



“Casamigos”

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

**Alumno: Pablo Costas Moreno
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

Santiago, Octubre 2018

Índice de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	8
1. <i>Industria</i>	8
2. <i>Competidores</i>	14
3. <i>Clientes</i>	17
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	19
1. <i>Modelo de negocios</i>	19
2. <i>Descripción de la empresa:</i>	23
3. <i>Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global:</i>	26
4. <i>RSE y sustentabilidad:</i>	27
IV. PLAN DE MARKETING	27
1. <i>Objetivos de marketing</i>	27
2. <i>Estrategia de segmentación</i>	29
3. <i>Estrategia de producto / servicio</i>	31
4. <i>Estrategia de precio</i>	32
5. <i>Estrategia de distribución</i>	34
6. <i>Estrategia de comunicación y ventas</i>	34
7. <i>Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</i>	36
8. <i>Presupuesto de marketing y cronograma</i>	36
V. PLAN DE OPERACIONES	38
1. <i>Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</i>	38
2. <i>Flujo de operaciones</i>	39
3. <i>Plan de desarrollo e implementación</i>	41
4. <i>Dotación</i>	42
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	44
1. <i>Equipo gestor</i>	44
2. <i>Estructura organizacional</i>	44
3. <i>Incentivos y compensaciones</i>	45
VII. PLAN FINANCIERO.....	47
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	53

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	54
X. CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES:	57
ANEXOS	59
Anexo Nº 1: TABLA RESUMEN CANTIDAD Y PRECIOS PROMEDIO POR COMUNA	59
Anexo Nº 2: LISTADO DE SITIOS DE BABYSITTING ACTIVOS	59
Anexo Nº 3: FORMULARIO DE ENCUESTA AUTOADMINISTRADA VÍA WEB REALIZADA	60
Anexo Nº 4: FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP Y PAUTA DE PREGUNTAS GUÍA.....	66
Anexo Nº 5: RESULTADOS TOTALES DE LA ENCUESTA REALIZADA.....	68
Anexo Nº 6: PRINCIPALES RESULTADOS FOCUS GROUP.....	73
Anexo Nº 7: ESQUEMA MODELO CANVAS	78
Anexo Nº 8: ESQUEMA ANÁLISIS FODA.....	78
Anexo Nº 9: ESTRATEGIAS FODA	79
Anexo Nº 10: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO EN TÉRMINOS DE CANTIDAD DE GRUPOS EN FUNCIONAMIENTO PARA LOS PRIMEROS SIETE AÑOS	81
Anexo Nº 11: MATERIALES PROVISTOS PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES DE CADA GRUPO	81
Anexo Nº 12: CRONOGRAMA DE PRESUPUESTO DE MARKETING.....	82
Anexo Nº 14: PROPORCIÓN DE BACKUPS SEGÚN NÚMERO DE GRUPOS OPERATIVOS	83
Anexo Nº 15: ESQUEMA DE FLUJO DE OPERACIONES.....	84
Anexo Nº 16: DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE CADA CARGO	84
Anexo Nº 17: CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO PARA LA INVERSIÓN INICIAL, BAJO EL MÉTODO DE MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO APLICADO AL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN	87
Anexo Nº 18: ESTIMACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO PARA LOS AÑOS PRIMERO Y SEGUNDO	87
Anexo Nº 19: FLUJOS MENSUALES DE LOS AÑOS SEGUNDO A SÉPTIMO Y SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN	88
Anexo Nº 20: CÁLCULO DE VALOR DE PERPETUIDAD CONSTANTE	97
Anexo Nº 21: RESUMEN FLUJOS Y CANTIDAD DE GRUPOS POR AÑO PARA ESCENARIO DE PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN = 0)	97
Anexo Nº 22: PERÍODO DE PAYBACK BAJO MÉTODO DE CÁLCULO DE SALDOS ACUMULADOS.....	98
Anexo Nº 23: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN BAJO MÉTODO DE CÁLCULO DE SALDOS ACUMULADOS.....	98
Anexo Nº 24: TABLA DE SENSIBILIZACIÓN DE MENSUALIDAD POR NIÑO Y CANTIDAD DE GRUPOS LOGRADOS AL FINAL DEL PERÍODO DE EVALUACIÓN	99

Índice de tablas

TABLA 1. PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE GRUPOS FUNCIONANDO E INGRESOS PARA CADA AÑO	28
TABLA 2. MENSUALIDAD POR TIPO DE JORNADA	33
TABLA 3. DOTACIÓN DEL PROYECTO EN CADA UNA DE SUS ETAPAS	42
TABLA 4. REMUNERACIONES DE CARGOS NO PEDAGÓGICOS	46
TABLA 5. INVERSIÓN INICIAL	48
TABLA 6. RESUMEN DE FLUJOS DE PERÍODO DE EVALUACIÓN DE SIETE AÑOS (SIN CONTINUIDAD)	49
TABLA 7. DETALLE DE FLUJOS MENSUALES DEL PRIMER AÑO	49

Índice de gráficos

GRÁFICO 1. GRADO DE IDENTIFICACIÓN / ACUERDO CON EL INSIGHT A LA BASE DEL SERVICIO	18
GRÁFICO 2. VALORACIÓN / ATRACTIVO DE LA PROPUESTA DE SERVICIO	18
GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE LOS RESPONDENTES SEGÚN RANGOS DE INGRESOS	18
GRÁFICO 4. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LA PROPUESTA DE SERVICIO	30
GRÁFICO 5. VAN Y TIR PARA PERÍODO DE 7 AÑOS Y PARA PERPETUIDAD	56

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios Casamigos consiste en un servicio de cuidado y estimulación cognitiva y psicosocial a domicilio, para niños de entre 6 meses y 4 años, en grupos de entre 6 y 8 niños, a cargo de duplas conformadas por una educadora de párvulos y una técnico en párvulos. El servicio se plantea como sustituto de los centros educacionales formales como jardines infantiles y salas cuna.

La propuesta surge como respuesta a la necesidad de muchos padres de delegar el cuidado y estimulación de sus hijos a fin de poder cumplir con sus obligaciones laborales, aminorando el riesgo de contagio de enfermedades (dado el menor número de niños), toda vez que esta situación plantea importantes problemas a los padres al generar conflictos en sus lugares de trabajo. A esto, se suma que la propuesta muestra mayor adaptabilidad en cuanto a horarios y distancia en comparación a las salas cuna y jardines infantiles.

En la medida que el factor clave de la propuesta es la entrega de un servicio muy sensible como lo es el cuidado de los hijos, se ha prestado especial consideración a factores operacionales y de relacionamiento.

Casamigos representa un proyecto muy atractivo financieramente. En el período de siete años considerado para su evaluación, su VAN es de un poco más de 234 millones de pesos, y su TIR es de 22,33%. No obstante, su favorable desempeño se potencia en el escenario de perpetuidad constante (el cual se tiene presupuestado que sea el destino del proyecto), donde el VAN alcanza a algo más de 1.610 millones, y su TIR a un 46,61%. A esto se suman flujos positivos ya desde el segundo año, saldos acumulados positivos desde el tercero, y una recuperación de la inversión antes de tres años y medio (40 – 41 meses).

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hoy muchas familias chilenas con hijos pequeños, tanto biparentales como monoparentales, enfrentan un conflicto que muchas veces es difícil de solucionar: la necesidad y/o deseo de trabajar, con el de brindar a sus hijos cuidado y estimulación cognitiva y psicosocial de calidad y confiable.

La dificultad de compatibilizar el trabajo con un adecuado cuidado y desarrollo de los hijos, hoy se resuelve en muchos casos con la decisión de la mujer de dejar de trabajar, como lo revela la “Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile” (ENTS, 2009 – 2010). El estudio “Chile 3D: estilos de vida” (GFK Adimark, 2017) reafirma la dificultad para conjugar trabajo y familia, mostrando que alrededor de un 70% de los entrevistados percibe que para progresar laboralmente se hace necesario sacrificar en ocasiones tiempo para compartir con la familia (sin grandes variaciones según sexo, NSE o edad, incluyendo los tramos etarios en que más frecuentemente se tienen hijos de corta edad).

Si bien en la actualidad existe una amplia oferta tanto de salas cuna / jardines infantiles, y afterschools, como también de servicios de babysitting a domicilio, éstos no logran entregar una propuesta óptima, por diversas razones:

- Aquellos que operan en formato grupal, son menos flexibles a las necesidades de cada familia, en particular en cuanto a **horarios y ubicación**, y –lo que es muy importante para efectos del presente proyecto–constituyen una importante fuente de contagio de enfermedades en los primeros meses y años de los niños, al congregar a un grupo importante de niños en un mismo recinto, lo que suele derivar en problemas para sus padres en su trabajo, al verse obligados a solicitar permisos para cuidarlos en casa.
- Los de formato individual (babysitting a domicilio), por su parte, privan a los niños de la interacción con sus pares, lo que resulta clave para un adecuado desarrollo psicosocial

y cognitivo. Además, la oferta existente hoy de babysitters se compone en su gran mayoría de mujeres de entre 20 y 25 años, estudiantes o recién egresadas muchas veces de carreras ajenas al ámbito educacional y/o parvulario. A esto, se suma el riesgo que implica dejar a los hijos con personas desconocidas, muchas veces a solas en el hogar.

Así, este escenario deja ver la existencia de una oportunidad de negocio, lo que adquiere mayor fuerza al observar que:

- Por una parte, existiría un mercado significativo toda vez que de acuerdo al estudio “Chile 3D: estilos de vida” (GFK Adimark, 2017), alrededor de un 63% de las mujeres trabaja, porcentaje que se mantiene similar al profundizar en el NSE C1, y en los tramos de edad donde es más probable tener hijos entre 0 y 4 años de edad (25 – 34 y 35 – 44). Así, si este porcentaje se aplica sobre el universo de madres de los 67 mil niños que habitan las comunas de mayor prioridad para la propuesta de negocio, asumiendo que ellas son quienes experimentan principalmente el conflicto de compatibilizar trabajo y cuidado / desarrollo de hijos (o están más cerca de experimentarlo), se obtiene que un poco más de 42 mil madres tendrían una cierta predisposición o necesidad de un servicio como el que contempla la propuesta.
- Las tarifas de servicios tales como salas cuna y jardines infantiles en las comunas de interés se sitúan muchas veces por sobre las mensualidades que se proyecta cobrar y que se requieren para obtener un positivo resultado financiero. Esto se puede apreciar en el “Estudio de precios de salas cuna” realizado en 2016 por la empresa Edenred, que muestra que a nivel nacional el precio promedio –considerando jornada completa– es de \$301.890, pero que específicamente en las comunas consideradas este promedio puede alcanzar alrededor de \$350.000, y precios máximos por sobre los \$500.000¹.
- El target necesitaría un servicio como el que contempla el presente plan de negocios, lo que se puede apreciar en redes sociales tales como Facebook, donde en grupos que

¹ Ver Anexo Nº 1: Tabla Resumen Cantidad y Precios Promedio por Comuna.

reúnen a padres y madres tales como “Aprendiendo a ser padres” y “APLV y AAM Chile”² se observan reiteradas consultas respecto a la existencia de un servicio similar.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

1. Industria

La propuesta se inserta en la industria de los servicios de cuidado / guardería de niños pertenecientes a la primera infancia, que se compone de diferentes tipos de actores: salas cuna y jardines infantiles; guarderías, playschools y afterschools; y servicios de babysitting a domicilio, estos últimos ofrecidos casi exclusivamente para el cuidado de un solo niño.

Dentro de esta industria, algunos de los oferentes acompañan el servicio de cuidado con estimulación pedagógica, especialmente los jardines infantiles y salas cuna. De acuerdo a los estudios “Precios de Salas Cuna 2017” (Edenred, 2016) y “Estadísticas de la educación 2016” (Centro de estudios de MINEDUC, 2017), existirían en Chile un poco más de 12.000 de estos establecimientos, observándose que un poco menos de la mitad de ellos se rige por la normativa JUNJI³, que define ciertos parámetros o exigencias en términos de infraestructura, cuerpo docente, malla curricular o contenidos, entre otros. Por su parte, la cantidad de jardines y/o salas cuna de régimen particular pagado o particular subvencionado –que por estas características cabe esperar que concentren gran parte de la población de los NSE C1 y C2, en los que se enfoca la propuesta de negocio– corresponde a 3.341 establecimientos (14% de ellos particulares pagados, y 86% particulares subvencionados).

En una estimación global, si se considera la cantidad de jardines infantiles y/o salas cuna existentes, y el promedio de la mensualidad que éstos cobran por jornada completa (algo más de \$300.000, según el estudio “Precios de Salas Cuna 2017” de Edenred, 2016),

² Siglas correspondientes a Alergia a la Proteína de la Leche de Vaca (APLV) y Alergias Alimentarias Múltiples (AAM).

³ Estudio “Precios de Salas Cuna 2017”, realizado por EDENRED, 2016.

considerando un promedio de matrículas de 40 niños por establecimiento, es posible observar que el segmento de la industria compuesto por este tipo de establecimientos mueve alrededor de \$40.000.000.000 al año. A esto, se debe sumar además lo correspondiente a los servicios de playschool, afterschool y babysitting, de los cuales se dispone de menor información oficial.

Los servicios de babysitting a domicilio, por su parte, han mostrado una sofisticación en los sectores de mayores ingresos, valiéndose de las herramientas digitales de comunicación, evolucionando del formato tradicional en base principalmente a personas particulares que ofrecen este servicio (utilizando el “boca en boca” como principal medio para darlo a conocer), al surgimiento de agencias de babysitting que reúnen a estas personas.

Así, al revisar por internet se identifican cuatro sitios web de estas características en la Región Metropolitana (ver listado en Anexo Nº 2). Ahora bien, cabe mencionar que si bien estos sitios declaran implementar actividades formativas / de estimulación para los niños, su staff de cuidadoras corresponde en la mayoría de los casos a mujeres estudiantes o recién egresadas de carreras no siempre relacionadas con el mundo de la pedagogía o de la infancia, lo que les resta credenciales de calidad y confiabilidad en este ámbito.

Análisis PESTEL de la industria:

- **Análisis político:** a nivel político y legislativo, actualmente se observa que la temática de la compatibilidad entre trabajo y familia –y específicamente el cuidado de los hijos– ha cobrado importancia, en la medida que se ha venido tomando consciencia que conjugar ambas esferas muchas veces encuentra importantes obstáculos. Así, a fines del segundo gobierno de Michelle Bachelet (Diciembre 2017) se promulga la ley Nº 21.063, más conocida como Ley SANNA, que otorga un seguro que permite / facilita a

los padres de niños que padezcan enfermedades graves, su acompañamiento⁴. Si bien esta ley no contempla enfermedades no graves o más cotidianas, diversos grupos y asociaciones de padres han abogado por incluirlas progresivamente.

De igual forma, en el primer gobierno de Sebastián Piñera (2010 - 2014) se promulga la ley N° 20.545, de acuerdo a la cual se establece el postnatal de seis meses, como una forma de favorecer el cuidado de los hijos⁵.

Así, es posible pensar que a nivel político hoy existiría un ambiente propicio, que favorecería una positiva recepción de un servicio como el propuesto.

- **Análisis económico:** a nivel económico, se hace relevante considerar tanto una arista macroeconómica, como otra ligada a la economía de cada familia.

En la primera de ellas, es sabido que el ausentismo y uso de licencias médicas implica pérdidas en la productividad y ganancias de las empresas. De acuerdo a la empresa Inmune, que busca gestionar el impacto de las licencias médicas en las organizaciones, estudios del Ministerio de Salud indican que alrededor de 1,4 millones de licencias fraudulentas se emitirían anualmente, que significan pérdidas de alrededor de USD 300 millones⁶. Por otra parte, estudios realizados por la misma empresa muestran que la cantidad de licencias emitidas aumenta durante los meses de Julio y Agosto, planteando que si bien no se cuenta con datos que permitan aseverar que se usan para cuidar a hijos enfermos, el hecho que éstas aumenten en los meses en que las enfermedades respiratorias se intensifican, entrega una base que permite suponerlo⁷.

A nivel de economía familiar, en tanto, el hecho que uno o ambos padres se ausente reiteradamente de su lugar de trabajo, debido a la necesidad de cuidar a un hijo enfermo, plantea el riesgo de perder su puesto de trabajo, situación que implica un problema importante al hacerse insuficientes los recursos familiares. De esta forma, desde la arista de la economía doméstica la propuesta cobra relevancia en la medida

⁴ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1113014&idParte=>

⁵ <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/postnatal>

⁶ <http://www.inmune.cl/el-rancaguino-ausentismo-laboral-y-perdidas-economicas/>

⁷ <http://www.ciedess.cl/601/w3-article-2291.html>

que se instala como una vía para aminorar este peligro, permitiendo a los padres realizar su trabajo de manera regular.

- **Análisis social:** en un país de tradición fuertemente machista, donde la mujer ha sido puesta en el rol de principal responsable del cuidado de los hijos, el último período ha mostrado que ya no está tan dispuesta a sacrificar otras áreas relevantes de satisfacción y realización personal –tales como la laboral– en favor de dicha tarea.

Así, si bien otras temáticas han acaparado la atención de los medios en relación a la denominada “ola feminista” que ha surgido desde fines de 2017 (principalmente casos de abuso sexual en universidades), se ha visto que este movimiento aboga por igualdad de condiciones entre mujeres y hombres también en áreas como la laboral, como se consigna en el sitio web de ONU Mujeres Chile⁸, con el apoyo mayoritario de parte de ambos sexos (alrededor de 71%)⁹.

Otro aspecto relevante a nivel social, es la creciente sensibilización de la sociedad y en particular de quienes son padres de niños pequeños, respecto a los riesgos que implica dejar a éstos al cuidado de otras personas. Esto, a partir del conocimiento de diversos casos de maltrato por parte tanto de empleadas o cuidadoras domésticas, como de personal de establecimientos tales como jardines infantiles y salas cuna. En este sentido, hoy existe una mayor atención de parte de los padres a con quiénes dejan a sus hijos.

- **Análisis tecnológico:** hoy existen múltiples herramientas tecnológicas que hacen posible un adecuado funcionamiento de un servicio como el propuesto en el presente plan de negocios, facilitando además su adopción y uso satisfactorio por parte del público objetivo. Todo esto, repercutiendo en una simplificación de algunas de las operaciones, con el consecuente ahorro de recursos.

Así, por ejemplo, herramientas como Facebook y Whatsapp, con una altísima penetración en el target, pueden facilitar sustancialmente tanto la promoción del

⁸ <http://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico>

⁹ <https://www.cadem.cl/encuestas/encuesta-n227-22-de-mayo/>

servicio, como también el establecimiento de contacto con los usuarios (y también entre ellos) y la coordinación necesaria para su funcionamiento.

Por otra parte, en la actualidad existen múltiples opciones de sistemas de transmisión y observación a distancia a través de cámaras de vigilancia, con precios muy accesibles, los cuales es factible implementar a fin de otorgar mayor seguridad a los padres toda vez que se les brinda la posibilidad de supervisar en todo momento las actividades que realizan sus hijos y el cuidado y atención que se les da.

- **Análisis ecológico:** la época de otoño e invierno conlleva un aumento de las enfermedades de los hijos, con el consecuente efecto de aumentar el conflicto o tensión que implica la búsqueda de compatibilizar el trabajo con el cuidado de éstos. Dado esto, es posible proyectar que durante este período se intensifique la demanda del servicio.
- **Análisis legal¹⁰:** la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) busca normar y regular la industria de salas cuna y jardines infantiles, otorgando un reconocimiento oficial y autorización de funcionamiento a aquellos establecimientos que cumplan una serie de requisitos, entre los cuales destaca registrarse por su programa educativo y contar con infraestructura que cumpla determinadas características, según las leyes N° 20.370 y 20.832¹¹. No obstante, de acuerdo al “Estudio de precios de salas cunas 2017” (Edenred, 2016), de 1.884 establecimientos particulares existentes, sólo 808 (43%) cuentan con certificación JUNJI.

Lo anterior permite pensar que para un segmento importante del público objetivo, no resulta particularmente relevante que el prestador del servicio de cuidado de sus hijos cuente con rol JUNJI o se atenga estrictamente a sus lineamientos, lo que adquiere especial relevancia si se considera que aquellas empresas que otorgan a sus empleados el beneficio de subvencionar salas cuna y jardines infantiles para sus hijos, exigen en la

¹⁰ Para profundizar en los aspectos legales del análisis de la industria, se realizó una entrevista en profundidad a la Sra. María Luisa Orellana, Asesora para los Temas de Educación Parvularia de la Superintendencia de Educación, ex Directora de Programas Educativos en la red de Jardines Infantiles y Salas Cuna “Vitamina”.

¹¹ <http://gobiernotransparente.junji.gob.cl/Junji/Paginas/Autorizaci%C3%B3n-Normativa.aspx>

gran mayoría de los casos que éstos tengan rol JUNJI. Es decir, todos aquellos padres que inscriben a sus hijos a establecimientos no regidos por la JUNJI, tienen disposición a pagar íntegramente la mensualidad que éstos cobran.

Lo anteriormente señalado, reviste otra implicancia crucial de considerar: el proyecto requiere evitar ser definido como Jardín Infantil a ojos de la Inspección del Trabajo, circunstancia bajo la cual se expone a fiscalización de parte del Ministerio y/o la Superintendencia de Educación, con un alto riesgo de clausura¹².

De todas formas, es importante señalar que para etapas futuras del proyecto, en las cuales se podría buscar establecer convenios con empresas a fin de fomentar el incremento de la demanda, se proyecta probable la apertura de espacios legales para que éstas financien / subvencionen el servicio a sus empleados, dadas algunas modificaciones en la normativa, a través del instrumento del Bono Compensatorio establecido en el artículo 203 del Código del Trabajo.

A lo anterior, se suma que la Nueva Ley de Sala Cuna, en su espíritu de favorecer la flexibilidad laboral, puede representar una oportunidad para un proyecto como “Casamigos”, a partir de la Red de Jardines Infantiles Comunitarios de la JUNJI a través del programa Centros Educativos Culturales de Infancia (CECI) que permite habilitar sedes sociales para el funcionamiento de centros de infantes gratuitos para niños y niñas de 2 años a 5 años 11 meses¹³.

Finalmente, en otro plano, dadas las características del servicio y la empresa a constituir, ésta no estará afecta a IVA en sus ingresos (aunque sí en sus costos).

Conclusión del análisis PESTEL:

Habiendo revisado las distintas dimensiones que componen el análisis PESTEL, es posible concluir que hoy se dan condiciones favorables para el desarrollo de un servicio como el propuesto en el presente plan de negocio.

¹² De acuerdo a lo establecido en los decretos N° 128 (<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1113356>) y 315 (<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1026910>) de la Superintendencia de Educación

¹³ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=249344>

2. Competidores

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad no existen organizaciones que ofrezcan un servicio que conjugue las mismas características que el proyecto presentado: servicio grupal de cuidado de niños (entre 6 y 8), en el hogar de uno de ellos, con actividades orientadas a favorecer su desarrollo, llevadas a cabo por profesionales del área de la educación de párvulos. Sólo el sitio La Guardería ofrece dentro de su sección de servicios especiales, el de “Babysitter Playgroup”, para grupos de 3 a 4 niños, aunque con foco en la contratación para ocasiones acotadas, no de manera periódica / permanente, y con un staff donde no todas las posibles babysitters cuentan con calificación¹⁴.

Ahora bien, se identifican sustitutos o competidores menos directos, que comparten algunas de las características de la propuesta, aunque ninguno reúne todas:

- **Salas cuna y jardines infantiles:** en la mayoría de los casos, un mismo establecimiento ofrece ambos servicios, que se diferencian principalmente por la edad del niño, siendo la edad de corte entre uno y otro los dos años de edad, de acuerdo a lo establecido por el decreto 315 de la Normativa de Ingreso a la Educación Parvularia¹⁵.

De acuerdo al sitio www.mijardininfantil.cl, que ofrece un catastro de jardines infantiles de Chile (con un total de 1.964, de acuerdo a lo señalado en su home), la zona de interés para la propuesta congrega 413 jardines infantiles, mientras que de acuerdo al estudio “Precios de salas cuna 2017” realizado por Edenred, la mensualidad promedio en las salas cuna de dichas comunas, considerando jornada completa, ronda los \$330.000. A partir del análisis de las tarifas de varios establecimientos, es posible establecer que para las opciones de media jornada o tres cuartos de jornada, las tarifas equivalen a entre un 75% y 85% de la correspondiente a jornada completa. Así, es

¹⁴ <https://www.laguarderia.cl/servicios-especiales/>

¹⁵ <https://www.ayudameduc.cl/ficha/normativa-de-ingreso-educacion-parvularia>

posible estimar entonces que las tarifas de estos establecimientos, por dichas opciones de jornadas, fluctuarían entre los \$245.000 y \$285.000 mensuales¹⁶.

Este tipo de establecimientos, si bien comparte con la propuesta de negocio el carácter grupal y el contar con personal con formación profesional en educación parvularia, difiere en tanto no es a domicilio, y acogen a una cantidad de niños significativamente mayor, incrementando sustancialmente la posibilidad de contagio de enfermedades.

- **Babysitting a domicilio:** comparten con el servicio propuesto el ser ofrecidos en el domicilio de los clientes. No obstante, la gran mayoría de los oferentes contempla sólo el formato individual, careciendo del beneficio de estimulación psicosocial producto del contacto con otros niños, y muchas veces a cargo de cuidadoras con escasa o nula formación en educación parvularia, ya sea por no contar con estudios formales relacionados, no haberlos terminado, o tener corta edad (entre 20 y 25 años). Se contabiliza a través de la búsqueda por internet un total de cuatro sitios actualmente activos¹⁷, con tarifas que por lo general fluctúan entre \$5.000 y \$7.000 por hora (no se consideran personas naturales que ofrecen servicios de babysitting sin intermediación de un sitio y/o empresa).

Dentro de la categoría de babysitting a domicilio, cabe considerar la modalidad que se ha observado que realizan algunas familias, consistente en reunir grupos de entre 4 y 8 niños, y contratar conjuntamente y de manera privada los servicios de una educadora de párvulos para el cuidado de éstos en el hogar de alguno de ellos. Frente a esta modalidad, *Casamigos* muestra la ventaja de ofrecer backups de personal, de forma que si las conductoras titulares de cada grupo se ausentan, el grupo pueda seguir operando.

¹⁶ Ver en Anexo N° 1 tabla resumen de cantidad de jardines infantiles y precios promedio por comuna

¹⁷ Ver en Anexo N° 2 el listado de sitios activos.

Cabe mencionar que los establecimientos denominados afterschools y playschools, que han experimentado un auge en los últimos años, no se consideran en el análisis puesto que la gran mayoría de ellos apunta a niños de mayor edad (cuatro años y más).

