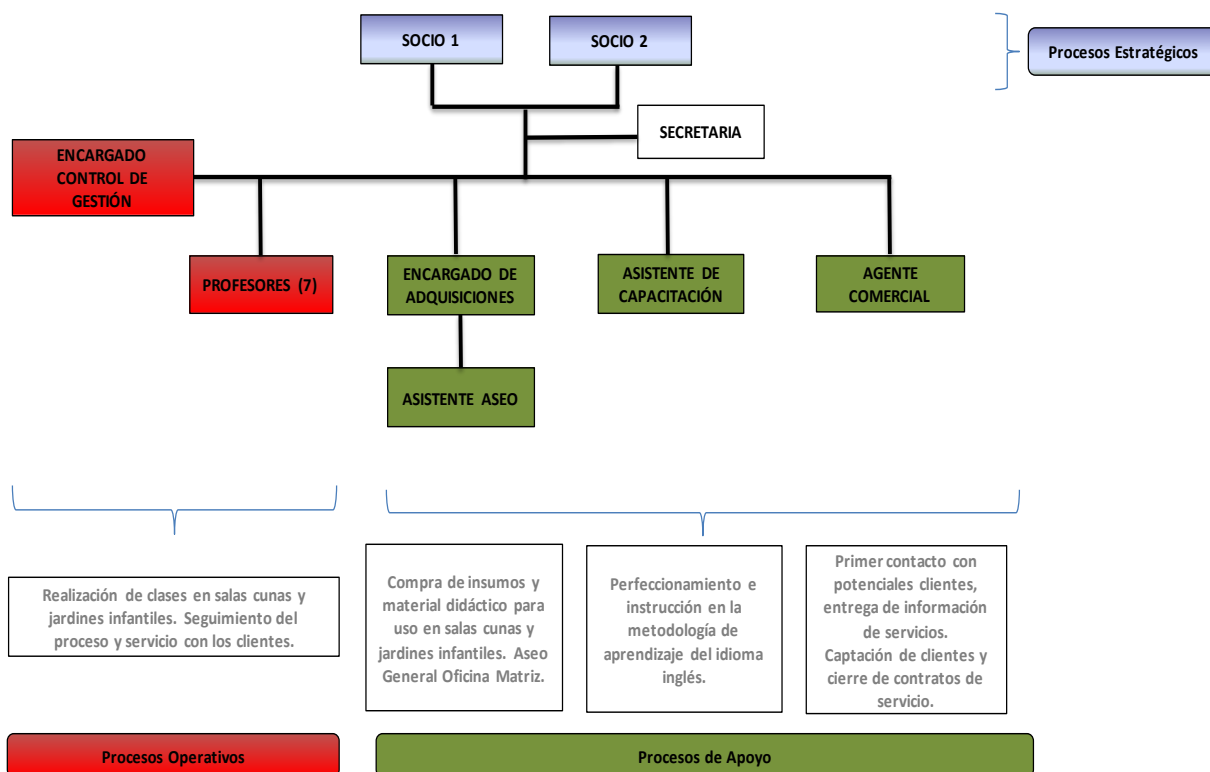
Anexo N°9.- Dotación de Personal F&L y sus Rentas:

Dotación Personal F&L	Cantidad	HH Trabajadas [hrs/Cantidad*día]	Renta Bruta [\$/Cantidad]	Renta Mensual Cargo [\$/mes]	Renta Anual Cargo [\$/año]
Socio	2	8	1.050.000	2.100.000	25.200.000
Secretaria	1	8	300.000	300.000	3.600.000
Asistente Aseo	1	8	200.000	200.000	2.400.000
Encargado de Capacitación	1	4	225.000	225.000	2.700.000
Encargado de Adquisiciones	1	4	250.000	250.000	3.000.000
Profesores	7	5	1.003.886	7.027.200	84.326.400
Agente Comercial	1	4	325.000	325.000	3.900.000
Encargado Control de Gestión	1	4	325.000	325.000	3.900.000
Total [\$]	13	37	2.628.886	8.652.200	103.826.400

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10.- Organigrama Fun & Learn:

ORGANIGRAMA Y FUNCIONES FUN & LEARN



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°11.- Estado de Resultado Año 1 - F&L:

