



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCORPORACIÓN DEL SERVICIO DE SALIDAS
PEDAGÓGICAS EN UNA EMPRESA TURÍSTICA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE GONZÁLEZ FREILE

PROFESOR GUÍA:
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ROBERTO PINO LEÓN
ANDRÉS VALDIVIA LÓPEZ

SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2011

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: FELIPE GONZÁLEZ FREILE
FECHA: 04/11/2011
PROF. GUIA: SR. JUAN DÍAZ

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCORPORACIÓN DEL SERVICIO DE SALIDAS PEDAGÓGICAS EN UNA EMPRESA TURÍSTICA

El presente trabajo de título constituye el desarrollo de un plan de negocios para la incorporación del servicio de salidas pedagógicas en la empresa turística chilena Brilliant Company S.A, definiéndose la salida pedagógica como “una experiencia directa durante el tratamiento de una unidad didáctica, que permite al alumno ampliar los conocimientos adquiridos en la sala de clases”, según la Subsecretaría de Turismo de Buenos Aires.

El alumno es socio de la empresa en cuestión, teniendo en su poder el 5% de las acciones. Actualmente la empresa ofrece su primer producto Brilliant Pass®, que consiste en una cuponera que permite a los turistas visitar las principales atracciones turísticas y culturales de la ciudad de Santiago y alrededores.

Este proyecto se justifica a partir de la falta de oferta para el nicho de las salidas pedagógicas, ya que las empresas que se encuentran en este mercado son chicas y aún no cubren una parte importante de él. Además, el MINEDUC estimula en los planes de estudio de cada asignatura las salidas pedagógicas, aunque sin establecerlas como obligatorias.

El proyecto se realiza siguiendo como pauta la metodología clásica para planes de negocios.

Se realizó un análisis estratégico de la industria, que arrojó un atractivo medio para la industria, y una investigación de mercado que determinó que hay que centrarse en colegios particulares pagados y los particulares subvencionados con más recursos.

La estrategia de marketing se basará en la diferenciación y en la promoción y venta de los circuitos, que es el factor crítico de éxito más importante que se identificó. Además se debe trabajar en hacer de éste un servicio de calidad, donde los guías sean cercanos, y los niños aprendan. En la empresa trabajarán 1 gerente, 2 vendedores, 1 profesor asesor y 4 guías turísticos que se les cancelará por circuito realizado.

Para este proyecto se necesita contar con una inversión de \$1.834.740 y un capital de trabajo de \$4.200.000. Estimando la demanda en base a entrevistas con colegios y datos históricos, se obtiene un VPN de \$5.094.462, evaluado a 5 años y con una tasa de descuento del 16,5%, lo que muestra que es un proyecto rentable, pero pequeño. El análisis de sensibilidad vuelve a hacer hincapié en la importancia de cumplir con el número de salidas pedagógicas vendidas proyectadas para el éxito del proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1.	Introducción.....	1
1.2.	Antecedentes Generales.....	1
1.3.	Descripción del Proyecto y Justificaciones.....	3
1.4.	Objetivos	4
1.5.	Metodología	5
1.6.	Marco Conceptual	8
1.7.	Alcances.....	13
2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA	15
2.1.	Visión y Misión	15
2.2.	Análisis Externo	15
2.3.	Análisis Interno.....	20
2.4.	Análisis FODA tradicional	22
2.5.	Análisis FODA de Oportunidades	24
2.6.	Factores Críticos de Éxito	26
2.7.	Ventajas Competitivas	26
2.8.	Proyecciones a Futuro.....	27
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	28
3.1.	Oferta.....	28
3.2.	Dimensión del mercado	29
3.3.	Encuesta	30
4.	MODELO DE NEGOCIOS.....	36
5.	PLAN DE MARKETING	38
5.1.	Marketing Estratégico	38
5.2.	Marketing Táctico	39
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	46
6.1.	Procesos Relativos a los Clientes	46
6.2.	Procesos Internos	50
6.3.	Métodos de Control Organizacional	53
6.4.	Plan de Implementación	54
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	55
7.1.	Organigrama	55
7.2.	Definición de Cargos y Funciones.....	55
7.3.	Sueldos y Honorarios	57
8.	PLAN FINANCIERO.....	59
8.1.	Inversiones	59
8.2.	Demanda	59
8.3.	Costos	61
8.4.	Ingresos	64
8.5.	Capital de Trabajo	65
8.6.	Tasa de Descuento.....	66
8.7.	Financiamiento	68
8.8.	Flujo de Caja e Indicadores	68
8.9.	Análisis de Sensibilidad	68
9.	PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA	71

10. CONCLUSIONES	72
11. BIBLIOGRAFÍA	74
12. ANEXOS	76
12.1. ANEXO A: ENCUESTA	76
12.2. ANEXO B: CIRCUITOS	82
12.3. ANEXO C: DETALLE FLUJO DE CAJA	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Didáctico Operativo.....	9
Figura 2: Análisis de la Cadena de Valor de Porter.....	11
Figura 3: Cadena de Valor de una Empresa de Servicios.....	11
Figura 4: Diagrama Análisis Fuerzas de Porter	20
Figura 5: Cadena de Valor para la Empresa	21
Figura 6: ¿Cómo calificaría la experiencia con la actual forma de organizar salidas pedagógicas?	32
Figura 7: ¿Qué tipos de salidas son más relevantes para realizar con sus alumnos?	33
Figura 8: ¿Quién debe ser protagonista de la salida?	34
Figura 9: Diagrama Entidad-Relación Modelo de Negocios	37
Figura 10: Logo de Brilliant School.....	38
Figura 11: Diagrama Proceso de Captación.....	47
Figura 12: Diagrama Proceso de Venta.....	48
Figura 13: Proceso de Desarrollo de la Salida	50
Figura 14: Proceso de Logística de la Salida	51
Figura 15: Proceso de diseño y rediseño de circuitos	53
Figura 16: Carta Gantt Plan de Implementación Nombre Empresa.....	54
Figura 17: Organigrama de Brilliant School dentro del contexto de Brilliant Company S.A	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Poder de Negociación de Clientes.....	15
Tabla 2: Poder de Negociación de proveedores.....	16
Tabla 3: Amenaza de Nuevos Entrantes	17
Tabla 4: Amenaza de Productos Sustitutivos	18
Tabla 5: Rivalidad entre Competidores.....	18
Tabla 6: Resumen Análisis Fuerzas de Porter	19
Tabla 7: Resumen Análisis FODA	23
Tabla 8: Análisis FODA de oportunidades.....	25
Tabla 9: Mercado Total.....	29
Tabla 10: Mercado Potencial	30
Tabla 11: Parámetros de la encuesta aplicada.....	31

Tabla 12: ¿Cuáles son los objetivos más relevantes de sus salidas pedagógicas?	32
Tabla 13: ¿Cuáles de las siguientes propuestas cree que serían importantes en una salida con sus alumnos?	33
Tabla 14: ¿Qué características debería tener una empresa para poder efectuar salidas pedagógicas con sus alumnos?	34
Tabla 15: Modelo de Negocios según Modelo Canvas de Osterwalder	36
Tabla 16: Definición de Cargos y Funciones	56
Tabla 17: Sueldos y Honorarios	58
Tabla 18: Inversiones	59
Tabla 19: Demanda Año 1 por Mes	60
Tabla 20: Demanda para los 5 años	60
Tabla 21: Demanda Año 1 según tipo de circuito	61
Tabla 22: Costos Fijos por Mes	62
Tabla 23: Costos Fijos Febrero	62
Tabla 24: Costos Variables de los circuitos de la empresa	63
Tabla 25: Tarifas Circuito Valparaíso	64
Tabla 26: Ingresos que deja cada uno de los circuitos de la empresa	65
Tabla 27: Cálculo Beta Promedio	67
Tabla 28: Resumen Indicadores Análisis Financiero	68
Tabla 29: Resumen Análisis de Sensibilidad	70

1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Introducción

El objetivo general de este proyecto consiste en diseñar un plan de negocios para la incorporación dentro de la empresa turística nacional Brilliant Company S.A del servicio de salidas pedagógicas, y eventualmente, en una segunda etapa, giras de estudios para alumnos de colegios chilenos.

Según la definición de la OMT (Organización Mundial de Turismo) de 1994, “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

En tanto, esta misma organización define el excursionismo como “desplazamientos con fines recreativos de menos de un día de duración y que por lo tanto no implican pernoctación fuera del lugar de residencia habitual”.

Dentro de todas las excursiones que se realizan a diario en el mundo, este proyecto se centrará particularmente en un tipo de excursiones: las salidas pedagógicas.

Según la Subsecretaría de Turismo de Buenos Aires, una salida pedagógica corresponde a “una experiencia directa durante el tratamiento de una unidad didáctica, que permite al alumno ampliar los conocimientos adquiridos en la sala de clases”.

Un plan de negocios representa un completo informe que explora a profundidad las cualidades de una oportunidad presentada. Constituye un trabajo que debe ser realizado a conciencia, para que logre ser de utilidad al lector, que usualmente corresponde a un posible inversionista.

Las razones principales de la existencia de los planes de negocios son el mantener un trabajo ordenado para lograr resolver fácilmente los problemas y errores, tenerlo como un elemento de control para manejar el avance del negocio, y ser una buena herramienta para lograr conseguir financiamiento.

A continuación se detalla todo el trabajo realizado durante los últimos dos semestres, con tal de alcanzar los objetivos propuestos.

1.2. Antecedentes Generales

Industria

Durante el año 2009, las actividades relacionadas con el turismo sumaron un valor agregado de \$2.068.834MM, que representa el 3,23% del PIB de Chile. Dentro de estas actividades, las agencias de viaje y similares sumaron \$300.565MM, que representa el 0,47% del PIB total.

En el país no existen estadísticas sobre el mercado del turismo escolar, y menos específicamente sobre el mercado de las salidas pedagógicas, pues es un área que se está abordando hace poco tiempo, y donde la mayoría de las empresas son muy jóvenes. A pesar de esto, existen algunas empresas como Latitud 90 o Educando a Chile, que se dedican a él.

Sin embargo, en un área del turismo escolar como las giras de estudios, el mercado de turismo ofrece una amplia variedad de ofertas a los estudiantes de educación media que deseen realizarla tanto dentro como fuera del país.

Entre las agencias más solicitadas, Andina del Sud, Viajes Falabella, Viajes París y Turismo Rai Trai llevan la delantera. Cada una de estas empresas de viajes realiza más de cien giras de estudio anuales. Un poco más abajo en la lista figuran las agencias Panamericana Turismo y Paysandú, ambas con más de 20 años de experiencia en el rubro y con un promedio de ventas que va entre los 60 y 80 viajes por año. Dentro de la oferta, existen 2 destinos predilectos: el sur de Chile, incluyendo o no Bariloche, y las playas de Camboriú, que en algunos casos también incluye las cataratas de Iguazú. Más atrás, están los viajes al norte de Chile, y viajes a otros destinos extranjeros, como México, Perú o el Caribe.¹

Empresa

Brilliant Company S.A. es una joven empresa nacional, constituida como tal en Enero de 2010, que se encuentra inserta dentro del concierto de la industria turística y cultural. Está formada por 3 ingenieros interesados en el mundo del turismo, entre ellos el alumno.

Los socios de la empresa y su porcentaje respectivo de participación es el siguiente: Patricio Bravo Celis (75%), Héctor Díaz Sánchez (20%) y Felipe González Freile (5%).

Brilliant Pass® es el primer producto que Brilliant Company S.A. posicionó en el mercado, y consiste en una cuponera que permite a los turistas visitar las principales atracciones turísticas y culturales de la ciudad de Santiago y alrededores, a un precio reducido y sin la necesidad de perder tiempo comprando los tickets o haciendo fila para ingresar a la atracción, además de proporcionar una ruta óptima de visita para conocer los lugares más atractivos de la ciudad.

Inicialmente Brilliant Pass® está enfocado a un circuito caminable por los principales museos y atracciones de Santiago, más un tour a Valparaíso y Viña del Mar que incluye transporte y guía bilingüe de primer nivel. Además también existe la oportunidad de visitar otras atracciones cercanas a Santiago, como el centro de ski El Colorado o la viña Concha y Toro, adicionalmente al circuito de la capital descrito anteriormente.

Brilliant Pass® realizó su primera venta en Agosto de 2010, facturando el año 2010 alrededor de \$7.000.000 en ventas.

¹ Información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas.

Mercado

Según el Ministerio de Educación (MINEDUC), en 2009 existían 12.116 establecimientos educacionales en el país, dentro de los cuales 5.829 eran municipales, 5.536 eran particulares subvencionados, 681 eran particulares pagados y 70 eran corporaciones de administración delegada.

Además, dentro de la Región Metropolitana, que es donde apuntará el negocio en un primer momento, se contaron 2.929 establecimientos.

Dentro de estos establecimientos, se pueden contar a 1.344.149 alumnos, del total de 3.468.792 en todo el país².

Según lo conversado con la Unidad Técnico-Pedagógica de algunos colegios, a pesar de que el Mineduc diseña el currículum académico para todos los establecimientos, y en cada uno de los planes de las asignaturas incentiva la existencia de salidas pedagógicas, cada una de las instituciones toma sus propias decisiones sobre ellas, pues no es impuesto como una obligación.

1.3. Descripción del Proyecto y Justificaciones

La empresa Brilliant Company S.A no ha obtenido hasta el momento el éxito que esperaba con el producto Brilliant Pass, por lo que ha decidido estudiar expandirse a otras áreas dentro del turismo.

El proyecto consiste en crear una nueva división de la empresa, con el fin de enfocarse en realizar salidas pedagógicas para los alumnos de los colegios de la Zona Central de Chile, iniciando las actividades con alumnos de la ciudad de Santiago, para luego expandirse a otras regiones, y eventualmente, también efectuar giras de estudio.

El mercado de las salidas pedagógicas no ha sido abordado de manera importante, siendo que existe una gran cantidad de clientes potenciales, sobretodo en la Región Metropolitana, donde se concentran cerca del 50% de los escolares chilenos.

Además, el Mineduc estimula en los planes de estudio de cada asignatura las salidas pedagógicas, sin imponerlo como obligación para los establecimientos, por lo que existe un incentivo permanente a los colegios para hacerlas. Sumado a esto, muchos colegios reciben recursos a partir de la Ley SEP (Subvención Escolar Preferencial), que entrega recursos adicionales a los colegios con alumnos en riesgo social, a ser gastados en un plan de mejoramiento elaborado por el sostenedor o el director, donde se incluyen “visitas a lugares funcionales al cumplimiento de los objetivos educativos”.³

² Datos obtenidos del documento “Estadísticas de la Educación en Chile 2009” del Mineduc

³ Obtenido a partir del documento “Resumen Ley SEP” del Mineduc

Dentro del proyecto, se ofrecerán una serie de circuitos a lugares de gran importancia cultural, histórico o natural de la Zona Central, que guarden relación con los programas que elabora el Mineduc para cada asignatura.

Además de la visita al lugar o institución, la idea es entregar un plus a los clientes, que consiste en realizar una serie de juegos o dinámicas, dependiendo de la edad de los niños, con el fin de que se conozcan más, se diviertan y vean si han aprendido durante la salida.

Para esto se necesita tener alianzas estratégicas con las diferentes instituciones que se visiten, algunas de las cuales ya se poseen, a través del producto Brilliant Pass®.

También es importantísimo el rol que posee el guía turístico, pues además de conocer a la perfección sobre los lugares visitados y los conocimientos del aula que se están repasando en terreno, debe tener cercanía y llegada con los niños y saber desarrollar de buena manera las actividades complementarias.

Para estas tareas, es imprescindible darle un rol protagónico también al profesor que va con el curso, pues él es quien enseña día a día a los niños, y sabe mejor qué conocimientos son las que se están profundizando en la visita.

Por último, es importante destacar que el alumno ha estado relacionado con el mundo escolar a través de su grupo scout asociado al colegio, donde se mantiene actualmente como dirigente, por lo que la cartera de clientes es posible construirla más fácilmente a través de esos contactos, además de tener la inquietud de mejorar lo que se hace actualmente en esta industria.

1.4. Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para una empresa turística orientada al turismo escolar, específicamente abarcando las salidas pedagógicas de los colegios.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores críticos de éxito del negocio y las ventajas competitivas de la empresa, a través de un Análisis Estratégico, tanto externo como interno.
- Definir el mercado potencial y objetivo de la empresa, a través de una Investigación de Mercado de las salidas pedagógicas en Chile.
- Definir los circuitos a ofrecer a los clientes, determinando de manera precisa sus requerimientos particulares.
- Desarrollar un modelo de negocios definitivo, que permita el desarrollo y sustentabilidad de la empresa.

- Desarrollar los planes bases de un plan de negocios (marketing, operaciones, rr.hh y financiero).

1.5. Metodología

Para el logro de los objetivos anteriormente señalados, se ha decidido utilizar una adaptación de la metodología habitual para desarrollar un plan de negocios. A continuación el detalle de la metodología:

Análisis Estratégico

Para determinar la estrategia a seguir por la empresa, se realizará un análisis estratégico de la industria de las salidas pedagógicas en Chile, a través de un análisis FODA tradicional y de oportunidades, para lo cual se estudiará tanto el medio externo, como interno.

Para el análisis externo se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, donde los siguientes son los puntos a analizar: intensidad de rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Con esto, se podrán identificar oportunidades y amenazas que se presentan en esta industria.

Para el análisis interno se utilizará la adaptación del académico argentino Gustavo Alonso del método de la Cadena de Valor de Porter, enfocada en empresas de servicio, como la que se está trabajando, con tal de detectar fortalezas y debilidades de la empresa en particular, además de identificar las ventajas comparativas de ella sobre las demás.

Posteriormente, y como conclusión, se realizarán dos análisis FODA: uno tradicional, determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, dentro de la industria de las salidas pedagógicas; y otro de oportunidades, donde se identificarán las oportunidades existentes para cada amenaza, debilidad y fortaleza que fueron identificadas anteriormente.

Con todo esto, se explicitarán los Factores Críticos de Éxito del negocio y las Ventajas Competitivas de la empresa, con tal de diseñar la mejor estrategia para ella.

Investigación de Mercado

Para efectuar un análisis de mercado se realizará una investigación de la oferta y la demanda del mercado de las salidas pedagógicas, lo cual es vital para toda decisión que se tome en la empresa. Para ello se utilizarán fuentes primarias y secundarias, como se indica a continuación:

- Demanda:
 - Entrevistas y encuestas a personas que toman las decisiones en los establecimientos educacionales sobre las salidas pedagógicas, es decir, miembros de las UTP's (Unidad Técnico Pedagógica) y profesores. Además, se conversará también con apoderados y alumnos, que finalmente son los consumidores del servicio.
 - Recopilación de estadísticas y datos del Mineduc, y conversación con personas del Ministerio, así como de las municipalidades, que son las que administran los colegios.
- Oferta:
 - Entrevistas a competidores, tanto de salidas pedagógicas como de giras de estudio, que a pesar que no es el rubro de la nueva empresa, servirá para hacerse una idea del mercado global del turismo escolar, teniendo como objetivo obtener información con respecto a tarifas, canales de distribución, perfil de los clientes y la oferta en sí. Esto permitirá conocer lo que ellos hacen y no hacen.
 - Conversaciones con expertos, tanto en el tema de turismo, como en turismo escolar específicamente, quienes pueden ayudar a guiar mejor el proyecto desde su experiencia.
 - Estudios, publicaciones y reportajes acerca del turismo escolar, tanto de instituciones gubernamentales, como de universidades o prensa.

Luego de haber recopilado toda esta información se realizarán los análisis correspondientes, y se procederá a determinar el mercado potencial, objetivo y meta, de forma de conocer y caracterizar a quiénes se quiere llegar con el negocio.

Plan de Marketing

- Marketing Estratégico

Se determinará el nombre de la marca que represente al área de turismo escolar y la imagen corporativa acorde a como se quiere ser percibido por los clientes objetivo.

Además se definirá la estrategia de negocio a seguir.

Luego se determinará la estrategia de posicionamiento, de tal forma que la marca sea reconocida de la mejor manera en el mercado.

- Marketing Táctico

Se definirán las 4P's del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Además se trabajará en las 3P's adicionales para empresas de servicios: personas, procesos y evidencia física.

Plan Operacional

Un plan operacional es necesario para el correcto funcionamiento de una empresa, pues ayuda a dejar en claro el desarrollo en el tiempo de la misma.

Se tomarán enseñanzas extraídas de los demás actores en el mercado, para así implementar procesos que hayan dado buenos resultados, o innovar en aquellos que sirvan para el desarrollo del negocio y el beneficio del cliente. Asimismo, se definirán los factores esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, los cuales irán de la mano con la calidad del servicio entregado, que resulta de suma importancia en una empresa de servicios como esta.

Por lo tanto, se definirán los procesos relativos a los clientes y los procesos productivos, además de los métodos de control organizacional.

Por último, se definirá un plan de implementación de la división de turismo escolar de la empresa, con la respectiva Carta Gantt.

Plan de Recursos Humanos

Se hará un desglose de las principales tareas que deben llevar a cabo quienes las ejecuten. Además se definirá el equipo administrativo, el cual estará a cargo de tomar las decisiones y del correcto funcionamiento del negocio. En base a lo anterior se diseñará un organigrama de la empresa, además de una descripción de los cargos necesarios.

Se determinarán los salarios, turnos y tipos de contrato de los trabajadores, que son parte fundamental de una empresa de turismo, pues están en contacto directo con los clientes, y finalmente son ellos quienes llevan a cabo la experiencia del cliente.

Plan Financiero

Para poder llevar a cabo el plan financiero, primero que nada se realizarán proyecciones de ingresos y costos, a partir de la estimación de la demanda.

Luego se determinarán las inversiones necesarias y como se financiarán estas, además de determinar el capital de trabajo necesario para iniciar el proyecto.

A continuación se calculará la tasa de descuento con la que se trabajará, a través del método del CAPM.

Se determinará el estado de resultados y se proyectará un flujo de caja, viendo si el negocio es rentable a través de ciertos índices típicos, como VPN o TIR.

Finalmente, se evaluará la rentabilidad del negocio bajo distintos escenarios, haciendo un análisis de sensibilidad.

1.6. Marco Conceptual

Plan de Negocios

Según Peter Drucker hay que dedicarle esfuerzo a planificar la empresa a futuro. El Plan de Negocios es el documento que le permite al emprendedor planificar ese futuro. Es una herramienta fundamental para conocer mejor la empresa que quiero hacer, encontrar posibles socios para el emprendimiento y lograr la financiación requerida para el mismo.

Se eligió un plan de negocios para este proyecto, ya que ayuda a enfocarse en el objetivo final de una manera más planificada, haciendo análisis más profundos y acabados sobre cada una de las aristas del proyecto, lo que incluye recabar opiniones, tanto de expertos como de los mismos clientes de la empresa, lo que permitirá desarrollarlo adecuadamente.

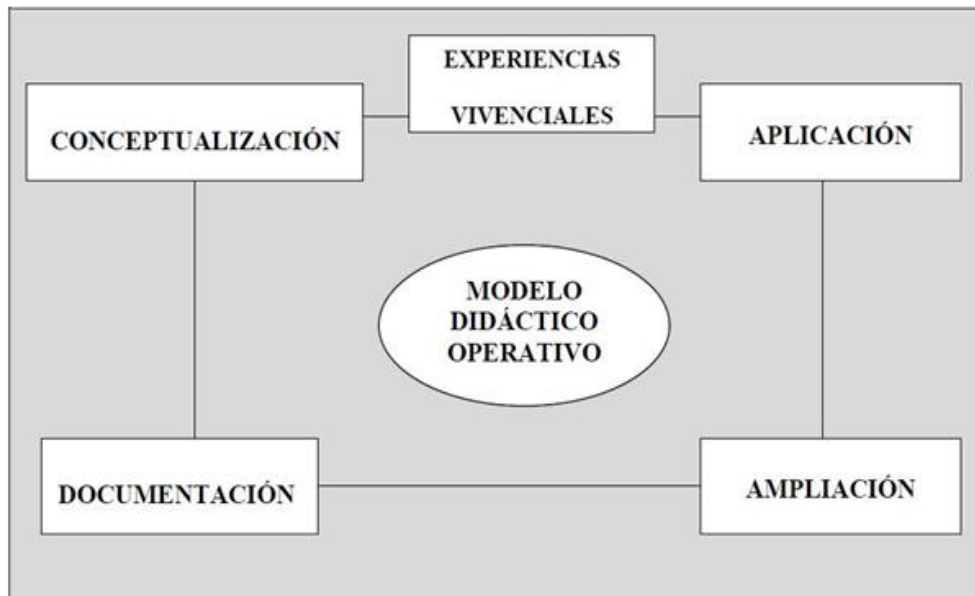
Modelo Didáctico Operativo

El modelo didáctico operativo, fue creado por Felix Bustos Cobos, basado en el constructivismo Piagetiano. No representa el único modelo de aprendizaje humano, ya que existen alrededor de cien modelos pedagógicos, basados los unos en la Psicología Conductista, mientras que otros se han basado en el Estructuralismo o el Constructivismo, como es el caso del modelo didáctico operativo.

Piaget, a diferencia de los Racionalistas, considera importante la experiencia física en la elaboración del conocimiento, y a diferencia de los empiristas, considera importante las acciones que el sujeto realiza sobre los objetos para conocerlos. Si para los empiristas el punto básico era la experiencia sensorial y para los racionalistas era la razón del sujeto, para Piaget, el conocimiento hay que analizarlo como un proceso de construcción permanente debido a las interacciones sujeto-objeto.

El modelo Didáctico Operativo basado en el aprendizaje humano se puede sintetizar en la siguiente secuencia de etapas de producción y aplicación del conocimiento técnico, científico y cultural: vivencias, conceptualizaciones, documentación, ampliación interdisciplinaria y proyectos pedagógicos de aplicación.

Figura 1: Modelo Didáctico Operativo



Fuente: "Modelo Didáctico Operativo", Beatriz Tamayo R.

Por medio de cada una de las etapas ya mencionadas, se propone diseñar y desarrollar experiencias de aprendizaje, ambientes educativos y situaciones pedagógicas orientadas a promover un proceso enseñanza-aprendizaje comprometido directamente con la producción tanto, de índole material como de índole conceptual y teórica de parte de quien aprende y de quien enseña, es decir, a construir saberes, prácticas y teorías significativas en la cultura local.

Este modelo pedagógico va absolutamente de la mano con las salidas pedagógicas que se plantean en este plan de negocios, ya que apunta directamente a la interacción de los alumnos con su medio, y finalmente, con el aprendizaje de él.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Poder de Negociación de Clientes: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación

tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- Poder de Negociación de Proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- Amenaza de Nuevos Entrantes: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- Amenaza de Productos Sustitutivos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- Rivalidad entre Competidores: Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En este caso, se elige este modelo, al ser aceptado universalmente para poder efectuar un análisis externo de la industria, que desemboca en la identificación de factores críticos de éxito, en los que se focalizará la estrategia de la empresa.

Análisis de la Cadena de Valor

Michael Porter, en su libro “Competitive Advantage” (1985), proponía la Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente, facilitando la identificación de ventajas comparativas en el seno de la organización.

El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas.

Un gráfico para la Cadena de Valor de Porter que propone el académico argentino Gustavo Alonso, es el siguiente:

Figura 2: Análisis de la Cadena de Valor de Porter



Fuente: "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor", Gustavo Alonso

Según propone el mismo autor en su documento "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor", esta herramienta es muy valiosa cuando se trata de empresas de producción, pero no es completamente eficaz a la hora de analizar empresas de servicios, tomando la definición de servicio de Philip Kotler: "cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo", donde calzan perfectamente las salidas pedagógicas.

Es así como Gustavo Alonso propone una redefinición de la Cadena de Valor, enunciando el siguiente gráfico:

Figura 3: Cadena de Valor de una empresa de servicios



Fuente: "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor", Gustavo Alonso

Como las salidas pedagógicas se enmarcan dentro de la definición de servicio, se realizará el Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Gustavo Alonso, con tal de

identificar las ventajas competitivas de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades, analizando cada uno de los eslabones propuestos en el modelo anterior.

Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

Modelo Canvas

El Canvas es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Este modelo, realizado por el equipo de Osterwalder, busca realizar un diagrama denominado "canvas", conformado por 9 bloques de construcción para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo, revise las diferentes formas de ser rentables en su industria.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará un valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

Marketing Business to Business (B2B)

El marketing B2B es aquel que se ocupa de la venta de bienes y servicios entre empresas (business to business).

Este tipo de marketing es diferente al marketing B2C, o sea el marketing de empresa a consumidor final (business to consumer). Este último es el que normalmente se reconoce como marketing, donde los mercados son masivos y anónimos. Los grandes presupuestos de publicidad van a estas acciones dirigidas a captar la atención de estos tipos de mercados en donde el cliente no está individualizado.

Por otro lado en el marketing B2B, conocemos (o deberíamos conocer) a nuestros clientes y prospectos por su nombre y apellido, sabemos dónde los encontramos, y, si nos esforzamos un poco, sus principales características; las que se recomiendan como básicas es saber su facturación y la tendencia de la misma si se va incrementando o disminuyendo, número de empleados y relación de la empresa con la categoría de productos que vendemos, a quién le compran y cuándo etc. Esta es pues, una de las diferencias más importantes: la individualización y conocimiento de los clientes.

La segunda diferencia tiene que ver con las razones de compra, en el B2C se busca satisfacer una necesidad que el consumidor tenga, mientras en el B2B una empresa compra a otra un bien o servicio para poder producir a su vez un bien o servicio que luego venderá.

1.7. Alcances

La idea de este trabajo es poder formular un plan de negocios para la incorporación dentro de Brilliant Company S.A del servicio de salidas pedagógicas para colegios.

Este trabajo no incluirá la implementación del proyecto, por motivos de tiempo fundamentalmente, por lo que sólo se sugerirán pasos a seguir dentro de aquella etapa.

En esta memoria se pretenden diseñar algunos programas y circuitos a realizar por esta nueva división de la empresa, pero probablemente no se alcance a desarrollar la versión definitiva de ellos, pues esto implica numerosos acuerdos estratégicos con empresas que intervienen en el turismo, como empresas de buses, atracciones, restaurantes, etc. De todas maneras, se tendrá al final de la memoria una lista de posibles partners para cada uno de los circuitos y programas involucrados, con los costos estimados.

Además, y por la gran cantidad de establecimientos educacionales de la zona central, se realizarán programas pensando en los colegios de la Región Metropolitana, para más adelante incluir circuitos pensados especialmente para los alumnos de las V, VI y VII Región, con la idea de, en un futuro, estar presentes en todo el país.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

2.1. Visión y Misión

Visión: Ser la mayor empresa de salidas pedagógicas del país, contando con una base de colegios satisfechos con los servicios brindados, transformando a sus profesores, alumnos y apoderados en los mejores aliados a la hora de dar a conocer los servicios de la compañía.

Misión: Entregar una inolvidable experiencia de aprendizaje fuera de la sala de clases, posibilitando la profundización de los conocimientos adquiridos en ella, a través de salidas pedagógicas a lugares de importancia histórica, cultural o natural, junto con actividades complementarias a la visita.

2.2. Análisis Externo

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para cada una de las fuerzas de Porter analizadas se identificaron ciertas variables que inciden de alguna manera, sistematizando en un cuadro qué impacto tienen cada una de ellas, y por ende, cuál es el potencial de rentabilidad de la industria de las salidas pedagógicas sólo tomando en cuenta la variable mencionada.

Las Cinco Fuerzas de Porter son las siguientes:

- Poder de negociación de los clientes o compradores

Tabla 1: Poder de Negociación de Clientes

Poder de Negociación Clientes		
Variable	Impacto de la variable	Potencial rentabilidad industria
Facilidad para cambiar de empresa	Alta	Baja
Destinos similares de las empresas	Media	Media
Sensibilidad al precio	Alta	Baja
Nivel actual de calidad	Media	Media
Costos fijos	Baja	Alta
Impacto en Rentabilidad Industria	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la industria del Turismo Escolar, más específicamente de las salidas pedagógicas, los clientes son los colegios, por más que los consumidores finales sean los alumnos.

Existen alrededor de 15 competidores directos, que hacen salidas pedagógicas, por lo que es fácil para los clientes cambiarse de empresa, ya que los destinos son medianamente similares.

Además, para muchos colegios existe una alta sensibilidad al precio, ya que, a pesar de que están comprando una experiencia diferente, no tienen tantos recursos disponibles o no quieren cobrarles un precio alto a sus apoderados.

Según las variables anteriores, podemos decir que el poder de negociación de los clientes tiene un impacto medio en la rentabilidad de la industria.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Tabla 2: Poder de Negociación de proveedores

Poder de Negociación Proveedores		
Variable	Impacto de la variable	Potencial rentabilidad industria
Facilidad para cambiar de buses	Alta	Alta
Facilidad para cambiar de atracción	Baja	Baja
Atracciones tienen precios para estudiantes	Alta	Alta
Impacto de los proveedores en el costo final	Alta	Baja
Integración hacia adelante de proveedores	Media	Media
Importancia de la industria para proveedores	Media	Media
Impacto en Rentabilidad Industria	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

En la industria de las salidas pedagógicas los principales proveedores son las empresas de buses y las atracciones visitadas. El tener buenos acuerdos con estos proveedores resulta fundamental para poder reducir costos y tener mejores precios.

De todas maneras, existen muchas empresas de buses, por lo que el poder de negociación de ellos es bajo, y la mayoría de las instituciones culturales en Chile poseen precios especiales para estudiantes, que con un acuerdo probablemente bajarían aún más, pero la diferencia entre el precio normal para estudiantes y el precio con acuerdo no debiese ser muy grande.

Por las variables anteriores analizadas, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores tiene un impacto medio en la rentabilidad de la industria.

- Amenaza de nuevos entrantes

Tabla 3: Amenaza de Nuevos Entrantes

Amenaza de Nuevos Entrantes		
Variable	Impacto de la variable	Potencial rentabilidad industria
Existencia de barreras de entrada	Baja	Baja
Marcas grandes y reconocibles por clientes	Baja	Alta
Gran número de competidores	Alta	Baja
Presencia de empresas grandes de turismo	Baja	Alta
Colegios que trabajan con empresas	Baja	Alta
Lealtad a la marca	Media	Media
Existencia de barreras de salida	Baja	Baja
Impacto en Rentabilidad Industria	Baja	Media

Fuente: Elaboración Propia

La industria de las salidas pedagógicas tiene aproximadamente 15 competidores pequeños, que ya trabajan con ciertos colegios, por lo que a aquellas instituciones un nuevo competidor debe ofrecerles algo mejor, ya sea en calidad o en precio.

Aún así, existe un sinnúmero de colegios que realizan pocas salidas pedagógicas, y cuando las realizan, son organizadas directamente por el profesor de la asignatura, por lo que existe una parte importante del mercado a la que aún no llegan los competidores.

Una amenaza bastante fuerte sería que ingresaran al mercado agencias de viajes más grandes de las que existen ahora, como por ejemplo, las que hacen giras de estudios, que son empresas grandes, con recursos y que ya poseen una experiencia con muchos de los colegios en otro ámbito, con probada calidad.

Además, las inversiones iniciales involucradas son bajas comparadas con otros nichos turísticos.

Por las variables analizadas anteriormente se puede afirmar que la amenaza de nuevos entrantes tiene un impacto medio en la rentabilidad de la industria.

- Amenaza de productos sustitutivos

Tabla 4: Amenaza de Productos Sustitutivos

Amenaza de Productos Sustitutivos		
Variable	Impacto de la variable	Potencial rentabilidad industria
Propensión del cliente a probar otra opción	Media	Media
Diferenciación de los servicios	Media	Media
Colegios cuyos profesores organizan salidas	Alta	Baja
Estado, municipalidades o fundaciones pueden hacer salidas	Baja	Alta
Facilidad para cambiar a un sustituto	Alta	Baja
Impacto en Rentabilidad Industria	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la industria analizada, no existen productos sustitutivos propiamente tales. Lo que sí puede ser sustitutivo son las salidas pedagógicas organizadas por profesores, que actualmente es la opción más tomada por los colegios a la hora de realizar este tipo de actividades, lo que obviamente reemplaza a las salidas pedagógicas realizadas por las empresas de la industria.

Otro hecho que puede ser un producto sustitutivo sería que el estado o algunas fundaciones sin fines de lucro, como ya lo hace Fundación Futuro, empiecen a hacer salidas pedagógicas gratis o a un precio muy bajo, lo que obviamente quitaría muchos clientes a las empresas del rubro.

Por tanto, la amenaza de productos sustitutivos posee un impacto medio en la rentabilidad de la industria.

- Rivalidad entre los competidores

Según Michael Porter, más que una fuerza propiamente tal, la rivalidad entre los competidores viene a ser una consecuencia de las otras cuatro.

Tabla 5: Rivalidad entre Competidores

Rivalidad entre Competidores		
Variable	Impacto de la variable	Potencial rentabilidad industria
Número de competidores	Alta	Baja
Porcentaje de penetración	Baja	Alta
Barreras de entrada y salida	Baja	Baja
Competidores bien posicionados	Baja	Alta
Campañas publicitarias agresivas	Baja	Alta
Impacto en Rentabilidad Industria	Baja	Alta

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la industria de las salidas pedagógicas se observa que, si bien existe un número grande de competidores, sólo una empresa se destaca sobre el resto, Latitud 90, trabajando con alrededor de 5000 alumnos al año, mientras que el resto de las empresas aún son pequeñas, desde 3500 alumnos anuales hacia abajo⁴. Eso sí, se debe hacer la salvedad de que la empresa Latitud 90 no sólo realiza salidas pedagógicas, siendo esta área pequeña dentro de la empresa.

Lo que se puede observar es que aún queda mucho mercado sin abarcar, ya que sólo dentro de la Región Metropolitana existen aproximadamente 2900 colegios y 1,3 millones de alumnos, según el Mineduc.

Las barreras de salida de la industria son bajas, ya que no existen muchos costos fijos ni inversiones cuantiosas involucradas.

Por el tamaño de las empresas y los recursos inyectados en ellas, es un hecho que no existe tanta rivalidad entre los competidores como en otras industrias.

Por lo tanto, se puede señalar que la rivalidad entre los competidores tiene un bajo impacto en la rentabilidad de la industria, por lo que, debido a esta fuerza, el potencial de rentabilidad de ella es alto.

A continuación se muestran dos diagramas a modo de resumen del análisis de las Fuerzas de Porter realizado:

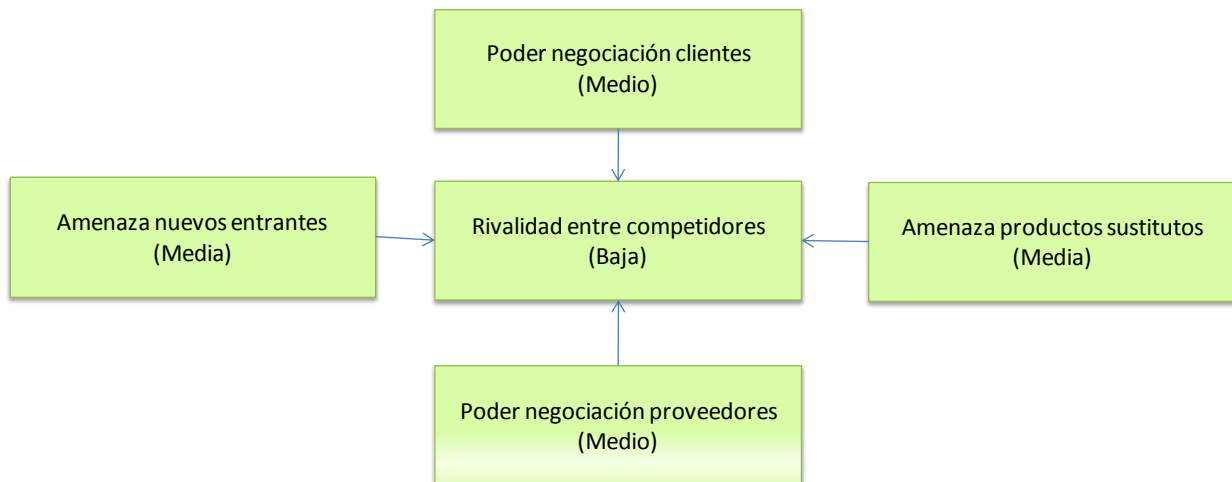
Tabla 6: Resumen Análisis Fuerzas de Porter

Resumen Fuerzas de Porter		
Fuerza	Impacto de la fuerza	Potencial rentabilidad industria
Poder de Negociación Clientes	Media	Media
Poder de Negociación Proveedores	Media	Media
Amenaza de Nuevos Entrantes	Baja	Media
Amenaza de Productos Sustitutivos	Media	Media
Rivalidad entre Competidores	Baja	Alta
Impacto en Rentabilidad Industria	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

⁴ Información recopilada a partir de entrevistas con 6 empresas del rubro.

Figura 4: Diagrama Análisis Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en los diagramas anteriores, y como fue explicado previamente, el potencial de rentabilidad de la industria de las salidas pedagógicas en Chile es medio. Es una industria que aún no está muy desarrollada, y que por lo mismo, no tiene grandes barreras ni de entrada ni de salida.

2.3. Análisis Interno

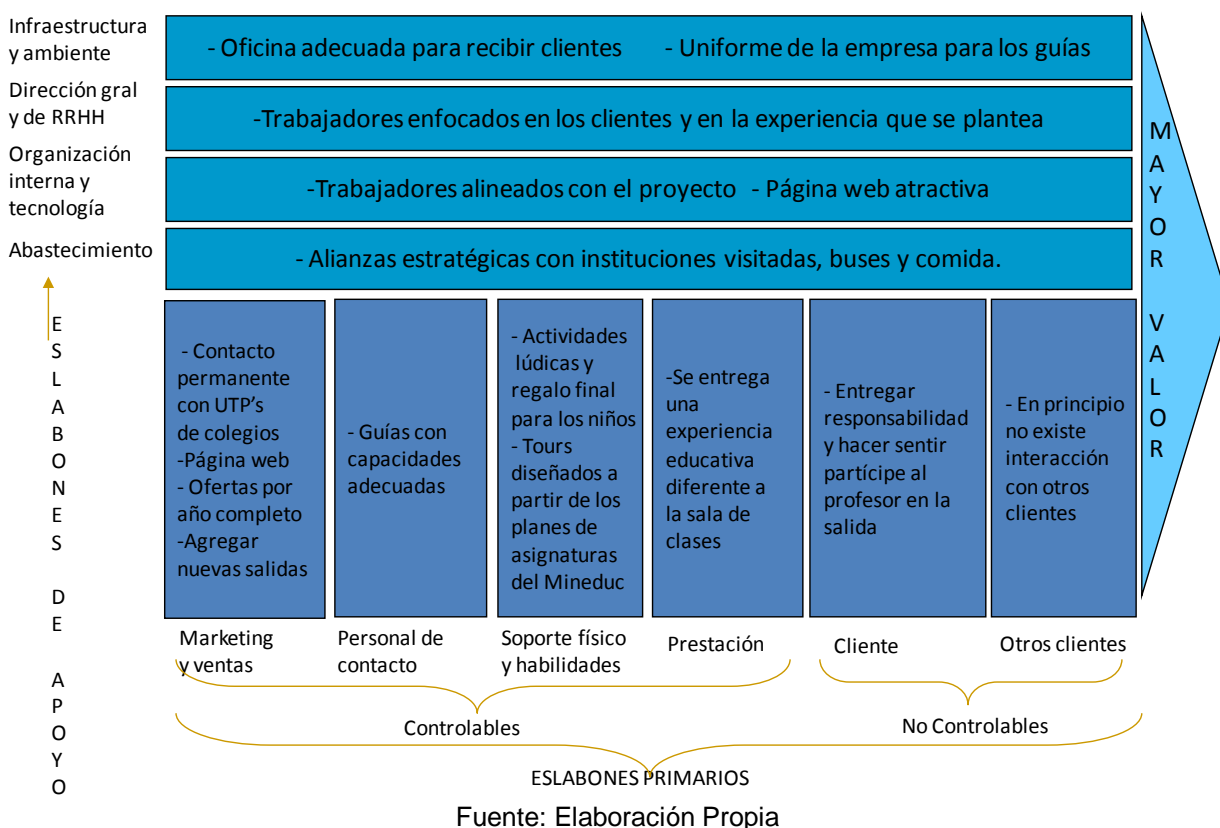
Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance".

El académico argentino Gustavo Alonso, en su paper "Marketing de servicio: reinterpretando la cadena de valor", modifica la idea de cadena de valor para empresas de servicio, cuyo modelo se aplicará a continuación a la empresa con la cual se está trabajando.

Primero se detalla un resumen del modelo, aplicándolo a la empresa con la que se está trabajando, para luego detallar cada uno de los eslabones que se abordaron.

Figura 5: Cadena de Valor para la Empresa



Eslabones Primarios

Controlables

- Marketing y ventas: contacto permanente con UTP's de colegios, virtual y físicamente, donde los vendedores son esenciales para el éxito del proyecto; página web atractiva para los clientes; ofertas especiales por contratar un año completo; posibilidad de hacer cualquier salida que necesite el colegio y que no esté dentro de la oferta.
- Personal de contacto: pool de guías con experiencia con niños de la edad correspondiente, creatividad y buen humor, además de conocimientos específicos sobre los temas que se tratarán en la salida y manejo de las actividades lúdicas que se realizarán.
- Soporte físico y habilidades: actividades lúdicas dentro de la salida, como juegos o dinámicas adecuadas a la edad de los niños; regalo para los niños al final de la salida; tours diseñados a partir de los planes de asignaturas para cada año del Mineduc.
- Prestación: se entrega una experiencia educativa diferente a la sala de clases

No Controlables

- Cliente: entregar responsabilidad y hacer sentir partícipe al profesor en la salida, para que él también se sienta útil y pueda enseñar a los niños y controlar su conducta también.
- Otros Clientes: en principio no existirán interacciones con otros clientes en alguna salida.

Eslabones de Apoyo

- Dirección general y de recursos humanos: trabajadores siempre enfocados en los clientes y en la experiencia que se plantea a los alumnos.
- Organización interna y tecnología: trabajadores alineados con los objetivos del proyecto; página web moderna e interactiva.
- Infraestructura y ambiente: oficina adecuada para recibir clientes; uniforme de la empresa para los guías.
- Abastecimiento: alianzas estratégicas con proveedores de buses y comida, además de las instituciones que se visitarán.

2.4. Análisis FODA tradicional

A partir de los análisis anteriores, se sistematiza en el siguiente cuadro el Análisis FODA de esta empresa y su entorno, para luego detallarlo:

Tabla 7: Resumen Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Algunas alianzas estratégicas ya hechas por Brilliant Pass- Actividades lúdicas que complementarán la visita- Flexibilidad en el itinerario de las salidas, según los requerimientos de cada curso	<ul style="list-style-type: none">- Dificultad para encontrar los mejores guías- Probable demora en establecer alianzas estratégicas con instituciones- Lugares similares a la competencia
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Mercado en crecimiento, sin tanta rivalidad entre empresas- Inversión inicial baja- Se puede llegar a todo tipo de colegios- No hay empresas tan grandes en el mercado	<ul style="list-style-type: none">- Es fácil para los clientes cambiarse de empresa, pues los destinos son similares- Empresas líderes en turismo podrían entrar al mercado- Estado o fundaciones podrían hacer salidas gratis

Fuente: Elaboración Propia

- Oportunidades

Este es un mercado que está en pleno crecimiento, y donde la rivalidad no es tan fuerte, debido a que existe una gran cantidad de colegios que no realizan salidas pedagógicas con empresas, por lo que las empresas están aún conquistando ese tipo de clientes, más que intentar quitarle los clientes con que ya trabajan a las otras empresas. Existe una buena oportunidad, debido a que existen pocas barreras de entrada, especialmente porque la inversión inicial y los costos fijos son bajos, y hasta ahora las otras empresas que están en el mercado son chicas y no cuentan con el patrocinio de Sernatur, a excepción de Latitud 90, que se ha consolidado como líder. Además, se puede llegar no sólo a colegios particulares, sino a colegios municipales y subvencionados, a partir de la Ley SEP.

- Amenazas

Entre las amenazas más importantes de la industria se cuenta que es fácil para los clientes cambiarse de empresa, debido a que los destinos ofrecidos son similares. Otra amenaza muy importante es que las empresas más grandes de turismo no se han internado aún en este nicho, y si lo hacen, son competidores bastante poderosos. Por

último, una amenaza importante sería que el estado o más fundaciones como Fundación Futuro comiencen a hacer salidas pedagógicas gratis a mayor escala.

- Fortalezas

Se requieren alianzas estratégicas con empresas de buses y ciertas atracciones de la Zona Central, con algunas de las cuales ya han existido conversaciones y acuerdos a través del producto Brilliant Pass de la empresa, por lo que hay cierto trabajo avanzado.

Otra fortaleza de la empresa consiste en que dentro de las salidas pedagógicas se realizarán actividades lúdicas, como juegos o dinámicas, que complementarán la visita, fundamentalmente con el objetivo de comprobar a través de juegos si es que los niños efectivamente aprendieron lo que se les quería enseñar.

Además, se agrega como algo a destacar el hecho de que exista una gran flexibilidad por parte de la empresa para poder variar las actividades de los circuitos, según sean los requerimientos del curso, sin perjuicio de poseer un circuito estándar, validado por un profesor que ha trabajado en UTP de algún colegio.

- Debilidades

Se requieren guías que tengan experiencia con niños de la edad que corresponda a la salida, lo que es difícil de encontrar para una microempresa como Brilliant Company S.A, ya que los más capaces por lo general se van a empresas más grandes, donde se les ofrecen mejores contratos.

A pesar de tener ciertas alianzas estratégicas con algunas instituciones históricas o culturales, es indudable que se necesitarán establecer relaciones de largo con plazo con una mayor cantidad de ellas, lo cual es una actividad que toma bastante tiempo, y que puede ser una debilidad para poder iniciar las actividades.

2.5 Análisis FODA de Oportunidades

Adicionalmente al análisis FODA tradicional, se realizó un análisis FODA de oportunidades, identificando una oportunidad para cada una de las amenazas, fortalezas y debilidades encontradas anteriormente dentro del análisis externo e interno, pudiendo notar mayores oportunidades que las señaladas anteriormente.

Este análisis se detalla a continuación en la Tabla 8:

Tabla 8: Análisis FODA de oportunidades

Amenazas – Fortalezas – Debilidades	Oportunidades
Amenazas	
Para los clientes es muy fácil cambiarse de empresa	A través de una buena experiencia en la salida se puede demostrar que es la mejor empresa y fidelizar clientes.
Empresas líderes en turismo podrían entrar al mercado	Se debe realizar una estrategia de captación de clientes agresiva, para que la demanda crezca significativamente en poco tiempo.
Estado o fundaciones podrían hacer salidas gratuitas	Es necesario centrarse en colegios particulares pagados y subvencionados, y establecer diferencias con fundaciones a través del servicio entregado.
Fortalezas	
Algunas alianzas estratégicas ya hechas por Brilliant Pass	No se empezará de cero todas las negociaciones, además de contar con experiencia anterior en ellas.
Realización de actividades lúdicas que complementan la visita	Estas actividades representan un plus con respecto a otras empresas, ya que los profesores pueden evaluar cuánto aprendieron los niños, mientras ellos lo pasan bien.
Flexibilidad en el itinerario de las salidas, según los requerimientos de cada curso	A pesar de tener un circuito estándar, se ofrece un servicio a la medida del cliente, tanto en los lugares a visitar, como en los servicios adicionales, como alimentación.
Debilidades	
Dificultad para tener a los mejores guías, debido a contar con un pool de ellos	Se contará con guías que trabajan part time, y se llamará prioritariamente al que tenga mayor experiencia en el área de la salida que se necesite. Deben tener experiencia con niños.
Probable demora en establecer alianzas estratégicas con instituciones	Las alianzas se deben comenzar a trabajar apenas comience la puesta en marcha del negocio, con tal de no atrasarse en el plan trazado.
Circuitos similares a la competencia	Debido a esta razón las actividades complementarias y la relación de los guías con los niños se vuelven aún más clave para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

2.6. Factores Críticos de Éxito

A partir de los análisis anteriores, los factores críticos de éxito para este negocio son los siguientes:

Establecimiento de una estrategia de ventas: se debe lograr en poco tiempo contactar y convencer a muchos clientes de contratar los servicios de la empresa, y luego fidelizarlos, creando relaciones de largo plazo con los colegios, a través de sus Unidades Técnico-Pedagógicas, quienes son, junto con el profesor de la asignatura, quienes toman la decisión final acerca de la salida pedagógica. Para que la decisión sea favorable a la empresa, esta debe generar confianza en estas personas, en base a relaciones de largo plazo, basadas en el Marketing Business to Business. Sin una adecuada estrategia de ventas, el negocio no podrá tener el éxito esperado.

Diferenciarse de las otras empresas y de las salidas organizadas por profesores: muchos colegios al momento de hacer salidas deciden hacerlas por su cuenta, esencialmente por el precio, como porque a los profesores les gusta participar en el diseño de la salida. Además se puede ver que las empresas existentes no proporcionan servicios muy diferentes entre sí, por lo que no es tan difícil para el cliente cambiarse de empresa. Debido a esto, se deben pensar en elementos diferenciadores con las demás empresas, y con las salidas que organizan los propios profesores, tanto en el diseño como en la ejecución de la visita, tomando en cuenta que los niños deben aprender en ella, y además entretenerse, por lo que la parte lúdica debe ser un factor diferenciador importante al momento de diseñar los circuitos y actividades.

Brindar una experiencia de calidad: resulta fundamental para el negocio, que el servicio que finalmente se entregue sea una experiencia inolvidable para el curso en general, niños y profesores, de buena calidad, es decir, buenos buses, un guía que sepa llegar a los niños, seguridad, etc. Sólo a través de una experiencia de calidad, donde finalmente los niños aprendan y lo pasen bien, el colegio seguirá prefiriendo a la empresa, además de recomendarla a más gente.

2.7 Ventajas Competitivas

Así mismo, a partir del análisis interno se pudieron identificar las siguientes ventajas competitivas de la empresa:

Propuestas novedosas y diferenciadoras en las salidas: además de proponer salidas que redunden en aprendizaje para los alumnos, se ofrecen algunas actividades que otras empresas no consideran, como hacer actividades lúdicas durante la salida, aplicando la metodología scout de enseñanza, es decir, del aprender a través del juego. Otra propuesta diferenciadora consiste en hacer partícipe absolutamente al profesor dentro de la salida, incluyéndolo en el diseño y ejecución de la salida, realizando una reunión previa entre la empresa y el profesor, para poder adaptar la salida a los requerimientos de cada uno de ellos, que lleva a la flexibilización del itinerario de la salida.

Alianzas estratégicas convenientes: a partir de la experiencia de la empresa con su producto Brilliant Pass, en la que se ha tenido que negociar con numerosas instituciones, se puede decir que la gente de las atracciones que se piensa incluir dentro de los circuitos puede ofrecer buenos precios, debido a que la mayoría son sin fines de lucro, y su principal motivación es lograr que mucha gente los visite, más que hacer negocios. La empresa ya tiene acuerdos con varias de estas instituciones, como por ejemplo, Museos de Santiago, Fundación Neruda e instituciones de Valparaíso, así como con una empresa de buses, por lo que es una ventaja al momento de ofrecer un buen precio para los clientes.

Creación de base de clientes: durante la realización de este documento es imprescindible contactar y entrevistar a potenciales tomadores de decisiones dentro de los colegios, como son gente de UTP, profesores, directores, etc. El haber conversado con esta gente y tener sus datos se transforma en una ventaja a la hora de contactarlos para ofrecer los servicios de la empresa, pues ya existe cierta confianza, lo que se debe aprovechar de la mejor manera.

2.8 Proyecciones a Futuro

Debido a que este es un mercado muy poco desarrollado en Chile, se cree que en el futuro seguirán entrando nuevos actores a competir, por lo que la rivalidad entre estos competidores será mucho más fuerte.

Frente a este escenario, se plantean algunas alternativas que podría tomar la empresa, con tal de hacer frente a este escenario:

Tener una estrategia de captación de clientes agresiva: durante los primeros meses de vida, la empresa debe aprovechar que el grueso del mercado potencial de esta industria no ha sido captado y desarrollar una estrategia agresiva para conseguir la mayor cantidad de clientes posible, adelantándose a posibles nuevas empresas.