Para finalizar el análisis de los competidores, el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter** permite ver que el atractivo de la industria es medio – alto, toda vez que:

- **Los proveedores**, que corresponden a educadoras y técnicos en párvulos, cuentan con un bajo poder de negociación, dada la alta cantidad de personas que cuentan con esta formación, cercana a 15.000 para el año 2012¹⁸.
- La **rivalidad entre competidores** es muy baja o nula, en la medida que –como ya se ha señalado– hoy casi no existen propuestas que conjuguen la misma combinación de características.
- La **amenaza de servicios sustitutos** es media: si bien existe una amplia oferta de jardines infantiles / salas cuna y babysitters, ninguna de estas opciones reúne las virtudes que se considera que ofrece el servicio propuesto en este plan de negocios.
- La **amenaza de nuevos entrantes** es media, en la medida que un servicio como el propuesto plantea un esfuerzo abordable en términos de inversión inicial o plantas y equipos, a lo que se suma el hecho que las actuales herramientas tecnológicas y de información pueden abaratar de manera relevante los costos de dar a conocer una propuesta con estas características.
- El **poder de negociación de los clientes** es medio – bajo, dado que como ya se ha señalado, hoy no existen otras alternativas de iguales características. De todas formas, en tanto estén dispuestos a transar alguna de ellas, podrían optar por un sustituto.

Así, se puede concluir que si bien el atractivo de la industria es medio – alto, resulta crucial lograr ingresar a ella a la brevedad, a fin de capturar la ventaja competitiva de ser

¹⁸ De acuerdo al documento “Estadísticas de la educación 2012”, del Centro de Estudios del Mineduc, dicho año se registraron 14.915 docentes de aula de enseñanza parvularia.

pioneros o referentes, debido a que hoy no se conocen otros actores que ofrezcan una propuesta similar, aunque las barreras a la entrada de nuevos actores son más bien bajas.

3. Clientes

Los clientes directos del servicio son los padres y madres de niños entre 6 meses y 4 años de edad, de los NSE C1 y C2, en particular de las comunas del sector oriente y nor-oriente de Santiago, que trabajan, por lo cual requieren delegar el cuidado de sus hijos.

El tamaño del mercado, como se mencionó anteriormente, está dado por la cantidad de niños entre 6 meses y 4 años que habitan en la zona de interés, que corresponde a 67.000, siendo posible pensar que los padres de alrededor de 42.000 de ellos serían los más proclives a contratar el servicio, en tanto las madres de éstos trabajan.

Ahora bien, en la medida que la propuesta se consolide, puede surgir la figura de clientes corporativos, correspondientes a empresas con un número importante de trabajadores con hijos de la edad considerada, para las cuales resulte rentable o conveniente ofrecer el servicio a dichos trabajadores, a fin de disminuir la posibilidad de ausencias. No obstante, dado que se proyecta que el negocio crezca de manera paulatina y orgánica, no se contempla esta posibilidad para efectos de la evaluación financiera.

Resultados estudio de mercado:

Para el presente plan de negocios, se llevó a cabo una investigación de mercado combinando metodologías cuantitativas y cualitativas, específicamente a través de una encuesta autoadministrada vía web y un focus group¹⁹. En la encuesta se recogieron las respuestas de 234 personas, tanto hombres como mujeres, de las cuales un total de 112 califican como parte del target de la propuesta²⁰. Los resultados de la encuesta realizada,

¹⁹ Ver en Anexo N° 3 el formulario de la encuesta realizada, y en Anexo N° 4 la pauta de preguntas guía para el focus group, junto a la ficha técnica de éste.

²⁰ Las primeras cuatro preguntas actuaban como filtro, en términos de existencia actual o en el futuro próximo de hijos, disposición a pagar servicios de cuidado, entre otros.

confirman potentemente la existencia de una oportunidad para el plan de negocio, toda vez que evidencian una positiva recepción al servicio, además de un alto grado de acuerdo con las premisas o insights sobre los que se sustenta²¹. Los gráficos N° 1 y 2 reflejan los principales resultados de la encuesta, que dan cuenta del potencial de la propuesta:

Gráfico 1. Grado de identificación / acuerdo con el insight a la base del servicio²²

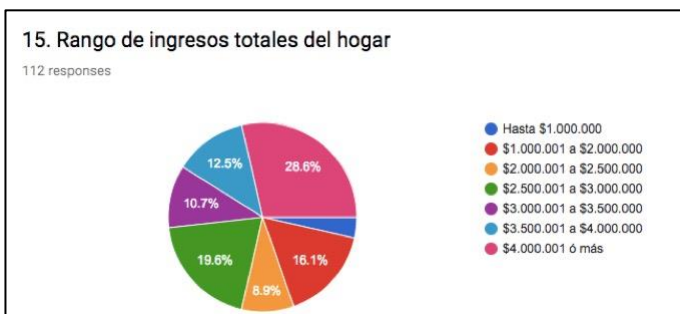


Gráfico 2. Valoración / atractivo de la propuesta de servicio



Por otra parte, el gráfico N° 3 muestra que un 51,8% pertenece a hogares con ingresos familiares totales de \$3.000.000 ó más, segmento que cabe suponer más dado a contratar el servicio, al contar con mayores recursos²³.

Gráfico 3. Distribución de los respondentes según rangos de ingresos



Por su parte, los resultados del focus group realizado también dejan ver que la propuesta despierta interés, percibiéndose de manera espontánea beneficios que se consideran

²¹ El focus group se realizó en segunda instancia, contando ya con los resultados de la encuesta, enfocándose en aspectos tales como las expectativas del target en torno a aspectos logísticos / operacionales.

²² En una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a "Nada de acuerdo" y 7 a "Totalmente de acuerdo"

²³ En el Anexo N° 5 se presentan los resultados totales de la encuesta realizada, y en el Anexo N° 6 una síntesis de los principales resultados del focus group realizado.

relevantes, tales como una mayor adaptabilidad a los horarios de los padres en comparación a salas cuna y jardines infantiles, un cuidado más personalizado, y un menor riesgo de contagio de enfermedades. Eso sí, la disposición a contratar el servicio aparece hasta cierto punto supeditada a aspectos operativos tales como garantizar que no habrá días en que no se cuente con el servicio, la capacidad de velar por la seguridad de los niños, y el orden luego de la jornada. Estos aspectos han sido considerados en el plan de operaciones descrito más adelante.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

1. Modelo de negocios

Se presenta el modelo CANVAS de *Casamigos*, que sintetiza sus principales elementos²⁴:

I. Propuesta de valor: *Casamigos* es una empresa que ofrece el servicio de cuidado y estimulación al aprendizaje integral a niños de 6 meses a 4 años, en instancias grupales (6 a 8 participantes) y en el domicilio de alguno de los niños del grupo, a cargo de duplas conformadas por una educadora de párvulos y una técnico en párvulos. El servicio se presta tanto a grupos de padres que se conozcan entre sí y que requieran de este apoyo, como también a padres de niños que no cuentan con conocidos con la misma necesidad, ayudándolos a insertarse en grupos que la empresa configura de acuerdo al sector de residencia y edad del niño.

Sus fortalezas y principales ventajas ante sus competidores o sustitutos más cercanos son:

- Mayor control de los riesgos –especialmente contagio de enfermedades– por parte del personal a cargo, al deber supervisar un número menor de niños.
- Mayor control por parte de los padres, al ser en el hogar de uno de los participantes.
- Estimulación cognitiva y psicosocial de los niños (versus cuidadores individuales).

²⁴ En Anexo N° 7 se presenta la síntesis del modelo CANVAS en el esquema de nueve cuadrantes.

II. Segmento de clientes: padres y madres de niños entre 6 meses y 4 años, de NSE C1 y C2, de las comunas del sector oriente de Santiago y Colina – Chicureo, que por motivos laborales u otros requieren dejar periódicamente a sus hijos al cuidado terceros, y que deseen también apoyo en el desarrollo de éstos. Además, son padres para quienes el que sus hijos contraigan enfermedades que exijan reposo genera un problema al no poder ausentarse libremente de sus lugares de trabajo (para cuidar a sus hijos) o por otras razones.

III. Canales:

Para promover el servicio y darlo a conocer a los potenciales clientes, se contemplan tres canales principales:

- Digital / online: foros de crianza en redes sociales, y plataformas digitales ligadas al mundo laboral (ej.: LinkedIn) de forma de dar a conocer el servicio a madres y padres que trabajan y se enfrentan a la dificultad de compatibilizar su horario laboral con el cuidado y estimulación de sus hijos.
- Medios tradicionales, **principalmente TV y prensa escrita**, a través de reportajes pagados que den a conocer la empresa y su propuesta de valor.
- Contacto directo, con potenciales clientes y stakeholders relevantes, tales como:
 - Empresas con alta dotación de trabajadores
 - Edificios y condominios de sectores con alta presencia de familias que se proyecte que enfrentan el problema de compatibilizar trabajo y cuidado de los hijos, apuntando a generar la cantidad suficiente de demanda para la conformación de un grupo en un mismo sector, y los consecuentes ahorros a nivel logístico.
 - Colegios, apuntando a identificar grupos de madres / padres que se conozcan y/o sean cercanos por ser apoderados de niños de un mismo curso, y que compartan además tener otro(s) hijo(s) en el tramo de edad al que apunta el servicio.

Para la mantención del vínculo / fidelización de los clientes, una vez que ya hayan contratado el servicio, se proyecta complementar el contacto cara a cara cotidianamente

con el target o con sus hijos, con el contacto a distancia a través de medios digitales tales como página web, correo electrónico y Whatsapp.

IV. Relación con clientes: tal como se señala en el punto anterior, ésta se establecerá tanto de forma directa en el día a día, a través de la dupla educadora de párvulos – técnico en párvulos y también del equipo gestor, quienes se contactarán con los padres de los niños, como también de forma remota a través de canales digitales .

Se buscará generar relaciones cercanas y cordiales, a fin de favorecer la generación de confianza hacia el equipo.

V. Fuente de ingresos: los ingresos del proyecto provendrán exclusivamente de la contratación del servicio por parte de los padres de los niños (mensualidad y cuota de incorporación), y eventualmente por parte de empresas u otras instituciones (ej.: universidades) que deseen / requieran brindar esta facilidad a sus trabajadores.

VI. Recursos clave: el staff de educadoras y técnicos en párvulos; la actividad publicitaria que se realice para dar a conocer la marca y su propuesta de valor; y conocimientos sobre cuidado y desarrollo de niños, y programas educacionales definidos y sugeridos por instituciones tales como JUNJI o MINEDUC.

VII. Actividades clave: la prestación del servicio de cuidado y estimulación del aprendizaje en sí, por parte de las educadoras y técnicos en párvulos; la promoción o difusión del servicio, a fin de lograr darlo a conocer junto a sus cualidades y aquellos elementos que puedan gatillar la decisión de contratación; y las operaciones cotidianas que permitan la entrega del servicio en condiciones óptimas, tales como mantener una dotación adecuada, garantizar la llegada puntual de las educadoras y técnicos a los hogares, y procurar que los primeros grupos se conformen entre niños que vivan cerca entre sí, a fin de facilitar las operaciones y el aprendizaje de cómo llevarlas a cabo.

VIII. Socios clave:

Se identifican al menos durante el primer período, tres figuras relevantes que ayudarán a hacer crecer el negocio:

- Facultades de educación parvularia en universidades, e instituciones que formen técnicos en párvulos, que puedan referir candidatas para trabajar en la empresa. Además, se establecerán convenios con estos centros educativos para que su alumnado realice su práctica profesional en *Casamigos*, con lo cual se reducirán costos (actualmente ya se cuenta con contactos con autoridades de educación parvularia de dos universidades prestigiosas).
- Departamentos de recursos humanos de empresas en las cuales por el hecho de tener una alta dotación de personal, sea probable que exista demanda suficiente para la conformación de uno o más grupos.
- La red de contactos del equipo gestor, en la cual producto de la edad de gran parte de quienes la conforman, se hace probable que exista demanda (considerando no sólo a los conocidos directos del equipo, sino que a conocidos de éstos). En este sentido, se contempla realizar un fuerte trabajo de publicidad “boca a boca”, como se detallará en el capítulo de Plan de Marketing.

IX. Estructura de costos:

Los costos de la empresa provienen principalmente de:

- El pago de remuneraciones a las educadoras y técnicos en párvulos.
- El pago de remuneraciones a personal a incorporar a medida que el proyecto se vaya consolidando, tales como Contador/a y Secretaria.
- El arriendo mensual de una oficina –no necesariamente desde el primer mes de funcionamiento– en espacios que operen con el sistema de secretaria compartida (de forma que ésta pueda recibir llamados, agendar reuniones y colaborar en la logística ligada a la conformación de los grupos).
- La campaña de marketing en el lanzamiento, y acciones publicitarias a realizar con cierta periodicidad, de forma de dar a conocer el servicio y captar nuevos clientes.

- La compra de materiales para cada grupo, a medida que éstos se van conformando y comienza su funcionamiento, y su reposición periódica.
- Los servicios de evaluación psicolaboral para la incorporación de nuevas educadoras y técnicos en párvulos, a medida que se requiera producto de la conformación e inicio de actividades de nuevos grupos de niños, o de renuncias.
- Gastos de traslado para las educadoras y técnicos en párvulos, en casos de grupos que operen en sectores distantes de las principales vías de locomoción pública.

2. Descripción de la empresa:

En su inicio, la empresa corresponderá a un negocio familiar, siendo los socios el autor del presente plan de negocios, y su esposa. A continuación se describe a la empresa bajo el modelo de análisis de FODA:

Fortalezas:

- Producto de ser padres de una niña de entre 1 y 2 años (al momento del desarrollo del plan de negocios), se participa activa y regularmente de diversos foros en internet de crianza y otras temáticas ligadas a la maternidad / paternidad, que provee una potente base inicial de potenciales clientes, en la medida que se ha constatado que existe interés por un servicio como el propuesto.
- Fuertes habilidades interpersonales y comerciales / de presentación de propuestas de servicios, haciendo a éstas atractivas para el target correspondiente, dada la amplia experiencia de ambos en el mundo de la consultoría en marketing.
- También producto de la experiencia laboral, múltiples contactos con madres y padres que pertenecen al grupo objetivo del servicio, a través de quienes además se proyecta expandir el conocimiento de la empresa.
- La formación en administración de negocios del autor.

Finalmente, y como ya se señaló, otra fortaleza o ventaja es el contacto con autoridades de dos universidades, que facilitan establecer convenios para contar con practicantes, con lo cual el proyecto aminora sus gastos ligados a remuneraciones.

Oportunidades:

El contexto y condiciones del entorno determinan varias oportunidades.

- Casi nula existencia actualmente de propuestas como la presentada, dando pie a la posibilidad de instalarse como pioneros y referentes.
- Experimentar un crecimiento importante de la demanda, producto del contexto laboral actual, donde la alta exigencia que deben cumplir muchas veces los trabajadores, sumada a la existencia de una amplia oferta de profesionales, lleva a que ausentarse (producto de la enfermedad de un hijo) sea sumamente complejo y pueda plantear el riesgo de perder la fuente de trabajo. A esto, se suma el alto costo de vida en Santiago, y en especial en las comunas en que se proyecta focalizar el servicio, que hace inviable para muchas familias prescindir del salario de uno de los dos integrantes de la pareja.
- Las generaciones de padres jóvenes / *“millennials”* buscan llevar un estilo de vida donde lo colectivo adquiere especial valor. Así, se generan naturalmente grupos de padres que se reúnen frecuentemente, incluyendo a sus hijos, quienes establecen vínculos de amistad entre sí. Esto plantea una atractiva oportunidad en la medida que ofrece grupos ya conocidos entre sí.
- El mundo corporativo representa una cuarta oportunidad. Si bien en una primera fase se enfocará el servicio a particulares, a medida que se consolide se contempla la posibilidad de establecer convenios con empresas para ofrecerlo a sus trabajadores.

Debilidades:

- La actual falta de conocimiento de la marca, que exige un esfuerzo de posicionamiento y de lograr la confianza de parte del público objetivo.
- El hecho que el equipo gestor no cuente con conocimientos teóricos o formación académica en el ámbito de la educación parvularia.

- La falta de experiencia del equipo gestor emprendiendo y creando nuevos negocios, dado que la trayectoria laboral de ambos ha sido hasta ahora bajo la figura de trabajadores dependientes.

Amenazas:

- Una primera amenaza está dada por la posibilidad que surjan otras iniciativas de iguales o similares características, las cuales eventualmente podrían contar con mejores recursos ya sea económicos como de conocimientos o contactos.
- Otra amenaza, es la respuesta que puedan tener aquellos que se perciben como principales sustitutos: jardines infantiles y salas cuna, y servicios / webs de babysitting.
- Finalmente, la posibilidad que un grupo de padres ya conformado, ofrezca a la dupla a cargo de sus hijos, o a una de las dos trabajadoras, acordar continuar con el vínculo de prestación de servicio prescindiendo de la empresa como intermediaria, con lo cual ésta dejaría de percibir los ingresos provenientes de dicho grupo de padres.

Como conclusión del análisis FODA realizado, es posible plantear que si bien el proyecto no está exento de debilidades y amenazas, éstas debieran ser posibles de sortear a través de estrategias tales como²⁵:

- Establecer y consolidar alianzas con centros educacionales y/o expertos, que compensen la falta de conocimientos sobre educación parvularia, y que refieran postulantes a educadoras y técnicos en párvulos, a fin de comenzar la operación de los grupos de niños oportunamente.
- Realizar una potente campaña de marketing y publicidad al inicio de las operaciones, a fin de ganar conocimiento / *top of mind* y captar clientes, y de potenciar las ventajas del modelo de la propuesta por sobre el de sus posibles sustitutos.
- Establecer cláusulas en el vínculo de prestación de servicios con las educadoras y técnicos en párvulos, que impidan que éstas pasen a ofrecer el servicio a los clientes sin la intermediación de la empresa.

²⁵ Ver en Anexos N° 8 Y 9 el esquema de análisis FODA, y las estrategias que se llevarán a cabo a partir de él.

- En caso de requerirse competir por precio, disminuirlo, compensándolo con un aumento en la cuota de practicantes, o “sacrificar” parte del margen de utilidades

3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global:

La estrategia de crecimiento que se llevará a cabo corresponde, desde la perspectiva de la matriz de Ansoff, a la de “desarrollo de producto”. En el caso específico de la presente propuesta de negocio, eso sí, parece más preciso hablar de “desarrollo de servicio”. Esto, en la medida que el servicio a ofrecer muestra características que lo diferencian de manera suficiente de las otras alternativas ya mencionadas, las cuales se constituyen como sustitutos, en el marco de un mercado ya existente. En este sentido, más específicamente es posible plantear que la estrategia a implementar corresponde al desarrollo de un nuevo modelo de negocio.

Como se verá con mayor detalle en el capítulo de Plan Financiero, se ha establecido una proyección de siete años, estimando que a fines del primer año de operaciones se cuente con 7 grupos conformados, para a fines del séptimo, prestar el servicio a un total de 48 grupos (que equivale a alrededor de 335 niños, o a aproximadamente 6 salas cuna / jardines infantiles)²⁶. Se proyecta que durante los tres primeros años se experimente un crecimiento sostenido (algo más lento al inicio), para luego hacerlo a un menor ritmo. Esto, en respuesta al propósito establecido por el equipo gestor de:

- Alcanzar lo antes posible una base de clientes que genere ingresos suficientes para cubrir los gastos, además de favorecer la llegada de nuevos clientes mediante recomendación.
- Lograr al mismo tiempo mantener un control directo de las operaciones, así como también llevar directamente la relación con los usuarios.

²⁶ En el Anexo N° 10 se presenta la proyección de crecimiento en términos de cantidad de grupos en funcionamiento, para los primeros siete años.

4. RSE y sustentabilidad:

Se aspira a lograr un impacto y aporte relevante en la vida de las familias que componen el público objetivo, toda vez que el servicio ofrecido les permitirá confiar en quienes queden a cargo de sus hijos, y disminuir la probabilidad de que éstos enfermen, con los consecuentes problemas que esto reporta muchas veces en el lugar de trabajo. Esto, a su vez, llevará a que estas familias puedan seguir percibiendo los ingresos de ambos padres. Junto con lo anterior, se generará también un efecto beneficioso en las empresas en las que trabajan quienes contraten el servicio, desde el momento en que se debiese reducir la tasa de ausencias y permisos de sus empleados, derivando en mayor productividad y ganancias, como también en mejor clima laboral al poder éstos enfocarse en sus labores.

Por otra parte, también se proyecta que el servicio redunde en un impacto positivo a nivel comunitario / de barrio, favoreciendo el establecimiento de redes de conocidos y contactos, en la medida que se contempla ayudar a familias que no cuentan con un número suficiente de conocidos como para conformar un grupo de niños, a insertarse en otros a través de la asistencia y coordinación por parte del personal del proyecto.

Finalmente, también se vislumbra un beneficio para las instituciones formadoras de educadoras y técnicos en párvulos que establezcan alianzas con la empresa, y para sus alumnas, en tanto les brindará una instancia de ejercicio laboral y adquisición de experiencia.

IV. PLAN DE MARKETING

1. Objetivos de marketing

Se definen objetivos en tres ejes: Liderazgo; Consolidación financiera; y Fidelidad y Recomendación. A continuación se profundiza en los objetivos de cada eje:

- **Liderazgo:** posicionarse como la marca pionera y líder en la modalidad de servicio a ofrecer, aprovechando que hoy la existencia de competidores directos es casi nula. En la medida que se proyecta que esta modalidad de servicio será cada vez más demandada, producto del estilo de vida y ritmo laboral actuales, se apunta a ser los referentes de ella.

Métricas:

- **Conocimiento / visibilidad:** una vez establecida y afianzada la empresa (se proyecta que entre el tercer y cuarto año), y habiéndose realizado inversiones en publicidad, se encargarán estudios de mercado cuantitativos donde se indagará en conocimiento y Top of Mind de marcas / oferentes del servicio. En este contexto, el objetivo se cumplirá toda vez que se ocupe el primer lugar de Top of Mind.
- **Consolidación financiera:** en la medida que financieramente la consolidación del proyecto depende de las tasas de venta (conformación y funcionamiento regular de grupos de niños), se han definido objetivos o metas de venta que permiten financiarlo y dejar un nivel de ganancias satisfactorio para el equipo gestor.

Métricas:

- **Ventas:** como se detalló anteriormente, se proyecta un número definido de grupos operando para cada uno de los primeros siete años, que corresponden a las metas de venta. Siendo que se proyecta cobrar \$300.000 por tres cuartos de jornada (monto utilizado para la evaluación financiera del proyecto), los ingresos por ventas al séptimo año son de \$1.168.300.000, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Proyección de cantidad de grupos funcionando e ingresos para cada año

Año	1	2	3	4	5	6	7
Número de grupos funcionando al cierre de cada año	7	16	23	36	40	44	48
Ingresos anuales por ventas	\$ 58.800.000	\$ 306.950.000	\$ 515.200.000	\$ 789.600.000	\$ 973.000.000	\$ 1.065.400.000	\$ 1.168.300.000

- **Fidelidad y recomendación:** considerando que el período máximo que un niño puede participar de los grupos de *Casamigos* es de entre 3 y 4 años (debido a que alrededor de los cinco años debe ingresar al sistema escolar, a Pre-Kinder), se han establecido las siguientes **métricas**:
 - **Fidelidad:** que al menos un 60% de los niños, cuando abandonen el servicio, lo hagan ya sea por deber ingresar a Pre-Kinder, o –en el caso de no estar aún en edad de hacerlo– por razones diferentes a insatisfacción con el servicio, las que se consultarán al cierre (tales como que uno de los dos padres asuma su cuidado en el hogar, o haber dejado de trabajar). Este porcentaje se medirá al final de cada año.
 - **Recomendación:** que, desde el inicio del tercer año, al menos un 30% de los padres que se acerquen a la empresa para evaluar y/o cotizar el servicio, lo hagan por haber recibido referencias / recomendaciones favorables de éste de parte de conocidos.

2. Estrategia de segmentación

Macro segmentación: en un sentido macro, los usuarios son todos los padres y madres de niños entre 6 meses y 4 años de edad, residentes en Santiago, que cuenten con los recursos suficientes para costear el servicio.

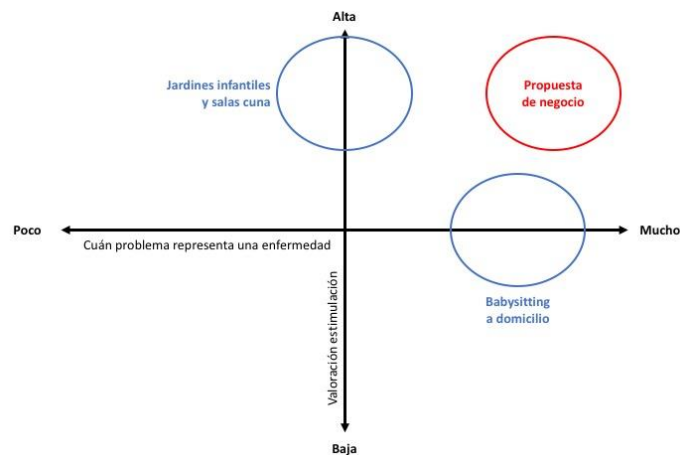
Micro segmentación: la propuesta de servicio define como su público objetivo a los padres de niños de la edad señalada, residentes en las comunas de Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Chicureo, de los NSE C1 y C2, con ingresos familiares (o del progenitor a cargo del cuidado del niño, en el caso de familias monoparentales) de \$3.000.000 líquidos mensuales ó más²⁷, y que requieran utilizar servicios de cuidado de sus hijos, producto de razones laborales o de otra índole. Como se

²⁷ Estimación realizada en base a información sobre presupuesto familiar y porcentaje de éste destinado a educación de los hijos, de SERNAC (<https://www.sernac.cl/estudio-radiografia-al-presupuesto-familiar-2012-en-chile/>) y el Departamento de Presupuestos Familiares del INE (2018).

señaló en las secciones “Oportunidad de negocio” y “Clientes”, se estima que existen alrededor de 42.000 niños que cumplen con las condiciones señaladas.

A la luz de lo que se ha definido como el atributo diferenciador del proyecto –la conjugación de estimulación psicosocial y cognitiva en un contexto grupal, pero con menor riesgo de contagio de enfermedades–, es posible establecer el siguiente mapa de posicionamiento de sus usuarios, en contraste a los usuarios de servicios de babysitting a domicilio y de jardines infantiles y salas cuna (como la competencia más directa), de acuerdo a dos ejes: cuánto se valora que quienes cuiden a los hijos además los estimulen psicosocial y cognitivamente, y cuán problemático es que éstos se enfermen (y, por ende, cuánto se busca evitar).

Gráfico 4. Mapa de posicionamiento de la propuesta de servicio



Como se expresa en el mapa de posicionamiento expuesto, los clientes del servicio de *Casamigos* son aquellos en quienes confluye una alta valoración de la estimulación psicosocial y cognitiva de sus hijos (para lo cual se hace muy relevante el compartir con otros niños, siendo cuidados por profesionales), con un alto grado de problematización para las rutinas de los padres (especialmente laborales) cuando éstos se enferman, lo que

de acuerdo a información del MINSAL se proyecta que ocurra especialmente entre los meses de Abril y Agosto²⁸.

