



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN AFTER SCHOOL CON  
ENFOQUE EN IDIOMA INGLÉS UBICADO EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE  
CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**RAFAEL ALEJANDRO SALAZAR ARANCIBIA**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN AFTER SCHOOL CON ENFOQUE EN IDIOMA INGLÉS UBICADO EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

El siguiente plan de negocios contiene todo un trabajo metódico de investigación y análisis de los principales aspectos que impactan en el negocio del after school, en él se puede encontrar también una propuesta que aborda la creación de un nuevo establecimiento el cual busca ser una alternativa para los habitantes de la comuna de Ñuñoa y sectores aledaños de la Región Metropolitana de Chile.

En la primera parte del plan se entrega una descripción general y la justificación del porque se ha considerado desarrollar este trabajo, para luego detallar los aspectos claves y dimensiones relevantes que a través de la fijación de objetivos claros se pretende lograr abordar.

En adelante, en el plan se describe como en una hoja de ruta, el alcance y el marco conceptual a considerar el cual está desarrollado en la línea de utilizar aquellos modelos que permitirán generar un buen diagnóstico que entregue información certera para permitir así poder desarrollar la estrategia más adecuada para el negocio.

La metodología considerada establece claramente cuatro etapas a desarrollar, la primera de ellas corresponde al diagnóstico donde el análisis interno y externo darán luces claras de cómo se deberá abordar la propuesta estratégica para el negocio, plan que es considerado como parte de la segunda etapa en donde el desarrollo del plan de marketing y también el plan operacional y de las personas le darán forma al negocio. La tercera etapa considera la evaluación económica en donde el análisis financiero permitirá dar paso a la última de las fases que corresponde a las conclusiones del plan.

Una vez analizados todos los antecedentes que fueron recopilados a través de diversas fuentes, las cuales aportaron información relevante a la hora de estructurar el plan, en el modelo de negocio se define desarrollar la competitividad a través de la estrategia de diferenciación, donde los atributos mejor evaluados por potenciales clientes definirán los servicios a considerar.

Considerando un periodo de evaluación con horizonte de 5 años, el análisis financiero plantea una recuperación de la inversión al final del periodo (4,7 años), y el análisis de costo beneficio establece un break-even con un volumen de venta promedio anual de \$82.841.699. En relación con los criterios financieros, se destaca un VAN positivo de \$5.003.701, con una tasa de descuento al 12,02% y una TIR de 14%, justificando así la validez de implementación.

# Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....                                  | 1  |
| 2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....                  | 2  |
| 3. PREGUNTAS CLAVES .....                             | 3  |
| 4. OBJETIVOS Y RESULTADOS .....                       | 4  |
| 4.1. Objetivo General.....                            | 4  |
| 4.2. Objetivos Específicos .....                      | 4  |
| 4.3. Resultados Esperados.....                        | 4  |
| 5. ALCANCE.....                                       | 5  |
| 6. MARCO CONCEPTUAL .....                             | 5  |
| 6.1. Análisis PESTEL .....                            | 5  |
| 6.2. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter.....     | 5  |
| 6.3. Análisis Oportunidades y Amenazas .....          | 5  |
| 6.4. Análisis Flujo de Caja .....                     | 5  |
| 6.5. Marketing Funnel.....                            | 6  |
| 6.6. Business Model CANVAS.....                       | 6  |
| 7. METODOLOGÍA.....                                   | 6  |
| 7.1. Etapa 1.- Diagnóstico .....                      | 6  |
| 7.2. Etapa 2.- Estrategia.....                        | 7  |
| 7.3. Etapa 3.- Factibilidad Económica.....            | 7  |
| 7.4. Etapa 4.- Conclusiones.....                      | 8  |
| 8. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....                       | 8  |
| 9. DIAGNÓSTICO.....                                   | 9  |
| 9.1. Mercado Potencial.....                           | 9  |
| 9.2. Descripción de la Empresa .....                  | 13 |
| 9.3. Análisis Competitivo .....                       | 13 |
| 9.3.1. Competidores Potenciales .....                 | 13 |
| 9.3.2. Benchmarking .....                             | 15 |
| 9.3.3. Mapa de posicionamiento .....                  | 16 |
| 9.4. Análisis de los Clientes.....                    | 17 |
| 9.4.1. Estudio de Mercado .....                       | 17 |
| 9.4.2. Análisis de la Demanda.....                    | 19 |
| 9.4.2.1. Segmentación.....                            | 19 |
| 9.4.2.2. Tamaño del mercado y demanda potencial ..... | 20 |
| 9.5. Análisis 5 Fuerzas de Porter.....                | 22 |
| 9.6. Análisis PESTEL .....                            | 25 |
| 9.6.1. Político.....                                  | 25 |
| 9.6.2. Económico .....                                | 26 |
| 9.6.3. Social.....                                    | 27 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 9.6.4.  | Tecnológico .....                                    | 30 |
| 9.6.5.  | Ecológicos.....                                      | 31 |
| 9.6.6.  | Legales.....   | 31 |
| 9.6.7.  | Síntesis Pestel .....                                | 33 |
| 9.7.    | Análisis Oportunidades – Amenazas .....              | 34 |
| 10.     | ESTRATEGIA .....                                     | 35 |
| 10.1.   | Visión, Misión y Valores.....                        | 35 |
| 10.2.   | Plan de Marketing.....                               | 36 |
| 10.2.1. | Objetivos de Marketing .....                         | 36 |
| 10.2.2. | Segmentación .....                                   | 36 |
| 10.2.3. | Posicionamiento.....                                 | 37 |
| 10.2.4. | Marca.....   | 37 |
| 10.3.   | Marketing Mix .....                                  | 38 |
| 10.4.   | Plan de Operaciones .....                            | 41 |
| 10.4.1. | Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones..... | 41 |
| 10.4.2. | Flujo de operaciones.....                            | 43 |
| 10.4.3. | Plan de desarrollo e implementación .....            | 46 |
| 10.5.   | Plan de Personas .....                               | 47 |
| 10.5.1. | Equipo Gestor .....                                  | 47 |
| 10.5.2. | Estructura Organizacional .....                      | 47 |
| 10.5.3. | Dotación .....                                       | 48 |
| 10.5.4. | Compensaciones .....                                 | 49 |
| 10.6.   | Modelo de Negocios .....                             | 50 |
| 11.     | Factibilidad Económica .....                         | 50 |
| 11.1.   | Estimación de Ingresos .....                         | 50 |
| 11.2.   | Inversiones .....                                    | 52 |
| 11.3.   | Costos de Operación y Gastos .....                   | 52 |
| 11.4.   | Flujos de Caja.....                                  | 52 |
| 11.5.   | VAN y TIR .....                                      | 53 |
| 12.     | Conclusiones .....                                   | 54 |
| 13.     | Imágenes .....                                       | 55 |
| 14.     | Bibliografía.....                                    | 56 |
| 15.     | Anexos.....  | 57 |
| 16.     | Glosario .....                                       | 99 |

## 1. INTRODUCCIÓN

El ingreso de los niños al colegio genera en las familias un problema que no resulta ser muy fácil de resolver, quien queda al cuidado de los niños después de clases es un tema complejo y delicado. En el tiempo en que los niños están fuera del colegio ellos deben estudiar, hacer tareas y trabajos, para lo cual se requiere del apoyo de un adulto. Cuando los padres trabajan jornadas extensas hay una opción de ayuda, el after school, no solo por el cuidado sino también por el apoyo en el proceso educativo que se brinda.

Históricamente en Chile, la responsable del cuidado de los niños ha sido la madre, ella es quien está en la casa para recibirlos después del colegio, y hacer tareas con ellos. Pero la sociedad ha ido cambiando, la mujer cada vez está más inserta en el mundo laboral, y ya no es la única responsable de los niños. Según la encuesta CASEN 2019 el 48,9% de las mujeres trabaja fuera de la casa, por otro lado, revela también que el 20% de quienes se encuentran fuera del mercado laboral lo hacen por estar al cuidado de la familia o el hogar.

Adicionalmente, tenemos que a partir de los resultados del CENSO 2017, la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. El número de hogares, en tanto, fue de 5.651.637, de los cuales 2.238.179 corresponden a la región metropolitana. El 41% de ellos corresponden a hogar nuclear con presencia de hijos, conformado por un 28,8% biparental y un 12,7% monoparental donde en este último el 84% son jefas de hogar. A nivel país el 41,6% corresponden a hogares donde la mujer es la jefa de hogar, porcentaje que puede llegar a ser cercano al 50% en algunas comunas de la región metropolitana. En síntesis, existe un número importante de hogares donde la mujer asume la jefatura de hogar, lo cual puede llegar a ser un factor importante a la hora de tomar la decisión del cuidado de los hijos en horario laboral, particularmente en los casos donde solo está la mamá y sus hijos.

A partir de esta realidad donde se ve que existe un avance importante en la integración laboral de la mujer y por otro lado una tendencia que nivela los roles del hombre y la mujer en la sociedad actual, el cuidado de los niños pasa muchas veces a ser asumido por el círculo familiar cercano, pero cuándo este no existe o está igual de cargado laboralmente, la opción que muchos padres están tomando es el after school. El servicio que prestan es de guardería y cuidado de menores desde los 3 o 4 años hasta la preadolescencia y consiste en la habilitación de dependencias físicas con áreas adecuadas para que los niños dispongan de instalaciones que les permitan realizar distintas actividades ya sea en la línea del reforzamiento y apoyo escolar, actividades recreativas y reforzamientos convenidos. El beneficio de esta alternativa es que los niños pueden realizar ahí sus tareas escolares, estudiar y reforzar materias, además están bajo el cuidado de profesionales y tienen juegos con intencionalidad educativa. Esto resulta atractivo en circunstancias que los tiempos cada vez son más escasos y la vida en familia también. Al mismo tiempo, cada vez más estudios señalan que el apego de padres con sus hijos es fundamental para el desarrollo de los niños, tanto a nivel emocional y social.

El presente trabajo de tesis busca a través de un trabajo metodológico desarrollar un plan de negocios para la creación de un after school en la comuna de Ñuñoa de la Región Metropolitana de Chile.

## **2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

Actualmente en Chile el concepto de after school cada vez resulta más conocido y con mayor frecuencia aparece como alternativa para el cuidado de niños. La visión machista que ha primado en nuestra cultura y que ha ido cambiando en gran medida durante esta última década, situaba a la mujer a cargo del cuidado de los niños. Sin embargo, en la actualidad la mujer cada vez está más inserta en el mundo laboral, impulsado fuertemente por las transformaciones normativas, sociales y culturales que se han ido incorporando en los últimos años. Según encuesta Casen Mujer año 2017, el 48,9% de las mujeres se encuentra empleada, cifra que presenta una brecha importante respecto del 70% de los hombres, en términos de ingresos, el 38,5% de los hogares en Chile tiene a una mujer como la principal fuente de ingresos. Además, del total de ingresos que recibe la población, el 39,1% es percibido por mujeres, mientras que el 60,9% corresponde a los hombres, sin embargo, la brecha en esta materia ha bajado de 34% a 21,8%.

Es este sentido es que resulta más habitual ver que en hogares en donde existe la presencia de hijos infantes, ya sea en hogares monoparental o biparental, se delega el cuidado de los niños en manos de terceros, ya que los padres por motivos principalmente laborales no pueden cuidar de ellos. En la primera etapa de vida del hijo, durante los primeros meses, la ley otorga el beneficio post natal para dedicar tiempo completo al cuidado de ellos, sin embargo, terminado este periodo se deben evaluar las distintas alternativas por las cuales se debe optar, dependiendo de la realidad de cada familia. La opción del cuidado en salas cunas, familiares o una asesora de hogar con dedicación exclusiva resultan ser las más inmediatas, incluso renunciar al trabajo o buscar un empleo que se ajuste a los tiempos, limitando así el crecimiento profesional lo cual resulta ser también una opción válida.

Ya en una etapa posterior, avanzada la edad, el jardín infantil y colegios aparecen como alternativas sin embargo no todos disponen de jornadas completa, por tanto, no necesariamente se ajustan a los tiempos y horarios de las jornadas de trabajo de los padres, es en esta línea que surge la necesidad de contar con alternativas de cuidado para los hijos. Ante esta necesidad constante, en Chile a contar del año 2012 - 2013 surge el concepto de after school, un concepto que tiene su origen en Estados Unidos en donde el modelo funciona como un espacio para acoger a niños después de la jornada escolar.

Por otro lado, desde el punto de vista del desarrollo de los niños, los padres han dado mayor protagonismo a la estimulación temprana, es por ello que la búsqueda de actividades complementarias que permitan desarrollar o reforzar habilidades y competencias, mejorar autonomías, estimular la creatividad, adquirir metodologías y hábitos de trabajo a través de dinámicas recreativas, resulta ser el atractivo y parte importante de la propuesta de valor del after school.

Por otra parte, y como un elemento adicional a lo anteriormente indicado, el desarrollo del idioma inglés resulta ser un factor importante para considerar como parte del atractivo

del after. En noviembre de 2017 se llevó a cabo el Estudio Nacional de inglés el cual evaluó habilidades de comprensión de lectura y de comprensión auditiva según los niveles del Marco Común Europeo los cuales se encuentran presentes en los Objetivos Fundamentales y Contenidos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios del Ajuste Curricular 2009 (Decreto N°254). Para este estudio se definió una muestra representativa a nivel nacional, regional y por género la cual consideró 137 establecimientos y 7.340 estudiantes evaluados, a partir de este estudio la Agencia de Calidad de la Educación pudo concluir en los siguientes puntos:

- 7 de cada 10 estudiantes de III° medio no alcanzan los aprendizajes esperados para 8° básico en la asignatura.
- Existen grandes brechas de aprendizaje entre los estudiantes de GSE alto y bajo.
- Las horas pedagógicas de inglés, la preparación que tienen los docentes y el hecho de que este hable en inglés durante las clases marca una diferencia en los resultados de los estudiantes.
- La exposición al inglés fuera del colegio, por ejemplo, ver películas, revisar páginas web o chatear en inglés, puede hacer una diferencia significativa en los resultados.

Estos resultados han dado pautas y directrices para generar mejoras para el programa educacional, sin embargo, en la medida que los niños obtengan una preparación anterior, las bases serán más sólidas por tanto el proceso comenzará de manera anticipada.

En síntesis, el tiempo y dedicación del cuidado de los niños, la estimulación temprana y el desarrollo del idioma son los pilares que dan argumento a la elaboración de un plan de negocio que busca entregar una alternativa para el cuidado de los niños. Sobre estos pilares se basa el “leitmotive<sup>1</sup>” de este trabajo.

### **3. PREGUNTAS CLAVES**

Para dar un orden a las preguntas esenciales que se tiene del plan de negocios, se identifican las distintas dimensiones relevantes:

#### **Propuesta de Valor:**

¿Cuál es el servicio que más valoran los padres?, ¿Qué valor entregaremos a nuestros clientes?, ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudaremos a solucionar?, ¿Qué necesidades de nuestros clientes lograremos satisfacer?, ¿Qué servicios ofreceremos a cada segmento?

#### **Segmento de Mercado:**

¿A quiénes crearemos valor con el servicio del after school?, ¿Cuáles serán nuestros clientes más importantes?

#### **Lugar de ubicación:**

---

<sup>1</sup> Leitmotive : motivo periódico, principal o conductor.

¿Cuál será el criterio para definir el lugar de ubicación?, ¿En qué sector de la comuna estará?, ¿Qué es lo que se privilegiará en esta ubicación?

**Precio y fuentes de ingreso:**

¿Qué precio están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cuánto reportarán los tipos de servicios al total de ingresos?

**Competencia:**

¿Cuáles son los competidores relevantes del mercado?, ¿Dónde está ubicada la competencia?, ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?

## 4. OBJETIVOS Y RESULTADOS

### 4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de un after school con enfoque en el idioma inglés, ubicado en la comuna de Ñuñoa en la Región Metropolitana, que al segundo año genere un 15% de utilidad neta acumulada después de impuesto.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Establecer que atributos o características del servicio son claves para diseñar una propuesta de valor atractiva y adecuada de manera tal que permita diferenciación en el mercado.
- Definir correctamente las fuentes de financiamiento que garanticen el modelo de negocio, asegurando la operatividad y factibilidad en el corto y mediano plazo.
- Establecer de manera adecuada las características físicas, infraestructura, tamaño, ubicación y layout requeridas.
- Estimar correctamente los flujos para realizar una evaluación lo más completa y realista que se pueda en un plazo de 5 años.

### 4.3. Resultados Esperados

En términos generales los resultados esperados tienen que ver con obtener un diagnóstico y análisis detallado que permita concluir respecto de cuál es la mejor alternativa para la propuesta de valor del negocio a desarrollar. Esto es considerando un mercado objetivo, las condiciones internas y externas, y la competencia existente.

En este plan se deberá identificar la o las ventajas competitivas que permitan generar diferenciación para llegar a ser una alternativa atractiva para nuestros clientes.

En relación a los resultados del negocio, para el primer año se espera obtener un número de matrículas tal que permitan generar el flujo necesario para operar, buscando a partir del segundo año un crecimiento de al menos un 10% . Para esto se buscará definir las inversiones necesarias y el modelo de propuesta de valor del negocio, adicionalmente desarrollar los planes de marketing, operacionales y de recursos humanos y la evaluación financiera que garanticen los resultados del negocio.

## 5. ALCANCE

El trabajo que se desarrollará abordará un plan de negocios que tiene como objetivo establecer un after school en la comuna de Ñuñoa en Santiago de Chile, ubicado en un sector estratégico en la zona, donde se puedan identificar posibles aliados claves para el desarrollo del negocio. Dada la contingencia por la pandemia Covid-19, se abordarán aspectos que resulten necesarios para ser considerados en una nueva normalidad, asumiendo como supuesto básico que la implementación del negocio será en un año donde el escenario sanitario esté controlado.

Los temas que no se incluyen en esta tesis son:

- Implementación de casino para elaboración de comidas.
- Extensión del after school en otras comunas o regiones de Chile.
- La puesta en marcha del proyecto.
- No se definirá la ubicación exacta del establecimiento, sino más bien áreas o sectores que cumplan con los requerimientos del plan de negocios.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con la investigación y análisis requerido para desarrollar un buen diagnóstico que permita elaborar una correcta estrategia y desarrollar los distintos planes que soporten el modelo de negocios se establecen los siguientes modelos o conceptos:

### 6.1. Análisis PESTEL

A través de este análisis se revisarán los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno que podrían afectar a la empresa. El objetivo es identificar los aspectos relevantes del entorno como parte del diagnóstico y análisis para conocer posibles tendencias y definir de manera anticipada la estrategia a seguir.

### 6.2. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

A partir del análisis que se realice mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se podrá determinar la competencia de la industria y en la empresa, identificar las mejores oportunidades. Una vez analizadas las amenazas de competidores y de nuevos productos o servicios, el poder negociador de proveedores y consumidores, para finalizar con la rivalidad entre la competencia, podremos definir un plan estratégico para ser más competitivos y de esta forma conseguir un buen posicionamiento.

### 6.3. Análisis Oportunidades y Amenazas

Mediante este análisis se determinará la situación externa de oportunidades y amenazas que presenta la industria considerando la segmentación y competidores del mercado. A partir de este análisis se podrán establecer los aspectos relevantes que sustenten la estrategia genérica de cómo se abordará el servicio para que sea una alternativa competitiva en el mercado y bien posicionada.

### 6.4. Análisis Flujo de Caja

El análisis de flujo de caja será proyectado a 5 años, considerando todos los ingresos y egresos del after school. Se deben considerar todas las inversiones necesarias y el

capital requerido para el financiamiento. A partir de este análisis se diseñará el escenario probable del negocio.

### **6.5. Marketing Funnel**

El funnel de marketing o embudo de conversión es una herramienta para el inbound marketing<sup>2</sup> que será la base de la estrategia de marketing. Corresponde al acompañamiento desde el inicio de las acciones de marketing hasta que se consigue la oportunidad de negocio, tiene como finalidad atraer y convencer con contenido de valor a los clientes ideales. Considera tres etapas, una inicial con una estrategia de contenidos de información general sobre necesidades relacionadas con el servicio, la segunda fase donde el usuario ya tiene claro lo que quiere y valora varias opciones aparecen contenidos de valor que despierten interés en la oferta y la tercera etapa donde se entrega la explicación de porqué el servicio es la mejor opción (descuentos, servicios especializados, principales atributos). (Cyberclick, s.f.)

### **6.6. Business Model CANVAS**

Como parte de la metodología lean-startup, el modelo CANVAS creado por el doctor Alexander Osterwalder se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante aprendizaje validado, es por esto que a partir del desarrollo y análisis de esta herramienta se buscará plasmar de manera global en el lienzo los principales aspectos que involucran al negocio y la propuesta de valor que entregaremos. (Emprendedores, 2017)

## **7. METODOLOGÍA**

A continuación, los pasos que se abordarán como parte de la metodología de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos:

### **7.1. Etapa 1.- Diagnóstico**

En esta etapa el objetivo será obtener y analizar información del mercado de los afters school actualmente existentes, así como también obtener datos relevantes de los clientes que permitan ser una base potente para desarrollar una estrategia adecuada para el negocio. Los puntos para desarrollar son:

#### **Análisis de competidores**

Se recopilará y analizará información de la competencia a través de un benchmarking en after school a seleccionar, para identificar los factores que valoran los padres.

#### **Análisis de cliente**

Se desarrollará un estudio de mercado que permita caracterizar las preferencias de los clientes potenciales mediante encuestas que identifiquen lo que valoran los padres de familias que accederían al servicio del after school, poniendo énfasis en los aspectos que se identifiquen de mayor interés. Se realizará una valoración de atributos, en donde se espera valida el idioma inglés como un aspecto diferenciador.

---

<sup>2</sup> Metodología que integra técnicas de publicidad y marketing digital que no son intrusivas con el objetivo de comunicarse con un usuario al principio del proceso de compra y acompañarlo hasta la conversión o venta final.

### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

A partir de la información que se obtenga de los actuales actores en este sector se analizará la rivalidad existente entre los competidores mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

### **Análisis del macroentorno - PESTEL**

Se recopilará la información disponible de las variables que considera el modelo. A partir de este análisis el objetivo es identificar los aspectos relevantes del entorno que deberán ser parte del diagnóstico y análisis.

### **Análisis Oportunidades y Amenazas**

A partir de los resultados que se obtengan de los análisis indicados anteriormente, se evaluarán las condiciones a favor y en contra que posee el after school considerado en el plan.

## **7.2. Etapa 2.- Estrategia**

### **Plan estratégico**

A partir de la información obtenida en la etapa de diagnóstico se desarrollará la planificación estratégica del negocio, para lo cual se definirá la misión, visión y valores del negocio. El plan y la propuesta de valor se basarán en el modelo de negocios CANVAS, destacando las principales ventajas competitivas que sean altamente valoradas por los clientes, para ofrecer así una alternativa atractiva de servicio. Se analizarán también alianzas estratégicas que den valor agregado al negocio y a los clientes.

### **Plan de marketing**

Se definirá a partir de la información recabada y el análisis realizado la segmentación, targeting y posicionamiento (STP) del negocio, desarrollando la propuesta de valor diferenciadora. Adicionalmente se desarrollarán las 4P del marketing mix.

### **Plan Operativo y de Personas**

Con toda la información recopilada y procesada se realizarán los análisis y definiciones requeridas para establecer el plan operacional, donde la determinación de actividades y flujos operativos permitirán identificar la logística requerida, a partir de este modelo se podrá establecer la estructura, funciones, perfiles de los profesionales y dotación requerida para poder operar el negocio.

## **7.3. Etapa 3.- Factibilidad Económica**

### **Análisis y Plan Financiero.**

Se estimarán los recursos necesarios para establecer fuentes de financiamiento de la inversión inicial. Así como también se determinará el capital de trabajo requerido para la estimación del funcionamiento. Se proyectarán los flujos de caja a 5 años plazo y se determinará el VAN, TIR con la intención de establecer la viabilidad.

Finalmente se obtendrá el mínimo de ventas que garantiza los resultados de los flujos estimados.

#### **7.4. Etapa 4.- Conclusiones**

##### **Conclusiones**

A partir de los resultados que se obtengan en el diagnóstico y la propuesta estratégica, se concluirán las ideas más relevantes del plan identificando los alcances de los objetivos y las posibles recomendaciones que permitan hacer de este negocio un proyecto viable.

## **8. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

El giro del after school consiste principalmente en entregar el servicio del cuidado de niños fuera del horario escolar, en jornada de tarde y mañana. Para ello, las empresas cuentan con profesionales del rubro educacional con el fin de apoyar a los niños en sus trabajos y tareas del colegio, además de ofrecer diversos talleres como psicomotricidad, yoga, cocina, idioma, manualidades. Asimismo, se preocupa de guiar a los niños en juegos, cuya finalidad es que éstos interactúen con otros, desarrollen su creatividad y se entretengan, mientras los adultos continúan sus jornadas laborales. Sin embargo, como su función no es entregar un servicio educativo formal, no son regulados por el Ministerio de Educación, así como tampoco por la Junta Nacional de Jardines Infantiles, ya que en este último caso la edad de los niños con los que trabajan no corresponde solamente a la etapa de jardín infantil.

Cabe mencionar que los servicios denominados after school, son básicamente servicios de guardería y cuidado de menores, desde los tres o cuatro años hasta la pre-adolescencia (12 años), orientados a recibir a estos menores, por una determinada cantidad de horas después de su salida del colegio, respondiendo así a la necesidad creciente de los padres por disponer de un lugar donde dejar a sus hijos, dado que muchas veces el horario de salida del colegio no coincide con el horario laboral de los padres a cargo del menor o bien porque no se cuenta con un apoyo para su cuidado cuando los responsables del menor se deben ausentar.

Este sector comienza a desarrollarse a partir del año 2012-2013 y a la fecha existe un gran número de centros a nivel regional y comunal, que ofrecen distintas alternativas como actividades complementarias para fomentar el desarrollo de las habilidades de los niños. Se trata de un mercado creciente que va sumando nuevos actores debido a que cada vez es más frecuente la necesidad de contar con alternativas de cuidado de niños en horarios de jornada laboral de los padres.

El plan considera predefinir la ubicación geográfica donde se situará el after school, para ello será la región metropolitana de Santiago y de manera más precisa la comuna de Ñuñoa donde se focalizarán los estudios y análisis respectivos.

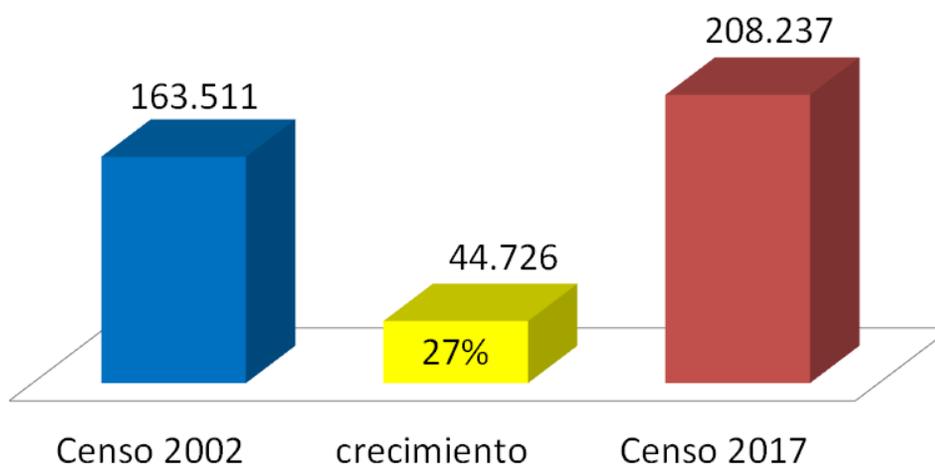
## 9. DIAGNÓSTICO

### 9.1. Mercado Potencial

Según el Censo 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas (INE)) la comuna de Ñuñoa comprende una extensión aproximada de 16,9 Km<sup>2</sup>, registra una población total de 208.237 habitantes la cual corresponde a un 2,9% de la población total de la Región Metropolitana y con proyección para el año 2020 de 250.192, este incremento del 20,15% es superior al que proyecta la Región Metropolitana (14,08%).

La densidad establecida en el Plan Regulador Metropolitano de Santiago (PRMS) del año 1994, indica para Ñuñoa 150 Hab/Há, lo que corresponde a una densidad intermedia. Según los datos de población del Censo 2017, la Comuna presenta una densidad de 123 Hab/Há aproximadamente, con lo cual se mantiene bajo lo indicado por el PRMS.

**Gráfico 1. Variación intercensal comuna de Ñuñoa.**



Fuente: PROYECTO MODIFICACIÓN N° 18 AL PLAN REGULADOR COMUNAL DE ÑUÑOA

En términos de la composición de la población en la comuna, el 54% corresponde a mujeres, comparado con el resto del país donde la cifra alcanza el 51%. Siguiendo con el análisis demográfico de la comuna, desde el punto de vista de la distribución de la población por grupos de edad, la población presenta una composición concentrada en una población adulta con edades entre 30 y 64 años, representando casi al 50% del total comunal, y de un 20% para el tramo etéreo entre 15-29 años.

**Tabla 1. Distribución población de la comuna de Ñuñoa por género y tramos etéreos.**

| Género       | Cantidad       | %             | Tramos etéreos | Total          | %          |
|--------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------|
| Hombres      | 95.409         | 45,82         | 0-14           | 31.000         | 14,89      |
|              |                |               | 15-29          | 42.931         | 20,62      |
| Mujeres      | 112.828        | 54,18         | 30-64          | 103.897        | 49,89      |
|              |                |               | 65 y Más       | 30.409         | 14,60      |
| <b>Total</b> | <b>208.237</b> | <b>100,00</b> | <b>Total</b>   | <b>208.237</b> | <b>100</b> |

Fuente: Datos Censo 2017.

La proyección para el año 2020 concentra mayoritariamente la población en el grupo etario de 30 a 64 años y 65 y más, esto podría ser explicado por el creciente desarrollo inmobiliario que ha experimentado la comuna desde al año 2000 en adelante.

Por otro lado, en relación con la fecundidad a nivel país, se registra que para el año 2016 la edad media en que las mujeres tienen su primer hijo es a los 25,04 años, y para el 2017 la mayoría de los lactantes nacidos vivos tuvo madres entre los 20 y 34 años, concentrándose en el grupo de los 25 a 29 años (27,15%).

En la comuna de Ñuñoa, el número total de mujeres con edad entre los 15 y 49 años asciende a 58.024, de las cuales 28.037 han tenido hijos, a partir de este universo el número de hijos vivos nacidos durante el periodo comprendido entre los meses de mayo 2016 y abril 2017 es de 2.395 niñas/os, de los cuales el 84% (2.008) se concentra en mujeres de edad entre los 25 y 39 años. La edad actual de este universo de niños está entre los 4 a 5 años y sus padres entre los 30 y 44 años grupo etario de interés para el negocio. (Ver Anexo 1).

**Tabla 2. Mujeres de la comuna de Ñuñoa con edad entre los 15 y 49 años, con hijos nacidos vivos en el último año.**

| GRUPOS DE EDAD      | HIJOS NACIDOS VIVOS EN EL ÚLTIMO AÑO |
|---------------------|--------------------------------------|
| <b>Total Comuna</b> | <b>2.395</b>                         |
| 15 a 19             | 38                                   |
| 20 a 24             | 138                                  |
| 25 a 29             | 405                                  |
| 30 a 34             | 903                                  |
| 35 a 39             | 700                                  |
| 40 a 44             | 199                                  |
| 45 a 49             | 12                                   |

Fuente: Elaboración propia, Censo 2017.

Otro aspecto importante de analizar en el mercado, considerando que ciertamente serán actores claves en las alianzas a desarrollar con el negocio, son los establecimientos educacionales de la comuna. De acuerdo con los antecedentes publicados por la BCN (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile), el Centro de Estudio del MINEDUC reporta más de 80 establecimientos en el año 2019, dentro de los cuales hay 27 que son particular subvencionado y 30 corresponden a la clasificación de particular pagado, el 29,6% restante corresponden a otras dependencias administrativas (Ver Anexo 2, letra A). El número de matrículas totales en la comuna para el año 2019 fue de 39.150 alumnos, un 3,46% más que el año 2017 (37.840 alumnos), de las cuales el 31,54% corresponden a matrículas de establecimientos administrados por Corporaciones Municipales, un 25,37% pertenecen a establecimientos Particular Subvencionados, el 8,38% a Corporaciones de Administración Delegada DL 3166<sup>3</sup> y con un 34,71% a establecimientos Particulares Pagados (Ver Anexo 2, letra B).

<sup>3</sup> El Ministerio de Educación Pública podrá entregar la administración de determinados establecimientos de Educación Técnico Profesional de carácter fiscal a instituciones del sector público, o a personas jurídicas que no persigan fines de lucro, cuyo objeto principal diga relación directa con las finalidades perseguidas con la creación del respectivo establecimiento educacional. (Extracto Art. 1, DL 3166 de 1980)

Las matrículas se agrupan por el nivel de enseñanza, los cuales según el tipo de establecimiento se clasifican de la siguiente manera:

**Tabla 3. Número de matrículas año 2019, por nivel de enseñanza y tipo de dependencia del establecimiento. (Anexo N° 3)**

| Nivel Enseñanza  | Corporación Municipal | Particular Subvencionado | Particular Pagado | Corporación Adm. Delegada | Total general |
|--|-----------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------|---------------|
| Educación Parvularia                                     | 1.167                 | 662                      | 1.769             |                           | 3.598         |
| Enseñanza Básica Niños                                   | 6.785                 | 4.400                    | 7.972             | 80                        | 19.237        |
| Educación Especial                                       | 401                   | 872                      | 23                |                           | 1.296         |
| Enseñanza Media Humanístico-Científica Jóvenes           | 3.481                 | 2.661                    | 3.825             | 1.197                     | 11.164        |
| Enseñanza Media Técnico Profesional y Artística, Jóvenes | 514                   | 1.337                    |                   | 2.004                     | 3.855         |
| <b>Total general</b>                                     | <b>12.348</b>         | <b>9.932</b>             | <b>13.589</b>     | <b>3.281</b>              | <b>39.150</b> |

Fuente: Elaboración propia, Centro de Estudio Mineduc

La Ley N°20.370 General de Educación<sup>4</sup> establece edades de ingreso al nivel de educación básica y al nivel de educación media, sin embargo, no establece los requisitos para ingresar al nivel de educación parvularia, para ello el Ministerio de Educación a dispuesto a través de normas específicas estos requisitos. Es así como a través del Decreto Exento N°1126 de 2017<sup>5</sup> se establece lo siguiente:

Para ingresar a Educación Parvularia:

- Primer Nivel Transición (Pre-Kinder): 4 años cumplidos al 31 de marzo del año escolar correspondiente.
- Segundo Nivel de Transición (Kinder): 5 años cumplidos al 31 de marzo del año escolar correspondiente.

Para ingresar a Educación Básica:

- Primer año Básico: edad mínima, 6 años cumplidos al 31 de marzo del año correspondiente.

De acuerdo con el número de matrículas presentadas, en el nivel educacional parvulario hay 3.598 matrículas y en la enseñanza básica 19.237, el resto corresponden a niveles superiores y educación especial.

<sup>4</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>

<sup>5</sup> [https://www.ayudamineduc.cl/sites/default/files/decreto\\_exento\\_no\\_1126.pdf](https://www.ayudamineduc.cl/sites/default/files/decreto_exento_no_1126.pdf)

**Tabla 4. Número de matrículas año 2019, por nivel de enseñanza y grado. (Anexo N° 3)**

| Nivel Enseñanza                     | Grado                                | # Matriculas 2019 |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Educación Parvularia                | 1er nivel de Transición (Pre-kinder) | 1.462             |
|                                     | 2° nivel de Transición (Kinder)      | 2.004             |
|                                     | Nivel Medio Menor                    | 5                 |
|                                     | Nivel Medio Mayor                    | 127               |
| <b>Total Educación Parvularia</b>   |                                      | <b>3.598</b>      |
| Enseñanza Básica Niños              | 1° básico                            | 2.387             |
|                                     | 2° básico                            | 2.492             |
|                                     | 3° básico                            | 2.445             |
|                                     | 4° básico                            | 2.398             |
|                                     | 5° básico                            | 2.332             |
|                                     | 6° básico                            | 2.297             |
|                                     | 7° básico                            | 2.419             |
|                                     | 8° básico                            | 2.418             |
|                                     | Heterogéneo                          | 49                |
| <b>Total Enseñanza Básica Niños</b> |                                      | <b>19.237</b>     |

Fuente: Elaboración propia, Centro de Estudio Mineduc

En el siguiente cuadro (Tabla 5) se detalla la lista preliminar de establecimientos y sus matrículas, los cuales consideran los niveles educacionales objetivo y los grados conforme con la edad de los niños a considerar como mercado potencial.

**Tabla 5. Colegios y Escuelas comuna Ñuñoa, número de matrículas 2019, Educación Parvularia y Enseñanza Básica. (Anexo N° 4)**

| #  | Establecimiento                              | Matriculas 2019 | #            | Establecimiento                             | Matriculas 2019 |
|----|--|-----------------|--------------|---|-----------------|
| 1  | CENTRO EDUC PROFES GMO GONZALEZ HEINRICH     | 201             | 29           | COMPLEJO EDUC.MUN. BRIGIDA WALKER.          | 67              |
| 2  | COLEGIO AKROS                                | 584             | 30           | ESC.PRESIDENTE EDUARDO FREI MONTALVA        | 800             |
| 3  | COLEGIO APOSTOL SAN PEDRO                    | 88              | 31           | ESCUELA BAS. RENACIMIENTO N_1               | 42              |
| 4  | COLEGIO CALASANZ                             | 1.049           | 32           | ESCUELA BÁSICA JOSÉ TORIBIO MEDINA          | 652             |
| 5  | COLEGIO DIVINA PASTORA NUNOA                 | 687             | 33           | ESCUELA BASICA N°1355 IRARRAZAVAL           | 31              |
| 6  | COLEGIO ESPECIAL HOSPITALARIO DE CARABINEROS | 12              | 34           | ESCUELA BASICA N°2392 JOHN JOHN HIGH SCHOOL | 180             |
| 7  | COLEGIO FRANCISCO ENCINA                     | 255             | 35           | ESCUELA BASICA N°2403 GREEN FOREST COLLEGE  | 43              |
| 8  | COLEGIO HENRY FAYOL                          | 89              | 36           | ESCUELA BASICA N°280 ASOCIACION MONTESSORI  | 94              |
| 9  | COLEGIO INSTITUTO SANTA MARIA                | 548             | 37           | ESCUELA BASICA N°823 SPENDIX                | 21              |
| 10 | COLEGIO ISABEL LA CATOLICA                   | 222             | 38           | ESCUELA BENJAMIN CLARO VELASCO              | 536             |
| 11 | COLEGIO KENDAL ENGLISH SCHOOL                | 64              | 39           | ESCUELA DE PARVULOS N°1528 MI RINCON        | 16              |
| 12 | COLEGIO LA CANTERA                           | 97              | 40           | ESCUELA GUILLERMO ZANARTU IRIGOYEN          | 640             |
| 13 | COLEGIO LA FONTAINE                          | 211             | 41           | ESCUELA JUAN MOYA MORALES                   | 547             |
| 14 | COLEGIO MANQUECURA ÑUÑO A                    | 926             | 42           | ESCUELA PART. ROSA JARAQUEMADA              | 148             |
| 15 | COLEGIO PART. NEW HEINRICH HIGH SCHOOL       | 626             | 43           | ESCUELA PARTICULAR CARMEN ARRIARAN          | 356             |
| 16 | COLEGIO PARTICULAR N 1 DE NUNOA              | 761             | 44           | ESCUELA PARTICULAR MANUEL ANTONIO MATTA     | 170             |
| 17 | COLEGIO PARTICULAR NUMERO DOS DE NUÑO A      | 1.140           | 45           | ESCUELA PARTICULAR SAN JUAN BAUTISTA        | 446             |
| 18 | COLEGIO PRECIOSA SANGRE                      | 401             | 46           | ESCUELA REPUBLICA DE COSTA RICA             | 608             |
| 19 | COLEGIO SAINT GASP AR COLLEGE                | 664             | 47           | ESCUELA REPUBLICA DE FRANCIA                | 420             |
| 20 | COLEGIO SAN AGUSTIN                          | 1.041           | 48           | INSTITUTO PABLO NERUDA                      | 68              |
| 21 | COLEGIO SANTA GEMA GALGANI                   | 8               | 49           | LICEO AUGUSTO D HALMAR                      | 328             |
| 22 | COLEGIO SANTA MARGARITA DE ESCOCIA           | 207             | 50           | LICEO CARMELA SILVA DONOSO                  | 678             |
| 23 | COLEGIO SANTA MARTA                          | 552             | 51           | LICEO EXPERIMENTAL MANUEL DE SALAS          | 1.099           |
| 24 | COLEGIO SUIZO DE SANTIAGO                    | 438             | 52           | LICEO JOSE TORIBIO MEDINA                   | 254             |
| 25 | COLEGIO THE ANGEL'S SCHOOL                   | 558             | 53           | LICEO LENKA FRANULIC                        | 641             |
| 26 | COLEGIO UNIVERSITARIO EL SALVADOR            | 504             | 54           | LICEO POLITECNICO PEDRO DE VALDIVIA         | 80              |
| 27 | COLEGIO VICTOR DOMINGO SILVA                 | 156             | 55           | LICEO REPUBLICA DE SIRIA                    | 1.430           |
| 28 | COMPL.EDUCACIONAL BRIGIDA WALKER ANEXO       | 351             | <b>Total</b> |   | <b>22.835</b>   |

Fuente: Elaboración propia, Centro de Estudios Mineduc.