ESTADO DE RESULTADO AÑO 1 F&L (Cifras en miles de pesos - M\$)	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total [M\$]	
	2017				2018										
Ingresos de actividades ordinarias	-	-	-	10.560	13.210	14.438	15.667	16.896	18.125	19.354	20.582	21.811	23.040	173.683	
Planes Establecimientos	-	-	-	10.560	11.520	12.480	13.440	14.400	15.360	16.320	17.280	18.240	19.200	148.800	
Venta Kit juegos didácticos hogar	-	-	-	-	1.690	1.958	2.227	2.496	2.765	3.034	3.302	3.571	3.840	24.883	
Costo de ventas	-	-11.674	-11.674	-11.674	-12.519	-12.653	-12.788	-12.922	-13.056	-13.191	-13.325	-13.460	-13.594	-152.529	
Costo Fijo	-	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-52.140	
Sueldos Personal	-	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-3.725	-44.700	
Arriendo Oficina	-	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-5.400	
Servicios Básicos (luz, agua, gas)	-	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-840	
Otros (Internet, telefonía, TV digital, etc)	-	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1.200	
Costo Variable	-	-7.329	-7.329	-7.329	-8.174	-8.308	-8.443	-8.577	-8.711	-8.846	-8.980	-9.115	-9.249	-100.389	
Sueldos Profesores	-	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-7.027	-84.326	
Movilización	-	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-645	
Adquisición Kit juegos didácticos hogar	-	-	-	-	-845	-979	-1.114	-1.248	-1.382	-1.517	-1.651	-1.786	-1.920	-12.442	
Prima Certificación ACTFL (3% Ing. Planes Establecim.)	-	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-2.976	
Ganancia bruta	-	-11.674	-11.674	-1.114	691	1.785	2.880	3.974	5.068	6.163	7.257	8.352	9.446	21.154	
Ingresos por publicidad	-	-	-	158	198	217	235	253	272	290	309	327	346	2.605	
Gasto de administración	-	-	-	-106	-132	-144	-157	-169	-181	-194	-206	-218	-230	-1.737	
Póliza de seguros	-	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.800	
Gastos de Marketing y Publicidad	-	-1.850	-1.250	-1.250	-750	-750	-1.350	-1.000	-1.000	-750	-750	-1.000	-1.100	-12.800	
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-1.753	
Costos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	-	-13.820	-13.220	-2.607	289	811	1.312	2.762	3.863	5.214	6.314	7.165	8.165	5.669	
RESULTADO OPERACIONAL (EBIT) [M\$]	-	-13.820	-13.220	-2.607	289	811	1.312	2.762	3.863	5.214	6.314	7.165	8.165	5.669	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 - F&L:

Tasa de Impuestos ajustada según Reforma Tributaria	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL AÑO 10 - F&L	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(Cifras en miles de pesos - M\$)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	-	173.683	178.025	182.476	187.038	475.272	480.025	484.825	489.673	494.570	561.398
Planes Establecimientos	-	148.800	152.520	156.333	160.241	396.060	400.021	404.021	408.061	412.142	467.832
Venta Kit juegos didácticos hogar	-	24.883	25.505	26.143	26.796	79.212	80.004	80.804	81.612	82.428	93.566
Costo de ventas	-	152.529	163.202	163.278	163.356	241.206	241.285	241.365	241.446	241.527	278.645
Costo Fijo	-	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140
Sueldos Personal	-	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700
Arriendo Oficina	-	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Servicios Básicos (luz, agua, gas)	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Otros (Internet, telefonía, TV digital, etc)	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Costo Variable	-	100.389	111.062	111.138	111.216	189.066	189.145	189.225	189.306	189.387	226.505
Sueldos Profesores	-	84.326	84.326	84.326	84.326	141.422	141.422	141.422	141.422	141.422	169.531
Movilización	-	645	645	645	645	1.082	1.082	1.082	1.082	1.082	1.297
Adquisición Kit juegos didácticos hogar	-	12.442	23.040	23.040	23.040	38.640	38.640	38.640	38.640	38.640	46.320
Prima Certificación ACTFL (3% Ing. Planes Establecimientos)	-	2.976	3.050	3.127	3.205	7.921	8.000	8.080	8.161	8.243	9.357
Ganancia bruta	-	21.154	14.823	19.198	23.681	234.066	238.740	243.460	248.228	253.043	282.754
Ingresos por publicidad	-	2.605	2.670	2.737	2.806	7.129	7.200	7.272	7.345	7.419	8.421
Gasto de administración	-	1.737	1.780	1.825	1.870	4.753	4.800	4.848	4.897	4.946	5.614
Póliza de seguros	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos de Marketing y Publicidad	-	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598
Ganancia (pérdida), antes de impuestos (EBIT)	-	5.669	640	3.757	8.264	220.090	223.942	228.686	233.478	238.318	268.363
Gasto por impuestos a las ganancias (según Reforma Tributaria)	-	1.531	173	1.014	2.231	59.424	60.464	61.745	63.039	64.346	72.458
Ganancia (pérdida)	-	4.139	467	2.743	6.032	160.666	163.478	166.941	170.439	173.972	195.905
(*) La empresa no posee pérdidas acumuladas.											
AJUSTES											
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598
FLUJO DE CAJA BRUTO	-	5.892	1.286	4.496	7.785	162.419	166.076	169.539	173.037	176.570	198.503
Inversión en Reposición	-	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559
Inversión Inicial	-	25.030	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160
Instalaciones	-	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles y otros	-	2.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Certificación Metodología	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento educativo	-	5.760	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160
Inversión en Capital de Trabajo (Método Déficit Acumulado Máx.)	-	29.937	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011
Valor Terminal											15.885
FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13.- Análisis de Sensibilidad del Proyecto F&L:

1. Precio Planes Establecimientos

p Planes [\$/hr]	VAN [M\$]	TIR [%]
17.000	-1.920	15,27%
17.048	0	15,50%
25.000	311.829	54,17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Análisis:

Se observa que el precio de los Planes Establecimientos podría disminuir hasta los **17.048 \$/hr**, ya que si se cobra un precio menor a éste, el proyecto no será rentable (VAN<0 y TIR < Tasa descuento).

2. Cuota de Mercado: Q total (hrs)

Año	Cientes (Establecimientos)	Q total [hrs]	VAN [M\$]	TIR [%]
1 al 4	96	-561	0	15,50%
		0	146.622	26,68%
		768	311.829	54,17%
5 al 9	161	100	-8.419	13,50%
		131	0	15,50%
		1.288	311.829	54,17%
10	193	-8.019	0	15,50%
		0	261.485	52,80%
		1.544	311.829	54,17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Análisis:

El análisis de sensibilidad muestra que para el período del año 1 al 4, con una cuota de mercado del 9% (96 establecimientos), el Q total (hrs) mínimo a impartir, sería de 0 (hrs), con

lo cual se obtendría un VAN = M\$146.622.

Para el período del año 5 al 9, con una cuota de mercado del 15% (161 establecimientos), el Q total (hrs) mínimo a impartir, sería de 131 (hrs), con lo cual se obtendría un VAN = 0.

Para el año 10, con una cuota de mercado del 18% (193 establecimientos), el Q total (hrs) mínimo a impartir, sería de 0 (hrs), con lo cual se obtendría un VAN = M\$261.485.

3. Tasa de Crecimiento en Ingresos por Venta

Se analizará la tasa de crecimiento en ingresos por venta en el período del año 1 al 5, por su mayor impacto en la rentabilidad durante el período de evaluación:

Año	Tasa de Crecimiento [%]	VAN [M\$]	TIR [%]
1 al 5	-30,00%	-21.861	12,79%
	-27,70%	0	15,50%
	2,50%	311.829	54,17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Análisis:

Se observa que la tasa de crecimiento en los ingresos por ventas puede llegar a caer hasta en un -27,70%, dentro de los años 1 al 5, con lo cual se consigue un VAN= 0. Esto hace prever que para cualquier tasa de crecimiento superior a dicho valor, en dicho período, se obtendrá rentabilidad positiva en el presente proyecto.

Anexo 14.- Mapa de Cobertura Comunas F&L:



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15.- Análisis PORTER:

Poder de Negociación de los Proveedores

Medio, el recurso humano a contratar debe poseer competencias técnicas y habilidades especiales para el trabajo que deben realizar, los profesores, deben contar con competencias y educación en inglés. Los costos de este perfil de capital humano no son bajos y los profesionales de estas áreas no cuentan con sustitutos, ya que deben poseer certificación acreditada. Asimismo deben ser capaces de entender el procedimiento del servicio entregado. A su vez, las empresas dedicadas a entregar insumos tales como juegos, puzzles, y el servicio etc. tienen una demanda limitada de clientes en el sector pre escolar, dado que es un mercado aun no explotado en volumen y F&L podrá negociar de mejor manera los precios.

Poder de Negociación de los Clientes

Alta, la oferta de servicio de salas cunas y jardines infantiles privados es amplia. La diferenciación es clave en los servicios que se entregan con una atención especial. Las expectativas de los clientes son elevadas y exigirán un servicio de calidad.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Media, el poder que tendría F&L en las comunas con presencia es alta, ya que no existe una oferta en el mercado del mismo tipo como servicio externalizado por salas cunas y jardines infantiles e incorporando en sus programas un módulo con la metodología de aprendizaje propuesta. Lo anterior hace que la opción de nuevos entrantes sea factible al menos en las comunas que F&L tendrá cobertura, principalmente por la experiencia, la necesidad de patentes para entrar a la industria y los recursos claves con los que se dispone (en especial la metodología de aprendizaje de inglés certificada ACTFL).

Amenaza de Sustitutos

Baja, existen modelos similares de aprendizaje de inglés en edad temprana en establecimientos educacionales, ya sea salas cunas, jardines infantiles, colegios bilingües o institutos en las comunas seleccionadas de Santiago. Otro sustituto podría estar representando por las nuevas tecnologías que desarrollan juegos para el aprendizaje de inglés en niños.