3. Estrategia de producto / servicio

El servicio a entregar consistirá en el cuidado y estimulación cognitiva y psicosocial para grupos de entre 6 y 8 niños, en el hogar de uno de ellos.

Cada grupo será dirigido por una dupla, compuesta por una educadora de párvulos y una técnico en párvulos, siendo la primera la responsable principal, mientras que la segunda cumplirá el rol de asistente. Dadas las características de los niños del tramo etario al que apunta el servicio (de 6 meses a 4 años), se hace indispensable la presencia en todo momento de dos personas a cargo, de forma de apoyarse mutuamente en el cuidado de los niños, y dividir tareas, entre las que se incluye el aseo de éstos y hacerlos dormir.

El servicio será prestado periódicamente en bloques de media jornada (entre 4 y 5 horas), de tres cuartos de jornada (7 horas), o jornada completa (máximo 11,5 horas).

Para la conformación de cada nuevo grupo de niños, se contemplan dos escenarios posibles: que un grupo de padres que cumpla con el número mínimo de seis niños se organice autónomamente y luego se contacte con la empresa; o que padres solos, o grupos de padres de cinco niños o menos, se contacten con la empresa para ser ayudados para conectarse con otros padres y así conformar un grupo que cumpla con el número mínimo de niños requerido²⁹. En este segundo escenario, la empresa apoyará a los padres organizando un grupo en el cual insertarlos, por criterios de cercanía física y de edad de los niños.

²⁸ <https://www.minsal.cl/campana-de-vacunacion-contra-la-influenza-2018/>

²⁹ Eventualmente, si un grupo de padres de 4 ó 5 niños desea conformar un grupo sin integrar a otros niños, esto se podrá llevar a cabo en la medida que accedan a pagar una mensualidad mayor a la establecida, de forma que el total del ingreso por dicho grupo se iguale al de los demás grupos.

Como parte fundamental de la propuesta de valor del proyecto, el servicio contempla un programa de actividades para estimular su crecimiento, de forma de apoyar al desarrollo de los niños tanto en el plano cognitivo, como en el psicosocial. El programa de actividades será elaborado para cada grupo de acuerdo a la edad y características de los niños que lo conformen, atendiendo a las indicaciones y recomendaciones de la JUNJI³⁰.

Al comenzar a funcionar cada nuevo grupo, la empresa proporcionará un set de materiales a utilizar en las actividades y a fin de adaptar los espacios a utilizar. Se considera que éstos irán siendo repuestos periódicamente, considerándose un costo fijo asumido por la empresa, que podrá complementarse esporádicamente al solicitar materiales específicos a los apoderados³¹.

Respecto a la locación, ésta será definida por los padres de los niños, pudiendo ser siempre la misma, o rotar entre los días de la semana, a fin de no recargar a los padres de un solo niño con el esfuerzo que implicará ofrecer su hogar para acoger al grupo completo. Se solicitará a los padres que pongan a disposición su hogar, ciertas condiciones mínimas para poder llevar a cabo adecuadamente las actividades y la entrega del servicio, siendo las principales contar con un espacio relativamente amplio (principalmente un living o sala de estar, e idealmente poder transitar por otras áreas, en especial patio u otras áreas verdes), y no sufrir constantemente interrupciones³².

4. Estrategia de precio

Se definen tres valores mensuales diferenciados posibles de pagar por cada niño, de acuerdo a las tres alternativas de extensión de jornada que se ofrecerán, como se presenta en la siguiente tabla:

³⁰ Como se mencionó en el apartado legal del análisis PESTEL, se evitará aludir en la publicidad directamente a ideas de educación o aprendizaje, de modo que ésta no sea definida como Jardín Infantil o Sala Cuna por las autoridades educacionales, dado que no se contará con autorización para operar bajo esta figura.

³¹ Ver en anexo N° 11 la lista de materiales a proveer al iniciarse cada grupo y su precio estimado.

³² No sólo se permitirá, sino que se fomentará que en el hogar esté algún familiar cercano del niño que reside en el hogar, a fin de brindar transparencia y confianza, pero se solicitará –por ejemplo– que en caso de haber empleada doméstica, ésta no interrumpa con sus labores de aseo.

Tabla 2. Mensualidad por tipo de jornada

Extensión de Jornada	Precio mensual
Media jornada, de 4 a 5 horas (de 08:00 a 13:00, ó de 14:00 a 19:00)	\$230.000
Tres cuartos de jornada, de 7 horas (de 08:00 a 15:00, ó de 12:30 a 19:30)	\$300.000
Jornada completa, de máximo 11,5 horas (entre 08:00 y 19:30)	\$335.000

La fijación de estos precios, considera:

- Por una parte, el promedio de las tarifas de salas cuna y jardines infantiles de las comunas de interés para la propuesta, apuntando a no situarse por sobre éste³³, a fin de resultar competitivo.
- Por otra parte, las remuneraciones para cada dupla de educadora y técnico en párvulos, de forma tal que los ingresos mensuales por cada grupo de niños permitan:
 - o Ofrecer a quienes entreguen el servicio sueldos sobre el promedio de mercado para ambas carreras, de forma tal de captar a trabajadoras de satisfactorio desempeño, y lograr una tasa de permanencia de éstas adecuada, evitando una alta rotación.
 - o Además, cubrir gastos administrativos dejando ganancias de acuerdo a lo exigido (como se profundizará en el capítulo “Plan financiero”).

Por otra parte, se considera también el cobro de una cuota de incorporación, de \$200.000 por niño, independiente del tipo de jornada contratado. Con lo recaudado a través de este ítem, se costearán los materiales que la empresa dispondrá para cada grupo una vez que éste se conforma y comienza a operar.

Concerniente tanto a la estrategia de precio como a la de marketing, y para favorecer la formación de los primeros cinco grupos de niños, se contempla ofrecer un descuento del 50% tanto en la cuota de incorporación, como en la mensualidad durante los primeros cinco meses. En los casos de grupos que funcionen siempre en una misma casa, se contempla eximir de la cuota de incorporación a los correspondientes padres, y un

³³ Ver Anexo Nº 1 los precios promedio de salas cuna de comunas de interés.

descuento de 25% de la mensualidad desde el sexto mes mientras se mantenga la condición de ser el único hogar³⁴.

5. Estrategia de distribución

Como ya se ha señalado, se brindará el servicio en el hogar de uno de los niños que compongan cada grupo, a cargo de una dupla conformada por una educadora de párvulos y una técnico en párvulos.

Se contempla que cada dupla se movilice por medios propios al hogar en que se preste el servicio, aunque con el fin de garantizar la llegada puntual al inicio de la jornada, se contempla un monto promedio diario de \$3.000 por dupla para cubrir gastos en servicios tales como taxis colectivos, Cabify o Uber en el caso que éste quede retirado de los recorridos del transporte público³⁵.

6. Estrategia de comunicación y ventas

Se buscará captar clientes mediante la promoción de la propuesta de valor y sus beneficios diferenciadores, recalando sus ventajas frente a los sustitutos –socialización, menor riesgo de contagio de enfermedades y comodidad / adaptabilidad en cuanto a distancia y horarios– a través de una campaña de marketing enfocada en canales tales como:

- Páginas de internet y foros de redes sociales ligados a temáticas de crianza de hijos pequeños

³⁴ O desde el primer mes, en el caso de los grupos que se conformen después de los cinco primeros grupos que entren en funcionamiento.

³⁵ Se contempla que en la mayoría de los casos no se requiera este gasto (aún cuando se considera para la evaluación financiera del proyecto, como se verá en el capítulo Plan Financiero). En el caso que un grupo requiera un gasto mayor en este ítem, se considera traspasar a los apoderados de dicho grupo el diferencial. Adicionalmente, se contempla que desde el cuarto año (primero de la fase tres de Consolidación, se obtenga un descuento por convenio de 10% para el cuarto año, 20% para el quinto, y 30% desde el sexto año).

- Medios y redes sociales ligados al mundo laboral (tales como LinkedIn) de forma de dar a conocer el servicio a madres y padres que trabajan y se enfrentan a la dificultad de compatibilizar su horario laboral con el cuidado y estimulación de sus hijos
- Reportajes pagados en medios tales como periódicos o noticieros de TV

Además, se acudirá a realizar promoción directa en canales tales como:

- Empresas con alta dotación de trabajadores, que hace más probable que se genere demanda del servicio
- Sectores con alta presencia de familias que enfrenten el problema de requerir compatibilizar la necesidad de trabajar de los padres, con el cuidado de sus hijos en un contexto seguro y estimulante. En este sentido, se contempla realizar un especial foco en edificios residenciales y condominios de estos sectores, apuntando a generar la cantidad suficiente de demanda para la conformación de un grupo en un mismo lugar.
- Colegios, apuntando a identificar grupos de madres / padres que se conozcan y/o sean cercanos por ser apoderados de niños de un mismo curso, y que compartan además tener otro(s) hijo(s) dentro del tramo etario definido para el servicio.

Por otra parte, se desarrollará una página web de la empresa, que presente el servicio y sus beneficios, junto con la implementación de una estrategia de Search Engine Optimization (SEO) que le dé un lugar destacado en los resultados de palabras claves relacionadas en buscadores tales como Google.

Se incluirán en la página web videos de corta duración (3 a 5 minutos) con ejemplos de las actividades a realizar por los grupos de niños, como también testimonios de padres usuarios del servicio, dando cuenta de sus beneficios y de su grado de satisfacción con él.

Finalmente, se apuntará también a generar un favorable *boca a boca* de parte de quienes sean clientes, de forma tal de gatillar la recomendación, a través de protocolos de

relacionamiento y de entrega del servicio que garanticen satisfacción de los padres con el personal asignado (Educadoras y Técnicos en párvulos) y con la empresa en general.

7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como se señaló en el capítulo “Oportunidad de negocio”, existen 67.000 niños del rango etario considerado en las comunas de mayor foco para el proyecto. De acuerdo a estadísticas de GFK Adimark³⁶, en los NSE C1 y C2, a los que se apunta, alrededor de un 63% de las mujeres trabaja. Así, cabe suponer que 42.000 de aquellos niños tienen madres que trabajan, quienes serían el principal target del servicio.

Para efectos de la estimación de la demanda, y de las proyecciones de crecimiento, se ha optado por considerar un escenario moderadamente entusiasta, en línea además con el propósito de crecer orgánica / controladamente.

Así, y en base a una fuerte campaña comunicacional durante el primer período, se espera cerrar el primer año de funcionamiento con 7 grupos activos (es decir, atender a alrededor de 50 niños / familias), para luego mantener un ritmo de crecimiento relativamente constante y cerrar el séptimo año con 48 grupos³⁷.

8. Presupuesto de marketing y cronograma

Como se verá con mayor detalle en el capítulo Plan de Operaciones, se definen tres fases de la propuesta: Instalación (año 1), Crecimiento (años 2 y 3), y Consolidación (años 4 a 7). En la primera fase del proyecto, la política de presupuesto de marketing apuntará a dar a conocer la propuesta y crear la necesidad hacia ella, a fin de ganar una base inicial de clientes. Luego, a medida que esto se logre, y se cuente con ingresos suficientes producto de la operación de una cantidad suficiente de grupos de niños, el presupuesto también se

³⁶ Estudio “Chile 3D: estilos de vida” (GFK Adimark, 2017)

³⁷ Ver en Anexo N° 10 la proyección de crecimiento en términos de cantidad de grupos en funcionamiento para los primeros siete años.

establecerá en función de los ingresos por ventas, de forma de continuar ampliando la cantidad de grupos.

Dentro de las acciones de marketing / publicidad, tendrán especial relevancia aquellas realizadas a través de canales directos (condominios, empresas, etc.) y medios digitales como internet y redes sociales, por sobre otras que usen medios masivos tales como TV o prensa escrita. En este contexto, las acciones a realizar en los canales prioritarios entregan un margen para la definición del presupuesto, toda vez que canales como Google o Facebook permiten establecer el monto a gastar, variando la calidad y profundidad de las acciones publicitarias (versus medios masivos como prensa escrita o TV, los cuales imponen tarifas definidas y de alto costo). También se debe considerar la creación y mantención / servicio de hosting del sitio web de la empresa (incluyendo creación de dominio web).

A lo anterior, se debe añadir el gasto que implica, especialmente en un primer período, la promoción directa en lugares como edificios, condominios, colegios o empresas, en ítems tales como traslados / combustible, folletería, y consumo de minutos en planes de telefonía móvil para la comunicación con prospectos de clientes que surjan de la visita a estos lugares.

En este contexto, para el período de siete años considerados para la evaluación del proyecto, el presupuesto de marketing es de \$26.272.000³⁸.

³⁸ En anexo Nº 12 se presenta el cronograma del presupuesto de marketing.

V. PLAN DE OPERACIONES

1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

- **Alcance Geográfico:** para los siete años evaluados, se contempla acotar las operaciones a la Región Metropolitana, y en especial a las comunas con mayores recursos del Gran Santiago, al proyectarse que concentran al público más proclive a contratar el servicio, con lo cual se apunta a optimizar los recursos.
- **Tamaño / cobertura:** se proyecta que a medida que transcurre el período evaluado, se avance paulatinamente hasta tener en funcionamiento 48 grupos de, en promedio, 7 niños. Es decir, para el séptimo año contar con una clientela de alrededor de 336 familias (equivalente a alrededor de 6 salas cuna / jardines infantiles).
- **Estrategia operacional:** se contempla un crecimiento paulatino, que permita mantener el control de aspectos tales como las operaciones, la satisfacción de las familias atendidas y la calidad del servicio entregado por el personal.

Un aspecto importante además es el crecimiento de la dotación de educadoras y técnicos de párvulos. A fin de evitar contar con más personal del requerido por las operaciones (grupos activos) y el consiguiente gasto innecesario, se buscará –además de crecer paulatinamente– tener siempre referencias de posibles trabajadoras, para que al conformarse un grupo, se pueda responder prontamente a su necesidad del servicio³⁹. Para esto, además, se considera contar siempre con una cantidad de educadoras y técnicos en párvulos mayor a la de grupos activos.

En el Anexo N° 13 se esquematiza la cadena de valor de la propuesta de servicio, donde se detallan las actividades primarias y de apoyo.

³⁹ Conjugando servicios externos de búsqueda y reclutamiento, con un contacto permanente con facultades universitarias donde se imparten las carreras de Educación en Párvulos y Técnico en Párvulos.

2. Flujo de operaciones

Operaciones externas (visibles para los clientes): para los clientes / potenciales clientes, el flujo comienza con las actividades de marketing y relaciones públicas destinadas a dar a conocer el servicio, a través de las cuales se apunta a establecer un primer contacto. Especialmente luego de que se haya establecido una base inicial de clientes, pueden volverse más indirectas (por ejemplo a través de referidos).

A continuación, frente a aquellos clientes que consideren / se decidan a contratar el servicio, se recibirán y coordinarán las nuevas solicitudes de la prestación de éste, conformando los grupos e informando a los clientes de la fecha de inicio de las actividades (además de la coordinación de aspectos más específicos).

Una vez conformados los grupos, los clientes se enfrentarán a la actividad primordial para ellos: la prestación del servicio, por parte de una dupla educadora - técnico en párvulos. Mientras cada familia reciba el servicio, se establecerá un contacto periódico con ella, a fin de recoger oportunamente inquietudes, consultas o solicitudes, y así aumentar los niveles de satisfacción y, por ende, un favorable “boca a boca”, que redunde en la llegada de nuevas familias. Para esto, además, se contará con el apoyo del cargo de Educadora en Párvulos Jefe, con quien se organizarán visitas periódicas a los distintos hogares, de forma de supervisar en terreno el actuar de las educadoras y técnicos en párvulos. Para esto, se contempla la implementación de herramientas digitales como chats de Whatsapp o una aplicación especial, a través de las cuales facilitar el contacto entre el equipo gestor y las distintas familias, y la entrega oportuna de información.

Operaciones internas (conocidas sólo por equipo gestor y colaboradores): en paralelo a las actividades visibles para los clientes, otras actividades clave se llevarán a cabo internamente, posibilitando la óptima prestación del servicio a éstos. La primera de ellas es la búsqueda y pre-contacto con posibles nuevas trabajadoras, de forma de contar en

todo momento con personal suficiente para que al momento de conformarse un grupo, se pueda comenzar de inmediato (o lo antes posible) a entregar el servicio.

También en un período temprano en relación al comienzo de las operaciones del negocio, se llevarán a cabo acciones de marketing orientadas a establecer nexos con instituciones que con el tiempo puedan constituirse en proveedoras de nuevos clientes, tales como colegios, empresas con alta dotación de personal, entre otras.

En paralelo a la recepción de solicitudes del servicio por parte de clientes, y a la conformación de nuevos grupos de niños, se llevarán a cabo internamente los procesos de reclutamiento y selección de educadoras y técnicos en párvulos que se hagan cargo de su conducción, y su capacitación en los protocolos de prestación del servicio y otros aspectos.

Una vez que los grupos de niños comiencen a operar, internamente se llevarán a cabo las acciones logísticas necesarias para garantizar la asistencia periódica y puntual de la dupla asignada a cada uno, contando con backups⁴⁰ para eventualidades en que una de las personas que conforma una dupla no pueda asistir (tanto por enfermedad como por vacaciones), y un sistema de rotación de las educadoras y técnicos en párvulos para que cuando esto suceda, su reemplazante resulte familiar para los niños, evitando dificultades producto de enfrentarlos a una desconocida. Este sistema de rotación permitirá además:

- Que cada educadora y técnico en párvulos asista alrededor de una vez cada quince días a las oficinas de la empresa, para la entrega de feedback y otros procedimientos internos.
- Aminorar el riesgo de que un grupo de apoderados prescinda de la intermediación de la empresa para acceder a los servicios de una dupla, cuidando que la relación de los clientes sea, ante todo, con la empresa, antes que con un dupla específica.

⁴⁰ Se considera una proporción de backups de una dupla educadora – técnico en párvulos por cada cinco grupos. En caso que la cantidad de grupos no sea múltiplo de cinco, se contabilizará aproximando “hacia arriba” (para mayor detalle, ver esquema en Anexo N° 14).

- Que cada día, aquellas educadoras y técnicos en párvulos que no hayan estado a cargo de la conducción de un grupo durante la jornada, acudan al final de ésta a algunos de los hogares a colaborar con el aseo y orden del hogar, además de compartir durante algunos momentos con los niños a fin de fortalecer los vínculos con ellos, para así facilitar que se habitúen a más de una educadora y una técnico en párvulos⁴¹.

Para la coordinación interna en el día a día, se contempla -al igual que para el contacto con los clientes- el uso de herramientas digitales (Whatsapp, apps de smartphones) mediante las cuales controlar el correcto funcionamiento de los grupos.

Finalmente, cuando en un grupo de niños, uno o varios de ellos lo abandonen, el equipo responsable gestionará la re-distribución de los niños que permanezcan, ya sea en nuevos grupos, o –en caso que la mayoría de un grupo continúe– incorporando nuevos niños a éste, de modo que cuente con el número necesario.

En el Anexo N° 15 se esquematiza el flujo de operaciones, diferenciando aquellas externas o visibles hacia los clientes, de aquellas internas.

3. Plan de desarrollo e implementación

Para el inicio de las operaciones de la empresa, son centrales las siguientes acciones:

- Constitución legal de la sociedad: en términos legales y administrativos, la empresa corresponderá a una sociedad de responsabilidad limitada, de acuerdo al aporte realizado por cada uno de los socios y miembros del equipo gestor (además de inversionistas), según la normativa vigente en Chile.
- Registro de marca e inscripción de dominio web en NIC Chile.

⁴¹ Se establecerá un sistema de rotación en que todas las educadoras y técnicos en párvulos se distribuyan en proporciones iguales las funciones de conducción de los grupos y de apoyo con el aseo al final de la jornada, a fin de una repartición equitativa de las labores y cargas de trabajo, y evitar complejizar el esquema de remuneraciones y/o posibles conflictos ligados a este ámbito.

- Realización de actividades de marketing orientadas a dar a conocer la propuesta de servicio: difusión en redes sociales, incluyendo la creación de cuentas de la marca en éstas; visita a colegios y condominios / edificios; visita a empresas⁴².
- Búsqueda y reclutamiento de educadoras de párvulos y técnicos en párvulos, de forma de contar con personal en cuanto se vayan activando nuevos grupos de niños. Para esto se considera la asesoría de expertos en reclutamiento, a quienes se les entregarán lineamientos respecto a las características que deben cumplir las trabajadoras.
- Adquisición y abastecimiento de materiales y otros implementos que sean necesarios para el funcionamiento de los grupos y de la sede de la empresa.
- Búsqueda y selección de oficina en arriendo para la sede administrativa de la empresa, en un edificio que cuente con sistema de secretaria compartida con otras empresas.

4. Dotación

Como ya se señaló, se ha considerado para el período de evaluación de siete años, un desarrollo en tres etapas, con diferencias entre ellas en términos principalmente de dotación y cargos, en respuesta al aumento de grupos activos que se proyecta. En la siguiente tabla, se detalla la dotación del proyecto para cada una de las tres etapas⁴³:

Tabla 3. Dotación del proyecto en cada una de sus etapas

Cargo / responsabilidad	Etapa 1 “Instalación” (año 1)	Etapa 2 “Crecimiento” (años 2 y 3)	Etapa 3 “Consolidación” (años 4 a 7)
Dirección / gerencia general	Equipo gestor (autor y esposa)		
Gestión / logística y definición de actividades para	Educatora en Párvulos Jefe (con contrato indefinido)		

⁴² Si bien se considera también dentro de las acciones de marketing el tener presencia en medios de comunicación – principalmente a través de reportajes pagados–, éstas se llevarán a cabo una vez que el proyecto se encuentre más afianzado a nivel operacional, hacia fines del primer año.

⁴³ En el Anexo N° 16 se presenta una descripción más detallada de las responsabilidades de cada cargo.

grupos		
Asistencia	Secretaria (compartida con otros negocios en sistema de oficinas compartidas)	Secretaria privada (con contrato indefinido)
Conducción de grupos de niños	Educadoras y técnicos en párvulos (con contrato indefinido)	Educadoras en párvulos (con contrato indefinido) Técnicos en párvulos (50% con contrato indefinido, y 50% practicantes ⁴⁴)
Contabilidad	Contador freelance	Contador privado (con contrato indefinido)
Recursos humanos	(en la primera etapa, serán responsables el equipo gestor junto a la Educadora en Párvulos Jefe)	Encargado/a de recursos humanos
Asistencia en coordinación / logística	(en las etapas 1 y 2, la Educadora en Párvulos Jefe absorberá de manera individual la coordinación, con la asistencia de las Educadoras y Técnicos con más antigüedad)	Coordinador/a de operaciones

Las tareas de gestión y contabilidad, se llevarán a cabo en la primera etapa a través de softwares no especializados, tales como Excel, en la medida que la menor cantidad de dotación y operaciones hacen posible su manejo a través de éstos. No obstante, en las etapas dos y tres se incorporará un software de gestión / ERP profesional pagado, de forma de apoyar estas tareas con herramientas ad-hoc a la mayor complejidad producto de la mayor cantidad de trabajadoras.

⁴⁴ Como se señaló anteriormente, para esta cuota de practicantes, se considera que éstas puedan ser tanto estudiantes de la carrera de Educación de Párvulos, como de Técnico en Párvulos.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

1. Equipo gestor

El equipo a cargo del proyecto está compuesto por el autor del presente plan de negocios, y su esposa. Ambos son psicólogos de la Universidad de Chile, colegas desde hace alrededor de 10 años, en el rubro de la investigación de mercado y consultoría en marketing. En el marco de esta actividad, han podido adquirir una vasta experiencia en la evaluación de diversas ideas de negocio desde la perspectiva de los clientes, además de una fuerte capacidad para detectar necesidades insatisfechas e insights en general en diversos segmentos de la población.

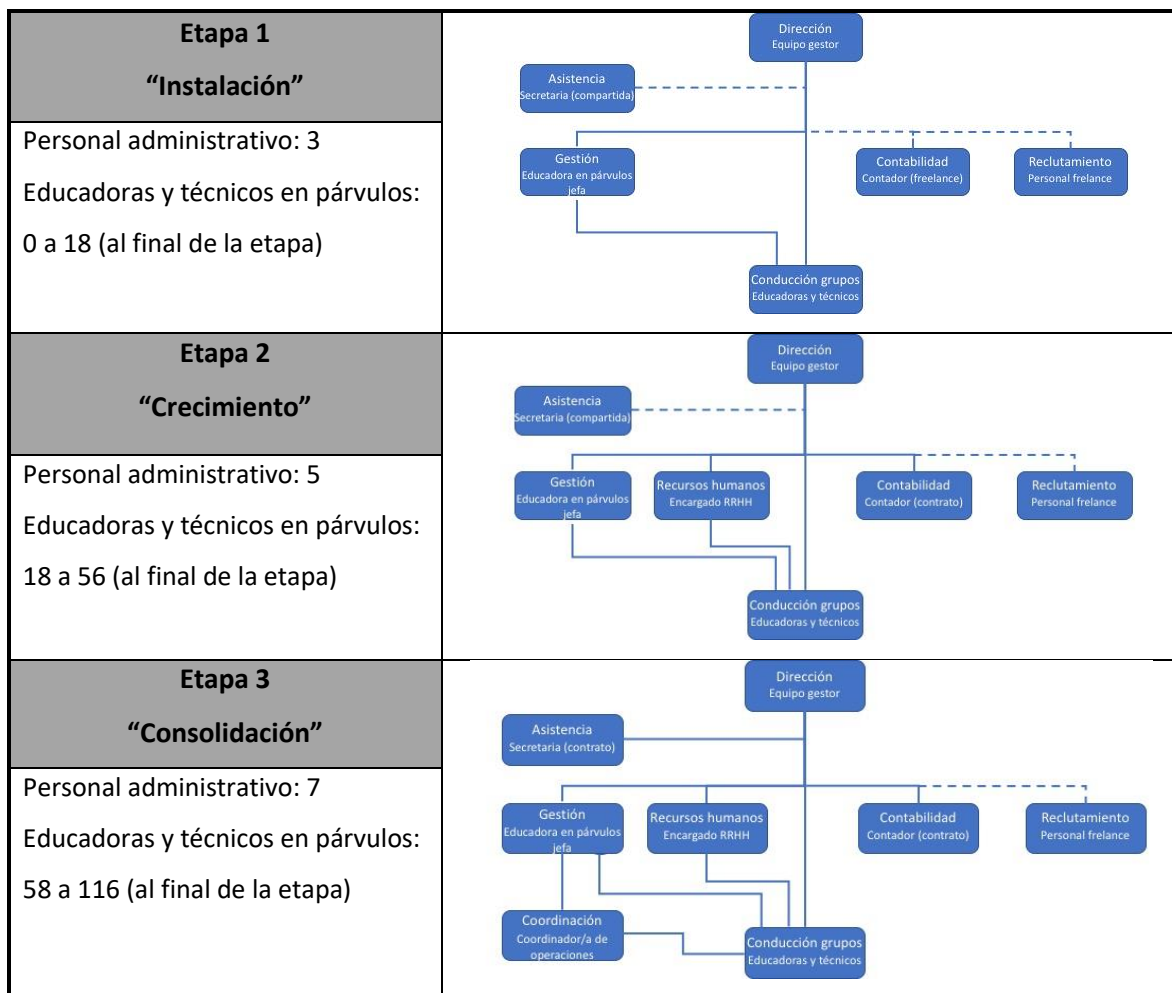
Es en este contexto, que producto de la vivencia de ser padres, han podido constatar tanto desde la experiencia propia, como desde la de otros a través de redes sociales, la necesidad de un servicio como el que propone el presente trabajo.