Desarrollar productos más personalizados: durante los primeros meses de funcionamiento, y fundamentalmente a través del diálogo con los colegios y las encuestas de satisfacción, se podrán detectar de mejor forma los requerimientos de cada uno de los segmentos que componen el mercado meta. Al conocerlos de mejor manera, se les pueden ir ofreciendo servicios que se ajusten más a sus necesidades como colegio, logrando una mejor fidelización de los clientes.

Incursionar en otros productos: al ir profundizando la relación comercial con los colegios, se pueden ir ofreciendo otro tipo de productos, como por ejemplo, giras de estudios, paseos de fin de año, obras de teatro en el colegio, etc., que en un primer momento no están contempladas, pero que más adelante pueden dar muy buenos réditos a la empresa.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Oferta

Dentro del mercado del Turismo Escolar en Chile, se pueden encontrar diversos grupos de actores: empresas que ofrecen giras de estudios, empresas que ofrecen salidas pedagógicas, empresas que hacen ambas cosas, fundaciones y corporaciones municipales.

Como la empresa realizará sólo salidas pedagógicas en una primera instancia, se excluirá del análisis a las empresas que realizan giras de estudios, como Andina del Sud, Viajes Falabella, Viajes París, Rai Trai o Panamericana Turismo, que realizan alrededor de 100 giras al año cada una, moviendo a aproximadamente 3000 alumnos al año cada una estas empresas.⁵ Sin embargo, el mercado de las salidas pedagógicas es sustantivamente más pequeño, y es el que se detallará a continuación.

Competencia directa

En el país no existen estadísticas sobre el mercado de las salidas pedagógicas, pues es un área abordada no hace mucho tiempo, y donde la mayoría de las empresas son pequeñas.

De todas maneras existen varias empresas que realizan salidas pedagógicas para colegios, dentro de las que se pueden nombrar Latitud 90, Educando a Chile, Fun Time, Lahuentour, Turismo Santiago Freak, Turismo Escolar, Pequeños Exploradores y Tour & Teach, que en general son empresas pequeñas, frecuentemente formadas por profesores. Muchas de ellas además no están 100% concentradas en el tema escolar, sino que tienen otras líneas de turismo.

El líder del mercado es Latitud 90, quienes movilizan a más de 5000 alumnos al año. El resto de las empresas movilizan de 3500 alumnos para abajo. Eso sí, Latitud 90 se centra más en viajes educativos a lugares más alejados de Santiago, por lo que no se consideraría como competencia directa.

El resto de las empresas realizan circuitos similares a los propuestos por la nueva línea de negocios, cobrando de 2 maneras, según la empresa: un precio fijo o estratificado, dependiendo del número de alumnos. Como referencia, un viaje a Valparaíso cuesta entre \$10.000 y \$16.000, y entre \$4.000 y \$8.000 es el rango de una salida por el Centro de Santiago en este tipo de empresas, considerándose que existen precios fijos y estratificados, como se mencionó anteriormente, y obteniéndose los precios de 3 empresas: Educando a Chile, Lahuentour y Pequeños Exploradores.⁶

⁵ Datos obtenidos a partir de entrevistas con las empresas de giras de estudios mencionadas, y válidos para 2010.

⁶ Datos obtenidos a partir de entrevistas con las empresas de salidas pedagógicas mencionadas, y válidos para 2010.

Competencia indirecta

Dentro de la competencia indirecta podría considerarse a empresas como Latitud 90, que hace viajes educativos a otras zonas más lejanas a Santiago, fundaciones, corporaciones de educación municipales y a las mismas atracciones que se van a visitar, ya que siempre existe la posibilidad de que los cursos vayan por su cuenta a ellas, con buenos precios, siendo estas últimas salidas organizadas mayoritariamente por los mismos profesores o por otros trabajadores del colegio, como inspectores o UTP.

Existen fundaciones, como Fundación Futuro o Fundación Chile, que realizan cada cierto tiempo salidas pedagógicas para colegios de menos recursos, sin costo para ellos.

La mayoría de las corporaciones municipales de la Región Metropolitana organizan las salidas pedagógicas de sus alumnos de acuerdo a sus recursos. Por ejemplo, comunas como Providencia o Santiago poseen buses propios y acceden gratis o a bajos precios a instituciones de la comuna, mientras que comunas con menos recursos realizan pocas salidas, intentando aprovechar programas como los de las fundaciones mencionadas anteriormente. De todas maneras, algunas comunas como Ñuñoa y Macul dejan en manos de cada colegio la organización de las salidas.

3.2. Dimensión del mercado

Mercado Total

El mercado total de la empresa corresponde a todas las personas a las que pudiese servirles el servicio ofrecido, es decir, a todos los colegios que existen en la Región Metropolitana, que en total son 2.929, y que representan a alrededor de 1,3 millones de alumnos, segmentados como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Mercado Total

	Part. Pagados	Part. Subvencionados	Municipales	Corp. Adm. Delegada	Mercado Total
Número de colegios	326	1.818	752	33	2.929
Número de alumnos	142.680	779.275	397.033	25.161	1.344.149

Fuente: Elaboración Propia

Mercado Potencial

En la investigación realizada a través de una serie de entrevistas con gente de colegios municipales y corporaciones municipales, se descubrió que las Corporaciones Municipales, en la mayoría de las comunas de la Región Metropolitana, son las que llevan a cabo las salidas pedagógicas, con recursos propios o intentando postular a fundaciones o acuerdos gratuitos con las mismas atracciones, por lo que no formarán parte del mercado potencial.

Por lo tanto, el mercado potencial, es decir, que cumple con las características buscadas, estará formado por los colegios particulares pagados, particulares subvencionados y las corporaciones de administración delegada, que corresponden a privados que administran colegios técnico profesionales, que en total son 2.177, representando a casi 1 millón de alumnos, segmentados como muestra la siguiente tabla:

Tabla 10: Mercado Potencial

	Part. Pagados	Part. Subvencionados	Corp. Adm. Delegada	Mercado Total
Número de colegios	326	1.818	33	2.177
Número de alumnos	142.680	779.275	25.161	947.116

Fuente: Elaboración Propia

Mercado meta

A partir de las entrevistas realizadas a los competidores de la empresa, se pudo estimar el mercado meta, que corresponde al segmento que se pretende alcanzar del mercado potencial.

Se utilizará una estrategia de segmentos múltiples, que en este caso son 2: colegios particulares pagados y colegios particulares subvencionados con mensualidades sobre \$25.000, debido a que son los que cuentan con más recursos para realizar salidas pedagógicas. Según estadísticas del Mineduc, aproximadamente el 40% de los colegios particulares subvencionados entran en este rango, es decir, 727 colegios.

Según entrevistas realizadas en algunos colegios particulares pagados y subvencionados previas a la encuesta, y llevando esto a una generalización, cada colegio particular realiza alrededor de 10 salidas pedagógicas al año, mientras que los colegios subvencionados, en promedio, realizan 7 al año. A través de esto, podemos decir que, en un año, la totalidad de colegios particulares realizan 3260 salidas, mientras que los subvencionados hacen 12726 salidas.

Para los colegios a los que se quiere apuntar, las salidas totales corresponden a 8349.

Se quiere alcanzar como mercado meta durante el primer año el 0,7% de las salidas anuales, que corresponde a 61 salidas, llegando el quinto año de operación al 3,6%, correspondiente a 302 salidas al año.

3.3. Encuesta

Para poder detectar los requerimientos de los clientes potenciales del negocio, en este caso los colegios mencionados anteriormente, y en cierta medida también los profesores, se diseñó una encuesta, apoyándose en el capítulo de Diseño de Cuestionarios del libro Investigación de Mercados del autor Naresh Malhotra, a sugerencia del académico del DII Ricardo Montoya.

Objetivos de la encuesta

Los principales objetivos de esta encuesta fueron: averiguar cómo se organizan actualmente las salidas pedagógicas, saber cuáles son los principales objetivos que buscan con ellas, conocer qué tipos de salidas son sus preferidas según lo que persiguen, preguntar qué características son más importantes para ellos de una empresa que realice salidas, verificar la aceptación de las propuestas pensadas a priori, y por último ver qué tan dispuestos están a realizar salidas pedagógicas con empresas.⁷

Metodología de la encuesta

La metodología de la encuesta fue en parte presencial, aunque la mayoría de las encuestas fueron dejadas en los colegios para ser llenadas, y luego se iban a buscar.

Los colegios y profesores encuestados fueron sólo particulares pagados y subvencionados, ya que correspondían al mercado potencial detallado anteriormente.

Los parámetros de la encuesta son los siguientes:

Tabla 11: Parámetros de la encuesta aplicada

Parámetro	Definición	Valor E. Colegios	Valor E. Profesores
N	Tamaño población	2177	46441
n	Tamaño muestra	27	43
p	Nivel heterogeneidad	0,5	0,5
k	Nivel de confianza (95%)	1,96	1,96
e%	Error muestral	19%	15%

Fuente: Elaboración Propia

Resultados de la encuesta

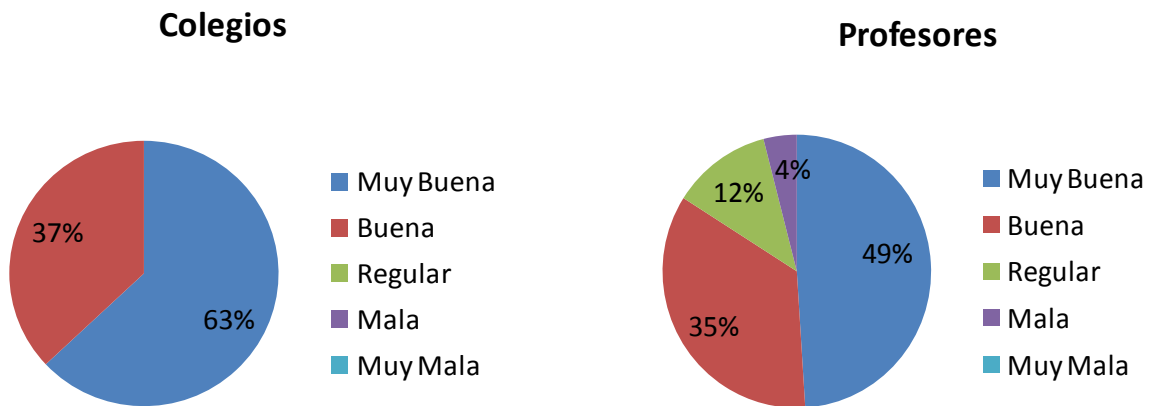
Los principales resultados de la encuesta fueron los siguientes:

- Se encuestaron a 27 colegios, de los cuales 14 son particulares pagados y 13 particulares subvencionados de 12 comunas de la Región Metropolitana.
- El 100% de los colegios encuestados y 89% de profesores realizan salidas pedagógicas con sus alumnos.
- Sólo el 10% de los profesores han utilizado alguna vez una empresa o fundación.

⁷ Ver ambos cuestionarios en el Anexo A

- El 73% de los colegios deja exclusivamente en los profesores la organización de las salidas pedagógicas.

Figura 6: ¿Cómo calificaría la experiencia con la actual forma de organizar salidas pedagógicas?



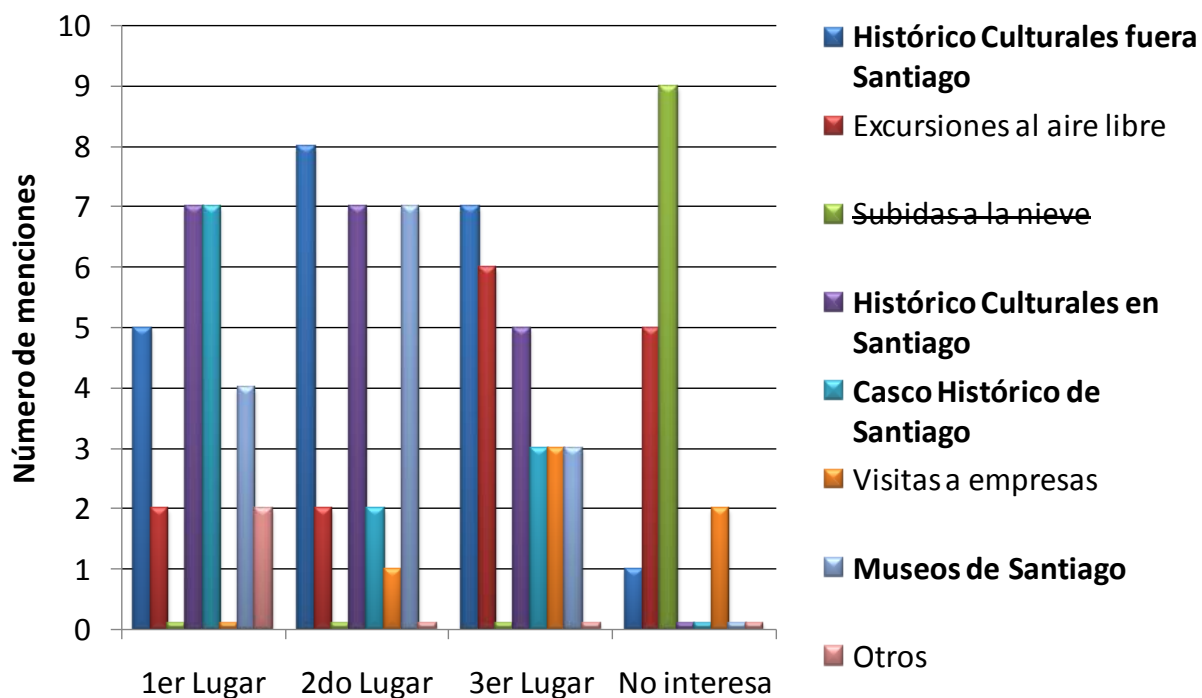
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: ¿Cuáles son los objetivos más relevantes de sus salidas pedagógicas?

Objetivo	Colegios	Profesores
Reforzar conocimientos específicos	1º	1º
Aportar a la cultura general de los alumnos	2º	2º
Conocer lugares interesantes	4º	3º
Observar a alumnos en contexto diferente a sala de clases	3º	4º
Que los alumnos lo pasen bien	5º	5º

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7: ¿Qué tipos de salidas son más relevantes para realizar con sus alumnos?



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: ¿Cuáles de las siguientes propuestas cree que serían importantes en una salida con sus alumnos?

Propuesta	Colegios	Profesores
Reunión de planificación previa entre profesor y empresa	64%	79%
Juegos o dinámicas hechas por el guía para medir aprendizaje	73%	58%
Hoja de certificación de aprendizaje, firmada por profe y guía	36%	47%
Colación o almuerzo incluidos	0%	32%
Regalo para los niños como recuerdo de la salida	9%	26%
Premios para los juegos que se hagan	9%	0%
Otros	18%	10%

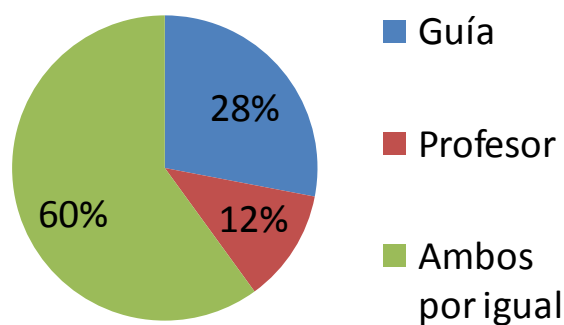
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: ¿Qué características debería tener una empresa para poder efectuar salidas pedagógicas con sus alumnos?

Característica	Colegios	Profesores
Buen guía (con conocimientos y buena llegada con alumnos)	2º	1º
Buses seguros y confiables	1º	2º
Lugares interesantes para visitar	3º	3º
Precios bajos	4º	4º
Patrocinio del SERNATUR	5º	5º

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8: ¿Quién debe ser protagonista de la salida?



Fuente: Elaboración Propia

- El 100% de colegios y 95% de profesores estarían dispuestos a realizar una salida pedagógica con una empresa con las características que ellos pensaban que tenían que reunir para poder trabajar con sus alumnos.

Conclusiones de la encuesta

Las principales conclusiones que se pudieron obtener de la encuesta fueron las siguientes:

- Publicidad y propuestas de la empresa deben llegar tanto a colegios (UTP) como a profesores, debido a que ambos son importantes tomadores de decisiones en el proceso de planificación y aceptación de las salidas pedagógicas.

- Los objetivos más importantes de las salidas tienen que ver con conocimientos vivenciales, es decir, hay que poner acento en que los niños efectivamente adquieran conocimientos en la salida.
- Se debe poner acento como empresa a tener buenos guías, que tengan conocimientos sobre los lugares visitados y que sean cercanos a los niños, y a transmitir seguridad y confianza, tanto en los buses, como a través de todos los trabajadores de la empresa, por lo que la imagen corporativa debe hacer hincapié en estas 2 dimensiones.
- Para los clientes son importantes las propuestas de reunión previa y hacer juegos y dinámicas. Otro tipo de propuestas de la empresa, y cualquier sugerencia de parte del colegio serán conversadas en aquella reunión entre el profesor y la empresa.
- Dentro de los circuitos a diseñar se privilegiarán las visitas a Lugares Histórico-Culturales, tanto fuera como dentro de Santiago, además de visitas a Museos y el Casco Histórico de la capital. Se tendrán dentro de la oferta, pero con menos énfasis, las excursiones al aire libre y visitas a empresas, descartándose para el futuro las subidas a la nieve.
- Hay 2 respuestas que llaman la atención, debido a que la gente que respondió no lo hizo de manera 100% sincera: la poca preocupación por el precio de parte de los colegios, y el porcentaje de profesores que están contentos con la actual forma de hacer salidas, ya que las encuestas que se hicieron presencialmente a profesores indican un alto grado de disconformidad, no así las que se dejaron al colegio, para que ellos las entregaran a los profesores, que quizás tuvieron temor de que la gente del establecimiento se diera cuenta de esta situación, lo que hace tener algún sesgo a la encuesta.

4. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios de la empresa es similar al de los otros competidores de la industria, y se detalla a continuación, primero en el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder, que se aplicó a esta empresa en particular, y luego en un diagrama de entidades y las relaciones que existen entre ellas. Es importante mencionar que los alumnos no son clientes, sino consumidores, mientras que los colegios y los profesores son los clientes de la empresa.

Tabla 15: Modelo de Negocios según Modelo Canvas de Osterwalder

<p>Partners ☺ Los socios más importantes son las instituciones que se van a visitar y una empresa de buses, con la que ya se tiene una relación anterior, con tal de bajar costos. Además se debe pensar en socios para el tema de algunos almuerzos.</p>	<p>Key Activities ☺ Relación con UTP's y profesores, acuerdos con instituciones, actividades lúdicas en las salidas.</p>	<p>Value Prop ☺ Experiencia de aprendizaje distinta a la sala de clases. En ella se incluyen actividades lúdicas, para aprender jugando, además de las visitas a las instituciones, reforzando la calidad y seguridad, donde el profesor aporta en el diseño y ejecución.</p>	<p>Customer Relationship ☺ Relaciones de largo plazo con colegios y profesores (planes anuales, salidas flexibles).</p>	<p>Customer Segment ☺ Cliente directo: colegios particulares pagados o subvencionados de la RM, en principio, que dispongan de recursos para realizar salidas pedagógicas con empresas. Cliente indirecto: alumnos de esos colegios.</p>
<p>Cost Structure ☺ Recursos humanos (guía, vendedor, profesor), arriendo de buses, entradas a atracciones, almuerzos o snacks, materiales para juegos, viáticos, gastos en publicidad y ventas (página web, flyers, etc.)</p>		<p>Revenue Model ☺ Se cobra por alumno en cada una de las salidas, existiendo rangos de precios según el número de alumnos que asista a la salida. Según lo que prefiera el curso se puede tomar opciones con almuerzo, snack, sin comida u otras opciones. Habrán ofertas por año y se podrán variar las salidas y sus precios según lo conversado con el profesor.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Principalmente, el modelo de negocios consiste en vender salidas pedagógicas a colegios particulares pagados o subvencionados.

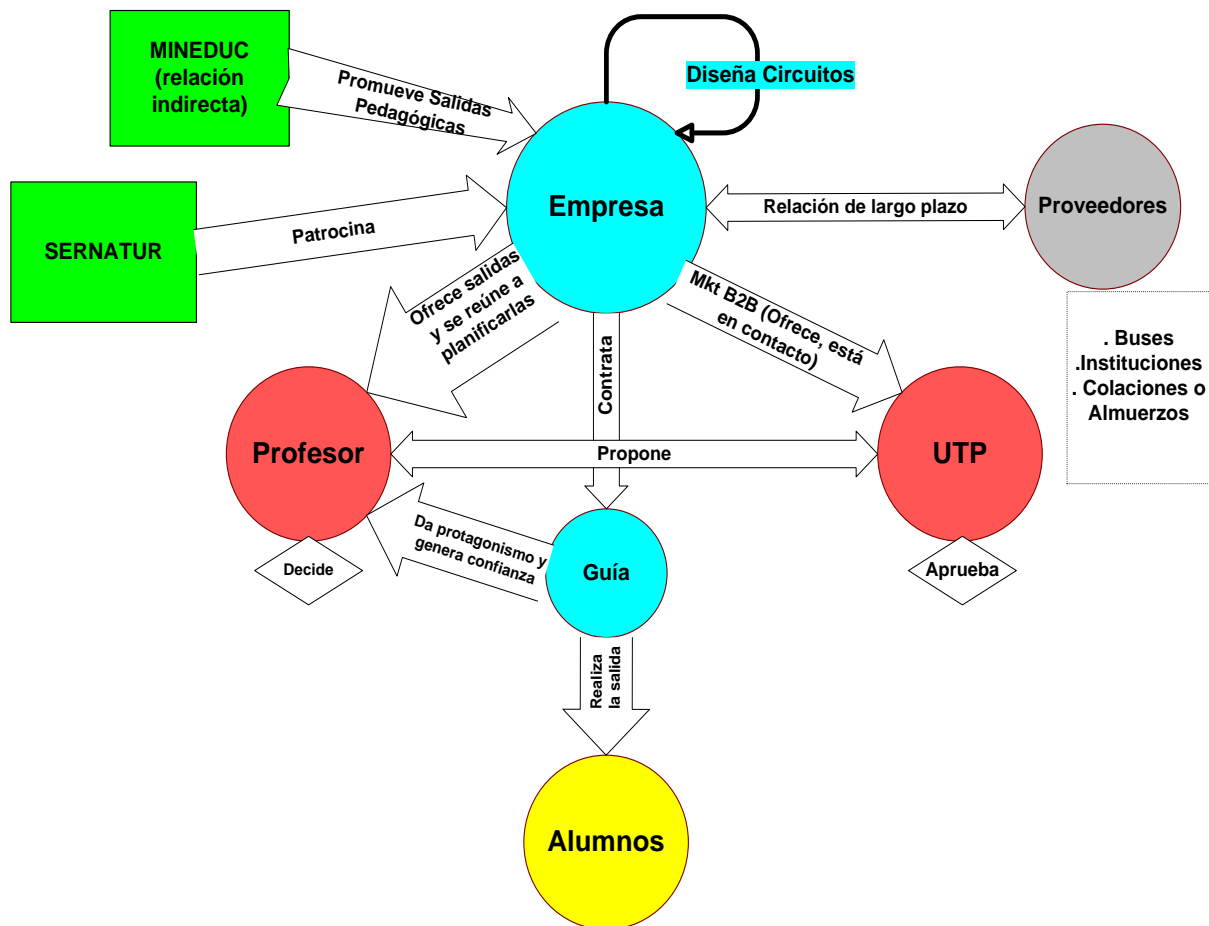
En estas salidas, además de incluir una visita a algún lugar con importancia pedagógica, se harán actividades lúdicas, como juegos o dinámicas, con tal de que el profesor vea in situ cómo fue el aprendizaje de los alumnos. Es muy importante también hacer partícipe al profesor dentro de la salida, no en la organización como ocurre normalmente en los colegios, sino en el diseño de la salida, y en la salida misma, guiando también el aprendizaje de los alumnos.

Para esto se pretende tener relaciones de largo plazo, tanto con las UTP's de colegios como con los profesores, con comunicación constante y con propuestas como planes anuales de salidas o hacer lo más flexible posible la salida, diseñándola en conjunto entre la empresa y el profesor.

Para que sea posible este modelo de negocios, se necesitan guías que tengan conocimientos y buena relación con los niños, además de una empresa de buses que sea segura y confiable. También se debe pensar en hacer acuerdos con las instituciones a visitar, y sobretodo pensar en un buen modelo de ventas, donde los vendedores son fundamentales, pues detectan las necesidades de los clientes y están en permanente contacto con ellos, además de ofrecer las salidas de la empresa.

El diagrama de las entidades existentes y las relaciones que existen entre ellas es el siguiente:

Figura 9: Diagrama Entidad-Relación Modelo de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Marketing Estratégico

Nombre e imagen corporativa de la empresa

A partir de las entrevistas, y fundamentalmente, de la encuesta realizada a los tomadores de decisiones sobre salidas pedagógicas en los colegios, se descubrió que las características más valoradas en una empresa de este tipo es el transmitir seguridad, que efectivamente habrá aprendizaje y que todo esto será entretenido, por lo que el nombre y la imagen corporativa de la empresa deben ir en línea con estas características.

Se decidió bautizar a la nueva área de la empresa como Brilliant School, con tal de, en primer lugar, asociarla a la matriz Brilliant Company S.A y al producto Brilliant Pass, que ha demostrado ser de buena calidad, demostrándose esto en que se tiene el patrocinio de Sernatur.

Además, a pesar de ser un nombre en inglés, es fácil de entender para la mayoría de la gente, y se relaciona de inmediato con el aprendizaje.

Luego de encontrar el nombre, se diseñó un logo para Brilliant School, que transmitiese las características anteriormente señaladas, resultando ser el que se puede apreciar en la Figura 10 a continuación:

Figura 10: Logo de Brilliant School



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia competitiva

Debido a las características del mercado de las salidas pedagógicas en la Región Metropolitana mencionadas anteriormente, la estrategia competitiva de la empresa debe ser de Diferenciación, por sobre el Liderazgo de Costos y la Segmentación.⁸

Esta estrategia debe perseguir que los clientes perciban que existe un servicio superior al de la competencia, que en este caso, corresponde a que los niños efectivamente aprendan cosas en la salida, a través de visitas a instituciones y de actividades lúdicas, como juegos y dinámicas.

Para ser percibida con una calidad superior, se debe contar con guías muy capacitados, que tengan tanto conocimientos específicos como llegada con niños, además de buses que sean seguros y confiables.

Se pretende tener una diferenciación tanto en el diseño de las salidas, como en la ejecución misma de ellas, entregando un servicio superior a las otras empresas y al percibido en una salida organizada por el profesor.

Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente de los clientes una imagen particular en relación con la competencia.⁹

Según la encuesta realizada, las características que más valoran los clientes en una empresa de salidas pedagógicas es el tener buenos guías y el poseer buses seguros, por lo que las dimensiones que deben comunicarse más fuertemente a los clientes son la seguridad y confiabilidad de la empresa, recalcar la calidad de los guías y el ser distinta a las otras (con actividades distintas, salidas flexibles, etc.).

5.2. Marketing Táctico

Se detallará a continuación cómo, específicamente, se logrará posicionar a la empresa de la manera que se mencionó anteriormente. Para esto, se utilizará el enfoque clásico de las 4 P's del Marketing, además de las 3 P's correspondientes a empresas de servicio.

Producto

El servicio consiste en diversos circuitos de salidas pedagógicas, que fueron diseñados a partir de los resultados de la encuesta aplicada en 27 colegios, y luego aprobados con entrevistas con 3 de estos colegios.

⁸ Análisis a partir del libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, escrito por Michael Porter.

⁹ Definición propuesta en el libro Fundamentos de Marketing, 14a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw Hill, Pág. 163.

De todas maneras, para la fase de implementación del proyecto, se considera la participación de un profesor que haya tenido experiencia en la Unidad Técnico-Pedagógica de algún colegio para ayudar a diseñar nuevos circuitos o rediseñar los que ya hay.