## 9.2. Descripción de la Empresa

El plan de negocios considera la creación de un after school, para ello será necesario crear una empresa la cual en términos jurídicos será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) con fines de lucro. La empresa contará con una estructura organizacional vertical a cargo de un administrador más la estructura adecuada según la figura que se defina. El establecimiento estará ubicado en la comuna de Ñuñoa y se proyecta como una alternativa a la actual competencia existente. El centro contemplará el servicio de guardería orientado principalmente a madres, padres y familias que requieran del cuidado de sus hijos en horarios pre y post escolares y que no tengan alternativas de cuidado.

El objetivo principal del servicio es desarrollar y potenciar las habilidades blandas o no cognitivas de los niños, generando instancias de entretención con aprendizaje a través de actividades recreativas diseñadas especialmente y a cargo de personal calificado.

Considerando que el servicio que entregará la empresa es conocido, a partir de las investigaciones y análisis que se desarrollen, se buscará identificar y evaluar aquellos aspectos complementarios que permitan agregar valor al cliente y empresa y poder generar así una estrategia de diferenciación del servicio, aprovechando las oportunidades del negocio para poder así lograr los objetivos planteados anteriormente.

## 9.3. Análisis Competitivo

### 9.3.1. Competidores Potenciales

En la comuna de Ñuñoa existen cerca de 50 after school, los cuales están ubicados en distintos sectores de la comuna, concentrándose algunos de ellos en lugares donde existen varios colegios particulares.

El servicio principal, que corresponde al cuidado de los niños es bastante similar entre los competidores, disponen de jornadas diarias completas o medias jornadas y adicionan diversos servicios con los cuales pueden otorgar una atención integral y de apoyo a los niños.

A continuación, una nómina de los centros considerados en el análisis con un breve resumen:

**Tabla 6: Lista after school en la comuna de Ñuñoa**

| Tipo | Nombre             | Servicios   | Adicionales   | Contacto  |
|------|--------------------|---|---|---|
| 1    | COSMO AFTER SCHOOL | Guardería y afterschool<br>Talleres<br>Eventos infantiles<br>Almuerzo | Psicopedagogía<br>Psicología<br>Terapeuta floral<br>Fonoaudiología                        | Dirección: Holanda # 2964 - Ñuñoa<br>Teléfono: 56(2)2906 6676<br>Celular: 94453004<br>www.cosmoafterschool.cl |
| 1    | AYILÉN             | Guardería<br>Afterschool<br>Talleres                                  | Psicopedagogía integral<br>Grafo motricidad<br>Comprensión lectora<br>Técnicas de estudio | Avenida Salvador #2750 - B, Santiago<br>Fono: (+562)2 237 1010<br>WhatsApp: +569 6 276 4443<br>www.ayilen.cl  |

|   |                                  |   |  |   |
|---|----------------------------------|---|--|---|
| 1 | KID HOUSE                        | Guardería y afterschool<br>Talleres<br>Eventos infantiles                       | Terapia ocupacional<br>Fonoaudiología<br>Psicopedagogía<br>Terapia floral<br>Diagnostico autismo | Av. Los Presidentes<br>#7076, Peñalolen<br>Fono: 22-7893220<br>Celular: +56-995956710+I7<br>Mail:contacto@kidhouse.cl   |
| 1 | AFTER CLUB                       | Almuerzo externo<br>Guardería y afterschool<br>Eventos infantil                 | Psicopedagogía<br>Terapia floral   | Red fija: (+562) 3224 9954<br>Móvil: (+569) 4248 0018<br>email:<br>hola@afterclub.cl<br>Dirección: Av. Alcalde Eduardo Castillo Velasco 2401, esquina Pedro de Valdivia Ñuñoa, Santiago |
| 1 | MI PEQUEÑA ESCUELA               | Guardería y afterschool<br>Almuerzo   | Lenguaje<br>Transporte<br>Terapia ocupacional<br>Psicopedagogía                                  | Ortuzar #202, Ñuñoa, Santiago<br>Tel. +562 32795133<br>Cel. +569 7778 2114<br>contacto@mipequenae.schule.cl   |
| 1 | ANZUS                            | Guardería y afterschool<br>Talleres<br>Eventos infantiles                       | Ingles<br>Retiro colegio<br>Terapia ocupacional<br>Psicopedagogía                                | Ansuz After-School<br>Regina Pacis 715 Ñuñoa, Santiago<br>Telefono:+569 96472500<br>http://www.afterschoolansuz.cl  |
| 2 | CAROLINA'S BEFORE & AFTER SCHOOL | Guardería y afterschool<br>Alimentación (Desayuno, almuerzo y cena)<br>Talleres |  | Teléfono: +56 9 3128 2011<br>Dirección: Hamburgo 1860, Ñuñoa, Santiago.<br>Email:<br>nunoa@afterschoolchile.com<br>www.afterschoolchile.com   |
| 2 | CASA PURPLE                      | Guardería y afterschool<br>Talleres<br>Eventos infantiles                       | Psicopedagogía   | Avenida Simón Bolívar 4864, Ñuñoa – Santiago<br>Teléfonos: +56 9 82047048<br>http://www.casapurple.cl   |
| 2 | MI PUNTITO AZUL                  | Guardería y afterschool<br>Talleres   | Colación   | Estrella Solitaria #5170, Ñuñoa, Santiago<br>+56 9 4926 0551<br>contacto@mipuntitoazul.cl<br>https://mipuntitoazul.cl   |
| 2 | AFTER SCHOOL MANQUECURA ÑUÑO A   | Guardería y After school<br>Bilingüe  |  | Irarrázaval #5310, Ñuñoa, Santiago<br>+56 2 26059016<br>https://www.manquecuranunoa.cl/after-school-manquecura-nunoa/   |

Fuente: Elaboración propia, investigación secundaria.

Considerando los servicios y adicionales que ofrecen los competidores analizados, los centros se agruparán en 2 tipos. El primer grupo corresponde a centros que ofrecen un servicio integral, en donde parten de la base de la guardería infantil y agregan todo el servicio de apoyo adicional que brindan bajo el concepto de un after school, es decir consideran actividades orientadas al apoyo pedagógico, desarrollo de tareas escolares y todas las actividades didácticas y recreativas para desarrollar habilidades sociales y emocionales de los niños, adicionalmente incorporan en el mismo centro servicios más técnicos orientados al diagnóstico y detección temprana de trastornos del desarrollo que puedan presentar los niños.

El segundo grupo corresponde al servicio más tradicional de guardería infantil, en donde los centros están orientados básicamente a entregar cuidado de los niños y apoyo pedagógico, adicionalmente a actividades recreativas.

El benchmarking por definición se enfocará en el grupo tipo uno, se trata de los centros que ofrecen un servicio integral. Los principales actores identificados en este grupo son el Cosmo After School, Kid House, Ayilén, After Club Dulce, Mi Pequeña Escuela y Anzus.

### **9.3.2. Benchmarking**

De las empresas seleccionadas para este análisis, dos de ellas ya llevan más de cinco años en el mercado, se trata de Cosmo after school y Club Ayilén, las cuales durante los últimos años han tenido periodos con matrículas completas lo que les ha significado mantenerse vigentes y ser reconocidas por la calidad de sus servicios como lo han expresado sus clientes a través de las páginas web de los centros. El tercer after school elegido es el Kid House, que a pesar de ser más nuevo en el mercado y encontrarse ubicado en la comuna de Peñalolén posee servicios adicionales únicos y se encuentra dentro de los tres principales en el sector donde se ubica.

**Cosmo After School**, es un centro destinado a entregar un ambiente seguro de entretención creativa para los niños, con foco en las habilidades artísticas y de lenguaje. Posee una infraestructura con distintas salas dedicadas y comedor para almuerzo. Sus servicios consideran guardería diaria, after school, talleres y eventos infantiles. El horario de atención es desde las 8:00 hrs. hasta las 20:00 hrs., con un costo asociado de matrícula por \$150.000 y mensualidad de \$165.000, ubicado en Holanda #2964 comuna de Ñuñoa. (Ver Anexo N° 5)

**After School Club Ayilén**, es un after school destinado a la entretención con apoyo escolar y esparcimiento, donde se reciben a los niños entre la jornada del colegio y el hogar. Como parte de sus servicios dispone de apoyo escolar para preparación de evaluaciones, servicio que es abierto a la comunidad, por otro lado dispone de un servicio psicopedagógico integral de evaluación, diagnóstico, informe e intervención psicopedagógica. Posee jornada completa y jornada de mañana y tarde, a partir de las 8:00 hrs. hasta las 19:30 hrs. con cupo máximo de 20 alumnos por jornada, dispone también la opción diaria. La matrícula y mensualidad es de \$80.000 y \$170.000 respectivamente para jornada completa, en jornada de medio día la

mensualidad es de \$150.000. Se encuentra ubicado en Avenida Salvador #2750-B, Ñuñoa. (Ver Anexo N° 6)

**After School Kid House**, es un establecimiento orientado al aprendizaje y recreación de los niños, al desarrollo de habilidades cognitivas, sociales, motoras y emocionales, dirigido a niños entre los 3 y 12 años. Dentro de sus servicios se considera la terapia ocupacional, fonoaudiología y psicopedagogía, adicionalmente considera la evaluación para el diagnóstico de autismo y los trastornos generalizados del desarrollo a través del test ADOS-2<sup>6</sup>. Dispone de media jornada con horario de 12:00 hrs. a 20:00 hrs. de lunes a viernes y sábado desde 9:00 hrs. a 14:00 hrs. desde marzo a diciembre, en enero (horario de vacaciones) la jornada es de 8:30 a 19:00 solo en la semana, adicionalmente posee jornada diaria. La matrícula es de \$100.000 y la mensualidad de \$180.000. Su ubicación es en la comuna de Peñalolén, Av. Los Presidentes #7076. (Ver Anexo N° 7)

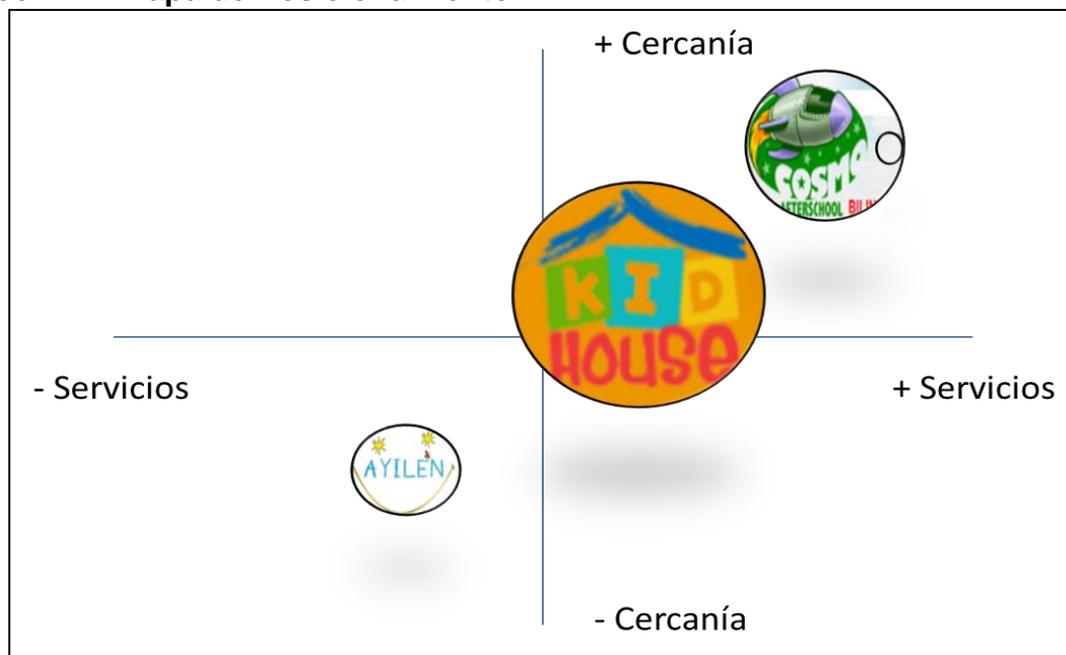
### 9.3.3. Mapa de posicionamiento

Para la elaboración del mapa de posicionamiento relativo de competidores se evaluaron tres dimensiones (Gráfico N° 2). La primera de ellas es el precio, para determinar el valor comparativo entre los tres actores se considera el valor de la matrícula más la mensualidad (10 meses), de esta manera el centro que se posiciona como el de mayor precio es Kid House y el de menor Ayilén, Cosmo se posiciona al centro sin embargo es marginalmente más alto que Ayilén. La segunda dimensión evaluada es la cantidad de servicios de apoyo adicionales ofrecidos como propuesta integral, en este ámbito el centro Cosmo lidera el grupo, posteriormente en un segundo lugar aparece Kid House y en tercer lugar Ayilén. Adicionalmente a las dimensiones de precio y servicios consideradas en el análisis, a partir de un estudio de cercanías (Anexo N°8), el cual permite establecer las distancias existentes entre los afters school y colegios en el sector donde se encuentran, se incorpora esta dimensión considerada como decisiva en materia de competitividad. A partir de este análisis el after school Cosmo es aquel que en promedio se encuentra más cercano de los colegios considerados como posibles aliados estratégicos en el sector, le sigue Kid House y finalmente Ayilén. (Ver Anexo N°9)

---

<sup>6</sup> El test ADOS-2 es una evaluación para el diagnóstico de Autismo y los trastornos generalizados del desarrollo en niños de diferentes edades (desde los 12 meses hasta la vida adulta) y niveles de desarrollo de lenguaje.

**Gráfico N° 2. Mapa de Posicionamiento.**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico la dimensión correspondiente al precio está representada a través del tamaño del logo. A mayor precio, mayor tamaño.

Tomando en consideración las tres dimensiones analizadas, en términos del precio Cosmo After School se posiciona con un precio medio, no obstante, lidera en las dimensiones de servicios y cercanía de colegios.

#### **9.4. Análisis de los Clientes**

Los clientes del servicio que entrega el after school son los padres o madres y familias que requieren del cuidado de los niños en horarios fuera del colegio, en los cuales no pueden cuidarlos principalmente por encontrarse trabajando.

El análisis busca caracterizar a los potenciales clientes, identificar los principales atributos que resulten ser atractivos a la hora de establecer preferencias de los servicios para con ello definir la segmentación.

##### **9.4.1. Estudio de Mercado**

El objetivo del estudio es conocer con mayor profundidad a los clientes potenciales del after school. Identificar las percepciones y valoración de las características más relevantes que entrega el servicio.

La investigación se ha realizado durante los meses de mayo a septiembre 2020, utilizando fuentes primarias y secundarias a nivel cualitativo y cuantitativo.

##### **9.4.1.1. Encuesta**

Se desarrolló una encuesta para obtener información que permita complementar el análisis de los clientes. Debido a que el segmento objetivo del servicio refiere características específicas, la encuesta fue enviada a padres y familias con hijos

entre los 4 y 12 años. El muestreo considerado es no probabilístico por conveniencia con cuotas, logrando un total de 112 con resultados válidos para el estudio. La encuesta fue aplicada digitalmente, a los siguientes grupos:

- Apoderados de primer ciclo Colegio Pedro de Valdivia Providencia
- Profesores y apoderados de primer ciclo Colegio La Fontaine – Ñuñoa
- Familias con domicilio en la comuna de Ñuñoa
- Familias de diversas comunas

Si bien debido al tipo de muestreo los resultados no son concluyentes, son considerados para el plan de negocios como complemento de información para ser considerados en las definiciones del modelo de negocio como para proyecciones más realistas.

Los principales resultados de la encuesta son:

- El 69,6% de los niños asisten a jornada durante la mañana con horario de salida a partir de las 14:00 hrs.
- En relación con donde deben ser dejados los niños después del colegio, el 53,57% lo hace en el hogar propio familiar, el 10,71% lo hace en el hogar de algún familiar. Solo el 7,14% utiliza guarderías y 1,79% extensión de jornada en el colegio.
- El 35,71% deja sus hijos a cargo de un familiar directo y el 30,36% con asesora del hogar.
- Solo el 28,57% de los encuestados declara que sus hijos pueden quedar al cuidado de la mamá o el papá.
- En relación con el grado de conocimiento de un after school, el 53,57% declara conocerlos y el 60,71% estaría dispuesto a utilizar el servicio.
- Durante el periodo en que se aplicó la encuesta el 55,36% se encontraba trabajando desde su hogar y solo un 5,36% lo hace presencial.
- Se definieron 8 atributos relacionados al servicio del after school, se solicita ordenar según prioridades, los tres atributos con mayor prioridad son:
  1. Aprendizaje y refuerzo de idioma inglés
  2. Actividades deportivas
  3. Desarrollo de habilidad emocional
- A partir de 6 atributos relacionados a las condiciones generales del after school, las tres primeras a las cuales se asignaron mayor prioridad son:
  1. Instalaciones y seguridad
  2. Profesionales a cargo
  3. Que este cerca de la casa
- Con respecto a la disposición de contratar el servicio mensual, se preguntó sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por un servicio que considere esas características. Los resultados obtenidos dan cuenta de un precio mínimo de \$50.000 y un máximo de \$300.000, con una mediana de \$150.000.

- Con relación a la alternativa del Work - Day Care<sup>7</sup> el 41,07% se muestra a favor con un 10,71% que respondió como “muy probable” y el 30,36% como “probable” de usar.
- Respecto a la consulta de quienes trabajan fuera de la casa, el 55,36% declara que ambos padres lo hacen.
- En relación con la sensibilidad del precio del servicio ante la alternativa de disponer de un servicio más personalizado, el 37,5% está dispuesto a pagar un precio mayor por este concepto.

#### 9.4.2. Análisis de la Demanda

El público objetivo del estudio corresponde a familias, madres y padres con hijos entre 4 y 12 años que no pueden cuidar a sus hijos fuera del horario escolar y que no tienen opción con quien dejarlos, principalmente por encontrarse en jornada laboral. El centro estará ubicado en la comuna de Ñuñoa por tanto deberán ser personas que vivan en la comuna, o que tengan a sus hijos en colegios en el sector o comunas aledañas. Al público que se apunta es a hogares nucleares biparental o monoparental, que se encuentren trabajando y tengan niveles de ingreso que permitan contratar el servicio.

##### 9.4.2.1. Segmentación

El segmento de mercado seleccionado será del grupo socioeconómico ABC1, que de acuerdo con los datos del Censo 2017 para la comuna de Ñuñoa corresponde a un 29% de la población, que tengan niños que estén cursando educación parvularia y básica, donde los padres trabajan o tienen la necesidad de trabajar, ya sea de un hogar nuclear biparental o monoparental, y están buscando un espacio donde sus hijos puedan ser cuidados y estén bajo la supervisión de profesionales y reciban ayuda a su formación y desarrollo al terminar el horario de clases.

**Tabla 7. Grupos socioeconómicos comuna de Ñuñoa, Censo 2017**

| GSE  | Población | Comuna |
|------|-----------|--------|
| ABC1 | 59.764    | 29%    |
| C2   | 73.091    | 35%    |
| C3   | 41.647    | 20%    |
| D    | 29.986    | 14%    |
| E    | 3.749     | 2%     |

Fuente: Elaboración propia, PROYECTO MODIFICACIÓN N° 18 AL PLAN REGULADOR COMUNAL DE ÑUÑOA

El total de hogares de la comuna de Ñuñoa según el Censo 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas (INE)) es de 82.205, de los cuales el 35% corresponden a hogares nucleares biparentales o monoparental (28.703 hogares), con un 51% de hogares donde el jefe de hogar son hombres y el restante 49% mujeres.

<sup>7</sup> Concepto relacionado a un espacio de trabajo el cual incorpora el servicio de guardería durante un periodo determinado.

### 9.4.2.2. Tamaño del mercado y demanda potencial

Para determinar el tamaño y demanda potencial se analizará información obtenida de fuentes secundarias, principalmente de estadísticas del CENSO 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas (INE)) y registros de encuesta CASEN (Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2017)).

El total de la población de la comuna de Ñuñoa es de 208.237 personas, de las cuales el número total de niños en edad entre los 4 y 12 años es de 17.406, correspondiente al 8,4% de la población.

**Tabla 8. Distribución población por tramos etarios, Ñuñoa, Chile 2017**

| Edad | Sexo   |       |       | Edad | Sexo   |       |       | Edad         | Sexo          |                |                |
|------|--------|-------|-------|------|--------|-------|-------|--------------|---------------|----------------|----------------|
|      | Hombre | Mujer | Total |      | Hombre | Mujer | Total |              | Hombre        | Mujer          | Total          |
| 0    | 1 314  | 1 183 | 2 497 | 35   | 2 160  | 2 305 | 4 465 | 70           | 581           | 964            | 1 545          |
| 1    | 1 349  | 1 270 | 2 619 | 36   | 2 006  | 2 138 | 4 144 | 71           | 534           | 877            | 1 411          |
| 2    | 1 323  | 1 231 | 2 554 | 37   | 1 973  | 2 045 | 4 018 | 72           | 522           | 863            | 1 385          |
| 3    | 1 137  | 1 159 | 2 296 | 38   | 1 737  | 1 801 | 3 538 | 73           | 489           | 826            | 1 315          |
| 4    | 1 113  | 1 086 | 2 199 | 39   | 1 589  | 1 710 | 3 299 | 74           | 460           | 804            | 1 264          |
| 5    | 1 084  | 1 051 | 2 135 | 40   | 1 612  | 1 736 | 3 348 | 75           | 470           | 727            | 1 197          |
| 6    | 1 112  | 1 002 | 2 114 | 41   | 1 579  | 1 597 | 3 176 | 76           | 415           | 712            | 1 127          |
| 7    | 995    | 973   | 1 968 | 42   | 1 448  | 1 638 | 3 086 | 77           | 379           | 712            | 1 091          |
| 8    | 968    | 967   | 1 935 | 43   | 1 394  | 1 620 | 3 014 | 78           | 337           | 598            | 935            |
| 9    | 918    | 945   | 1 863 | 44   | 1 321  | 1 496 | 2 817 | 79           | 319           | 614            | 933            |
| 10   | 908    | 854   | 1 762 | 45   | 1 276  | 1 479 | 2 755 | 80           | 318           | 621            | 939            |
| 11   | 832    | 927   | 1 759 | 46   | 1 200  | 1 393 | 2 593 | 81           | 288           | 611            | 899            |
| 12   | 868    | 803   | 1 671 | 47   | 1 077  | 1 303 | 2 380 | 82           | 263           | 574            | 837            |
| 13   | 915    | 885   | 1 800 | 48   | 1 103  | 1 251 | 2 354 | 83           | 256           | 552            | 808            |
| 14   | 941    | 887   | 1 828 | 49   | 1 040  | 1 228 | 2 268 | 84           | 259           | 559            | 818            |
| 15   | 929    | 915   | 1 844 | 50   | 1 099  | 1 273 | 2 372 | 85           | 259           | 535            | 794            |
| 16   | 971    | 977   | 1 948 | 51   | 1 098  | 1 271 | 2 369 | 86           | 235           | 541            | 776            |
| 17   | 952    | 989   | 1 941 | 52   | 1 086  | 1 368 | 2 454 | 87           | 210           | 456            | 666            |
| 18   | 1 138  | 1 193 | 2 331 | 53   | 1 058  | 1 390 | 2 448 | 88           | 163           | 462            | 625            |
| 19   | 1 255  | 1 227 | 2 482 | 54   | 1 086  | 1 487 | 2 573 | 89           | 162           | 433            | 595            |
| 20   | 1 317  | 1 273 | 2 590 | 55   | 1 118  | 1 416 | 2 534 | 90           | 149           | 333            | 482            |
| 21   | 1 356  | 1 313 | 2 669 | 56   | 1 088  | 1 404 | 2 492 | 91           | 95            | 278            | 373            |
| 22   | 1 372  | 1 392 | 2 764 | 57   | 1 031  | 1 338 | 2 369 | 92           | 62            | 217            | 279            |
| 23   | 1 327  | 1 354 | 2 681 | 58   | 985    | 1 362 | 2 347 | 93           | 62            | 185            | 247            |
| 24   | 1 464  | 1 561 | 3 025 | 59   | 1 006  | 1 381 | 2 387 | 94           | 65            | 156            | 221            |
| 25   | 1 534  | 1 619 | 3 153 | 60   | 944    | 1 372 | 2 316 | 95           | 41            | 124            | 165            |
| 26   | 1 657  | 1 806 | 3 463 | 61   | 918    | 1 318 | 2 236 | 96           | 15            | 128            | 143            |
| 27   | 1 769  | 1 962 | 3 731 | 62   | 795    | 1 224 | 2 019 | 97           | 17            | 48             | 65             |
| 28   | 1 984  | 2 145 | 4 129 | 63   | 763    | 1 171 | 1 934 | 98           | 10            | 45             | 55             |
| 29   | 2 000  | 2 180 | 4 180 | 64   | 740    | 1 117 | 1 857 | 99           | 6             | 41             | 47             |
| 30   | 2 077  | 2 261 | 4 338 | 65   | 703    | 1 044 | 1 747 | años y más   | 21            | 82             | 103            |
| 31   | 2 067  | 2 221 | 4 288 | 66   | 686    | 1 037 | 1 723 | <b>Total</b> | <b>95 409</b> | <b>112 828</b> | <b>208 237</b> |
| 32   | 2 150  | 2 342 | 4 492 | 67   | 616    | 1 017 | 1 633 |              |               |                |                |
| 33   | 2 118  | 2 276 | 4 394 | 68   | 651    | 940   | 1 591 |              |               |                |                |
| 34   | 2 145  | 2 278 | 4 423 | 69   | 602    | 973   | 1 575 |              |               |                |                |

Fuente: Elaboración propia. (Instituto Nacional de Estadísticas (INE))

A partir de esta información y la distribución socioeconómica de la comuna podemos inferir que el tamaño del mercado potencial sería de 17.406 niños entre

los 4 y 12 años por el 29% del segmento socioeconómico ABC1, el tamaño de la demanda potencial es de 5.047 niños.

A partir de la información recopilada de juntas vecinales y su distribución población, a través un mapa de desarrollo inmobiliario de la comuna del Plan Regulador Comunal, se establecieron 6 sectores comunales que agrupan juntas vecinales aledañas y que poseen similares condiciones geográficas. (Anexo N° 10)

**Tabla 9. Distribución población agrupada por juntas vecinales.**

| Sector       | Población      | Juntas de Vecinos |
|--------------|----------------|-------------------|
| A            | 40.688         | 1-2-3-4-5-6       |
| B            | 38.364         | 7-8-16-17-18-19   |
| C            | 33.788         | 9-10-11-12-13-14  |
| D            | 40.722         | 20-21-22-23-24-25 |
| E            | 23.196         | 26-27-28-29-30-31 |
| F            | 29.428         | 32-33-34-35-36-37 |
| <b>Total</b> | <b>206.186</b> |                   |

Fuente: Elaboración propia. Informe Plandeco 2016-2021<sup>8</sup>

El desarrollo inmobiliario de la comuna se ha privilegiado preferentemente en el centro de esta, principalmente a través del desarrollo de proyectos en altura, aumentando permanentemente la oferta de viviendas, convirtiendo a la comuna en un lugar atractivo donde vivir. De esta manera, el crecimiento de proyectos inmobiliarios ha contribuido a aumentar la densificación en torno a los ejes principales de la comuna.

Considerando los sectores establecidos en esta investigación hay tres de ellos que de acuerdo con la densidad poblacional resultan ser más atractivos, los sectores son el A, B y D. Por otro lado, al relacionar estos sectores al plan de desarrollo inmobiliario de la comuna se puede concluir que el sector B es el de mayor proyección del crecimiento poblacional, en segundo lugar, el sector A y finalmente el D. (Gráfico N° 3)

Pese a que no existe información detallada de la distribución por grupos socioeconómicos de los sectores establecidos, a partir de la información correspondiente a la densidad poblacional, el plan regulador y de acuerdo con la oferta inmobiliario e inspección visual, se puede inferir que en los sectores A, B y la parte norte del sector D existe una mayor concentración de la población total y en el grupo ABC1. En estos sectores se encuentra la mayor cantidad de población de la comuna, las viviendas corresponden a edificios en condominios y el valor del metro cuadrado es mayor que en el resto de la comuna. Por otro lado, y en el otro extremo de la comuna (sectores C, F y E) las construcciones existentes en su mayoría corresponden a casas y edificios antiguos y de baja altura, donde la

<sup>8</sup> [https://www.nunoa.cl/images/pdf/secpla/plandeco/Informe\\_plandeco\\_2016-2021.pdf](https://www.nunoa.cl/images/pdf/secpla/plandeco/Informe_plandeco_2016-2021.pdf)

población corresponde en su mayoría a personas mayores y de familias no muy numerosas.

Adicionalmente, estos sectores seleccionados en este estudio concentran los colegios que fueron seleccionados para realizar el estudio de cercanías realizado para el mapa de posicionamiento de la competencia, por lo tanto, son sectores atractivos desde el punto de vista de las alianzas estratégicas a desarrollar en el modelo de negocios.

**Gráfico N° 3. Mapa de sectores por juntas vecinales de la comuna de Ñuñoa**



Fuente: Elaboración propia. Informe Plandeco 2016-2021<sup>9</sup>

### **9.5. Análisis 5 Fuerzas de Porter**

Como parte del diagnóstico del sector y para determinar la intensidad competitiva se analizarán las fuerzas que configuran la posición competitiva y rentabilidad, pudiendo así identificar el beneficio potencial de la empresa.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La presencia o creación de barreras de entrada reducen el posible ingreso de nuevos competidores reforzando así el beneficio potencial de los actuales participantes, en este sentido la diferenciación del servicio juega un rol importante ya que a través del desarrollo de una estrategia enfocada en generar un alto grado de diferenciación dificultará el acceso de nuevos competidores. Adicionalmente con relación a la curva de experiencia y aprendizaje, por tratarse de un servicio muy específico y de mucha responsabilidad dado el alto valor que asignan los padres a la seguridad y cuidado de sus hijos, se posiciona también como otra barrera presente en el sector. Por último, un local con una ubicación estratégica probablemente dificulte más el ingreso de un nuevo competidor.

Desde el punto de vista de las políticas gubernamentales, estas cada vez impulsan más la integración laboral de las mujeres, en este sentido puede existir algún incentivo a la creación de nuevos centros como una alternativa del cuidado de niños.

A nivel de reacción de los actuales competidores, el servicio es bastante atomizado por lo que la ausencia de concentración favorece a una reacción controlada, donde

<sup>9</sup> [https://www.nunoa.cl/images/pdf/secpla/plandeco/Informe\\_plandeco\\_2016-2021.pdf](https://www.nunoa.cl/images/pdf/secpla/plandeco/Informe_plandeco_2016-2021.pdf)

naturalmente la presencia de algún nuevo competidor puede generar acciones, pero estas no aparecen como una barrera importante.

Por el lado de las barreras de salida, en el análisis no se visualizan fuertes restricciones, en general el sector no presenta barreras legales y tampoco activos especializados, en su mayoría corresponden a acciones relacionadas a términos de contratos y bienes fácilmente liquidables, por el lado de las personas la movilidad de estas no presenta una alta barrera de salida.

Dado el análisis expuesto existe una amenaza media de entrada de nuevos competidores al sector.

### **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes que acceden al servicio son consumidores informados, si bien es cierto existe un número importante de clientes potenciales, también existen limitaciones físicas y relacionadas a la concentración de niños bajo la supervisión de un profesional, lo cual limita los cupos de matrículas disponibles haciendo que la decisión del cambio no sea simple para los clientes. En este sentido toman relevancia los posibles sustitutos ya que eventualmente podrían ser una condicionante importante al momento de tomar la decisión de compra.

La amenaza de una posible integración es media baja, en este caso el servicio que se busca es complementario a la actual situación de los padres ante la imposibilidad de cuidar a sus hijos o de poder entregarles una alternativa más atractiva que estar en sus casas, dado lo anterior se puede asumir que la integración no será buscada de manera espontánea, sino viene dado por el atractivo del negocio más que por la necesidad de integrarse para dar mayor valor a su cadena de valor.

La seguridad y confianza en el servicio resultan ser factores importantes a la hora de tomar la decisión de matrícula, lo cual hace que en este sentido los atributos de diferenciación ofertados generen mayores lealtades y preferencias por algunos servicios, en este sentido el cliente será exigente dándole mayor poder a su decisión.

De acuerdo con el análisis existe un poder negociador de los clientes medio-bajo.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el análisis de los proveedores se identifican servicios asociados al personal especializado que trabaja en el establecimiento, ya sea de planta o esporádico, los servicios de alimentación, auxiliares y personal de aseo, adicionalmente el transporte escolar. Por el lado están todos los materiales y suministros requeridos para el desarrollo de las actividades.

Dado que en general existe una baja concentración y grado de diferenciación de los servicios y materiales, adicionalmente hay una variada oferta en el mercado, por lo que existe un bajo costo de cambio de los proveedores. En síntesis, el poder de negociación de los proveedores resulta ser bajo en el sector.

### **Amenaza de servicios sustitutos**

En relación con los sustitutos será necesario precisar el servicio del after school, el cual si bien es cierto se relaciona al concepto de guardería infantil, ofrece también servicios adicionales que no son parte de las alternativas de sustitución.

Aun así y en el ámbito del cuidado infantil existen colegios y jardines infantiles que ofrecen la opción de una extensión horaria, la cual se desarrolla a través de talleres complementarios o actividades extraprogramáticas que permiten a los niños permanecer por más tiempo en el mismo establecimiento, pudiendo tener jornadas similares o más cortas y sujetas a mínimos de alumnos.

Otra alternativa para el cuidado de los niños es la propia familia, ya sea en su propio hogar nuclear o en otro. En este sentido el niño queda al cuidado de algún familiar pudiendo desarrollar actividades propias al hogar. En otros casos el cuidado puede ser mediante una asesora del hogar, quien tiene la responsabilidad de las labores de la casa y adicionalmente la atención y cuidado del niño. En ambos casos el cuidado del niño será entregado en casa considerando las limitaciones que pueden existir respecto de la suficiente atención a las responsabilidades escolares o actividades lúdicas que fomenten el aprendizaje.

En términos de la integralidad del servicio entregado por un after school, los sustitutos existentes no son directos, sin embargo, en el ámbito del cuidado de los niños (guarderías) adquieren una importancia relevante, ya que siendo el servicio principal limitarán de alguna manera la demanda.

De acuerdo con lo anterior, bajo el concepto integro de after school los sustitutos son más bien indirectos, sin embargo, tienen un poder de sustitución medio alto en este mercado.

### **Rivalidad entre competidores**

A partir del análisis de cada una de las fuerzas y en términos de la rivalidad del sector tenemos que:

- Existe un bajo grado de concentración del sector
- El grado de diferenciación del servicio es medio
- Existen bajas barreras de salida
- Baja rivalidad en precios

En síntesis, vemos que el sector presenta un grado de rivalidad media baja, donde principalmente la atomización de los competidores, la cantidad moderada de ellos, el servicio en general conocido y comoditizado<sup>10</sup> hacen que se determine un índice de atractivo positivo, pero bajo y que se visualice que la diferenciación deberá ser el pilar estratégico del negocio.

En la siguiente tabla, la cual corresponde a la cuantificación o valorización de las fuerzas competitivas del sector, se determina un índice de atractivo el cual puede tomar valores negativos y positivos con un máximo valor absoluto de 100 puntos. En ella se asigna a

---

<sup>10</sup> Un commodity es un producto o servicio por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta

cada fuerza una valoración dependiendo de cuan favorable o desfavorable sea y a partir del promedio total se determina cual es el índice de atractivo del sector. La escala tiene un valor mínimo de -100 y un máximo de 100, siendo el mínimo un indicador desfavorable y el máximo favorable.

**Tabla 10. Índice de atractivo del sector, valoración fuerzas competitivas.**

| Fuerzas de sector                     | Desfavorable a favorable |          |        |          |         | Índice    |
|---------------------------------------|--------------------------|----------|--------|----------|---------|-----------|
|                                       | -100                     | -50      | 0      | 50       | 100     |           |
| Barreras de entrada                   | Ninguna                  | Bajas    | Medias | Bastante | Muchas  | 0         |
| Barreras de salida                    | Altas                    | Bastante | Medias | Bajas    | Ninguna | 50        |
| Poder de negociación de clientes      | Alto                     | Bastante | Medio  | Bajo     | Ninguno | 50        |
| Poder de negociación de proveedores   | Alto                     | Bastante | Medio  | Bajo     | Ninguno | 50        |
| Productos sustitutos                  | Muchos                   | Bastante | Medio  | Pocos    | Ninguno | -50       |
| Grado de rivalidad                    | Intensa                  | Bastante | Medio  | Poca     | Ninguno | 50        |
| <b>Índice de atractivo del sector</b> |                          |          |        |          |         | <b>25</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta de análisis de resultados se encuentra desarrollada por el autor Roger J. Best en el libro de Marketing Estratégico (4ª Edición) y se presenta una herramienta de marketing que permite valorar el atractivo de una industria, mercado o segmento.

El valor promedio del atractivo del sector es 25, el cual sugiere que el comportamiento del mercado se puede estimar como moderadamente positivo, en relación con el comportamiento de las fuerzas competitivas y con el potencial de beneficio del sector.

## 9.6. Análisis PESTEL

En este apartado a través de esta herramienta de análisis del macroentorno se podrán revisar los factores externos que afectan en la actualidad al sector o en el futuro, de esta manera se pueden identificar posibles oportunidades y amenazas de la empresa.

### 9.6.1. Político

Durante la última década el gobierno ha venido impulsando fuertemente políticas orientadas a la mayor igualdad entre mujeres y hombres, es así como el año 2015 se crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género encargado de colaborar con el diseño, coordinación y evaluación de las políticas, planes y programas destinados a promover la equidad de género. En este sentido se han logrado avances significativos en ámbitos como la igualdad ante la ley, valoración e impulso a la incorporación plena a la vida pública en todos los ámbitos, mayor autonomía personal e independencia económica con la incorporación cada vez más masiva al mundo del trabajo y emprendimiento, es así como programas de sala cuna universal, adaptabilidad laboral, mejoras en subsidios, ampliar la cobertura del programa de 4 a 7<sup>11</sup> son toda medidas que están fomentando la integración laboral de la mujer.