Para el plazo considerado para la evaluación del proyecto, se contempla que conjuntamente lleven a cabo la función de administración de la empresa, abordando las actividades que se vislumbran como claves: mantener la relación con los usuarios (los padres de los niños), gestionar la incorporación de nuevas educadoras y técnicos en párvulos a medida que se conformen nuevos grupos de niños a atender, supervisar el trabajo de éstas, y las labores de marketing y difusión de la propuesta de valor de la empresa.

2. Estructura organizacional

La estructura organizacional variará acorde a las tres fases definidas para el período proyectado de siete años, tal como se presenta en el siguiente esquema:

Esquema 1. Organigrama de la empresa en cada etapa⁴⁵



3. Incentivos y compensaciones

En un escenario en que el servicio podrá ser contratado por un grupo de padres por una duración de media jornada (4 horas), tres cuartos de jornada (6 horas) o jornada completa (8 horas), el cálculo de remuneraciones e incentivos para educadoras y técnicos en párvulos se define a partir de la figura de media jornada.

Para cada dupla conformada por una educadora y una técnico en párvulos, se contempla una remuneración de \$370.000 y \$250.000 brutos, respectivamente, por la prestación del

⁴⁵ Las líneas continuas representan que el puesto es interno / con contrato, mientras que las punteadas simbolizan que el cargo es externalizado / freelance.

servicio para un grupo de niños todos los días hábiles de la semana, durante un mes, por media jornada. Así, en el caso de una integrante del staff que trabaje jornada completa (ya sea atendiendo dos grupos diferentes –uno en la mañana y otro en la tarde–, o un mismo grupo en jornada completa), su remuneración bruta mensual será de \$740.000 en caso de ser educadora de párvulos, y de \$500.000 en caso de ser técnico en párvulos, ingresos que resultan sumamente competitivos para el mercado en tanto se sitúan por sobre el promedio de dichas ocupaciones⁴⁶.

Como política de retención de las educadoras y técnicos en párvulos, se contempla el pago de aguinaldos y gratificaciones, una vez que lleven un año o más prestando servicios regularmente a la empresa, para las fechas de fiestas patrias y fin de año, por un monto de \$125.000 brutos para cada una.

Por otra parte, como se ha señalado anteriormente, se contempla también que parte del staff de técnicos en párvulos se componga de alumnas en práctica de dicha carrera o de educación parvularia, desde la etapa dos del proyecto. Para esos casos, se pagará un ingreso mensual por media jornada de \$80.000 bruto.

Respecto a los demás cargos que contempla el organigrama de la empresa, las remuneraciones de éstos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Remuneraciones de cargos no pedagógicos

Cargo	Remuneración
Educadora en Párvulos Jefe	\$1.000.000 brutos
Coordinador/a de operaciones	\$550.000 brutos (etapa 3)
Encargado/a de Recursos Humanos	\$850.000 brutos
Contador	\$300.000 en formato freelance (etapa 1) \$750.000 con contrato (etapas 2 y 3)
Secretaria	\$600.000 con contrato (etapa 3)

⁴⁶ A partir de información sobre remuneraciones de ambas carreras entregada por el sitio www.mifuturo.cl del MINEDUC.

Administración superior (equipo gestor)	\$5.000.000 en etapa 1 \$6.500.000 en etapa 2 \$8.000.000 en etapa 3
---	--

Además, para la incorporación de cada nueva educadora o técnico en párvulos, se realizará un proceso de selección para el cual se contratará los servicios a honorarios de especialistas en este ámbito, por un monto de \$85.000 por cada vacante a ocupar.

Al igual que en el caso de las educadoras y técnicos en párvulos, las remuneraciones contempladas se sitúan por sobre el promedio de mercado para cada caso⁴⁷, como medida que apunta a garantizar el acceso a personal calificado de performance satisfactoria y su permanencia por períodos extensos, a fin de evitar los problemas operacionales que conlleva una alta rotación.

Finalmente, las remuneraciones de todos los cargos se reajustarán anualmente según el IPC.

VII. PLAN FINANCIERO

Se considera un horizonte de evaluación de siete años, y financiamiento con una combinación de capital propio a partir del aporte de los socios del equipo gestor y de inversionistas a escala en distintas etapas del proyecto.

Para la evaluación del proyecto mediante el cálculo del valor actual neto (VAN), se considera una tasa de descuento de 13,84%, la cual se obtiene a través del modelo de CAPM para empresas sin deuda, mediante la siguiente fórmula:

$$tasa\ descuento = rf + \beta(rm - rf) + Pl + Psu$$

⁴⁷ De acuerdo a www.mifuturo.cl

Donde:

Expresión	Significado	Valor	Fuente
rf	Tasa libre de riesgo	2,27%	Bonos de Tesorería General de la República a 7 años en UF ⁴⁸
β	Beta de la industria ⁴⁹	0,85	Damodarán ⁵⁰
$rm - rf$	Premio riesgo de mercado en Chile	6,55%	Damodarán (total equity risk premium) ⁵¹
Pl	Premio por liquidez	3%	U. de Chile
Psu	Premio riesgo start-up	3%	U. de Chile

Para la construcción de los flujos, se consideró la estimación de ventas y de gastos descrita en los planes de marketing y operaciones, respectivamente, considerando la estimación de la demanda planteada, creciendo de cero grupos activos en los meses 1 y 2, a cerrar el séptimo año con 48 grupos. En cuanto a la inversión inicial, se incluye en ésta el capital de trabajo del primer año de funcionamiento, calculado con el método del máximo déficit acumulado, el cual se produce el mes 12 de dicho año⁵². Con esto, la inversión inicial asciende a un total de \$107.224.005, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5. Inversión inicial

Ítem	Monto
Trámites legales	\$ 1.500.000
Computadores (2)	\$ 700.000
Materiales e inmobiliario de oficina	\$ 800.000
Dominio internet por 4 años	\$ 36.405
Material informativo y corporativo	\$ 350.000
Otros	\$ 2.000.000
Vehículo	\$ 6.500.000
Inversión en marketing año 1	\$ 9.996.000
Capital de trabajo	\$ 85.341.600
Total inversión inicial	\$ 107.224.005

⁴⁸ <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/principal1/excel/emf/tasas/excel.html>

⁴⁹ Al no existir una industria específica para el proyecto, se consideró un promedio del beta no apalancado (*unlevered beta*) de las industrias que se definen como más próximas: Educación, Recreación y Servicios para Consumidores y Negocios.

⁵⁰ Fuente: Betas Damodarán para año 2018 (<https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gvve8htk9duwz5i1lwuao>)

⁵¹ Fuente: Betas Damodarán para año 2018 (<https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gvve8htk9duwz5i1lwuao>)

⁵² Ver en anexo N° 17 la tabla con el cálculo del capital de trabajo para el primer año.

Para el cálculo del capital de trabajo de los años segundo a cuarto, se utilizó también el método del máximo déficit acumulado, como se muestra en el anexo N° 18. En las tablas N° 6 y N° 7 se detallan los flujos resumidos de los siete primeros años, y el detalle mensual del primer año, respectivamente⁵³.

Tabla 6. Resumen de flujos de período de evaluación de siete años (sin continuidad)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por cuota de incorporación	\$ -	\$ 6.100.000	\$ 18.200.000	\$ 15.400.000	\$ 25.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 52.500.000	\$ -	\$ 288.750.000	\$ 499.800.000	\$ 764.400.000	\$ 961.800.000	\$ 1.054.200.000	\$ 1.157.100.000
INGRESOS POR VENTAS	\$ 58.600.000	\$ 58.600.000	\$ 306.950.000	\$ 515.200.000	\$ 789.600.000	\$ 973.000.000	\$ 1.065.400.000	\$ 1.168.300.000
Descuento mensualidad hogares sede filia	\$ -	(\$ 925.000)	(\$ 3.480.000)	(\$ 5.950.000)	(\$ 9.100.000)	(\$ 11.450.000)	(\$ 12.550.000)	(\$ 13.725.000)
Costos educadoras de párvulos	\$ -	(\$ 29.415.000)	(\$ 94.380.000)	(\$ 161.505.000)	(\$ 244.755.000)	(\$ 307.470.000)	(\$ 337.240.000)	(\$ 369.650.000)
Sueldos técnicos en párvulos	\$ -	(\$ 19.875.000)	(\$ 38.675.000)	(\$ 66.202.500)	(\$ 100.327.500)	(\$ 126.095.000)	(\$ 138.320.000)	(\$ 151.515.000)
Sueldos personal administrativo	\$ -	(\$ 15.600.000)	(\$ 31.200.000)	(\$ 38.400.000)	(\$ 45.000.000)	(\$ 45.000.000)	(\$ 45.000.000)	(\$ 45.000.000)
Sueldos Personal Administrativo Superior (equipo gestor)	\$ -	(\$ 60.000.000)	(\$ 78.000.000)	(\$ 78.000.000)	(\$ 96.000.000)	(\$ 96.000.000)	(\$ 96.000.000)	(\$ 96.000.000)
Agüinados y gratificaciones personal educativo	\$ -	(\$ 560.000.000)	(\$ 56.499.000)	(\$ 10.325.000)	(\$ 15.750.000)	(\$ 17.812.500)	(\$ 19.887.500)	(\$ 21.562.500)
Set de materiales para cada nuevo grupo	\$ -	(\$ 1.868.000)	(\$ 3.499.000)	(\$ 2.937.000)	(\$ 4.539.000)	(\$ 3.136.000)	(\$ 2.136.000)	(\$ 2.136.000)
Reposición de materiales	\$ -	(\$ 120.000)	(\$ 590.000)	(\$ 908.000)	(\$ 1.388.000)	(\$ 1.800.000)	(\$ 1.976.000)	(\$ 2.172.000)
Reparación daños en hogares	\$ -	(\$ 185.000)	(\$ 690.000)	(\$ 1.190.000)	(\$ 1.820.000)	(\$ 2.290.000)	(\$ 2.510.000)	(\$ 2.795.000)
Arriendo oficina	\$ -	(\$ 12.000.000)	(\$ 14.400.000)	(\$ 14.400.000)	(\$ 16.800.000)	(\$ 16.800.000)	(\$ 16.800.000)	(\$ 16.800.000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	\$ -	(\$ 1.190.000)	(\$ 1.870.000)	(\$ 1.360.000)	(\$ 2.720.000)	(\$ 560.000)	(\$ 560.000)	(\$ 850.000)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	\$ -	(\$ 161.500)	(\$ 22.500)	(\$ 2.481.000)	(\$ 742.050)	(\$ 749.200)	(\$ 1.033.600)	(\$ 1.132.200)
Gastos en marketing	\$ -	(\$ 2.553.000)	(\$ 1.666.000)	(\$ 2.481.000)	(\$ 7.946.000)	(\$ 7.431.000)	(\$ 1.381.000)	(\$ 1.321.000)
Gastos traslado duplas	\$ -	(\$ 52.553.000)	(\$ 52.522.000)	(\$ 16.422.000)	(\$ 22.604.000)	(\$ 25.281.600)	(\$ 24.246.600)	(\$ 26.613.300)
Rondas de cierre de jornada	\$ -	(\$ 233.100)	(\$ 869.400)	(\$ 1.299.400)	(\$ 2.293.200)	(\$ 2.885.400)	(\$ 3.162.600)	(\$ 3.471.300)
Nuevas Inversiones (vehículos)	\$ -	\$ -	(\$ 700.000)	\$ -	(\$ 700.000)	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevas Inversiones (mobiliario de oficina)	\$ -	\$ -	(\$ 500.000)	(\$ 500.000)	\$ -	(\$ 500.000)	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ -	(\$ 144.126.600)	(\$ 294.163.300)	(\$ 409.421.950)	(\$ 578.992.800)	(\$ 664.513.300)	(\$ 703.093.300)	(\$ 754.783.300)
EBITDA	\$ (96.526.600)	\$ (85.526.600)	\$ (12.786.100)	\$ (505.778.050)	\$ (210.607.200)	\$ (308.486.700)	\$ (362.306.700)	\$ (413.516.700)
Depreciación	\$ (3.738.000)	(\$ 3.738.000)	(\$ 3.314.000)	(\$ 4.750.000)	(\$ 6.190.000)	(\$ 7.830.000)	(\$ 9.160.000)	(\$ 9.694.000)
Resultado antes de impuesto	\$ (98.726.600)	(\$ 87.266.600)	\$ 9.472.100	(\$ 101.028.050)	\$ 204.417.200	\$ 306.656.700	\$ 356.146.700	\$ 405.822.700
Impuesto	\$ 22.252.472	(\$ 55.013.127)	(\$ 2.415.386)	(\$ 25.762.153)	(\$ 52.126.386)	(\$ 76.667.459)	(\$ 90.817.409)	(\$ 103.484.289)
Resultado después de impuesto	\$ -	\$ -	\$ 7.056.715	\$ 75.265.897	\$ 152.290.814	\$ 223.989.242	\$ 265.329.292	\$ 302.337.912
Depreciación	\$ -	\$ 1.738.000	\$ 3.314.000	\$ -	\$ 6.190.000	\$ 7.830.000	\$ 9.160.000	\$ 7.694.000
Inversión Inicial	(\$ 107.409.005)	\$ -	(\$ 63.757.744)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo (incluye inversión inicial en marketing)	(\$ 85.526.600)	(\$ 92.260.794)	(\$ 53.387.030)	\$ 80.015.897	\$ 156.480.814	\$ 231.819.242	\$ 271.489.292	\$ 310.031.912
Continuidad	(\$ 192.935.605)	(\$ 155.534.921)	(\$ 387.030)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

⁵³ Ver en anexo N° 19 el detalle mensual de los siete años evaluados, junto a los supuestos utilizados para la construcción de los flujos y la evaluación del proyecto.

Tabla 7. Detalle de flujos mensuales del primer año

	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL ANUAL
Inversión inicial	\$ 107,2409,005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,100,000
Planes grupales funcionamiento	0	0	0	1	1	2	3	3	4	5	5	6	7	1,400,000
Educadoras de párvulos	2	2	2	2	2	3	4	4	5	6	6	8	9	10,500,000
Técnicos en párvulos	2	2	2	2	2	3	4	4	5	6	6	8	9	14,000,000
Ingresos por cargo de incorporación	-	-	-	700,000	1,050,000	600,000	700,000	3,150,000	600,000	700,000	7,350,000	1,400,000	1,400,000	52,300,000
Ingresos por pago de mensualidades	-	-	-	1,050,000	1,050,000	2,100,000	3,150,000	3,150,000	5,250,000	6,300,000	7,350,000	10,500,000	12,600,000	58,800,000
INGRESOS POR VENTAS	-	-	-	1,750,000	1,050,000	2,700,000	3,850,000	3,150,000	5,850,000	7,000,000	7,350,000	11,900,000	14,000,000	58,800,000
Descuento mensualidad hogares sede fija	-	-	-	(925,000)	(525,000)	(550,000)	(925,000)	(925,000)	(510,000)	(515,000)	(735,000)	(515,000)	(515,000)	(5,925,000)
Sueldos mensuales hogares sede fija	-	-	-	(51,110,000)	(51,110,000)	(51,665,000)	(52,220,000)	(52,775,000)	(53,330,000)	(53,885,000)	(54,440,000)	(54,995,000)	(55,550,000)	(519,875,000)
Sueldos técnicos en párvulos	-	-	-	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(5750,000)	(57,500,000)
Sueldos técnicos en administrativos	-	-	-	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(51,300,000)	(515,600,000)
Sueldos personal administrativo	-	-	-	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(55,000,000)	(560,000,000)
Sueldos Administración Superior (equipo gestor)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aguinaldo y Gratificaciones personal educativo	-	-	-	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(567,000)	(5,818,000)
Set de materiales para cada nuevo grupo	-	-	-	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(500,000)
Reparación de materiales	-	-	-	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(500,000)
Reparación daños en hogares	-	-	-	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(500,000)
Arrendo oficina	-	-	-	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(51,200,000)	(512,000,000)
Servicio de reclutamiento por nuevos grupos	-	-	-	-	-	(5170,000)	-	-	-	-	-	-	-	(5,170,000)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos en marketing	-	-	-	(569,000)	(569,000)	(538,000)	(507,000)	(476,000)	(445,000)	(414,000)	(383,000)	(352,000)	(321,000)	(2,500,000)
Gastos traslado duplas	-	-	-	(56,300)	(56,300)	(52,600)	(48,900)	(45,200)	(41,500)	(37,800)	(34,100)	(30,400)	(26,700)	(253,000)
Rondas de cierre de jornada	-	-	-	(59,732,300)	(59,469,300)	(59,206,300)	(58,943,300)	(58,680,300)	(58,417,300)	(58,154,300)	(57,891,300)	(57,628,300)	(57,365,300)	(573,000)
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	-	-	-	(59,732,300)	(59,469,300)	(59,206,300)	(58,943,300)	(58,680,300)	(58,417,300)	(58,154,300)	(57,891,300)	(57,628,300)	(57,365,300)	(573,000)
EDITA	-	-	-	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(51,738,000)
Depreciación	-	-	-	(58,304,833)	(58,127,133)	(57,950,433)	(57,773,733)	(57,597,033)	(57,420,333)	(57,243,633)	(57,066,933)	(56,890,233)	(56,713,533)	(566,600,000)
Resultado antes de impuesto	-	-	-	(52,117,733)	(52,072,419)	(52,027,105)	(51,981,791)	(51,936,477)	(51,891,163)	(51,845,849)	(51,800,535)	(51,755,221)	(51,709,907)	(517,280,000)
Impuesto	-	-	-	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(56,187,101)	(566,012,127)
Resultado después de impuesto	-	-	-	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(5144,833)	(51,738,000)
Depreciación	-	-	-	(56,042,268)	(56,042,268)	(55,909,881)	(55,777,494)	(55,645,107)	(55,512,720)	(55,380,333)	(55,247,946)	(55,115,559)	(54,983,172)	(548,500,000)
FLUJO DE CAJA	-	-	-	(56,042,268)	(56,042,268)	(55,909,881)	(55,777,494)	(55,645,107)	(55,512,720)	(55,380,333)	(55,247,946)	(55,115,559)	(54,983,172)	(548,500,000)

A partir de los flujos proyectados, y de acuerdo a la tasa de descuento ya señalada, el **Valor Actual Neto (VAN) del proyecto para los siete primeros años es de \$234.474.614**, mientras que la **Tasa Interna de Retorno (TIR) corresponde a 22,33%**.

Ahora bien, en tanto se contempla que el funcionamiento del proyecto se prolongue en el tiempo, se hace necesario calcular su valor en un escenario de continuidad, en este caso constante, manteniendo luego del séptimo año la cantidad de grupos activos alcanzada a fines de éste (48), de acuerdo a la estrategia de crecimiento definida. Para esto, se utiliza la fórmula:

$$VP = F/r$$

Donde:

Expresión	Significado	Valor
<i>VP</i>	Perpetuidad constante	\$2.639.416.873 ⁵⁴
<i>F</i>	Flujo del último período menos la reinversión	\$281.031.912
<i>r</i>	Tasa de descuento, considerando la tasa libre de riesgo del período más largo ⁵⁵ , y sin contar el premio por startup (puesto que se asume que luego del séptimo año la empresa ya se encuentra afianzada)	10,65%

Con esto, **el VAN en un escenario de perpetuidad constante es de \$1.613.280.016**, con una TIR de 46,61%, lo que da cuenta que el proyecto se hace aún más atractivo a largo plazo.

Del análisis de flujos, se observa que ya para el mes 15 el proyecto entrega por primera vez saldos (EBITDA) positivos, por \$1.727.328, mientras que el **payback es de 32 meses**, momento desde el cual se alcanza el equilibrio operacional (es decir, los costos de las operaciones se cubren con los ingresos)⁵⁶.

⁵⁴ En Anexo N° 20 se detalla el cálculo del valor de la perpetuidad constante.

⁵⁵ Bonos de Tesorería General de la República a 20 años en pesos (<https://si3.bcentral.cl/estadisticas/principal1/excel/emf/tasas/excel.html>)

⁵⁶ Ver en anexo N° 22 el cálculo de saldos acumulados para determinar el período de payback.

En cuanto al **período de recuperación de la inversión**, equivalente a \$107.224.005, éste se da **en el transcurso del cuarto año, entre los meses 40 y 41**, en los cuales los saldos o flujos acumulados son de \$97.652.417 y de \$114.748.983, respectivamente⁵⁷.

Respecto al **punto de equilibrio**, se estima que para que el VAN del proyecto sea equivalente a cero, en el escenario de evaluación de los siete primeros años, se debe alcanzar un **88,5% de la demanda proyectada**, lo que equivale a cerrar el séptimo año con 42 grupos activos (en lugar de los 48 proyectados), con una TIR de 8,42%. En el escenario de evaluación de perpetuidad constante, en tanto, el punto de equilibrio se alcanza con un **72% de logro de la demanda proyectada**, obteniendo una TIR de 6,6%⁵⁸.

Finalmente, se sensibilizan las dos variables que se asume que tienen mayor incidencia en la viabilidad financiera del proyecto, para el período de evaluación de siete años: la tarifa mensual por cada niño, y la cantidad de grupos funcionando, expresada esta última en una tasa de crecimiento⁵⁹.

Del análisis de la tabla de sensibilización, se observa que en caso de descender el porcentaje de logro de la demanda proyectada, al punto de cerrar el séptimo año con 41 grupos, se hace necesario que el valor de la mensualidad por niño ascienda a \$304.000, mientras que en caso de alcanzarse sólo 40 grupos, este valor debe ascender a \$310.000. En este contexto, los resultados del estudio de mercado realizado plantean un escenario relativamente favorable en la medida que existe disposición en un grupo importante a pagar algo más de \$300.000, al ser competitivo frente a otras alternativas. De todas formas, se advierte que aún en caso de hacerse necesario reducir el precio por razones de competencia, el precio se puede disminuir hasta \$298.000 siempre y cuando se logren 42 grupos activos al final del período de evaluación, o incluso a \$292.000 en tanto se logren 43 grupos. De todas formas, cabe considerar que si bien para la evaluación financiera se

⁵⁷ Ver en anexo N° 23 el cálculo del período de recuperación de la inversión.

⁵⁸ En anexo N° 21 se presenta el resumen de flujos para el escenario de punto de equilibrio, y la proyección de grupos activos por año para alcanzar un VAN de 0 (en el contexto de evaluación a siete años y a perpetuidad).

⁵⁹ Ver en anexo N° 24 tabla de sensibilización.

considera un promedio de 7 niños por grupos, en algunos casos pueden conformarse -al menos temporalmente- grupos de 8 niños, a fin de no perder posibles ingresos por concepto de mensualidad habiendo demanda por el servicio, sin incrementar necesariamente gastos tales como remuneraciones del personal educativo.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Riesgos	Medidas de mitigación
Falta de conocimiento y/o interés del público objetivo sobre la propuesta, que derive en ventas insuficientes.	Llevar a cabo una fuerte actividad de marketing, de forma tal que éste sea conocido por la mayor cantidad posible de potenciales clientes.
Que el servicio sea catalogado por el Ministerio de Educación, la Inspección del Trabajo u otra entidad como suficientemente similar a un jardín infantil / sala cuna para ser fiscalizado como tal y, en ese escenario, ser impedido de operar.	Llevar a cabo un minucioso trabajo comunicacional / de marketing, de forma tal que en el planteamiento de la propuesta de servicio no se aluda directamente a conceptos que lleven a ser catalogado como entidad educativa.
Fallas en las operaciones que deriven en una prestación del servicio sub-óptima, con problemas tales como retrasos en la llegada de las educadoras y técnicos.	Adquisición de parte de la empresa de vehículos de forma de facilitar la llegada en los casos en que sea necesario, junto con presencia de backups que puedan suplir oportunamente a alguna funcionaria que presente problemas, y la implementación de una plataforma / aplicación para facilitar la comunicación tanto interna en la empresa, como con los clientes.
Evaluación negativa del servicio prestado por las educadoras y técnicos en párvulos, que redunde en pérdida de clientes no logrando	Una cuidadosa labor de selección de las educadoras y técnicos, apuntando a tener personal altamente calificado, lo que se

compensarla con nuevos, a partir de desfavorable “boca a boca”.	buscará asegurar mediante el pago de honorarios por sobre el promedio de mercado.
---	---

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Se contempla financiar el proyecto combinando capital propio del equipo gestor, con aportes de inversionistas en diferentes momentos del proyecto.

Considerando que el capital de trabajo acumulado es de alrededor de 240 millones de pesos, se contempla que alrededor de 160 millones sean aportados por diferentes inversionistas, en montos de entre 20 y 30 millones, a fin de facilitar su participación al no ser éstos particularmente altos.

El retorno del capital aportado por los inversionistas comenzará en el transcurso del tercer año, más específicamente desde el octavo mes (mes 32 del período total), una vez equilibrado operacionalmente el proyecto y siendo ya los flujos positivos, no requiriéndose más capital de trabajo.

En este contexto, se proyecta una favorable recepción de parte de los potenciales inversionistas a la invitación a participar del proyecto, a la luz de la tasa interna de retorno (TIR) de 22,33% para 7 años y de 46,61% a perpetuidad, y del hecho de contar con EBITDA positivo ya a fines del primer trimestre del segundo año. A esto se agrega que, de acuerdo a los datos que se manejan respecto al público objetivo, cabe esperar que más allá del período de siete años evaluado, la demanda se mantenga e incluso aumente, tanto por el universo de posibles usuarios, como por las tendencias de crianza observadas. En este sentido, en caso de percibirse como atractivo financieramente, es factible pensar en un aumento de la clientela.

Otro elemento que aporta al atractivo del proyecto para los inversionistas, es que éste es factible de monitorear en términos de desempeño financiero de manera muy actualizada, no siendo necesario esperar períodos extensos para verificar si la inversión obtendrá retornos. Si bien esto debiese ayudar a aminorar la sensación de riesgo para los inversionistas, se considera la opción de no solicitar sus aportes de manera íntegra de una sola vez, sino que parcelado a medida que el proyecto avance.