Además, así como se ha dicho anteriormente, la idea es que exista una gran flexibilidad para las salidas, donde la reunión previa con el profesor es clave para ello, debido a que se definirá bien qué hacer durante la salida, según los objetivos pedagógicos del profesor, y a partir de ello se definirán los precios definitivos. Es por esto que los circuitos diseñados hasta ahora son estándar y diseñados a partir de la encuesta, pero pueden sufrir modificaciones más adelante, dependiendo del curso.

Todos los años, y 2 veces al año al principio del proyecto, se realizarán rediseños de las salidas junto al profesor asistente, con lo que probablemente variarán los circuitos estándar o el itinerario de ellos, a partir de la retroalimentación constante con los clientes. En estas jornadas de rediseño se evaluarán múltiples innovaciones en la empresa, tanto en los itinerarios, en los circuitos realizados, procesos que se llevan a cabo y las áreas de negocio, pensando en la proyección de la empresa durante el tiempo.

El servicio en general consiste entonces en, además de la salida pedagógica en sí, de una o dos reuniones previas con el profesor, donde se definirá la salida definitiva y la inclusión o exclusión de ciertas propuestas, como el almuerzo o snack incluido o una hoja de certificación de aprendizaje firmada por el profesor y el guía. Además, se incluye en la salida el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio, brindado por la empresa de buses contratada.

Es importante recalcar que en todas las salidas, además de la visita a diversas instituciones e hitos histórico-culturales, está contemplada la realización de juegos a cargo del guía, con tal que los niños pongan en práctica lo aprendido, además de algunas actividades arriba del bus, a cargo del guía turístico también.

Los circuitos que tendrá la empresa en un comienzo son los siguientes:¹⁰

- Valparaíso Patrimonio de la Humanidad
- Isla Negra: Casa de Pablo Neruda
- Pomaire: Tradición y Artesanía
- Granja Educativa Lonquén
- Buin Zoo
- Reserva Nacional Río Clarillo

¹⁰ El detalle de los circuitos con sus itinerarios se puede ver en el Anexo B

- Observatorio Astronómico Nacional
- Ruca Mapuche: Rukha Kimn de Peñalolén
- Planetario USACH
- Casco Histórico de Santiago
- Museo de la Moda
- Museo Interactivo Mirador (MIM)
- Museo de la Memoria
- Museo Histórico Nacional
- Museo de Arte Precolombino
- Museo Nacional de Bellas Artes
- Visitas a Empresas

Precio

Cada circuito cuenta con diferentes alternativas de precios, tanto si es que se incluye almuerzo o snack en él o no, como dependiendo de la cantidad de alumnos que asistan a la salida pedagógica, teniendo una tarifa estratificada, como varias de la empresas del rubro.¹¹

Las salidas pedagógicas a Valparaíso, Isla Negra y Pomaire tienen la alternativa de almuerzo incluido o no dentro de la salida.

Las salidas a la Granja Educativa de Lonquén, Buin Zoo y Río Clarillo, por las características de los lugares, exigen que cada alumno lleve su propio almuerzo.

Las salidas al Casco Histórico de Santiago y al Observatorio Astronómico Nacional contemplan la opción de un snack para cada niño (galletas + jugo).

Mientras tanto, el resto de las salidas, que incluyen visitas a instituciones en Santiago, no incluyen ningún tipo de alimentación.

Los precios se hicieron pensando en todos los costos de la salida e incluyendo un margen de ganancias para la empresa de alrededor del 30%. Los costos incluidos fueron el costo de la entrada a las diversas instituciones, el arriendo de los buses, los

¹¹ El detalle de los precios de cada uno de los circuitos se puede encontrar en el Anexo B

honorarios del guía, materiales para las actividades lúdicas y los ya mencionados almuerzos y snacks.

Cada circuito considera la presencia de un profesor liberado del pago, además de un número mínimo y máximo de alumnos que pueden participar de la salida.

Existirán promociones especiales para aquellos colegios que quieran realizar un plan anual o semestral con la empresa, que incluya 4 o más salidas en el semestre o en el año, efectuándoseles un descuento a definir más adelante en aquellas salidas que deseen efectuar durante el año.

Plaza

Esto se refiere a cómo ponen las empresas a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.¹²

En relación al canal de distribución, en este caso es el de venta directa, ya sea que alguien de la empresa vaya donde el cliente (que es como se plantea en esta ocasión) o que el cliente vaya a la empresa, además de contacto a través de internet o teléfonos.

Sobre la ubicación, la sociedad Brilliant Company S.A tiene su oficina en la comuna de Santiago Centro, que sin duda es un lugar estratégico en la ciudad, ya que lo más probable es que las distancias a las diversas instituciones sean menores que con una oficina en otra comuna de la capital. Esta oficina seguirá utilizándose para el funcionamiento de la nueva empresa. Además, y no menos importante, se desarrollará un sitio web a través del cual la empresa podrá comunicarse con sus clientes y ofrecerles los circuitos y ofertas que se han diseñado.

Promoción

La forma en cómo se va a ofrecer y vender el producto a los clientes es fundamental para el éxito del negocio, pues el mayor factor crítico de éxito corresponde precisamente a cómo poder convencer a los colegios de que hagan sus salidas pedagógicas con la empresa.

En este punto se trabajará en varios elementos, siendo el más importante el de la venta directa, a través de vendedores que estará recorriendo permanentemente los colegios ofreciendo los circuitos, y cerrando negocios con los que se muestren interesados.

Los elementos más importantes de la promoción serán los siguientes:

- Venta directa: se hará a través de vendedores de la empresa, cuyo trabajo se realizará netamente en terreno, en los colegios, tanto ofreciendo los servicios de la empresa como cerrando ventas con los colegios que estén interesados. Se piensa que este trabajo debe ser más fuerte en los últimos meses del año y en los primeros, con tal de poder convencer a los colegios de realizar todas sus salidas del

¹² Definiciones extraídas del sitio <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

año con la empresa, para lo cual existirán promociones especiales. La idea fundamental es aplicar todos los conocimientos del Marketing Business to Business con los colegios y profesores.

- Página web: servirá para dar a conocer la empresa y los circuitos ofrecidos en internet, un medio de alta penetración. La página incorporará los itinerarios y servicios incluidos en cada uno de los circuitos, sus tarifas y un formulario de contacto, con tal que los clientes puedan cotizar alternativas que no están incluidas en los circuitos, así como preguntar o mostrarse interesados por los que ya existen. También contará con un formulario de suscripción para recibir ofertas e información, y fotos y videos de salidas pedagógicas que ya se hayan realizado, con tal de mostrar cómo se hacen las cosas en terreno. La dirección web será incluida en toda la folletería, tanto física como virtual, y se espera poder contar con el dominio www.brilliantsschool.com.
- Merchandising, presentación y uniforme: se diseñarán folletos informativos (dípticos o trípticos) en línea con la imagen corporativa de la empresa, con tal de repartirlos en los colegios que el vendedor visitará. Así mismo se espera, en las reuniones con los clientes, contar con una serie de productos con la imagen corporativa de la empresa, como carpetas o lápices, con tal de regalarlos a los clientes. Además se realizará una presentación en power point sobre la empresa y los circuitos ofrecidos, con tal de tenerla impresa y en versión digital al momento de reunirse con los clientes, y también para poder enviárselas vía web en cualquier momento. Por último, se mandará a hacer un uniforme para guías y vendedores de la empresa, que vayan en la línea de la imagen corporativa que se desea transmitir a los clientes.
- Información y promoción vía internet: esto se realizará tanto a través de e-mails como de las redes sociales. Para lo primero, se tendrá una base de datos de colegios y profesores, a la cual se le enviará información de la empresa, novedades, ofertas de productos que se quieran potenciar en una época determinada, descuentos, etc. Estos correos electrónicos estarán diseñados siguiendo la imagen corporativa de la empresa, y las direcciones serán obtenidas durante las visitas a colegios, y en la página web, donde la gente se podrá suscribir para recibir estos correos. Por otro lado, se contará con cuentas en redes sociales con tal de promocionar de mejor manera la empresa (Facebook, Twitter, Vimeo, Google+, etc.).
- Patrocinio de Sernatur: es importante que la empresa cuente con el patrocinio de Sernatur (Brilliant Pass ya cuenta con él), debido a que esto transmite confianza a los clientes. Para esto se debe invitar a una de las primeras salidas pedagógicas a gente de esta institución, que visan el patrocinio. A partir de este momento, se puede agregar esta información en todo tipo de publicidad, además de aparecer en la página web de Sernatur, lo cual también es una forma de publicidad.

Personal

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal, como es el caso de esta empresa.¹³

En este caso, la cara visible de la empresa, tanto para ofrecer los productos como en las salidas mismas, serán el vendedor y el guía turístico, que deberán transmitir compromiso con el proyecto, pasión por lo que hacen, y seguridad y confiabilidad a los clientes. En el caso del guía turístico, específicamente, se seleccionará, a través de un riguroso proceso, un pool de guías, que cumplan con las 2 características más importantes que se espera de ellos: tener un grado de conocimiento de las atracciones a las que se saldrá (y tener las ganas de aprender) y poseer buena llegada con los niños, además de imaginación para ayudar a crear actividades para ellos.

Evidencia Física

La evidencia física puede ayudar a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.¹⁴

La evidencia periférica se posee como parte del servicio, pero tiene poco valor independiente del servicio mismo. Confirman el servicio, y no son sustitutos de él, Son elementos complementarios del servicio fundamental. Ejemplos: porta documentos y chequeras personalizadas, carpetas y maletines, etc. En el caso de esta empresa, son parte de la evidencia periférica los artículos de merchandising, la vestimenta de los guías y vendedores, posibles premios ganados por los niños en los juegos o la hoja de certificación de aprendizaje, si es que el profesor así lo decide. Todo esto debe ir de la mano de lo que se pretende transmitir a través de la imagen corporativa de la empresa.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial. En este caso, se pretende que la evidencia esencial sea la de una empresa que transmite seguridad, profesionalismo y originalidad, a través de cada uno de los miembros de la empresa, de los circuitos y de la experiencia en sí.

¹³ Definiciones extraídas del sitio <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

¹⁴ Definiciones extraídas del sitio <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

Procesos

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional.¹⁵

Debe existir una coordinación entre las operaciones de la empresa y su marketing, para así velar por el cumplimiento de los objetivos, y cuidar la imagen de la compañía. Es aquí donde se pone énfasis en la calidad de los servicios de la empresa, que en este caso se concentran en la salida pedagógica, pero evidentemente el proceso de ventas también debe estar siendo evaluado constantemente, pues como ya se dijo es fundamental para el éxito del negocio.

Para lograr que el servicio opere de la mejor manera, se piensa en realizar encuestas de satisfacción a los profesores y colegios con quienes se trabaje, con tal de ir detectando las cosas buenas y malas de la salida, con tal de potenciar las buenas y corregir las malas. En esa encuesta, se incluirá también el proceso de ventas, con tal de ir mejorando también en ese aspecto, y que la imagen de la empresa siga siendo como se pretende.

¹⁵ Definiciones extraídas del sitio <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

6. PLAN DE OPERACIONES

Un plan operacional es necesario para el correcto funcionamiento de una empresa, pues ayuda a dejar en claro el desarrollo en el tiempo de la misma. Para lo anterior, es necesario contar con un análisis descriptivo de los procesos que se deben llevar a cabo, tanto con los clientes, como dentro de la empresa.

6.1. Procesos Relativos a los Clientes

Se realizan diagramas para los 3 procesos más importantes de la empresa en que se involucran a los clientes, que corresponden al proceso de captación, proceso de venta y al desarrollo en sí de la salida pedagógica. A continuación se detallan estos procesos, con sus diagramas respectivos:

Proceso de captación

Como se puede apreciar en el diagrama siguiente, el proceso de captación parte con las acciones de promoción, tanto presenciales como virtuales, que están a cargo del Vendedor y el Gerente de Marketing, respectivamente. Estas acciones son, básicamente, visitar a cada uno de los colegios que son parte del mercado potencial, con tal de ofrecer las salidas de la empresa a la gente de UTP, como a profesores, además de recolectar información para la base de datos de la empresa, profesores y UTP. Además, el Gerente de Marketing se encargará de enviar correos electrónicos permanentemente a la base de datos de la empresa, además de interactuar con los posibles clientes en las redes sociales y actualizar la página web.

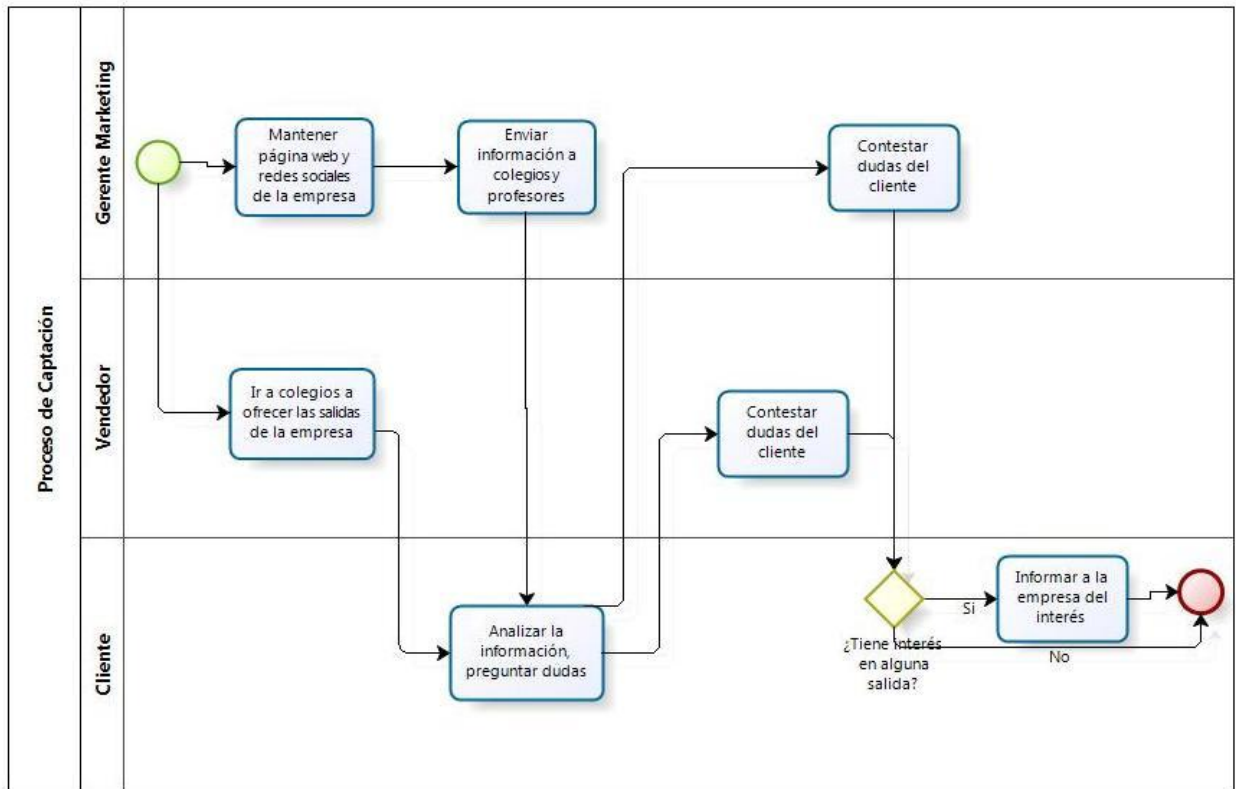
A partir de estas acciones de promoción, el potencial cliente debe analizar la información internamente, profesores y colegio, con tal de ver si estarían interesados, para lo cual el vendedor y el gerente estarán disponibles a responder sus dudas en cualquier momento.

Finalmente, el cliente tomará la decisión de interesarse o no en las salidas, lo que conllevará a que se termine el proceso, ya sea pasando al proceso de venta o iniciándose más adelante un nuevo proceso de captación.

Se debe mencionar que estas acciones de promoción serán constantes durante todo el año, pero con mayor énfasis en los primeros años de la empresa, además de los meses entre Septiembre y Enero, que es el período en que los colegios empiezan a planificar el año siguiente.

Este proceso es clave para la empresa, ya que permite atacar uno de los principales factores críticos de éxito desarrollados anteriormente, que es el crear y mantener una base de clientes a quienes vender los servicios ofrecidos, y este es el primer paso para ello.

Figura 11: Diagrama Proceso de Captación



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de venta

Como se puede apreciar en el diagrama, el proceso de venta propiamente tal empieza en el momento que el cliente se muestra interesado en alguna salida pedagógica de la empresa, lo cual puede hacerse por diversos medios, como el formulario de contacto de la página web, enviando un correo electrónico, llamando por teléfono o a través de las redes sociales.

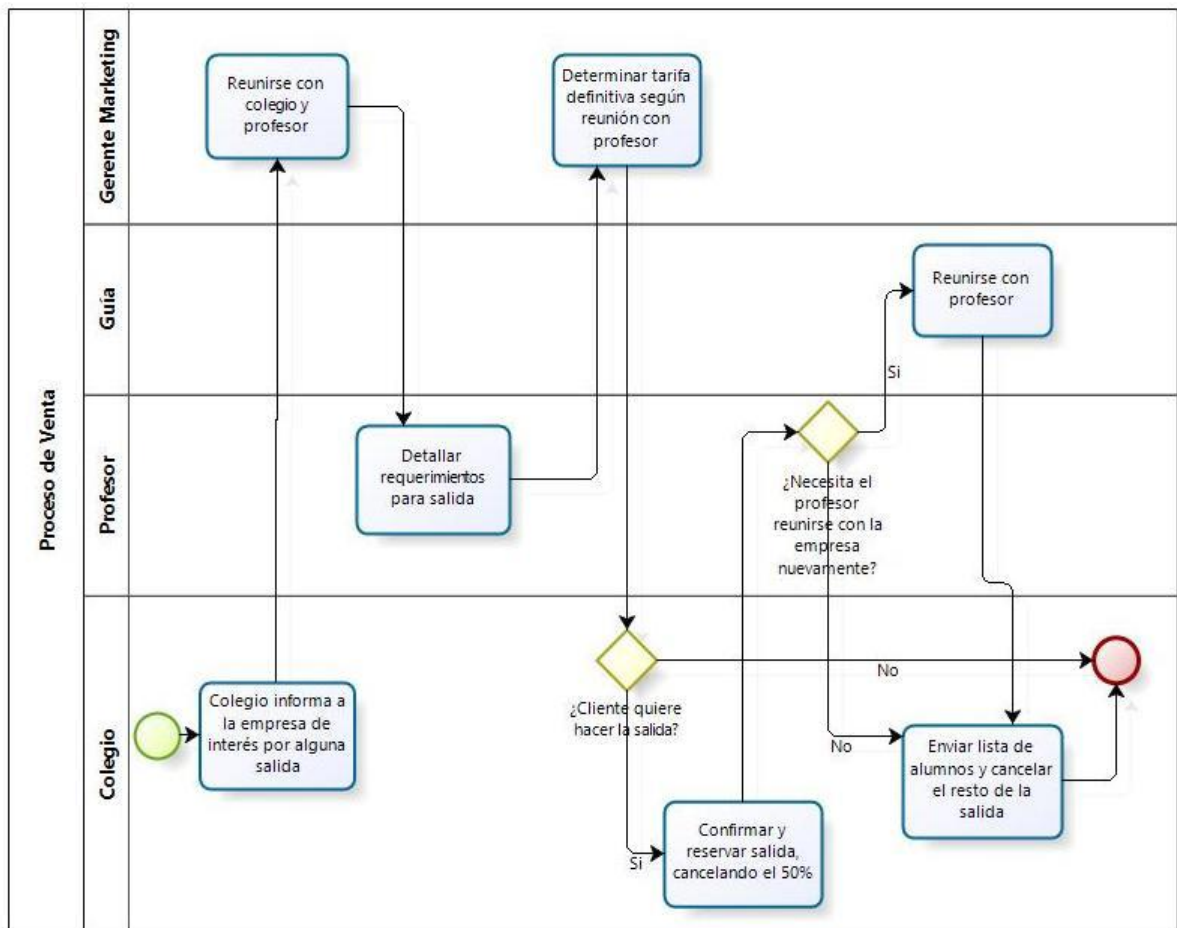
A continuación, la empresa, a través del Gerente de Marketing, se pondrá en contacto con el cliente, con tal de agendar una reunión entre el Gerente, un representante del colegio y el profesor involucrado. La idea de esta reunión, como se dijo anteriormente, consiste en rescatar todos los requerimientos del profesor y el colegio para la salida, y poder definir si se quiere el itinerario original o con alguna modificación, además del régimen alimenticio, según las opciones disponibles (almuerzo incluido, snack incluido o almuerzo por cuenta de cada alumno). A partir de estos requerimientos, se les entregará a los clientes el precio definitivo de la salida.

Luego de esto, el cliente confirmará si le interesa hacer la reserva. De ser así, deberá cancelar anticipadamente el 50% de ella, con lo que se abre el proceso de logística de salida. En caso contrario, se termina el proceso.

Si el profesor desea reunirse una vez más para afinar todos los detalles de la salida, lo hará con el guía que le corresponda para ella.

Finalmente, el colegio debe enviar, a más tardar 2 días antes de la salida, la lista definitiva de los alumnos que asistirán a la salida, además de cancelar el resto de la tarifa, según el número definitivo de niños. Con esto, el proceso de venta concluye.

Figura 12: Diagrama Proceso de Venta



Proceso de desarrollo de la salida

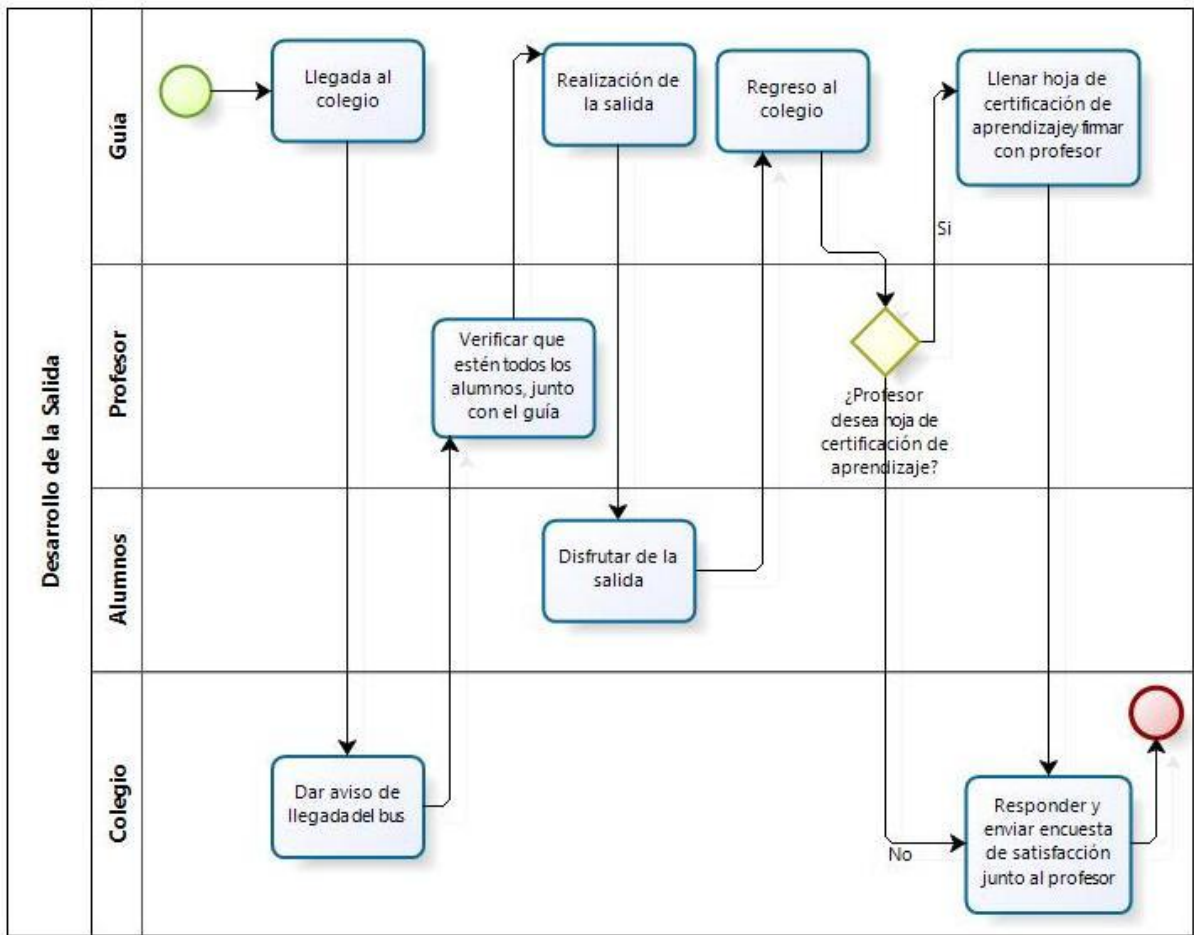
Como se puede apreciar en la Figura 13, el proceso de desarrollo de la salida propiamente tal, comienza con la llegada del bus al colegio, con el guía a bordo, quien entra al colegio, para dar aviso al curso de que ya se encuentra la máquina afuera.

Cuando el curso se dispone a salir, el profesor junto al guía verifican que estén todos los alumnos que cancelaron.

Cuando estén todos, se va el bus, comenzando la salida, con actividades arriba del bus, visitas a diversas instituciones y actividades lúdicas incluidas, donde los alumnos aprenden y disfrutan la salida.

Al regreso al colegio, si es que el profesor quiere una hoja de certificación de aprendizaje, en la que firman guía y el mismo profesor, y donde se deja establecido lo que se aprendió durante la jornada, ambos la llenan y firman. En caso contrario, el guía se retira con el bus, terminando el proceso en el momento en que, después de la salida, el colegio y el profesor envían vía correo electrónico una encuesta de satisfacción sobre la salida pedagógica realizada. Esta encuesta es fundamental para poder ir mejorando e innovando cada vez más, dándole a los clientes una mejor experiencia, y haciendo que la salida cumpla cada vez más con los objetivos planteados en un principio, y que finalmente, conseguirá fidelizar clientes.

Figura 13: Proceso de Desarrollo de la Salida



Fuente: Elaboración Propia

6.2. Procesos Internos

Se realizan diagramas también para los 2 principales procesos internos de la empresa, como son el proceso de logística de la salida y el de diseño de nuevos circuitos.

Proceso de logística de la salida

Este proceso se inicia desde el momento en que el colegio reserva la salida, informando a la empresa, y cancelando el 50% de la tarifa inicial, que luego puede cambiar, dependiendo del número de alumnos definitivo que asistirá.