Por otro lado, y bajo el programa de Mujeres Protagonistas se considera la participación femenina en altos cargos públicos, fomentando e incentivando a las

<sup>11</sup> Programa de 4 a 7 del Ministerio de la Mujer que permite la permanencia de los hijos en el colegio después de la jornada escolar a cargo de monitores, duplicando el número de mujeres que se beneficia.

empresas a mantener o mejorar los índices de paridad de género. Es así como vemos que las políticas públicas y del ámbito privado van en sentido de favorecer la empleabilidad de la mujer.

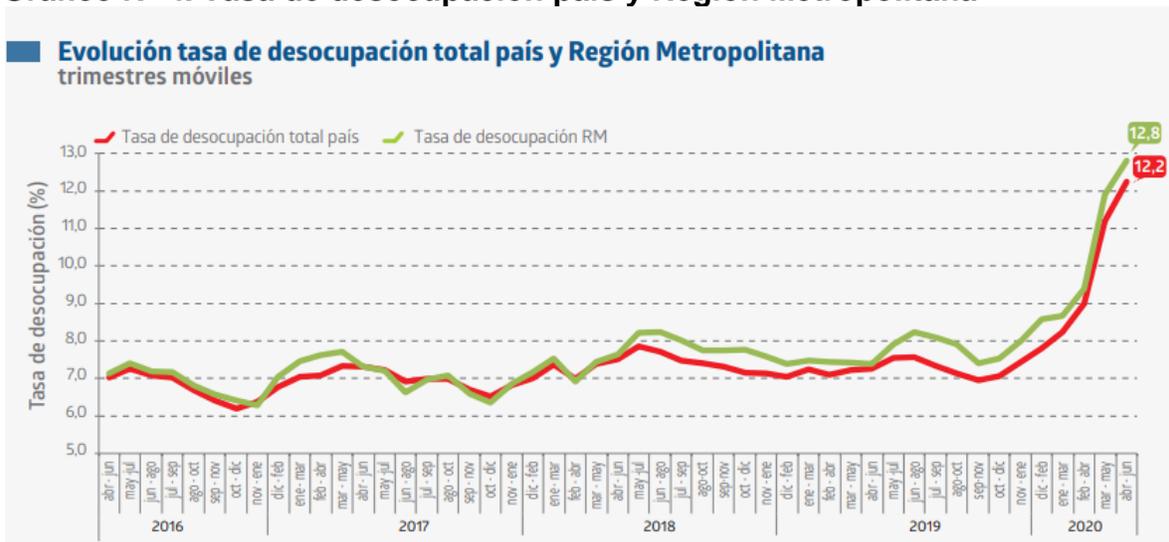
A partir de las políticas que buscan impulsar una mayor integración laboral de la mujer se puede inferir un escenario relativamente favorable ya que esta tendencia permitirá que cada vez más mujeres se incorporen a la fuerza laboral y puedan así visualizar en el after school una alternativa para el cuidado de sus hijos.

### 9.6.2. Económico

La economía mundial se encuentra viviendo una de las crisis más complejas e importante de los últimos 100 años, los efectos que ha tenido la pandemia del Covid-19 y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción, que de acuerdo con las proyecciones del Banco Mundial (COMUNICADO DE PRENSA N.º 2020/209/EFI), se reducirá un 5,2% durante el 2020. La situación en el país no resulta ser muy distinta, las mismas proyecciones sitúan a Chile con una contracción del 4,3% en el PIB real. Adicionalmente debido a las múltiples restricciones que se han debido implementar por la crisis sanitaria, tanto en el ámbito educacional como en lo laboral, las clases a distancia y el teletrabajo han llegado para permanecer prácticamente durante todo el año 2020, provocando el cierre de colegios, jardines y guarderías infantiles, así como también en la mayoría de los rubros se han limitado e incluso suspendido la presencia de grupos de personas por riesgos de contagio, esto sin duda ha afectado a muchas empresas, llevándolas incluso al cese de sus funciones y congelamiento de las inversiones.

Por otro lado, y según el boletín estadístico de empleo trimestral publicado en julio 2020 por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas (INE)), para el trimestre abril-junio 2020, la tasa de desocupación de la región metropolitana se estimó en 12,8% (Gráfico N° 4) registrando un alza de 5,4 puntos porcentuales en doce meses.

**Gráfico N° 4. Tasa de desocupación país y Región Metropolitana**



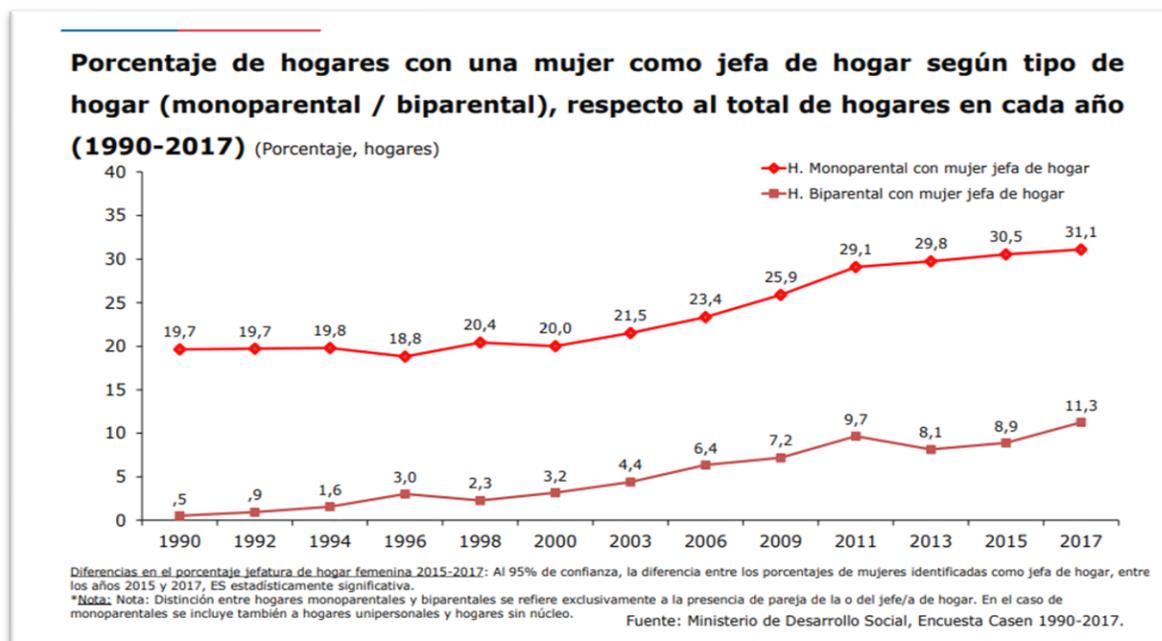
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas (INE))

Es así como en general el escenario económico no se encuentra en condiciones muy favorables que permitan proyectar en el corto plazo una reactivación inmediata, sin embargo, en la medida en que las restricciones sanitarias han permitido avanzar para retomar las actividades, los distintos sectores productivos y de servicios progresan de manera lenta hacia una nueva normalidad donde las medidas sanitarias son factores claves en este proceso.

### 9.6.3. Social

De acuerdo con los resultados de la encuesta CASEN 2017 en la últimas décadas existe una tendencia creciente de hogares monoparentales en donde la mujer es la jefa de hogar, este incremento de poco más de 11 puntos porcentuales entre el año 1990 al 2017 da cuenta de que la mujer cada vez más logra su inserción en el mercado laboral y pareciera que existe un cambio importante en la conformación de los hogares en Chile, adicionalmente en porcentajes menores pero mostrando esta misma tendencia, en el caso de hogares biparentales el porcentaje de hogares con una mujer como jefa de hogar también muestra un aumento (Gráfico N° 5).

**Gráfico N° 5. Hogares con una mujer como jefa de hogar**

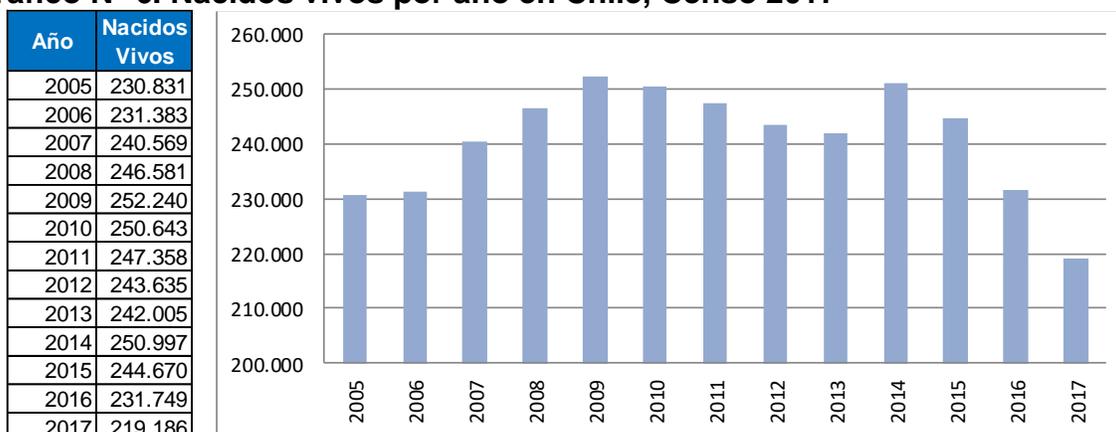


Fuente: Encuesta Casen 1990-2017

Otro aspecto importante relacionado a la conformación de hogares es la tendencia general de nacimientos, durante el año 2017 los nacimientos observados y registrados en Chile fueron una de las cifras más bajas en aproximadamente los últimos 40 años de historia de las Estadísticas Vitales (219.186 nacidos vivos), siendo

superado solo en los años 1977 y 1978 con 216.872 y 218.581 nacimientos, respectivamente.

**Gráfico N° 6. Nacidos vivos por año en Chile, Censo 2017**



Fuente: Elaboración propia, (Instituto Nacional de Estadísticas (INE))

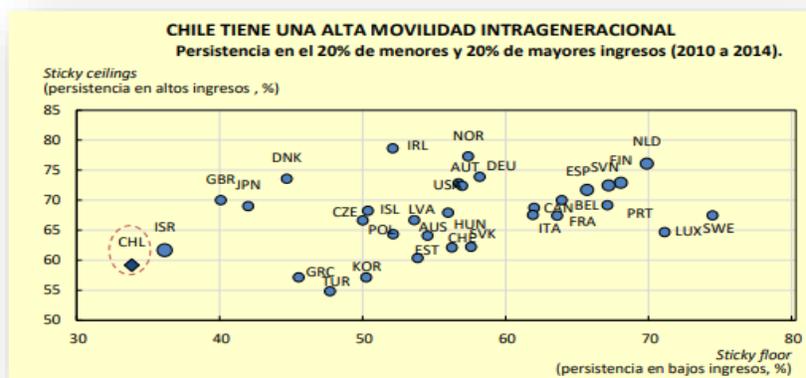
Si bien es cierto se muestra una tendencia a la baja a partir del año 2014, según el Boletín de Estadísticas Vitales de cifras provisionales para el 2018, se produjeron 221.724 nacimientos en ese año, 2.538 más que en 2017, lo cual produce una ruptura de la tendencia a la baja.

En otro ámbito, las condiciones actuales que ha traído consigo la pandemia mundial por Coronavirus han generado cambios importantes en el comportamiento de las personas y las empresas, las restricciones sanitarias y medidas de distanciamiento físico han impulsado nuevas conductas y tendencias como lo es el teletrabajo. En este sentido la mayoría de las empresas que podían operar bajo un esquema remoto debieron adaptarse rápidamente e implementar íntegramente el modelo, y aquellas que no debieron ir generando los cambios estructurales necesarios para hacerlo, de esta manera en la actualidad vemos a muchas personas que están trabajando desde sus hogares debiendo adaptarse a esta nueva condición ya que en muchos casos la situación es la misma para el resto de los integrantes del hogar, esto incluye a los niños que han debido adaptarse también para realizar clases sincrónicas. Esta nueva realidad impacta en la dinámica familiar ya que la rutina diaria laboral y escolar se traslada íntegramente al hogar y de manera natural genera cambios en el comportamiento de las personas y sus costumbres. En términos de la conciliación entre la familia y el trabajo, puede tener un efecto positivo en general, principalmente debido a la reducción de tiempos de viaje en traslados y autonomía para organizar el trabajo, no obstante, existe una superposición entre el trabajo y la vida personal y familiar. Las extensas horas de trabajo y la mezcla de tareas al mismo tiempo, pueden afectar los límites entre la vida familiar y el trabajo, generando conflicto en ambos ámbitos. En la organización de los tiempos se han visto factores culturales que pueden afectar positiva o negativamente, en países como Francia, Alemania Reino Unido y Estados Unidos se ha reportado el fenómeno de la pérdida de los límites, sin embargo, en Argentina, Italia y España los aspectos reportados son más bien

positivos<sup>12</sup>. Lo anterior podría hacer suponer que no existe un comportamiento único generalizado, los primeros estudios y análisis hacen suponer que los aspectos culturales, organizacionales y familiares jugarán un rol importante en la conciliación. Lo anterior podría hacer suponer que de mantenerse el teletrabajo en las empresas las madres y padres podrían estar al cuidado de sus hijos, sin embargo, muchas veces resulta necesario estar con una mayor disponibilidad en tiempo y atención que podría generar nuevas necesidades donde una guardería podría ser una buena opción. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile)

En relación a los ingresos, a partir de los resultados publicados por la OCDE el año 2018 ( OECD, 2018), comparativamente en Chile hay una baja probabilidad de que en un periodo de cuatro años una persona se ubique sistemáticamente en el 20% de los menores ingresos, lo que se define como sticky floor, es decir, la persistencia con que una persona se mantiene en la parte baja de la distribución de ingresos. De otra manera, en Chile una persona que se ubica en el 20% de menores ingresos tiene una probabilidad alta de salir de ahí en comparación con lo que ocurre en el resto de los países de la OCDE. Asimismo, y también comparativamente en Chile hay una alta movilidad en el 20% superior de ingresos (sticky ceilings), lo que se traduce en una alta probabilidad de que una persona de altos ingresos experimente un retroceso. En el Gráfico N° 7 se puede apreciar la mejor posición de Chile, la cual refleja la existencia de una elevada movilidad intrageneracional, es decir, al interior de una misma generación.

**Gráfico N° 7. (Fuente OCDE.)**



En otra dimensión, la estimulación temprana resulta ser clave en el desarrollo cerebral y biológico durante los primeros años de vida, en este sentido la familia, la comunidad y la sociedad juegan un rol protagónico, es así como se ha instaurado la idea en los padres de entregar a sus hijos distintas experiencias y herramientas que beneficien el desarrollo emocional desde la infancia.

El “Centro para el niño en Desarrollo” de la Universidad de Harvard describe el desarrollo emocional como la habilidad para identificar y entender los propios sentimientos, interpretar y comprender el estado emocional de los demás

<sup>12</sup>[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN\\_Efectos\\_del\\_teletrabajo\\_sobre\\_la\\_salud\\_FINAL.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN_Efectos_del_teletrabajo_sobre_la_salud_FINAL.pdf)

correctamente, gestionar las emociones fuertes y sus expresiones de una manera constructiva, regular el comportamiento propio, desarrollar empatía hacia los demás, establecer y conservar las relaciones con los otros. La evidencia muestra que el desarrollo emocional forma parte de la arquitectura del cerebro de los niños y es moldeado por el ambiente en el que crecen. Particularmente, se ve impactado por las relaciones que mantienen con sus cuidadores y otros adultos que juegan papeles significativos en sus vidas.

El desarrollo emocional está relacionado a resultados en el largo plazo, como la capacidad de adaptarse al colegio, conservar un trabajo o prosperar en diferentes ambientes laborales y, de manera general, de mantener relaciones personales sanas, funcionales y duraderas. Por el contrario, una gestión emocional deficiente está vinculada con otros ámbitos del desarrollo y con el deterioro cognitivo. El desarrollo emocional comienza temprano en la vida, al mismo tiempo que otros ámbitos del desarrollo como el cognitivo y el lenguaje. Sin embargo, ha recibido mucha menos atención como un aspecto fundamental de la formación en las políticas y acciones. Ocuparse prontamente de los retrasos y prevenir los posibles problemas psicológicos y relacionales puede generar indudables beneficios para el individuo y la sociedad. Un desarrollo emocional saludable es la base de relaciones sociales exitosas y duraderas, fundamentales para dar felicidad y sentido a la vida. A su vez, los adultos socialmente competentes, que se relacionan bien con los demás, que son cariñosos, empáticos y respetuosos, son agentes de cambio para un mundo mejor. (National Scientific Council on the Developing Child, 2011)

En síntesis, el análisis social en los términos abordados se presenta como favorable para los objetivos del plan. En este sentido, el importante aumento en la conformación de hogares monoparentales con mujeres como jefas de hogar, adicionalmente la cifra de nacimientos que, pese a que en el año 2017 fue la más baja, a partir del año siguiente incrementa, sumado a ello el aumento del trabajo remoto, que si bien es cierto puede ser una oportunidad para estar al cuidado de los hijos en muchas oportunidades resulta necesario disponer de una alternativa para el cuidado de los hijos debido a extensas jornadas laborales y considerando la movilidad de los ingresos en donde Chile se ubica en una posición favorable comparativamente con el resto de los países de la OCDE. Por último, los estudios analizados en relación con la estimulación temprana y el desarrollo emocional de los niños concluyen en que estos aspectos son relevantes en el desarrollo de las personas y marcan una tendencia en los padres que buscan potenciar estas habilidades de los hijos.

#### **9.6.4. Tecnológico**

La tendencia actual de la digitalización en los servicios y procesos productivos junto, con la rápida velocidad con que evoluciona la tecnología ha llevado a que los negocios permanentemente estén evaluando como se actualizan o integran nuevas tecnologías que les permitan generar eficiencias y diferenciación de sus productos o servicios. En este sentido y teniendo en consideración que hoy en día producto de la pandemia mundial por coronavirus los procesos de cambios tecnológicos se han acelerado más aún, la tendencia es incorporar herramientas tecnológicas que mejoren la experiencia de los clientes. La comunicación sincrónica hoy en día es algo

imprescindible, la mayoría de los establecimientos educacionales lo han debido incorporar para desarrollar las clases y todo tipo de aprendizaje, las nuevas generaciones tendrán acceso desde sus inicios a estas plataformas que pueden ser utilizadas en distintos ámbitos.

La posibilidad de digitalizar procesos ha llevado a que las empresas puedan poner a disposición de sus clientes ofertas de valor en sus servicios, en términos prácticos poder realizar compras y pagos de servicios a través de aplicaciones digitales que les permite facilitar el acceso y disminuir los tiempos y exposición de los clientes. Disponer de cámaras de seguridad conectadas a internet a través de una aplicación en el smartphone que permita ver en línea lo que está pasando en el hogar o en el after school genera mayor seguridad a los padres.

En términos de información digital, disponer de accesos individuales y personalizados a sesiones o reuniones a distancia entregando informes y evaluaciones realizadas, de manera que los padres puedan acceder a carpetas virtuales donde tengan toda la información relacionada a sus hijos y que también les permita a ellos poder compartir información o requerimientos hacia el after school.

Considerando la importancia adquirida las plataformas digitales y todas las aplicaciones y soluciones tecnológicas de conexión sincrónica que permiten mejorar la experiencia de los clientes, el escenario actual se visualiza como muy favorable para el desarrollo del plan de negocios.

#### **9.6.5. Ecológicos**

En general el servicio de after school no constituye un negocio de alto impacto en términos ecológicos, no obstante a ello y de acuerdo con las mejores prácticas que hoy se están considerando en la creación de nuevos negocios, se tiene presente la ley 19.300<sup>13</sup> sobre Bases Generales del Medio Ambiente, la cual tiene por objeto darle un contenido concreto y un desarrollo jurídico adecuado a la garantía constitucional que asegura a todas las personas el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación.

En la actualidad los temas medio ambientales tienen repercusión en el ámbito reputacional de las empresas, las políticas y normas regulatorias han tomado bastante importancia y las empresas deben adecuar sus operaciones para dar cumplimiento y no verse expuestos a que sus clientes vean influenciada su decisión de compra por la mala gestión medio ambiental.

De cara a los objetivos del plan no se visualizan aspectos ecológicos o ambientales que presenten dificultades para el desarrollo del negocio.

#### **9.6.6. Legales**

Desde el punto de vista legal lo primero a tener en consideración es que actualmente el servicio del after school al ser principalmente un servicio de guardería y cuidado

---

<sup>13</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30667>

de menores sin entregar un servicio educativo formal no se encuentra regulado por el Ministerio de Educación, así como tampoco por la Junta Nacional de Jardines Infantiles, ya que las edades de los niños no corresponden solamente a la etapa de jardín infantil. En este sentido los requisitos para abrir un after school no son tan exigentes ni complejos.

Se encuentra en trámite un proyecto de ley el cual en sus 8 artículos norma los principios básicos que regulan el funcionamiento de guarderías infantiles, el cual en su primer artículo establece que la ley viene a establecer las condiciones de calidad para el funcionamiento de las guarderías infantiles, para con ello asegurar la integridad física y psíquica de los niños y niñas que se encuentran bajo cuidado en esos establecimientos (Anexo N° 11). Este proyecto se ingresó a primer trámite constitucional a la Cámara de Diputados el 06 de junio de 2013, el cual el mismo día fue derivado a la comisión de la Familia para el primer informe y continuar con el trámite (Anexo N° 12, letra a), actualmente se mantiene en esta misma etapa, sin urgencia y como iniciativa de moción (Anexo N° 12, letra b).

Para la creación de la empresa se debe contar con iniciación de actividades y obtener patente municipal de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 23 del D.L. 3036/7 sobre rentas municipales<sup>14</sup>. Por otro lado, se debe considerar el cumplimiento de la ley laboral<sup>15</sup> y previsional<sup>16</sup> vigente a la fecha.

En relación a si el servicio se encuentra gravado por IVA<sup>17</sup>, el SII<sup>18</sup> por medio de Oficio N°1693 del 21 de junio de 2019 indicó que en el IVA el “servicio” es “la acción o prestación que una persona realiza para otra y por la cual percibe un interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración, siempre que provenga del ejercicio de las actividades comprendidas en los N° 3 y 4, del artículo 20, de la Ley sobre Impuesto a la Renta<sup>19</sup>”, es así como en el caso de los after school en donde se cuenta con profesionales que asisten a los niños en la realización de sus tareas, se dictan algunos talleres y se realizan juegos y actividades recreativas a fin de que los niños se entretengan mientras sus padres continúan en sus jornadas laborales y como su función no es entregar el servicio educativo formal sino resguardar la integridad de los niños que quedan al cuidado, se estima que la remuneración que el contribuyente perciba por dicho concepto no se encuentra afecta a IVA, por no provenir de ninguna de las actividades clasificadas en los números 3 o 4, del Art. 20°, de la Ley sobre Impuesto a la Renta. Ahora bien, respecto de la documentación a emitir por la prestación de dicho servicio, en que el beneficiario de este es un usuario final, conforme a lo dispuesto en la Res. Ex. N°6080, de 10/9/1999, cuyas

---

<sup>14</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=7054>

<sup>15</sup> [https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf)

<sup>16</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269892>

<sup>17</sup> IVA: El Impuesto a las Ventas y Servicios grava la venta de bienes y prestaciones de servicios que define la ley del ramo, efectuadas entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, y de servicios, con una tasa vigente a contar del 1 de enero de 1998 del 18%. A partir del 1 de octubre de 2003 dicho tributo se aplica con una tasa del 19%. Este impuesto se aplica sobre la base imponible de ventas y servicios que establece la ley respectiva. En la práctica tiene pocas exenciones, siendo la más relevante la que beneficia a las exportaciones.

<sup>18</sup> SII o Servicio de Impuestos Internos: servicio público que tiene a su cargo la aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos de Chile fiscales, o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado a un organismo distinto.

<sup>19</sup> [http://www.sii.cl/normativa\\_legislacion/dl824.pdf](http://www.sii.cl/normativa_legislacion/dl824.pdf)

instrucciones fueron impartidas mediante Circular N°53, de 10/9/1999<sup>20</sup> y Circular N° 39, de 2/6/2000<sup>21</sup>, corresponde emitir “Boletas de Ventas y Servicios no Afectos o Exentos de IVA”. (Boletín Transtecnia, 2019).

En relación a materia de arquitectura y clasificación de equipamiento para las guarderías o after school el Ministerio de Vivienda y Urbanismo a través de circular N° 0209 emitida el 30 de mayo de 2017 por el jefe de División Desarrollo Urbano precisa la clase de Equipamiento y normas de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones que son aplicables a las construcciones<sup>22</sup>, estableciendo la clase de equipamiento como “Servicio”, por lo que son aplicables las normas de habitabilidad, seguridad y estabilidad contenidas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC)<sup>23</sup>. Ver anexo N° 13.

El escenario resulta favorable tomando en consideración todos los aspectos regulatorios que se deben cumplir.

#### **9.6.7. Síntesis Pestel**

En resumen, a partir del análisis realizado se ve que en términos de los aspectos políticos existe un impulso importante de integración laboral de la mujer donde se puede concluir que una alternativa de cuidado y apoyo familiar de sus hijos sería favorable.

El actual escenario económico es bastante desfavorable, la crisis sanitaria a llevado a las economías a un shock que en términos generales mantiene las inversiones a la espera de una situación más estable y mejor, adicionalmente esta situación en términos de restricciones impuestas y suspensión de actividades no da claridad para el negocio producto que la actividad está restringida por la pandemia, no obstante una vez controlada esta situación (se estima que sea el año 2021) el negocio debiera ser viable en las condiciones que funciona el servicio considerando de manera íntegra todas las nuevas disposiciones sanitarias que permitirán avanzar paulatinamente.

Por el lado de los aspectos sociales se refuerza la idea del incremento que ha existido en la conformación de hogares con una mujer como jefa de hogar. Con relación a la natalidad, a partir del año 2014 y por 3 años seguidos la tendencia a nivel nacional fue a la baja en un 12,6% no obstante el año 2018 se rompe esta tendencia, sin embargo, se puede concluir que la tendencia de los últimos años es a la baja. Por otro lado, es importante destacar que las actuales condiciones de pandemia han generado un incremento importante del teletrabajo, la mayoría de las empresas han generado cambios importantes en esa dirección y las personas han debido conciliar la vida familiar con el trabajo, al mismo tiempo los hijos han debido enfrentar lo propio en relación con el colegio y las clases sincrónicas.

---

<sup>20</sup> <http://www.sii.cl/documentos/circulares/1999/circu53.htm>

<sup>21</sup> <http://www.sii.cl/documentos/circulares/2000/circu39.htm>

<sup>22</sup> <https://www.minvu.cl/wp-content/uploads/2019/06/DDU-357.pdf>

<sup>23</sup> <https://www.minvu.cl/wp-content/uploads/2019/05/OGUC-Junio-2020-D.S.-N%C2%B032-D.O.-13-06-2020.pdf>

Adicionalmente y en relación con un aspecto a nivel de los ingresos en el país, se puede apreciar una mejor posición de Chile en términos de una elevada movilidad intrageneracional de ingresos.

En términos de tecnología, si bien es cierto el servicio se basa principalmente en un servicio presencial, existen alternativas que permiten incluir apoyo y soporte tecnológico a considerar. Por el lado de las regulaciones medio ambientales no se visualizan mayores riesgos o compromisos ambientales por tanto solo queda el resguardo de cumplir con normativas generales para no comprometer reputacionalmente a la empresa.

Finalmente, en términos legales no hay impedimentos para abrir el centro dando cumplimiento a permisos y patentes comerciales junto con las leyes laborales que rigen actualmente.

### **9.7. Análisis Oportunidades – Amenazas**

En síntesis, a partir de todos los análisis realizados, lo primero que se debe considerar es que en la comuna de Ñuñoa más de la mitad de la población son mujeres, existiendo una concentración en el grupo etario entre los 30 y 44 con una proyección importante que alcanza el 29,8% para el 2020, adicionalmente los estudios indican que para el 2016 la mujeres tenían su primer hijo en promedio a los 25 años, al correlacionar estos dos datos podemos inferir que en el grupo de mayor crecimiento de la comuna, las mujeres que tuvieron hijos a los 25 años como edad promedio indicada, hoy sus hijos debieran tener 3 o 4 años de vida. Por otro lado, sabemos que las políticas gubernamentales impulsan la integración de la mujer en lo laboral lo cual lleva consigo la necesidad de cuidado de sus hijos, en este sentido y considerando también lo anterior, conjugando crecimiento, natalidad y trabajo un after school podría verse favorecido de una posible mayor demanda.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados obtenidos del tamaño de mercado y la demanda, al considerar los antecedentes de la población y la clasificación socioeconómica de la comuna, la demanda potencial alcanza los 5.047 niños, si consideramos adicionalmente que de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada el 53,57% de los niños son cuidados en su hogar propio y el 10,71% donde un familiar, se puede inferir que el 36%, es decir 1.817 niños serían mercado potencial del negocio. Es importante considerar también que por limitaciones físicas y por concepto del alcance del control sobre los niños, las cantidades son limitadas por centro por lo que el negocio estará limitado en su crecimiento. Si se considera que actualmente existen aproximadamente cerca de 50 establecimientos en la comuna, los que en promedio tienen capacidad de atender a 30 niños por centro, la oferta estimada es para 1.500 niños.

Otra oportunidad que se ve en el mercado es que no todos los competidores ofrecen el idioma inglés como parte de los servicios. El resultado de la encuesta revela que este atributo fue evaluado con alta prioridad por tanto será considerado como un elemento diferenciador que agregará valor, el negocio debiera desarrollar una propuesta atractiva en esta línea que le permitirá generar competitividad.

De los tres sectores seleccionados para la ubicación, el sector B es el cual adquiere mayor relevancia, esta zona sigue siendo altamente residencial y el desarrollo inmobiliario del sector ha venido siendo importante, a partir de esto se puede inferir que en la medida que se sigan construyendo edificios en la zona, la densidad poblacional aumentará existiendo la posibilidad de incrementar el mercado objetivo.

La actual situación económica del país producto de crisis sanitaria resulta ser una amenaza importante para el negocio. Actualmente se encuentran suspendidas las operaciones de las guarderías y aun no se tiene claridad de fechas de retorno y cuáles serán las nuevas condiciones que se deberán considerar, esta incertidumbre condiciona de alguna manera el modelo, sin embargo, en el plan se asume que la propuesta de negocio será en periodo de cierta normalidad, donde efectivamente pueda operar con condiciones de seguridad sanitaria.

Un aspecto relevante a considerar es el incremento de trabajo desde las casas, de acuerdo con la encuesta realizada más del 55% de la población encuestada se encontraba trabajando desde su casa, lo cual puede ser algo que se mantenga en el tiempo en la medida que se desarrolla el teletrabajo, esto podría impactar de alguna manera al negocio ya que eventualmente los padres podrían cuidar a sus hijos, no obstante también puede ser una oportunidad ofrecer un servicio adecuado a esta situación, donde sea necesario que los padres producto de algunas situaciones impuestas por el trabajo requieran que el hijo sea cuidado por otro.

De acuerdo con el análisis de las fuerzas competitivas del sector, este presenta un índice de atractivo levemente favorable, en este sentido no siendo un sector tan atractivo, de acuerdo con los antecedentes del análisis, en la medida que se puedan desarrollar estrategias de diferenciación el negocio puede adquirir cierta competitividad que le permita agregar valor a sus clientes y al servicio.

## 10. ESTRATEGIA

El negocio del after school pertenece a un mercado que se caracteriza por brindar un servicio ya conocido, el cual se basa principalmente en el cuidado y apoyo de los niños en horarios complementarios al colegio y donde sus padres se encuentran en jornada laboral. La competencia existente, en términos generales ofrece similares servicios y las diferencias principales se generan a partir de los servicios complementarios, profesionales a cargo, ubicación, espacios físicos y programas de apoyo pedagógico. En este sentido la estrategia competitiva seleccionada es la de “Diferenciación”, la cual deberá ser sostenible en el tiempo y deberá generar valor a los clientes a través de una propuesta de experiencia única para los niños que aporte en su desarrollo.

### 10.1. Visión, Misión y Valores

**Visión:** Ser reconocidos como líderes en entregar a nuestros niños un espacio seguro, estimulante y lúdico entre el colegio y su hogar, donde podamos generar valor en el desarrollo de cada persona y poder así contribuir en el bienestar de la familia.

**Misión:** Prestar un servicio de cuidado integral a niños en edad escolar a cargo de un equipo de profesionales especializados, dedicados al apoyo pedagógico en un

ambiente acogedor, seguro y tranquilo, con espacios adecuados para el desarrollo de dinámicas de estudio y recreación.

**Valores:** Confianza, empatía, aprendizaje, responsabilidad. El after school trabajará en base a estos principios, ya que sabemos que es lo que buscan para sus hijos. Nuestra cultura pondrá a la familia en el centro del servicio.

## **10.2. Plan de Marketing**

El plan de marketing abordará el problema de la creación de una nueva empresa, en este sentido es parte importante de la implementación la segmentación y el mercado objetivo al cual estaremos dirigidos. En esta primera etapa la publicidad jugará un papel importante dando a conocer la empresa y el servicio, cautivar la atención tanto de nuevos clientes que requieran del servicio por primera vez, como de aquellos que actualmente están en la competencia.

La estrategia de marketing estará basada en el concepto Funnel de Marketing, en donde se destacan las principales etapas:

- Top of the funnel o TOFU, donde se sitúa la estrategia de publicidad y marketing, la parte más alta.
- Middle of the funnel o MOFU, evaluación y análisis para concretar oportunidades de negocio.
- Bottom of the funnel o BOFU, resultado que se personifica en clientes reales.

Como parte de la estrategia de marketing dirigida al cliente final, se creará el Buyer Persona con un perfil decisor, para que a partir de este arquetipo se tomen las decisiones que permitan lograr los objetivos establecidos.

### **10.2.1. Objetivos de Marketing**

Con el fin de hacer tangibles los esfuerzos que serán desplegados en el plan de marketing se definen los siguientes objetivos Smart para este plan de negocios:

- Lograr el número de clientes esperado para el primer año, 25 niños.
- Crecer un 20% para el tercer año y un 33% al quinto, con un total de 40 niños.
- Fidelizar y crear experiencia satisfactoria en niños y padres.

### **10.2.2. Segmentación**

El segmento al cual estará dirigido el plan de marketing considera a las familias, padres y madres que residen en la comuna de Ñuñoa y que tengan hijos entre los 4 y 12 cursando educación parvularia o básica (17.406 niños equivalente al 8,4% de la población total de la comuna). Padres de hogares nucleares monoparentales o biparentales, que tengan entre los 30 y 45 años.

El grupo socioeconómico seleccionado corresponde al ABC1, que de acuerdo con los datos del Censo 2017 para la comuna corresponde a un 29% de la población. Son profesionales que trabajan y requieren del servicio de cuidado para sus hijos. Por otro lado, son alumnos de colegios particulares que se ubican en los alrededores del sector seleccionado para el after school.

De acuerdo con la población de niños y el grupo socioeconómico la demanda potencial alcanza los 5.047 niños.

### **10.2.3. Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento de Learn Playing After School considera ubicarse como la alternativa bilingüe en inglés del cuidado, entregando apoyo pedagógico y entretención de los niños. El idioma inglés será incorporado en las actividades de rutina de los niños logrando así incrementar el uso del vocabulario y entendimiento desde pequeños.

“El primer centro de cuidado, apoyo pedagógico y entretención de los niños, para complementar la educación bilingüe en inglés.”

### **10.2.4. Marca**

Nombre de marca: “**LEARN PLAYING AFTER SCHOOL**”

Imagen de marca:



*Tiempo Bilingüe para crecer*

### 10.3. Marketing Mix

#### Servicio - Producto

Learn Playing After School es un servicio especializado de cuidado responsable y apoyo de tareas dirigido a niños infantes que cursan educación parvularia y básica. Se contará con profesores titulados y una dinámica definida que combine el apoyo en las tareas con actividades lúdicas que permitan al niño aprovechar el tiempo.

El servicio dividirá a los niños en dos grupos según su edad. Esto responde al desarrollo diferenciado entre los grados. Los más pequeños (de cuatro a ocho años) requieren de mayor supervisión y las tareas son más cortas. Los más grandes (de nueve a doce años) tienen mayor cantidad de tareas y estas son más complejas. Los programas de trabajo y actividades complementarias considerarán de manera activa el idioma inglés, poniendo a disposición talleres complementarios.

Se tendrán disponibles dos alternativas de inscripción que se definieron en función a la investigación realizada: jornada completa, jornada mañana o tarde.

#### Precio

Considerando que el servicio que se entregará es conocido y la competencia en el mercado ya tiene tiempo y ha desarrollado el negocio durante los últimos 10 años, para efectos de determinar la estrategia de precios en primer lugar se consideran los precios de la competencia como referencia, por otro lado se considera también los resultados a partir de la encuesta donde se preguntó por la disposición de pago una vez presentadas las características del centro, también se consideran los costos y el segmento al cual está dirigido.

Dados todos los antecedentes que se han considerado es que se ha definido que el valor de la matrícula será de \$170.000 al año, considerando que para el primer año de funcionamiento será de un 50% del valor como parte de la estrategia de atracción de los primeros clientes del centro, a partir del segundo año y en adelante el valor de la matrícula será del 100%. En relación con el precio del arancel mensual, este será de \$200.000 para quienes accedan a jornada completa y para quienes tomen media jornada será de \$180.000 durante los meses de marzo a diciembre, en los meses de enero y febrero el valor mensual será de \$210.000.

#### Promoción

La estrategia de promoción a desarrollar aporta de manera determinante en el plan de marketing, los esfuerzos en esta etapa son dirigidos a dar a conocer al público objetivo el nuevo centro y de esta manera poder desarrollar el interés en ellos para elegir Learn Playing After school como la alternativa a contratar. Para desarrollar la publicidad y promoción de ventas se considerará la estrategia Pull, poniendo así el foco en el consumidor final.

La **publicidad** se realizará a través de publicidad informativa y persuasiva a través de los siguientes canales:

#### I. Internet

Página web oficial de la empresa ([www.learnplayingafterschool.cl](http://www.learnplayingafterschool.cl)), se creará la página web con un diseño simple y atractivo, que sea fácil de navegar y permita

entender la misión y visión de la empresa y sus principales atributos que se quieren destacar. Tendrá toda la información relativa a la ubicación, los servicios que se pondrán a disposición, horarios y descripción de las actividades y programas disponibles para los niños. Por otro lado, la página web será utilizada también para tener comunicación bidireccional con los padres, se habilitarán accesos a las plataformas digitales que se desarrollarán para entregar una mejor experiencia a los clientes, entregando contenidos de manera permanente, comentarios y enlaces con Redes Sociales.

Google AdWords: Se utilizará el servicio de búsquedas de Google para que aparezca nuestro anuncio en la búsqueda de servicio de after school. A través de esta herramienta se busca llegar a más clientes y hacer visible nuestra marca.

Google Mi Negocio: Esta herramienta gratuita de Google permitirá a la empresa administrar la presencia en Google incluido en la Búsqueda y Maps. Uno de los principales aspectos a considerar es que esta herramienta permite leer y responder a las opiniones de los clientes y permite realizar publicaciones que pueden ser utilizadas para el marketing directo.

Redes Sociales: Como parte de la estrategia para llegar directo al cliente se crearán cuentas en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) con links directos a la página web oficial de la empresa.

Blogs: Se buscará presencia permanente en blogs relacionados a colegios, guarderías o jardines infantiles donde se puedan encontrar clientes potenciales para dar a conocer de manera gratuita el nuevo centro.

Email marketing: Creación de un lead magnet que permita obtener registros de clientes y no clientes a través de la página de manera de poder armar una base de datos para entregar información de la empresa.

## **II. Medio escrito:**

Dípticos, volantes: Se crearán dípticos informativos y volantes para distribuir y poner a disposición en los principales condominios del sector en las conserjerías de los edificios, donde estará detallada toda la información relacionada al after school para contacto y ubicación, sus principales servicios y promociones destacadas.