X. CONCLUSIONES

La propuesta de negocios Casamigos representa una atractiva oportunidad de negocio, en la medida que viene a responder a una necesidad presente en los padres de niños de entre 6 meses y 4 años, y que cabe pensar que se incrementará, debido tanto a los cambios que está experimentando el mercado laboral chileno (creciente competitividad) como los modelos de crianza y educación de los hijos, y de vida familiar en general (tendencia hacia la vida de barrio y el *homeschooling*).

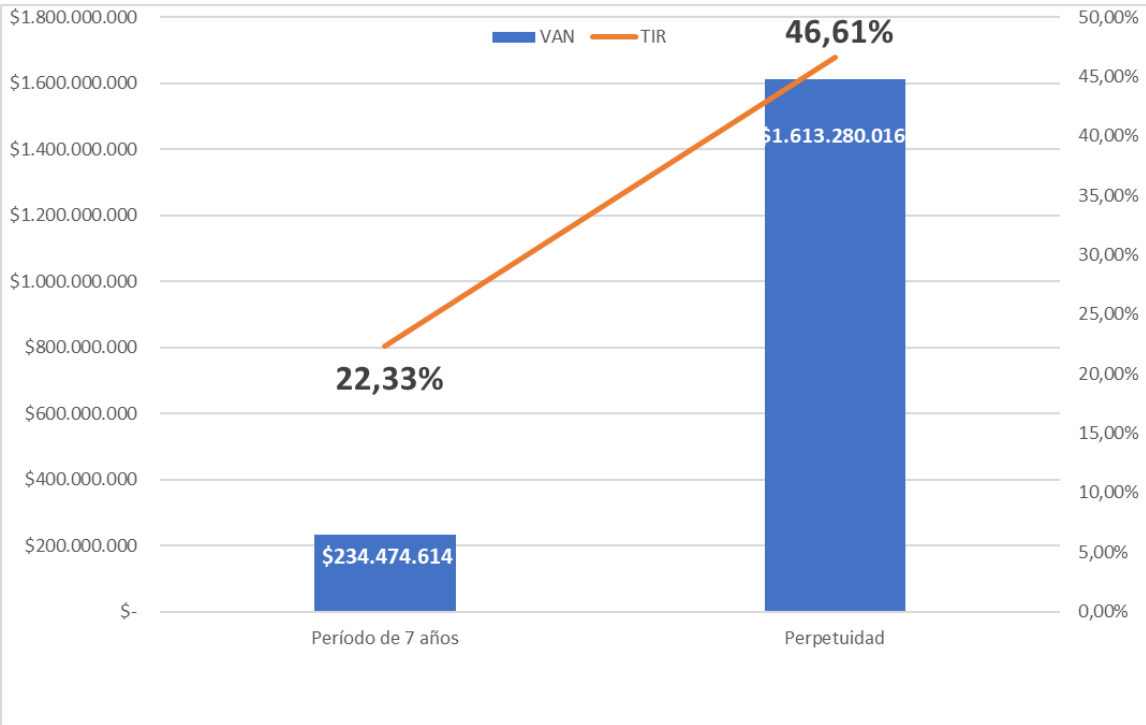
Este atractivo se incrementa al constatar que hoy no existen propuestas que conjuguen las mismas características que Casamigos (o sólo de manera muy puntual, y con muy baja difusión). En este sentido, se presenta la oportunidad de desarrollar una categoría de servicio nueva, y posicionarse como pionera y referente de ella.

Como propuesta centrada en el servicio, se hace de especial importancia velar por que a nivel operativo / logístico la empresa no presente fallas, tales como retrasos en la llegada de las duplas responsables de los grupos al hogar correspondiente. De igual forma, en tanto el servicio involucra algo tan delicado como es el cuidado de hijos pequeños, también adquieren especial relevancia aspectos relacionales o “blandos” de parte de todos aquellos cargos que tengan contacto directo con los niños y sus padres. En el presente trabajo se ha tenido especial cuidado de cubrir ambos factores, al punto de

sacrificar rentabilidad en el corto plazo en pro de la entrega de un servicio óptimo, apuntando a que esto repercuta en resultados satisfactorios a largo plazo.

Ligado a lo anterior, el proyecto se hace sumamente atractivo tanto en un horizonte definido de siete años (período para el cual se realizó la evaluación) como en el escenario de extender en el tiempo su operación, en el cual se incrementa la rentabilidad, como se expresa en el siguiente gráfico N° 5:

Gráfico 5. VAN y TIR para período de 7 años y para perpetuidad



BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES:

- **Estudios e investigaciones:**

- “Primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile (ENETS 2009 – 2010)”. Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo e Instituto de Seguridad Laboral, 2011.
- “Censo 2017”. INE, 2017.
- “Chile 3D: estilos de vida”. GFK Adimark, 2017.
- “Estudio de precios de salas cuna”. EDENRED, 2016.
- “Estadísticas de la educación 2016”. Centro de estudios de MINEDUC, 2017.
- “Estadísticas de la educación 2012”. Centro de Estudios de MINEDUC, 2013.

- **Textos:**

- “Preparación y evaluación de proyectos”. Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. 2014 (sexta edición).
- “Finanzas corporativas. Teoría y práctica”. Maquieira, C. 2015

- **Sitios web:**

- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1113014&idParte=>
- <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/postnatal>
- <http://www.inmune.cl/el-rancaguino-ausentismo-laboral-y-perdidas-economicas/>
- <http://www.ciedess.cl/601/w3-article-2291.html>
- <http://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico>

- <https://www.cadem.cl/encuestas/encuesta-n227-22-de-mayo/>
- <http://gobiernotransparente.junji.gob.cl/Junji/Paginas/Autorizaci%C3%B3n-Normativa.aspx>
- <https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gvve8htk9duwz5i1lwuao>
- <https://www.minsal.cl/campana-de-vacunacion-contr-la-influenza-2018/>
- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1113356>
- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1026910>
- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=249344>
- <https://www.laguarderia.cl/servicios-especiales/>
- <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/normativa-de-ingreso-educacion-parvularia>
- www.mijardininfantil.cl
- <https://www.mifuturo.cl>
- <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/principal1/excel/emf/tasas/excel.html>

ANEXOS

Anexo N° 1: TABLA RESUMEN CANTIDAD Y PRECIOS PROMEDIO POR COMUNA

Comuna	Cantidad de Jardines Infantiles	Mensualidad promedio (jornada completa)
Lo Barnechea	35	\$290.000
Las Condes	132	\$354.323
Providencia	70	\$334.069
Vitacura	44	\$364.400
La Reina	37	\$310.484
Ñuñoa	88	\$311.295
Colina / Chicureo*	7	\$331.667

* Se contabilizan sólo aquellos establecimientos ubicados en el sector de Chicureo. La mensualidad promedio, no obstante, corresponde a la de la totalidad de establecimientos ubicados en la comuna de Colina.

Fuente: Estudio "Precios de Salas Cuna 2017" (EDENRED, 2016).

Anexo N° 2: LISTADO DE SITIOS DE BABYSITTING ACTIVOS

- www.pintas.cl
- www.nidmi.cl
- www.cuida.me
- www.laguarderia.cl

Anexo Nº 3: FORMULARIO DE ENCUESTA AUTOADMINISTRADA VÍA WEB REALIZADA

Section 1 of 13

Encuesta plan de negocios

Form description

1. ¿Usted se encuentra en alguna de las siguientes situaciones? *

- a. Tiene hijos entre 6 meses y 4 años
- b. Sus hijos abandonaron ese rango de edad hace menos de 2 años
- c. Piensa tener hijos en máximo 2 años
- d. Ninguna de las anteriores
- Other...

Section 2 of 13

Untitled section

Description (optional)

2. ¿Cuál de estas situaciones corresponde a la suya? *

- a. Convive con el padre / la madre de sus hijos, y al menos uno de los dos trabaja
- b. No convive con el padre / la madre de sus hijos, y usted trabaja
- c. No convive con el padre / la madre de sus hijos, y usted NO trabaja
- Otra

Section 3 of 13

Untitled section

Description (optional)

3. ¿Usted paga, ha pagado o pagaría por servicios de cuidado de sus hijos, * tales como sala cuna / jardín infantil, babysitter, playschool o afterschool?

- Sí
- No

Untitled section

Description (optional)

⋮

4. ¿Por cuál(es) de estos servicios paga, ha pagado o pagaría? *

a. Sala cuna b. Jardín infantil c. Babysitter d. Playschool e. Afterschool f. Ninguno de l...

He pagado en ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago actualme...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagaría en el f...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Untitled section

Description (optional)

5. ¿En qué tipo de jornada tiene, ha tenido o tendría a sus hijos en estos servicios? *

- a. Media jornada de 08:00 a 12:00
- b. Media jornada de 14:00 a 18:00
- c. Tres cuartos de jornada de 08:00 a 15:00
- d. Tres cuartos de jornada de 12:30 a 19:30
- e. Jornada completa de 08:00 a 19:30

Untitled section

Description (optional)

6. ¿En qué rango se sitúa la mensualidad que usted paga, ha pagado o estaría dispuesto/a a pagar por estos servicios, considerando la jornada señalada en la pregunta anterior? *

- a. Hasta \$150.000
- b. \$150.001 - \$200.000
- c. \$200.001 - \$250.000
- d. \$250.001 - \$300.000
- e. \$300.001 - \$350.000
- f. \$350.001 - \$400.000
- g. \$400.001 ó más

Preguntas de nivel de acuerdo

Para las siguientes afirmaciones, indique su nivel de acuerdo con lo señalado en cada una de ellas, donde 1 significa "nada de acuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo"

⋮

7. Para mí / para mí y mi pareja es importante contar con servicios de cuidado de nuestros hijos, debido a nuestras rutinas y obligaciones laborales *

	1	2	3	4	5	6	7	
"Nada de acuerdo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	"Totalmente de acuerdo"

Untitled section

Description (optional)

8. Para mí / para mí y mi pareja es importante que nuestros hijos sean estimulados cognitiva y psicosocialmente por las personas en las que confiamos para su cuidado *

	1	2	3	4	5	6	7	
"Nada de acuerdo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	"Totalmente de acuerdo"

Untitled section

Description (optional)

9. Para mí / para mí y mi pareja es un problema cuando nuestros hijos se enferman, ya que no es fácil encontrar con quien dejarlos para poder acudir a nuestros trabajos *

	1	2	3	4	5	6	7	
"Nada de acuerdo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	"Totalmente de acuerdo"

Untitled section

Description (optional)

10. Un problema de las salas cunas, jardines infantiles, playschools y afterschools es que implican un alto riesgo de contagio de enfermedades para nuestros hijos *

	1	2	3	4	5	6	7	
"Nada de acuerdo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	"Totalmente de acuerdo"

Untitled section

Description (optional)

⋮

11. En una escala de 1 a 7, donde 1 es "Nada" y 7 es "Mucho", ¿cuán atractiva le parece la siguiente propuesta de servicio? *

El servicio consiste en el cuidado y estimulación cognitiva y psicosocial de grupos de entre 4 y 8 niños, de 6 meses a 4 años, en el hogar de alguno de ellos, de manera periódica (el hogar puede variar, de forma que no sean los padres de un solo niño los que asuman la responsabilidad y el trabajo de ofrecer su hogar). Cada grupo de niños será conducido por una dupla conformada por una educadora de párvulos y una técnico en párvulos, en base a un programa de actividades diseñado acorde a las características de cada grupo.

El servicio se puede contratar por tramos de media jornada, tres cuartos de jornada o jornada completa, tanto por grupos de padres conocidos entre sí y que lo requieran, como también por padres que no conocen a otras familias con la misma necesidad, a quienes se ayudará a integrar a otros grupos de acuerdo a edad de los hijos y ubicación geográfica.

Este servicio busca ayudar a aquellos padres que requieren delegar el cuidado de sus hijos por razones de trabajo o de otra índole, y que desean favorecer su desarrollo cognitivo y psicosocial, para quienes una enfermedad de sus hijos representa un problema importante por no poder ausentarse de sus trabajos para cuidarlos todo el tiempo necesario.

1 2 3 4 5 6 7

"Nada"

"Mucho"

Untitled section

Description (optional)

⋮

12. ¿Cuán dispuesto/a estaría a contratar el servicio presentado? *

1 2 3 4 5 6 7

"Nada"

"Mucho"

Datos sociodemográficos para análisis

Finalmente, le solicitamos completar algunos datos sociodemográficos que ayudarán al análisis de los resultados.

13. Sexo *

- Mujer
- Hombre
- Other...

111

14. Edad *

- 20 - 24
- 25 - 30
- 31 - 35
- 36 - 40
- 41 ó más
- Other...

15. Rango de ingresos totales del hogar *

- Hasta \$1.000.000
- \$1.000.001 a \$2.000.000
- \$2.000.001 a \$2.500.000
- \$2.500.001 a \$3.000.000
- \$3.000.001 a \$3.500.000
- \$3.500.001 a \$4.000.000
- \$4.000.001 ó más
- Other...

Anexo Nº 4: FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP Y PAUTA DE PREGUNTAS GUÍA

Ficha técnica:

Focus group realizado el 27 de Septiembre de 2018, con cuatro parejas heterosexuales, tres de ellas casadas, y todas con al menos un hijo en el rango etario considerado dentro del target de la propuesta de servicio. Las cuatro parejas participantes se conocen entre sí, corresponden al perfil de padres contemplado dentro del público objetivo, y actualmente recurren a servicios pagados de cuidado y educación de estos hijos, específicamente jardines infantiles y/o salas cuna.

La sesión se llevó a cabo en el hogar de una de las parejas entrevistadas, con una duración de aproximadamente 60 minutos, siendo conducida por el autor, quien cuenta con vasta experiencia en este tipo de metodologías de investigación cualitativa.

Pauta de preguntas:

La maternidad / paternidad:

- Vivencia de la maternidad / paternidad: *¿cómo es ser padre / madre de niños de la edad considerada para el proyecto? ¿qué sentimientos o sensaciones les genera?*
- Aspectos de agrado y desagrado: *¿qué cosas buenas y malas tiene ser padre o madre de un niño de entre 6 meses y 4 años?*
- Rutinas y tareas cotidianas que implica la maternidad / paternidad: *¿cómo es un día típico de alguien que tiene hijos de esta edad? ¿qué actividades o rutinas se establecen producto de tener hijos de esta edad?*
- Preocupaciones generales: *¿qué temas le preocupan a los padres respecto a sus hijos? ¿a qué temas prestan especial atención?*

Profundización en el cuidado y educación / estimulación psicosocial y cognitiva:

- Significados y contenidos asociados: *¿qué representan para los padres el cuidado y la educación de sus hijos?*

- Vivencia emocional: *¿cómo experimentan su rol de responsables del cuidado y educación de sus hijos?*
- Necesidades y expectativas: *¿qué buscan los padres en relación a la educación y cuidado de sus hijos?*
- Temores: *¿qué cosas les preocupan o dan temor en relación al cuidado y educación de sus hijos?*
- Alternativas conocidas, y evaluación de éstas: *¿qué opciones conocen los padres para la educación y cuidado de sus hijos? ¿cómo las evalúan? ¿cumplen con sus expectativas y necesidades?*
- Espacios de innovación y/o mejora: *¿en qué se podría mejorar la oferta actual de servicios de cuidado y educación de los hijos? ¿de qué forma se podría innovar en estas áreas?*

Evaluación propuesta Casamigos:

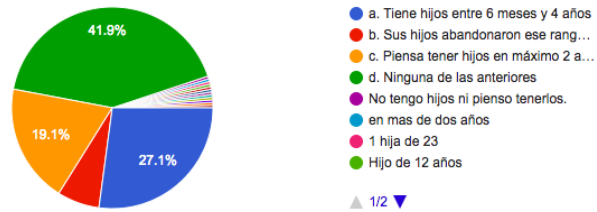
- Recepción general y focos de atención: *¿cómo es recibida la propuesta? ¿qué aspectos llaman la atención de los padres?*
- Atractivo general: *¿cuán atractiva resulta la propuesta de servicio?*
- Aspectos de agrado y desagrado: *¿qué cosas gustan / no gustan de la propuesta?*
- Calce con expectativas y necesidades de los padres: *¿la propuesta responde a lo que buscan / necesitan los padres en la educación y cuidado de sus hijos? ¿en qué aspectos sí responde, y en cuáles no?*
- Evaluación y sugerencias de mejora de aspectos específicos, con foco en logística / operaciones
- Movilización a la contratación: *¿cuánto motiva la propuesta a los padres a contratar el servicio?*
- Precio proyectado, y disposición a la contratación bajo precio proyectado: *¿cuánto proyectan los padres que costaría el servicio? ¿Hay disposición a pagarlo?*

- Evaluación del precio definido, y efectos en disposición a la contratación: *¿cómo se evalúa el precio definido para la propuesta? ¿existe disposición a contratar el servicio a ese precio?*

Anexo Nº 5: RESULTADOS TOTALES DE LA ENCUESTA REALIZADA

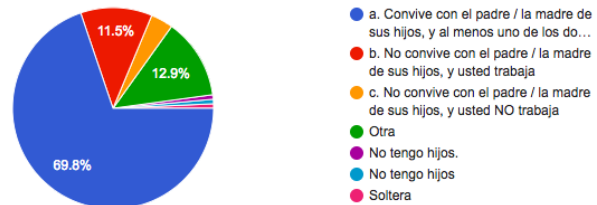
1. ¿Usted se encuentra en alguna de las siguientes situaciones?

236 responses



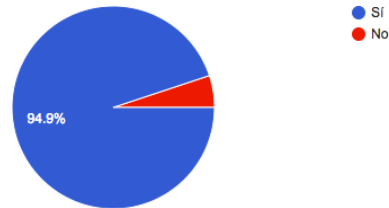
2. ¿Cuál de estas situaciones corresponde a la suya?

139 responses

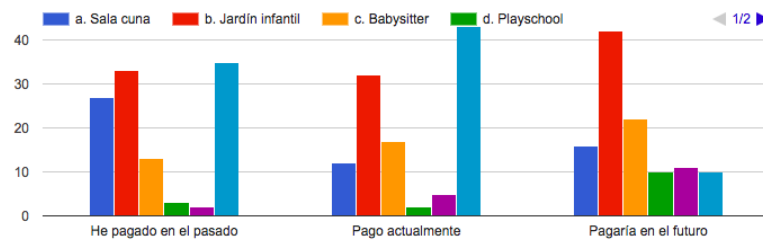


3. ¿Usted paga, ha pagado o pagaría por servicios de cuidado de sus hijos, tales como sala cuna / jardín infantil, babysitter, playschool o afterschool?

118 responses

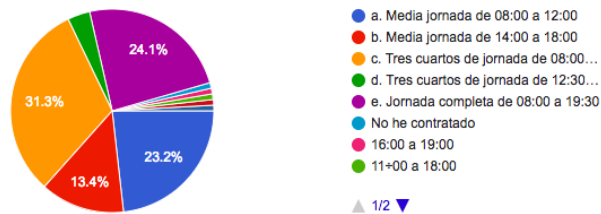


4. ¿Por cuál(es) de estos servicios paga, ha pagado o pagaría?



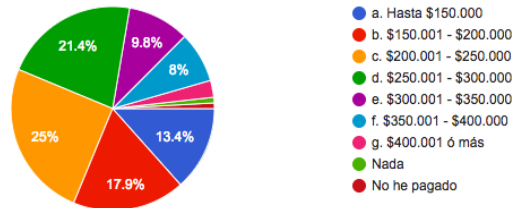
5. ¿En qué tipo de jornada tiene, ha tenido o tendría a sus hijos en estos servicios?

112 responses



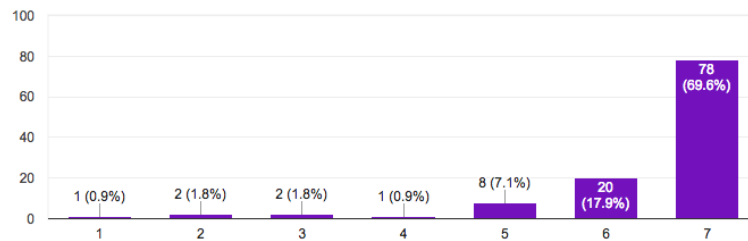
6. ¿En qué rango se sitúa la mensualidad que usted paga, ha pagado o estaría dispuesto/a a pagar por estos servicios, considerando la jornada señalada en la pregunta anterior?

112 responses



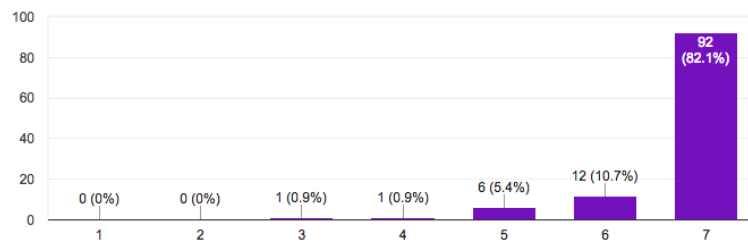
7. Para mí / para mí y mi pareja es importante contar con servicios de cuidado de nuestros hijos, debido a nuestras rutinas y obligaciones laborales

112 responses



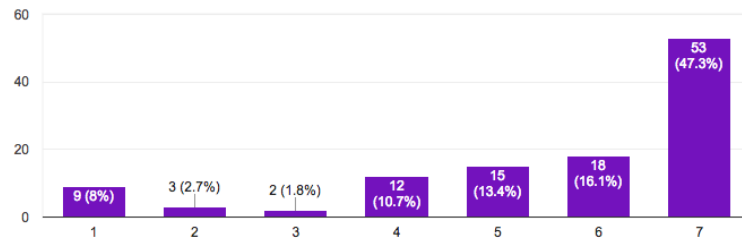
8. Para mí / para mí y mi pareja es importante que nuestros hijos sean estimulados cognitivamente y psicosocialmente por las personas en las que confiamos para su cuidado

112 responses



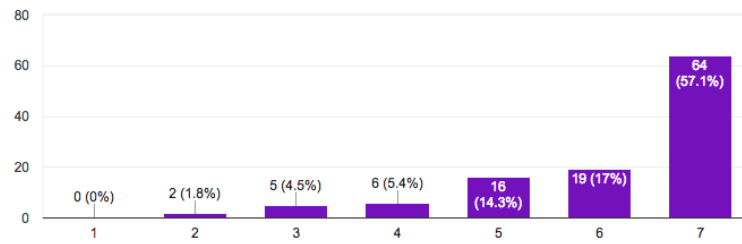
9. Para mí / para mí y mi pareja es un problema cuando nuestros hijos se enferman, ya que no es fácil encontrar con quien dejarlos para poder acudir a nuestros trabajos

112 responses



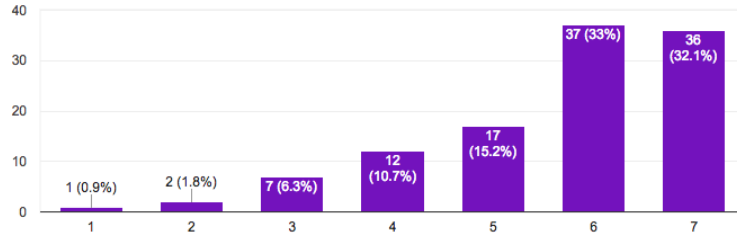
10. Un problema de las salas cunas, jardines infantiles, playschools y afterschools es que implican un alto riesgo de contagio de enfermedades para nuestros hijos

112 responses



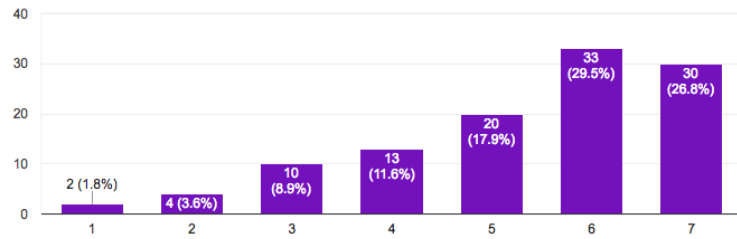
11. En una escala de 1 a 7, donde 1 es "Nada" y 7 es "Mucho", ¿cuán atractiva le parece la siguiente propuesta de servicio?

112 responses



12. ¿Cuán dispuesto/a estaría a contratar el servicio presentado?

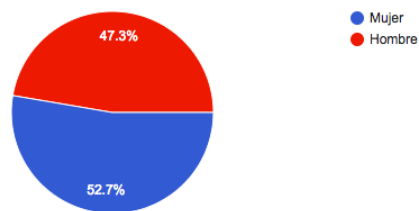
112 responses



Datos sociodemográficos para análisis

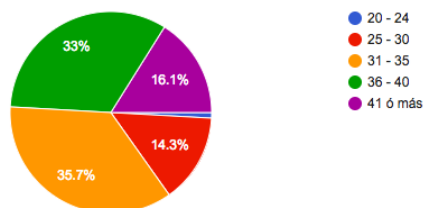
13. Sexo

112 responses



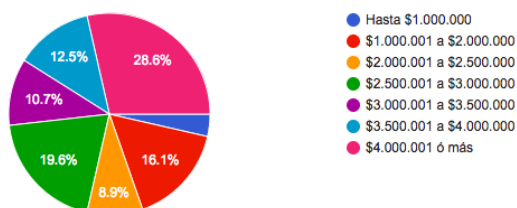
14. Edad

112 responses



15. Rango de ingresos totales del hogar

112 responses



Anexo Nº 6: PRINCIPALES RESULTADOS FOCUS GROUP

La maternidad / paternidad:

Ser padre / madre es una de las dimensiones nucleares en la vida de los participantes de la sesión, representando la principal área de responsabilidad y al mismo tiempo de gratificación. En este sentido, conecta simultáneamente con sentimientos muy positivos de amor y entrega, como con otros que representan una cuota importante de estrés, ligadas al temor a no hacerlo todo lo bien que se desea / puede.

Otro sentimiento positivo que surge potentemente desde la vivencia de maternidad / paternidad, es la ilusión de poder formar una persona feliz y con valores, instalándose la expectativa de, en el futuro, poder sentir satisfacción de haber cumplido dicho propósito.

El día a día se modifica totalmente al ser padres, especialmente con el primer hijo, pasando a reestructurarse en gran medida en función de éste, lo que hasta cierto punto intensifica la sensación de responsabilidad. También respecto a la cotidianidad, destaca que se desea y al mismo tiempo se percibe que se debe destinar buena parte del tiempo del que se dispone fuera del horario de trabajo a compartir con los hijos. En este sentido, existe una vivencia hasta cierto punto de postergación, en términos de destinar tiempo del que antes se disponía para sí mismos, a sus hijos.

Las principales preocupaciones a nivel general (antes de profundizar en el cuidado y educación), se ligan justamente con el ser capaces de velar por el bienestar de sus hijos y formarlos con valores y como personas felices, en la medida que se percibe que las responsabilidades y estrés del día a día dificultan en ocasiones conectarse con estos propósitos (*“que al final el ajetreo del día a día, de la urgencia de tener que llevarlo al jardín, después ir a buscarlo, prepararle la comida, y cuánta cosa más, te impida ver que la tarea que estás haciendo es súper trascendental”*).