Rivalidad entre Competidores

Baja, el servicio de ofrecer el aprendizaje de inglés en establecimientos educativos para edad temprana (1 a 5 años) presenta una baja participación de competidores en la industria, dado que actualmente las compañías presentes tienen modelos de negocio distintos y sólo algunos de sus profesores titulares prestan servicios directamente en establecimientos, sin embargo, a medida que vaya aumentando la oferta, la rivalidad podría elevarse de manera significativa, obligando a la empresa a generar ventajas competitivas en precios o a través de una diferenciación significativa del servicio.

Complementadores

Media existen Complementadores a la industria que son los que están generando nuevas metodologías para el aprendizaje a temprana edad. En este sentido hay que generar alianzas estratégicas con estos Complementadores ya que pueden hacer que el servicio sea aún mejor.

Anexo 16.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 F&L (método Valor de Perpetuidad):

Tasa de Impuestos ajustada según Reforma Tributaria	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
ESTADO DE RESULTADO F&L (Cifras en miles de pesos - M\$)	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022	Año 6 2023	Año 7 2024	Año 8 2025	Año 9 2026	Año 10 2027	2028 →∞
Ingresos de actividades ordinarias	-	173.683	178.025	182.476	187.038	475.272	480.025	484.825	489.673	494.570	561.398	561.398
Planes Establecimientos	-	148.800	152.520	156.333	160.241	396.060	400.021	404.021	408.061	412.142	467.832	467.832
Venta Kit juegos didácticos hogar	-	24.883	25.505	26.143	26.796	79.212	80.004	80.804	81.612	82.428	93.566	93.566
Costo de ventas	-	152.529	163.202	163.278	163.356	241.206	241.285	241.365	241.446	241.527	278.645	278.645
Costo Fijo	-	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140
Sueldos Personal	-	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700
Arriendo Oficina	-	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Servicios Básicos (luz, agua, gas)	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Otros (Internet, telefonía, TV digital, etc)	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Costo Variable	-	100.389	111.062	111.138	111.216	189.066	189.145	189.225	189.306	189.387	226.505	226.505
Sueldos Profesores	-	84.326	84.326	84.326	84.326	141.422	141.422	141.422	141.422	141.422	169.531	169.531
Movilización	-	645	645	645	645	1.082	1.082	1.082	1.082	1.082	1.297	1.297
Adquisición Kit juegos didácticos hogar	-	12.442	23.040	23.040	23.040	38.640	38.640	38.640	38.640	38.640	46.320	46.320
Prima Certificación ACTFL (3% Ing. Planes Establecimientos)	-	2.976	3.050	3.127	3.205	7.921	8.000	8.080	8.161	8.243	9.357	9.357
Ganancia bruta	-	21.154	14.823	19.198	23.681	234.066	238.740	243.460	248.228	253.043	282.754	282.754
Ingresos por publicidad	-	2.605	2.670	2.737	2.806	7.129	7.200	7.272	7.345	7.419	8.421	8.421
Gasto de administración	-	1.737	1.780	1.825	1.870	4.753	4.800	4.848	4.897	4.946	5.614	5.614
Póliza de seguros	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos de Marketing y Publicidad	-	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.011
Ganancia (pérdida), antes de impuestos (EBIT)	-	5.669	640	3.757	8.264	220.090	223.942	228.686	233.478	238.318	268.363	268.950
Gasto por impuestos a las ganancias (según Reforma Tributaria)	-	1.531	173	1.014	2.231	59.424	60.464	61.745	63.039	64.346	72.458	72.616
Ganancia (pérdida)	-	4.139	467	2.743	6.032	160.666	163.478	166.941	170.439	173.972	195.905	196.333
(*) La empresa no posee pérdidas acumuladas.												
AJUSTES												
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.011
FLUJO DE CAJA BRUTO	-	5.892	1.286	4.496	7.785	162.419	166.076	169.539	173.037	176.570	198.503	198.344
Inversión en Reposición	-	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	2.011
Inversión Inicial	-	25.030	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160	-
Instalaciones	-	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles y otros	-	2.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Certificación Metodología	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento educativo	-	5.760	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160	-
Inversión en Capital de Trabajo (Método Déficit Acumulado Máx.)	-	29.937	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Salvamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.885	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011	208.669
Valor Terminal											1.266.952	
FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011	1.475.621
FCL + VT ACUMULADO	-	54.967	50.127	49.892	46.448	39.715	113.202	277.719	445.699	617.177	792.189	2.267.809
Tasa de descuento (Td)	15,50%											
VAN F&L [M\$]	611.795	VAN > 0										
TIR [%]	60,27%	TIR > Tasa de descuento										
PAY BACK	4,26	4 años										

Fuente: Elaboración propia.