Pendones: Se crearán dos pendones que serán utilizados para publicitar el centro en el mismo establecimiento y disponerlos para presentarlos en actividades escolares deportivas y donde exista concentración y presencia de potenciales clientes.

Revistas comunales: Inscripción en revistas comunales donde se publicite el after school, poniendo los datos de contacto y redes sociales.

La **promoción** de ventas en la primera etapa del negocio estará principalmente dirigida a la captura de clientes, junto con todo el plan de publicidad que permitirá dar a conocer el after school se incorporan ofertas en el precio de la matrícula de un 50% para el primer año, de esta manera se busca asegurar el poder completar el número requerido de niños para el inicio del negocio. Por otro lado, como parte de la estrategia de promoción se considerará también precios rebajados para los hermanos, es decir,

para segundos o terceros hermanos quienes tendrán porcentajes de descuento en el valor de la matrícula y el arancel mensual.

Descuento hermanos:

|                 | Primer Hermano | Segundo en adelante |
|-----------------|----------------|---------------------|
| Matrícula       | 30%            | 50%                 |
| Arancel mensual | 20%            | 30%                 |

También se incentivará a traer nuevos clientes a través de un programa de referidos, en el cual por cada referido exitoso que traiga un cliente de la empresa, se le otorgará un cupón de descuento para acceder a talleres con precios rebajados o gratuitos.

Como parte de la estrategia de fidelización, se desarrollarán talleres y charlas dirigidas a los padres, así como también la oportunidad de reforzamientos pedagógicos personalizados con precios especiales. También se ofrecerán precios reducidos para arriendo de las dependencias en actividades de celebración de cumpleaños de los niños.

### **Plaza**

En nuestro caso, no existe un modelo de distribución, el canal del servicio será directo y es el propio establecimiento donde se realizan las actividades.

**Ubicación:** Para determinar la ubicación del establecimiento los aspectos considerados fueron establecidos a partir del estudio de cercanías realizado y el plan regulador de la comuna, es así como la cercanía a los colegios de la comuna y comuna aledaña, y la mayor densidad poblacional que se puede inferir a partir del tipo de construcción regulado en el sector (SECRETARÍA PLANIFICACIÓN COMUNAL), para la ubicación del centro se define el área comprendida entre los siguientes límites: por el lado poniente el sector estará limitado por la Av. Salvador, por el lado norte estará limitado a la comuna de Providencia, en el sur será la avenida Irarrázaval y al oriente con la avenida Chile España junto con la avenida General José Artigas (que es la continuación de la avenida Los Leones), Figura N°1.

Figura N°1



## 10.4. Plan de Operaciones

### 10.4.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El servicio y todas las actividades se desarrollarán en las instalaciones de la empresa, las que serán arrendadas mediante contrato que considere un plazo de 10 años.

Lear Playing se ubicará en el sector norte de la comuna de Ñuñoa al límite con la comuna de Providencia, en la calle Villaseca entre las calles Suiza y Dr. Pedro Lautaro Ferrer, es un sector residencial de fácil acceso para los clientes y cercano a colegios particulares. El valor del arriendo de la propiedad es de \$1.500.000 y existen otras alternativas en el sector con valores entre \$1.000.000 a \$2.100.000 que varían en terreno y construcción.

La propiedad cuenta con un terreno de 521m<sup>2</sup> y con 130m<sup>2</sup> útiles. Dispone de living comedor separados, 3 dormitorios más una mansarda y 3 baños. Adicionalmente tiene un departamento interior independiente de dos dormitorios, baño y cocina. Posee estacionamientos para 3 vehículos y un jardín con una piscina.<sup>24</sup> El sector del living comedor será destinado principalmente para las actividades pedagógicas y talleres, en una de las habitaciones se dispondrá el sector de alimentación, en otra una sala de juegos con equipamiento de audio y video y en una tercera sala se dispondrá material para desarrollar los talleres.

<sup>24</sup> <https://www.toctoc.com/propiedades/arriendocorredorasr/casa/nunoa/casa-en-arriendo-en-amplio-terreno/1428705?o=mapa>

El establecimiento deberá ser acondicionado para el funcionamiento óptimo de la empresa, para ello se deberán llevar a cabo diversos trabajos que serán considerados en la inversión inicial del proyecto. Se dispondrá de 3 salas con capacidad promedio de 15 niños para cada una, por tanto, el servicio se podrá impartir en forma simultánea a 45 niños en total. El jardín será habilitado como patio para juegos para realizar actividades al aire libre. La jornada estará programada de acuerdo con el siguiente horario:

| Horario       | Lunes                | Martes               | Miércoles            | Jueves               | Viernes              |
|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 7:45 - 8:15   | Recepción            | Recepción            | Recepción            | Recepción            | Recepción            |
| 8:15 - 9:30   | Libre / Juegos       |
| 9:30 - 11:00  | Actividad pedagógica |
| 11:00 - 11:15 | Recreo / Colación    |
| 11:15 - 12:15 | Taller 1             |
| 12:15 - 12:30 | Recreo               | Recreo               | Recreo               | Recreo               | Recreo               |
| 12:30 - 13:00 | Libre / Juegos       |
| 13:00 - 14:30 | Almuerzo             | Almuerzo             | Almuerzo             | Almuerzo             | Almuerzo             |
| 14:30 - 15:00 | Libre / descanso     |
| 15:00 - 16:45 | Actividad pedagógica |
| 16:45 - 17:00 | Recreo / Colación    |
| 17:00 - 18:00 | Taller 2             |
| 18:00 - 18:15 | Recreo               | Recreo               | Recreo               | Recreo               | Recreo               |
| 18:15 - 19:15 | Taller 3             |
| 19:15 - 19:30 | Salida               | Salida               | Salida               | Salida               | Salida               |

Fuente: Elaboración propia.

El servicio de after school será impartido de lunes a viernes (días hábiles) durante todo el año, con excepción del mes de febrero que permanecerá cerrado. El servicio estará disponible en jornadas de día completo o de media jornada, siendo el horario de apertura a las 7:45 y horario de cierre 19:30 hrs. para la jornada completa y en el caso de medias jornadas, durante la mañana el horario será desde las 7:45 hasta las 13:00 hrs y para la tarde desde las 14:30 hasta las 19:30 hrs.

Para el mes de enero, el servicio estará enfocado a una escuela de verano, en donde la actividad principal estará orientada al cuidado, entretención y distracción de los niños.

#### 10.4.2. Flujo de operaciones

Para el análisis y la definición del flujo operacional de la empresa se utilizará como referencia el modelo de la Cadena de Valor de M. Porter, de esta manera se analizarán las actividades internas de la empresa y la interrelación que existe entre ellas, de manera tal de poder detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa a los clientes como actividades primarias y cuáles son las que sin proporcionar valor directo, es decir las actividades de apoyo, ayudan a que las primarias se puedan realizar.



#### Actividades Primarias

El modelo fue adaptado a las actividades relacionadas con el servicio que brinda el negocio, para ello la logística interna considera toda la etapa previa al ingreso del niño al after, es decir las actividades iniciales de captura de clientes o potenciales clientes a través de las acciones de marketing ya definidas, las decisiones de compra y la contratación del servicio. La primera actividad será activar la publicidad a través de los medios digitales y físicos, una vez existan interesados se les brindará la posibilidad de agendar una entrevista para dar a conocer el centro y todos los servicios disponibles. En esta instancia los clientes podrán visitar las dependencias y al mismo tiempo conocer al personal que trabajará en el centro, también se aprovechará de solicitar información a los clientes para poder armar una base de datos que permita hacer gestión comercial posterior. Una vez que el cliente ha tomado la decisión de contratar el servicio, lo primero es formalizar el acuerdo, lo cual se realizará a través de un contrato donde se establecen las principales obligaciones del servicio y se

pactará el plan de pago de acuerdo con el tipo de jornada que se haya seleccionado. En esta etapa se deberá completar un formulario electrónico de ingreso, el cual será dispuesto en la página web, con toda la información relacionada al niño y a los padres, principalmente un perfil detallado del comportamiento, actividades que más le gustan, principales temas de atracción y oportunidades de desarrollo que se deseen trabajar, adicionalmente la ficha deberá contener toda la información relacionada a datos de salud. Toda la información que deba ser entregada por el after a los padres será enviada a través de medios digitales.

La etapa de operación será adaptada a la entrega propiamente tal del servicio, el cual se inicia con la recepción del niño en el centro y de acuerdo con el horario de ingreso tendrá de acuerdo con el horario estipulado las actividades que se han preparado para cada jornada. A partir de la información recopilada en la encuesta, casi el 70% de los niños van al colegio durante la mañana, por tanto, la jornada del after en la será la que disponga de más actividades. En ambas jornadas, las actividades parten con un tiempo libre y de juegos, donde los niños se podrán relajar y disponerse en actitud para las actividades posteriores. Después de ese bloque se llevarán a cabo actividades pedagógicas las cuales consisten en realizar tareas, desarrollar trabajos, leer, estudiar y repasar materias con el apoyo directo de las monitoras. Posteriormente se iniciarán talleres que consisten en desarrollar actividades con distintas temáticas o talleres pedagógicos. Los talleres para considerar son: manualidades, talleres de artes (teatro, pintura, canto), talleres de cocina, taller de idioma inglés, taller de ciencias donde cada uno estará planificado por cada monitor responsable de la actividad. Durante la jornada también se realizarán actividades de recreos y colación donde se desarrollarán habilidades sociales entre los distintos grupos. Por último, al término de la jornada y como una forma de reconocer el resultado del trabajo de los niños se dispondrá un espacio libre de juegos y diversión.

En términos de la logística externa, está será enfocada en este modelo adaptado, principalmente a la información que se dispondrá de todas las evaluaciones o actividades de retroalimentación que se entregarán permanentemente a las familias. Se desarrollarán jornadas personales para entregar retroalimentación del avance y desarrollo de cada niño, con informes que serán dispuestos de manera permanente en sus carpetas digitales que podrán visitar frecuentemente

En relación con el marketing y ventas, las acciones principales se realizarán a través de los canales digitales y redes sociales que serán los principales activadores de venta. Como parte de las actividades de venta, se pondrán a disposición acciones promocionales que buscan atraer nuevos clientes, lo cual está detallado en el plan de marketing. Uno de los pilares principales en el plan de marketing será la acción boca a boca que se pueda potenciar, para ello la recomendación será un objetivo estratégico importante en el modelo, todo esto complementado con la publicidad que se pondrá en colegios y comunidades del sector.

El servicio post venta considerará los resultados de las evaluaciones y apreciaciones que realicen los clientes las cuales serán determinantes a la hora de recomendar el after school, es así como las inquietudes y solicitudes que realicen nuestros clientes serán abordados con altos estándares de calidad que garanticen conformidad de

nuestros clientes. La post-venta o post-servicio desarrollará un valor importante a nuestros clientes lo cual nos permitirá agregar valor al servicio entregado.

Se realizarán encuestas de calidad y recomendación que permita medir el grado de satisfacción permanente de los clientes, de manera que nos permita identificar las debilidades y oportunidades de mejoras que identifiquen nuestros clientes.

### **Actividades de soporte**

**Infraestructura de la organización:** el establecimiento contará con espacios habilitados de manera adecuada para la realización de las actividades ofrecidas. Las salas de trabajo estarán habilitadas con todas las comodidades necesarias, además contarán con todos los materiales y mobiliarios respectivos que faciliten las dinámicas y trabajos a realizar, ya sea orientado a dinámicas de juego, reforzamientos pedagógicos, talleres y/o actividades de apoyo. Las dependencias garantizarán estándares adecuados de seguridad para los niños, manteniendo estrictos protocolos sanitarios acorde a la realidad actual. Adicionalmente se habilitará un espacio al aire libre que permitirá disponer de juegos para los tiempos de recreo donde los niños podrán desarrollar sus habilidades sociales.

**Recursos humanos:** considerando que uno de los principales pilares del servicio es el trabajo con las personas y en particular con los niños, los procesos y subprocesos relacionados al ámbito de las personas serán de un alto estándar, partiendo por el proceso de selección el cual velará por escoger del mercado a las personas con menores brechas en relación a los valores de la empresa y que posean los atributos esperados para cada uno de los cargos establecidos. Siguiendo en la línea del ciclo de vida del trabajador, el desarrollo y capacitación de ellos permitirá estar a la vanguardia en las metodologías de trabajo con niños, ajustando permanente las dinámicas de trabajo para brindar un servicio de altos estándares y que aporte valor a los niños. Las políticas y definiciones relacionadas a las compensaciones permitirán atraer a profesionales de altas competencias en sus rubros, manteniéndolos altamente motivados en sus labores. Se resguardará un buen clima laboral en la empresa, apegado a sus valores lo cual permitirá construir una cultura organizacional que haga la diferencia del resto de los competidores.

**Desarrollo de tecnología:** el apoyo tecnológico permitirá establecer a la empresa el canal digital principal para desarrollar la estrategia promocional de marketing, ya que será el portal o la página web del after school el sitio donde los clientes o potenciales clientes podrán obtener información. Las herramientas web que se contraten para estar en los motores de búsqueda llevarán a los clientes a la página por tanto es la primera acción de marketing que se potenciará. La tecnología permitirá desarrollar un aplicativo que permita a través de herramientas digitales poder realizar entrevistas, visualizar informes, horarios, trabajos y a través de cámaras digitales poder visualizar las principales dependencias del establecimiento, por otro lado, se habilitará aplicativo de pagos on-line para mayor comodidad de los padres. Adicionalmente se dispondrá material digital que permitirá a los niños poder mantener conexión con Lear Playing donde podrán desde su casa mantener una dinámica impulsada desde el mismo centro.

Las plataformas permitirán también lograr una comunicación directa entre padres y monitores de manera tal de poder atender de mejor forma, requerimientos específicos, actividades o temas en particular de algún niño.

**Compras:** en términos del servicio, como actividad principal será la compra permanente de materiales para las instalaciones que entreguen seguridad y permitan desarrollar de buena manera as actividades. En este sentido los proveedores a seleccionar deben establecimientos conocidos y de trayectoria. Por el lado de los insumos sanitarios se llevará un estricto control de calidad que garantice que los productos están certificados y den las garantías sanitarias suficientes de manera permanente en el centro, de acuerdo con los estándares sanitarios establecidas por las autoridades. Por último, la compra de los alimentos para el servicio de alimentación será regulada por la especialista contratada, estableciendo garantías de proveedores únicos y permanentes que resguarden la calidad de los productos.

#### **10.4.3. Plan de desarrollo e implementación**

Para el desarrollo e implementación del plan de negocios en primer lugar se deberá crear la empresa y con ello dar cumplimiento a todos los aspectos y requerimientos legales que permitan el funcionamiento, para en una etapa posterior y preliminar llevar a cabo todas las actividades operativas previas a la puesta en marcha del negocio.

Como parte de las actividades de conformación de una empresa en general se deben a cabo las siguientes etapas:

- I. Constituir la Sociedad, se debe crear la figura jurídica que en el caso del after school se limitará a la creación de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), una vez se redacta la Constitución de Sociedad se debe proceder a la legalización del documento ante notario y con ello materializar la personalidad jurídica, para posteriormente realizar la creación de la empresa y poder obtener rut y patente comercial.
- II. Inscripción en Registro de Comercio, dentro de los próximos 60 días luego de constituir la figura jurídica se procederá a la inscripción en el Registro Comercial y a publicarlo en el Diario Oficial. Esta inscripción se realiza en el Conservador de Bienes Raíces por el Representante Legal.
- III. Publicación en el Diario Oficial, en oficinas del diario La Nación y con el extracto protocolizado de la Escritura se realizará la publicación dentro de los mismo 60 días contemplados en el paso anterior.
- IV. Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario), se debe inscribir el Rol Único Tributario (RUT) y en forma paralela se debe formalizar la declaración jurada de iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos de acuerdo con artículo 66 del Código Tributario (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile), dando así comienzo a las actividades gravadas por impuestos de primera categoría de acuerdo con la Ley de Renta.
- V. Documentos Tributarios, se utilizará versiones electrónicas para la generación de la documentación necesaria, considerando que el servicio no está gravado por IVA tal cual se indicó en aspectos legales de análisis PSTEL desarrollado.

- VI. Permisos: se debe obtener la patente municipal en la comuna de Ñuñoa y permisos que se estipulen por el municipio, adicionalmente obtener la autorización sanitaria que permita la preparación y elaboración de alimentos.

## 10.5. Plan de Personas

### 10.5.1. Equipo Gestor

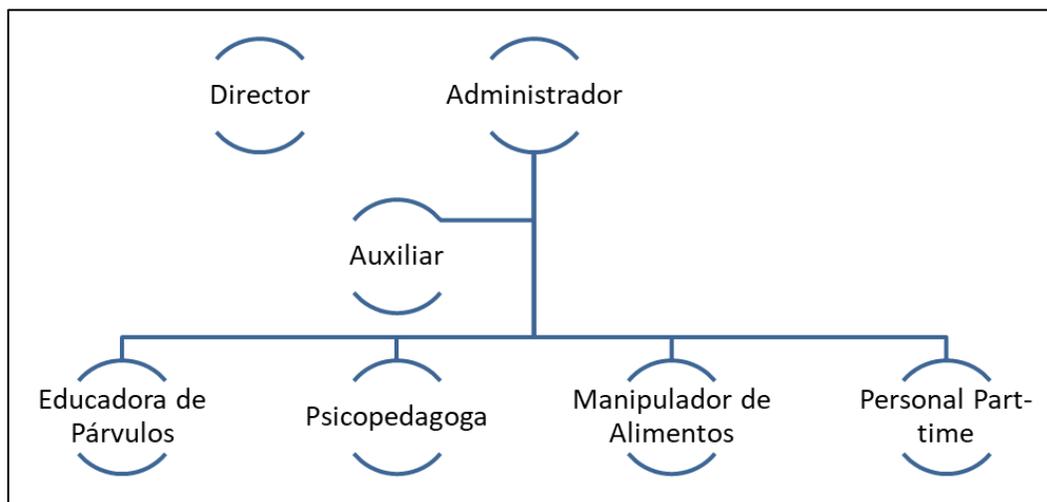
El equipo gestor estará compuesto de 2 personas, por un lado el propietario del patrimonio de afectación y por otro la administradora del centro, adicionalmente se contará con un equipo asesor que participará apoyando en la etapa inicial y de la implementación operativa.

El equipo asesor estará compuesto de:

- Coordinador Pedagógico ciclo Básico, encargado de diseñar planes y programas pedagógicos
- Psicólogo infantil, diseño de talleres y programas de desarrollo emocional
- Prevencionista de riesgos, asesoría en diseño y Lay Out de la empresa
- Nutricionista, se encargará de diseñar las opciones de alternativas de menú para almuerzos.

### 10.5.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional del after school estará compuesta por el director del centro, la administradora y todo el equipo profesional que estará a cargo de los servicios y actividades del centro.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la descripción tanto de las funciones a realizar por cada cargo, así como también los requerimientos de perfiles con los que debe contar una persona para poder desempeñarse en dichas funciones.

| <b>Cargo</b>                    | <b>Requerimiento</b>  | <b>Descripción</b>  |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Administrador General</b>    | Profesional universitario, de preferencia carreras afines a administración de empresas, coordinación docente o educación básica bilingüe en inglés.                                       | Responsable del correcto funcionamiento de la empresa tanto a nivel estratégico como operativo.<br>Definir y planificar objetivos, establecer indicadores de gestión y ratios asociados a experiencia de los clientes.<br>Controlar el cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo con la planificación.<br>Mantener estándares de servicios e indicadores de experiencia de clientes. |
| <b>Educadora de Párvulos</b>    | Educador/a de Párvulos Bilingüe en inglés   | Encargada de entregar propuestas pedagógicas pertinentes que promuevan el desarrollo, el aprendizaje, cuidado y bienestar de los niños.<br>Generar propuestas curriculares<br>Desarrollo e metodologías de trabajos y actividades lúdicas de aprendizaje  |
| <b>Psicopedagoga</b>            | Psicopedagogía<br>Deseable manejo de idioma inglés  | Responsable del desarrollo del programa de detección, evaluación planificación de plan de intervención (aula y específico), ejecución y evaluación de planes de intervención.<br>Asumir el rol de colaborador del educador y los niños.   |
| <b>Manipulador de alimentos</b> | Profesional nivel técnico   | Responsable de la preelaboración y elaboración de alimentos y bebidas.<br>Preparación culinaria sencilla.   |
| <b>Auxiliar General</b>         | Educación media completa.<br>Licencia de enseñanza media completa.<br>Deseable experiencia de 1 año en cargos de similar naturaleza.<br>Deseables conocimientos en prevención de riesgos. | Responsable de mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza.<br>Brindar soporte en actividades tales como mantenimiento, orden y aseo, labores menores, con el fin de apoyar el quehacer y funcionamiento.   |

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente al personal de planta, para los servicios adicionales de apoyo en trastornos del aprendizaje o terapias orientadas a mejorar las condiciones de los niños, se considerará también personal part-time en áreas de Fonoaudiología, Terapeuta Ocupacional y Psicología, lo cual dependiendo de la demanda que exista se contratará por hora y días necesarios para brindar el servicio en dependencias y horarios del after school.

Por otro lado, los servicios relacionados al desarrollo de servicios web (desarrollo y mantenimiento) necesarios para creación de página y aplicativos y los servicios contables serán contratados por servicios externos a empresas o profesionales del rubro.

### **10.5.3. Dotación**

Para poder llevar a cabo el plan operacional y poder dar así cumplimiento al negocio y la propuesta desarrollada se deberá contar con la siguiente dotación:

| Rol                      | N° |
|--------------------------|----|
| Administrador            | 1  |
| Educadora de Párvulos    | 1  |
| Educadora E. Básica      | 1  |
| Psicopedagoga            | 1  |
| Manipulador de Alimentos | 1  |
| Auxiliar General         | 1  |

Fuente: Elaboración propia.

#### 10.5.4. Compensaciones

##### Remuneraciones

El plan de remuneraciones contempla para las personas una remuneración fija basada en rentas de mercado, considerando como política fijar rentas por sobre la media del mercado en al menos un 7%. El monto definido corresponde a la renta imponible para efectos de los descuentos legales.

Las remuneraciones serán ajustadas anualmente según variación IPC y consideran desarrollo basado en la meritocracia.

Estructura de Rentas:

| Rol                      | Renta Bruta |
|--------------------------|-------------|
| Administrador            | 1.600.000   |
| Educadora de Párvulos    | 650.000     |
| Educadora E. Básica      | 700.000     |
| Psicopedagoga            | 700.000     |
| Manipulador de Alimentos | 415.000     |
| Auxiliar General         | 360.000     |

Fuente: Elaboración propia.

Costo de Planilla:

| Ítem            | Año               |
|-----------------|-------------------|
| Sueldos         | 53.100.000        |
| Indemnizaciones | 5.310.000         |
| <b>Total</b>    | <b>58.410.000</b> |

Fuente: Elaboración propia.

##### Incentivos

Se desarrollará un plan de incentivos anual para el administrador, las educadoras y psicopedagoga, el cual buscará la consecución de los objetivos de la empresa los cuales estarán basados en las siguientes dimensiones:

- Número de matrículas (40%)
- Excelencia académica (30%)
- Recomendación (30%)

El monto del incentivo tendrá un target del 50% de la renta bruta al cumplimiento del 100% y cada punto de sobrecumplimiento incrementará el monto del incentivo.

### Capacitaciones

Como parte del modelo integral de compensaciones y para mantener un equipo de trabajo competitivo y permanentemente actualizado, se desarrollará un plan de capacitación entregue actualizaciones y complemente el desarrollo profesional de las personas. Este plan deberá ser desarrollado en línea con los objetivos del negocio a través del programa de subsidios Sence.

Los ámbitos de capacitación para la primera etapa:

- Primeros auxilios
- Trabajo en equipo
- Nivelación idioma inglés
- Técnicas de estudio para niños
- Liderazgo de equipos

### 10.6. Modelo de Negocios

Para la definición y desarrollo del modelo de negocio se utilizará el Modelo CANVAS

#### BUSINESS MODEL CANVAS

| Asociaciones claves  | Actividades clave                              | Propuesta de valor   | Relaciones con clientes                                    | Segmento de mercado  |
|--|--|--|--|--|
| Establecimientos educativos, colegios de la comunas y comunas aledañas           | Cuidado y entretención de los niños            | Cuidado y protección de los hijos durante la jornada laboral de los padres | Desarrollo de publicidad web en página del establecimiento | Padres de niños de edades entre los 4 a 12 años, que necesitan de su cuidado después del término de la jornada escolar y que requieran complementar el tiempo libre con actividades adicionales o reforzar el desarrollo de ciertas habilidades de los niños |
| Transporte escolar   | Apoyo pedagógico                               | Aprendizaje y refuerzo del idioma inglés                                   | Descuentos por referidos exitosos                          |  |
| Empresas del sector  | Talleres                                       | Apoyo pedagógico y desarrollo de habilidad emocional                       | Establecimientos educativos del sector, visitas            |  |
|  | <b>Recursos claves</b>                         | Espacio Work - Day Care, guardería mientras trabajas                       | <b>Canales</b>   |  |
|  | Personas de planta                             |  | Establecimiento propio                                     |  |
|  | Instalaciones                                  |  | Medios digitales, buscadores gratuitos                     |  |
|  | Materiales y artículos de apoyo de actividades |  | RRSS: Facebook, Instagram y LinkedIn                       |  |
| <b>Estructura de costos</b>  |  | <b>Fuentes de ingreso</b>  |  |  |
| Costos fijos: arriendo, remuneraciones, marketing, servicios básicos, materiales |  | Matriculas   |  |  |
| Costos variables: part time  |  | Mensualidades  |  |  |
|  |  | Talleres a demanda   |  |  |
|  |  | Arriendo espacios físicos  |  |  |

## 11. Factibilidad Económica

### 11.1. Estimación de Ingresos

Para realizar la estimación de ingresos se tomaron los precios establecidos en la estrategia de marketing y se estimaron cantidad de niños en las distintas jornadas y modalidades. Adicionalmente se consideraron ingresos por eventos adicionales que

corresponden a arriendos del establecimiento para celebraciones de cumpleaños infantiles.

El valor de la matrícula para el primer año será de un 50% del monto en régimen, adicionalmente el arancel mensual será diferenciado por tipo de jornada, el que considera alumnos de jornada completa (JC) y media jornada (MJ) que rige de marzo a diciembre, para el mes de enero existe un arancel único (ENE). El valor diario corresponde al precio establecido para el servicio de guardería diario, no sujeto a jornadas.

Los valores definidos son:

|                     |         |
|---------------------|---------|
| Matricula           | 170.000 |
| Arancel mensual JC  | 200.000 |
| Arancel mensual MJ  | 180.000 |
| Arancel mensual ENE | 210.000 |
| Valor diario        | 20.000  |
| Arriendo cumpleaños | 130.000 |

El total de niños para el primer año es de 28, de los cuales 25 corresponden a media jornada y 3 a jornada completa. En relación con el servicio de guardería diario se consideran en promedio 6 niños por 9 días al mes. Por otro lado, el número de arriendos por eventos de cumpleaños es en promedio de 3 al mes. El detalle se encuentra disponible en Anexo N° 14.

Los crecimientos tienen que ver con la estrategia del negocio, las proyecciones de crecimiento de la población y ajuste del valor del dinero, el IPC de actualización anual es de 2,9%, para el primer año de ajuste se considera un 1,5% dado el actual escenario económico. Por otro lado, se consideran también efectos de trayectoria del negocio y resultados del marketing a realizar.

Ingresos del primer año:

|                | Enero            | Febrero  | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        |
|----------------|------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total Arancel  | 420.000          | 0        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        |
| Matriculas     | 2.380.000        | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Total diarios  | 0                | 0        | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 2.000.000        | 1.000.000        | 1.000.000        | 1.000.000        | 1.500.000        | 3.000.000        |
| Total Arriendo | 260.000          | 0        | 130.000          | 390.000          | 520.000          | 520.000          | 520.000          | 390.000          | 260.000          | 260.000          | 260.000          | 260.000          |
| <b>Total</b>   | <b>3.060.000</b> | <b>0</b> | <b>5.730.000</b> | <b>5.990.000</b> | <b>6.120.000</b> | <b>6.120.000</b> | <b>7.620.000</b> | <b>6.490.000</b> | <b>6.360.000</b> | <b>6.360.000</b> | <b>6.860.000</b> | <b>8.360.000</b> |

Ingresos estimados para los primeros cinco años:

| Total Ingresos      | Año 1      | Año 2      | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|---------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos por ventas | 69.070.000 | 87.681.000 | 101.310.195 | 119.616.738 | 134.144.530 |

## 11.2. Inversiones

La estimación de las inversiones requeridas considera las actividades de iniciación de la empresa, las remodelaciones de las instalaciones y el equipamiento requerido para habilitar las instalaciones. El detalle de los ítems considerados se encuentra disponible en anexo N° 15.

| Item                | Monto      |
|---------------------|------------|
| <b>Iniciación</b>   | 2.500.000  |
| <b>Remodelación</b> | 20.000.000 |
| <b>Equipamiento</b> | 19.105.000 |
| <b>TOTAL</b>        | 41.605.000 |

Para efectos de determinar el capital de trabajo, a través del método del déficit acumulado máximo, entre los ingresos y egresos con saldos negativo, se estima un monto de \$15.635.999 (\$14.840.000 + \$795.999) para los dos primeros años donde los ingresos no serán suficientes para cubrir los egresos totales. A partir de este análisis y para efectos de estimar los flujos, se define como supuesto para fijar el capital de trabajo un factor de un 20% sobre el monto total de los costos y gastos fijos del primer año, esto es \$16.782.000 (83.910.000 x 20%).

## 11.3. Costos de Operación y Gastos

Para la determinación de los costos, a partir del plan operacional se establecieron los principales ítems a considerar, adicionalmente se incorporan los gastos relacionados a la administración del negocio.

| Item                                 | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Arriendo                             | 18.000.000        | 18.270.000        | 18.799.830        | 19.345.025        | 19.906.031        |
| Electricidad                         | 1.200.000         | 1.218.000         | 1.253.322         | 1.289.668         | 1.327.069         |
| Gas                                  | 720.000           | 730.800           | 751.993           | 773.801           | 796.241           |
| Agua                                 | 600.000           | 609.000           | 626.661           | 644.834           | 663.534           |
| Publicidad                           | 600.000           | 609.000           | 626.661           | 644.834           | 663.534           |
| Página WEB                           | 240.000           | 243.600           | 250.664           | 257.934           | 265.414           |
| Telefonía - Internet                 | 480.000           | 487.200           | 501.329           | 515.867           | 530.827           |
| Materiales y suministros de oficina  | 1.200.000         | 1.218.000         | 1.253.322         | 1.289.668         | 1.327.069         |
| Materiales y suministros de limpieza | 1.800.000         | 1.827.000         | 1.879.983         | 1.934.503         | 1.990.603         |
| Mantenimiento general                | 360.000           | 365.400           | 375.997           | 386.901           | 398.121           |
| Patente                              | 300.000           | 304.500           | 313.331           | 322.417           | 331.767           |
| <b>Total Año</b>                     | <b>25.500.000</b> | <b>25.882.500</b> | <b>26.633.093</b> | <b>27.405.452</b> | <b>28.200.210</b> |

Gastos de administración establecidos a partir de las definiciones del plan de personas.

| Ítem                   | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Sueldos</b>         | 53.100.000 | 53.896.500 | 55.459.499 | 57.067.824 | 58.722.791 |
| <b>Indemnizaciones</b> | 5.310.000  | 5.389.650  | 5.545.950  | 5.706.782  | 5.872.279  |
| <b>Total</b>           | 58.410.000 | 59.286.150 | 61.005.448 | 62.774.606 | 64.595.070 |

## 11.4. Flujos de Caja

A partir de los valores anteriormente calculados y considerando que la depreciación se obtiene a partir de los datos oficiales de SII para la tabla de vida útil de los activos fijos

se determinan los flujos para el periodo de 5 años. Adicionalmente, se debe considerar que no existe endeudamiento en la primera etapa, el capital será íntegramente dispuesto para el negocio. Con todo lo anterior el flujo es el siguiente:

|                                       | Año 0              | Año 1              | Año 2            | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| + Ingresos por ventas                 | 0                  | 69.070.000         | 87.681.000       | 101.310.195       | 119.616.738       | 134.144.530       |
| - Costos de ventas                    | 0                  | -25.500.000        | -25.882.500      | -26.633.093       | -27.405.452       | -28.200.210       |
| - Gastos de administración y ventas   | 0                  | -58.410.000        | -59.286.150      | -61.005.448       | -62.774.606       | -64.595.070       |
| - Depreciación                        | 0                  | 0                  | -3.308.349       | -3.308.349        | -3.308.349        | -3.155.016        |
| = <b>Utilidad antes de impuesto</b>   | <b>0</b>           | <b>-14.840.000</b> | <b>-795.999</b>  | <b>10.363.305</b> | <b>26.128.331</b> | <b>38.194.234</b> |
| - Impuesto a las empresas             | 0                  | 0                  | 0                | 0                 | -7.054.649        | -10.312.443       |
| = <b>Utilidad después de impuesto</b> | <b>0</b>           | <b>-14.840.000</b> | <b>-795.999</b>  | <b>10.363.305</b> | <b>19.073.681</b> | <b>27.881.791</b> |
| + Depreciación                        | 0                  | 0                  | 3.308.349        | 3.308.349         | 3.308.349         | 3.155.016         |
| = <b>Flujo operacional</b>            | <b>0</b>           | <b>-14.840.000</b> | <b>2.512.350</b> | <b>13.671.654</b> | <b>22.382.031</b> | <b>31.036.806</b> |
| - Inversión fija                      | -41.605.000        | 0                  | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |
| + Valor residual                      |                    |                    |                  |                   |                   | 41.605.000        |
| - Capital de trabajo                  | -16.782.000        | 0                  | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |
| + Recuperación del capital de trabajo |                    |                    |                  |                   |                   | 16.782.000        |
| = <b>Flujo de caja privado</b>        | <b>-58.387.000</b> | <b>-14.840.000</b> | <b>2.512.350</b> | <b>13.671.654</b> | <b>22.382.031</b> | <b>89.423.806</b> |

### 11.5. VAN y TIR

Para efectos de determinar el valor presente del flujo obtenido se determinará la tasa de descuento a partir del WACC de la empresa:

$$WACC = (K_e * T_e) + [(1 - T) * K_d * T_d]$$

Donde:

$T_e$ : 100% de Patrimonio del total del capital, ya que no existe deuda.

$T_d$ : 0% de Pasivos del total del capital

$K_d$ : costo de la deuda, o tasa de interés de los pasivos.

$T$ : tasa de impuestos correspondiente al 27%

$K_e$ : corresponde a la rentabilidad del patrimonio, y puede ser obtenido mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual define la siguiente fórmula:

$$K_e = r_f + \beta_{im} * (E(r_m) - r_f) = 12.02\%$$

Donde:

$r_f = 2,78\%$  (% Tasa libre de riesgo bonos del Banco Central a 10 años)<sup>25</sup>

$\beta_{im} = 1,28$  (Coeficiente beta educación sin apalancamiento)<sup>26</sup>

$E(r_m) = 10\%$  (estimación rentabilidad de mercado)

Con los valores anteriores se obtiene un WACC igual a 12,02%, con ello se obtuvieron los siguientes indicadores:

<sup>25</sup> [https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series\\_informativo.aspx?cod\\_cuadro=TAS\\_BON\\_CLP](https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BON_CLP)

<sup>26</sup> [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)

| Indicador           | Valor        |
|---------------------|--------------|
| Valor Presente Neto | \$ 5.003.701 |
| Tasa de descuento   | 12,02%       |
| TIR                 | 14%          |
| Payback             | 4,7          |

El nivel mínimo de ventas mensuales para asegurar los costos se obtiene a partir del punto de equilibrio, para ello se utilizó la siguiente formula:

$$PE = \text{Costos Fijos Totales} / 1 - (\text{Costos Variables Totales} / \text{Ventas Netas})$$

$$PE = \$ 82.841.699$$

El punto de equilibrio obtenido corresponde al mínimo de ventas anual del negocio, el cual se obtiene con 32 alumnos promedio en los 5 años en media jornada y 4 en jornada completa con 3 eventos al mes en promedio, un valor en venta inferior pone en riesgo los flujos.

## 12. Conclusiones

En términos generales a partir de la investigación y diagnóstico realizado se ha logrado dar respuesta a las preguntas claves definidas al inicio del plan. Identificar los servicios más valorados por los padres, las necesidades que surgen y que son necesarias de satisfacer, identificar el segmento al cual se ofrecerá el servicio son parte de las interrogantes que se consideraron al momento de definir la propuesta de valor.

Por otro lado, tener claridad de la composición del mercado, identificar quienes son los actuales competidores y como están posicionados, y junto a ello poder determinar cuáles son los sectores de mayor atractivo de la comuna, permitieron definir las condiciones sobre las cuales el negocio debiera ser desarrollado para ser una buena alternativa y ser un actor importante de competencia.

Si bien es cierto el objetivo general planteado no se concretó íntegramente ya que los resultados económicos de acuerdo al planteamiento del negocio no logran generar la utilidad esperada, a nivel de los objetivos específicos se puede lograr desarrollar propuestas complementarias que puedan otorgar un mayor crecimiento del negocio como lo es la alternativa de evaluar la apertura de un segundo centro y que en el resultado global una vez que se identifiquen las economías de escala posibles, se puedan generar resultados más atractivos.

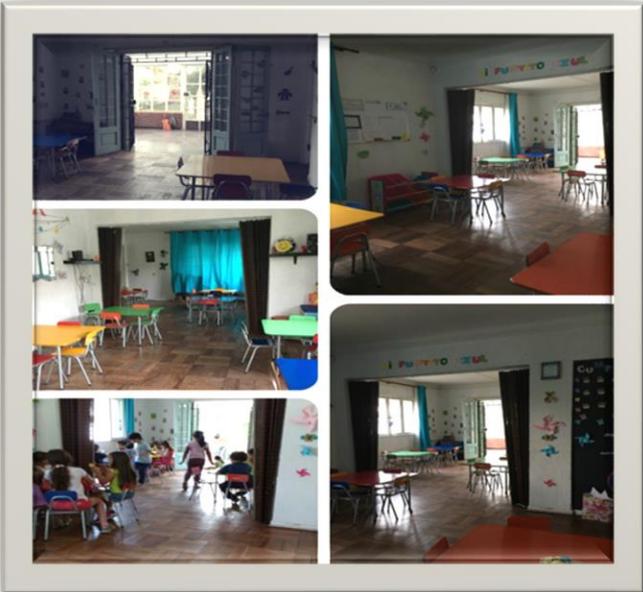
En línea con la estrategia de diferenciación establecida en el planteamiento, el inglés será un atributo del servicio a destacar, será reconocido como un elemento diferenciador ya que no es algo que se ofrezca en los actuales competidores, considerando que a partir de los resultados de encuesta resultó ser un atributo priorizado por el universo encuestado.

Por otro lado, el desarrollo de la autonomía y relacionamiento social de los niños les permitirá desarrollar habilidades emocionales que los clientes calificaron como importantes, ya que aportan en el desarrollo de las personas, tema abordado en dimensión social del análisis PESTEL.

En relación con el análisis financiero, los indicadores resultan ser favorables, esto analizado en un plazo de cinco años, mismo periodo de Payback, esto considerando una inversión inicial que no incorpora endeudamiento en esta etapa, sin descartarlo en un futuro.

El VAN obtenido es de \$5.062.698 con una tasa de descuento del 12% y una TIR de 14%, considerando un análisis de costo que establece como punto de equilibrio (break-even) ventas promedio anual de \$ 82.841.699.