Profundización en el cuidado y educación / estimulación psicosocial y cognitiva:

El cuidado y educación de los hijos aparecen como tareas cruciales en la experiencia de ser padres, en la medida que se conectan estrechamente con el objetivo último de velar por su bienestar y formación. Es decir, aparecen como las principales tareas a cumplir para lograrlo. En este sentido, se viven con un sentido de responsabilidad alto y, desde ahí, generan sentimientos de exigencia y muchas veces ansiedad (especialmente en los padres primerizos).

En este escenario, se manifiesta una importante necesidad de apoyo, en la medida que el hecho de trabajar impide dedicar todo el tiempo y energías que se desearían a estas labores, y que la familia -como red de apoyo más directa- muchas veces no resulta suficiente, al tener también responsabilidades laborales o de otro tipo. Sin embargo, surge de manera espontánea el hecho que resulta difícil delegar estas responsabilidades, especialmente el cuidado, mientras que respecto a la educación, se asume como algo normal que a cierta edad los hijos deben asistir a instancias más formales.

A partir de lo anterior, para delegar el cuidado de los hijos se establecen altas exigencias, en términos de necesitar con argumentos emocionales y/o racionales para poder confiar. Mientras que en los de tipo emocional destaca el vínculo existente con la(s) persona(s) a cargo del cuidado y educación de los hijos, dentro de los racionales la formación académica aparece como uno de aquellos con mayor potencia (especialmente en el caso de la educación).

En cuanto a alternativas conocidas, los jardines infantiles y salas cuna aparecen como los más relevantes y como la opción tradicional o “típica”. Se valora de ellos la formación académica del personal a cargo y el hecho que representan un espacio de socialización y educación de los hijos, aunque con la desventaja de cierta rigidez en algunos casos en cuanto, por ejemplo, a horarios, lo que hace que el llevar a los hijos a estos establecimientos tenga una cuota de estrés. Otra desventaja que surge de esta alternativa, es que representan una importante fuente de contagio de enfermedades, con las consecuentes dificultades en la rutina, principalmente en relación a las responsabilidades laborales (*“no es tan simple como llegar y decir en la pega que no vas a ir porque se te enfermó el hijo”*).

La opción de servicios de babysitter a domicilio es menos considerada, en la medida que se debe cumplir con el requisito de contar con una persona de absoluta confianza, lo cual es inusual, además de implicar un mayor gasto monetario.

Producto de lo anterior, dentro de los principales aspectos de mejora respecto a las opciones existentes hoy, destaca la disminución de la probabilidad de contagio de enfermedades. Es importante señalar que al profundizar en torno a innovaciones, se menciona de manera espontánea la posibilidad de un servicio de *jardín infantil / sala cuna de barrio*, con pocos niños, que se proyecta que ayudaría a establecer un vínculo más cercano tanto con sus responsables como entre los niños participantes y entre los padres de éstos, generando una mayor sensación de confianza y familiaridad. Secundariamente, se proyecta también que una opción de estas características reportaría también mayor flexibilidad horaria, y un menor riesgo de contagio de enfermedades.

Evaluación propuesta Casamigos:

La propuesta genera interés, al aparecer espontáneamente como una respuesta a la problemática que plantea el contagio de enfermedades de los hijos en los jardines infantiles y salas cuna, al dificultar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de otras índoles.

Secundariamente, también se percibe el beneficio de una mayor flexibilidad y facilidad para el traslado de los hijos, al proyectarse menores exigencias en cuanto a cumplimiento de horarios y una mayor probabilidad en comparación a los sustitutos o competidores (jardines infantiles, playschools, etc.) de que el lugar al que se deba trasladar a los hijos quede a una corta distancia (incluso no requerir traslados, al ser en el propio hogar): *“la mayoría de matrimonios jóvenes como nosotros vive en edificios, en barrios donde además hay hartos edificios, o en condominios, donde además te terminas conociendo con otros papás, porque además te los topas seguido en las plazas (...) no sería raro que algunos grupos se armaran dentro de un mismo condominio”*.

A partir de lo anterior, se advierte una apertura a la contratación del servicio (o al menos a considerar hacerlo), evaluándose el precio sugerido como adecuado. De todas formas, para algunos aparece como una desventaja frente a jardines infantiles y salas cuna no contar con la opción, al menos en un primer momento, con la opción de subvención por

parte de sus lugares de trabajo. A partir de esto, se espera que esto se haga posible en el futuro.

Cabe mencionar que para los participantes del focus group, la disposición a contratar el servicio se ve hasta cierto punto sujeta a la existencia de una rotación de los hogares usados como locación para el funcionamiento de los grupos de niños, en la medida que el escenario de utilizar permanentemente el propio hogar como sede resulta poco atractivo. En este contexto, un elemento que plantea hasta cierto punto una barrera, es el temor a que -en caso de ser el propio domicilio la sede- al finalizar la jornada éste quede desordenado. Al explicitar a los entrevistados que se contempla que todos los días, al final de la jornada, el staff de Casamigos se haga cargo de ordenar y limpiar, esta barrera desaparece, generando además la percepción de un servicio *premium*, derivando en que -a la luz del precio definido- la disposición a la contratación aumente.

Otros aspectos que levantan ciertas dudas y potenciales barreras, son las temáticas del aseo e higiene de los niños, así como su alimentación. El hecho que el equipo responsable de Casamigos se haga cargo del aseo e higiene, favorece una mayor receptividad a la propuesta. En cuanto a la alimentación, al plantear a los participantes que se contempla que los padres se hagan cargo de ésta, si bien en un primer momento levanta ciertas resistencias, no representan en último término barreras relevantes hacia la contratación. Para los entrevistados, resulta muy relevante que en caso de no conocer a todas las familias con las que se comparta un grupo de niños, la empresa fomente que se generen espacios para conocerlas, en la medida que al no existir una sede física propia de la propuesta, se proyecta que esto ayudaría a generar una mayor sensación de pertenencia y formalidad.

De igual forma, algunos de los entrevistados plantean ciertas reticencias a la idea de que sus hijos se relacionen permanentemente sólo con un grupo de 5 ó 6 niños. En este escenario, plantean la expectativa de que, en caso de desearlo, las familias puedan optar a la posibilidad de cambiar de grupo cada cierto tiempo (o en su defecto, que existan

instancias en las cuales dos o más grupos compartan, a fin de que sus hijos tengan contacto con un número mayor de niños).

Anexo Nº 7: ESQUEMA MODELO CANVAS

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación a través de los cuales darse a conocer Departamentos de recursos humanos de empresas Conserjes y/o administradores de edificios y condominios 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> La prestación del servicio en sí por parte de las educadoras y técnicos en párvulos La promoción / publicación del servicio 	Propuesta de valor <p>Cuidado y estimulación al aprendizaje a niños de 0 a 4 años, en instancias grupales (4 a 7 participantes) y en el domicilio de alguno de los niños del grupo</p> <p>Sus fortalezas / ventajas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor control de los riesgos –especialmente contagio de enfermedades– por parte del personal a cargo, al deber supervisar un número menor de niños. Mayor control por parte de los padres, al ser en el hogar de uno de los participantes Estimulación cognitiva de los niños (versus cuidadores individuales) 	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> Directa y cercana, cara a cara en caso que los padres puedan y quieran En caso que no puedan / quieran, a través de plataformas digitales como email y whatsapp, además de teléfono 	Segmento de clientes <p>Madres y/o padres de niños entre 0 y 4 años, que por razones de trabajo u otra índole requieren dejar a sus hijos al cuidado de alguien más periódicamente, y que deseen también apoyo en las actividades en favor del desarrollo de éstos.</p> <p>Residentes en Santiago, de los NSE C1 y C2, con foco en comunas del sector oriente y Colina - Chicureo</p>
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> Staff de educadoras y técnicos en párvulos Actividad publicitaria Conocimientos sobre cuidado y desarrollo de niños, y de programas educacionales definidos y sugeridos por JUNJI y/o Mineduc. 		Canales <p>Para la promoción: medios de comunicación y redes sociales, en conjunto con acciones más directas en sectores donde reside o transita el target (conserjerías, colegios, etc.)</p> <p>Para la mantención del vínculo / fidelización: contacto directo con el target o con sus hijos</p>	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> Inversión publicitaria Remuneraciones de educadoras y técnicos en párvulos Logística de las operaciones (ejemplo: traslado de la educadora y técnico en párvulo a un domicilio cuando éste sea retirado) 		Fuente de ingresos <ul style="list-style-type: none"> Pago del servicio de cuidado de los hijos por parte de sus padres o de alguna otra entidad 		

Anexo Nº 8: ESQUEMA ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> Contacto con foros de internet sobre crianza, en los cuales existe la necesidad de un servicio como el propuesto. Habilidades interpersonales y comerciales que pueden ayudar a hacer atractiva la propuesta. Múltiples contactos con madres y padres que pertenecen al grupo objetivo del servicio. La formación en administración de negocios del autor. Muy baja inversión inicial requerida. 	<ol style="list-style-type: none"> La marca hoy es desconocida. El equipo gestor no cuenta con conocimientos teóricos o formación académica en el ámbito de la educación parvularia. Incorporación de nuevas educadoras y técnicos en párvulos a medida que vayan conformándose nuevos grupos, plantea el riesgo de no lograr responder de manera inmediata a la solicitud del servicio. Falta de experiencia del equipo gestor

<p>6. Compatible con la actual actividad laboral del equipo gestor hasta que se afiance en términos de haber captado un número suficiente de clientes y generar los ingresos necesarios.</p> <p>7. Se cuenta desde ya con contactos con autoridades de universidades, que pueden referir trabajadoras y practicantes.</p>	<p>emprendiendo y creando negocios nuevos.</p>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de instalarse como pioneros y referentes, dada la casi nula existencia actualmente de propuestas similares. 2. Importante crecimiento de la demanda producto del contexto de alta exigencia laboral del target, que le impide ausentarse de sus trabajos. 3. Grupos de padres amigos entre sí, que se reúnen frecuentemente, por lo que sus hijos también lo hacen, representando potenciales grupos de clientes “ya armados”. 4. Establecer convenios con empresas para ofrecerlo a sus trabajadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de que surjan otras iniciativas de iguales o similares características, con mejores recursos ya sea económicos como de conocimientos o contactos. 2. La respuesta que puedan tener aquellos que se perciben como principales sustitutos: jardines infantiles y salas cuna, y servicios / webs de babysitting. 3. Posibilidad que un grupo de padres y la dupla educadora – técnico en párvulos a cargo del cuidado de sus hijos, lleguen a un acuerdo directamente entre sí, prescindiendo de la intermediación del equipo responsable del negocio.

Anexo Nº 9: ESTRATEGIAS FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las redes con las que hoy ya se cuenta (foros de crianza, potenciales clientes, autoridades de escuelas de educación parvularia en universidades) para capitalizar la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar en el primer período del proyecto, un importante esfuerzo para darlo a conocer, a fin de asegurar llegar al público objetivo antes que posibles competidores futuros.

<p>oportunidad de instalarse como pioneros / referentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Utilizar los conocimientos de administración adquiridos en el programa de MBA, así como las habilidades blandas / interpersonales del equipo gestor, para capitalizar la oportunidad de obtener un crecimiento sostenido. 3. Capitalizar el contacto con padres de estilo de vida moderno que valora lo colectivo / comunitario, y que representan un potencial target. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Capacitar al equipo gestor en temáticas de educación parvularia y cuidado de niños, a fin de garantizar un buen servicio y así lograr el crecimiento que se prevé que se puede alcanzar. 3. Mantener contacto permanente con fuentes que puedan referir nuevas educadoras y técnicos en párvulos, para aminorar el riesgo de no responder oportunamente a la demanda de un nuevo grupo de niños, atentando contra el crecimiento que se proyecta que se puede alcanzar.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ante la amenaza de que un grupo y la dupla educadora – técnico en párvulos asignada prescindan de la intermediación de la empresa, se complementarán los conocimientos en administración del autor con asesoría legal, a fin de establecer cláusulas en la relación de prestación de servicios que eviten ese escenario. A esto se añade el sistema de rotación de personal que atiende a cada grupo, para evitar que éstos establezcan vínculos de confianza demasiado estrechos con una dupla. 2. Frente a la amenaza de respuesta de parte de sustitutos cercanos (jardines infantiles, salas cuna, etc.): <ul style="list-style-type: none"> ○ Se utilizarán los conocimientos de marketing del equipo gestor resaltando las ventajas de la propuesta ○ En caso de ser necesario reducir la mensualidad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se intensificará la estrategia de utilizar practicantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se buscará asesoría / consejería entre la red de contactos del programa MBA a fin de contrarrestar la debilidad que supone la falta de experiencia emprendiendo y dirigiendo empresas. 2. Se capacitará al equipo gestor en temáticas de educación parvularia y cuidado de niños, a fin de paliar la debilidad de no contar con conocimientos en ellas y el consecuente riesgo de que surjan competidores con una propuesta más atractiva para el target.

<ul style="list-style-type: none"> Se utilizará parte del amplio margen de utilidades que entrega la liviana estructura de costos 	
--	--

Anexo Nº 10: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO EN TÉRMINOS DE CANTIDAD DE GRUPOS EN FUNCIONAMIENTO PARA LOS PRIMEROS SIETE AÑOS

Año	1	2	3	4	5	6	7
Número de grupos operando (al cierre de cada año)	7	16	23	36	40	44	48

Anexo Nº 11: MATERIALES PROVISTOS PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES DE CADA GRUPO

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Colchonetas	7	\$3.000	\$21.000
Mantas	7	\$1.000	\$7.000
Cojines	7	\$800	\$5.600
Sillas infantiles	7	\$2.000	\$14.000
Lápices de colores (sets)	3	\$2.000	\$6.000
Blocks de papel	4	\$1.500	\$6.000
Plasticina (sets)	3	\$2.000	\$6.000
Témperas (sets)	3	\$1.500	\$4.500
Pelotas	7	\$1.000	\$7.000
Muñecos didácticos (sets)	3	\$7.000	\$21.000
Instrumentos musicales (panderos, xilófonos, maracas, etc.)	7	\$3.000	\$21.000
Cuentos	5	\$5.000	\$25.000
Bacínicas	2	\$3.000	\$6.000
Bolsas de basura (packs de 10)	3	\$1.200	\$3.600
Jabón líquido	4	\$1.500	\$6.000

Algodón (paquetes)	4	\$1.500	\$6.000
Toallas de tamaño infantil	7	\$2.000	\$14.000
Colchas para muda	3	\$4.000	\$12.000
Tablet con conexión a TV	1	\$75.000	\$75.000
TOTAL			\$266.700

Anexo N° 12: CRONOGRAMA DE PRESUPUESTO DE MARKETING

	Instalación (Etapa 1)				Crecimiento (Etapa 2)												Consolidación (Etapa 3)					Total
	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5	Año 6	Año 7			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4						
Domínio web	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 70.000	
Creación y hosting sitio web	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 1.512.000	
Edición videos para sitio web	\$ -	\$ 51.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000
Tránsito de publicidad en redes sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 8.820.000	
Tránsito de publicidad en televisión directa	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 2.520.000	
Tránsito de publicidad en radio	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 2.520.000	
Folleto para promoción directa	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 2.100.000	
Gastos de telefonía móvil	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 1.680.000	
Reportaje pagado en prensa escrita	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.500.000
Total trimestre	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 281.500	\$ 1.136.500	\$ 1.136.500	\$ 1.136.500	\$ 7.956.500	
Total por año	\$ 999.000				\$ 1.666.000				\$ 1.666.000				\$ 1.666.000				\$ 8.166.000	\$ 8.166.000	\$ 8.166.000	\$ 57.166.000		

Anexo Nº 13: ESQUEMA DE CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO	Recepción de nuevas solicitudes de prestación del servicio			
	Mantenimiento de stock de materiales tanto de trabajo para los grupos con niños, como también de promoción (folletería) e informativo para padres y trabajadoras (protocolos)			
	Cobro de las mensualidades a los padres de los niños			
	Envío oportuno de información de tipo administrativa a los padres de los niños			
	Investigación periódica respecto a la competencia o sustitutos cercanos			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Marketing y RRPP	Desarrollo de proveedores	Desarrollo de clientes	Desarrollo del servicio
	- Dar a conocer el servicio a través de los canales claves	- Constante búsqueda y pre-reclutamiento de posibles nuevas trabajadoras, de forma de poder comenzar a operar nuevos grupos a medida que se conformen	- Recoger y coordinar las nuevas solicitudes de prestación del servicio, definiendo la conformación de nuevos grupos	- Conducción de los grupos por parte de las duplas educadora – técnico en párvulos
	- Establecer nexos con instituciones que puedan proveer clientes (colegios, grandes empresas, etc.)	- Reclutamiento y selección de educadoras y técnicos en párvulos	- Gestionar el fin de los grupos, o la salida de algunos niños, reubicando a quienes deseen seguir con el servicio o sustituyendo a quienes salen, de forma de mantener todos los grupos con el número óptimo de niños	- Contacto permanente del equipo gestor con los padres de los niños, a fin de contar con feedback oportuno y así puede responder a las diferentes necesidades de los clientes a medida que éstas aparezcan
	- Favorecer el positivo boca a boca de parte de quienes ya son clientes	- Capacitación de trabajadoras en protocolos de prestación del servicio, medidas ante emergencias, etc.		- Velar porque las duplas educadora – técnico en párvulos puedan acudir puntualmente día a día a los lugares de trabajo

Anexo Nº 14: PROPORCIÓN DE BACKUPS SEGÚN NÚMERO DE GRUPOS OPERATIVOS

Cantidad de grupos activos		1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-44	45-48
Nº de backups	Educadoras en párvulos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Técnicos en párvulos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo Nº 15: ESQUEMA DE FLUJO DE OPERACIONES



Anexo Nº 16: DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE CADA CARGO

Equipo gestor:

Labores administrativas y de marketing, siendo sus principales responsabilidades:

- La oferta y venta del servicio a potenciales clientes
- La contratación de educadoras y técnicos en párvulos, con la asesoría de personal externo especializado en reclutamiento y selección
- La mantención de un contacto periódico con los padres de los niños atendidos
- La conformación y coordinación de los diferentes grupos, asignándoles a cada uno de ellos una dupla educadora – técnico en párvulos
- La mantención y actualización de información en el sitio web y redes sociales de la empresa, como canales relevantes de contacto con los actuales clientes y aquellos potenciales
- Planificación y gestión de acciones comerciales y de marketing (publicidad, vínculos con empresas o condominios / edificios, etc.)

Educadoras y técnicos en párvulos:

- Conducción de los grupos de niños, y cuidado y estimulación psicosocial y cognitiva de éstos.

- Coordinar la alimentación de los niños, velando porque ésta suceda en el caso de los niños de menor edad que no puedan alimentarse autónomamente (la alimentación de cada niño será enviada por sus padres cada día).
- Proponer actividades e instancias de entretención y aprendizaje para la planificación de éstas, en base a su conocimiento de los niños del grupo asignado, a la Educadora de Párvulo Jefe (encargada principal de esta labor).
- Atención al estado anímico, de salud y adaptación de los niños al contexto de grupo.
- Comunicación directa con los padres del grupo asignado, entregándoles información respecto a actividades a realizar (ej.: materiales requeridos) y feedback periódicamente respecto a sus hijos.
- Al finalizar la jornada, ordenar el hogar en el que se trabajó con el grupo. En el caso de educadoras / técnicos que no están a cargo de grupos, acudir a hogares don de funcionan grupos a ayudar en el orden y aseo.

Educadora de Párvulos Jefe:

- Definir plan de actividades para cada grupo, en base a las características de los niños que lo conforman y atendiendo al feedback entregado por las educadoras y técnicos en párvulos a cargo
- Coordinar las operaciones diarias:
 - Traslado y llegada en hora de las educadoras y técnicos a los hogares asignados
 - Rondas de cierre de parte de educadoras / técnicos sin hogar asignado, apoyando en el aseo y orden
- Llevar un catastro de los materiales que se requieren, su reposición y compra
- Apoyar al equipo gestor en la conformación de los diferentes grupos, y en la introducción de nuevos niños a grupos ya existentes cuando sea necesario

Coordinador / asistente de Educadora de Párvulos Jefe:

- Establecer la coordinación de la logística y operaciones, tales como:
 - Asignar grupos a las educadoras y técnicos en párvulos

- Implementar y supervisar el sistema de rotación de educadoras y técnicos por los distintos grupos, como también entre las funciones de conducción de éstos y backups
- Definir las rutas de acercamiento para las duplas que conduzcan grupos retirados de las vías de transporte público
- Definir rutas para las rondas de cierre de los distintos grupos al final de la jornada
- Mantener un inventario de materiales, y encargarse de su oportuna reposición

Encargado/a de Recursos Humanos:

- Mantener contacto con universidades y otras instituciones educativas, a fin de contar con prospectos de trabajadoras para cuando sea necesario
- Reuniones periódicas con educadoras y técnicos en párvulos para entrega de feedback, y recabar inquietudes, reclamos, solicitudes, etc.
- Gestionar los contratos de las trabajadoras y del personal administrativo (secretaria, contador, etc.)
- Gestionar las evaluaciones de desempeño de las educadoras y técnicos en párvulos
- Actualización respecto a aspectos legales que puedan ser relevantes para el negocio (ej.: cambios en la legislación, nuevas normativas, etc.)

Contador:

- Llevar el control financiero de la empresa, manteniendo información actualizada de sus estados financieros
- Relación con proveedores y clientes para las transacciones con ambos: compra de implementos, cobro de mensualidades y cuota de incorporación, etc.
- Pago de remuneraciones
- Pago de cuentas de servicios utilizados por la empresa (internet, proveedores de transporte tales como Cabify o Uber, etc.)

Secretaria:

- Asistencia al equipo gestor y a los demás cargos administrativos
- Registro de información actualizada de clientes (datos de contacto, solicitudes especiales, etc.)
- Ser el primer interlocutor para clientes y potenciales clientes, atendiendo llamadas telefónicas y correos electrónicos
- Relación con proveedores y clientes para las transacciones con ambos: compra de implementos, cobro de mensualidades y cuota de incorporación, etc.

Anexo Nº 17: CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO PARA LA INVERSIÓN INICIAL, BAJO EL MÉTODO DE MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO APLICADO AL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

Mes	AÑO 1											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 1.750.000	\$ 1.050.000	\$ 2.700.000	\$ 3.850.000	\$ 3.150.000	\$ 5.850.000	\$ 7.000.000	\$ 7.350.000	\$ 11.900.000	\$ 14.000.000
Total Egresos	(\$8.160.000)	(\$8.160.000)	(\$9.732.300)	(\$9.469.300)	(\$10.941.600)	(\$11.980.900)	(\$11.564.900)	(\$13.041.450)	(\$14.085.000)	(\$13.652.000)	(\$16.232.800)	(\$17.106.350)
Saldos	(\$8.160.000)	(\$8.160.000)	(\$7.982.300)	(\$8.419.300)	(\$8.241.600)	(\$8.130.900)	(\$8.414.900)	(\$7.191.450)	(\$7.085.000)	(\$6.302.000)	(\$4.332.800)	(\$3.106.350)
Saldos acumulados	(\$8.160.000)	(\$16.320.000)	(\$24.302.300)	(\$32.721.600)	(\$40.963.200)	(\$49.094.100)	(\$57.509.000)	(\$64.700.450)	(\$71.785.450)	(\$78.087.450)	(\$82.420.250)	(\$85.526.600)

Anexo Nº 18: ESTIMACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO PARA LOS AÑOS PRIMERO Y SEGUNDO

Capital de trabajo Año 1 (en base a máximo déficit acumulado en año 2):

Mes	AÑO 2											
	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Total Ingresos	\$ 13.650.000	\$ 18.200.000	\$ 23.100.000	\$ 22.400.000	\$ 21.000.000	\$ 24.500.000	\$ 29.400.000	\$ 28.700.000	\$ 27.300.000	\$ 30.800.000	\$ 32.900.000	\$ 35.000.000
Total Egresos	(\$18.641.572)	(\$19.942.622)	(\$21.372.672)	(\$21.693.389)	(\$21.268.389)	(\$23.554.189)	(\$24.817.906)	(\$25.187.956)	(\$27.754.956)	(\$26.067.339)	(\$26.963.389)	(\$32.566.189)
Saldos	(\$4.991.572)	(\$1.742.622)	\$ 1.727.328	\$ 706.611	\$ -268.389	\$ 945.811	\$ 4.582.094	\$ 3.512.044	\$ 454.956	\$ 4.732.661	\$ 5.936.611	\$ 2.433.811
Saldos acumulados	(\$90.518.172)	(\$92.260.794)	(\$90.533.467)	(\$89.826.856)	(\$90.095.244)	(\$89.149.433)	(\$84.567.339)	(\$81.055.294)	(\$81.510.250)	(\$76.777.589)	(\$70.840.978)	(\$68.407.167)

Capital de trabajo Año 2 (en base a máximo déficit acumulado en año 3):

Mes	AÑO 3											
	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Ingresos	\$ 33.600.000	\$ 37.100.000	\$ 42.000.000	\$ 37.800.000	\$ 41.300.000	\$ 43.400.000	\$ 44.800.000	\$ 45.500.000	\$ 44.100.000	\$ 47.600.000	\$ 49.700.000	\$ 48.300.000
Total Egresos	(\$28.950.578)	(\$30.277.928)	(\$31.698.278)	(\$30.707.611)	(\$32.034.961)	(\$32.929.311)	(\$33.035.644)	(\$34.792.044)	(\$39.064.044)	(\$35.836.394)	(\$36.730.744)	(\$41.547.744)
Saldos	\$ 4.649.422	\$ 6.822.072	\$ 10.301.722	\$ 7.092.389	\$ 9.265.039	\$ 10.470.689	\$ 11.764.356	\$ 10.707.956	\$ 5.035.956	\$ 11.763.606	\$ 12.969.256	\$ 6.752.256
Saldos acumulados	(\$63.757.744)	(\$56.935.672)	(\$46.633.950)	(\$39.541.561)	(\$30.276.522)	(\$19.805.833)	(\$8.041.478)	\$ 2.666.478	\$ 7.702.433	\$ 19.466.039	\$ 32.435.294	\$ 39.187.550

Para los años 3 a 7 no se requiere capital de trabajo, toda vez que no existe déficit en ninguno de los meses de los correspondientes años a considerar.