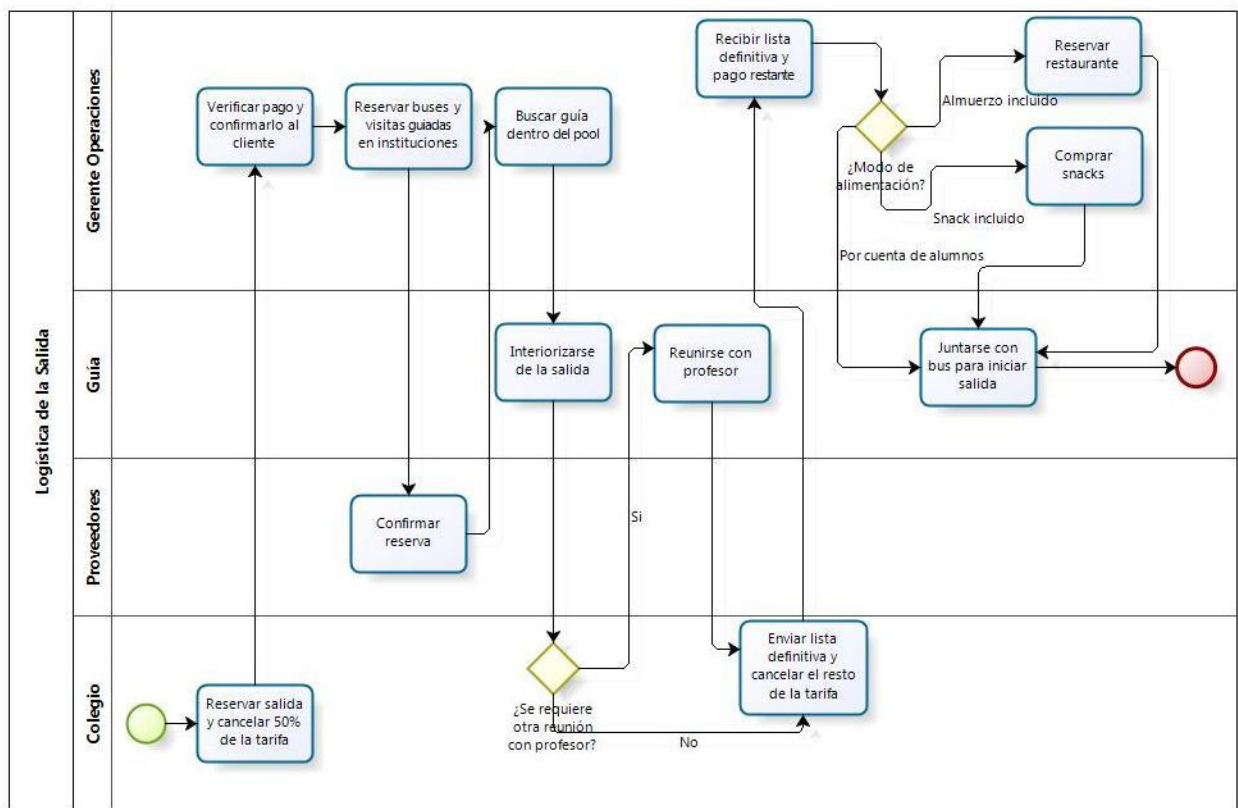
A partir de esto, el Gerente de Operaciones de la empresa debe verificar el pago realizado y confirmárselo al cliente, lo que desencadena que se comiencen a hacer las reservaciones pertinentes, tanto con las instituciones como con los buses.

A continuación, se debe buscar al guía que realizará la salida dentro del pool que se establecerá en el inicio de la empresa, quien debe interiorizarse y estudiar sobre la salida, y si es que el profesor requiere una nueva reunión con la empresa, el guía será el representante de la empresa en ella.

Cuando el colegio envíe la lista definitiva de alumnos que asistirán a la salida, el Gerente de Operaciones, quien la recibirá, junto con el pago restante, debe encargarse de la comida de la salida, si es que esa fue la opción elegida por el cliente.

Por último, el proceso culmina en el momento en que el bus pasa a buscar al guía a las oficinas de Brilliant Company S.A, ubicadas en calle Carabineros de Chile, comuna de Santiago, para posteriormente dirigirse al colegio.

Figura 14: Proceso de Logística de la Salida



Proceso de diseño y rediseño de circuitos

Este proceso es más esporádico que los anteriores, pues se realizará sólo una vez por año, aproximadamente, para tener tiempo de evaluar los circuitos que se han ofrecido y la reacción de los clientes ante ellos, sin perjuicio de que se puedan diseñar nuevos circuitos en cualquier momento, ante la necesidad o requerimiento de algún cliente.

Se debe decir también que para este proceso, se necesitará el concurso de un profesor que haya tenido experiencia con UTP's durante su vida profesional, con tal de diseñar buenos circuitos y actividades.

Además, este proceso se debe llevar a cabo en la fase de implementación de la empresa, con tal de revisar los circuitos que se proponen en este trabajo y definir las actividades a realizar en cada uno de ellos.

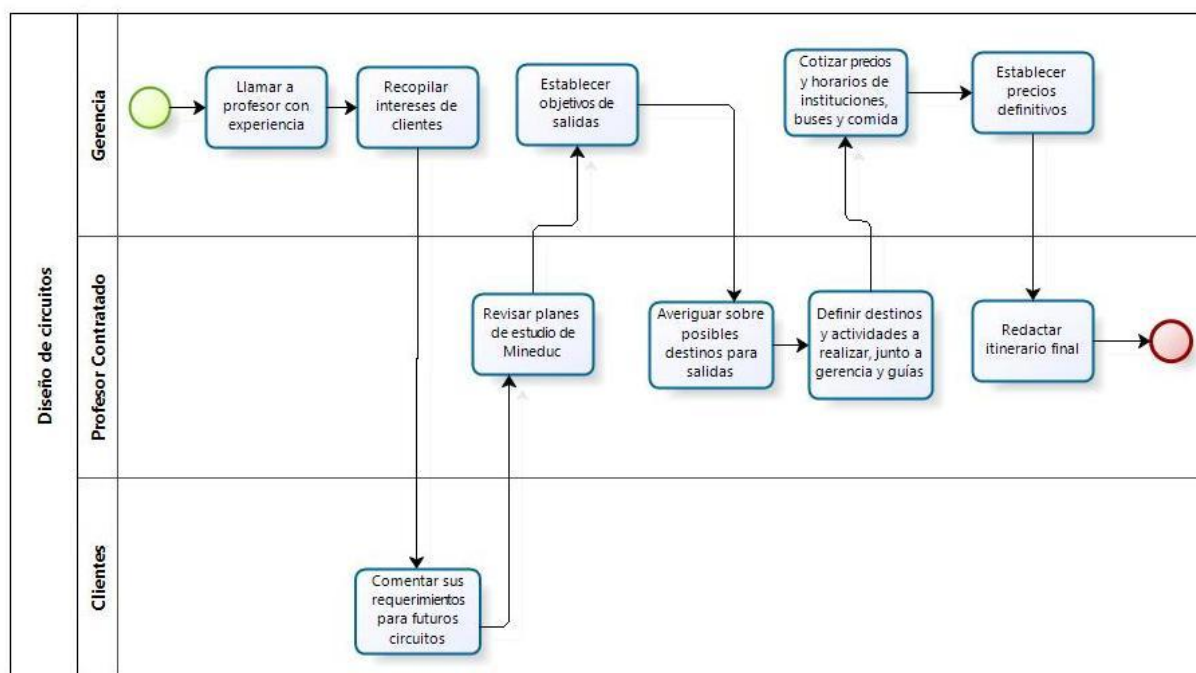
Como se puede apreciar en la figura a continuación, el proceso comienza cuando lo decide el Gerente General de la empresa, quien llama al profesor mencionado anteriormente para trabajar en el diseño y rediseño de circuitos y actividades. Este mismo Gerente debe recopilar los requerimientos de los clientes, a través de las encuestas de satisfacción y conversaciones con ellos, con tal de entregar estos antecedentes al profesor, quien además debe investigar sobre virtuales actualizaciones de los planes de estudios del Ministerio de Educación, y sobre posibles nuevos destinos.

Luego, el profesor, en conjunto con los gerentes de la empresa, deben definir los cambios a realizar en los circuitos que ya se hacen, y qué circuitos nuevos se agregarán, además de actividades para ellos.

A partir de esto, la gerencia cotizará los costos de los nuevos circuitos, o de las modificaciones de los antiguos, con lo que se decidirán los precios definitivos.

Finalmente, el proceso termina cuando el profesor redacta los itinerarios definitivos, que serán publicados en la página web y serán incorporados en los flyers.

Figura 15: Proceso de diseño y rediseño de circuitos



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Métodos de Control Organizacional

Con tal de controlar las actividades y procesos que se realizan en la empresa, se implementarán ciertos métodos de control organizacional, siendo los principales las encuestas de satisfacción y las reuniones periódicas.

La encuesta de satisfacción realizada al final de cada salida permitirá ir haciendo ajustes que permitan brindar cada día un mejor servicio, pensando en lo que quieren los clientes, que en este caso son los colegios y los profesores, que precisamente son quienes responderán estas encuestas.

Es fundamental esta herramienta, para poder efectuando innovaciones en los servicios ofrecidos, adaptándose a lo que quiere el cliente, que evidentemente es lo más importante. Es por esto que la encuesta debe ser respondida obligatoriamente por el profesor antes de bajarse del bus, y por el colegio después de efectuada la salida, agregando en ella sugerencias de los clientes de todo tipo, para poder mejorar.

La otra herramienta importante son las reuniones periódicas que se tendrán, entre todo el equipo y por separado por área. Es así como el vendedor debe estar permanentemente reportándose con el Gerente de Marketing, mientras que los guías

deben hacerlo con el Gerente de Operaciones. Dos veces a la semana se reunirá el área de marketing, y antes y después de cada salida el Gerente de Operaciones con el guía respectivo. Por último, una vez a la semana se realizarán reuniones de todo el equipo, con tal que todos tengan una visión de la labor realizada en cada una de las áreas del negocio.

6.4. Plan de Implementación

El plan de implementación busca determinar las actividades desde la entrega de esta memoria hasta los primeros meses de puesta en marcha de la empresa. Las actividades que se indican a continuación en la Figura 16, son las acciones más críticas que se deben ejecutar para dar forma a la nueva área de la empresa. Este proceso deberá ser organizado en un espacio de alrededor de 5 meses, poniendo como meta que se realice la primera venta a fines de Marzo, y que la primera salida se realice en Abril, juntando experiencia durante el 2012, para centrarse en vender los planes anuales para el año 2013 a fines del año 2012. El plan se llevará a cabo tomando como referencia la siguiente Carta Gantt:

Figura 16: Carta Gantt Plan de Implementación “Nombre Empresa”

Mes	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Actividades																									
1. Entrega Memoria	■																								
2. Buscar equipo de trabajo (profesor, vendedor, guías)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
3. Registrar la marca	■	■	■	■																					
4. Contratación profesor				■																					
5. Búsqueda de empresa para página web	■	■	■	■																					
6. Diseñar con profesor circuitos e itinerarios definitivos					■	■	■	■	■	■	■	■	■												
7. Realización de página web					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
8. Creación de correos electrónicos y redes sociales					■	■	■	■	■	■	■	■	■												
9. Diseño de folletos y merchandising					■	■	■	■	■	■	■	■	■												
10. Mandar a hacer folletos y artículos de merchandising						■	■	■	■	■	■	■	■												
11. Contratación vendedores						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12. Gestionar acuerdos con instituciones						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13. Realización de presentación de la empresa						■	■	■	■	■	■	■	■												
14. Gestionar acuerdo con empresa de buses						■	■	■	■	■	■	■	■												
15. Selección pool de guías							■	■	■	■	■	■	■												
16. Hacer circuitos de prueba								■	■	■	■	■	■												
17. Mandar a hacer ropa para guías y vendedor								■	■	■	■	■	■												
18. Ofrecer el producto vía web y visitando colegios									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
19. Primera venta											■	■	■												
20. Primera salida pedagógica																			■	■	■	■	■	■	■
21. Obtener patrocinio de Sernatur																						■	■	■	■

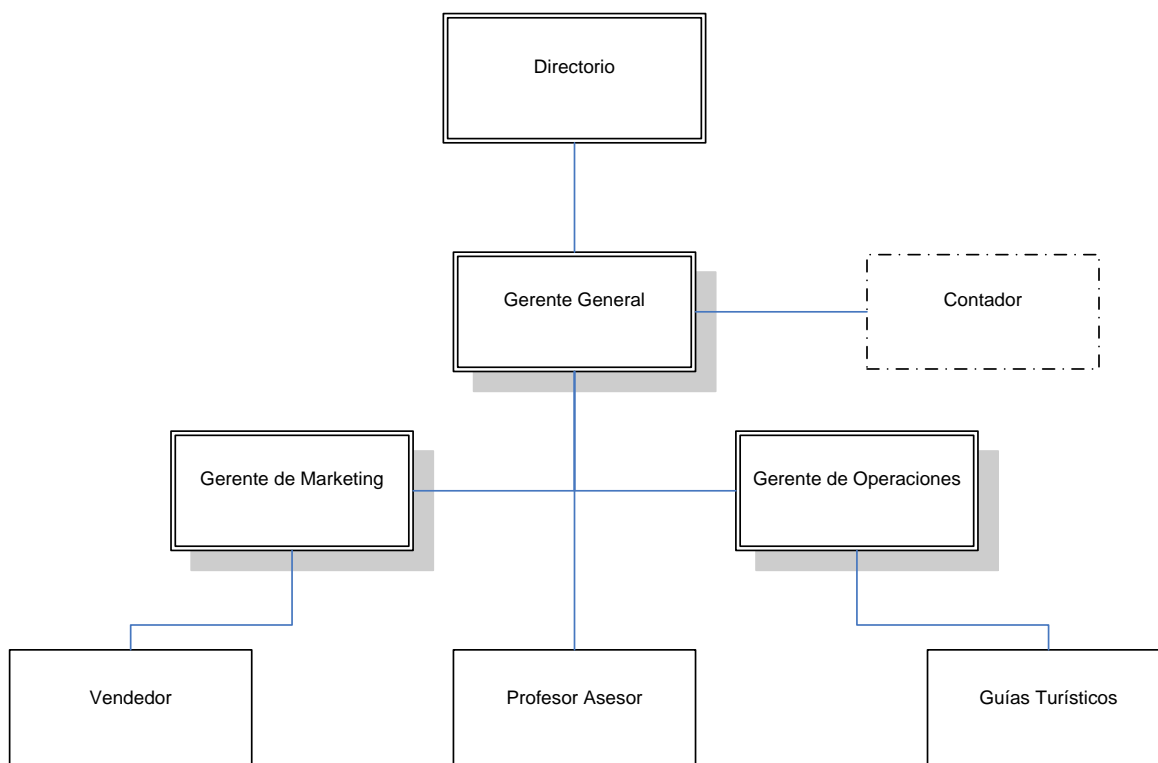
Fuente: Elaboración Propia

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Organigrama

El organigrama de la nueva área de la empresa se muestra en el diagrama de la Figura 17, donde también son consideradas ciertas estructuras de Brilliant Company S.A en general, como es el caso del Directorio o el Gerente General, y que se presenta a continuación:

Figura 17: Organigrama de Brilliant School dentro del contexto de Brilliant Company S.A



Fuente: Elaboración Propia

7.2. Definición de Cargos y Funciones

En la Tabla 16 se describe cada uno de los cargos del organigrama de la empresa, especificando las tareas que se deben cumplir los trabajadores que estén en cada uno de los puestos.

Para cada uno de los cargos, se necesita un trabajador, excepto para el guía turístico, donde se trabajará con un pool de 4 guías en un inicio, donde se irán llamando dependiendo de la salida pedagógica que se realice.

Tabla 16: Definición de Cargos y Funciones

Cargo	Descripción y Principales Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer los lineamientos estratégicos que le son impartidos por el Directorio. ➤ Establecer las metas y objetivos de corto y mediano plazo para la organización en su totalidad. ➤ Definir los lineamientos para las proyecciones de resultados financieros. ➤ Liderar la organización de forma clara y positiva, entregando las herramientas necesarias para que cada una de las áreas logre los objetivos solicitados. ➤ Administrar las finanzas de la empresa, llevando al día la contabilidad de ingresos y egresos de la compañía. ➤ Este cargo no corresponde sólo a esta nueva línea de la empresa, sino que a la organización en su totalidad.
Gerente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar estrategias con el objetivo de potenciar el negocio, generadoras de valor para la compañía. ➤ Desarrollar vínculos permanentes con clientes y aliados, participando en las reuniones con los clientes previas a la venta de las salidas. ➤ Analizar, proponer y monitorear la implementación de políticas y procedimientos relacionados a la administración de carteras de clientes, manejo de equipos de venta, análisis de competencia. ➤ Cumplir mensualmente con la meta de ventas establecida previamente. ➤ Estar en contacto permanente con el vendedor, con tal de que se cumplan al pie de la letra las estrategias comerciales planteadas. ➤ Determinar las tarifas definitivas de las salidas que son modificadas con respecto a los itinerarios propuestos inicialmente por la empresa.
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurarse de que estén todas las condiciones dadas para dar un servicio de calidad a los clientes. ➤ Impulsar mejora continua a los procesos de la empresa, optimizando recursos, sin afectar la calidad del servicio. ➤ Supervisar la logística de los procesos internos de la empresa, específicamente los que tienen que ver con proveedores. ➤ Contactar y supervisar el trabajo de los guías turísticos que realizarán las salidas pedagógicas.
Profesor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar a la empresa en la misión de diseñar nuevos circuitos y

Asesor	<p>mejorar los ya existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigar constantemente sobre los planes de estudio del Ministerio de Educación, así como de nuevos lugares que puedan visitarse para mejorar el aprendizaje de los contenidos por parte de los alumnos. ➤ Programar actividades lúdicas para cada una de las salidas pedagógicas, que permitan aprender jugando a los niños. ➤ Evaluar las salidas pedagógicas en términos pedagógicos y sugerir cambios, tanto en las actividades como instituciones visitadas. ➤ Debe poseer experiencia en algún colegio, habiendo formado parte de alguna Unidad Técnico-Pedagógica.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir mensualmente con la meta de ventas establecida previamente por el directorio y el Gerente General de la compañía. ➤ Desarrollar vínculos permanentes con clientes, dando a conocer en terreno o vía web las distintas salidas de la empresa. ➤ Debe tener muy buenas habilidades comunicacionales, poder de convencimiento e iniciativa, ya que trabajará en base a objetivos y comisiones.
Guía Turístico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guiar la salida pedagógica, conduciendo los juegos y enseñando a los alumnos las cosas más importantes de rescatar de los lugares visitados, dando espacio también al profesor del curso. ➤ Proponer actividades para la salida pedagógica, con tal de ser realizadas en ella. ➤ Será la cara visible de la empresa, por lo que debe transmitir los valores de la empresa, es decir, confianza y seguridad, además de tener llegada con los niños y conocer sobre los temas tratados en la salida. ➤ Debe tener experiencia en trabajo con niños y estudios de turismo.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar a la empresa en temas contables y legales, apoyando la labor del Gerente General.

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Sueldos y Honorarios

Se detalla en este subcapítulo sobre las remuneraciones percibidas por cada trabajador de la empresa, dentro del organigrama presentado anteriormente, y haciendo previamente algunas salvedades importantes.

Como el Gerente General se encarga de liderar la organización en general, y no sólo esta parte de la empresa, no serán consideradas sus remuneraciones, pues no variarán en principio con la puesta en marcha de esta nueva área de la empresa.

El contador con el que cuenta la empresa cobra sus honorarios en relación a las ventas de la empresa, pidiendo una suma del 1%, con un mínimo de 1,5 UF, por lo que ellos serán variables mes a mes.

A los vendedores se les cancelará una parte del sueldo como fijo, y el resto será variable, con una comisión del 5% de las ventas realizadas.

Por último, es importante destacar que durante el inicio de la empresa, el cargo de Gerente de Operaciones y Gerente de Marketing será desempeñado por la misma persona, que será uno de los socios de la empresa, el cual resignará dinero de un sueldo de mercado, y al cual se le irá pagando más a medida que vayan aumentando las ventas.

Muchos de los sueldos de los trabajadores tendrán un gran componente variable, necesario en este tipo de empresa, ya que los costos variables representan el gasto más importante dentro del presupuesto.

A continuación se detalla cada uno de los cargos de la empresa y sus honorarios:

Tabla 17: Sueldos y Honorarios

Cargo	Remuneración Bruta	Tipo Vínculo	Personas	Horario	Total Horas
Gerente	Entre \$250.000 y \$750.000	Contrato	1	9-18 horas	45
Vendedor	\$200.000 base + 5% Ingresos por ventas	Contrato	2	8-17 horas	45
Guía Turístico	\$12.500 por salida en Stgo y \$17.000 por salida fuera de Stgo	Honorarios	4	Variable	Variable
Profesor Asesor	\$ 200.000	Honorarios	1	A Convenir	2 asesorías año 1 y 2; 1 asesoría en adelante
Contador	1% ventas, con mínimo de 1,5 UF	Honorarios	1	Free Lance	Todo el año

Fuente: Elaboración Propia

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Inversiones

Las inversiones para este proyecto no son grandes, en gran parte debido a que se trata de una nueva área de la empresa, por lo que la infraestructura para funcionar ya existe.

Por otra parte, la mayor parte de los costos de hacer salidas pedagógicas corresponde al pago de remuneraciones y al gasto en buses e instituciones que serán visitadas.

Sin embargo, a pesar de ser baja, hay ciertas inversiones que es necesario realizar, siendo la mayor parte de ellas inversiones intangibles, como la inscripción de la marca, el desarrollo de una página web, la inversión en circuitos de prueba o artículos publicitarios, que permitirán que la nueva área de la empresa comience sus actividades de buena manera.

El total de estas inversiones que se realizarán en el año 0 asciende a \$1.834.740.

Para algunas de las inversiones a realizar se puede recuperar su IVA, por lo que este impuesto fue considerado en el cálculo realizado.

En la tabla a continuación, se detallan las inversiones que se realizarán en el año 0 del proyecto:

Tabla 18: Inversiones

Inversión	Monto	IVA	Proveedor
Ropa Guías (polera + chaqueta)	\$ 54.740	\$ 10.401	AFV Publicitarios
Página Web + Imagen Corporativa	\$ 250.000	\$ 0	Servicios Internet ID1
Registro de Marca	\$ 160.000	\$ 0	Inapi
Merchandising Inicial	\$ 50.000	\$ 9.500	AFV Publicitarios
Circuitos de prueba (Van 4 días)	\$ 280.000	\$ 0	Van Privada
Circuitos de prueba (Guías 4 días)	\$ 240.000	\$ 0	Honorarios 4 Guías Finales
Trípticos Iniciales	\$ 200.000	\$ 38.000	AFV Publicitarios
Profesor Asesor	\$ 200.000	\$ 0	Profesor Asesor
Vendedor 2 meses	\$ 400.000	\$ 0	Vendedor
Total	\$ 1.834.740	\$ 57.901	

Fuente: Elaboración Propia

8.2. Demanda

Para calcular la demanda estimada de salidas pedagógicas, fue necesario basarse en datos históricos de la industria y en datos de demanda de salidas efectuadas por 2 colegios de Santiago, entregados por sus jefes de UTP durante entrevistas a principios de 2011.

Basándose en un método de ventas pasadas para predecir demanda, y tomando específicamente la experiencia de la empresa Lahuentour, que partió haciendo salidas pedagógicas en el mes de Diciembre de 2009, y durante el año 2010 logró efectuar un total de 61 salidas, se estimará que durante los primeros doce meses la empresa realizará el mismo número de salidas anuales, replicando los resultados mensuales de la empresa a la que se hizo referencia.

La demanda para el primer año, detallada por mes, es la siguiente:

Tabla 19: Demanda Año 1 por Mes

Mes	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Total
Nº Salidas	4	7	7	6	4	7	5	8	8	5	0	0	61

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, gracias a entrevistas realizadas en el Colegio Compañía de María Seminario (particular pagado) y el Instituto Miguel León Prado (particular subvencionado), se conoce el número de salidas pedagógicas mensuales y anuales que realizaron esos colegios en el año 2010. Proyectando estos datos, podemos decir que cada colegio particular realiza en promedio 10 salidas pedagógicas al año, mientras que los colegios subvencionados, en promedio, realizan 7 al año.

Durante los 5 años que dura la evaluación económica, se cree que, al igual que la mayoría de las empresas, la demanda se comportará como una curva “s”, siendo exponencial en un principio y logarítmica al final del período.

Como se mencionó en el subcapítulo de mercado meta, se espera el primer año abarcar un 0,7% de las salidas que realizan los colegios que pertenecen al mercado objetivo, que corresponde a 61, mientras que para el año 5 se espera realizar el 3,5% de esas salidas, es decir, 302.

Realizando una proyección en el programa Excel, se obtuvo la siguiente demanda para los 5 años que abarca el plan de negocios:¹⁶

Tabla 20: Demanda para los 5 años

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Salidas	61	107	184	261	302

Fuente: Elaboración Propia

Así, la demanda mensual desde el año 2 en adelante será calculada teniendo en cuenta el total de salidas anuales, y la estacionalidad de las cifras de la empresa Lahuentour, detalladas anteriormente.

Para los años siguientes a la evaluación, se espera seguir aumentando las ventas en torno al 10 ó 15%, siguiendo así la función logarítmica observada.

¹⁶ Para ver la demanda detallada por mes y año, ver el Anexo C

Según estadísticas de las otras empresas que realizan salidas pedagógicas, alrededor de un 50% de las salidas que realizan son hechas a Valparaíso, Isla Negra o Pomaire, siendo estos 3 destinos los más demandados por lejos.

La otra mitad se reparte en partes iguales entre atracciones cercanas a Santiago y salidas dentro de la ciudad misma, por lo que esas mismas proporciones se tomaron en la empresa, para poder simplificar los cálculos.

Por ejemplo, para el primer año la demanda según tipo de circuito es como sigue:

Tabla 21: Demanda Año 1 según tipo de circuito

Mes	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Total Año 1
Nº Salidas	4	7	7	6	4	7	5	8	8	5	0	0	61
Salidas V Reg	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	0	0	31
Salidas RM	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	0	0	16
Salidas Stgo	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	0	15

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Costos

Se consideran dos tipos de costos: fijos y variables, donde los primeros no representan una alta cantidad mensual, mientras que los últimos sí son bastante significativos al momento de efectuar la evaluación económica del proyecto. Además es importante tener en cuenta el IVA, que también es un gasto importante en el proyecto y es fundamental que sea explicado en este capítulo.

Costos Fijos

Los costos fijos mensuales del proyecto se pueden separar en remuneraciones y otros costos fijos.

Dentro de los otros costos fijos, no fueron considerados algunos ítems de gastos de administración normales en cualquier empresa, como por ejemplo, los servicios básicos, debido a que Brilliant Company S.A tiene sus instalaciones en el departamento de uno de los socios, que funciona como oficina de la compañía, por lo que en estos ítems no es necesario realizar nuevos gastos de los que ya se hacen antes de la puesta en marcha de la nueva área de la empresa.

Mayoritariamente, los costos fijos considerados corresponden al transporte del vendedor, gastos en comida, mantención de página web y gastos en publicidad y merchandising de la empresa.

Estos costos fijos ascienden a \$85.000 mensuales. Es importante mencionar que algunos de estos costos fijos pueden recuperar el IVA, por lo que ese impuesto fue calculado mes a mes. Los únicos costos que no recuperan IVA son la mantención de la

página web y el transporte público, debido a que las empresas de esos rubros están exentas de IVA.

Para el mes de Febrero los costos fijos suben un poco, alcanzando \$235.000, debido a que durante ese mes se mandarían a hacer los trípticos para todo el año, pero hay algunos de los costos normales que se eliminan, al no estar los colegios funcionando.

En la tabla siguiente se detallan los costos fijos que fueron considerados en este análisis:

Tabla 22: Costos Fijos por Mes

Ítem	Monto	IVA	Proveedor
Mantenión Página Web	\$ 15.000	\$ 0	Servicios Internet ID1
Celulares	\$ 20.000	\$ 3.800	Entel PCS
Artículos de oficina	\$ 5.000	\$ 950	Librería Campus
Transporte Vendedor	\$ 40.000	\$ 0	Transantiago
Artículos Merchandising	\$ 5.000	\$ 950	AFV Publicitarios
Total	\$ 85.000	\$ 5.700	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Costos Fijos Febrero

Ítem	Monto	IVA	Proveedor
Mantenión Página Web	\$ 15.000	\$ 0	Servicios Internet ID1
Trípticos	\$ 200.000	\$ 38.000	AFV Publicitarios
Celulares	\$ 20.000	\$ 3.800	Entel PCS
Total	\$ 235.000	\$ 41.800	

Fuente: Elaboración Propia

Remuneraciones

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las remuneraciones de los trabajadores de la empresa, en la mayoría de los casos tienen un componente fijo y otro variable, que depende de los ingresos por ventas percibidos por la compañía durante el mes correspondiente.

Así, durante cada mes el costo en remuneraciones es diferente, al ser este un negocio muy estacional, y al ir aumentando los ingresos a medida que va pasando el tiempo y la empresa se va consolidando en el mercado de las salidas pedagógicas.¹⁷

Costos Variables

La mayor parte de los costos asociados a la empresa son variables, contándose dentro de ellos el arriendo de los buses, el pago de las entradas a los lugares históricos o

¹⁷ Para conocer el detalle de las remuneraciones mensuales y anuales, ver el Anexo C

culturales que se visitarán y los materiales necesarios para desarrollar las actividades lúdicas que se planean hacer en cada una de las visitas, tanto arriba del bus como en los lugares a visitar.