**13. Imágenes**





## 15. Anexos

### Anexo N° 1

#### Indicadores Demográficos

##### 1.1 Población total Censo 2017 y Proyección 2020

| Territorio                       | Censo 2017 | Proyección 2020 | Variación (%) |
|----------------------------------|------------|-----------------|---------------|
| Comuna de Ñuñoa                  | 208.237    | 250.192         | 20,15         |
| Región Metropolitana de Santiago | 7.112.808  | 8.125.072       | 14,08         |
| País                             | 17.574.003 | 19.458.310      | 10,72         |

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE

##### 1.2 Población por sexo e índice de masculinidad

| Territorio                       | Año 2017  |           | Proyección 2020 |           | Índice Masculinidad (IM) |                 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------------|-----------|--------------------------|-----------------|
|                                  | Hombre    | Mujer     | Hombre          | Mujer     | Censo 2017               | Proyección 2020 |
| Comuna de Ñuñoa                  | 95.409    | 112.828   | 121.869         | 128.323   | 84,56                    | 94,97           |
| Región Metropolitana de Santiago | 3.462.267 | 3.650.541 | 4.010.416       | 4.114.656 | 94,84                    | 97,47           |
| País                             | 8.601.989 | 8.972.014 | 9.599.101       | 9.859.209 | 95,88                    | 97,36           |

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE

##### 1.3 Población por grupos de edad

| Grupo Edad | Población por grupo (n°) |                 | Proyección 2020: Distribución de la población por grupo (%) |        |       |
|------------|--------------------------|-----------------|---|--------|-------|
|            | Censo 2017               | Proyección 2020 | Comuna  | Región | País  |
| 0 a 14     | 31.000                   | 35.381          | 14,14   | 18,61  | 19,21 |
| 15 a 29    | 42.931                   | 49.377          | 19,74   | 23,38  | 22,37 |
| 30 a 44    | 56.840                   | 74.559          | 29,80   | 24,03  | 22,50 |
| 45 a 64    | 47.057                   | 54.062          | 21,61   | 22,86  | 23,80 |
| 65 o más   | 30.409                   | 36.813          | 14,71   | 11,13  | 12,12 |
| Total      | 208.237                  | 250.192         | 100   | 100    | 100   |

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE

## MUJERES DE 15 A 49 AÑOS, POR NÚMERO TOTAL DE HIJOS NACIDOS VIVOS E HIJAS NACIDAS VIVAS EN EL ÚLTIMO AÑO DE LA COMUNA DE ÑUÑO A

| GRUPOS DE EDAD      | TOTAL DE MUJERES DE 15 A 49 AÑOS | MUJERES SIN HIJOS | MUJERES SIN HIJOS NACIDOS EL ÚLTIMO AÑO | MUJERES CON HIJOS NACIDOS EL ÚLTIMO AÑO | MUJERES CON FECUNDIDAD O FECHA ÚLTIMO HIJO NACIDO VIVO IGNORADA |
|---------------------|----------------------------------|-------------------|---|---|---|
| <b>Total Comuna</b> | <b>58.024</b>                    | <b>29.987</b>     | <b>22.896</b>                           | <b>2.395</b>                            | <b>2.746</b>  |
| 15 a 19             | 5.301                            | 4.606             | 69                                      | 38                                      | 588   |
| 20 a 24             | 6.893                            | 5.686             | 562                                     | 138                                     | 507   |
| 25 a 29             | 9.712                            | 7.091             | 1.672                                   | 405                                     | 544   |
| 30 a 34             | 11.378                           | 6.238             | 3.781                                   | 903                                     | 456   |
| 35 a 39             | 9.999                            | 3.269             | 5.740                                   | 700                                     | 290   |
| 40 a 44             | 8.087                            | 1.855             | 5.825                                   | 199                                     | 208   |
| 45 a 49             | 6.654                            | 1.242             | 5.247                                   | 12                                      | 153   |

| GRUPOS DE EDAD      | TOTAL DE HIJOS NACIDOS VIVOS | HIJOS NACIDOS VIVOS EN EL ÚLTIMO AÑO | HIJOS NACIDOS VIVOS EN EL ÚLTIMO AÑO QUE SON EL PRIMER HIJO | HIJOS NACIDOS VIVOS EN EL ÚLTIMO AÑO QUE SON EL SEGUNDO HIJO | HIJOS NACIDOS VIVOS EN EL ÚLTIMO AÑO QUE SON EL TERCER HIJO O MÁS |
|---------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|
| <b>Total Comuna</b> | <b>42.525</b>                | <b>2.395</b>                         | <b>1.376</b>  | <b>789</b>   | <b>230</b>  |
| 15 a 19             | 114                          | 38                                   | 35  | 3  | 0   |
| 20 a 24             | 813                          | 138                                  | 106   | 28   | 4   |
| 25 a 29             | 2.675                        | 405                                  | 276   | 106  | 23  |
| 30 a 34             | 6.644                        | 903                                  | 563   | 274  | 66  |
| 35 a 39             | 10.573                       | 700                                  | 312   | 302  | 86  |
| 40 a 44             | 11.257                       | 199                                  | 77  | 74   | 48  |
| 45 a 49             | 10.449                       | 12                                   | 7   | 2  | 3   |

### Anexo N° 2, letra A

#### Indicadores Educativos

4.1 Establecimientos educacionales según dependencia administrativa, años 2017 y 2019

| Dependencia Administrativa                     | Comuna    |           | Región       |              | País          |               |
|--|-----------|-----------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|  | 2017      | 2019      | 2017         | 2019         | 2017          | 2019          |
| Corporación Municipal                          | 18        | 18        | 435          | 378          | 1.088         | 1.016         |
| Municipal DAEM                                 | 0         | No Aplica | 288          | 288          | 4.108         | 3.895         |
| Particular Subvencionado                       | 28        | 27        | 1.957        | 1.870        | 5.866         | 5.599         |
| Particular Pagado                              | 30        | 30        | 306          | 329          | 617           | 679           |
| Corporación de Administración Delegada DL 3166 | 6         | 6         | 33           | 33           | 70            | 70            |
| Servicio Local de Educación                    | No Aplica | No Aplica | No Aplica    | 54           | No Aplica     | 233           |
| <b>Total</b>                                   | <b>82</b> | <b>81</b> | <b>3.019</b> | <b>2.952</b> | <b>11.749</b> | <b>11.492</b> |

Fuente: Centro de Estudios. MINEDUC

## Anexo N° 2, letra B

4.2 Matricula escolar según **dependencia administrativa**, años 2017 y 2019

| Dependencia Administrativa                     | Comuna        |               | Región           |                  | País             |                  |
|--|---------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | 2017          | 2019          | 2017             | 2019             | 2017             | 2019             |
| Corporación Municipal                          | 11.535        | 12.348        | 215.204          | 201.714          | 417.319          | 406.131          |
| Municipal DAEM                                 | 0             | No Aplica     | 128.033          | 133.863          | 855.073          | 830.857          |
| Particular Subvencionado                       | 9.986         | 9.932         | 820.216          | 820.118          | 1.943.598        | 1.951.763        |
| Particular Pagado                              | 13.126        | 13.589        | 183.619          | 198.274          | 296.801          | 332.675          |
| Corporación de Administración Delegada DL 3166 | 3.193         | 3.281         | 20.615           | 20.817           | 45.603           | 44.281           |
| Servicio Local de Educación                    | No Aplica     | No Aplica     | No Aplica        | 23.378           | No Aplica        | 58.176           |
| <b>Total</b>                                   | <b>37.840</b> | <b>39.150</b> | <b>1.367.687</b> | <b>1.398.164</b> | <b>3.558.394</b> | <b>3.623.883</b> |

*Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC*

## Anexo N° 2, letra c

4.3 Matricula escolar según **nivel de enseñanza impartido**, años 2017 y 2019

| Nivel de Enseñanza                                   | Comuna        |               | Región           |                  | País             |                  |
|--|---------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | 2017          | 2019          | 2017             | 2019             | 2017             | 2019             |
| Educación Parvularia                                 | 3.330         | 3.598         | 144.916          | 150.896          | 378.432          | 385.705          |
| Enseñanza Básica Niños y Jóvenes                     | 17.857        | 19.237        | 754.606          | 778.632          | 1.962.422        | 2.014.744        |
| Enseñanza Básica Adultos                             | 0             | No Aplica     | 7.375            | 7.187            | 18.422           | 19.034           |
| Educación Especial                                   | 1.258         | 1.296         | 73.009           | 74.323           | 182.098          | 185.498          |
| Enseñanza Media Científico-Humanista Niños y Jóvenes | 9.557         | 11.164        | 257.004          | 268.635          | 628.783          | 653.256          |
| Enseñanza Media Científico-Humanista Adultos         | 102           | No Aplica     | 43.374           | 44.248           | 110.577          | 111.702          |
| Enseñanza Media Técnico-Profesional Niños y Jóvenes  | 5.736         | 3.855         | 85.707           | 72.822           | 267.859          | 244.480          |
| Enseñanza Media Técnico-Profesional Adultos          | 0             | No Aplica     | 1.696            | 1.421            | 9.801            | 9.464            |
| <b>Total</b>   | <b>37.840</b> | <b>39.150</b> | <b>1.367.687</b> | <b>1.398.164</b> | <b>3.558.394</b> | <b>3.623.883</b> |

*Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC*

## Anexo N° 3

| # Matriculas 2019   |                                      | Dependencia           |                          |                   |                           |                | Total |
|---|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------|----------------|-------|
| Nivel Enseñanza   | NOM. GRADO                           | Corporación Municipal | Particular Subvencionado | Particular Pagado | Corporación Adm. Delegada | general        |       |
| Educación Parvularia  | Nivel Medio Menor                    |                       |                          | 5                 |                           | 5              |       |
|   | Nivel Medio Mayor                    |                       |                          | 127               |                           | 127            |       |
|   | 1er nivel de Transición (Pre-kinder) | 485                   | 297                      | 680               |                           | 1.462          |       |
|   | 2° nivel de Transición (Kinder)      | 682                   | 365                      | 957               |                           | 2.004          |       |
| <b>Total Educación Parvularia</b>                                     |                                      | <b>1.167</b>          | <b>662</b>               | <b>1.769</b>      |                           | <b>3.598</b>   |       |
| Enseñanza Básica Niños  | 1° básico                            | 848                   | 482                      | 1.057             |                           | 2.387          |       |
|   | 2° básico                            | 897                   | 534                      | 1.061             |                           | 2.492          |       |
|   | 3° básico                            | 858                   | 567                      | 1.020             |                           | 2.445          |       |
|   | 4° básico                            | 845                   | 550                      | 1.003             |                           | 2.398          |       |
|   | 5° básico                            | 770                   | 562                      | 1.000             |                           | 2.332          |       |
|   | 6° básico                            | 717                   | 599                      | 981               |                           | 2.297          |       |
|   | 7° básico                            | 931                   | 559                      | 893               | 36                        | 2.419          |       |
|   | 8° básico                            | 919                   | 547                      | 908               | 44                        | 2.418          |       |
|   | Heterogéneo                          |                       |                          | 49                |                           | 49             |       |
| <b>Total Enseñanza Básica Niños</b>                                   |                                      | <b>6.785</b>          | <b>4.400</b>             | <b>7.972</b>      | <b>80</b>                 | <b>19.237</b>  |       |
| Educación Especial  | Nivel Medio Mayor                    | 6                     | 122                      |                   |                           | 128            |       |
|   | 1º Básico                            | 17                    | 31                       |                   |                           | 48             |       |
|   | 2º Básico                            | 70                    | 58                       | 4                 |                           | 132            |       |
|   | 3º Básico                            | 83                    | 15                       | 6                 |                           | 104            |       |
|   | 4º Básico                            | 16                    |                          |                   |                           | 16             |       |
|   | 5º Básico                            | 15                    |                          |                   |                           | 15             |       |
|   | Laboral 1                            | 54                    | 28                       |                   |                           | 82             |       |
|   | Laboral 2                            | 26                    | 24                       | 11                |                           | 61             |       |
|   | Laboral 3                            | 53                    | 294                      | 2                 |                           | 349            |       |
|   | Laboral 4                            | 43                    | 5                        |                   |                           | 48             |       |
|   | Nivel de Transición 1                | 13                    | 168                      |                   |                           | 181            |       |
|   | Nivel de Transición 2                | 5                     | 127                      |                   |                           | 132            |       |
| <b>Total Educación Especial</b>                                       |                                      | <b>401</b>            | <b>872</b>               | <b>23</b>         |                           | <b>1.296</b>   |       |
| Enseñanza Media Humanístico-Científica Jóvenes                        | 1° medio                             | 1.116                 | 1.069                    | 907               | 601                       | 3.693          |       |
|   | 2° medio                             | 1.065                 | 870                      | 944               | 596                       | 3.475          |       |
|   | 3° medio                             | 753                   | 363                      | 1.000             |                           | 2.116          |       |
|   | 4° medio                             | 547                   | 359                      | 974               |                           | 1.880          |       |
| <b>Total Enseñanza Media Humanístico-Científica Jóvenes</b>           |                                      | <b>3.481</b>          | <b>2.661</b>             | <b>3.825</b>      | <b>1.197</b>              | <b>11.164</b>  |       |
| Enseñanza Media Técnico Profesional y Artística, Jóvenes              | 1° medio                             |                       | 55                       |                   | 271                       | 326            |       |
|   | 2° medio                             |                       | 54                       |                   | 224                       | 278            |       |
|   | 3° medio                             | 261                   | 661                      |                   | 790                       | 1.712          |       |
|   | 4° medio                             | 253                   | 567                      |                   | 719                       | 1.539          |       |
| <b>Total Enseñanza Media Técnico Profesional y Artística, Jóvenes</b> |                                      | <b>514</b>            | <b>1.337</b>             |                   | <b>2.004</b>              | <b>3.855</b>   |       |
| <b>Total general</b>  |                                      | <b>12.348</b>         | <b>9.932</b>             | <b>13.589</b>     | <b>3.281</b>              | <b>39.150</b>  |       |
| <b>%</b>  |                                      | <b>31,54%</b>         | <b>25,37%</b>            | <b>34,71%</b>     | <b>8,38%</b>              | <b>100,00%</b> |       |

## Anexo N° 4

| Educación Parvularia                         |                   |
|--|-------------------|
| Establecimiento                              | # Matriculas 2019 |
| COLEGIO AKROS                                | 129               |
| COLEGIO CALASANZ                             | 116               |
| COLEGIO DIVINA PASTORA NUNOA                 | 120               |
| COLEGIO ESPECIAL HOSPITALARIO DE CARABINEROS | 4                 |
| COLEGIO FRANCISCO ENCINA                     | 54                |
| COLEGIO INSTITUTO SANTA MARIA                | 108               |
| COLEGIO ISABEL LA CATOLICA                   | 59                |
| COLEGIO LA CANTERA                           | 12                |
| COLEGIO LA FONTAINE                          | 28                |
| COLEGIO MANQUECURA ÑUÑO A                    | 141               |
| COLEGIO PART. NEW HEINRICH HIGH SCHOOL       | 50                |
| COLEGIO PARTICULAR N 1 DE NUNOA              | 156               |
| COLEGIO PARTICULAR NUMERO DOS DE NUÑO A      | 148               |
| COLEGIO PRECIOSA SANGRE                      | 74                |
| COLEGIO SAINT GASPAR COLLEGE                 | 167               |
| COLEGIO SAN AGUSTIN                          | 258               |
| COLEGIO SANTA MARTA                          | 74                |
| COLEGIO SUIZO DE SANTIAGO                    | 50                |
| COLEGIO THE ANGEL'S SCHOOL                   | 142               |
| COLEGIO UNIVERSITARIO EL SALVADOR            | 75                |
| COLEGIO VICTOR DOMINGO SILVA                 | 18                |
| COMPL. EDUCACIONAL BRIGIDA WALKER ANEXO      | 62                |
| ESC. PRESIDENTE EDUARDO FREI MONTALVA        | 200               |
| ESCUELA BÁSICA JOSÉ TORIBIO MEDINA           | 50                |
| ESCUELA BASICA N°2392 JOHN JOHN HIGH SCHOOL  | 46                |
| ESCUELA BASICA N°280 ASOCIACION MONTESSORI   | 13                |
| ESCUELA BENJAMIN CLARO VELASCO               | 60                |
| ESCUELA DE PARVULOS N°1528 MI RINCON         | 16                |
| ESCUELA GUILLERMO ZANARTU IRIGOYEN           | 100               |
| ESCUELA JUAN MOYA MORALES                    | 63                |
| ESCUELA PART. ROSA JARAQUEMADA               | 15                |
| ESCUELA PARTICULAR CARMEN ARRIARAN           | 62                |
| ESCUELA PARTICULAR SAN JUAN BAUTISTA         | 79                |
| ESCUELA REPUBLICA DE COSTA RICA              | 95                |
| ESCUELA REPUBLICA DE FRANCIA                 | 76                |
| LICEO CARMELA SILVA DONOSO                   | 134               |
| LICEO EXPERIMENTAL MANUEL DE SALAS           | 217               |
| LICEO LENKA FRANULIC                         | 87                |
| LICEO REPUBLICA DE SIRIA                     | 240               |
| <b>Total Educación Parvularia</b>            | <b>3.598</b>      |

| <b>Enseñanza Básica Niños</b>                |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Establecimiento</b>                       | <b># Matriculas 2019</b> |
| CENTRO EDUC PROFES GMO GONZALEZ HEINRICH     | 201                      |
| COLEGIO AKROS                                | 455                      |
| COLEGIO APOSTOL SAN PEDRO                    | 88                       |
| COLEGIO CALASANZ                             | 933                      |
| COLEGIO DIVINA PASTORA NUNOA                 | 567                      |
| COLEGIO ESPECIAL HOSPITALARIO DE CARABINEROS | 8                        |
| COLEGIO FRANCISCO ENCINA                     | 201                      |
| COLEGIO HENRY FAYOL                          | 89                       |
| COLEGIO INSTITUTO SANTA MARIA                | 440                      |
| COLEGIO ISABEL LA CATOLICA                   | 163                      |
| COLEGIO KENDAL ENGLISH SCHOOL                | 64                       |
| COLEGIO LA CANTERA                           | 85                       |
| COLEGIO LA FONTAINE                          | 183                      |
| COLEGIO MANQUECURA ÑUÑO A                    | 785                      |
| COLEGIO PART. NEW HEINRICH HIGH SCHOOL       | 576                      |
| COLEGIO PARTICULAR N 1 DE NUNOA              | 605                      |
| COLEGIO PARTICULAR NUMERO DOS DE NUÑO A      | 992                      |
| COLEGIO PRECIOSA SANGRE                      | 327                      |
| COLEGIO SAINT GASPAR COLLEGE                 | 497                      |
| COLEGIO SAN AGUSTIN                          | 783                      |
| COLEGIO SANTA GEMA GALGANI                   | 8                        |
| COLEGIO SANTA MARGARITA DE ESCOCIA           | 207                      |
| COLEGIO SANTA MARTA                          | 478                      |
| COLEGIO SUIZO DE SANTIAGO                    | 388                      |
| COLEGIO THE ANGEL'S SCHOOL                   | 416                      |
| COLEGIO UNIVERSITARIO EL SALVADOR            | 429                      |
| COLEGIO VICTOR DOMINGO SILVA                 | 138                      |
| COMPL. EDUCACIONAL BRIGIDA WALKER ANEXO      | 289                      |
| COMPLEJO EDUC. MUN. BRIGIDA WALKER.          | 67                       |
| ESC. PRESIDENTE EDUARDO FREI MONTALVA        | 600                      |
| ESCUELA BAS. RENACIMIENTO N_1                | 42                       |
| ESCUELA BÁSICA JOSÉ TORIBIO MEDINA           | 602                      |
| ESCUELA BASICA N°1355 IRARRAZAVAL            | 31                       |
| ESCUELA BASICA N°2392 JOHN JOHN HIGH SCHOOL  | 134                      |
| ESCUELA BASICA N°2403 GREEN FOREST COLLEGE   | 43                       |
| ESCUELA BASICA N°280 ASOCIACION MONTESSORI   | 81                       |
| ESCUELA BASICA N°823 SPENDIX                 | 21                       |
| ESCUELA BENJAMIN CLARO VELASCO               | 476                      |
| ESCUELA GUILLERMO ZANARTU IRIGOYEN           | 540                      |
| ESCUELA JUAN MOYA MORALES                    | 484                      |
| ESCUELA PART. ROSA JARAQUEMADA               | 133                      |
| ESCUELA PARTICULAR CARMEN ARRIARAN           | 294                      |
| ESCUELA PARTICULAR MANUEL ANTONIO MATTA      | 170                      |
| ESCUELA PARTICULAR SAN JUAN BAUTISTA         | 367                      |
| ESCUELA REPUBLICA DE COSTA RICA              | 513                      |
| ESCUELA REPUBLICA DE FRANCIA                 | 344                      |
| INSTITUTO PABLO NERUDA                       | 68                       |
| LICEO AUGUSTO D HALMAR                       | 328                      |
| LICEO CARMELA SILVA DONOSO                   | 544                      |
| LICEO EXPERIMENTAL MANUEL DE SALAS           | 882                      |
| LICEO JOSE TORIBIO MEDINA                    | 254                      |
| LICEO LENKA FRANULIC                         | 554                      |
| LICEO POLITECNICO PEDRO DE VALDIVIA          | 80                       |
| LICEO REPUBLICA DE SIRIA                     | 1.190                    |
| <b>Total Enseñanza Básica Niños</b>          | <b>19.237</b>            |

Anexo N° 5

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre</b>                | COSMO AFTER SCHOOL  |
| <b>Misión</b>                | Brindar un espacio seguro y entretenido para niños que estimule y desarrolle su creatividad y talento artístico.  |
| <b>Visión</b>                | Ser reconocidos como líderes en entretención creativa para niños en etapa escolar y pre-escolar con foco en el desarrollo de habilidades artísticas y de lenguaje.  |
| <b>Valores de la empresa</b> | <p><b>1. Seguridad</b><br/>La seguridad es nuestro valor de mayor relevancia, nos preocupamos por diseñar y mantener ambientes seguros y contar con personal profesional capacitado que tome decisiones priorizando la seguridad como elemento fundamental de cada una de las actividades que sean realizadas. Cosmo Afterschool, cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cámaras de seguridad</li> <li>•Prevencionista de Riesgos que apoya y dirige las actividades enfocadas a la seguridad</li> <li>•Plan de Evacuación en caso de emergencia</li> <li>•Sistema de extinción de incendios</li> <li>•Plan de capacitación en temas de seguridad para el personal del centro</li> </ul> <p><b>2. Calidad</b><br/>Nuestro enfoque es exceder las necesidades de nuestros clientes, contar con un servicio personalizado y a medida. Nuestra política de puertas abiertas nos permite mejorar continuamente y detectar las reales necesidades, modificar o adaptar nuestro modelo en forma rápida para que la experiencia en Cosmo sea traducida en bienestar y confianza.</p> <p><b>3. Innovación</b><br/>Diseñamos un ambiente enfocado en el bienestar de los niños y del personal que trabaja en Cosmo. Es un lugar que integra entretención y seguridad con el desarrollo de habilidades artísticas y de lenguaje. Nos preocupamos por la felicidad de los niños, que puedan crecer en un lugar donde exploren sus talentos y puedan desarrollar todo su potencial desde una edad temprana. Nuestro concepto de innovación está impreso en nuestra marca y lema “infinita tu mente” y en el concepto en sí de “Cosmo” o “Universo”.</p> <p><b>4. Confianza</b><br/>La confianza es parte de nuestra cultura, facilita la colaboración y nos compromete con necesidad de dar lo mejor de nosotros. Cosmo es un grupo humano que fue seleccionado cuidadosamente y comparte competencias, rasgos y habilidades en común; formación académica, experiencia, vocación y valores, lo que es fundamental para entregar un servicio integral.</p> |
| <b>Infraestructura</b>       | Ambientes equipados para recreación<br>Sala de cine   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <p>Sala de descanso<br/> Lockers personales<br/> Sala de juegos didacticos, cuenta cuentos y disfraces<br/> Comedor para servicio de almuerzo y snack<br/> Camaras web</p>  |
| <b>Servicios</b>         | <p><b>GUARDERIA DIARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio a partir de las 8 a 20 hrs</li> <li>• Servicio de almuerzo en el centro</li> <li>• Snack libre (frutas, yoghurt, cereales, leche y jugos)</li> <li>• Posibilidad de participar en los talleres planificados</li> </ul> <p><b>AFTERSCHOOL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio a partir de las 8 a 20 hrs</li> <li>• Reforzamiento y apoyo en las tareas escolares</li> <li>• Servicio de almuerzo en el centro</li> <li>• Planificación de actividades recreativas diarias</li> <li>• Snack libre (frutas, yoghurt, cereales, leche y jugos)</li> <li>• Apoyo profesional (Psicopedagoga y Psicóloga infantil)</li> </ul> <p><b>TALLERES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de arte, cocina, música, magia, inglés, y yoga dictados por profesionales</li> <li>• Salas de talleres equipadas</li> <li>• Materiales incluidos</li> <li>• Posibilidad de participar de un plan mixto de talleres</li> </ul> <p><b>EVENTOS INFANTILES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebración de cumpleaños en Cosmo</li> <li>• Show de magia, títeres, animación, malabaristas</li> <li>• Talleres a elección para realizar durante el evento</li> <li>• Juegos infantiles</li> <li>• Cumpleaños infantiles temáticos hechos a la medida</li> <li>• Tortas temáticas exclusivas.</li> </ul> |
| <b>Equipo de trabajo</b> | <p>Psicopedagoga<br/> Psicóloga - Terapeuta Floral<br/> Fonoaudióloga</p>   |
| <b>Contacto</b>          | <p>Dirección: Holanda # 2964 - Ñuñoa<br/> Teléfono: 56(2)2906 6676<br/> Celular: 94453004<br/> www.cosmoafterschool.cl</p>  |

Anexo N° 6

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Nombre</b>       | AFTER SCHOOL CLUB AYILÉN  |
| <b>Frase</b>        | After school. Entretención, esparcimiento y recreación de niños y niñas desde los seis años.  |
| <b>Antecedentes</b> | Ayilén es un lugar de entretención, apoyo escolar y esparcimiento para nuestros hijos e hijas en edad escolar. Un espacio dedicado a ellos, orientado a acogerlos entre el colegio y su hogar. Después del colegio, Ayilén es el punto de encuentro |

|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | <p>de menores, de modo permanente u ocasional, a la espera de sus padres.</p> <p>Nuestros hijos requieren muchos tipos de atenciones, paciencia, tiempo y espacio. Actualmente la mayor parte de las familias tienen problemas para conciliar la vida laboral con la de sus hijos, ya sea por las extensas jornadas laborales o largos trayectos para volver a sus hogares, muchos llegan a tarde a casa solamente a intentar hacer tareas con sus niños. Por otro lado, el Jardín Infantil suele ser una gran solución, jornadas completas de 7:30 a.m. hasta las 8:00 p.m., hasta que nuestros niños cumplen los 6 años y entran a primero básico.</p>  |
| <b>Misión</b>   | <p>Ayilén pone a disposición de sus hijos e hijas un ambiente acogedor y tranquilo, donde los niños se sientan cómodos, con los espacios adecuados y adaptados al descanso, estudio y la recreación.</p>  |
| <b>Pilares</b>  | <p>El primer pilar de nuestros hijos es la Familia, encargada de la educación y formación valórica de nuestros pequeños. Luego sigue el Colegio, encargado de enseñar. Ayilén es un puente, tiende una mano que nos apoya, complementando ese tiempo entre el Colegio y el Hogar.</p> <p>Apoyo en los deberes escolares. Contamos con una sala de estudio donde los niños pueden realizar sus tareas. Un ambiente adecuado para concentrarse y no distraerse. En el espacio de estudio se entrega apoyo personal y grupal, de esta forma aportamos en la formación futura de adolescentes autónomos y responsables.</p> <p>El respeto por la diversidad. Nuestros hijos e hijas son respetados, escuchados y queridos. Para mayor información lea nuestro reglamento de convivencia.</p>  |
| <b>Talleres</b> | <p>Taller de grafo motricidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigido a preescolares y escolares desde los 4 años.</li> </ul> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar y potenciar el desarrollo psicomotor fino a través de diferentes actividades.</li> <li>- Adquirir las habilidades necesarias para que el menor llegue a expresarse por medio de signos escritos, mediante ejercicios que permitan el mayor dominio del antebrazo, la muñeca, la mano y, sobre todo, los dedos.</li> <li>- Actividades guiadas y juegos libres</li> <li>- El primer paso es desarrollar y perfeccionar los movimientos de la mano y los dedos, a través de la manipulación de esponjas, tizas, pinceles gruesos, plastilina, lana, pinzas y otros materiales. Y por último son los lápices.</li> </ul> <p>La dinámica de las actividades está planificada de modo lúdico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se proyecta como actividad recreativa.</li> </ul> <p>Lu - Mi 17:00 a 18:00 / Sa 10:00 a 13:30<br/>\$10.000 mes</p> |

## Servicios

Taller de comprensión lectora y técnicas de estudio

Dirigido a niñas y niños entre 4 y 12 años.

Objetivo:

- Mejorar la comprensión lectora y entregar herramientas que estimulen a los niños a desarrollar estrategias de estudio, a través de actividades lúdicas que permitan que los menores adquieran el agrado por leer y estudiar.
- Este taller se trabaja con un máximo de 5 niños por sesión.
- El taller está dirigido por profesional de la Educación.
- La metodología de cada sesión del Taller se planifica de forma lúdica
- Actividades entretenidas.
- Permite compartir experiencia.

Ma - Ju 17:00 a 18:15

\$50.000 mes

Apoyo escolar en pruebas (4 ramos)

Si tú trabajo no te permite apoyar el estudio para las pruebas de tu hijo o hija, o no tienes el tiempo suficiente, nosotras te ayudamos. Solo debes hacer llegar la calendarización y contenidos de las asignaturas y preparamos a tu hijo o hija para poder rendir pruebas u exámenes. PROFESIONAL EN EDUCACIÓN A CARGO.

Servicio abierto a la comunidad. No es necesario estar matriculado en Ayilén para acceder a este servicio. Este servicio se entrega de acuerdo a las necesidades de cada niño o niña según sus pruebas.

Horario, duración y número de sesiones se coordinan individualmente, según calendario de pruebas. Desarrollo del servicio personalizado para cada menor.

Lu a Vi, coordinación según calendario

\$25.000 mes

Servicio psicopedagógico integral

Evaluación/Diagnóstico/Informe psicopedagógico

Intervención Psicopedagógica:

- Tratamiento de dificultades y trastornos específicos de aprendizaje
- Atención de niños con necesidades educativas especiales
- Apoyo pedagógico y de reforzamiento para todos los niveles y asignaturas
- Enseñanza o fortalecimiento de hábitos de estudio

Lu a Vi 9:00 a 18:30

Informe: \$25.000 / Sesión intervención: \$10.000

**Valores  
Jornadas**

**y Jornada completa**  
Valor mensual: \$170.000  
Horario: 08:00 - 19:30 hrs.  
De marzo a diciembre  
Matrícula anual: \$80.000  
Valor diario: \$16.000  
Plaza máxima de niños: 20

**Jornada mañana o tarde**  
Valor mensual: \$150.000  
Horario: 08:00 - 13:30 hrs. Mañana  
Horario: 14:00 - 19:30 hrs. Tarde  
Matrícula anual: \$80.000  
Valor diario: \$16.000  
Plaza máxima de niños: 20

**Contacto**

Avenida Salvador #2750 - B, Santiago  
Fono: (+562)2 237 1010  
WhatsApp: +569 6 276 4443  
www.ayilen.cl

Anexo N° 7

**Nombre**

AFTER SCHOOL KID HOUSE

**Antecedentes**

Nuestro After School es un espacio de aprendizaje y recreación en donde tus hijos desarrollan y fortalecen todas sus habilidades, tanto cognitivas, sociales, motoras y emocionales. Está dirigido a niños entre 3 y 12 años otorgando un ambiente ameno y seguro para la tranquilidad de los padres.

Nuestro After School te regala una evaluación completa de Terapia Ocupacional para tu hijo, con entrega de informe a los padres totalmente gratis, nuestro centro también cuenta con un Prevencionista de Riesgos que nos ayuda a evitar accidentes y hacer de nuestros espacios de trabajo más seguros, contamos con salidas de emergencias señalizadas, extintores, control de ingreso con credencial de identificación, reja de seguridad con control desde el interior, kit de emergencias, sistema de detección de incendios.

**Objetivo**

Brindar apoyo a niños, adolescentes y a sus familias en todas las áreas de su desarrollo y etapa escolar, proporcionando una atención respetuosa y cercana.

**Servicios**

**TERAPIA OCUPACIONAL**

Esta especialidad tiene como propósito mejorar la autonomía de las personas entregando las herramientas necesarias tanto a su familia y escuela. Se utiliza el juego como terapia para abordar todas las necesidades que requieran los niños y adolescentes, ayudando a favorecer las habilidades para un óptimo desempeño ocupacional. Nos especializamos en tratar

patologías como Autismo, TEA, Déficit Atencional, Hiperactividad, Trastornos del Desarrollo Psicomotor, Alteraciones Sensoriales, Síndrome Down, Grafomotricidad, Tr. de Asperger, entre otras.

Terapias individualizadas · Talleres grupales

Asesoramiento y apoyo a padres, cuidadores y docentes

Visita escolar

### **FONOAUDIOLOGÍA**

El lenguaje es una de las áreas más importantes para los padres, ya que, es donde el niño expresa sus necesidades, verbalizan sus primeras palabras y comunican sus emociones por medio del llanto, risas o mirada. El Fonoaudiólogo interviene en diferentes ámbitos del lenguaje, ya sea, en audición, voz, deglución y motricidad orofacial. Una de las consultas más frecuentes se debe a la ausencia del lenguaje oral, la cual, se puede ver afectado por diferentes factores, es por esto, que en Kid House, se pesquisa de manera inmediata otorgando un tratamiento acorde a las funciones deficitarias.

### **PSICOPEDAGOGÍA**

Es una disciplina que se enfoca en el aprendizaje humano, busca estrategias dependiendo del estilo de aprendizaje de cada persona, puede ayudar tanto a niños, jóvenes, como adultos, sin embargo, se presenta mayor intervención en niños que hayan ingresado a la etapa escolar. Es necesario realizar un buen diagnóstico y detectar alteraciones que pueden estar interviniendo en el desempeño o en su rendimiento escolar. Otro papel importante que cumple este profesional es determinar el tipo de escolaridad dependiendo de las características de cada niño y realizar propuestas curriculares. Los Psicopedagogos no solo se enfocan en las áreas de lectura, escritura o cálculo, sino que también en niños que presenten dificultades atencionales, problemas conductuales o con alta inquietud motriz.

### **TEST ADOS-2. EVALUACIÓN PARA EL DIAGNOSTICO DE AUTISMO Y LOS TRASTORNOS GENERALIZADOS DEL DESARROLLO**

**Equipo de trabajo**

1 Directora, Terapeuta Ocupacional  
1 Terapeuta ocupacional  
2 Fonoaudióloga  
1 Psicóloga y Terapeuta floral

**Jornadas**

Marzo a diciembre, de lunes a viernes de 12:00 a 20:00 hrs. sábados de 9:00 a 14:00 hrs.

**Valores**

Horario Vacaciones (enero) de lunes a viernes de 8:30 a 19:00 hrs. Febrero cerrado, apertura primeros días de marzo.