Anexo Nº 19: FLUJOS MENSUALES DE LOS AÑOS SEGUNDO A SÉPTIMO Y SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN

Supuestos:

Duración jornada	3/4 de jornada (se consideró esta duración, debido a ser la que muestra mayor prevalencia en los resultados del estudio de mercado realizado, además de ser la opción intermedia)
Cantidad de niños considerada por grupo	7
Mensualidad por niño	\$300.000
Cuota de incorporación	\$200.000
Sueldo Educadoras de Párvulos	\$555.000 (3/4 de jornada)
Sueldo Técnicos en Párvulos Etapa 1	\$375.000 (3/4 de jornada)
Sueldo Técnicos en Párvulos Etapas 2 y 3	\$227.500 en promedio (se considera un 50% de Técnicos en Párvulos tituladas con sueldo de \$375.000 por $\frac{3}{4}$ de jornada, y otro 50% de practicantes (de la carrera de Técnico en Párvulos o de Educadora de Párvulos) con un sueldo de \$80.000 por $\frac{3}{4}$ de jornada)
Sueldo contador freelance (etapa I)	\$300.000
Gasto diario promedio de traslado de duplas (21 días al mes en promedio)	\$3.000 en un inicio. Se contempla un descuento de 10% para el cuarto año, 20% para el quinto, y 30% desde el sexto año
Honorarios reclutador/a externo	\$85.000 por vacante ocupada
Costo set de materiales para cada nuevo grupo	\$267.000
Costo mensual de reposición materiales de cada grupo	\$4.000
Presupuesto para reparación de daños en los	\$5.000 mensuales por grupo activo

hogares (ej.: rotura de vidrios o loza, rayados en paredes, etc.)	
Gasto diario por grupo de combustible para rondas de cierre de jornada	\$300 (21 días al mes en promedio)
Período de depreciación de activos	5 años
Tasa de disolución y recambio de grupos	Desde el año 2 en adelante, se proyecta un recambio de grupos (se desarticula 1, y es reemplazado por otro) de 2 en Marzo y 2 en Julio
Tasa de rotación de personal educativo	Para efectos del cálculo de gasto en servicios de reclutamiento de nuevo personal, se consideró mes a mes una tasa de rotación de 2,5% del total del personal para el año 2, de 1,5% para el año 3, y de 1% del año 4 en adelante
Compra de vehículos para apoyo a traslado de Educadoras y Técnicos en párvulos (en especial para rondas de cierre de jornada)	Se contempla la compra de 1 vehículo por año durante los primeros 5 años, por un valor de \$6.500.000 cada uno, que se cancelarán en 36 cuotas
Compra de notebooks para personal con contrato indefinido a medida que se incorpora	Se contempla la compra de 7 notebooks, por un valor de \$350.000 cada uno, a cancelar en 12 cuotas, a medida que se vayan incorporando los cargos de planta considerados: - 3 notebooks el primer año - 2 notebooks el segundo año - 2 notebooks el cuarto año
Período de depreciación de activos tangibles (vehículos, notebooks y tablets)	5 años
Eximición de cuota de incorporación para familias cuyo hogar es sede fija	Dentro de los primeros 5 grupos que se conformen, a los que se ofrecerá el beneficio de eximición de la cuota de incorporación para

	aquellas familias cuyo hogar sea sede fija (no alternando con otros hogares), se proyecta que 2 familias accedan a este beneficio
Descuento de 25% en mensualidad para familias cuyo hogar sea sede fija	Se proyecta que en 1 de cada 3 grupos, un hogar sea sede fija, y acceda a este descuento. Es decir, para efectos del cálculo en los flujos, un 4,8% de las familias (correspondiente a 1 de cada 21 familias) obtendrá este descuento.

Año 2:

	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	TOTAL ANUAL
Planes anuales financiando	7	8	9	10	10	11	12	13	13	14	15	16	
Educadores de privados	9	10	11	12	12	14	15	16	16	17	18	20	
Técnicos en privados	9	10	11	13	13	14	15	16	16	17	18	20	
Ingresos por cuota de inscripción	\$ -	\$ 1,400,000	\$ 4,200,000	\$ 1,400,000	\$ 21,000,000	\$ 1,400,000	\$ 4,200,000	\$ 1,400,000	\$ -	\$ 1,400,000	\$ 1,400,000	\$ 1,400,000	\$ 18,200,000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 13,650,000	\$ 16,800,000	\$ 18,300,000	\$ 21,000,000	\$ 21,000,000	\$ 23,100,000	\$ 25,200,000	\$ 27,300,000	\$ 27,300,000	\$ 29,400,000	\$ 31,500,000	\$ 33,600,000	\$ 288,750,000
INGRESOS POR VENTAS	\$ 13,650,000	\$ 18,200,000	\$ 23,100,000	\$ 22,400,000	\$ 21,000,000	\$ 24,500,000	\$ 29,600,000	\$ 28,700,000	\$ 27,300,000	\$ 30,000,000	\$ 32,900,000	\$ 36,000,000	\$ 306,950,000
Despachos mensualidad Logeres sede filia	(6175,000)	(5,950,000)	(5,275,000)	(5,250,000)	(5,250,000)	(5,275,000)	(5,300,000)	(5,325,000)	(5,350,000)	(5,375,000)	(5,400,000)	(5,425,000)	(53,450,000)
Sueldos educadores de privados	(99,995,000)	(93,500,000)	(86,105,000)	(86,660,000)	(86,660,000)	(86,720,000)	(86,775,000)	(86,830,000)	(86,885,000)	(86,940,000)	(86,995,000)	(87,050,000)	(870,200,000)
Sueldos técnicos en privados	(52,047,500)	(52,275,000)	(52,502,500)	(52,730,000)	(52,957,500)	(53,185,000)	(53,412,500)	(53,640,000)	(53,867,500)	(54,095,000)	(54,322,500)	(54,550,000)	(538,675,000)
Sueldos personal administrativo	(52,660,000)	(52,460,000)	(52,260,000)	(52,060,000)	(51,860,000)	(51,660,000)	(51,460,000)	(51,260,000)	(51,060,000)	(50,860,000)	(50,660,000)	(50,460,000)	(502,600,000)
Sueldos Administrador Superior (equipo gestor)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(96,500,000)	(965,000,000)
Aguinaldo y gratificaciones personal educativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Set de materiales para cada nuevo grupo	(328,000)	(357,000)	(390,000)	(397,000)	(404,000)	(397,000)	(404,000)	(411,000)	(418,000)	(425,000)	(432,000)	(439,000)	(4,380,000)
Reparación de materiales	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(328,000)	(3,936,000)
Almuerzo oficina	(525,000)	(540,000)	(555,000)	(570,000)	(585,000)	(600,000)	(615,000)	(630,000)	(645,000)	(660,000)	(675,000)	(690,000)	(6,900,000)
Almuerzo oficina	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(12,000,000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	\$ -	(1,700,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(3,200,000)	(32,000,000)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	(438,250)	(474,250)	(510,250)	(546,250)	(582,250)	(618,250)	(654,250)	(690,250)	(726,250)	(762,250)	(798,250)	(834,250)	(8,342,500)
Gastos en marketing	(5142,467)	(5312,400)	(5482,333)	(5652,267)	(5822,200)	(5992,133)	(6162,067)	(6332,000)	(6501,933)	(6671,867)	(6841,800)	(7011,733)	(70,120,000)
Rentados de material de oficina	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(544,000)	(6,528,000)
Materiales para nuevo personal (12 centros)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(548,323)	(6,580,000)
Adquisición de nuevo personal (16 aulas)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(5180,554)	(62,166,627)
Administración mobiliario de oficina	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(566,627)	(6,800,000)
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(548,641,572)	(51,742,423)	(531,272,672)	(521,663,380)	(521,368,380)	(531,063,380)	(540,758,380)	(550,453,380)	(560,148,380)	(569,843,380)	(579,538,380)	(589,233,380)	(5,880,300,627)
ENTRA	(548,991,572)	(51,742,423)	(531,272,672)	(521,663,380)	(521,368,380)	(531,063,380)	(540,758,380)	(550,453,380)	(560,148,380)	(569,843,380)	(579,538,380)	(589,233,380)	(5,880,300,627)
Despachos	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(1,113,200)
Reservado antes de impuesto	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(92,76,167)	(1,113,200)
Impuesto	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(376,000)
Reservado después de impuesto	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(31,343,293)	(376,000)
Reparación de	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3278,187)	(3,936,000)
FLUJO DE CASH	(33,468,259)	(31,127,831)	(31,397,282)	(32,686,848)	(32,686,848)	(33,976,292)	(34,468,083)	(34,959,834)	(35,451,585)	(35,943,336)	(36,435,087)	(36,926,838)	(313,395,046)

Año 3:

	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36	TOTAL ANUAL
Planes grupales funcionando	16	21	18	18	19	20	20	21	21	22	23	23	
Educadores de párvulos	20	21	22	22	23	24	24	26	26	27	28	28	
Técnicos en servicios	20	21	22	22	23	24	24	26	26	27	28	28	
Ingresos por cada de incorporación	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 15.400.000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 33.500.000	\$ 35.700.000	\$ 37.200.000	\$ 37.200.000	\$ 39.500.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 44.100.000	\$ 44.100.000	\$ 46.200.000	\$ 48.300.000	\$ 48.300.000	\$ 495.500.000
INGRESOS POR VENTAS	\$ 33.500.000	\$ 37.100.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 41.500.000	\$ 43.400.000	\$ 43.400.000	\$ 45.500.000	\$ 44.100.000	\$ 47.000.000	\$ 48.300.000	\$ 48.300.000	\$ 515.200.000
De cuenta mensualidad hogares sede (1/a)	(\$940.000)	(\$945.000)	(\$940.000)	(\$940.000)	(\$945.000)	(\$950.000)	(\$950.000)	(\$955.000)	(\$955.000)	(\$960.000)	(\$970.000)	(\$975.000)	(\$5.500.000)
Sueldos educadores de párvulos	(\$11.100.000)	(\$11.655.000)	(\$12.210.000)	(\$12.210.000)	(\$12.765.000)	(\$13.320.000)	(\$13.320.000)	(\$13.875.000)	(\$13.875.000)	(\$14.430.000)	(\$14.985.000)	(\$15.540.000)	(\$151.505.000)
Sueldos técnicos en párvulos	(\$9.550.000)	(\$9.477.500)	(\$9.605.000)	(\$9.605.000)	(\$9.732.500)	(\$9.860.000)	(\$9.860.000)	(\$9.987.500)	(\$9.987.500)	(\$10.115.000)	(\$10.242.500)	(\$10.370.000)	(\$98.409.500)
Sueldos personal administrativo	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$3.200.000)	(\$38.400.000)
Sueldos Administrador Superior (Equipo Rector)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$78.000.000)
Aguinaldos y gratificaciones personal educativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	(\$10.725.000)
Set de materiales para cada nuevo grupo	(\$94.000)	(\$967.000)	(\$801.000)	(\$72.000)	(\$267.000)	(\$567.000)	(\$567.000)	(\$567.000)	(\$567.000)	(\$567.000)	(\$567.000)	(\$567.000)	(\$2.997.000)
Reparación de materiales	(\$90.000)	(\$95.000)	(\$90.000)	(\$90.000)	(\$95.000)	(\$90.000)	(\$90.000)	(\$95.000)	(\$90.000)	(\$95.000)	(\$90.000)	(\$95.000)	(\$1.190.000)
Arrendo oficina	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$14.400.000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	(\$51.000)	(\$53.550)	(\$56.100)	(\$56.100)	(\$58.650)	(\$61.200)	(\$61.200)	(\$63.750)	(\$63.750)	(\$66.300)	(\$68.850)	(\$71.400)	(\$742.050)
Gastos en marketing	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$143.833)	(\$1.726.000)
Gastos traslado duplas	(\$104.800)	(\$107.100)	(\$113.400)	(\$113.400)	(\$119.700)	(\$126.000)	(\$126.000)	(\$132.300)	(\$132.300)	(\$138.600)	(\$144.900)	(\$149.200)	(\$1.699.400)
Bonificaciones para nuevo personal (12 cuotas)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$29.167)	(\$350.000)
Adquisición Nuevos Vehículos (36 cuotas)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$4.333.333)
Adquisición mobiliario de oficina	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$66.667)	(\$800.000)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(\$29.950.278)	(\$30.277.928)	(\$31.698.278)	(\$30.207.611)	(\$32.029.961)	(\$32.929.311)	(\$33.035.644)	(\$34.792.044)	(\$35.064.044)	(\$36.816.944)	(\$38.816.944)	(\$41.547.244)	(\$407.605.283)
EBITDA	\$4.649.422	\$6.822.072	\$10.301.722	\$7.992.389	\$9.265.039	\$10.470.689	\$11.764.356	\$10.207.956	\$5.035.956	\$11.763.606	\$12.969.256	\$6.292.286	\$107.598.717
Depreciación	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$395.833)	(\$4.750.000)
Resultado antes de impuesto	\$4.253.589	\$6.426.239	\$9.905.889	\$7.596.556	\$8.869.206	\$10.074.856	\$11.368.522	\$10.312.122	\$4.640.122	\$11.367.772	\$12.573.422	\$5.896.452	\$102.848.717
Impuesto	(\$1.084.659)	(\$1.438.691)	(\$2.526.602)	(\$1.707.620)	(\$2.261.647)	(\$2.693.088)	(\$2.869.923)	(\$2.693.951)	(\$1.183.231)	(\$2.898.782)	(\$3.200.231)	(\$1.600.889)	(\$56.225.403)
Resultado después de impuesto	\$3.168.924	\$4.987.548	\$7.379.287	\$5.888.934	\$6.607.559	\$7.381.768	\$8.498.601	\$7.618.171	\$3.456.891	\$8.468.990	\$9.373.200	\$4.295.563	\$46.613.314
Depreciación	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$395.833	\$4.750.000
FLUJO DE CASH	\$3.564.757	\$5.183.381	\$7.775.222	\$5.984.767	\$7.003.391	\$7.791.601	\$8.865.382	\$8.079.364	\$3.852.224	\$8.864.824	\$9.769.033	\$5.131.368	\$81.969.314

	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48	TOTAL ANUAL
Planes grupales (funcionando)	24	25	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Educadores de parvulos	29	30	33	34	35	36	38	39	40	41	42	44	
Técnicos en parvulos	29	30	33	34	35	36	38	39	40	41	42	44	
Ingresos por cargo de Incorporación	\$ 1,400.000	\$ 1,400.000	\$ 5,600.000	\$ 1,400.000	\$ 1,400.000	\$ 2,800.000	\$ 4,200.000	\$ 1,400.000	\$ 1,400.000	\$ 1,400.000	\$ 1,400.000	\$ 1,400.000	\$ 25,200.000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 50,400.000	\$ 52,900.000	\$ 56,700.000	\$ 58,200.000	\$ 60,900.000	\$ 63,800.000	\$ 65,100.000	\$ 67,200.000	\$ 69,300.000	\$ 71,400.000	\$ 73,500.000	\$ 75,600.000	\$ 764,400.000
INGRESOS POR VENTAS	\$ 51,800.000	\$ 53,900.000	\$ 62,300.000	\$ 60,200.000	\$ 62,300.000	\$ 65,800.000	\$ 69,300.000	\$ 68,600.000	\$ 70,700.000	\$ 72,800.000	\$ 74,900.000	\$ 77,000.000	\$ 789,600.000
Descuento mensualidad hogares sede fila	(\$600.000)	(\$605.000)	(\$625.000)	(\$700.000)	(\$725.000)	(\$750.000)	(\$775.000)	(\$800.000)	(\$825.000)	(\$850.000)	(\$875.000)	(\$900.000)	(\$9,100.000)
Sueldos educadores de parvulos	(\$16,995.000)	(\$16,650.000)	(\$18,315.000)	(\$18,870.000)	(\$19,425.000)	(\$19,980.000)	(\$21,090.000)	(\$21,645.000)	(\$22,200.000)	(\$22,755.000)	(\$23,310.000)	(\$23,865.000)	(\$24,420.000)
Sueldos técnicos en parvulos	(\$6,972.500)	(\$6,825.000)	(\$7,507.500)	(\$7,255.000)	(\$7,962.500)	(\$8,190.000)	(\$8,645.000)	(\$8,872.500)	(\$9,100.000)	(\$9,327.500)	(\$9,555.000)	(\$9,782.500)	(\$10,010.000)
Sueldos personal administrativo	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$36,000.000)
Sueldos Administrador Superior (equipo gestor)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$76,000.000)
Aguinaldos y gratificaciones personal educativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Set de materiales para cada nuevo grupo	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$1,008.000)	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$801.000)	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$267.000)	(\$2,590.000)
Reposición de materiales	(\$92.000)	(\$96.000)	(\$92.000)	(\$108.000)	(\$112.000)	(\$116.000)	(\$112.000)	(\$124.000)	(\$128.000)	(\$132.000)	(\$136.000)	(\$140.000)	(\$1,388.000)
Reparación daños en hogares	(\$120.000)	(\$125.000)	(\$135.000)	(\$140.000)	(\$145.000)	(\$150.000)	(\$155.000)	(\$160.000)	(\$165.000)	(\$170.000)	(\$175.000)	(\$180.000)	(\$1,820.000)
Arriendo oficina	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$16,800.000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$550.000)	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$340.000)	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$170.000)	(\$2,720.000)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	(\$49.300)	(\$51.000)	(\$56.100)	(\$57.800)	(\$59.500)	(\$61.200)	(\$62.900)	(\$64.600)	(\$66.300)	(\$68.000)	(\$69.700)	(\$71.400)	(\$74.000)
Gastos en marketing	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$662.167)	(\$7,946.000)
Gastos variados duales	(\$1,490.400)	(\$1,552.200)	(\$1,676.700)	(\$1,728.800)	(\$1,809.800)	(\$1,868.000)	(\$1,925.100)	(\$1,982.200)	(\$2,049.300)	(\$2,111.400)	(\$2,173.500)	(\$2,235.600)	(\$22,604.400)
Rondas de cierre de jornada	(\$151.200)	(\$157.500)	(\$170.100)	(\$176.400)	(\$182.700)	(\$189.000)	(\$195.300)	(\$201.600)	(\$207.900)	(\$214.200)	(\$220.500)	(\$226.800)	(\$2,299.200)
Horizontes para nuevo personal (12 cuotas)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$541.667)	(\$6,500.000)
ADQUISICIÓN Nuevos Vehículos (36 cuotas)	(\$39,986,233)	(\$40,872,833)	(\$44,559,233)	(\$44,633,333)	(\$45,203,433)	(\$46,090,033)	(\$48,647,833)	(\$48,647,433)	(\$50,420,633)	(\$50,420,633)	(\$51,307,233)	(\$61,398,033)	(\$578,299,800)
ERROTA	\$11,813,767	\$13,027,167	\$17,240,767	\$15,883,167	\$17,096,567	\$17,096,567	\$20,843,167	\$19,957,567	\$13,665,967	\$22,379,367	\$23,392,767	\$21,307,200	
Depreciación	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$515.833)	(\$6,190.000)
Resultado antes de impuesto	\$11,297,933	\$12,511,333	\$17,240,933	\$15,367,333	\$16,580,733	\$16,580,733	\$20,327,333	\$19,441,733	\$13,150,133	\$21,863,533	\$23,076,933	\$21,086,133	\$205,117,000
Impuesto	(\$2,880,973)	(\$3,190,900)	(\$4,392,589)	(\$3,918,670)	(\$4,228,872)	(\$4,594,504)	(\$5,183,470)	(\$4,956,367)	(\$3,519,284)	(\$5,575,201)	(\$5,884,618)	(\$5,884,618)	(\$52,300,886)
Resultado después de impuesto	\$8,416,960	\$9,220,943	\$12,848,343	\$11,448,663	\$12,351,861	\$11,986,229	\$15,143,863	\$14,485,366	\$9,630,849	\$16,288,332	\$17,192,315	\$15,201,515	\$152,812,114
Declaración	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	\$515,833	(\$6,190,000)
FLUJO DE CASH	\$8,932,794	\$9,586,777	\$13,248,409	\$11,964,497	\$12,888,480	\$14,815,463	\$19,659,097	\$14,996,200	\$10,312,083	\$16,804,166	\$17,708,149	\$11,755,008	\$159,002,314

Planes grupales (fundando)	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60	TOTAL ANUAL
Entenduras de pólizas	36	36	37	37	38	38	38	39	39	40	40	40	
Técnicos en pólizas	44	44	45	45	46	46	46	47	47	48	48	48	
Ingreso por cuota de incorporación	\$ -	\$ -	\$ 4,200.00	\$ -	\$ 1,400.00	\$ -	\$ 2,800.00	\$ 1,400.00	\$ -	\$ 1,400.00	\$ -	\$ 1,400.00	\$ 11,200.00
Ingreso por pago de mensualidades	\$ 75,600.00	\$ 75,600.00	\$ 77,700.00	\$ 77,700.00	\$ 79,800.00	\$ 79,800.00	\$ 79,800.00	\$ 81,900.00	\$ 81,900.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 961,800.00
INGRESOS POR VENTAS	\$ 75,600.00	\$ 75,600.00	\$ 81,900.00	\$ 77,700.00	\$ 81,200.00	\$ 79,800.00	\$ 82,600.00	\$ 83,300.00	\$ 81,900.00	\$ 85,400.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 973,000.00
Desuero mensualidad hogares sede fija	(\$990.00)	(\$990.00)	(\$925.00)	(\$925.00)	(\$950.00)	(\$950.00)	(\$950.00)	(\$975.00)	(\$975.00)	(\$1,000.00)	(\$1,000.00)	(\$1,000.00)	(\$11,450.00)
Sueldos educadoras de pólizas	(\$24,420.00)	(\$24,420.00)	(\$24,975.00)	(\$24,975.00)	(\$25,530.00)	(\$25,530.00)	(\$25,530.00)	(\$26,085.00)	(\$26,085.00)	(\$26,640.00)	(\$26,640.00)	(\$26,640.00)	(\$307,470.00)
Sueldos técnicos en pólizas	(\$10,010.00)	(\$10,010.00)	(\$10,237.50)	(\$10,237.50)	(\$10,465.00)	(\$10,465.00)	(\$10,692.50)	(\$10,692.50)	(\$10,920.00)	(\$10,920.00)	(\$10,920.00)	(\$10,920.00)	(\$126,035.00)
Sueldos personal administrativo	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$3,750.00)	(\$45,000.00)
Sueldos Administracion Superior (equipo gestor)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$8,000.00)	(\$96,000.00)
Aguinaldos y gratificaciones personal educativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	(\$9,812.50)
Set de materiales para cada nuevo grupo	\$ -	\$ -	(\$801.00)	\$ -	(\$367.00)	\$ -	(\$534.00)	(\$267.00)	\$ -	(\$267.00)	\$ -	(\$267.00)	(\$2,136.00)
Reposición de materiales	(\$144.00)	(\$144.00)	(\$136.00)	(\$148.00)	(\$148.00)	(\$152.00)	(\$144.00)	(\$152.00)	(\$156.00)	(\$156.00)	(\$160.00)	(\$160.00)	(\$1,800.00)
Reparación dños en hogares	(\$180.00)	(\$180.00)	(\$185.00)	(\$185.00)	(\$190.00)	(\$190.00)	(\$190.00)	(\$195.00)	(\$195.00)	(\$200.00)	(\$200.00)	(\$200.00)	(\$2,290.00)
Arrendo oficina	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$1,400.00)	(\$16,800.00)
Arrendo oficina	\$ -	\$ -	(\$170.00)	\$ -	(\$170.00)	\$ -	(\$170.00)	\$ -	(\$170.00)	\$ -	(\$170.00)	\$ -	(\$1,700.00)
Arrendo oficina	(\$74.80)	(\$74.80)	(\$75.50)	(\$75.50)	(\$76.20)	(\$76.20)	(\$76.20)	(\$76.90)	(\$76.90)	(\$77.60)	(\$77.60)	(\$77.60)	(\$91.60)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$19,250)	(\$231,600)
Gastos en manutención	(\$1,987.20)	(\$1,987.20)	(\$2,042.40)	(\$2,042.40)	(\$2,097.60)	(\$2,097.60)	(\$2,097.60)	(\$2,152.80)	(\$2,152.80)	(\$2,208.00)	(\$2,208.00)	(\$2,208.00)	(\$27,816.00)
Gastos traslado alphas	(\$226.80)	(\$226.80)	(\$233.10)	(\$233.10)	(\$239.40)	(\$239.40)	(\$239.40)	(\$245.70)	(\$245.70)	(\$252.00)	(\$252.00)	(\$252.00)	(\$3,085.40)
Rondas de cierre de jornada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición Notebook nuevo personal (12 cuotas)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$361.11)	(\$4,333.33)
Adquisición Nuevos Vehículos (36 cuotas)	(\$51,573.16)	(\$51,573.16)	(\$53,411.86)	(\$52,457.86)	(\$53,766.56)	(\$53,332.56)	(\$53,858.56)	(\$54,646.26)	(\$54,024.76)	(\$55,524.86)	(\$55,091.86)	(\$54,091.86)	(\$662,346.63)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(\$51,573.16)	(\$51,573.16)	(\$53,411.86)	(\$52,457.86)	(\$53,766.56)	(\$53,332.56)	(\$53,858.56)	(\$54,646.26)	(\$54,024.76)	(\$55,524.86)	(\$55,091.86)	(\$54,091.86)	(\$662,346.63)
EBITDA	\$24,026.839	\$24,026.839	\$28,488.139	\$28,267.139	\$27,434.439	\$26,467.439	\$28,741.439	\$28,854.739	\$28,875.239	\$29,875.039	\$29,908.039	\$29,908.039	\$319,908.039
Depreciación	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$652.50)	(\$7,830.00)
Resultado antes de impuesto	\$23,374.339	\$23,374.339	\$27,835.639	\$27,614.639	\$26,781.939	\$25,814.939	\$28,088.939	\$28,202.239	\$28,214.739	\$29,222.539	\$29,250.539	\$29,250.539	\$321,837.367
Impuesto	(\$3,980.564)	(\$3,980.564)	(\$7,098.088)	(\$6,271.631)	(\$6,829.384)	(\$6,582.809)	(\$7,163.679)	(\$7,140.573)	(\$7,146.798)	(\$7,451.447)	(\$7,205.822)	(\$7,191.822)	(\$97,219.959)
Resultado después de impuesto	\$17,413.882	\$17,413.882	\$20,751.551	\$21,343.008	\$19,952.554	\$19,232.129	\$20,925.259	\$20,861.668	\$21,068.941	\$21,770.791	\$22,044.716	\$22,058.716	\$225,605.408
Depreciación	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$652.500	\$7,830.000
FLUJO DE CASH	\$18,066.382	\$18,066.382	\$21,390.051	\$21,690.508	\$20,605.054	\$19,884.629	\$21,578.759	\$21,514.168	\$21,721.440	\$22,423.291	\$22,701.216	\$22,701.216	\$233,433.408