Con tal de simplificar el cálculo de los costos variables mensuales y anuales de la empresa, se consideró sólo 3 salidas para representar cada uno de los tipos de ellas (Quinta Región, Región Metropolitana y Santiago). Estos circuitos elegidos son Valparaíso, Granja Educativa de Lonquén y Museo de Arte Precolombino.

Según entrevistas realizadas con las UTP's de los colegios, en promedio el número de alumnos que asisten a las salidas es de 32, debido a que muchas veces asisten 2 cursos juntos para aprovechar el viaje todos. Por esta razón, para realizar el cálculo de costos variables, se tomó la simplificación de que a todas las salidas asisten 32 alumnos, calculando los costos para cada salida, y posteriormente para el número de salidas al mes o al año que fueron definidas anteriormente.

Los costos variables de cada uno de los circuitos son los siguientes:¹⁸

Tabla 24: Costos Variables de los circuitos de la empresa

Circuito	Costos
Valparaíso	\$ 268.000
Isla Negra	\$ 302.400
Pomaire	\$ 268.400
Buin Zoo	\$ 164.000
Granja Lonquén	\$ 167.000
Río Clarillo	\$ 127.400
Centro Santiago	\$ 81.000
Planetario	\$ 137.600
Observatorio	\$ 160.000
Rukha Kimn	\$ 199.000
Museo de la Moda	\$ 144.000
MIM	\$ 137.600
Museo de Arte Precolombino	\$ 110.000
Museo Bellas Artes	\$ 90.800
Museos Gratuitos	\$ 80.000
Empresas	\$ 80.000

Fuente: Elaboración Propia

IVA

Según documentos del Servicio de Impuestos Internos (SII)¹⁹, las agencias de viaje en Chile deben pagar el IVA solamente de las comisiones que ganan al vender paquetes turísticos, y no de los ingresos totales obtenidos mensual o anualmente.

¹⁸ Para conocer el detalle de los costos variables mensuales y anuales, ver el Anexo C

¹⁹ Información extraída del sitio http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/iva/001_030_5028.htm

Se consultó en el SII cuál es la situación con este impuesto para los tour operadores, rubro al cual pertenece la empresa, y esta nueva área en particular, ya que ella arma todos los circuitos, recibiendo como respuesta que los tour operadores deben tributar el IVA de la misma manera que lo hacen las agencias de viaje.

Debido a lo anterior, cada mes se pagará el IVA correspondiente a la diferencia entre los ingresos y los costos de los viajes, es decir, el 19% de esa cantidad.

8.4. Ingresos

Los ingresos de esta nueva área de la empresa, se explican solamente por el pago de las tarifas de las salidas pedagógicas. Cada salida tiene un precio diferenciado por 2 variables: el número de niños pagados, siendo mayor a medida que vayan menos niños a la actividad, y si se incluye o no el almuerzo o un snack en la salida, existiendo circuitos en los que no se da nada para comer (los que terminan a la hora de almuerzo o antes) o en los que se les pide a los mismos niños que lleven su almuerzo (Buin Zoo y Río Clarillo).

Con tal de simplificar el cálculo de los ingresos mensuales y anuales de la empresa, al igual que para los costos, se consideró sólo 3 salidas para representar cada uno de los tipos de ellas (Quinta Región, Región Metropolitana y Santiago). Estos circuitos elegidos son Valparaíso, Granja Educativa de Lonquén y Museo de Arte Precolombino.

Al igual que en el capítulo anterior, se consideraron viajes de 32 alumnos pagados.

Así, por ejemplo, el circuito de Valparaíso posee las siguientes tarifas:

Tabla 25: Tarifas Circuito Valparaíso

Alumnos pagados	Salida c/ almuerzo	Salida s/ almuerzo
40-43	\$ 13.500	\$ 11.000
35-39	\$ 14.500	\$ 12.000
30-34	\$ 15.500	\$ 13.000
26-29	\$ 16.500	\$ 14.000
22-25	\$ 17.500	\$ 15.000

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos que deja cada circuito (contando 32 alumnos pagados, con almuerzo en el caso de Valparaíso y tomando el taller más barato en el caso de la Granja Educativa de Lonquén) son los siguientes:

Tabla 26: Ingresos que deja cada uno de los circuitos de la empresa

Circuito	Ingresos
Valparaíso	\$ 464.000
Isla Negra	\$ 496.000
Pomaire	\$ 448.000
Buin Zoo	\$ 312.000
Granja Lonquén	\$ 288.000
Río Clarillo	\$ 240.000
Centro Santiago	\$ 176.000
Planetario	\$ 256.000
Observatorio	\$ 272.000
Rukha Kimn	\$ 320.000
Museo de la Moda	\$ 256.000
MIM	\$ 240.000
Museo de Arte Precolombino	\$ 208.000
Museo Bellas Artes	\$ 184.000
Museos Gratuitos	\$ 176.000
Empresas	\$ 176.000

Fuente: Elaboración Propia

Para conocer los ingresos mensuales y anuales, debido a las ventas de salidas, consultar el Anexo C.

8.5. Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo considera los recursos necesarios para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación.

Existen al menos tres modelos para calcular el monto para invertir en capital de trabajo: el contable, el del periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo, siendo este último el más exacto de los tres disponibles para calcular la inversión en capital de trabajo, al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos.²⁰

En este caso, para determinar el capital de trabajo necesario para la empresa, se calculó cuál sería el mes con el mayor déficit económico del primer año, que es el año con más pérdidas, resultando ser el mes de Noviembre. Así, el máximo monto que se necesita cubrir sería el Flujo de ese mes, que corresponde a \$4.074.782, pero para asegurarse por cualquier imprevisto, el capital de trabajo corresponderá a \$4.200.000.

²⁰ Definición extraída del sitio <http://www.buenastareas.com/ensayos/Inversion-En-Capital-De-Trabajo-y/735589.html>

No se consideró en el año 0 en el Flujo de Caja, debido a que está incluido en cada uno de los años posteriores, y además considerarlo en el año 0 sería duplicar el efecto de la inversión en capital de trabajo.

8.6. Tasa de Descuento

Para poder determinar si este negocio es rentable económicamente o no, se han realizado diversos análisis, los cuales han permitido llegar a obtener el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de retorno de la inversión (PRI) y el Break-Even Operacional.

Para la determinación del Valor Presente Neto se ha considerado primeramente obtener el CAPM como la tasa de descuento exigida por los accionistas en este negocio. El CAPM (Capital Asset Pricing Model) se obtiene a partir de la siguiente expresión:

$$CAPM = rf + PRM * \beta_p^{s/d}$$

Donde rf es la tasa libre de riesgo, PRM es el premio por riesgo de mercado, y el β patrimonial sin deuda, es el riesgo de este negocio comparado con el riesgo del mercado total donde se encuentra éste inserto.

Esta es una de las maneras existentes de determinar la tasa de descuento, pero para este caso en particular presenta ciertas desventajas, como que los β serán tomados de empresas de Estados Unidos y no de Chile. Además al ser esta una empresa pequeña en un mercado que no está tan desarrollado ni allá ni acá, no tiene ningún símil en las bolsas, por lo que la tasa de descuento que se obtendrá podría no ser tan buena.

Determinación de rf

La tasa libre de riesgo fue obtenida de acuerdo a la tasa de los Bonos del Banco Central de Chile en Pesos (BCP) a 5 años, que se corresponde a 4,91% para el mes de Septiembre 2011, informado por el Banco Central de Chile en su sitio web.²¹ La rentabilidad del activo libre de riesgo está asociada al retorno de un bono (papel de Deuda) emitido por el Banco Central. En el caso de Chile la BCP a 5 años es una de las más estables y por ello fue considerada, además de que precisamente esa es la duración de la evaluación económica.

Determinación del PRM

El premio por riesgo de mercado se define como la diferencia entre el retorno esperado del portafolio de mercado y la tasa libre de riesgo ($rm - rf$). Este premio fue calculado utilizando el comportamiento del IPSA de los últimos 10 años²² (tasa de retorno de

²¹ Tasa obtenida del sitio <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/>

²² Según datos del sitio

<http://es.finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EIPSA&a=09&b=27&c=2001&d=09&e=27&f=2011&g=m&z=66&y=0>

mercado) y la tasa libre de riesgo. En este caso r_m corresponde a 14,13%, siendo el PRM un 9,2%.

Determinación del Beta

Tal como fue mencionado anteriormente, el beta patrimonial sin deuda corresponde al índice de riesgo sectorial del negocio evaluado en relación al mercado donde éste se encuentra. Se ha considerado, sin embargo, complejo determinar este riesgo en Chile para el negocio de esta nueva área de Brilliant Company S.A, dado que no existe información consistente; por lo tanto, se ha decidido considerar un beta Proxy, es decir, un beta comparable asociado a la industria en EE.UU. Para ello se han considerado los betas de cuatro industrias que tienen directa relación con la nueva empresa en términos de rubros asociados. Se aplicará además un factor de seguridad mínimo de 0,96 para determinar el beta Proxy a utilizar, pues es promedio de los betas de todas las industrias. El cálculo del beta promedio se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 27: Cálculo Beta Promedio

Industria	Beta
Servicios Educativos	0,84
Entretenimiento	1,38
Recreación	1,21
Publicidad	1,55
Recursos Humanos	1,57
Promedio Beta	1,31

Fuente: The Data Page, 2011

El beta obtenido finalmente corresponde a 1,31, lo cual parece razonable, pensando que el promedio de la industria es de 0,96.

Determinación del CAPM

Reemplazando los valores anteriores en la ecuación de CAPM, se obtiene que:

$$CAPM = 4,92\% + 9,2\% * (1,31 * 0,96) = 16,5\%$$

Esto corresponde a la tasa de descuento para el proyecto.

Podría pensarse que esta tasa de descuento puede ser un poco baja, debido a que para los colegios este no es un servicio esencial, sino más bien de lujo, y que al momento de existir alguna crisis económica en la institución, uno de los primeros ítems en desaparecer serán las salidas pedagógicas. De todas maneras, según lo apreciado en otras memorias de proyectos turísticos, la tasa de descuento es similar, por lo que se seguirá adelante la evaluación con la tasa de descuento calculada anteriormente.

8.7. Financiamiento

El proyecto en estudio, al no requerir una inversión tan cuantiosa, será financiado íntegramente con el patrimonio de la empresa, por lo que no se requiere algún préstamo bancario u otro método de financiamiento adicional.

8.8. Flujo de Caja e Indicadores

Con tal de determinar la rentabilidad del proyecto, se calcularon una serie de indicadores utilizados frecuentemente en evaluación de proyectos, como el VPN, TIR, IVAN, PRI y Break-Even Operacional, que se detallarán a continuación.

Para calcular el VPN, como se explicó anteriormente, se utilizó una tasa de descuento del 16.5%, con lo que obtenemos un Valor Presente Neto de \$5.094.462.

En tanto, la TIR y el IVAN no son indicadores relevantes para este proyecto, debido a que la inversión inicial realizada es baja, por lo que confunden al lector más que ayudar a visualizar la rentabilidad efectiva del proyecto.

En la siguiente tabla se detallan los indicadores más relevantes del proyecto:

Tabla 28: Resumen Indicadores Análisis Financiero

Indicador	Valor
VAN (16,5%)	\$ 5.094.462
IVAN	2,78
TIR	40%
PRI	1S Año 4
Break-Even Operacional	2S Año 2

Fuente: Elaboración Propia

8.9. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se ha considerado analizar tres posibles escenarios (negativo, normal, positivo), para cada una de las cuatro variables relevantes a considerar (salidas vendidas, costos variables, precio de las salidas y costos en RR.HH). Considerando dichas variables y escenarios se pueden formular los comentarios señalados en los párrafos siguientes.

Sobre el precio de venta de las salidas, éste incidirá fuertemente en los indicadores del proyecto, tanto considerando un escenario positivo (precios aumentan en un 15%) como un escenario negativo (precio disminuye un 15%). De hecho, es el factor que incide más fuertemente en el VPN, al menos al disminuir el precio, por lo que hacer muchas promociones con el precio puede no ser tan bueno.

En relación a la variable de salidas vendidas, ésta tiene una incidencia bastante fuerte en el VPN, mayor al precio de venta incluso en una situación positiva, por lo que es fundamental el trabajo que realizarán los vendedores para poder ir aumentando las salidas vendidas con el tiempo. Es absolutamente clave poder alcanzar el número de salidas proyectadas para el éxito del negocio.

Los costos variables, por su parte, también tienen una importante incidencia tanto en el requerimiento de capital de trabajo como en el VPN, esto se explica dado que el negocio depende en gran medida de los costos variables, en especial los que consideran el arriendo de buses y entradas a lugares históricos y culturales. Se debe mencionar que a medida que vaya pasando el tiempo y estas instituciones vayan viendo que la empresa es responsable de un gran flujo de pasajeros, estos costos van a ir siendo menores, obteniendo mejores beneficios que los que ya se han conversado con ciertas instituciones y empresas, fundamentalmente buses.

Así como los costos variables de los circuitos tienen una importante incidencia en los indicadores del proyecto, lo mismo ocurre con los costos en recursos humanos, que si bien no son tan significativos como los costos variables, poseen una gran importancia en el resultado final de la empresa, en gran medida debido a que la mayoría de los sueldos tiene un importante componente variable.

Los costos fijos tienen una incidencia muy baja dentro de los indicadores del proyecto, debido básicamente a que no se consideran en ellos los sueldos del personal, y a que dentro de esta nueva área de la empresa no se deben cancelar algunos costos fijos que están absorbidos por el resto de la empresa, como los servicios básicos o el inicio de actividades, patentes, etc.

Como conclusión del análisis de los potenciales riesgos del negocio, se puede establecer en términos generales que en relación al VPN y el Capital de Trabajo utilizado, el precio de las salidas, el aumento de las salidas vendidas y los costos variables son los factores más importantes para ser considerados. En un segundo nivel vendrían los costos en recursos humanos, que tienen un gran componente variable.

Dentro de todas estas variables, es difícil variar de manera importante el precio o los costos variables, debido a que dependen del mercado, por lo que se debe hacer mayor hincapié en la variable que más se puede hacer crecer, que es el número de salidas vendidas.

A continuación se presenta un resumen del análisis de sensibilidad realizado para la nueva área de la empresa:

Tabla 29: Resumen Análisis de Sensibilidad

	Sit. Negativa	Sit. Normal	Sit. Positiva
Variacion Precio	-15%	0%	15%
VPN	-\$ 12.211.710	\$ 5.094.462	\$ 20.966.438
Cap. Trabajo	\$ 6.500.000	\$ 4.200.000	\$ 2.000.000
Variacion Venta Salidas	-15%	0%	15%
VPN	-\$ 7.400.310	\$ 5.094.462	\$ 21.503.260
Cap. Trabajo	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Variacion Costos Variables	20%	0%	-20%
VPN	-\$ 10.783.864	\$ 5.094.462	\$ 19.783.866
Cap. Trabajo	\$ 6.300.000	\$ 4.200.000	\$ 2.200.000
Variacion Costos Fijos	20%	0%	-20%
VPN	\$ 4.500.318	\$ 5.094.462	\$ 5.688.605
Cap. Trabajo	\$ 4.400.000	\$ 4.200.000	\$ 4.000.000
Variacion Costos RR.HH	20%	0%	-20%
VPN	-\$ 4.149.870	\$ 5.094.462	\$ 14.170.344
Cap. Trabajo	\$ 6.400.000	\$ 4.200.000	\$ 2.100.000

Fuente: Elaboración Propia

9. PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2011, y Enero, Febrero y Marzo de 2012 se realizará el plan de implementación de la empresa anteriormente descrito en la Carta Gantt en el capítulo 6. Estas acciones se tomarán para poder realizar la primera salida pedagógica en Marzo de 2012, y poder desarrollar y corregir los temas que sean necesarios durante el verano, incluyendo al profesor asesor, gerencia y guías turísticos.

Después de este período viene la puesta en marcha de la empresa, que estará centrada en corregir los errores que se hayan cometido dentro de las salidas, lo cual no debería llevar mucho tiempo, y fundamentalmente, en conseguir vender una gran cantidad de salidas pedagógicas, empezando por los colegios que fueron contactados durante el desarrollo de este trabajo.

Se partirá con 1 vendedor en la calle durante los meses de Diciembre y Enero, para pasar a 2 desde Marzo de 2012, que deberían dar abasto a la cantidad de salidas pedagógicas que se esperan para los primeros 5 años. Si en algún momento, se necesitaran más vendedores, se les contratará.

Según lo conversado con los colegios, los meses más importantes para las ventas de salidas anuales son Diciembre y Enero, ya que los profesores y colegios planifican el año siguiente en esos meses. Así, es importante agendar reuniones para Diciembre y Enero, con tal de trabajar durante todo el año con los colegios, y es por esto que la empresa partirá en este tiempo.

También son meses cruciales para las ventas Marzo, Abril, Mayo, Agosto, Septiembre y Octubre, debido a que el resto de los meses hay mucha carga académica por el fin de semestre, o vacaciones, por lo que se pondrá mayor énfasis en aquellos meses.

Es importantísimo, sobre todo en los primeros meses de la empresa, ir evaluando cada una de las acciones emprendidas, y sobre todo recoger las opiniones y propuestas de los clientes para poder mejorar cada vez más el servicio, y hacerse cargo de los Factores Críticos de Éxito encontrados, específicamente de llevar a cabo un plan de ventas efectivo, promocionando una diferenciación de las demás empresas, y pudiendo fidelizar clientes a través de una experiencia de calidad y una relación comercial de largo plazo.

También es importante señalar que los primeros años se trabajará con pérdidas, y según los cálculos, el momento en que se empezarán a tener ganancias operacionales es en el 2do semestre del año 2, momento a partir del cual se comenzará a recuperar la inversión, lo que se logra en el año 4.

10. CONCLUSIONES

El informe realizado representa un exhaustivo estudio sobre la posibilidad de abrir una nueva área de negocios en la empresa turística nacional Brilliant Company S.A, en el área de las salidas pedagógicas para colegios.

Se ha podido demostrar que es una industria que aún está en pañales en Chile, y es a partir de esto de donde nace la idea de diversificar la empresa, incorporando estos servicios.

Según el análisis de la industria realizado, se puede decir que ella tiene un potencial medio de éxito, debido a diversos factores, como que la competencia no es tan intensa, que existe una gran cantidad de clientes que no han sido abordados por ninguna empresa y que aún no hay grandes barreras de entrada ni de salida. A partir de este análisis se puede destacar que el principal factor de éxito de una empresa en esta industria radica en cómo vender las salidas a los colegios y profesores, convenciéndolos de arriesgarse a realizar salidas con una empresa, desafiando lo que hacen normalmente, que es dejar la organización en manos del profesor. Para esto son fundamentales los contactos ya efectuados durante el desarrollo de este estudio, y lo que puedan realizar en este aspecto los vendedores que se contratarán.

Además, según lo recopilado en la investigación de mercado, los profesores y jefes de UTP están bastante abiertos a probar esta forma de realizar salidas pedagógicas, siempre que la empresa tenga las características que ellos buscan: que efectivamente exista un aprendizaje en la salida, profundizando lo aprendido en el aula, que se garantice la seguridad de los niños, que los alumnos lo pasen bien, y que exista cierta flexibilidad en las salidas, agregando o quitando propuestas que a cada profesor o cada colegio puedan resultarles más adecuadas.

Es así como las propuestas de esta nueva área de negocios, bautizada como Brilliant School, incorporan el sentir de los tomadores de decisiones, basándose en una estrategia de diferenciación de la competencia. La empresa incorporará propuestas tales como el realizar actividades lúdicas, juegos o dinámicas en cada una de sus salidas pedagógicas, con tal de que los niños aprendan jugando, y los profesores puedan darse cuenta del real aprendizaje que existió; realizar una reunión previa entre la empresa y el profesor, con tal de definir exactamente las cosas que se desean lograr con la salida y qué actividades se realizarán específicamente para lograrlas; recopilar las impresiones del profesor y la gente del colegio a través de encuestas de satisfacción, etc., que fueron aprobadas por los profesores y jefes de UTP entrevistados.

Además, como ya se dijo, es fundamental el apartado de promoción, que será principalmente a través de los vendedores e internet, además de brindar salidas de calidad, donde realmente los clientes se den cuenta que están pagando un precio justo por lo recibido y quieran seguir trabajando con Brilliant School, debido a que les entrega un plus a las salidas organizadas por profesores y a las organizadas por otras

empresas. En este apartado son claves los guías y las actividades preparadas con antelación para las salidas.

Se tiene pensado también dedicar esfuerzos a la innovación, donde cada cierto tiempo se renovarán las actividades a realizar y se agregarán o quitarán circuitos, dependiendo en gran parte del feedback conseguido en las salidas que ya se hayan realizado.

Luego de haber diseñado la nueva empresa, se procedió a realizar el análisis financiero de ella, con tal de determinar si es un proyecto rentable, obteniéndose un VPN de \$5.094.462, con una inversión de \$1.834.740 y un capital de trabajo necesario de \$4.200.000. Si bien es cierto el VAN no es tan alto, se aprecia que para los años posteriores a la evaluación se seguirá ganando dinero, por lo que se ve como un proyecto rentable en el mediano y largo plazo, además de poder establecerse como líder de la industria, ante la ausencia de alguna empresa grande en ella.

Al efectuar el análisis de sensibilidad, fue posible darse cuenta que dentro de los factores estudiados, existe uno que depende en gran parte de la empresa y es al cual se deben dedicar los esfuerzos: la cantidad de salidas pedagógicas vendidas, por lo que este factor toma una mayor importancia como crítico para el éxito de la compañía.

De esta manera, los objetivos planteados al comienzo del trabajo pudieron ser cumplidos a cabalidad, tanto general como objetivos específicos, recomendándose la realización del proyecto, a pesar de ser un proyecto pequeño en las cifras, pero fijándose de sobremanera en cómo poder mantener una demanda como la que se proyecta en este estudio, lo que resulta ser clave en el éxito del proyecto. Así, se puede decir que se logró generar un buen negocio, pensando en todos los aspectos de él, y esencialmente, acorde a las necesidades del mercado objetivo para el que se diseñó.

De todas maneras, el éxito no está para nada garantizado, sobre todo pensando en que para cualquier colegio, servicios de este tipo son vistos como bienes de lujo, y que de producirse cualquier estrechez en el presupuesto del establecimiento, probablemente uno de los primeros gastos en eliminarse serán las salidas pedagógicas.

Como idea a futuro, de tener éxito el proyecto dentro de la Región Metropolitana, se puede considerar una expansión a otras ciudades del país, primero a la Zona Central, y luego a la Zona Norte y Sur. Además, también se puede considerar la expansión de la empresa a la industria de las giras de estudios cuando se tenga una gran cantidad de clientes atendidos y satisfechos, con los cuales ya se contará con una relación comercial larga, y especialmente, con mutua confianza.

11. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: competitividad y globalización: conceptos y casos. 2008. Por Michael A. Hitt “et al”. 7ª ed. Mexico, D.F., Thomson.
- FUNDAMENTOS DE MARKETING. 2007. Por William J. Stanton “et al”. 14ª ed. en español. México, McGraw-Hill. 741p.
- KOTLER, P. 2000. Marketing Management: The Millennium Edition. Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall. 718p.
- MALHOTRA, N. 2008. Investigación de Mercados. 5ª ed. México, Pearson Educación. 811p.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, N.J., John Wiley & Sons Inc. 281p.
- PORTER, M. 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1st Free Press ed. New York, Free Press. 557p.
- PORTER, M., 1999. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 26ª reimpresión. México, Continental. 407p.
- SAPAG, N., 2007. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. 1ª ed. México, Pearson Educación. 486p.

Trabajos de Título

- JARAMILLO J., K. 2008. Plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 112p.
- KRAUS F., D. 2009. Plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos orientada a jóvenes. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 103p.
- LARRAÑAGA S., G. 2010. Plan de negocios para una cadena de hostales en Chile. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 108p.

Publicaciones

- ALONSO, G. 2008. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.
- MINEDUC. 2008. Resumen Proyecto de Ley ‘Subvención Escolar Preferencial’.
- MINEDUC. 2009. Estadísticas de la educación.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. 2010. Introducción al Turismo.
- SERNATUR. 2010a. Estimación PIB turístico y su evolución desde el año 2003.
- SERNATUR. 2010b. Informe anual 2009.
- TAMAYO, B. 1996. Modelo Didáctico Operativo.
- WILLATT, C. 2009. Template Plan de Negocios v2.0.

Sitios Web

- BANCO CENTRAL. 2011.
<http://si2.bcentral.cl/Basededatoseconomicos/951_455.asp?f=M&s=BCU%2020%20anos>
- EL MERCURIO. 2008.
<<http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={d66d3928-672a-4df5-8110-ae60a73cf51}>>
- HERNÁNDEZ, J. [s.a].
<<http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase2.shtml>>
- MI TECNOLÓGICO. [s.a].
<<http://www.mitecnologico.com/Main/CapitalDeTrabajo>>
- SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. 2010.
<http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/iva/001_030_5028.htm>
- THE DATA PAGE. 2011.
<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html>
- TORRES, F. [s.a].
<<http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>>

12. ANEXOS

12.1. ANEXO A: ENCUESTA

Encuesta para colegios

I.- INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta tiene por finalidad conocer sus preferencias en el tema de las salidas pedagógicas, con tal de poder diseñar e implementar una empresa que las realice. Se agradece desde ya su valioso tiempo y buena disposición.

II.- DATOS PERSONALES

Nombre: _____ Establecimiento: _____

Cargo: _____ Tipo de Establecimiento: _____ Comuna: _____

III.- PREGUNTAS

1.- En el establecimiento donde usted trabaja, ¿Se realizan salidas pedagógicas?

- i) SI
- ii) NO. ¿Por qué? _____

2.- Si es que se hacen salidas pedagógicas, ¿A cargo de quién está la organización de ellas?

- i) PROFESOR
- ii) EMPRESA EXTERNA
- iii) OTRO _____

3.- ¿Cómo calificaría la experiencia con la actual forma de organizar las salidas pedagógicas?

- i) MUY BUENA
- ii) BUENA
- iii) REGULAR
- iv) MALA
- v) MUY MALA

4.- Enumere los siguientes objetivos de sus salidas pedagógicas, donde 1 es el más relevante para ellas, y 5 el menos relevante.

- i) REFORZAR CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
- ii) CONOCER LUGAR INTERESANTES
- iii) APORTAR A LA CULTURA GENERAL DE LOS ALUMNOS
- iv) QUE LOS ALUMNOS LO PASEN BIEN
- v) OBSERVAR A LOS ALUMNOS EN UN CONTEXTO DISTINTO A LA SALA DE CLASES
- vi) OTROS _____

5.- Enumere del 1 al 7 las siguientes salidas pedagógicas, donde 1 es el tipo de salida más relevante para ser realizada con sus alumnos, y 7 el tipo de salida menos relevante.

- i) LUGARES HISTÓRICO CULTURALES FUERA DE SANTIAGO (VALPARAÍSO, ISLA NEGRA, POMAIÉ, SEWELL, GRANJA EDUCATIVA LONQUÉN, BUINZOO, ETC.)
- ii) EXCURSIONES AL AIRE LIBRE (RÍO CLARILLO, VALLECITO, YERBA LOCA, LA CAMPANA, EL MORADO, ETC.)
- iii) SUBIDAS A LA NIEVE (FARELLONES, COLORADO, VALLE NEVADO, ETC.)
- iv) LUGARES HISTÓRICO CULTURALES EN SANTIAGO (RUCAMAPUCHE, PLANETARIO, QUINTA NORMAL, OBSERVATORIOS, CERRO SAN CRISTÓBAL, ETC.)
- v) CASCO HISTÓRICO DE SANTIAGO
- vi) VISITAS A EMPRESAS (SOPROLE, COCA COLA, ETC.)
- vii) MUSEOS DE SANTIAGO (MIM, BELLAS ARTES, PRECOLOMBINO, ETC.)
- viii) OTROS _____

6.- ¿Cuáles de las siguientes propuestas cree que serían importantes dentro de una salida con los niños de su colegio? (Puede marcar más de 1 opción).