Matricula \$100.000  
Mensualidad media jornada \$180.000  
Valor fijo por día \$18.000

## Contacto

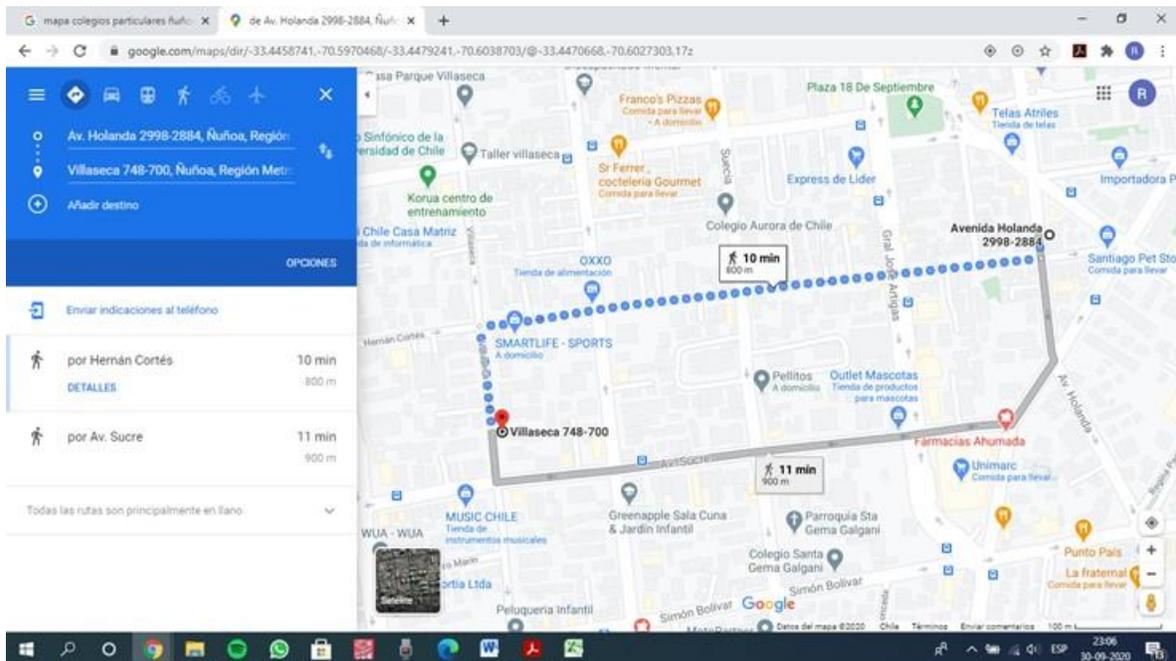
\$30.000 Sesión Test ADOS-2  
Av. Los Presidentes #7076, Peñalolén  
Fono: 22-7893220  
Celular: +56-995956710+I7  
Mail: contacto@kidhouse.cl

Anexo N° 8

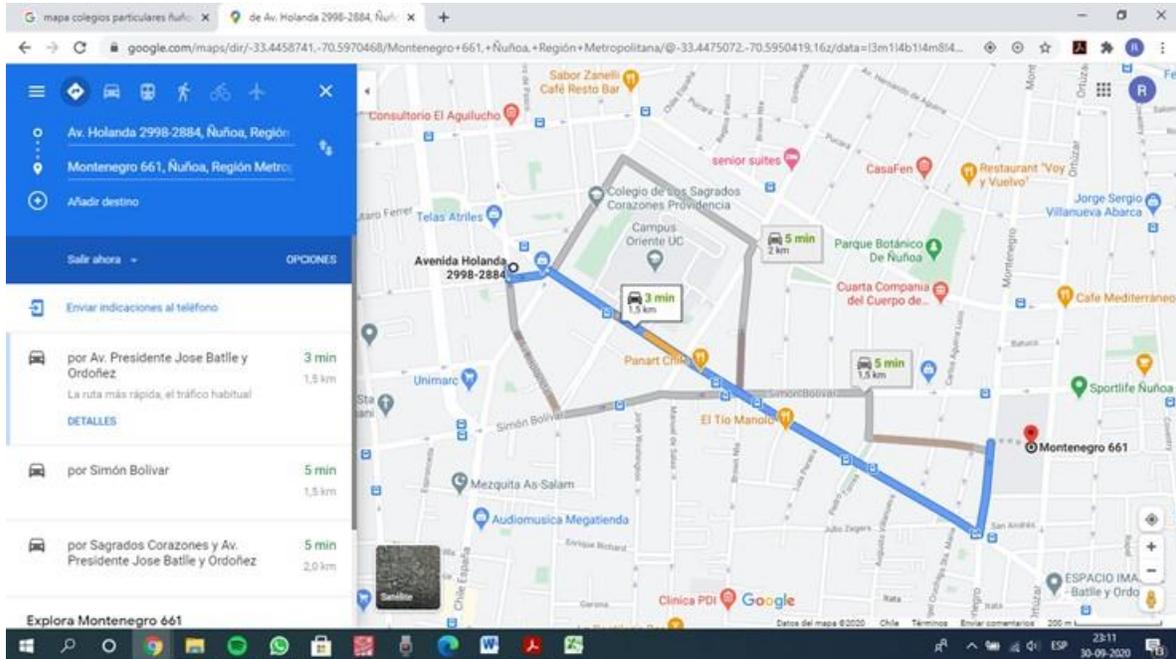
Estudio de distancias

### I. Cosmo After School

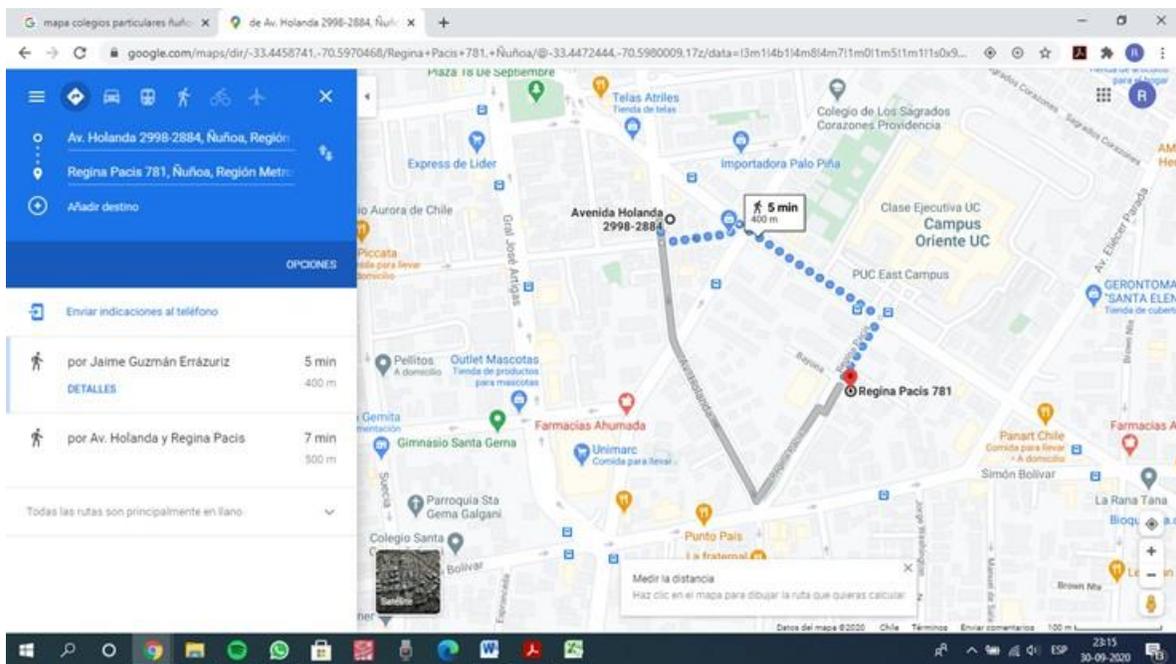
Colegio Isabel La Católica



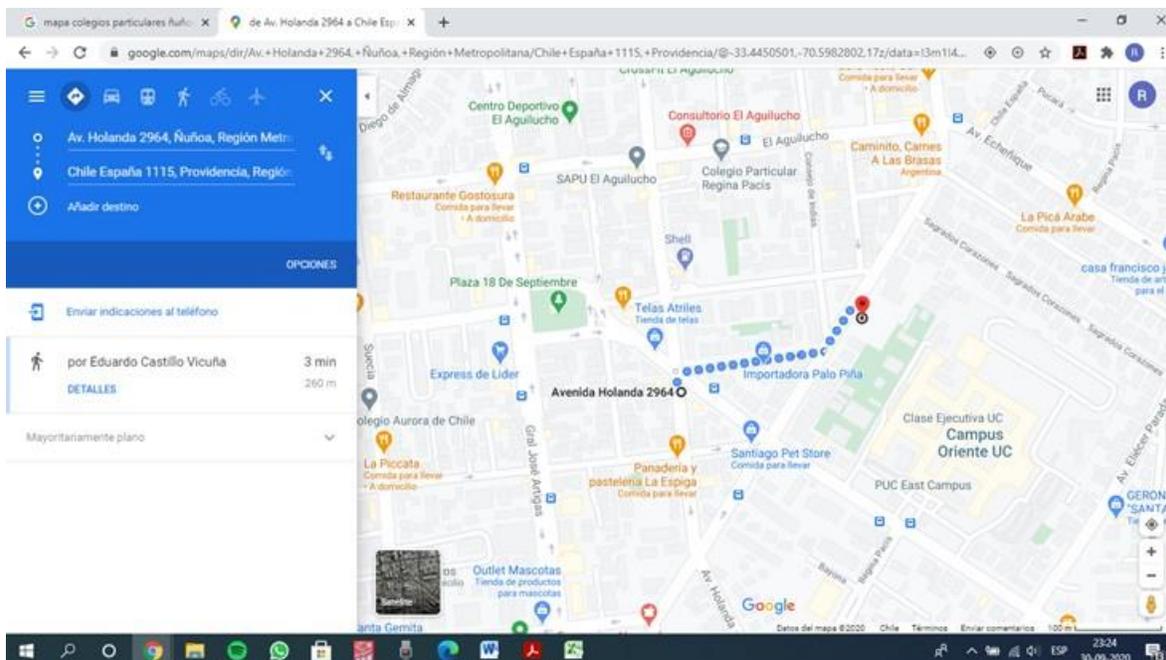
# Colegio Calasanz



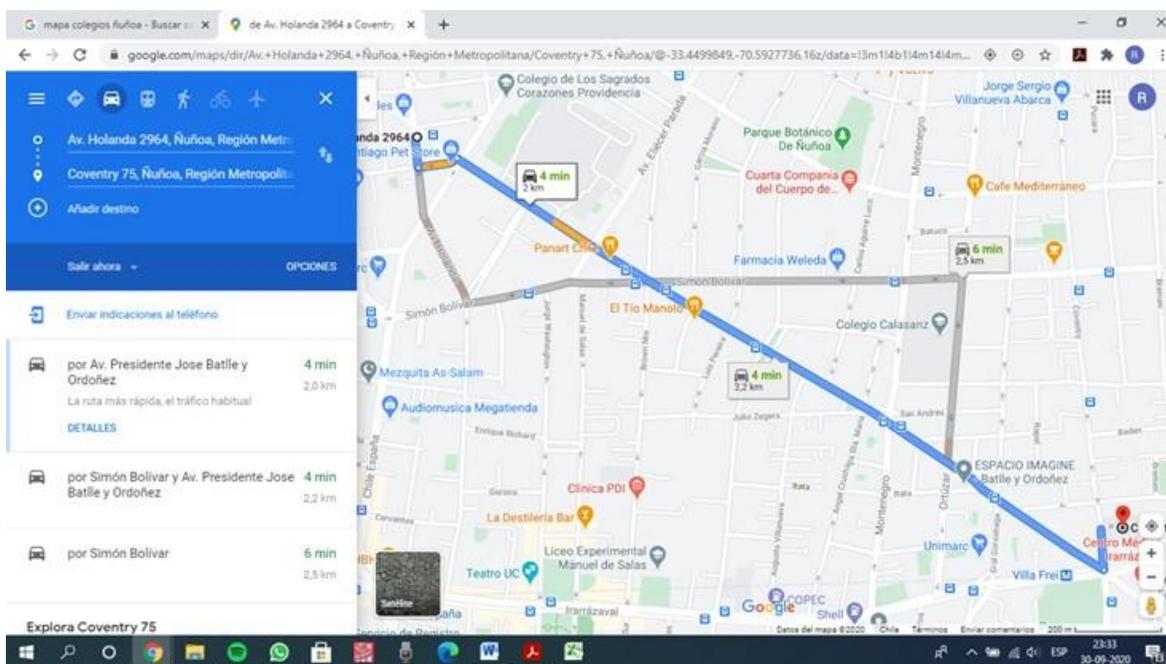
# The Angel's School



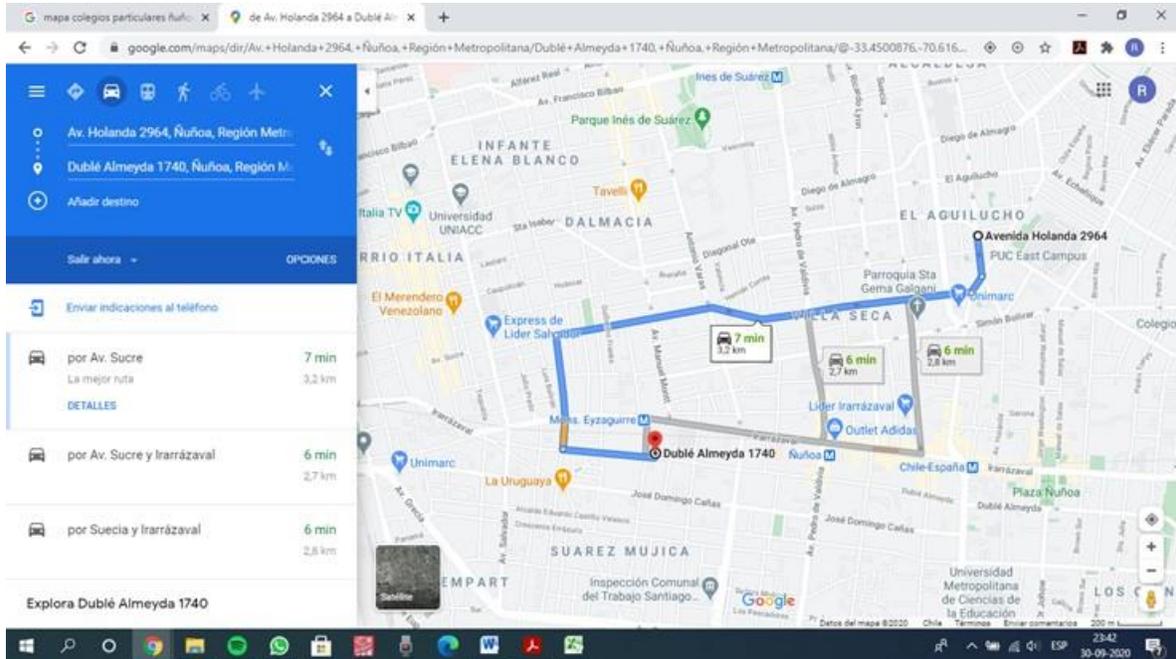
## Colegio de Los Sagrados Corazones Providencia



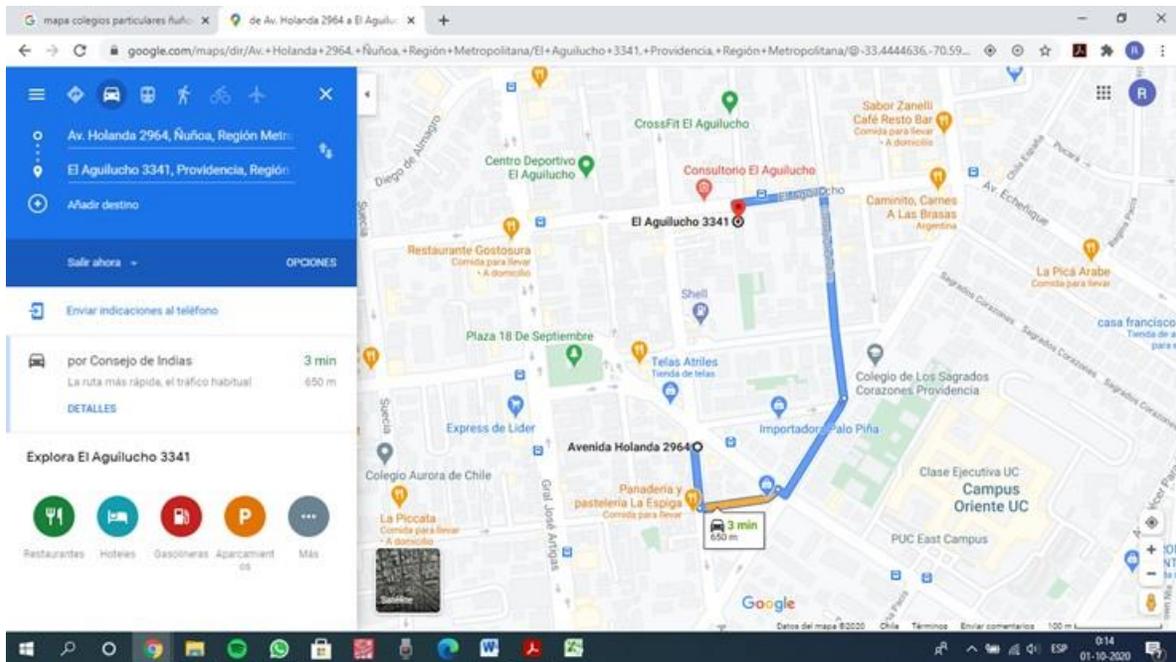
## Colegio La Fontaine



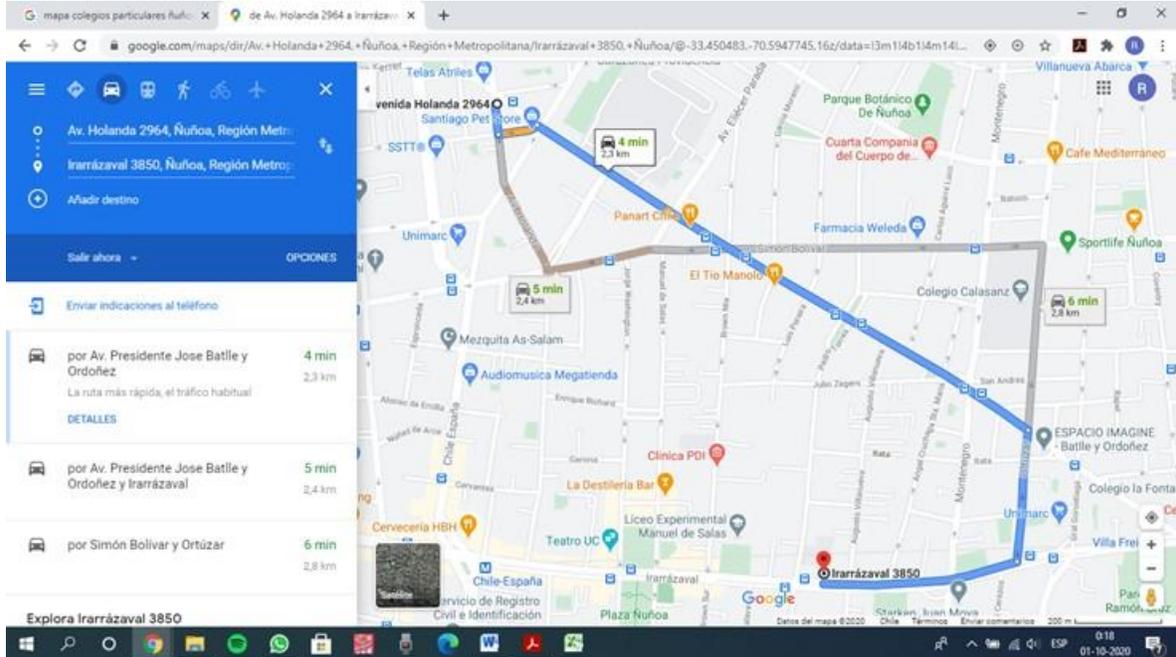
## Colegio San Pedro Apóstol



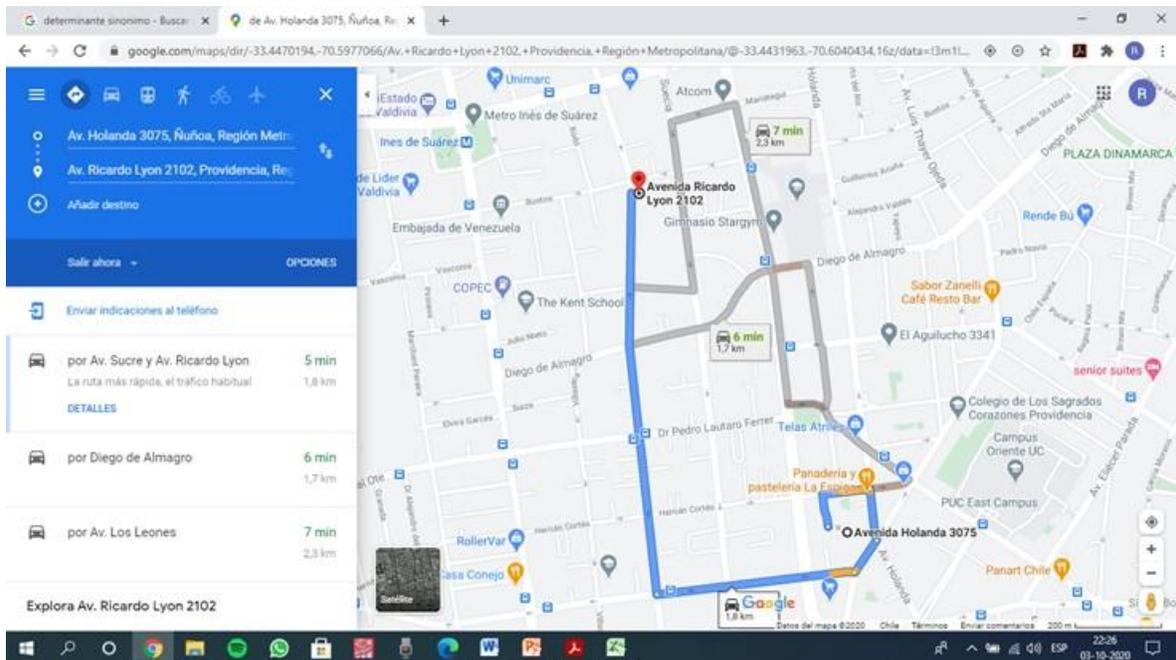
## Colegio Particular Regina Pacis



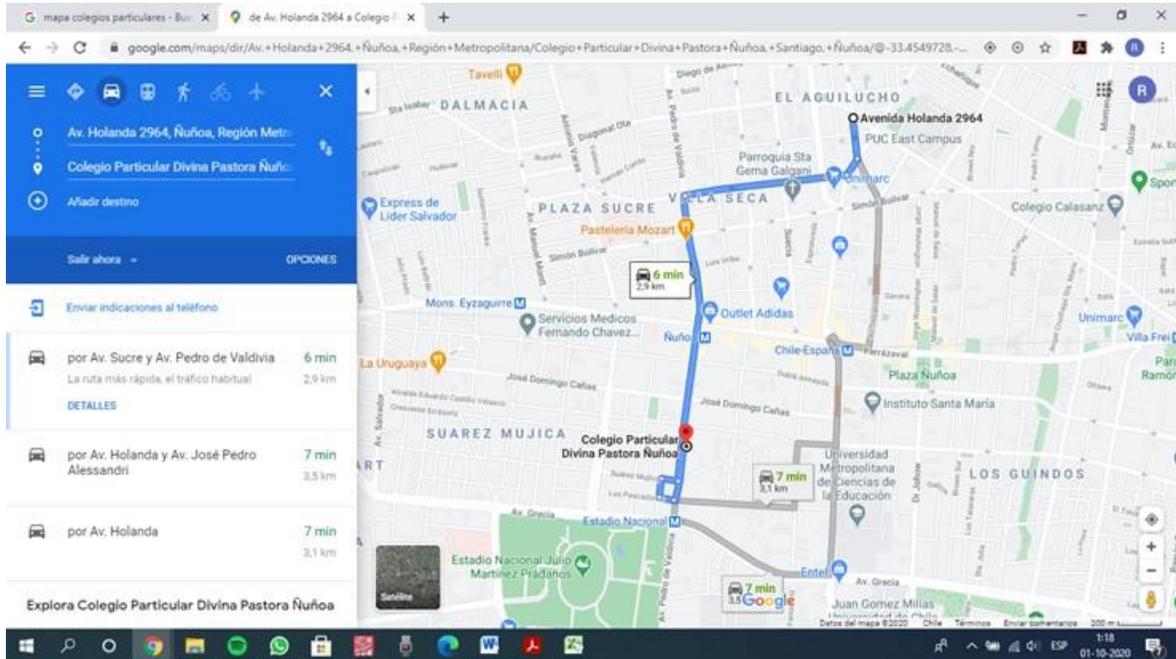
# Colegio Akros



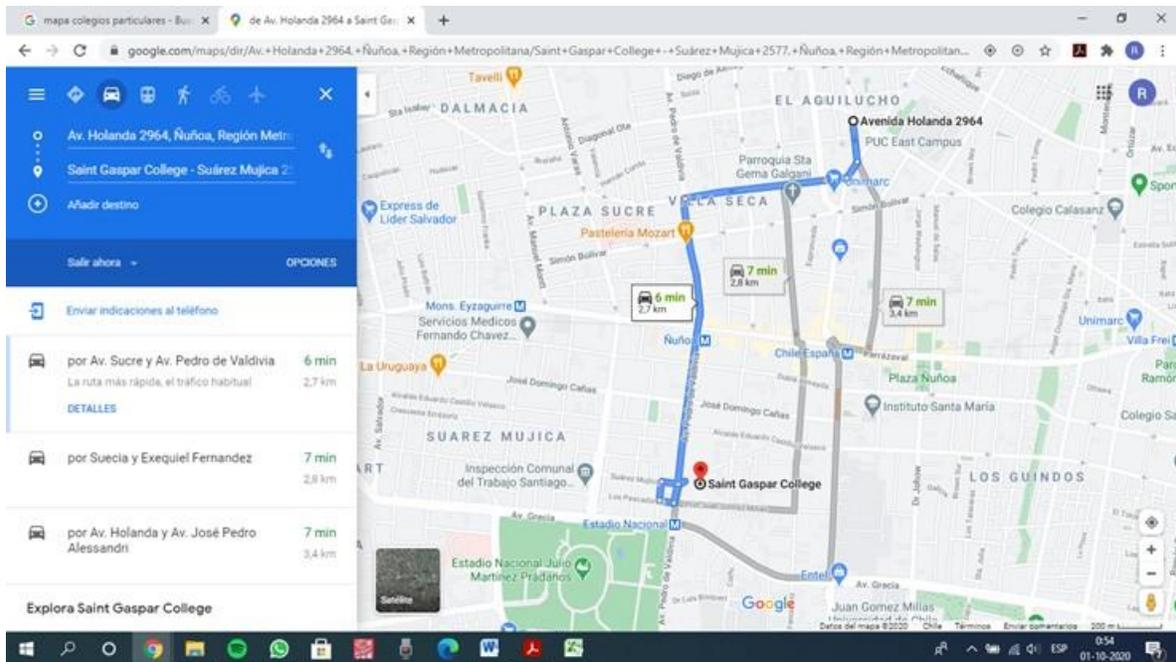
# The English Institute



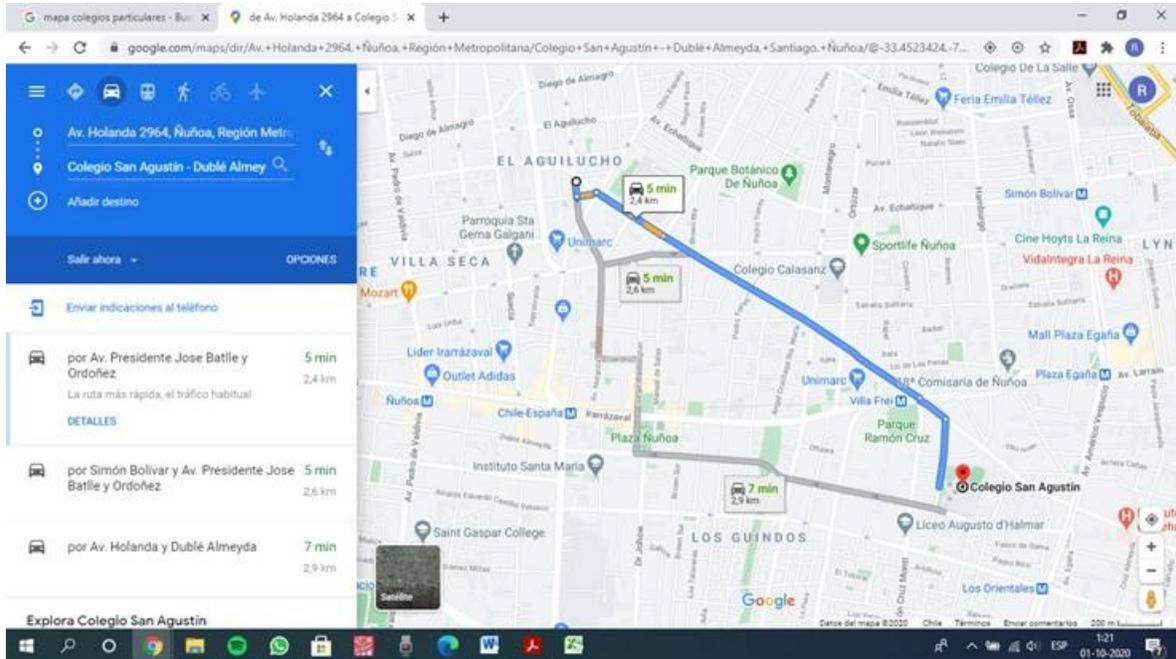
## Colegio Hijas de la Divina Pastora



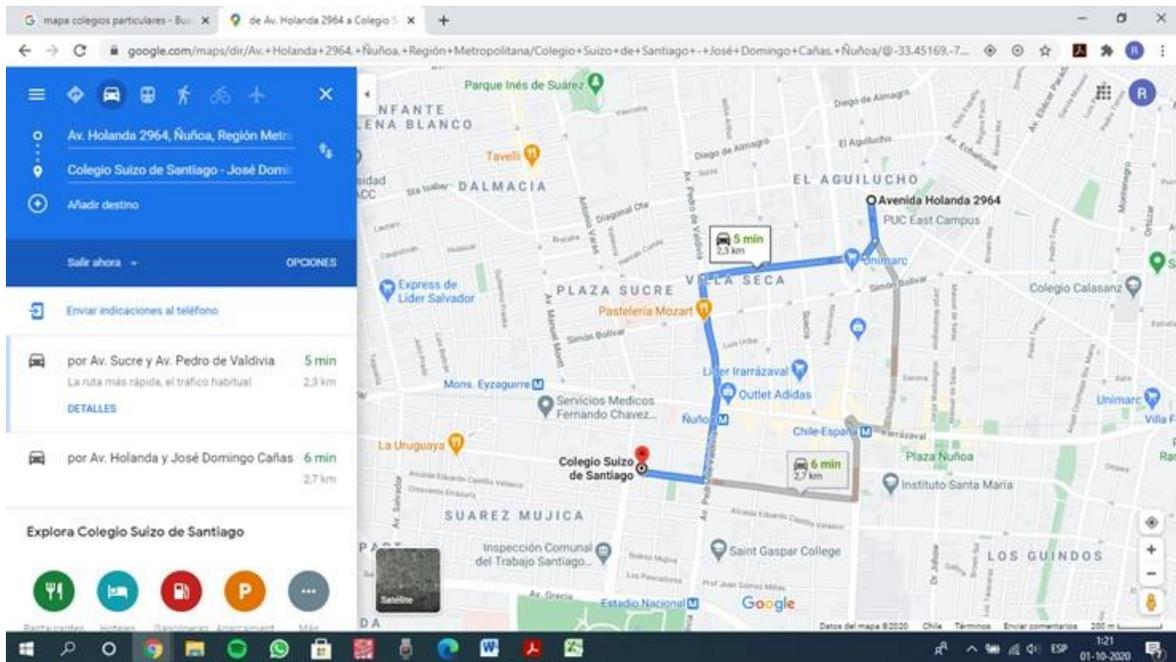
## Saint Gaspar College



## Colegio San Agustín

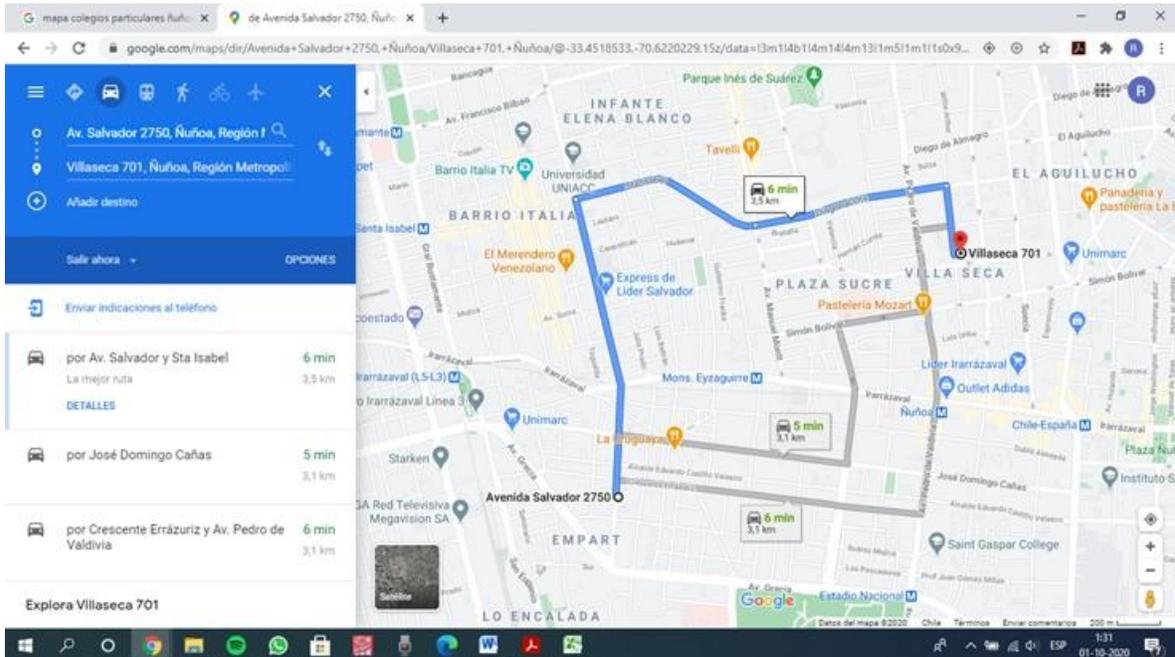


## Colegio Suizo de Santiago

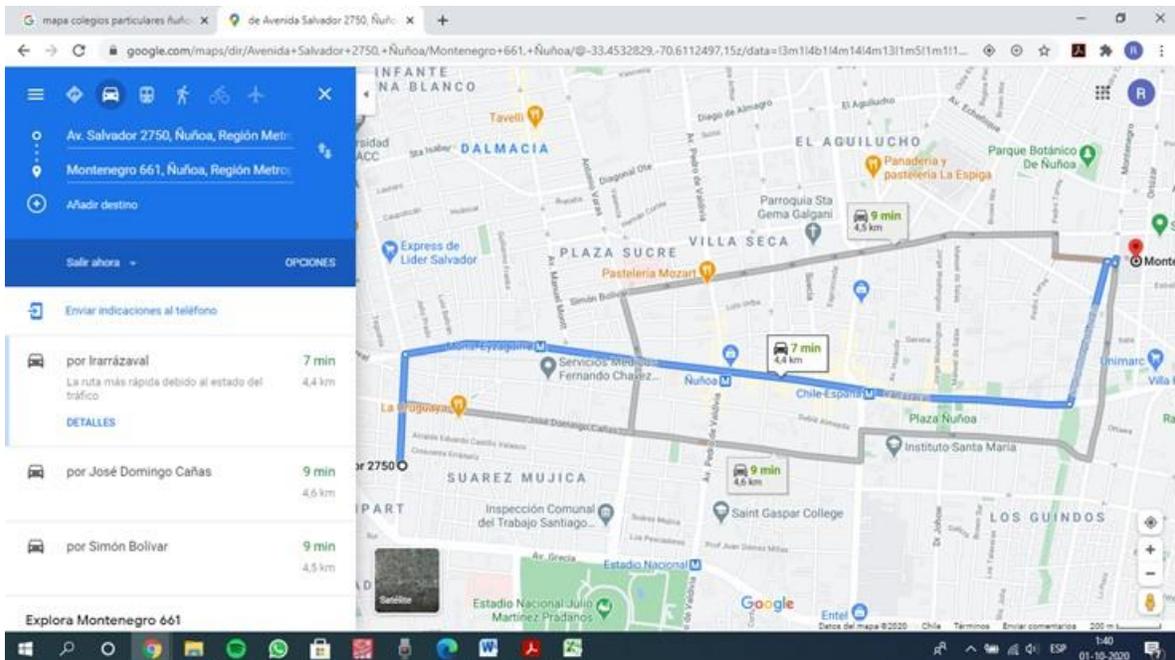


## II. After School Club Ayilén

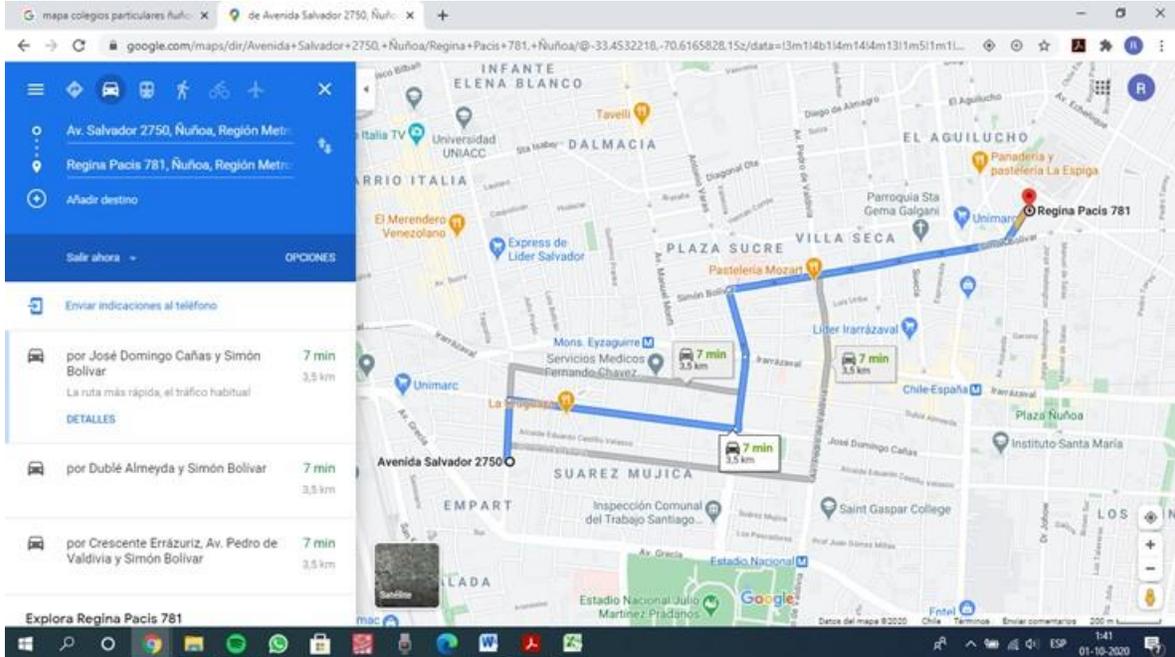
### Colegio Isabel La Católica



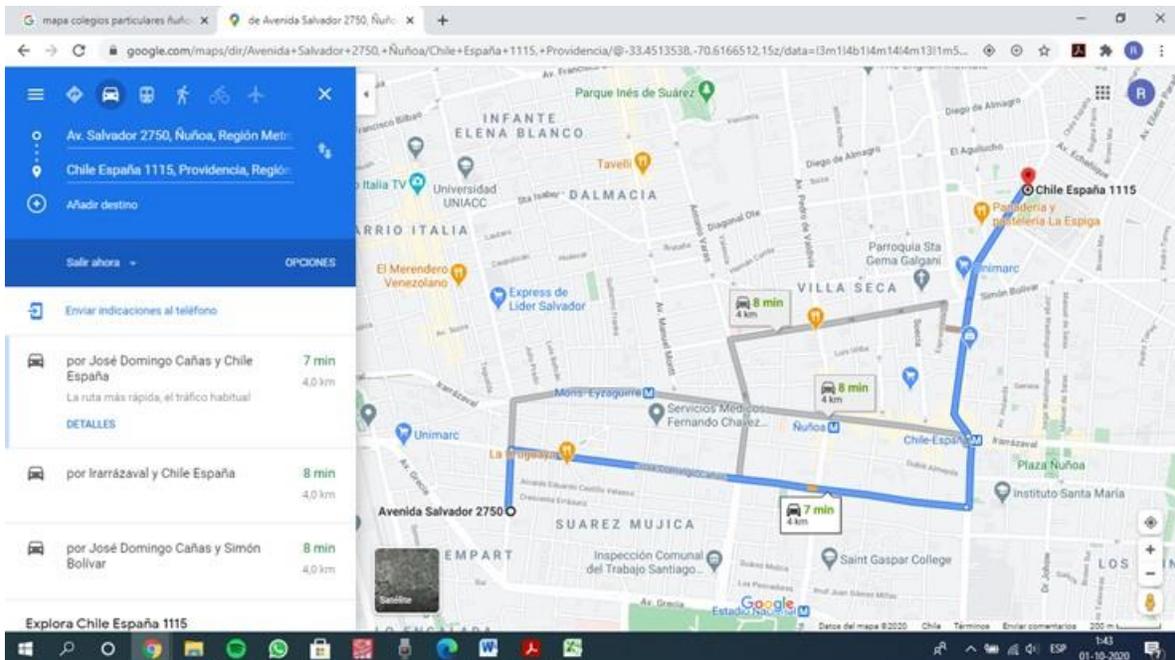
### Colegio Calasanz



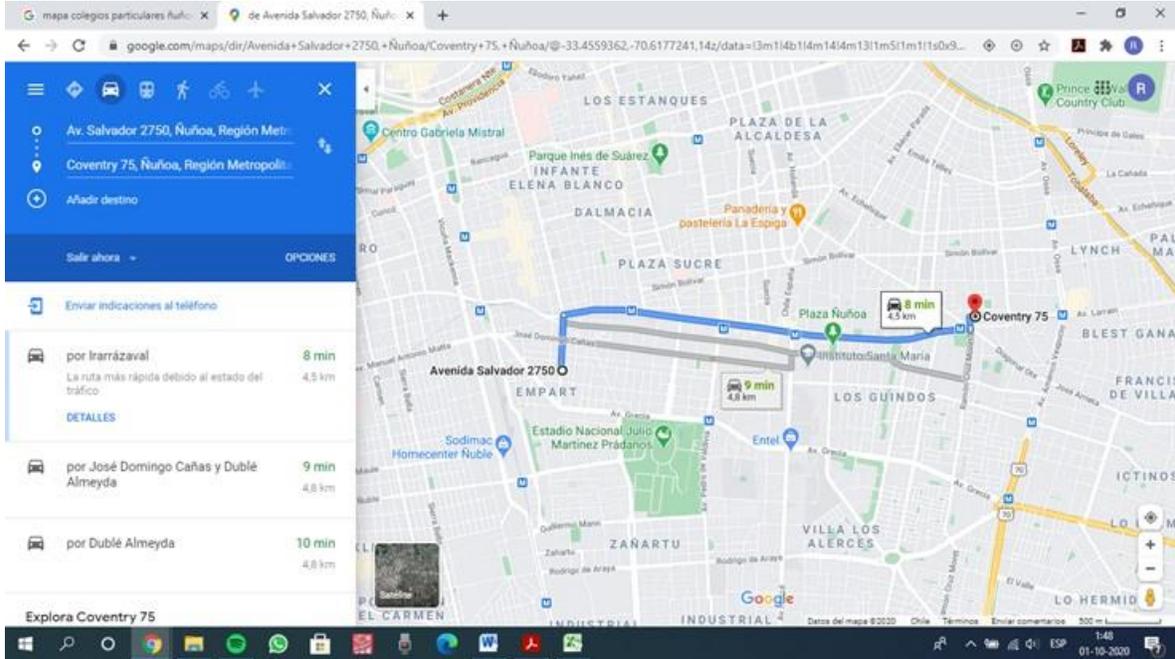
## The Angel's School



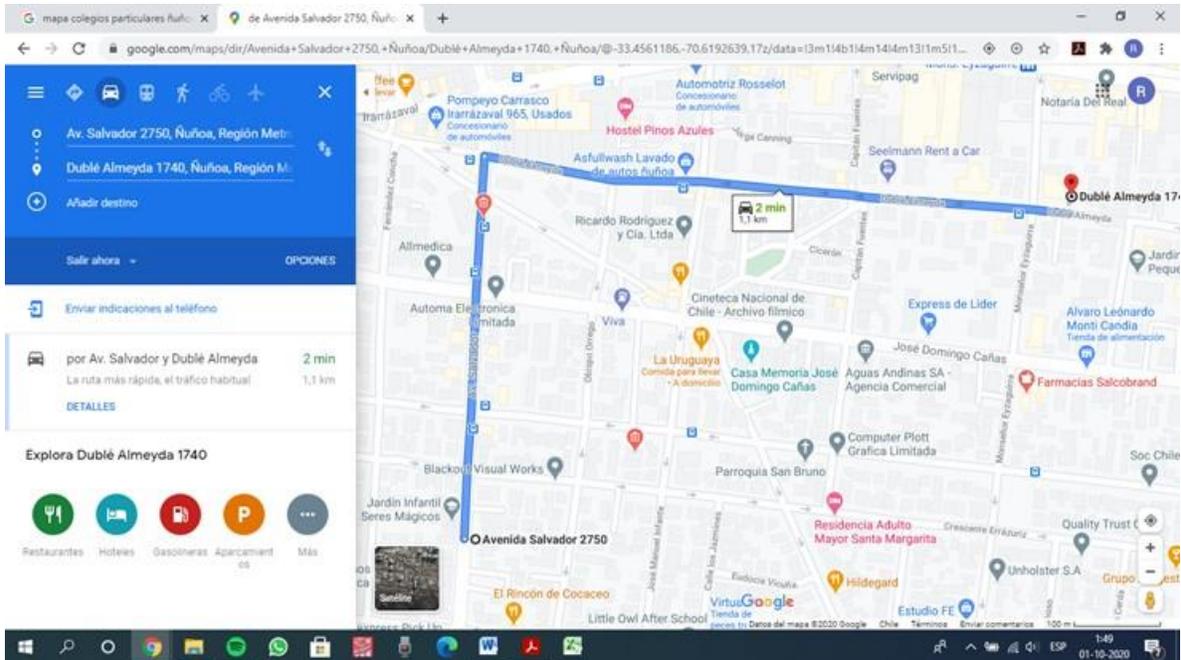
## Colegio de Los Sagrados Corazones Providencia