	M61	M62	M63	M64	M65	M66	M67	M68	M69	M70	M71	M72	TOTAL ANUAL
Planes grupales funcionando	40	40	41	41	41	42	42	42	43	43	43	44	
Educadores de párvulos	48	48	50	50	50	51	51	51	52	52	52	53	
Técnicos en párvulos	48	48	50	50	50	51	51	51	52	52	52	53	
Ingresos por cuota de inscripción	\$ -	\$ -	\$ 4,200.000	\$ -	\$ -	\$ 1,400.000	\$ 2,800.000	\$ -	\$ 1,400.000	\$ -	\$ -	\$ 1,400.000	\$ 11,200.000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 84,000.000	\$ 84,000.000	\$ 86,100.000	\$ 86,100.000	\$ 86,100.000	\$ 88,200.000	\$ 88,200.000	\$ 88,200.000	\$ 90,300.000	\$ 90,300.000	\$ 90,300.000	\$ 92,400.000	\$ 1,054,200.000
INGRESOS POR VENTAS	\$ 84,000.000	\$ 84,000.000	\$ 90,300.000	\$ 86,100.000	\$ 86,100.000	\$ 89,600.000	\$ 91,000.000	\$ 88,200.000	\$ 91,700.000	\$ 90,300.000	\$ 90,300.000	\$ 92,400.000	\$ 1,065,540.000
Descuento mensualidad hogares sede filia	(\$1,000.000)	(\$1,000.000)	(\$1,025.000)	(\$1,025.000)	(\$1,025.000)	(\$1,050.000)	(\$1,050.000)	(\$1,050.000)	(\$1,075.000)	(\$1,075.000)	(\$1,075.000)	(\$1,100.000)	(\$12,550.000)
Sueldos educadoras de párvulos	(\$26,640.000)	(\$26,640.000)	(\$27,750.000)	(\$27,750.000)	(\$27,750.000)	(\$28,305.000)	(\$28,305.000)	(\$28,860.000)	(\$29,415.000)	(\$29,415.000)	(\$29,415.000)	(\$30,000.000)	(\$337,400.000)
Sueldos técnicos en párvulos	(\$10,920.000)	(\$10,920.000)	(\$11,375.000)	(\$11,375.000)	(\$11,375.000)	(\$11,602.500)	(\$11,602.500)	(\$11,830.000)	(\$12,057.500)	(\$12,057.500)	(\$12,057.500)	(\$12,340.000)	(\$138,320.000)
Sueldos personal administrativo	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$3,750.000)	(\$45,000.000)
Sueldos Administrador Superior (equipo gestor)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$8,000.000)	(\$96,000.000)
Agualarios y gratificaciones personal educativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Set de materiales para cada nuevo grupo	(\$160.000)	(\$160.000)	(\$152.000)	(\$164.000)	(\$164.000)	(\$167.000)	(\$169.000)	(\$168.000)	(\$168.000)	(\$172.000)	(\$172.000)	(\$172.000)	(\$2,136.000)
Reposición de materiales	(\$200.000)	(\$200.000)	(\$205.000)	(\$205.000)	(\$205.000)	(\$210.000)	(\$210.000)	(\$210.000)	(\$215.000)	(\$215.000)	(\$215.000)	(\$220.000)	(\$2,760.000)
Reparación daños en hogares	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$1,400.000)	(\$16,800.000)
Arriendo oficina	\$ -	\$ -	(\$340.000)	\$ -	\$ -	(\$170.000)	\$ -	\$ -	(\$170.000)	\$ -	\$ -	(\$170.000)	(\$680.000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	(\$81.000)	(\$81.000)	(\$85.000)	(\$85.000)	(\$85.000)	(\$86.700)	(\$86.700)	(\$86.700)	(\$88.400)	(\$88.400)	(\$88.400)	(\$90.100)	(\$1,093.000)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$115.083)	(\$1,381.000)
Gastos en marketing	(\$1,932.000)	(\$1,932.000)	(\$1,980.300)	(\$1,980.300)	(\$1,980.300)	(\$2,028.600)	(\$2,028.600)	(\$2,028.600)	(\$2,076.900)	(\$2,076.900)	(\$2,076.900)	(\$2,125.200)	(\$24,246.600)
Gastos traslado duplas	(\$252.000)	(\$252.000)	(\$258.300)	(\$258.300)	(\$258.300)	(\$264.600)	(\$264.600)	(\$264.600)	(\$270.900)	(\$270.900)	(\$270.900)	(\$277.200)	(\$3,162.600)
Rondas de cierre de jornada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición Notebooks nuevo personal (12 cuotas)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$361.111)	(\$4,333.333)
Adquisición Nuevos Vehículos (36 cuotas)	(\$54,811.294)	(\$54,811.294)	(\$57,597.294)	(\$56,468.294)	(\$56,468.294)	(\$57,745.994)	(\$57,867.994)	(\$57,867.994)	(\$59,241.594)	(\$59,241.594)	(\$59,241.594)	(\$60,457.694)	(\$707,426.639)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$29,488.206	\$29,488.206	\$32,702.206	\$29,631.206	\$29,631.206	\$31,824.406	\$33,132.406	\$30,858.406	\$32,302.606	\$32,085.606	\$32,085.606	\$34,342.306	\$387,973.367
EBITDA	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$513.333)	(\$6,160.000)
Depreciación	\$28,674.872	\$28,674.872	\$32,188.872	\$29,117.872	\$29,117.872	\$31,312.072	\$32,619.072	\$30,545.072	\$32,789.272	\$31,972.272	\$31,972.272	\$33,828.972	\$391,813.367
Resultado antes de impuesto	(\$7,312,092)	(\$7,312,092)	(\$8,208,162)	(\$7,429,057)	(\$7,429,057)	(\$8,317,863)	(\$8,317,863)	(\$8,076,799)	(\$8,811,264)	(\$8,099,929)	(\$8,099,929)	(\$8,792,888)	(\$99,712,709)
Impuesto	\$21,362,780	\$21,362,780	\$23,980,710	\$21,692,815	\$21,692,815	\$23,327,484	\$24,301,209	\$23,521,343	\$25,978,008	\$23,521,343	\$23,521,343	\$25,752,584	\$262,700,958
Resultado después de impuesto	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$513,333	\$6,160,000
Depreciación	\$21,876,113	\$21,876,113	\$24,494,043	\$22,206,148	\$22,206,148	\$23,810,827	\$24,814,542	\$23,120,412	\$25,749,341	\$24,034,676	\$24,034,676	\$25,265,918	\$268,260,958

	M73	M74	M75	M76	M77	M78	M79	M80	M81	M82	M83	M84	TOTAL ANUAL
Planes grupales funcionamiento	44	44	45	45	45	45	45	46	46	47	47	48	-
Educadoras de párvulos	53	53	54	54	54	54	54	55	55	56	56	58	-
Técnicos en párvulos	53	53	54	54	54	54	54	55	55	56	56	58	-
Ingresos por cuota de recuperación	\$ -	\$ -	\$ 4.200.000	\$ -	\$ -	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000	\$ -	\$ 1.400.000	\$ -	\$ 1.400.000	\$ -	\$ 11.200.000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 96.600.000	\$ 96.600.000	\$ 96.600.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 1.157.200.000
INGRESOS POR VENTAS	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 98.700.000	\$ 94.500.000	\$ 94.500.000	\$ 98.000.000	\$ 99.400.000	\$ 99.400.000	\$ 100.100.000	\$ 98.700.000	\$ 102.200.000	\$ 100.800.000	\$ 1.168.300.000
Descuento mensualidad hogares sede filia	(\$1.100.000)	(\$1.400.000)	(\$1.125.000)	(\$1.125.000)	(\$1.125.000)	(\$1.150.000)	(\$1.150.000)	(\$1.150.000)	(\$1.175.000)	(\$1.175.000)	(\$1.200.000)	(\$1.200.000)	(\$13.725.000)
Sueldos educadoras de párvulos	(\$29.415.000)	(\$29.415.000)	(\$29.970.000)	(\$29.970.000)	(\$29.970.000)	(\$31.080.000)	(\$31.080.000)	(\$31.080.000)	(\$31.635.000)	(\$31.635.000)	(\$32.190.000)	(\$32.190.000)	(\$369.630.000)
Sueldos técnicos en párvulos	(\$12.057.500)	(\$12.057.500)	(\$12.285.000)	(\$12.285.000)	(\$12.285.000)	(\$12.740.000)	(\$12.740.000)	(\$12.740.000)	(\$12.967.500)	(\$12.967.500)	(\$13.195.000)	(\$13.195.000)	(\$151.515.000)
Sueldos personal administrativo	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$3.750.000)	(\$45.000.000)
Sueldos Administración Superior (equipo gestor)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$8.000.000)	(\$96.000.000)
Aguinaldos y gratificaciones personal educativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Set de materiales para cada nuevo grupo	\$ -	\$ -	(\$801.000)	\$ -	\$ -	(\$367.000)	(\$534.000)	\$ -	(\$10.687.500)	\$ -	(\$267.000)	\$ -	(\$21.156.000)
Reposición de materiales	(\$176.000)	(\$176.000)	(\$180.000)	(\$180.000)	(\$180.000)	(\$180.000)	(\$176.000)	(\$184.000)	(\$184.000)	(\$188.000)	(\$198.000)	(\$192.000)	(\$2.122.000)
Reparación daños en hogares	(\$220.000)	(\$220.000)	(\$225.000)	(\$225.000)	(\$225.000)	(\$230.000)	(\$230.000)	(\$230.000)	(\$235.000)	(\$235.000)	(\$240.000)	(\$240.000)	(\$2.755.000)
Arrendo oficina	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$1.400.000)	(\$16.800.000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	(\$90.100)	(\$90.100)	(\$91.800)	(\$91.800)	(\$91.800)	(\$95.200)	(\$95.200)	(\$95.200)	(\$96.900)	(\$96.900)	(\$98.600)	(\$98.600)	(\$1.132.200)
Gastos en manutención	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$114.250)	(\$1.312.250)
Gastos traslado duplas	(\$2125.200)	(\$2125.200)	(\$2173.500)	(\$2173.500)	(\$2173.500)	(\$2.221.800)	(\$2.221.800)	(\$2.221.800)	(\$2.270.100)	(\$2.270.100)	(\$2.318.400)	(\$2.318.400)	(\$27.613.300)
Rondas de cierre de jornada	(\$277.200)	(\$277.200)	(\$283.500)	(\$283.500)	(\$283.500)	(\$289.800)	(\$289.800)	(\$289.800)	(\$296.100)	(\$296.100)	(\$302.400)	(\$302.400)	(\$3.471.300)
Adquisición Notebooks nuevo personal (12 cuotas)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$180.556)	(\$2.166.667)
Adquisición Nuevos Vehículos (36 cuotas)	(\$58.905.806)	(\$58.905.806)	(\$59.727.606)	(\$59.727.606)	(\$59.727.606)	(\$62.028.606)	(\$62.028.606)	(\$62.028.606)	(\$61.968.064)	(\$61.968.064)	(\$61.435.606)	(\$62.308.406)	(\$756.949.967)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$33.484.194	\$33.494.194	\$37.862.394	\$34.721.394	\$34.721.394	\$35.961.394	\$35.961.394	\$35.164.394	\$37.428.394	\$35.164.394	\$38.595.794	\$36.743.794	\$411.950.033
EBITDA	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$64.167)	(\$7.694.000)
Reclutado antes de impuesto	\$32.853.028	\$32.853.028	\$37.221.228	\$34.080.228	\$34.080.228	\$35.320.228	\$35.320.228	\$35.320.228	\$36.597.228	\$36.597.228	\$37.844.628	\$37.844.628	\$403.656.033
Impuesto	(\$8.377.521)	(\$8.377.521)	(\$9.516.913)	(\$8.690.458)	(\$8.690.458)	(\$9.065.658)	(\$9.065.658)	(\$9.065.658)	(\$9.388.293)	(\$9.388.293)	(\$9.803.423)	(\$9.637.632)	(\$109.932.289)
Residuo después de impuesto	\$24.475.506	\$24.475.506	\$27.704.315	\$25.389.770	\$25.389.770	\$26.254.570	\$26.254.570	\$26.254.570	\$27.208.935	\$27.208.935	\$28.039.205	\$28.207.000	\$303.723.745
Depreciación	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$641.167	\$7.694.000
FLUJO DE CASH	\$23.116.672	\$23.116.672	\$28.445.481	\$26.050.936	\$26.050.936	\$26.954.736	\$26.954.736	\$26.954.736	\$28.059.101	\$26.960.571	\$28.059.485	\$28.059.485	\$306.417.745

Anexo Nº 20: CÁLCULO DE VALOR DE PERPETUIDAD CONSTANTE

Fórmula: $VP = C / r$

Donde:

Expresión	Significado	Valor
C	Flujo del último período menos la reinversión	\$281.031.912
	Flujo del último período:	\$310.031.912
	Reinversión	\$29.000.000
r	Tasa de descuento, considerando la tasa libre de riesgo del período más largo (30 años), y sin contar el premio por startup	10,65%

Valor de Perpetuidad Constante: \$2.639.416.873

Anexo Nº 21: RESUMEN FLUJOS Y CANTIDAD DE GRUPOS POR AÑO PARA ESCENARIO DE PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN = 0)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por cuota de incorporación	\$ 6.100.000	\$ 18.200.000	\$ 15.400.000	\$ 25.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000
Ingresos por pago de mensualidades	\$ 51.265.679	\$ 256.410.799	\$ 441.046.337	\$ 674.541.457	\$ 848.736.228	\$ 930.274.207	\$ 1.021.077.864	\$ 1.021.077.864
INGRESOS POR VENTAS	\$ 57.365.679	\$ 274.610.799	\$ 456.446.337	\$ 699.741.457	\$ 859.936.228	\$ 941.474.207	\$ 1.032.277.864	\$ 1.032.277.864
Descuento mensualidad hogares sede fija	(\$816.262)	(\$3.044.438)	(\$5.250.552)	(\$8.030.255)	(\$10.104.003)	(\$11.074.693)	(\$12.155.689)	(\$12.155.689)
Sueldos educadoras de párvulos	(\$29.415.000)	(\$94.350.000)	(\$161.505.000)	(\$244.755.000)	(\$307.470.000)	(\$337.440.000)	(\$369.630.000)	(\$369.630.000)
Sueldos técnicos en párvulos	(\$19.875.000)	(\$38.675.000)	(\$66.202.500)	(\$100.327.500)	(\$126.035.000)	(\$138.320.000)	(\$151.515.000)	(\$151.515.000)
Sueldos personal administrativo	(\$15.600.000)	(\$31.200.000)	(\$38.400.000)	(\$45.000.000)	(\$45.000.000)	(\$45.000.000)	(\$45.000.000)	(\$45.000.000)
Sueldos Administración Superior (equipo gestor)	(\$60.000.000)	(\$78.000.000)	(\$78.000.000)	(\$78.000.000)	(\$96.000.000)	(\$96.000.000)	(\$96.000.000)	(\$96.000.000)
Agüinaldos y gratificaciones personal educativo	\$ -	(\$6.750.000)	(\$10.125.000)	(\$15.750.000)	(\$17.812.500)	(\$19.687.500)	(\$21.562.500)	(\$21.562.500)
Set de materiales para cada nuevo grupo	(\$1.649.291)	(\$3.213.225)	(\$2.717.291)	(\$4.130.969)	(\$2.010.452)	(\$2.010.452)	(\$2.010.452)	(\$2.010.452)
Reposición de materiales	(\$105.893)	(\$439.342)	(\$799.380)	(\$1.222.954)	(\$1.586.521)	(\$1.741.832)	(\$1.914.791)	(\$1.914.791)
Reparación daños en hogares	(\$163.252)	(\$608.888)	(\$1.050.110)	(\$1.606.051)	(\$2.020.801)	(\$2.214.939)	(\$2.431.138)	(\$2.431.138)
Arriendo oficina	(\$12.000.000)	(\$14.400.000)	(\$14.400.000)	(\$16.800.000)	(\$16.800.000)	(\$16.800.000)	(\$16.800.000)	(\$16.800.000)
Servicios de reclutamiento por nuevos grupos	(\$1.190.000)	(\$1.870.000)	(\$1.360.000)	(\$2.720.000)	(\$680.000)	(\$850.000)	(\$850.000)	(\$850.000)
Servicio de reclutamiento nuevo personal educativo	(\$161.500)	(\$722.500)	(\$742.050)	(\$749.700)	(\$941.800)	(\$1.033.600)	(\$1.132.200)	(\$1.132.200)
Gastos en marketing	\$ -	(\$1.666.000)	(\$2.481.000)	(\$7.946.000)	(\$1.431.000)	(\$1.381.000)	(\$1.371.000)	(\$1.371.000)
Gastos traslado duplas	(\$2.252.884)	(\$8.402.648)	(\$14.491.523)	(\$19.947.155)	(\$22.309.638)	(\$21.396.307)	(\$23.484.791)	(\$23.484.791)
Rondas de cierre de jornada	(\$205.698)	(\$767.198)	(\$1.323.139)	(\$2.023.624)	(\$2.546.209)	(\$2.790.823)	(\$3.063.234)	(\$3.063.234)
Nuevas inversiones (notebooks)	\$ -	(\$700.000)	\$ -	(\$700.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevas inversiones (vehículos)	\$ -	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	(\$6.500.000)	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevas inversiones (mobiliario de oficina)	\$ -	(\$800.000)	(\$800.000)	(\$800.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(\$143.434.781)	(\$292.109.238)	(\$406.147.544)	(\$574.209.208)	(\$659.247.923)	(\$697.741.145)	(\$748.920.794)	(\$748.920.794)
EBITDA	(\$86.069.102)	(\$17.498.439)	\$50.298.793	\$125.532.249	\$200.688.305	\$243.733.062	\$283.357.070	\$283.357.070
Depreciación	(\$1.738.000)	(\$3.314.000)	(\$4.750.000)	(\$6.190.000)	(\$7.830.000)	(\$8.160.000)	(\$7.694.000)	(\$7.694.000)
Resultado antes de impuesto	(\$87.807.102)	(\$20.812.439)	\$45.548.793	\$119.342.249	\$192.858.305	\$237.573.062	\$275.663.070	\$275.663.070
Impuesto	\$22.390.811	\$5.307.172	(\$11.614.942)	(\$30.432.273)	(\$49.178.868)	(\$60.581.131)	(\$70.294.083)	(\$70.294.083)
Resultado después de impuesto	(\$65.416.291)	(\$15.505.267)	\$33.933.851	\$88.909.975	\$143.679.437	\$176.991.931	\$205.368.987	\$205.368.987
Depreciación	\$ 1.738.000	\$ 3.314.000	\$ 4.750.000	\$ 6.190.000	\$ 7.830.000	\$ 8.160.000	\$ 7.694.000	\$ 7.694.000
Inversión Inicial	(\$107.951.507)							
Capital de trabajo (incluye inversión inicial en marketing)	(\$86.069.102)	(\$94.551.270)	(\$98.329.032)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Continuidad								
FLUJO DE CAJA	(\$194.020.608)	(\$158.229.561)	(\$110.520.299)	\$38.683.851	\$95.099.975	\$151.509.437	\$183.151.931	\$213.062.987

Año	1	2	3	4	5	6	7
Número de grupos operando proyección original (al cierre de cada año)	7	16	23	36	40	44	48
Número de grupos operando al cierre de cada año para VAN = 0 (evaluación a siete años)	6	14	20	31	35	38	42
Número de grupos operando al cierre de cada año para VAN = 0 (evaluación a perpetuidad)	5	11	16	26	28	31	34

Anexo N° 22: PERÍODO DE PAYBACK BAJO MÉTODO DE CÁLCULO DE SALDOS ACUMULADOS

Mes	AÑO 3											
	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Total Ingresos	\$ 33.600.000	\$ 37.100.000	\$ 42.000.000	\$ 37.800.000	\$ 41.300.000	\$ 43.400.000	\$ 44.800.000	\$ 45.500.000	\$ 44.100.000	\$ 47.600.000	\$ 49.700.000	\$ 48.300.000
Total Egresos	(\$28.950.578)	(\$30.277.928)	(\$31.698.278)	(\$30.707.611)	(\$32.034.961)	(\$32.929.311)	(\$33.035.644)	(\$34.792.044)	(\$39.064.044)	(\$35.836.394)	(\$36.730.744)	(\$41.547.744)
Saldos	\$ 4.649.422	\$ 6.822.072	\$ 10.301.722	\$ 7.092.389	\$ 9.265.039	\$ 10.470.689	\$ 11.764.356	\$ 10.707.956	\$ 5.035.956	\$ 11.763.606	\$ 12.969.256	\$ 6.752.256
Saldos acumulados	(\$63.757.744)	(\$56.935.672)	(\$46.633.950)	(\$39.541.561)	(\$30.276.522)	(\$19.805.833)	(\$8.041.478)	\$2.666.478	\$7.702.433	\$19.466.039	\$32.435.294	\$39.187.550

Anexo N° 23: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN BAJO MÉTODO DE CÁLCULO DE SALDOS ACUMULADOS

Mes	AÑO 4											
	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Total Ingresos	\$ 51.800.000	\$ 53.900.000	\$ 62.300.000	\$ 60.200.000	\$ 62.300.000	\$ 65.800.000	\$ 69.300.000	\$ 68.600.000	\$ 70.700.000	\$ 72.800.000	\$ 74.900.000	\$ 77.000.000
Total Egresos	(\$39.986.233)	(\$40.872.833)	(\$44.559.233)	(\$44.316.833)	(\$45.203.433)	(\$46.090.033)	(\$48.456.833)	(\$48.647.433)	(\$57.034.033)	(\$50.420.633)	(\$51.307.233)	(\$61.398.033)
Saldos	\$ 11.813.767	\$ 13.027.167	\$ 17.740.767	\$ 15.883.167	\$ 17.096.567	\$ 19.709.967	\$ 20.843.167	\$ 19.952.567	\$ 13.665.967	\$ 22.379.367	\$ 23.592.767	\$ 15.601.967
Saldos acumulados	\$51.001.317	\$ 64.028.483	\$ 81.769.250	\$ 97.652.417	\$114.748.983	\$134.458.950	\$155.302.117	\$175.254.683	\$188.920.650	\$211.300.017	\$234.892.783	\$250.494.750

Anexo N° 24: TABLA DE SENSIBILIZACIÓN DE MENSUALIDAD POR NIÑO Y CANTIDAD DE GRUPOS LOGRADOS AL FINAL DEL PERÍODO DE EVALUACIÓN

VAN	\$334.474514	CANTIDAD DE GRUPOS LOGRADOS																				CANTIDAD DE GRUPOS LOGRADOS
		40,56	40,8	41,04	41,28	41,52	41,76	42	42,24	42,48	42,72	42,96	43,2	43,44	43,68	43,92	% de grupo de demanda					
\$	276.000	\$	1.932.000	(523.586.827)	(5272.462.140)	(5213.337.231)	(5200.212.673)	(5195.087.956)	(5185.963.238)	(5176.838.520)	(5167.713.802)	(5158.589.084)	(5149.464.367)	(5140.339.649)	(5131.214.931)	(5122.090.213)	(5112.965.496)	(5103.840.778)				
\$	278.000	\$	1.946.000	(523.517.035)	(5209.312.634)	(5200.12.12.44)	(5190.995.833)	(5178.720.293)	(5172.534.287)	(5163.339.572)	(5154.144.851)	(5144.949.751)	(5135.754.341)	(5126.557.330)	(5117.362.520)	(5108.167.109)	(5100.971.699)	(5092.776.288)				
\$	280.000	\$	1.960.000	(5205.437.243)	(5196.171.140)	(5186.906.637)	(5177.638.933)	(5168.372.830)	(5159.106.277)	(5149.840.624)	(5140.574.921)	(5131.308.418)	(5122.042.314)	(5112.776.211)	(5103.510.108)	(5094.244.005)	(5084.977.902)	(5075.711.799)				
\$	282.000	\$	1.974.000	(5193.389.245)	(5183.025.655)	(5173.688.859)	(5164.427.664)	(5155.015.288)	(5145.678.272)	(5136.341.676)	(5127.004.890)	(5117.668.094)	(5108.331.288)	(5098.994.492)	(5089.657.696)	(5080.320.900)	(5070.984.103)	(5061.647.307)				
\$	284.000	\$	1.988.000	(5166.212.868)	(5169.287.639)	(5160.472.639)	(5151.065.194)	(5141.657.795)	(5132.250.216)	(5122.842.288)	(5113.435.291)	(5104.027.793)	(5094.620.297)	(5085.212.729)	(5075.805.285)	(5066.397.786)	(5056.990.288)	(5047.582.791)				
\$	286.000	\$	2.002.000	(5151.363.626)	(5159.583.626)	(5147.265.956)	(5137.778.324)	(5128.300.242)	(5118.821.966)	(5109.344.288)	(5099.865.298)	(5090.387.417)	(5080.909.236)	(5071.431.054)	(5061.952.873)	(5052.474.692)	(5042.996.511)	(5033.518.329)				
\$	288.000	\$	2.016.000	(5126.383.626)	(5126.383.626)	(5114.063.938)	(5104.554.524)	(5095.045.110)	(5085.535.696)	(5076.026.282)	(5066.516.868)	(5057.007.454)	(5047.497.040)	(5037.987.626)	(5028.478.212)	(5018.968.798)	(5009.459.384)	(5000.950.000)				
\$	290.000	\$	2.030.000	(5112.988.492)	(5112.988.492)	(5102.607.923)	(5093.107.214)	(5083.607.700)	(5074.107.186)	(5064.607.672)	(5055.107.158)	(5045.607.644)	(5036.107.130)	(5026.607.616)	(5017.107.102)	(5007.607.588)	(5000.950.000)	(5000.950.000)				
\$	292.000	\$	2.044.000	(5113.913.200)	(5113.913.200)	(5104.532.284)	(5094.801.286)	(5084.801.286)	(5074.801.286)	(5064.801.286)	(5054.801.286)	(5044.801.286)	(5034.801.286)	(5024.801.286)	(5014.801.286)	(5004.801.286)	(5000.950.000)	(5000.950.000)				
\$	294.000	\$	2.058.000	(5100.838.900)	(5097.001.284)	(5091.175.619)	(5084.349.944)	(5076.523.269)	(5068.696.594)	(5060.869.919)	(5053.043.244)	(5045.216.569)	(5037.389.894)	(5029.563.219)	(5021.736.544)	(5013.909.869)	(5006.083.194)	(5000.950.000)				
\$	296.000	\$	2.072.000	(5071.764.117)	(5071.764.117)	(5064.716.295)	(5056.959.422)	(5048.202.549)	(5039.445.676)	(5030.688.803)	(5021.931.930)	(5013.175.057)	(5004.418.184)	(5000.950.000)	(5000.950.000)	(5000.950.000)	(5000.950.000)	(5000.950.000)				
\$	300.000	\$	2.100.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	302.000	\$	2.114.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	304.000	\$	2.128.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	306.000	\$	2.142.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	308.000	\$	2.156.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	310.000	\$	2.170.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	312.000	\$	2.184.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	314.000	\$	2.198.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	316.000	\$	2.212.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	318.000	\$	2.226.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	320.000	\$	2.240.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				
\$	322.000	\$	2.254.000	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)	(501.614.533)				