- i) REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN PREVIA ENTRE EL PROFESOR Y LA EMPRESA
- ii) JUEGOS O DINÁMICAS HECHAS POR EL GUÍA, CON TAL DE MEDIR EL APRENDIZAJE
- iii) REGALO PARA LOS NIÑOS COMO RECUERDO DE LA SALIDA
- iv) PREMIOS PARA LOS JUEGOS QUE SE HAGAN
- v) COLACIÓN O ALMUERZO INCLUIDO
- vi) HOJA DE CERTIFICACIÓN DE APRENDIZAJE FIRMADA POR EL PROFESOR Y EL GUÍA
- vii) OTRAS _____

7.- Ordene las siguientes características del 1 al 5, según las que usted considere que debería tener una empresa para poder efectuar salidas pedagógicas con su colegio, donde 1 es la característica más relevante y 5 la menos relevante

- i) BUEN GUÍA (CON CONOCIMIENTOS Y BUENA LLEGADA A LOS NIÑOS)
- ii) BUSES SEGUROS Y CONFIABLES
- iii) PRECIOS BAJOS
- iv) LUGARES INTERESANTES PARA VISITAR
- v) PATROCINIO DE SERNATUR
- vi) OTRA _____

8.- ¿Estarían dispuestos como colegio a hacer salidas pedagógicas con una empresa que tuviera las características anteriores?

- i) SI
- ii) NO

Encuesta para profesores

I.- INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta tiene por finalidad conocer sus preferencias en el tema de las salidas pedagógicas, con tal de poder diseñar e implementar una empresa que las realice.

Se agradece desde ya su valioso tiempo y buena disposición.

II.- DATOS PERSONALES

Nombre: _____ Establecimiento: _____

Asignatura: _____ Tipo de Establecimiento: _____ Comuna: _____

III.- PREGUNTAS

1.- Como profesor, ¿Realiza salidas pedagógicas con sus cursos?

- i) SI
- ii) NO. ¿Por qué? _____

2.- Si es que hace salidas pedagógicas, ¿A cargo de quién está la organización de ellas?

- i) PROFESOR
- ii) EMPRESA EXTERNA
- iii) OTRO _____

3.- ¿Cómo calificaría la experiencia con la actual forma de organizar las salidas pedagógicas?

- i) MUY BUENA
- ii) BUENA
- iii) REGULAR
- iv) MALA
- v) MUY MALA

4.- Enumere los siguientes objetivos de sus salidas pedagógicas, donde 1 es el más relevante para ellas, y 5 el menos relevante.

- i) REFORZAR CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
- ii) CONOCER LUGAR INTERESANTES
- iii) APORTAR A LA CULTURA GENERAL DE LOS ALUMNOS
- iv) QUE LOS ALUMNOS LO PASEN BIEN
- v) OBSERVAR A LOS ALUMNOS EN UN CONTEXTO DISTINTO A LA SALA DE CLASES
- vi) OTROS _____

5.- ¿Cuáles de las siguientes propuestas cree que serían importantes dentro de una salida con sus cursos? (Puede marcar más de 1 opción).

- i) REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN PREVIA ENTRE EL PROFESOR Y LA EMPRESA
- ii) JUEGOS O DINÁMICAS HECHAS POR EL GUÍA, CON TAL DE MEDIR EL APRENDIZAJE
- iii) REGALO PARA LOS NIÑOS COMO RECUERDO DE LA SALIDA
- iv) PREMIOS PARA LOS JUEGOS QUE SE HAGAN
- v) COLACIÓN O ALMUERZO INCLUIDO
- vi) HOJA DE CERTIFICACIÓN DE APRENDIZAJE FIRMADA POR EL PROFESOR Y EL GUÍA
- vii) OTRAS _____

6.- ¿Quién cree usted que debe tener mayor protagonismo dentro de la salida?

- i) PROFESOR
- ii) GUÍA
- iii) AMBOS POR IGUAL

7.- Ordene las siguientes características del 1 al 5, según las que usted considere que debería tener una empresa para poder efectuar salidas pedagógicas con su colegio, donde 1 es la característica más relevante y 5 la menos relevante

- i) BUEN GUÍA (CON CONOCIMIENTOS Y BUENA LLEGADA A LOS NIÑOS)
- ii) BUSES SEGUROS Y CONFIABLES
- iii) PRECIOS BAJOS
- iv) LUGARES INTERESANTES PARA VISITAR
- v) PATROCINIO DE SERNATUR
- vi) OTRA _____

8.- ¿Estaría dispuesto a hacer salidas pedagógicas con una empresa que tuviera las características anteriores?

- iii) SI
- iv) NO

12.2. ANEXO B: CIRCUITOS

Valparaíso Patrimonio de la Humanidad

Es una de las ciudades más antiguas de Chile, y el puerto más representativo del país. Es sede del Congreso Nacional y de la Armada de Chile, por lo que es una ciudad muy importante administrativamente hablando.

La ciudad posee una identidad única, que la llevó a ser nombrada Patrimonio de la Humanidad el año 2003. En ella se pueden visitar sus 44 cerros, de donde se puede tener una espléndida vista de la ciudad.

Sin lugar a dudas que las calles a pie de cerro, los estrechos pasajes, las escaleras, los miradores, las casas pendiendo al vacío y que parecen al alcance de la mano de los pasajeros de antiquísimos ascensores, las fisuras con fondo de mar, el puerto principal y la gran cantidad de museos son rasgos que atraen a turistas de todo el mundo a lo largo del año.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
08:00	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:00	Llegada a Valparaíso
10:30	Visita al Congreso Nacional
11:30	City Tour por Valparaíso, tanto en el plano como cerros
12:15	Almuerzo en restaurant
13:15	Subida a Cerro Artillería en funicular
13:30	Visita Museo Naval de la Armada de Chile
14:00	Salida a Viña del Mar
14:20	Visita a Reloj de flores
14:45	City Tour por Viña del Mar
15:00	Visita Quinta Vergara, tanto al anfiteatro como el parque
15:15	Juegos realizados por el guía en el Parque Quinta Vergara
16:30	Regreso a Santiago, con actividades en el bus
18:30	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Salida c/ almuerzo	Salida s/ almuerzo
35-40	\$ 13.500	\$ 11.000
30-34	\$ 14.500	\$ 12.000
26-29	\$ 15.500	\$ 13.000
22-25	\$ 16.500	\$ 14.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 40 pagados, respectivamente.

Isla Negra: Casa de Pablo Neruda

Situado en el corazón del Litoral Central chileno, el pueblo de Isla Negra es una parada esencial para el turista que visita la zona.

Los motivos de este hecho son muchos, siendo el más importante la Casa Museo del Poeta, refugio creativo de Pablo Neruda, el más importante y reconocido creador de las Letras Chilenas, donde además se encuentra su tumba junto a la de su mujer Matilde Urrutia.

Pero, a pesar de su infinita importancia, Isla Negra no es solo Neruda. Además de sus bellezas naturales el pueblo se encuentra habitado y permanentemente visitado por artistas y artesanos del más alto nivel, todo esto apoyado por una pujante oferta hotelera y gastronómica de gran calidad.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
08:30	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada a Isla Negra
10:45	Inicio visitas guiadas por Casa de Pablo Neruda en grupos de a 8 personas
12:15	Término visita a Casa de Neruda
12:30	Almuerzo en restaurant
13:30	Juegos en la playa
14:30	Regreso a Santiago, con actividades en bus
16:30	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Salida c/ almuerzo	Salida s/ almuerzo
40-43	\$ 13.500	\$ 11.000
35-39	\$ 14.500	\$ 12.000
30-34	\$ 15.500	\$ 13.000
26-29	\$ 16.500	\$ 14.000
22-25	\$ 17.500	\$ 15.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Pomaire: Tradición y Artesanía

Es un pueblo ubicado a 60 km. de Santiago, cuyo atractivo principal es la vocación Alfarera de sus habitantes y la gastronomía típica Chilena.

Allí, visitaremos la Granja Educativa Alfarera, cuyo principal objetivo es que todos, sin importar la edad, puedan tener la oportunidad de conocer y experimentar este maravilloso arte de manera didáctica, en un amplio y agradable entorno, donde puedan echar a volar la imaginación y descubrir ¡Lo entretenido que es visitar Pomaire!

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad (Programa Completo)
08:30	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:30	Llegada a Pomaire y City Tour
10:00	Inicio visita a Granja Educativa Alfarera
10:10	Video educativo
10:30	Circuito por cada etapa del proceso artesanal
11:00	Taller de alfarería y demostración del proceso antiguo (a mano)
11:30	Taller de tornería y demostración del proceso moderno (en torno)
12:10	Término visita a Granja Educativa Alfarera
12:30	Juegos desarrollados por el guía en Granja Educativa Alfarera
13:15	Almuerzo en restaurant
14:15	Regreso a Santiago, con actividades en bus
15:15	Llegada al colegio

Hora	Actividad (Programa Básico)
08:30	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:30	Llegada a Pomaire y City Tour
10:00	Inicio visita a Granja Educativa Alfarera
10:10	Video educativo
10:30	Circuito por cada etapa del proceso artesanal
11:00	Taller de alfarería y demostración del proceso antiguo (a mano)
11:25	Demostración de tornería
11:50	Término visita a Granja Educativa Alfarera
12:00	Juegos desarrollados por el guía en Granja Educativa Alfarera
12:45	Almuerzo en restaurant
13:45	Regreso a Santiago, con actividades en bus
14:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

- Programa Completo

Alumnos pagados	Salida c/ almuerzo	Salida s/ almuerzo
40-43	\$ 12.750	\$ 10.250
35-39	\$ 13.750	\$ 11.250
30-34	\$ 14.750	\$ 12.250
26-29	\$ 15.750	\$ 13.250
22-25	\$ 16.750	\$ 14.250

- Programa Simple

Alumnos pagados	Salida c/ almuerzo	Salida s/ almuerzo
40-43	\$ 12.000	\$ 9.500
35-39	\$ 13.000	\$ 10.500
30-34	\$ 14.000	\$ 11.500
26-29	\$ 15.000	\$ 12.500
22-25	\$ 16.000	\$ 13.500

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Lunes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Granja Educativa Lonquén

A sólo 45 minutos de Santiago se ubica este auténtico campo Chileno, el cual abre sus puertas para que todos sus visitantes conozcan y participen de las actividades de una Granja en pleno funcionamiento, con talleres muy didácticos y entretenidos.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
08:30	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:30	Llegada a Granja Educativa
09:45	Comienzo tour guiado: alimentación de truchas, ordeña manual, siembra, visita manual, recorrido por bosque aventura, visita sector floricultura
11:30	Taller a elección
	1) Taller de pan amasado
	2) Taller de artesanía en greda
	3) Taller de artesanía en mimbre ecológico
	4) Taller de huerto orgánico
12:45	Almuerzo en zona de pic nic. Cada alumno lleva el suyo
13:45	Juegos realizados por guía
14:30	Regreso al colegio, con actividades en el bus
15:30	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos Pagados	Salida c/ Taller 1, 2 ó 3	Salida c/ Taller 4
40-43	\$ 7.500	\$ 8.250
35-39	\$ 8.250	\$ 9.000
30-34	\$ 9.000	\$ 9.750
26-29	\$ 10.000	\$ 10.750
22-25	\$ 11.000	\$ 11.750

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Lunes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Buin Zoo

Zoológico ubicado en la comuna de Buin, al sur de Santiago, que posee más de 250 especies animales.

Existen numerosos tipos de visitas que se pueden hacer, según los intereses de cada curso.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
08:30	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:30	Llegada a Buin Zoo
10:00	Comienzo de visita seleccionada previamente (ver detalle de visitas)
12:30	Término visita
12:45	Juegos realizados por guía
13:15	Almuerzo en zona de pic nic del zoológico. Cada alumno lleva el suyo
14:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
15:00	Llegada al colegio

Visitas disponibles:

1. Seres vivos y su entorno: Esta visita la preparamos para los más pequeños, quienes son conducidos por un recorrido lleno de nuevas experiencias y donde se les invita a descubrir su entorno natural así como los animales, vegetales y distintos elementos naturales que existen en él. Nivel Sugerido: Desde Pre-Kinder hasta 2º Básico.
2. Soy así porque vivo así: Los animales tienen distintos tamaños, formas y colores ya que cada uno de ellos está especialmente adaptado para sobrevivir en su hábitat. Aquí aprenderás sobre la forma en que los animales se relacionan con el lugar donde viven y las adaptaciones que han desarrollado. Nivel sugerido: Desde Pre-Kinder hasta 3º Básico.
3. Chilenos en el corazón: Los animales de nuestro país son únicos y es nuestra responsabilidad conocerlos y conservarlos. Conozcamos el pudú, el puma, el tucúquere y muchos otros chilenos, para valorar su existencia y entender que cada uno de nosotros puede hacer algo para conservarlos. Nivel sugerido: Desde 3ro Básico hasta 4º Medio.
4. Animales S.O.S: El ser humano se ha convertido en la principal amenaza para los seres vivos y por tanto muchas especies están a punto de desaparecer por sus acciones. En esta visita conocerás los animales amenazados, los factores que pueden extinguirlos y qué podemos hacer para ayudarlos. Nivel sugerido: Desde 3º Básico hasta 4º Medio.
5. Tesoros de la naturaleza: La diversidad animal de nuestro planeta es enorme y todavía conocemos muy poco acerca de ella. Mediante un amplio recorrido por todo el Buin Zoo descubrirás la enorme sabiduría de la naturaleza y curiosidades de fauna de los cinco continentes. Nivel sugerido: desde Pre-Kinder hasta 4º Medio.
6. De la selva a la granja: ¿Qué diferencia a los animales salvajes de los domésticos? En esta visita contestaremos esta pregunta para fomentar además la elección de mascotas adecuadas y la responsabilidad en su cuidado. También se abordará el tema de la importancia de ambos grupos de animales; los primeros ayudan directamente al hombre y los segundos permiten que la naturaleza y el propio Hombre siga existiendo. Nivel sugerido: Desde Pre-Kinder hasta 2º Básico.
7. El camino de la evolución: Los visitantes descubrirán que en la naturaleza nada se realiza al azar; cada adaptación, cada perfeccionamiento del diseño corporal de una especie encuentra su razón de ser en el gran concierto de la evolución. Aquí podrás comprender que la evolución es un proceso constante, continuo y actual, que involucra no sólo lo que hemos sido, sino también lo que somos y a donde vamos. Nivel sugerido: Enseñanza media.

8. Artrópodos: Niños y jóvenes serán conducidos por expertos en un recorrido al artrópodo más grande y completo del país. Allí vivirás experiencias fascinantes y obtendrás conocimientos sobre el mundo de los bichos; su biología, clasificación o su importancia.
9. El misterio de la Jungla Maya: A través de un entretenido juego de pistas y desafíos, los niños y niñas participantes podrán recorrer las distintas zonas del Buin Zoo para reunir los elementos que le permitirán descubrir el misterio de la jungla Maya. El trabajo en equipo es fundamental para llegar a la meta luego de dos horas de juegos y competencias educativas.
10. Visita libre: Este recorrido por el parque es realizado por cuenta del guía y el profesor acompañado de su curso. Los estudiantes no pueden recorrer solos el Parque. No incluye Beneficios adicionales.
11. Visita para niños con discapacidad: En nuestra "Sala Educativa Integradora" los niños visitarán, a través de los sentidos, nuestra colección de animales disecados.

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Salida c/ Visita Libre	Salida c/ resto de Visitas	Salida c/ Visitas 5, 7 ó 9
40-43	\$ 8.000	\$ 8.750	\$ 9.500
35-39	\$ 8.500	\$ 9.250	\$ 10.000
30-34	\$ 9.000	\$ 9.750	\$ 10.500
26-29	\$ 9.500	\$ 10.250	\$ 11.000
22-25	\$ 10.000	\$ 10.750	\$ 11.500

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Reserva Nacional Río Clarillo

Esta Reserva Nacional cuenta con hermosos parajes precordilleranos, montañas con vegetación compuesta por árboles y arbustos esclerófilos (de hoja dura), los que abundan en las quebradas. Las actividades que se pueden desarrollar dentro del Parque son: observación de flora y fauna, observación panorámica, información en educación ambiental, fotografía, picnic, esparcimiento en el río, trekking y caminatas por senderos, que será precisamente lo que haremos en esta salida.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
08:30	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:30	Llegada a Reserva Nacional Río Clarillo
09:45	Sendero Interpretativo Quebrada Jorquera
10:45	Sendero Interpretativo Aliven Mahuida
12:30	Visita Arboretum (muestrario de la flora del lugar)
13:00	Almuerzo en zona de pic-nic. Cada alumno debe llevar su almuerzo
14:00	Juegos realizados por el guía
14:45	Regreso a Santiago, con actividades en el bus
15:45	Llegada al colegio

* Sendero Interpretativo Quebrada Jorquera: su extensión es de 1,2 km. El tiempo de recorrido es de 30 a 40 minutos. Es apto para todo público.

* Sendero Interpretativo Aliven Mahuida: su extensión es de 1,7 km. El tiempo de recorrido es de 1 hora 30 minutos. Es apto para todo tipo de personas.

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 6.500
35-39	\$ 7.000
30-34	\$ 7.500
26-30	\$ 8.500
22-25	\$ 9.500

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Lunes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Observatorio Astronómico Nacional

El Observatorio Astronómico Nacional se encuentra ubicado en la cima del cerro Calán en la comuna de Las Condes. En la actualidad posee telescopios y cúpulas históricas, en conjunto con telescopios modernos dirigidos a la difusión y a la docencia, que es realizada por personal del Departamento de Astronomía de la Universidad de Chile.

El OAN también ofrece un programa especial para colegios para niños de 7° básico hacia arriba, en el cual los asistentes podrán conocer la historia del Observatorio, ver sus telescopios, escuchar una charla sobre conceptos básicos de astronomía y ver un interesante material audiovisual.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:15	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:15	Llegada a Observatorio Astronómico Nacional
10:30	Recorrido histórico por 2 telescopios: Hayde y Goto
11:00	Presentación audiovisual dirigida por un experto
11:45	Observaciones de objetos de caracter astronómico, como cúmulos estelares, planetas y nebulosas
12:30	Fin de la visita en el Observatorio
12:40	Juegos realizados por el guía
13:20	Regreso al colegio, con actividades en el bus, incluyendo snack
14:20	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida c/ snack	Precio salida s/ snack
40-43	\$ 9.000	\$ 7.500
35-39	\$ 9.500	\$ 8.000
30-34	\$ 10.000	\$ 8.500
26-29	\$ 10.500	\$ 9.000
22-25	\$ 11.000	\$ 9.500

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado los días Miércoles, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Ruca Mapuche: “Rukha Kimn” de Peñalolén

La ruca es el hogar circular de los pueblos Mapuche del Sur de Chile y Argentina. Existe una ruca o rukha, en Peñalolén, que funciona como centro de eventos e información sobre la cultura Mapuche. Se trata de la Mapuche Rukha Kimn. Allí se podrán conocer distintos aspectos de la cultura Mapuche: arquitectura, historia, lengua, arte, música, danza y medicina. Por si fuera poco, podrá compartir y vivenciar su estadía degustando gastronomía Mapuche.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:15	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:00	Llegada a Rukha Kimn
10:10	Presentación del entorno
10:15	Conocimiento de plantas y hierbas medicinales
10:35	Documental sobre origen Pueblo Mapuche
11:05	Conocimiento sobre instrumentos musicales y vestuario
11:15	Convivencia con alimentos tradicionales
11:30	Preguntas y respuestas
11:40	Fin visita a Rukha Kimn
11:45	Juegos realizados por el guía
12:15	Regreso al colegio, con actividades a bordo
13:00	Llegada al colegio

Tarifas de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 9.000
35-39	\$ 9.500
30-34	\$ 10.000
26-29	\$ 10.750
22-25	\$ 11.500

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Lunes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Planetario USACH

El Planetario de la Universidad de Santiago de Chile, como principal centro de difusión de la Astronomía y áreas afines ha desarrollado una serie de audiovisuales educativos que complementan las materias presentadas en el colegio, de acuerdo a los Programas de Estudio de Enseñanza Básica y Media contenidos en la reforma educacional del Ministerio de Educación. La visita al Planetario - USACH consiste en la proyección de un audiovisual, de acuerdo a la edad de los alumnos, que en forma didáctica presenta fenómenos y conceptos astronómicos, a través de una entretenida historia acompañada de música e imágenes, complementada con una exposición temática exhibida en las vitrinas de los anillos del Planetario.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
08:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:30	Llegada a Planetario Usach
10:00	Exhibición del Audiovisual "Sistema Solar, viajeros cósmicos"
10:30	Exposición temática en vitrinas de los anillos del planetario
11:15	Fin de la visita en el Planetario
11:30	Juegos realizados por el guía
12:15	Regreso al colegio, con actividades en el bus, incluyendo snack
13:00	Llegada al colegio

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada a Planetario Usach
11:00	Exhibición del Audiovisual "Descubriendo el cosmos"
11:35	Exposición temática en vitrinas de los anillos del planetario
12:20	Fin de la visita en el Planetario
12:30	Juegos realizados por el guía
13:15	Regreso al colegio, con actividades en el bus, incluyendo snack
14:00	Llegada al colegio

Hora	Actividad
12:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
13:30	Llegada a Planetario Usach
14:00	Exhibición del Audiovisual "Cero, un viaje al principio de todo" o "Luces del infinito, develando los colores del universo"
14:30	Exposición temática en vitrinas de los anillos del planetario
15:15	Fin de la visita en el Planetario
15:30	Juegos realizados por el guía
16:15	Regreso al colegio, con actividades en el bus, incluyendo snack
17:00	Llegada al colegio

Hora	Actividad
15:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
16:30	Llegada a Planetario Usach
17:00	Exhibición del Audiovisual “El Universo de las formas... las Formas del universo” o “Ha nacido una estrella. El universo está vivo”
17:35	Exposición temática en vitrinas de los anillos del planetario
18:20	Fin de la visita en el Planetario
18:30	Juegos realizados por el guía
19:15	Regreso al colegio, con actividades en el bus, incluyendo snack
20:00	Llegada al colegio

Los programas son los siguientes:

Descubriendo el Cosmos:

Un viaje espacial a través de nuestro barrio galáctico, permite a los niños conocer las características de la tierra: las estaciones del año, los hemisferios, la luna. También las particularidades del sol y de los otros planetas que orbitan alrededor de él. Un recorrido cósmico que también permite conocer algo más de otros mundos lejanos, ubicados alrededor de otras estrellas fuera de nuestro Sistema Solar. Recomendado para alumnos de Prekinder a 5º Básico. Duración 30 minutos.

Sistema Solar, Viajeros Cósmicos:

Gracias a la nueva tecnología del Planetario, este nuevo programa exhibe hermosas imágenes en 360º del Universo y los cuerpos celestes, mayores y menores, del Sistema Solar. Este audiovisual invita a conocer más sobre los planetas y descubrir por qué Plutón dejó de pertenecer a esta categoría. Está orientado a público general y alumnos de 1ª a 6ª Básico. Duración de 35 minutos.

Cero, un Viaje al Principio de Todo:

La nueva producción audiovisual del Planetario de la Universidad de Santiago de Chile conjuga todos los recursos técnicos de última generación, presentes en nuestro centro audiovisual. A partir de "Cero", el espectador logrará abstraerse del mundo cotidiano para emprender un viaje virtual en el Tiempo, viajar al principio del Universo, ser testigos del Big-Bang, observar cómo la materia se agrupó en galaxias y presenciar el nacimiento de estrellas. Tiempo de duración 35 minutos. Recomendable para alumnos de 7ª, 8ª Básico y enseñanza media. Duración 30 minutos.

Luces del Infinito... Develando los Colores del Universo:

De principio a fin, el nuevo relato del Planetario explica cómo el color está estrechamente vinculado con la luz, cuáles son las características físicas que permiten a los seres humanos distinguir millones de tonalidades y cuál es el proceso que aplican los instrumentos de observación para adquirir coloridas fotografías del cosmos. Recomendable para alumnos de 7ª, 8ª Básico y enseñanza media Duración 30 minutos.

El Universo de las Formas...Las Formas del Universo:

Ven y descubre las formas que se observan en la naturaleza y también en el cosmos: desde el ADN, el corazón de una flor hasta las galaxias. Conoce por qué hay formas que se repiten, tanto en sus colores como en su estructura. Y responde la gran pregunta: ¿Cuál es la forma del Universo? Recomendado para alumnos de enseñanza media. Duración 35 minutos.

Ha nacido una estrella. El Universo está vivo:

¿Sabes por qué somos hijos de las estrellas? Esta es una de las preguntas que responde el nuevo audiovisual de Planetario que, con coloridas imágenes, explica el proceso de formación estelar en las llamadas nubes moleculares, verdaderos úteros cósmicos donde nacen las estrellas y también

los elementos químicos presentes en nuestro organismo. Recomendado para alumnos de primero a cuarto medio. Duración 35 minutos.

Tarifas de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida c/ snack	Precio salida s/ snack
40-43	\$ 8.500	\$ 7.000
35-39	\$ 9.000	\$ 7.500
30-34	\$ 9.500	\$ 8.000
26-29	\$ 10.000	\$ 8.500
22-25	\$ 10.500	\$ 9.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Lunes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Casco Histórico de Santiago

Nuestra salida pedagógica recorrerá los principales hitos y atractivos patrimoniales del Centro de Santiago, donde se concentran las actividades comerciales, financieras, administrativas y políticas del país.

En esta salida recorreremos la Plaza de la Constitución y la Plaza de Armas, visitando 2 hitos muy importantes de la institucionalidad del país: el Palacio de la Moneda y el Museo Histórico Nacional, que nos ayudarán a comprender de mejor manera nuestros orígenes, nuestra historia y nuestra actualidad como nación.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:00	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
09:45	Llegada a Plaza de la Constitución y recorrido por ella
10:30	Visita al interior del Palacio de La Moneda: Salones y Patios
11:15	Salida a Plaza de Armas
11:30	Visita a Museo Histórico Nacional
12:30	Traslado a Parque Forestal
12:45	Juegos realizados por el guía
13:30	Regreso al colegio, con actividades en el bus y snack
14:15	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida s/ snack	Precio salida c/ snack
34-38	\$ 5.000	\$ 6.500
30-33	\$ 5.500	\$ 7.000
26-29	\$ 6.000	\$ 7.500
22-25	\$ 6.500	\$ 8.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 38 pagados, respectivamente.

Museo de la Moda

El Museo de la Moda es una entidad cultural innovadora encargada de coleccionar, conservar y difundir la historia de la moda, con piezas originales de las distintas épocas. Su objetivo es contribuir al entendimiento y valorización de los aspectos históricos, estéticos y técnicos de esta disciplina artística.

Partió enfocado en vestuarios de los años 1950 y 1960. Sin embargo, por medio de adquisiciones y donaciones, las colecciones se fueron ampliando hasta alcanzar más de ocho mil piezas, representativas de la moda que se utilizó en el Siglo XV hasta aquella que vemos en nuestros días; moda y accesorios del tenis y algunas piezas de arte y otros accesorios.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada al Museo
10:40	Visita guiada por el museo
12:10	Término visita por el museo
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 6.500
35-39	\$ 7.250
30-34	\$ 8.000
26-29	\$ 8.750
22-25	\$ 9.500

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Museo Interactivo Mirador (MIM)

El Museo Interactivo Mirador, MIM, es una organización sin fines de lucro dependiente de la Fundación Tiempos Nuevos, que integra las seis Fundaciones de la Presidencia. Desde su inauguración en marzo de 2000 es el Museo más visitado del país.

El edificio del Museo tiene 7.200 metros cuadrados y se ubica en el parque público Brasil, en la comuna de La Granja, Santiago.

La metodología MIM se basa en la educación entretenida y el aprender haciendo. Es un espacio educativo, interactivo y lúdico, único en Chile, que invita a sus visitantes a vivir una experiencia singular con la ciencia, el arte y la tecnología.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada al Museo
10:40	Visita guiada por el museo
12:10	Término visita por el museo
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 6.250
35-39	\$ 6.750
30-34	\$ 7.500
26-29	\$ 8.250
22-25	\$ 9.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Museo de la Memoria

El Museo de la Memoria y los Derechos Humanos es un proyecto Bicentenario, inaugurado en enero del 2010 por la ex Presidenta Michelle Bachelet. En sus espacios se da cuenta de las violaciones a los derechos humanos ocurridas en Chile entre los años 1973 y 1990.