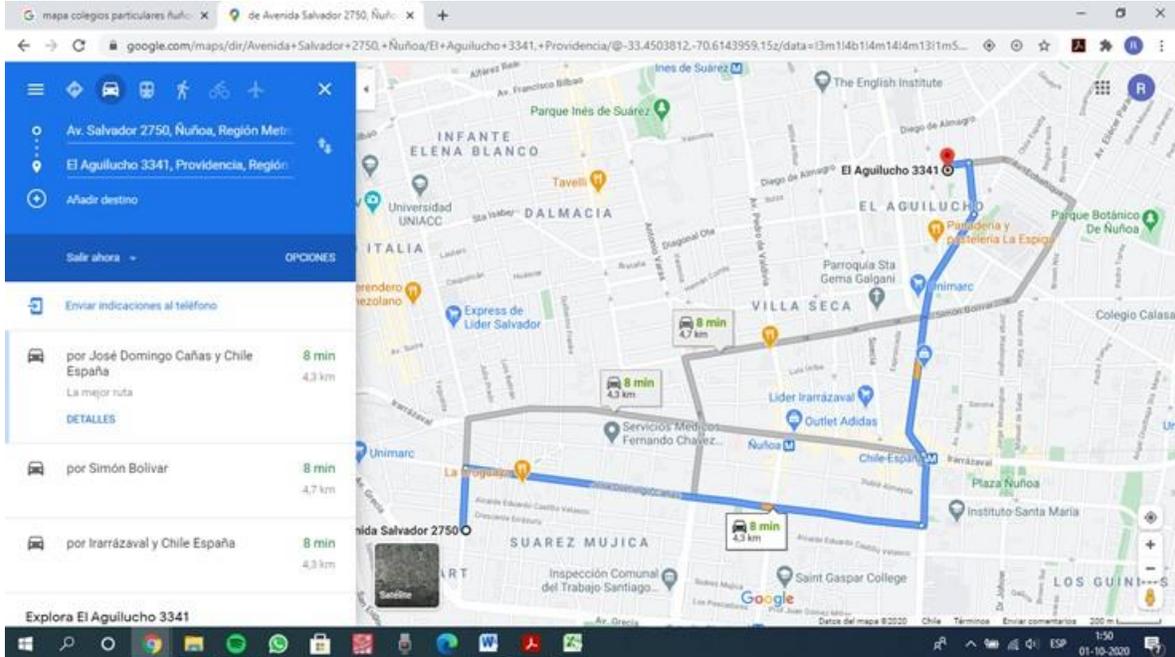
# Colegio la Fontaine



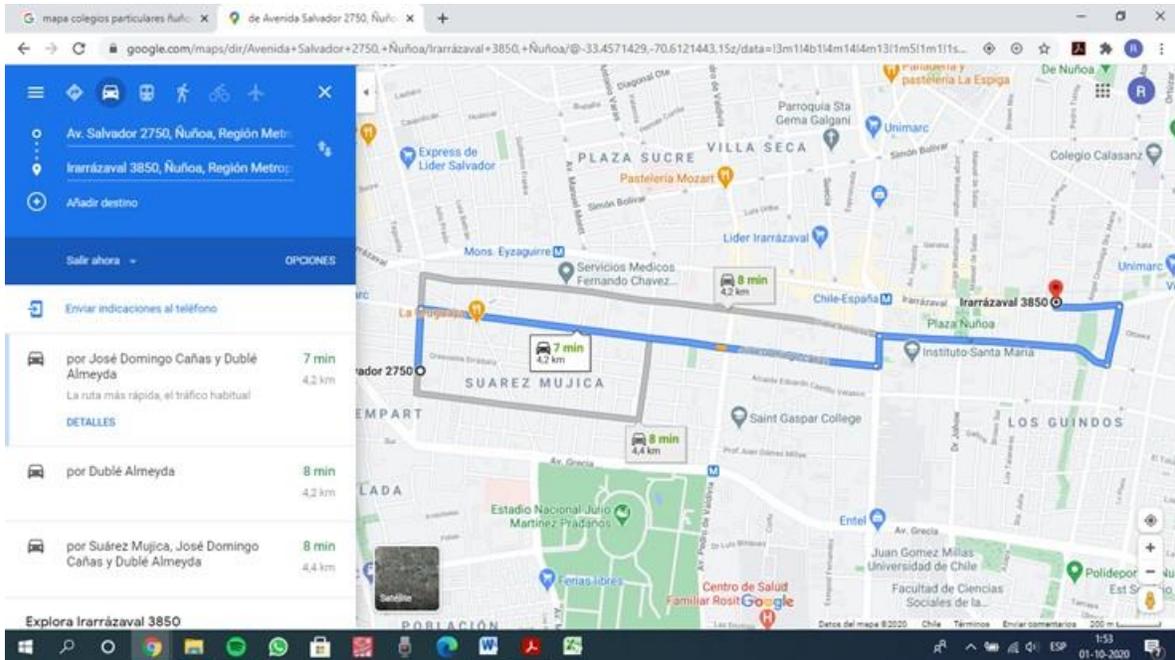
# Colegio San Pedro Apóstol



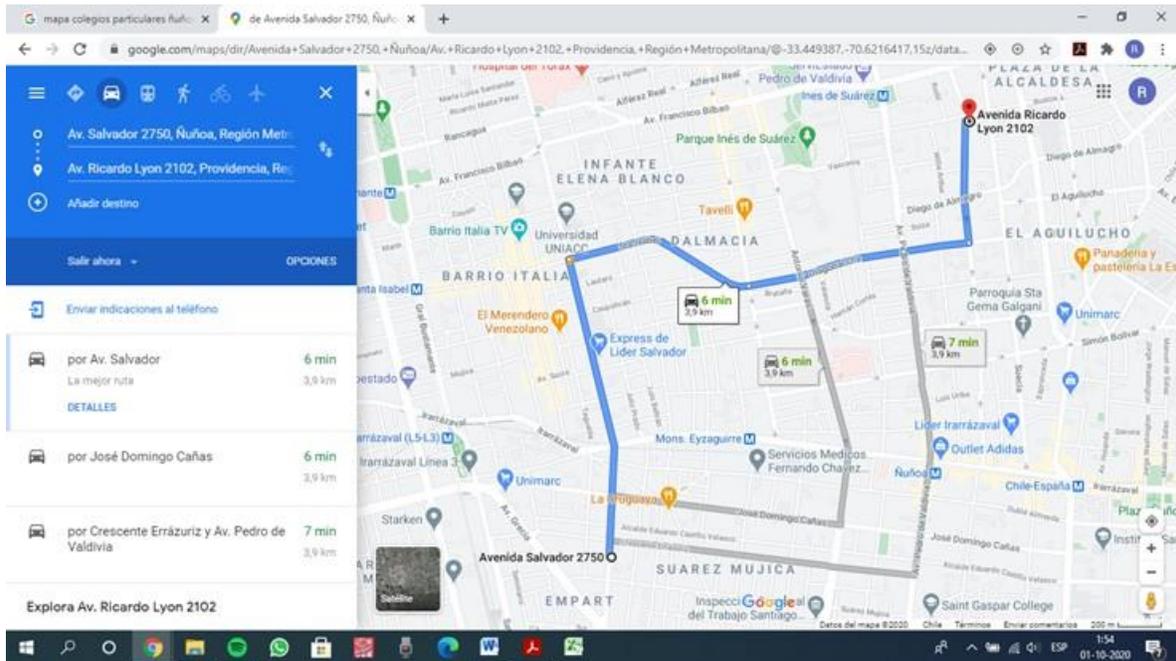
## Colegio Particular Regina Pacis



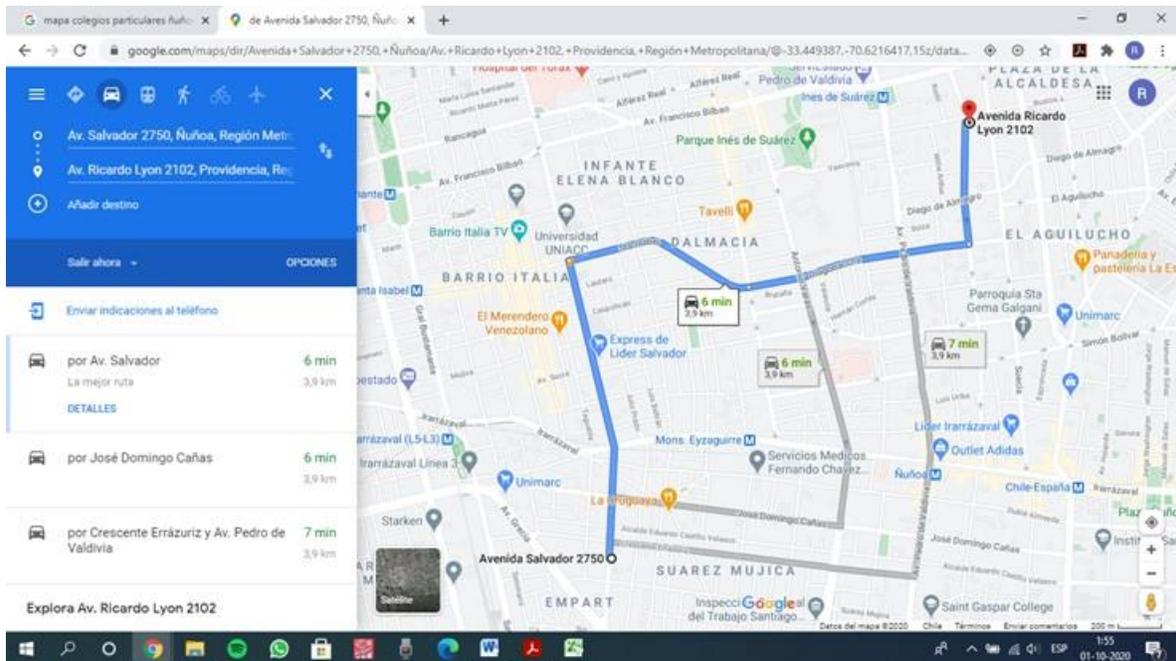
## Colegio Akros



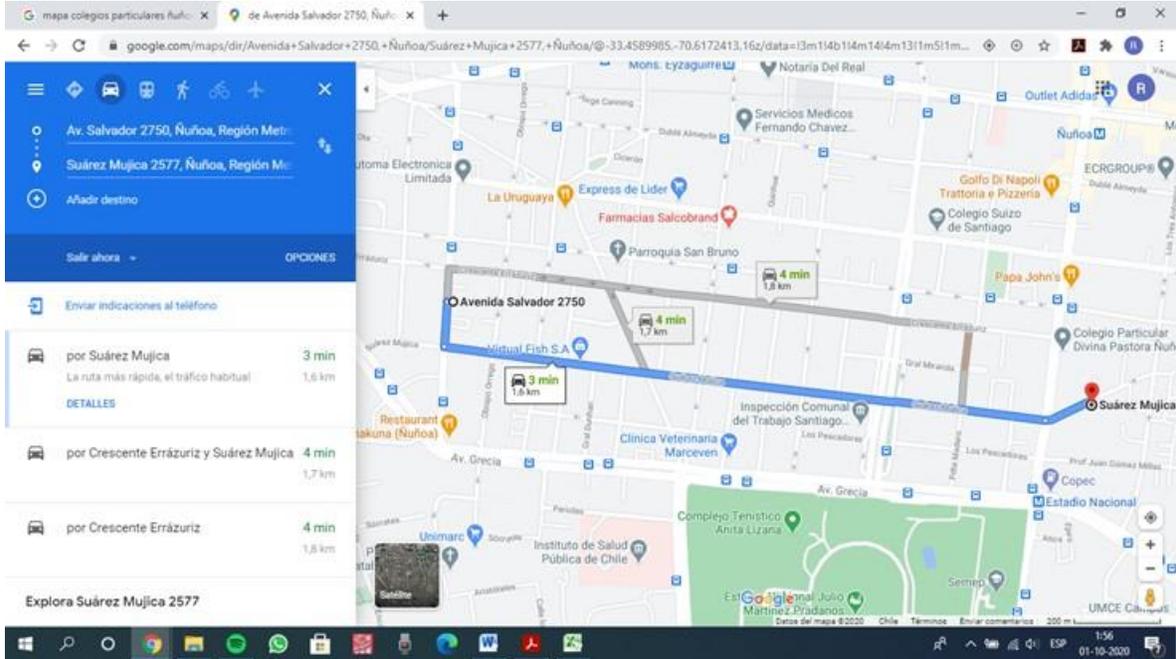
# The English Institute



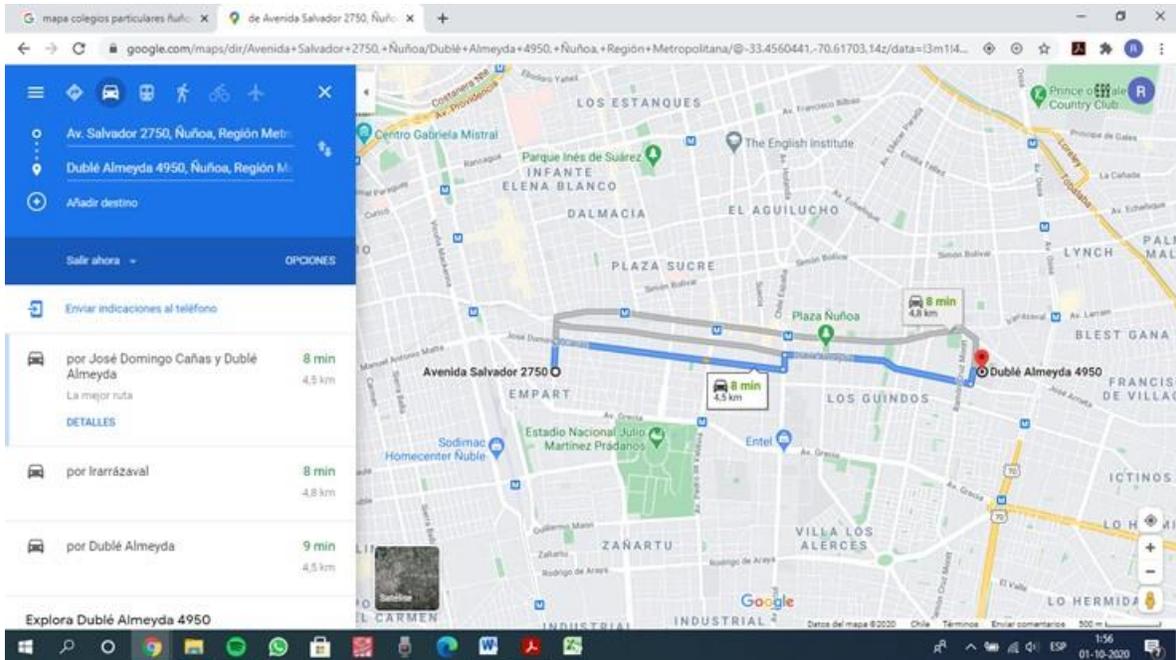
# Colegio Hijas de la Divina Pastora



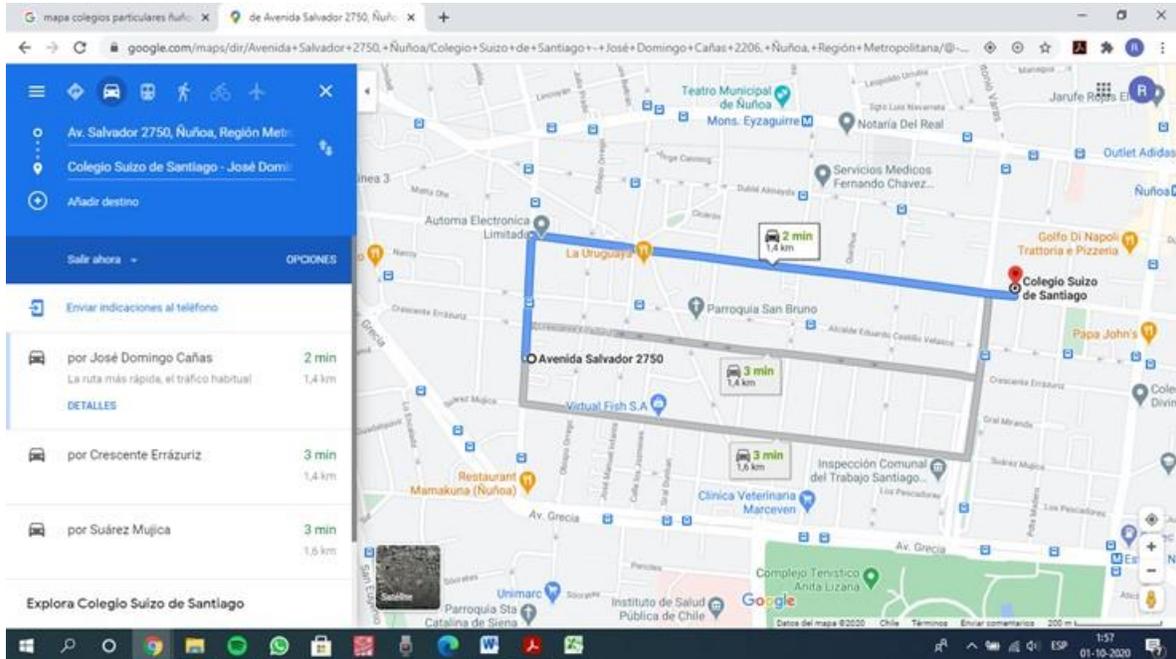
# Saint Gaspar College



# Colegio San Agustín

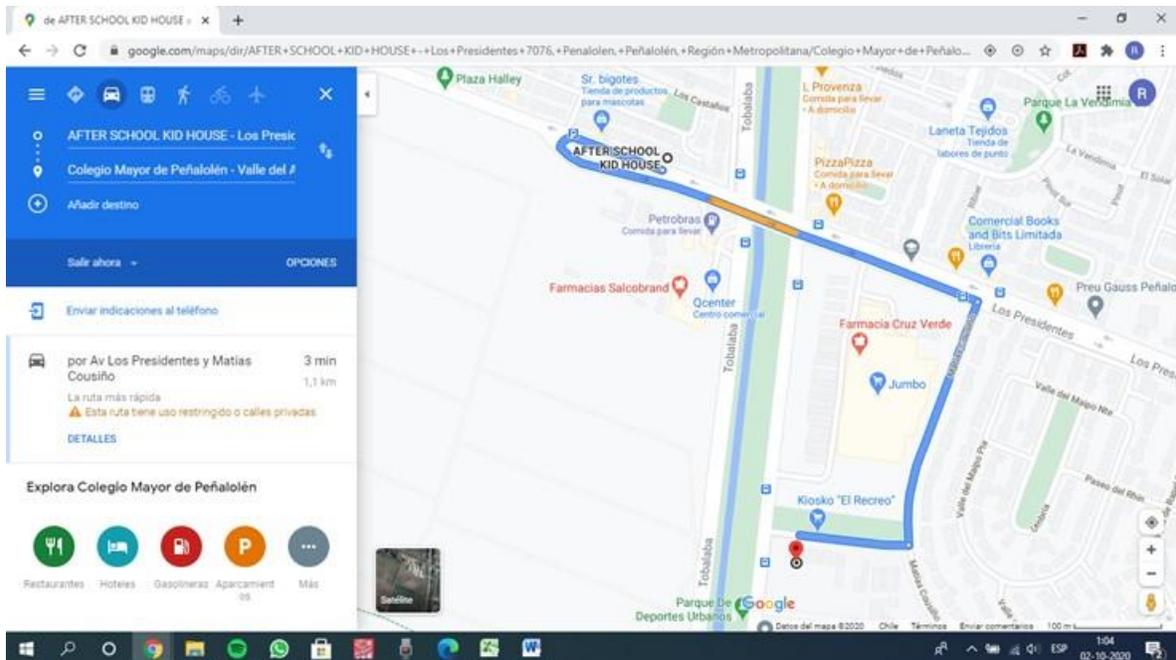


## Colegio Suizo de Santiago

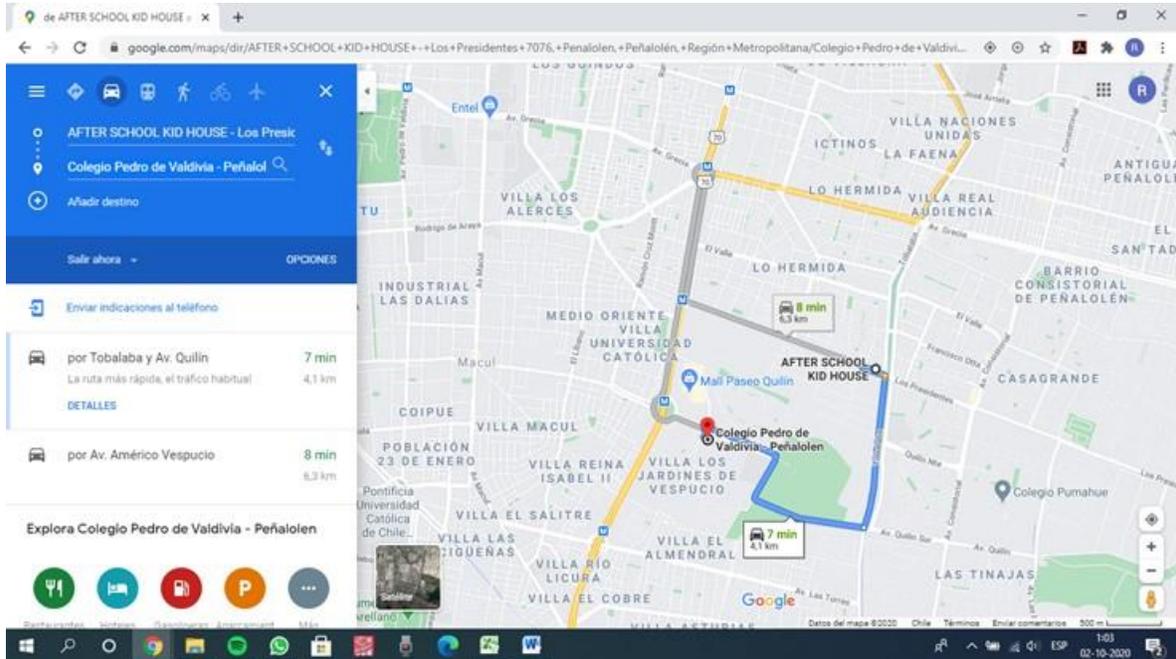


## III. After School Kid House

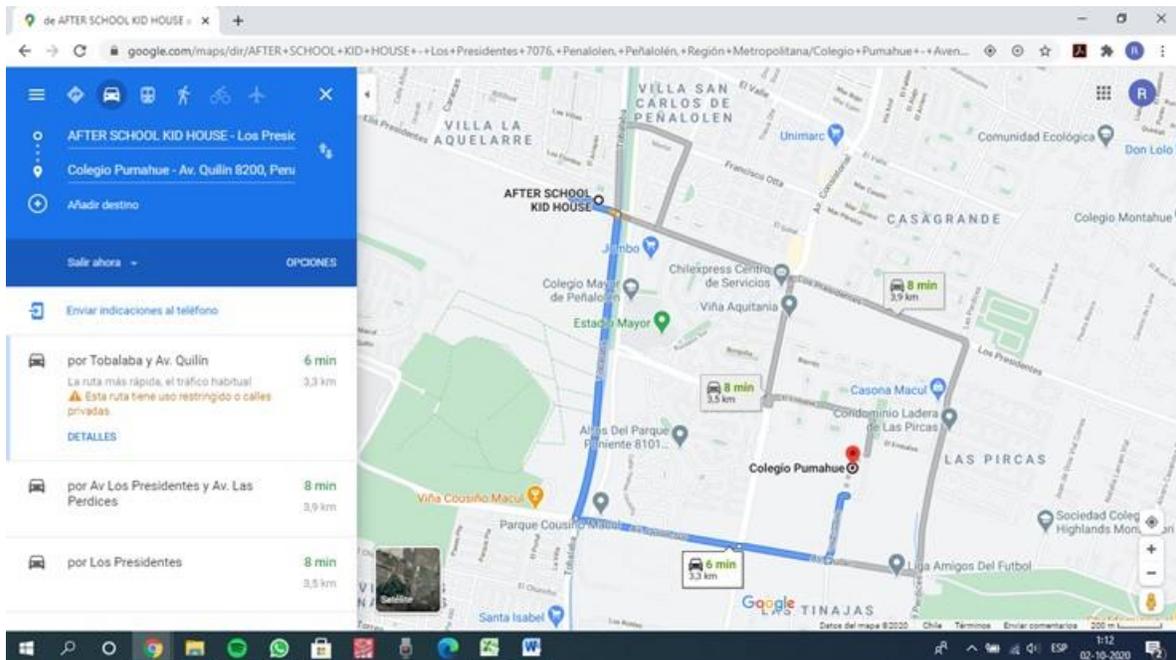
### Colegio Mayor de Peñalolén



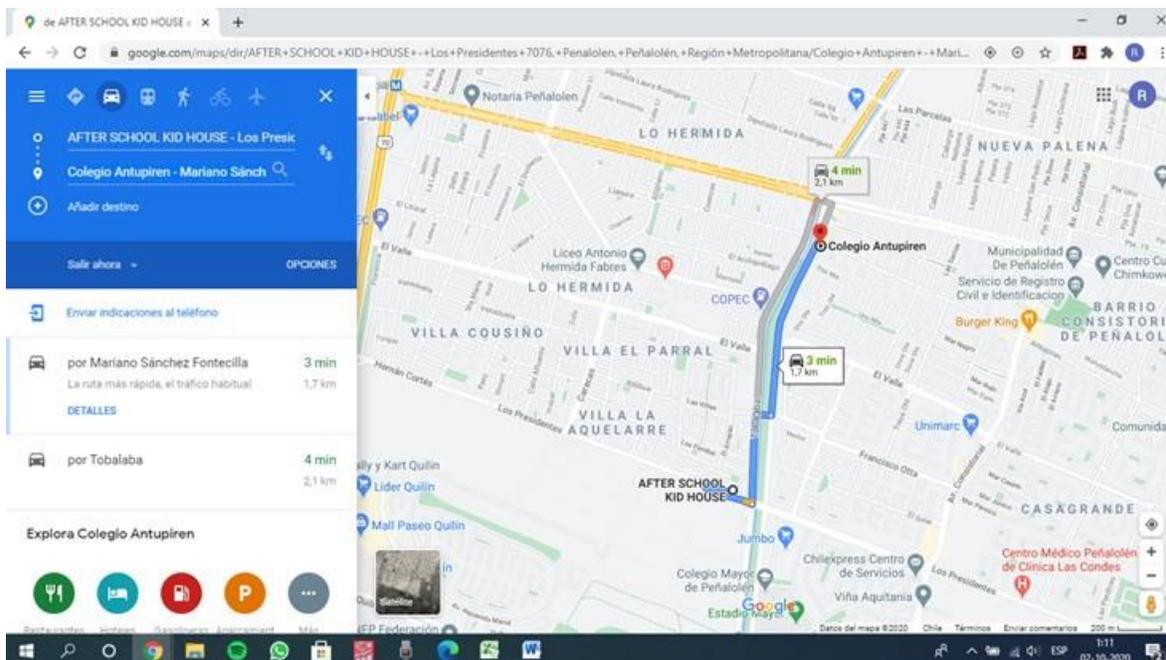
## Colegio Pedro de Valdivia – Peñalolén



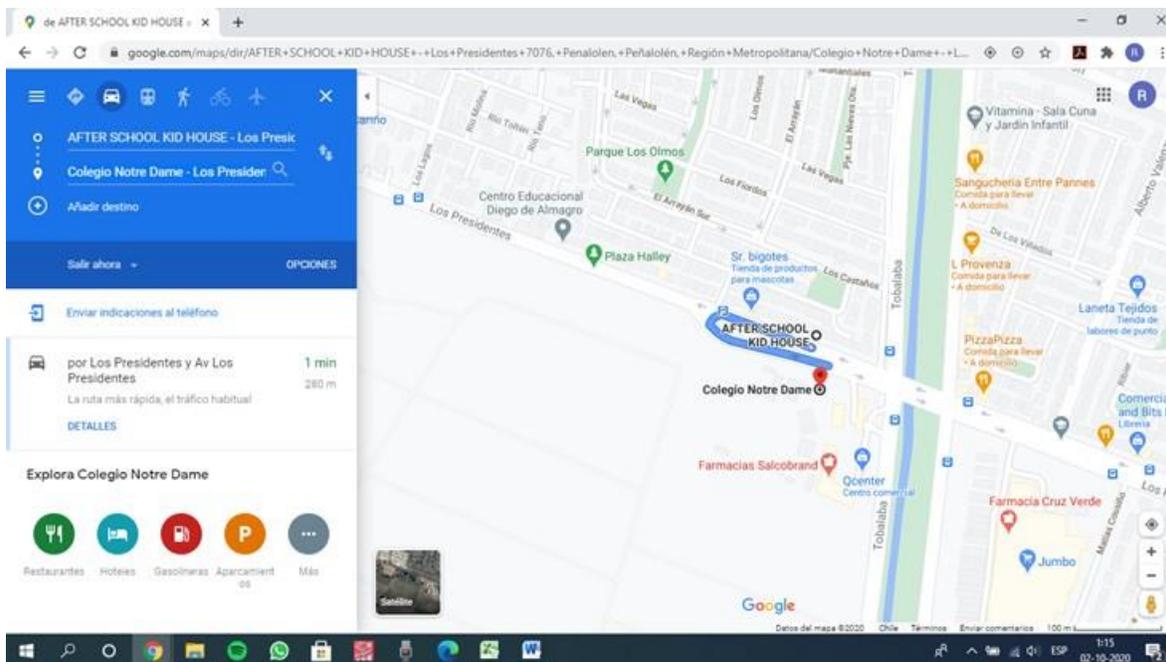
## Colegio Pumahué



## Colegio Antupiren



## Colegio Notre Dame



## Anexo N° 9

### Mapa posicionamiento

### Análisis precio

| Nombre             | Matricula  | Mensualidad | Estimación Precio |
|--------------------|------------|-------------|-------------------|
| COSMO AFTER SCHOOL | \$ 150.000 | \$ 165.000  | \$ 1.800.000      |
| AYILÉN             | \$ 80.000  | \$ 170.000  | \$ 1.780.000      |
| KID HOUSE          | \$ 100.000 | \$ 180.000  | \$ 1.900.000      |

### Estudio cercanías

| Distancia en metros (Ñuñoa-Providencia)         |                            | AFTER SCHOOL       |                          |
|---|----------------------------|--------------------|--------------------------|
|   |                            | Cosmo After School | After School Club Ayilén |
| Colegios  | Dirección                  | Holanda 2964       | Av. Salvador 2750-B      |
| Colegio Isabel La Católica                      | Villaseca 701              | 800                | 3.100                    |
| Colegio Calasanz                                | Montenegro 661             | 1.500              | 4.500                    |
| The Angel's School                              | Regina Pacis 781           | 400                | 3.500                    |
| Colegio de Los Sagrados Corazones Providencia * | Chile España 1115          | 260                | 4.000                    |
| Colegio la Fontaine                             | Coventry 75                | 2.200              | 4.800                    |
| Colegio San Pedro Apóstol                       | Dublé Almeyda 1740         | 2.800              | 1.100                    |
| Colegio Particular Regina Pacis *               | El Aguilucho 3341          | 650                | 4.300                    |
| Colegio Akros                                   | Irrazaval 3850             | 2.800              | 4.400                    |
| The English Institute *                         | Av. Ricardo Lyon 2102      | 1.800              | 3.900                    |
| Colegio Hijas de la Divina Pastora              | Av. Pedro de Valdivia 3972 | 3.100              | 3.900                    |
| Saint Gaspar College                            | Suárez Mujica 2577         | 3.400              | 1.800                    |
| Colegio San Agustín                             | Dublé Almeyda 4950         | 2.900              | 4.500                    |
| Colegio Suizo de Santiago                       | José Domingo Cañas 2206    | 2.700              | 1.600                    |
| <b>Promedio distancias</b>                      |                            | <b>1.947</b>       | <b>3.492</b>             |

| Distancia en metros (Peñalolen)       |                                  | AFTER SCHOOL           |
|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|                                       |                                  | After School Kid House |
| Colegios                              | Dirección                        | Los Presidentes 7076   |
| Colegio Mayor de Peñalolén            | Valle del Aconcagua 8031         | 1.100                  |
| Colegio Pedro de Valdivia - Peñalolen | Av. Quilín 5473                  | 4.100                  |
| Colegio Pumahue                       | Av. Quilín 8200                  | 3.500                  |
| Colegio Antupiren                     | Mariano Sánchez Fontecilla 11232 | 1.700                  |
| Colegio Notre Dame                    | Los Presidentes 7001             | 280                    |
| <b>Promedio distancias</b>            |                                  | <b>2.136</b>           |

## Anexo N° 10

Las juntas de vecinos seleccionadas son las siguientes:

| Junta de Vecino N° | Total Población |
|--------------------|-----------------|
| 4                  | 6.567           |
| 6                  | 9.359           |
| 7                  | 7.972           |
| 8                  | 10.663          |

|       |        |
|-------|--------|
| 9     | 7.253  |
| 10    | 5.628  |
| 14    | 7.453  |
| 16    | 3.811  |
| 18    | 5.289  |
| Total | 63.995 |

$$63.996 / 206.186 = 0,3104$$

El 31% de la población de la comuna se encuentra ubicado en los alrededores del sector seleccionado para el after school.

| Junta de Vecino N° | Unidad Vecinal           | Dirección                         | Total Población |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| 1                  | Tobalaba                 | Amapolas N° 4891                  | 4.397           |
| 2                  | Amapolas                 | Pasaje 9 N° 4890                  | 4.401           |
| 3                  | Nueva Arturo Prat        | Natalio Stein N° 4880             | 9.807           |
| 4                  | Parque Botánico          | Sin Sede                          | 6.567           |
| 5                  | Los Guindos              | Av. Irarrázaval N° 5015           | 6.127           |
| 6                  | Castillo Ortúzar         | Sin Sede                          | 9.389           |
| 7                  | Consistorial             | Sin Sede                          | 7.972           |
| 8                  | Irarrázaval              | Av. Suecia 3071                   | 10.663          |
| 9                  | General Sucre            | Sin Sede                          | 7.253           |
| 10                 | Poeta Washington         | Sin Sede                          | 5.628           |
| 10                 | Plaza Guillermo Francke  | Miguel Infante N° 1887 2°         |                 |
| 11                 | Condell                  | Sucre N° 320                      | 3.231           |
| 12                 | Javiera Carrera          | Av. Irarrázaval N° 1017           | 5.987           |
| 13                 | Suárez Mujica            | Av. Grecia N° 790                 | 4.236           |
| 14                 | Eusebio Lillo            | Sin Sede                          | 7.453           |
| 15                 | Parque del Deporte       | Av. Grecia N° 1970                | 3.474           |
| 16                 | Los Tres Antonios        | Sin Sede                          | 3.811           |
| 17                 | Villas Unidas            | Prof. J. Gomez Millas N° 2510     | 5.431           |
| 17                 | Villa Yugoslavia         | Sin Sede                          |                 |
| 17                 | Villa Alemana            | Los Tres Antonio N° 868 interior  |                 |
| 18                 | Plaza Ñuñoa              | Sin Sede                          | 5.289           |
| 19                 | Universidad              | J.P. Alessandri N° 1040           | 5.198           |
| 20                 | Parque Juan XXIII        | Juan Moya N° 980                  | 7.529           |
| 21                 | Parque Ramón Cruz        | Av. Irarrázaval N° 4665-F         | 4.934           |
| 22                 | Contramaestre Micalvi    | Micalvi N° 536                    | 6.970           |
| 23                 | Villa Presidente Frei    | Raúl Silva Castro / Ramón Cruz    | 10.267          |
| 24                 | Villa Los Jardines       | Peatonales 24 N° 4560             | 7.788           |
| 24                 | Villa Cordillera         | Sin Sede                          |                 |
| 25                 | Villa Lo Plaza           | Quilpue N° 4242                   | 3.234           |
| 26                 | Los Presidente           | Quillagua N° 3470                 | 6.620           |
| 27                 | Villa Los Alerces        | Lluta N° 3800                     | 3.207           |
| 28                 | José Pedro Alessandri    | Sin Sede                          | 2.688           |
| 29                 | 21 de Mayo               | Sin Sede                          | 3.497           |
| 29                 | Dr. Luis Bisquert        | Los Tres Antonios N° 1055         |                 |
| 30                 | Rosita Renard            | Pedro de Valdivia/ Guillermo Mann | 3.378           |
| 30                 | Guillermo Mann           | Los Tres Antonios/ Guillermo Mann |                 |
| 31                 | Plaza Zañartu            | Rodrigo de Araya N° 3010          | 3.806           |
| 32                 | Villa Olímpica           | Sócrates N° 1237                  | 9.469           |
| 33                 | Villa Salvador Cruz Gana | Los Jazmines / Vía Ocho           | 3.975           |
| 34                 | Villa Rebeca Matte       | Nueva Uno N° 1600                 | 2.541           |
| 35                 | Exequiel González Cortés | Calle Doce N° 930                 | 4.304           |
| 36                 | Parque San Eugenio       | Lo Encalada N° 1855               | 3.835           |
| 36                 | Parque San Eugenio Norte | Sin Sede                          |                 |
| 37                 | Bernardo O' Higgins      | G. Mann N° 1375 Fco. Meneses      | 1.830           |
| <b>TOTAL</b>       |                          |                                   | <b>206.186</b>  |

## Juntas de vecinos por tipo, Ñuñoa 2016

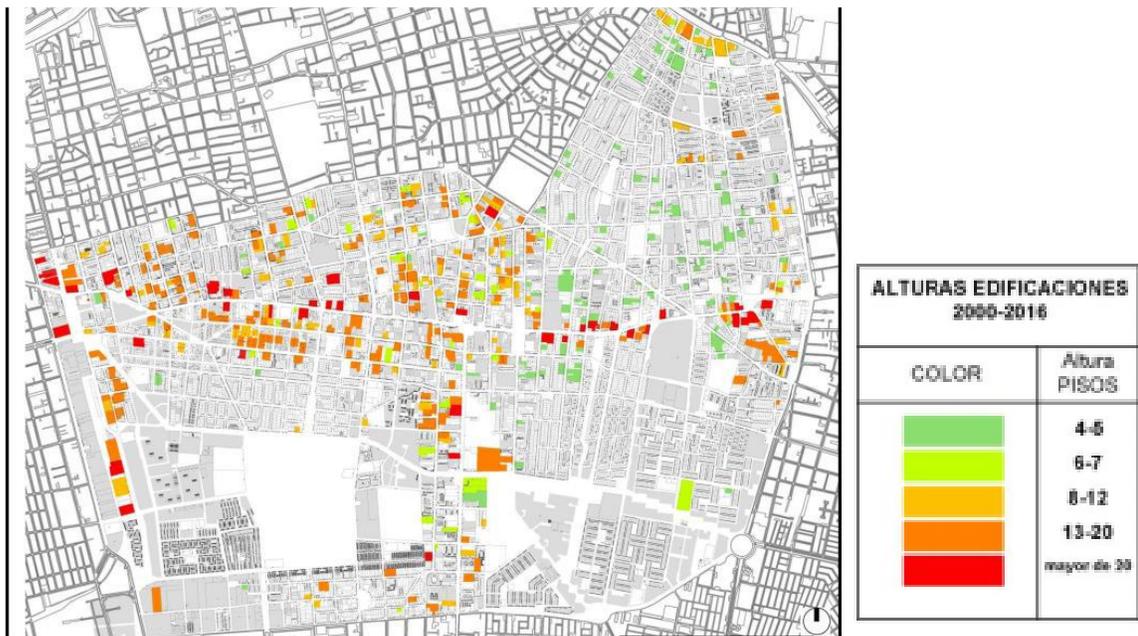
| Tipo  | Junta de Vecino N° | Población |
|-------|--------------------|-----------|
| A     | 1                  | 4.397     |
| A     | 2                  | 4.401     |
| A     | 3                  | 9.807     |
| A     | 4                  | 6.567     |
| A     | 5                  | 6.127     |
| A     | 6                  | 9.389     |
| B     | 7                  | 7.972     |
| B     | 8                  | 10.663    |
| C     | 9                  | 7.253     |
| C     | 10                 | 5.628     |
| C     | 11                 | 3.231     |
| C     | 12                 | 5.987     |
| C     | 13                 | 4.236     |
| C     | 14                 | 7.453     |
| F     | 15                 | 3.474     |
| B     | 16                 | 3.811     |
| B     | 17                 | 5.431     |
| B     | 18                 | 5.289     |
| B     | 19                 | 5.198     |
| D     | 20                 | 7.529     |
| D     | 21                 | 4.934     |
| D     | 22                 | 6.970     |
| D     | 23                 | 10.267    |
| D     | 24                 | 7.788     |
| D     | 25                 | 3.234     |
| E     | 26                 | 6.620     |
| E     | 27                 | 3.207     |
| E     | 28                 | 2.688     |
| E     | 29                 | 3.497     |
| E     | 30                 | 3.378     |
| E     | 31                 | 3.806     |
| F     | 32                 | 9.469     |
| F     | 33                 | 3.975     |
| F     | 34                 | 2.541     |
| F     | 35                 | 4.304     |
| F     | 36                 | 3.835     |
| F     | 37                 | 1.830     |
| Total |                    | 206.186   |

# Juntas de Vecinos

© Creado en Martes, 03 Febrero 2015 19:55



Mapa Desarrollo Inmobiliario comuna Ñuñoa 2000-2016





Los menores no podrán permanecer por más de cuatro horas en las guarderías infantiles, sea en forma continua o discontinua, dentro del lapso de 24 horas.