Con su creación se busca facilitar a la comunidad el conocimiento de lo sucedido, reivindicar la dignidad de las víctimas, contribuir a la construcción de una sociedad sustentada en los valores de la tolerancia, la solidaridad y respeto a la diversidad, e impulsar iniciativas educativas que inviten al conocimiento y la reflexión.

A través de objetos, documentos y archivos en diferentes soportes y formatos, y una interesante propuesta visual y sonora, es posible conocer parte de esta historia: el golpe de Estado, la represión de los años posteriores, la resistencia, el exilio, la solidaridad internacional y las políticas de reparación.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada al Museo
10:40	Visita guiada por el museo
12:10	Término visita por el museo
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 4.500
35-39	\$ 5.000
30-34	\$ 5.500
26-29	\$ 6.000
22-25	\$ 6.750

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Museo Histórico Nacional

El Museo Histórico Nacional, en sus 18 salas de exhibición permanente, recrea gran parte de la Historia de Chile, contando para ello con una importante colección patrimonial, en la que se pueden destacar muebles, trajes, pinturas, monedas, fotografías, armas, objetos arqueológicos, etc. Estos, junto a maquetas y recreaciones, sustentan el discurso museográfico que permite comprender los diversos procesos históricos que han transcurrido en nuestro país.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada al Museo
10:40	Visita guiada por el museo
12:10	Término visita por el museo
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 4.500
35-39	\$ 5.000
30-34	\$ 5.500
26-29	\$ 6.000
22-25	\$ 6.750

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Museo de Arte Precolombino

El Museo de Arte Precolombino se convierte en una iniciativa pionera para Latinoamérica, al crear una institución que custodiara, estudiara y divulgara el legado artístico de todos los pueblos precolombinos de América, sin tomar en cuenta las fronteras políticas que hoy dividen a sus países. El museo abrió sus puertas al público en diciembre del 1981. Funciona en el Palacio de la Real Aduana, declarado Monumento Histórico de Chile.

Existen exposiciones permanentes divididas por áreas culturales, contándose Mesoamérica, Caribe, Intermedia, Amazonas, Andes Centrales y Andes del Sur.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada al Museo
10:40	Visita guiada por el museo
11:30	Término visita guiada y visita libre por el museo
12:00	Traslado a Parque Forestal
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 5.000
35-39	\$ 5.750
30-34	\$ 6.500
26-29	\$ 7.250
22-25	\$ 8.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Museo Nacional de Bellas Artes

El edificio que hoy ocupa el museo "Palacio Nacional de Bellas Artes" en pleno Parque Forestal, fue proyectado por el arquitecto chileno-francés Emile Jecquier, y fue inaugurado el 21 de Septiembre de 1910. En la ocasión se realizó una gran exposición de pintura chilena y extranjera, que formó parte de las celebraciones del Centenario de la Independencia de Chile.

El museo conserva colecciones de arte chileno desde la Colonia hasta nuestros días y obras de artistas extranjeros que abarcan desde el siglo XVI hasta el siglo XX.

Junto a la exposición permanente de arte nacional, se realizan exhibiciones temporales de artistas nacionales y extranjeros.

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada al Museo
10:40	Visita guiada por el museo
12:10	Término visita por el museo
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 4.750
35-39	\$ 5.250
30-34	\$ 5.750
26-29	\$ 6.250
22-25	\$ 7.000

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Martes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

Visitas a Empresas

El objetivo de estas salidas es poder conocer los procesos productivos de productos que los alumnos consumen a diario, pudiendo aprender todo el proceso, con visitas guiadas por una de las plantas de la empresa, donde recibirán degustaciones y regalos por parte de la compañía.

Visitas sugeridas: Soprole - Coca Cola - CCU

Itinerario de la salida:

Hora	Actividad
09:45	Salida desde el colegio en Bus semicama, con algunas actividades a bordo
10:30	Llegada a la empresa
10:40	Visita guiada por la empresa
12:10	Término visita por la empresa
12:15	Juegos realizados por guía
13:00	Regreso al colegio, con actividades en el bus
13:45	Llegada al colegio

Tarifa de la salida:

Alumnos pagados	Precio salida
40-43	\$ 4.500
35-39	\$ 5.000
30-34	\$ 5.500
26-30	\$ 6.000
22-25	\$ 6.750

Condiciones:

- Se requiere reservación con a lo menos 14 días de anticipación, cancelando el 50% del total.
- Antes de hacer la reservación es deseable tener una reunión previa entre la empresa, colegio y profesor, con tal de conversar todos los detalles, objetivos y actividades de la salida. En esa reunión se pueden hacer variaciones del itinerario, como del valor.
- Se debe cancelar el 100% de la salida, ya sea en efectivo o documentada al día de la realización de ella, a más tardar 2 días antes de la salida, confirmando también el número de alumnos que asistirán.
- Está incluido el seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- La salida considera a un profesor con entrada liberada junto con el curso.
- Este circuito puede ser realizado de Lunes a Viernes, y tiene un mínimo y máximo de alumnos de 22 y 43 pagados, respectivamente.

12.3. ANEXO C: DETALLE FLUJO DE CAJA

Demanda de salidas pedagógicas

	Mes	Nº Salidas	Salidas V Reg	Salidas RM	Salidas Stgo
Mes 1	Marzo	4	2	1	1
Mes 2	Abril	7	3	2	2
Mes 3	Mayo	7	3	2	2
Mes 4	Junio	6	3	2	1
Mes 5	Julio	4	2	1	1
Mes 6	Agosto	7	4	2	2
Mes 7	Septiembre	5	3	1	1
Mes 8	Octubre	8	4	2	2
Mes 9	Noviembre	8	4	2	2
Mes 10	Diciembre	5	3	1	1
Mes 11	Enero	0	0	0	0
Mes 12	Febrero	0	0	0	0
Total Año 1		61	31	16	15
Mes 13	Marzo	8	4	2	2
Mes 14	Abril	12	6	3	3
Mes 15	Mayo	12	6	3	3
Mes 16	Junio	10	5	3	2
Mes 17	Julio	7	3	2	2
Mes 18	Agosto	12	6	3	3
Mes 19	Septiembre	9	5	2	2
Mes 20	Octubre	14	7	4	3
Mes 21	Noviembre	14	7	4	3
Mes 22	Diciembre	9	5	2	2
Mes 23	Enero	0	0	0	0
Mes 24	Febrero	0	0	0	0
Total Año 2		107	54	28	25
Mes 25	Marzo	14	7	4	3
Mes 26	Abril	21	11	5	5
Mes 27	Mayo	21	11	5	5
Mes 28	Junio	17	9	4	4
Mes 29	Julio	12	6	3	3
Mes 30	Agosto	21	11	5	5
Mes 31	Septiembre	15	7	4	4
Mes 32	Octubre	24	12	6	6
Mes 33	Noviembre	24	12	6	6
Mes 34	Diciembre	15	7	4	4
Mes 35	Enero	0	0	0	0
Mes 36	Febrero	0	0	0	0
Total Año 3		184	93	46	45

	Mes	Nº Salidas	Salidas V Reg	Salidas RM	Salidas Stgo
Mes 37	Marzo	20	10	5	5
Mes 38	Abril	30	15	8	7
Mes 39	Mayo	30	15	8	7
Mes 40	Junio	24	12	6	6
Mes 41	Julio	17	9	4	4
Mes 42	Agosto	30	15	8	7
Mes 43	Septiembre	21	11	5	5
Mes 44	Octubre	34	17	9	8
Mes 45	Noviembre	34	17	9	8
Mes 46	Diciembre	21	11	5	5
Mes 47	Enero	0	0	0	0
Mes 48	Febrero	0	0	0	0
Total Año 4		261	132	67	62
Mes 49	Marzo	23	11	6	6
Mes 50	Abril	35	17	9	9
Mes 51	Mayo	35	17	9	9
Mes 52	Junio	28	14	7	7
Mes 53	Julio	20	10	5	5
Mes 54	Agosto	35	17	9	9
Mes 55	Septiembre	24	12	6	6
Mes 56	Octubre	39	19	10	10
Mes 57	Noviembre	39	19	10	10
Mes 58	Diciembre	24	12	6	6
Mes 59	Enero	0	0	0	0
Mes 60	Febrero	0	0	0	0
Total Año 5		302	148	77	77

Ingresos por mes y año

	Mes	Total Ingresos
Mes 1	Marzo	\$ 1.424.000
Mes 2	Abril	\$ 2.384.000
Mes 3	Mayo	\$ 2.384.000
Mes 4	Junio	\$ 2.176.000
Mes 5	Julio	\$ 1.424.000
Mes 6	Agosto	\$ 2.848.000
Mes 7	Septiembre	\$ 1.888.000
Mes 8	Octubre	\$ 2.848.000
Mes 9	Noviembre	\$ 2.848.000
Mes 10	Diciembre	\$ 1.888.000
Mes 11	Enero	\$ 0
Mes 12	Febrero	\$ 0
Total Año 1		\$ 22.112.000
Mes 13	Marzo	\$ 2.848.000
Mes 14	Abril	\$ 4.272.000
Mes 15	Mayo	\$ 4.272.000
Mes 16	Junio	\$ 3.600.000
Mes 17	Julio	\$ 2.384.000
Mes 18	Agosto	\$ 4.272.000
Mes 19	Septiembre	\$ 3.312.000
Mes 20	Octubre	\$ 5.024.000
Mes 21	Noviembre	\$ 5.024.000
Mes 22	Diciembre	\$ 3.312.000
Mes 23	Enero	\$ 0
Mes 24	Febrero	\$ 0
Total Año 2		\$ 38.320.000
Mes 25	Marzo	\$ 5.024.000
Mes 26	Abril	\$ 7.584.000
Mes 27	Mayo	\$ 7.584.000
Mes 28	Junio	\$ 6.160.000
Mes 29	Julio	\$ 4.272.000
Mes 30	Agosto	\$ 7.584.000
Mes 31	Septiembre	\$ 5.232.000
Mes 32	Octubre	\$ 8.544.000
Mes 33	Noviembre	\$ 8.544.000
Mes 34	Diciembre	\$ 5.232.000
Mes 35	Enero	\$ 0
Mes 36	Febrero	\$ 0
Total Año 3		\$ 65.760.000

	Mes	Total Ingresos
Mes 37	Marzo	\$ 7.120.000
Mes 38	Abril	\$ 10.720.000
Mes 39	Mayo	\$ 10.720.000
Mes 40	Junio	\$ 8.544.000
Mes 41	Julio	\$ 6.160.000
Mes 42	Agosto	\$ 10.720.000
Mes 43	Septiembre	\$ 7.584.000
Mes 44	Octubre	\$ 12.144.000
Mes 45	Noviembre	\$ 12.144.000
Mes 46	Diciembre	\$ 7.584.000
Mes 47	Enero	\$ 0
Mes 48	Febrero	\$ 0
Total Año 4		\$ 93.440.000
Mes 49	Marzo	\$ 8.080.000
Mes 50	Abril	\$ 12.352.000
Mes 51	Mayo	\$ 12.352.000
Mes 52	Junio	\$ 9.968.000
Mes 53	Julio	\$ 7.120.000
Mes 54	Agosto	\$ 12.352.000
Mes 55	Septiembre	\$ 8.544.000
Mes 56	Octubre	\$ 13.776.000
Mes 57	Noviembre	\$ 13.776.000
Mes 58	Diciembre	\$ 8.544.000
Mes 59	Enero	\$ 0
Mes 60	Febrero	\$ 0
Total Año 5		\$ 106.864.000

Costos variables por mes y año

	Mes	Total C. Variables
Mes 1	Marzo	\$ 813.000
Mes 2	Abril	\$ 1.358.000
Mes 3	Mayo	\$ 1.358.000
Mes 4	Junio	\$ 1.248.000
Mes 5	Julio	\$ 813.000
Mes 6	Agosto	\$ 1.626.000
Mes 7	Septiembre	\$ 1.081.000
Mes 8	Octubre	\$ 1.626.000
Mes 9	Noviembre	\$ 1.626.000
Mes 10	Diciembre	\$ 1.081.000
Mes 11	Enero	\$ 0
Mes 12	Febrero	\$ 0
Total Año 1		\$ 12.630.000
Mes 13	Marzo	\$ 1.626.000
Mes 14	Abril	\$ 2.439.000
Mes 15	Mayo	\$ 2.439.000
Mes 16	Junio	\$ 2.061.000
Mes 17	Julio	\$ 1.358.000
Mes 18	Agosto	\$ 2.439.000
Mes 19	Septiembre	\$ 1.894.000
Mes 20	Octubre	\$ 2.874.000
Mes 21	Noviembre	\$ 2.874.000
Mes 22	Diciembre	\$ 1.894.000
Mes 23	Enero	\$ 0
Mes 24	Febrero	\$ 0
Total Año 2		\$ 21.898.000
Mes 25	Marzo	\$ 2.874.000
Mes 26	Abril	\$ 4.333.000
Mes 27	Mayo	\$ 4.333.000
Mes 28	Junio	\$ 3.520.000
Mes 29	Julio	\$ 2.439.000
Mes 30	Agosto	\$ 4.333.000
Mes 31	Septiembre	\$ 2.984.000
Mes 32	Octubre	\$ 4.878.000
Mes 33	Noviembre	\$ 4.878.000
Mes 34	Diciembre	\$ 2.984.000
Mes 35	Enero	\$ 0
Mes 36	Febrero	\$ 0
Total Año 3		\$ 37.556.000

	Mes	Total C. Variables
Mes 37	Marzo	\$ 4.065.000
Mes 38	Abril	\$ 6.126.000
Mes 39	Mayo	\$ 6.126.000
Mes 40	Junio	\$ 4.878.000
Mes 41	Julio	\$ 3.520.000
Mes 42	Agosto	\$ 6.126.000
Mes 43	Septiembre	\$ 4.333.000
Mes 44	Octubre	\$ 6.939.000
Mes 45	Noviembre	\$ 6.939.000
Mes 46	Diciembre	\$ 4.333.000
Mes 47	Enero	\$ 0
Mes 48	Febrero	\$ 0
Total Año 4		\$ 53.385.000
Mes 49	Marzo	\$ 4.610.000
Mes 50	Abril	\$ 7.049.000
Mes 51	Mayo	\$ 7.049.000
Mes 52	Junio	\$ 5.691.000
Mes 53	Julio	\$ 4.065.000
Mes 54	Agosto	\$ 7.049.000
Mes 55	Septiembre	\$ 4.878.000
Mes 56	Octubre	\$ 7.862.000
Mes 57	Noviembre	\$ 7.862.000
Mes 58	Diciembre	\$ 4.878.000
Mes 59	Enero	\$ 0
Mes 60	Febrero	\$ 0
Total Año 5		\$ 60.993.000

Costos en Recursos Humanos por mes y año

	Mes	Gerente	Vendedor	Guía	Profesor	Contador	Total
Mes 1	Marzo	\$ 250.000	\$ 471.200	\$ 63.500	\$ 0	\$ 33.134	\$ 817.834
Mes 2	Abril	\$ 250.000	\$ 519.200	\$ 110.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 912.334
Mes 3	Mayo	\$ 250.000	\$ 519.200	\$ 110.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 912.334
Mes 4	Junio	\$ 250.000	\$ 508.800	\$ 97.500	\$ 0	\$ 33.134	\$ 889.434
Mes 5	Julio	\$ 250.000	\$ 471.200	\$ 63.500	\$ 200.000	\$ 33.134	\$ 1.017.834
Mes 6	Agosto	\$ 250.000	\$ 542.400	\$ 127.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 952.534
Mes 7	Septiembre	\$ 250.000	\$ 494.400	\$ 80.500	\$ 0	\$ 33.134	\$ 858.034
Mes 8	Octubre	\$ 250.000	\$ 542.400	\$ 127.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 952.534
Mes 9	Noviembre	\$ 250.000	\$ 542.400	\$ 127.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 952.534
Mes 10	Diciembre	\$ 250.000	\$ 494.400	\$ 80.500	\$ 0	\$ 33.134	\$ 858.034
Mes 11	Enero	\$ 250.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 200.000	\$ 33.134	\$ 883.134
Mes 12	Febrero	\$ 250.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 683.134
Total Año 1		\$ 3.000.000	\$ 5.905.600	\$ 986.500	\$ 400.000	\$ 397.602	\$ 10.689.702
Mes 13	Marzo	\$ 350.000	\$ 542.400	\$ 127.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.052.534
Mes 14	Abril	\$ 350.000	\$ 613.600	\$ 190.500	\$ 0	\$ 42.720	\$ 1.196.820
Mes 15	Mayo	\$ 350.000	\$ 613.600	\$ 190.500	\$ 0	\$ 42.720	\$ 1.196.820
Mes 16	Junio	\$ 350.000	\$ 580.000	\$ 161.000	\$ 0	\$ 36.000	\$ 1.127.000
Mes 17	Julio	\$ 350.000	\$ 519.200	\$ 110.000	\$ 200.000	\$ 33.134	\$ 1.212.334
Mes 18	Agosto	\$ 350.000	\$ 613.600	\$ 190.500	\$ 0	\$ 42.720	\$ 1.196.820
Mes 19	Septiembre	\$ 350.000	\$ 565.600	\$ 144.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.092.734
Mes 20	Octubre	\$ 350.000	\$ 651.200	\$ 224.500	\$ 0	\$ 50.240	\$ 1.275.940
Mes 21	Noviembre	\$ 350.000	\$ 651.200	\$ 224.500	\$ 0	\$ 50.240	\$ 1.275.940
Mes 22	Diciembre	\$ 350.000	\$ 565.600	\$ 144.000	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.092.734
Mes 23	Enero	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 200.000	\$ 33.134	\$ 983.134
Mes 24	Febrero	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 783.134
Total Año 2		\$ 4.200.000	\$ 6.716.000	\$ 1.706.500	\$ 400.000	\$ 463.441	\$ 13.485.941

	Mes	Gerente	Vendedor	Guía	Profesor	Contador	Total
Mes 25	Marzo	\$ 450.000	\$ 651.200	\$ 224.500	\$ 0	\$ 50.240	\$ 1.375.940
Mes 26	Abril	\$ 450.000	\$ 779.200	\$ 334.500	\$ 0	\$ 75.840	\$ 1.639.540
Mes 27	Mayo	\$ 450.000	\$ 779.200	\$ 334.500	\$ 0	\$ 75.840	\$ 1.639.540
Mes 28	Junio	\$ 450.000	\$ 708.000	\$ 271.000	\$ 0	\$ 61.600	\$ 1.490.600
Mes 29	Julio	\$ 450.000	\$ 613.600	\$ 190.500	\$ 200.000	\$ 42.720	\$ 1.496.820
Mes 30	Agosto	\$ 450.000	\$ 779.200	\$ 334.500	\$ 0	\$ 75.840	\$ 1.639.540
Mes 31	Septiembre	\$ 450.000	\$ 661.600	\$ 237.000	\$ 0	\$ 52.320	\$ 1.400.920
Mes 32	Octubre	\$ 450.000	\$ 827.200	\$ 381.000	\$ 0	\$ 85.440	\$ 1.743.640
Mes 33	Noviembre	\$ 450.000	\$ 827.200	\$ 381.000	\$ 0	\$ 85.440	\$ 1.743.640
Mes 34	Diciembre	\$ 450.000	\$ 661.600	\$ 237.000	\$ 0	\$ 52.320	\$ 1.400.920
Mes 35	Enero	\$ 450.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 883.134
Mes 36	Febrero	\$ 450.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 883.134
Total Año 3		\$ 5.400.000	\$ 8.088.000	\$ 2.925.500	\$ 200.000	\$ 723.867	\$ 17.337.367
Mes 37	Marzo	\$ 600.000	\$ 756.000	\$ 317.500	\$ 0	\$ 71.200	\$ 1.744.700
Mes 38	Abril	\$ 600.000	\$ 936.000	\$ 478.500	\$ 0	\$ 107.200	\$ 2.121.700
Mes 39	Mayo	\$ 600.000	\$ 936.000	\$ 478.500	\$ 0	\$ 107.200	\$ 2.121.700
Mes 40	Junio	\$ 600.000	\$ 827.200	\$ 381.000	\$ 0	\$ 85.440	\$ 1.893.640
Mes 41	Julio	\$ 600.000	\$ 708.000	\$ 271.000	\$ 200.000	\$ 61.600	\$ 1.840.600
Mes 42	Agosto	\$ 600.000	\$ 936.000	\$ 478.500	\$ 0	\$ 107.200	\$ 2.121.700
Mes 43	Septiembre	\$ 600.000	\$ 779.200	\$ 334.500	\$ 0	\$ 75.840	\$ 1.789.540
Mes 44	Octubre	\$ 600.000	\$ 1.007.200	\$ 542.000	\$ 0	\$ 121.440	\$ 2.270.640
Mes 45	Noviembre	\$ 600.000	\$ 1.007.200	\$ 542.000	\$ 0	\$ 121.440	\$ 2.270.640
Mes 46	Diciembre	\$ 600.000	\$ 779.200	\$ 334.500	\$ 0	\$ 75.840	\$ 1.789.540
Mes 47	Enero	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.033.134
Mes 48	Febrero	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.033.134
Total Año 4		\$ 7.200.000	\$ 9.472.000	\$ 4.158.000	\$ 200.000	\$ 1.000.667	\$ 22.030.667

	Mes	Gerente	Vendedor	Guía	Profesor	Contador	Total
Mes 50	Abril	\$ 750.000	\$ 1.017.600	\$ 554.500	\$ 0	\$ 123.520	\$ 2.445.620
Mes 51	Mayo	\$ 750.000	\$ 1.017.600	\$ 554.500	\$ 0	\$ 123.520	\$ 2.445.620
Mes 52	Junio	\$ 750.000	\$ 898.400	\$ 444.500	\$ 0	\$ 99.680	\$ 2.192.580
Mes 53	Julio	\$ 750.000	\$ 756.000	\$ 317.500	\$ 200.000	\$ 71.200	\$ 2.094.700
Mes 54	Agosto	\$ 750.000	\$ 1.017.600	\$ 554.500	\$ 0	\$ 123.520	\$ 2.445.620
Mes 55	Septiembre	\$ 750.000	\$ 827.200	\$ 381.000	\$ 0	\$ 85.440	\$ 2.043.640
Mes 56	Octubre	\$ 750.000	\$ 1.088.800	\$ 618.000	\$ 0	\$ 137.760	\$ 2.594.560
Mes 57	Noviembre	\$ 750.000	\$ 1.088.800	\$ 618.000	\$ 0	\$ 137.760	\$ 2.594.560
Mes 58	Diciembre	\$ 750.000	\$ 827.200	\$ 381.000	\$ 0	\$ 85.440	\$ 2.043.640
Mes 59	Enero	\$ 750.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.183.134
Mes 60	Febrero	\$ 750.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.134	\$ 1.183.134
Total Año 5		\$ 8.250.000	\$ 10.143.200	\$ 4.787.500	\$ 200.000	\$ 1.134.907	\$ 25.265.607

Flujo de Caja Primer Año

	Mes 1 (Mar)	Mes 2 (Abr)	Mes 3 (May)	Mes 4 (Jun)	Mes 5 (Jul)	Mes 6 (Ago)	Mes 7 (Sep)	Mes 8 (Oct)	Mes 9 (Nov)	Mes 10 (Dic)	Mes 11 (Ene)	Mes 12 (Feb)
Salidas Totales	4	7	7	6	4	7	5	8	8	5	0	0
Ingresos x Ventas	\$ 1.424.000	\$ 2.384.000	\$ 2.384.000	\$ 2.176.000	\$ 1.424.000	\$ 2.848.000	\$ 1.888.000	\$ 2.848.000	\$ 2.848.000	\$ 1.888.000	\$ 0	\$ 0
Descuento IVA	-\$ 116.090	-\$ 194.940	-\$ 194.940	-\$ 176.320	-\$ 116.090	-\$ 232.180	-\$ 153.330	-\$ 232.180	-\$ 232.180	-\$ 153.330	\$ 0	\$ 0
Costos Fijos	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 235.000
Costos Variables	-\$ 813.000	-\$ 1.358.000	-\$ 1.358.000	-\$ 1.248.000	-\$ 813.000	-\$ 1.626.000	-\$ 1.081.000	-\$ 1.626.000	-\$ 1.626.000	-\$ 1.081.000	\$ 0	\$ 0
Costos RR.HH	-\$ 817.834	-\$ 912.334	-\$ 912.334	-\$ 889.434	-\$ 1.017.834	-\$ 952.534	-\$ 858.034	-\$ 952.534	-\$ 952.534	-\$ 858.034	-\$ 883.134	-\$ 683.134
Ganancia IVA Costos Fijos	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 41.800
Pérdidas Ej. Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 402.224	-\$ 160.574	-\$ 160.574	-\$ 217.054	-\$ 602.224	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 42.014	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 962.434	-\$ 876.334
<i>Impuestos primera categoria</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Utilidad Después Impuesto</i>	-\$ 402.224	-\$ 160.574	-\$ 160.574	-\$ 217.054	-\$ 602.224	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 42.014	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 962.434	-\$ 876.334
Pérdidas Ej. Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo Caja Operacional	-\$ 402.224	-\$ 160.574	-\$ 160.574	-\$ 217.054	-\$ 602.224	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 42.014	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 962.434	-\$ 876.334
Inversión Fija	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ganancia IVA Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Capitales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Privado	-\$ 402.224	-\$ 160.574	-\$ 160.574	-\$ 217.054	-\$ 602.224	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 42.014	-\$ 42.014	-\$ 283.664	-\$ 962.434	-\$ 876.334
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 402.224	-\$ 562.797	-\$ 723.371	-\$ 940.424	-\$ 1.542.648	-\$ 1.584.661	-\$ 1.868.325	-\$ 1.910.338	-\$ 1.952.352	-\$ 2.236.015	-\$ 3.198.449	-\$ 4.074.782

Flujo de Caja Anual

	Año 0	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salidas Totales	0	61	107	184	261	302
Ingresos x Ventas	\$ 0	\$ 22.112.000	\$ 38.320.000	\$ 65.760.000	\$ 93.440.000	\$ 106.864.000
Descuento IVA	\$ 0	-\$ 1.801.580	-\$ 3.120.180	-\$ 5.358.760	-\$ 7.610.450	-\$ 8.715.490
Costos Fijos	\$ 0	-\$ 1.170.000	-\$ 1.170.000	-\$ 1.170.000	-\$ 1.170.000	-\$ 1.170.000
Costos Variables	\$ 0	-\$ 12.630.000	-\$ 21.898.000	-\$ 37.556.000	-\$ 53.385.000	-\$ 60.993.000
Costos RR.HH	\$ 0	-\$ 10.689.702	-\$ 13.485.941	-\$ 17.337.367	-\$ 22.030.667	-\$ 25.265.607
Ganancia IVA Costos Fijos	\$ 0	\$ 104.500	\$ 104.500	\$ 104.500	\$ 104.500	\$ 104.500
Pérdidas Ej. Anterior	\$ 0	\$ 0	-\$ 4.074.782	-\$ 5.324.403	-\$ 882.030	\$ 0
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 0	-\$ 4.074.782	-\$ 5.324.403	-\$ 882.030	\$ 8.466.353	\$ 10.824.403
<i>Impuestos primera categoria</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.439.280	-\$ 1.840.149
<i>Utilidad Después Impuesto</i>	\$ 0	-\$ 4.074.782	-\$ 5.324.403	-\$ 882.030	\$ 7.027.073	\$ 8.984.254
Pérdidas Ej. Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 4.074.782	\$ 5.324.403	\$ 882.030	\$ 0
Flujo Caja Operacional	\$ 0	-\$ 4.074.782	-\$ 1.249.621	\$ 4.442.373	\$ 7.909.103	\$ 8.984.254
Inversión Fija	-\$ 1.834.740	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ganancia IVA Inversiones	\$ 57.901	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Capitales	-\$ 1.776.839	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Privado	-\$ 1.776.839	-\$ 4.074.782	-\$ 1.249.621	\$ 4.442.373	\$ 7.909.103	\$ 8.984.254

VAN (16,5%)	\$ 5.094.462
IVAN	2,78
TIR	40%
PRI	1S Año 4
Break-Even Operacional	2S Año 2