Artículo 5°. - El administrador y/o encargado de la guardería deberá levantar un registro del menor, el cual contendrá lo siguiente:

a) Nombres, apellidos y Rol. Único Nacional del menor.

b) Nombres, apellidos y Rol Único Nacional de la o las personas que dejan a cargo al menor.

c) Hora de ingreso y retiro del menor.

d) Información relevante sobre indicaciones y contraindicaciones de salud. El tratamiento de esos datos personales se protegerá conforme a lo establecido en la Ley N° 19.628, siendo de responsabilidad del administrador la custodia de esos antecedentes, guardando especial celo de los registros de los menores de edad.

Artículo 6°. - Asimismo, será obligación del administrador y/o del encargado de la guardería infantil colocar al menor un distintivo (colgante, pulsera) que señale su identidad y los datos de contacto de sus padres y/o quienes tengan bajo su custodia al menor, para ser usados en caso de emergencia o extravío del niño o niña.

Artículo 7°. - La guardería infantil, deberá contar con personal suficiente e idóneo para encargarse del resguardo de los menores. Los requisitos que deberá cumplir dicho personal y el coeficiente necesario para su funcionamiento serán fijados por el respectivo reglamento.

Sin perjuicio de lo anterior, previo a la contratación del personal que se desempeñará en la guardería, el encargado de la misma deberá cerciorarse de que el postulante al trabajo, no figure en el registro contemplado en la ley N° 20.594, de 2012, que "Crea Inhabilidades para Condenados por Delitos Sexuales contra Menores y Establece Registro de Dichas Inhabilidades".

Artículo 8°: Un reglamento fijará los requisitos técnicos de funcionamiento que deberá cumplir toda guardería, relativos a la construcción, emplazamiento, seguridad e higiene, condiciones sanitarias y ambientales básicas, que garanticen la debida protección y custodia de los menores durante el tiempo que permanezcan en estos recintos.

Ej.

Contar con un plan de evacuación y emergencias, conocido por el personal a cargo, el que además deberá estar capacitado en primeros auxilios. Las guarderías sólo podrán ubicarse en primer piso, sin acceso a escaleras, no pudiendo emplazarse en sitios próximos a lugares riesgosos, tales como, subterráneos, cocinas, calderas, depósitos de combustible, etc.

En el espacio físico de la guardería no podrán existir elementos en altura que puedan caer sobre los menores, tales como televisores, maceteros, muebles aéreos u otros. Asimismo, no podrán contar con áreas vidriadas a menos de 0.60 m de N.P.T, salvo que cuente con resguardos resistentes a impactos.

En caso de existir calefactores al interior del espacio físico de la guardería, deben considerar elementos de protección para evitar posibles quemaduras en los menores. Los enchufes deberán estar a una altura mínima de 1.30m de N.P.T.

El espacio físico de la guardería no puede obstruir o ubicarse en vías de evacuación del establecimiento.

Las guarderías deberán considerar medidas de protección y control para evitar que personas extrañas puedan sustraer a los menores del establecimiento.

Los establecimientos deberán contar con iluminación natural y ventilación adecuados, como asimismo con los elementos necesarios para que el menor pueda dormir, descansar o reposar durante el tiempo que permanezca en el recinto.

Los materiales empleados en pisos, muros y/o superficies, deberán ser lavables e higiénicos.

Las guarderías deberán contar con baños de uso exclusivo para los menores, adecuados para su edad y que cuenten con la debida autorización sanitaria.

Dentro de la guardería, los menores serán organizados en grupos conforme a su edad de modo de facilitar las actividades de recreación o entretención que se realicen

Las guarderías deben contar con personal idóneo. Por cada diez menores, se exigirá como mínimo una técnica en educación de párvulos, una educadora de párvulos, o una técnico o profesional de alguna carrera afín a la educación, que acrediten su título mediante certificación del Ministerio de Educación.

## Anexo N° 12, letra a

senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin\_ini=8982-18

### Tramitación

Si esta desde un dispositivo móvil, deslice para ver toda la información

| Sesión/Leg. | Fecha      | Subetapa  | Etapa                                       | Ver Documentos |
|-------------|------------|---|---|----------------|
| 35 / 361    | 06/06/2013 | Ingreso de proyecto .                           | Primer trámite constitucional / C.Diputados | Mensaje/Moción |
|             | 06/06/2013 | Cuenta de proyecto . Pasa a Comisión de Familia | Primer trámite constitucional / C.Diputados |                |

Cierre esta ventana para ver toda la información del boletín

Excel PDF Imprimir Cerrar

Etapa: Primer trámite constitucional (C.Diputados)  
Primer informe de comisión de Familia

Link para compartir: [http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin\\_ini=8982-18](http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=8982-18)

Seleccione la información que desea ver:

Tramitación Informes Oficios Indicaciones Comparados Urgencias Autores Materias

## Anexo N° 12, letra b

The screenshot shows the Chilean Senate website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: Principal, Proyectos, Materias, Comisiones, Autores, and Consulta Avanzada. A search bar contains the text '8982-18' and a 'Buscar' button. Below the navigation bar, there are three summary boxes: 'Proyectos Iniciados 2020' with a count of 182, 'Proyectos de Ley Despachados' with a count of 140, and 'Sesiones Celebradas' with a count of 76. The main content area is titled 'Boletín 8982-18' with a blue 'Inicio' button. Below the title, the 'Titulo' is 'Funcionamiento de las guarderías infantiles.' A table provides further details: 'Fecha de Ingreso' (Jueves 6 de Junio, 2013), 'Urgencia Actual' (Sin urgencia), 'Cámara de Origen' (C. Diputados), 'Iniciativa' (Moción), 'Tipo de Proyecto' (Proyecto de ley), and 'Refundido'. The 'Etapa' is 'Primer trámite constitucional (C. Diputados)' with a sub-entry 'Primer informe de comisión de Familia'. A 'Link para compartir' is provided at the bottom of the table. Below the table, a section titled 'Seleccione la información que desea ver:' contains a horizontal menu with buttons for 'Tramitación', 'Informes', 'Oficios', 'Indicaciones', 'Comparados', 'Urgencias', 'Autores', and 'Materias'.

## Anexo N° 13

### **Clasificación de equipamiento para "Guarderías Infantiles" y "After School"**

*Circular 209 (DDU 357), de 30 de mayo de 2017, Ministerio de Vivienda y Urbanización.*

*En cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 4, de la Ley General de Urbanismo y Construcciones (LGUC), se ha dictado la presente circular para precisar las "Clase de Equipamiento" y las normas aplicables de la Ordenanza de Urbanismo y Construcciones (OGUC), a las "Guarderías Infantiles" y a los "After School".*

*Circular 209 (DDU 357), de 30 de mayo de 2017, Ministerio de Vivienda y Urbanización.*

*1. En cumplimiento del artículo 4° de la Ley General de Urbanismo y Construcciones (LGUC), y en atención a consultas formuladas acerca de si a las edificaciones destinadas a albergar las actividades denominadas "Guardería Infantil" o "After School" le son aplicables las disposiciones del Capítulo 5 del título 4 de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC), se ha estimado necesario emitir la presente Circular con el propósito de precisar la Clase de Equipamiento -y por ende- las normas de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, que le son aplicables a dichas edificaciones.*

*2. En primera instancia, cabe precisar que el artículo 2.1.33. de la OGUC establece que las clases de equipamiento se refieren a los conjuntos de actividades que genéricamente son señaladas en dicho artículo, pudiendo una edificación tener aspectos de dos o más de ellas.*

*3. Así, la clase "Educación" se refiere a establecimientos destinados principalmente a la formación o capacitación en educación superior, técnica, media, básica, básica especial y prebásica, y a centros de capacitación, de orientación, o de rehabilitación conductual,*

no estando incluidos entre aquellos las actividades denominadas genéricamente como "Guardería Infantil" y "After School", entendiéndose por tales el cuidado de niños de diversas edades, así como tampoco se encuentran incluidas entre aquellas que en el punto 3.2.3.1.2.2. la Circular Ordinario N° 0935 de 01.12.2009 DDU N° 227, precisa para la clase de equipamiento "Educación".

4. Por otra parte, la Contraloría General de la República respecto a "otorgar autorización para funcionar y, consecuentemente patente comercial, para el cuidado de menores o guardería, en atención a que tal labor no se encuentra asociada a un determinado nivel educacional reconocido por el estado; a que las encargadas no son necesariamente profesionales y trabajan amparadas en el giro denominado "cuidado de niños", / 1 se ha pronunciado mediante dictamen N°21.647 de 26.03 .2014.

En lo que interesa, dicho dictamen señala, que "...el artículo 2.1.33. del mismo texto reglamentario previene, en lo que atañe a este pronunciamiento, que los servicios artesanales y los profesionales se entenderán siempre incluidos en cualquier uso de suelo destinado a equipamiento,.. " y que "...los demás servicios se entenderán también incluidos en cualquier tipo de equipamiento, salvo prohibición expresa del instrumento de Planificación territorial respectivo" (negritas nuestras). "Pues bien, atendido el marco normativo reseñado, y considerando que las tareas de que se trata, según lo indicado, se enmarcarían dentro de los últimos servicios aludidos, es dable colegir que la pertinencia de su realización en inmuebles construidos con destino habitacional supone que el Plan Regulador Comunal admita el uso de suelo equipamiento en la zona y no prohíba \_ expresamente tales servicios...".

5. Concordando con la Contraloría General de la República, este tipo de Equipamiento corresponde clasificarse en la clase de equipamiento "SERVICIO", siéndole por ello aplicables las normas de habitabilidad, seguridad y estabilidad contenidas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC), sin perjuicio de las autorizaciones sectoriales que correspondiera en materia sanitaria, no siendo aplicable la normativa correspondiente a la clase de educación, entre otras en el capítulo 5 del título 4 de la OGUC, en tanto dichos locales no cuenten con el reconocimiento del Ministerio de Educación como establecimiento cooperador de la función educacional del Estado.

## Anexo N° 14

### Estimación ingresos

| Año 1               |         |
|---------------------|---------|
| Matricula           | 85.000  |
| Arancel mensual JC  | 200.000 |
| Arancel mensual MJ  | 180.000 |
| Arancel mensual Ene | 210.000 |
| Valor diario        | 20.000  |
| Arriendo cumpleaños | 130.000 |

|                | Enero            | Febrero  | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        |
|----------------|------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| N° niños Ene   | 2                | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| N° niños JC    | 0                | 0        | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                |
| N° niños MJ    | 0                | 0        | 25               | 25               | 25               | 25               | 25               | 25               | 25               | 25               | 25               | 25               |
| N° niños día   | 0                | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 10               | 5                | 5                | 5                | 10               |
| Total Arancel  | 420.000          | 0        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        | 5.100.000        |
| Matriculas     | 2.380.000        | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Días           | 0                | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 10               | 10               | 10               | 10               | 15               | 15               |
| Total diarios  | 0                | 0        | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 500.000          | 2.000.000        | 1.000.000        | 1.000.000        | 1.000.000        | 1.500.000        | 3.000.000        |
| Arriendos mes  | 2                | 0        | 1                | 3                | 4                | 4                | 4                | 3                | 2                | 2                | 2                | 2                |
| Total Arriendo | 260.000          | 0        | 130.000          | 390.000          | 520.000          | 520.000          | 520.000          | 390.000          | 260.000          | 260.000          | 260.000          | 260.000          |
| <b>Total</b>   | <b>3.060.000</b> | <b>0</b> | <b>5.730.000</b> | <b>5.990.000</b> | <b>6.120.000</b> | <b>6.120.000</b> | <b>7.620.000</b> | <b>6.490.000</b> | <b>6.360.000</b> | <b>6.360.000</b> | <b>6.860.000</b> | <b>8.360.000</b> |

| Año 2                    |         |
|--------------------------|---------|
| Var IPC (Ene - Sep 2020) | 1,50%   |
| Matricula                | 170.000 |
| Arancel mensual JC       | 203.000 |
| Arancel mensual MJ       | 182.700 |
| Arancel mensual Ene      | 213.150 |
| Valor diario             | 20.300  |
| Arriendo cumpleaños      | 131.950 |

|                | Enero             | Febrero  | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        |
|----------------|-------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| N° niños Ene   | 10                | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| N° niños JC    | 0                 | 0        | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                | 3                |
| N° niños MJ    | 0                 | 0        | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               | 30               |
| N° niños día   | 5                 | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 10               | 5                | 5                | 5                | 5                | 10               |
| Total Arancel  | 2.131.500         | 0        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        | 6.090.000        |
| Matriculas     | 6.699.000         | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Días           | 10                | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 10               | 10               | 10               | 10               | 15               | 15               |
| Total diarios  | 1.000.000         | 0        | 507.500          | 507.500          | 507.500          | 507.500          | 2.030.000        | 1.015.000        | 1.015.000        | 1.015.000        | 1.522.500        | 3.045.000        |
| Arriendos mes  | 3                 | 0        | 2                | 4                | 5                | 5                | 5                | 4                | 3                | 3                | 3                | 3                |
| Total Arriendo | 395.850           | 0        | 263.900          | 527.800          | 659.750          | 659.750          | 659.750          | 527.800          | 395.850          | 395.850          | 395.850          | 395.850          |
| <b>Total</b>   | <b>10.226.350</b> | <b>0</b> | <b>6.861.400</b> | <b>7.125.300</b> | <b>7.257.250</b> | <b>7.257.250</b> | <b>8.779.750</b> | <b>7.632.800</b> | <b>7.500.850</b> | <b>7.500.850</b> | <b>8.008.350</b> | <b>9.530.850</b> |

| Año 3                    |         |
|--------------------------|---------|
| Var IPC (Ene - Dic 2019) | 2,90%   |
| Matricula                | 174.930 |
| Arancel mensual JC       | 208.887 |
| Arancel mensual MJ       | 187.998 |
| Arancel mensual Ene      | 219.331 |
| Valor diario             | 20.889  |
| Arriendo cumpleaños      | 135.777 |

|                | Enero             | Febrero  | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio             | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre         | Diciembre         |
|----------------|-------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| N° niños Ene   | 20                | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| N° niños JC    | 0                 | 0        | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                 | 4                | 4                | 4                | 4                 | 4                 |
| N° niños MJ    | 0                 | 0        | 30               | 30               | 30               | 30               | 30                | 30               | 30               | 30               | 30                | 30                |
| N° niños día   | 5                 | 0        | 7                | 7                | 7                | 7                | 15                | 10               | 10               | 10               | 10                | 10                |
| Total Arancel  | 4.386.627         | 0        | 6.475.497        | 6.475.497        | 6.475.497        | 6.475.497        | 6.475.497         | 6.475.497        | 6.475.497        | 6.475.497        | 6.475.497         | 6.475.497         |
| Matriculas     | 7.102.158         | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 |
| Días           | 10                | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 10                | 10               | 10               | 10               | 15                | 15                |
| Total diarios  | 1.044.435         | 0        | 731.105          | 731.105          | 731.105          | 731.105          | 3.133.305         | 2.088.870        | 2.088.870        | 2.088.870        | 3.133.305         | 3.133.305         |
| Arriendos mes  | 3                 | 0        | 2                | 4                | 5                | 5                | 5                 | 4                | 3                | 3                | 3                 | 3                 |
| Total Arriendo | 407.330           | 0        | 271.553          | 543.106          | 678.883          | 678.883          | 678.883           | 543.106          | 407.330          | 407.330          | 407.330           | 407.330           |
| <b>Total</b>   | <b>12.940.550</b> | <b>0</b> | <b>7.478.155</b> | <b>7.749.708</b> | <b>7.885.484</b> | <b>7.885.484</b> | <b>10.287.685</b> | <b>9.107.473</b> | <b>8.971.697</b> | <b>8.971.697</b> | <b>10.016.132</b> | <b>10.016.132</b> |

| Año 4                    |         |
|--------------------------|---------|
| Var IPC (Ene - Dic 2019) | 2,90%   |
| Matricula                | 180.003 |
| Arancel mensual JC       | 214.945 |
| Arancel mensual MJ       | 193.450 |
| Arancel mensual Ene      | 225.692 |
| Valor diario             | 21.494  |
| Arriendo cumpleaños      | 139.714 |

|                | Enero             | Febrero  | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio             | Agosto            | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         |
|----------------|-------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N° niños Ene   | 30                | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| N° niños JC    | 0                 | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 |
| N° niños MJ    | 0                 | 0        | 35               | 35               | 35               | 35               | 35                | 35                | 35                | 35                | 35                | 35                |
| N° niños día   | 5                 | 0        | 7                | 7                | 7                | 7                | 15                | 10                | 10                | 10                | 10                | 10                |
| Total Arancel  | 6.770.759         | 0        | 7.845.482        | 7.845.482        | 7.845.482        | 7.845.482        | 7.845.482         | 7.845.482         | 7.845.482         | 7.845.482         | 7.845.482         | 7.845.482         |
| Matriculas     | 8.597.789         | 0        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Días           | 10                | 0        | 5                | 5                | 5                | 5                | 10                | 10                | 10                | 10                | 15                | 15                |
| Total diarios  | 1.074.724         | 0        | 752.307          | 752.307          | 752.307          | 752.307          | 3.224.171         | 2.149.447         | 2.149.447         | 2.149.447         | 3.224.171         | 3.224.171         |
| Arriendos mes  | 3                 | 0        | 2                | 4                | 5                | 5                | 5                 | 4                 | 3                 | 3                 | 3                 | 3                 |
| Total Arriendo | 419.142           | 0        | 279.428          | 558.856          | 698.570          | 698.570          | 698.570           | 558.856           | 419.142           | 419.142           | 419.142           | 419.142           |
| <b>Total</b>   | <b>16.862.414</b> | <b>0</b> | <b>8.877.217</b> | <b>9.156.645</b> | <b>9.296.359</b> | <b>9.296.359</b> | <b>11.768.224</b> | <b>10.553.786</b> | <b>10.414.072</b> | <b>10.414.072</b> | <b>11.488.795</b> | <b>11.488.795</b> |

| Año 5                    |         |
|--------------------------|---------|
| Var IPC (Ene - Dic 2019) | 2,90%   |
| Matricula                | 185.223 |
| Arancel mensual JC       | 221.178 |
| Arancel mensual MJ       | 199.060 |
| Arancel mensual Ene      | 232.237 |
| Valor diario             | 22.118  |
| Arriendo cumpleaños      | 143.766 |

|                | Enero             | Febrero  | Marzo             | Abril             | Mayo              | Junio             | Julio             | Agosto            | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         |
|----------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N° niños Ene   | 30                | 0        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| N° niños JC    | 0                 | 0        | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 |
| N° niños MJ    | 0                 | 0        | 40                | 40                | 40                | 40                | 40                | 40                | 40                | 40                | 40                | 40                |
| N° niños día   | 5                 | 0        | 7                 | 7                 | 7                 | 7                 | 15                | 10                | 10                | 10                | 10                | 10                |
| Total Arancel  | 6.967.111         | 0        | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         | 9.068.303         |
| Matriculas     | 9.953.015         | 0        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Días           | 10                | 0        | 5                 | 5                 | 5                 | 5                 | 10                | 10                | 10                | 10                | 15                | 15                |
| Total diarios  | 1.105.891         | 0        | 774.123           | 774.123           | 774.123           | 774.123           | 3.317.672         | 2.211.781         | 2.211.781         | 2.211.781         | 3.317.672         | 3.317.672         |
| Arriendos mes  | 3                 | 0        | 2                 | 4                 | 5                 | 5                 | 5                 | 4                 | 3                 | 3                 | 3                 | 3                 |
| Total Arriendo | 431.297           | 0        | 287.532           | 575.063           | 718.829           | 718.829           | 718.829           | 575.063           | 431.297           | 431.297           | 431.297           | 431.297           |
| <b>Total</b>   | <b>18.457.314</b> | <b>0</b> | <b>10.129.958</b> | <b>10.417.489</b> | <b>10.561.255</b> | <b>10.561.255</b> | <b>13.104.804</b> | <b>11.855.147</b> | <b>11.711.381</b> | <b>11.711.381</b> | <b>12.817.272</b> | <b>12.817.272</b> |

Anexo N° 15

| <b>Inversión Activable</b>                         | <b>Cantidad</b> | <b>Precio</b> | <b>Total</b>      |
|--|-----------------|---------------|-------------------|
| Mobiliario (sillas, mesas, repisas, pizarras)      | 30              | 100.000       | 3.000.000         |
| Mobiliario escritorios                             | 3               | 250.000       | 750.000           |
| Mobiliario Talleres                                | 2               | 350.000       | 700.000           |
| Televisores  | 2               | 200.000       | 400.000           |
| DVD  | 2               | 100.000       | 200.000           |
| X - box  | 2               | 350.000       | 700.000           |
| Equipos de música                                  | 3               | 100.000       | 300.000           |
| Cámaras  | 10              | 65.000        | 650.000           |
| Climatizadores                                     | 4               | 500.000       | 2.000.000         |
| Notebook   | 2               | 350.000       | 700.000           |
| Pc escritorio                                      | 1               | 400.000       | 400.000           |
| Proyector  | 2               | 500.000       | 1.000.000         |
| Impresoras   | 2               | 230.000       | 460.000           |
| Refrigerdor  | 1               | 470.000       | 470.000           |
| Congelador   | 1               | 250.000       | 250.000           |
| Equipo amplificación                               | 1               | 500.000       | 500.000           |
| Centro de juegos plástico                          | 2               | 1.500.000     | 3.000.000         |
| Juegos inflbles                                    | 2               | 400.000       | 800.000           |
| Libros   | 1               | 200.000       | 200.000           |
| Materiales de trabajo                              | 1               | 400.000       | 400.000           |
| Lockers  | 1               | 600.000       | 600.000           |
| Electrodomesticos                                  | 1               | 500.000       | 500.000           |
| Horno  | 2               | 200.000       | 400.000           |
| Utensilios de cocina                               | 1               | 150.000       | 150.000           |
| Colchonetas  | 10              | 25.000        | 250.000           |
| Mantas y frazadas                                  | 10              | 10.000        | 100.000           |
| Juegos didacticos                                  | 5               | 5.000         | 25.000            |
| Disfraces  | 20              | 10.000        | 200.000           |
| Sub total  |                 |               | 19.105.000        |
| <b>Inversión No Activable</b>                      | <b>Cantidad</b> | <b>Precio</b> | <b>Total</b>      |
| Remodelaciones                                     | 1               | 20.000.000    | 20.000.000        |
| Constitución legal, escritura, permisos, asesorías | 1               | 2.500.000     | 2.500.000         |
| Sub total  |                 |               | 22.500.000        |
| <b>TOTAL</b>                                       |                 |               | <b>41.605.000</b> |

## 16. Glosario

**Tipología de Hogares:** Distribución relativa de los hogares por tipo de hogar definido según la presencia o ausencia de determinados miembros del hogar, de acuerdo a la variable relación de parentesco entre los miembros que lo integran y su relación con la persona identificada como jefe de hogar. Comprende los siguientes tipos:

- **Unipersonal:** Constituido por una sola persona que es el (la) jefe (a) de hogar,
- **Nuclear Biparental:** Constituido por matrimonio o unión de hecho sin hijos o hijastros y matrimonio o unión de hecho con hijos o hijastros de cualquier estado civil, siempre y cuando estén solos, esto es, sin cónyuge o conviviente o hijos o hijastros.
- **Nuclear Monoparental:** Constituido por jefe (a) de hogar con hijos o hijastros de cualquier estado civil, siempre y cuando estén solos, esto es, sin cónyuge o conviviente o hijos o hijastros.
- **Extenso Biparental:** Constituido por un hogar nuclear biparental más cualquier otro pariente del jefe (a) de hogar no nuclear. No hay presencia de miembros no parientes del jefe de hogar.
- **Extenso Monoparental:** Constituido por un hogar nuclear monoparental más cualquier otro pariente del jefe (a) de hogar no nuclear. No hay presencia de miembros no parientes del jefe de hogar.
- **Compuesto Biparental:** Constituido por un hogar nuclear biparental o un hogar extenso biparental más no parientes.
- **Compuesto Monoparental:** Constituido por un hogar nuclear monoparental o un hogar extenso monoparental más no parientes.
- **Hogar sin núcleo:** Constituido por un hogar en que no está presente el núcleo familiar primario (hogar nuclear). Puede tomar las formas de jefe (a) de hogar y no pariente (s), jefe (a) de hogar y cualquier otro pariente, jefe (a) de hogar y no pariente (s) y cualquier otro pariente.

Encuesta:

1. ¿Usted tiene hijos entre 4 y 12 años? Sí\_\_\_ No\_\_\_
2. ¿Hasta qué hora asisten al colegio? (más de una opción)
  - a. 12:00
  - b. 13:00
  - c. 14:00
  - d. 15:00
  - e. 16:00
  - f. 17:00 y posterior
3. Fuera de la jornada escolar, para el cuidado de sus hijos usted debe dejarlos en:
  - a. Hogar propio familiar
  - b. Hogar de algún familiar o pariente
  - c. Guarderías, jardines infantiles
  - d. Colegio, extensión de jornada
  - e. Otro
4. Si la respuesta anterior fue la opción a) ó b), ¿A cargo de quién?
  - a. Familiar directo
  - b. Asesora del hogar

Otro (especifique) \_\_\_\_\_
5. Después de la jornada escolar, ¿se puede hacer cargo la mamá o el papá del cuidado del niño?
 

Sí\_\_\_ No\_\_\_
6. Actualmente, ¿te encuentras trabajando?
  - a. Sí, Tele-trabajo (Home Office)
  - b. Sí, Presencial (Oficina empresa)
  - c. No
7. ¿Conoces el servicio que entrega un After School?
 

Sí\_\_\_ No\_\_\_
8. En el entendido de que el after school entrega el servicio de cuidado de los niños y apoyo pedagógico, ¿Utilizarías el servicio de un after school?
 

Sí\_\_\_ No\_\_\_
9. A partir de la siguiente lista de atributos, ordenar de acuerdo al nivel de prioridad que le asignas en ranking donde el 1 es el más importante y el 8 el menos importante.

|   | No es importante | Poco importante | Indiferente | Importante | Muy importante |
|---|------------------|-----------------|-------------|------------|----------------|
| Aprendizaje y refuerzo de idioma ingles |                  |                 |             |            |                |
| Actividades deportivas                  |                  |                 |             |            |                |
| Desarrollo de habilidad emocional       |                  |                 |             |            |                |

|  |  |
|--|--|
| Apoyo pedagógico y desarrollo tareas     |  |
| Servicio de alimentación                 |  |
| Talleres recreativos                     |  |
| Diagnóstico y desarrollo psicopedagógico |  |
| Terapia ocupacional                      |  |

10. A partir de la siguiente lista de atributos, ordenar de acuerdo al nivel de prioridad que le asignas en ranking donde el 1 es el mas importante y el 6 el menos importante

|                              | No es importante | Poco importante | Indiferente | Importante | Muy importante |
|------------------------------|------------------|-----------------|-------------|------------|----------------|
| Instalaciones y seguridad    |                  |                 |             |            |                |
| Profesionales a cargo        |                  |                 |             |            |                |
| Facilidad de acceso          |                  |                 |             |            |                |
| Traslado, transporte escolar |                  |                 |             |            |                |
| Que este cerca del colegio   |                  |                 |             |            |                |
| Que este cerca de la casa    |                  |                 |             |            |                |

11. Considere que el after school cuenta con todos los atributos indicados anteriormente ¿Cuánto estarías dispuesta(o) a pagar por el servicio mensual? (Solo números)

\_\_\_\_\_

12. Considerando que tienes la opción de arrendar una sala equipada para trabajar por un tiempo a convenir (horas) y el servicio considera el cuidado de tus hijos (Work - Day care), que tan probable sería que usaras este servicio:

- a. Nada probable
- b. Poco Probable
- c. Indiferente
- d. Probable
- e. Muy Probable

13. En tu hogar, ¿Quiénes trabajan fuera del hogar?:

- a. Solo uno de los padres
- b. Ambos, padre y madre

14. Considerando que la relación normal de niños por monitor a cargo es 8 a 1, ¿estarías dispuesta(o) a pagar más por que sea más personalizado el servicio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**Procesamiento respuestas de encuesta:** Total respondidas, 204 encuestas, de las cuales 112 (54,9%) correspondían al grupo objetivo.

| ¿Usted tiene hijos entre 4 y 12 años? |     |        |         |
|---------------------------------------|-----|--------|---------|
| Si                                    | 112 | 54,90% | 54,90%  |
| No                                    | 92  | 45,10% | 100,00% |
| Total                                 | 204 |        |         |

| ¿Hasta qué hora asisten al colegio? (más de una opción) |     |        |         |
|---|-----|--------|---------|
| 12:00 hrs.  | 8   | 7,14%  | 7,14%   |
| 13:00 hrs.  | 22  | 19,64% | 26,79%  |
| 14:00 hrs.  | 18  | 16,07% | 42,86%  |
| 15:00 hrs.  | 30  | 26,79% | 69,64%  |
| 16:00 hrs.  | 26  | 23,21% | 92,86%  |
| 17:00 hrs. y posterior                                  | 4   | 3,57%  | 96,43%  |
| Nulo  | 4   | 3,57%  | 100,00% |
| Total   | 112 |        |         |

| Fuera de la jornada escolar, para el cuidado de sus hijos usted debe dejarlos en: |     |        |         |
|---|-----|--------|---------|
| a) Hogar propio familiar  | 60  | 53,57% | 53,57%  |
| b) Hogar de algún familiar o pariente   | 12  | 10,71% | 64,29%  |
| c) Guarderías, jardines infantiles  | 8   | 7,14%  | 71,43%  |
| d) Colegio, extensión de jornada  | 2   | 1,79%  | 73,21%  |
| Otro  | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total   | 112 |        |         |

| Si la respuesta anterior fue la opción a) o b), ¿A cargo de quien? |     |        |         |
|--|-----|--------|---------|
| Familiar directo   | 40  | 35,71% | 35,71%  |
| Asesora del hogar  | 34  | 30,36% | 66,07%  |
| Otro (especifique)   | 14  | 12,50% | 78,57%  |
| Nulo   | 24  | 21,43% | 100,00% |
| Total  | 112 |        |         |

| Después de la jornada escolar, ¿se puede hacer cargo la mamá o el papá del cuidado del niño? |     |        |         |
|--|-----|--------|---------|
| Si   | 32  | 28,57% | 28,57%  |
| No   | 50  | 44,64% | 73,21%  |
| Nulo   | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total  | 112 |        |         |

| Actualmente, ¿te encuentras trabajando? |     |        |         |
|---|-----|--------|---------|
| Sí, Tele-trabajo (Home Office)          | 62  | 55,36% | 55,36%  |
| Sí, Presencial (Oficina empresa)        | 6   | 5,36%  | 60,71%  |
| No                                      | 14  | 12,50% | 73,21%  |
| Nulo                                    | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total                                   | 112 |        |         |

| ¿Conoces el servicio que entrega un After School? |     |        |         |
|---|-----|--------|---------|
| Si  | 60  | 53,57% | 53,57%  |
| No  | 22  | 19,64% | 73,21%  |
| Nulo  | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total   | 112 |        |         |

| En el entendido de que el after school entrega el servicio de cuidado de los niños y apoyo pedagógico, ¿Utilizarías el servicio de un after school? |     |        |         |
|---|-----|--------|---------|
| Si  | 68  | 60,71% | 60,71%  |
| No  | 14  | 12,50% | 73,21%  |
| Nulo  | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total   | 112 |        |         |

| A partir de la siguiente lista de atributos, ordenar de acuerdo al nivel de prioridad que le asignas en ranking donde el 1 es el mas importante y el 8 el menos importante |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| Aprendizaje y refuerzo de idioma ingles  | 24,4% | 9,8%  | 14,6% | 14,6% | 17,1% | 7,3%  | 9,8%  | 2,4%  |
| Actividades deportivas   | 19,5% | 34,1% | 19,5% | 7,3%  | 4,9%  | 9,8%  | 4,9%  | 0,0%  |
| Desarrollo de habilidad emocional  | 19,5% | 9,8%  | 24,4% | 24,4% | 7,3%  | 9,8%  | 2,4%  | 2,4%  |
| Apoyo pedagógico y desarrollo tareas   | 19,5% | 19,5% | 14,6% | 14,6% | 9,8%  | 12,2% | 7,3%  | 2,4%  |
| Servicio de alimentación   | 2,4%  | 9,8%  | 4,9%  | 14,6% | 26,8% | 14,6% | 12,2% | 14,6% |
| Talleres recreativos   | 9,8%  | 12,2% | 12,2% | 17,1% | 12,2% | 22,0% | 12,2% | 2,4%  |
| Diagnóstico y desarrollo psicopedagógico   | 4,9%  | 2,4%  | 7,3%  | 7,3%  | 17,1% | 17,1% | 39,0% | 4,9%  |
| Terapia ocupacional  | 0,0%  | 2,4%  | 2,4%  | 0,0%  | 4,9%  | 7,3%  | 12,2% | 70,7% |

A partir de la siguiente lista de atributos, ordenar de acuerdo al nivel de prioridad que le asignas en ranking donde el 1 es el mas importante y el 6 el menos importante

|                              | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Instalaciones y seguridad    | 34,1% | 36,6% | 22,0% | 7,3%  | 0,0%  | 0,0%  |
| Profesionales a cargo        | 34,1% | 43,9% | 12,2% | 4,9%  | 4,9%  | 0,0%  |
| Facilidad de acceso          | 0,0%  | 2,4%  | 29,3% | 26,8% | 34,1% | 7,3%  |
| Traslado, transporte escolar | 4,9%  | 2,4%  | 12,2% | 19,5% | 22,0% | 39,0% |
| Que este cerca del colegio   | 12,2% | 0,0%  | 12,2% | 22,0% | 29,3% | 24,4% |
| Que este cerca de la casa    | 14,6% | 14,6% | 12,2% | 19,5% | 9,8%  | 29,3% |

Considere que el after school cuenta con todos los atributos indicados anteriormente ¿Cuanto estarías dispuesta(o) a pagar por el servicio mensual? (Solo números)

|        |     |     |      |
|--------|-----|-----|------|
| 0      | 26  | 23% | 23%  |
| 50000  | 2   | 2%  | 25%  |
| 60000  | 4   | 4%  | 29%  |
| 90000  | 2   | 2%  | 30%  |
| 100000 | 22  | 20% | 50%  |
| 120000 | 2   | 2%  | 52%  |
| 150000 | 22  | 20% | 71%  |
| 200000 | 22  | 20% | 91%  |
| 220000 | 2   | 2%  | 93%  |
| 250000 | 4   | 4%  | 96%  |
| 300000 | 4   | 4%  | 100% |
| Total  | 112 |     |      |

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| Mínimo (se excluye los cero) | 50.000  |
| Máximo                       | 300.000 |
| Mediana                      | 150.000 |
| Promedio                     | 121.875 |

|  |     |        |         |
|--|-----|--------|---------|
| Considerando que tienes la opción de arrendar una sala equipada para trabajar por un tiempo a convenir (horas) y el servicio considera el cuidado de tus hijos (Work - Day care), que tan probable sería que usaras este servicio: |     |        |         |
| Nada probable  | 10  | 8,93%  | 8,93%   |
| Poco Probable  | 22  | 19,64% | 28,57%  |
| Indiferente  | 4   | 3,57%  | 32,14%  |
| Probable   | 34  | 30,36% | 62,50%  |
| Muy Probable   | 12  | 10,71% | 73,21%  |
| Nulo   | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total  | 112 |        |         |

|                                    |     |        |         |
|------------------------------------|-----|--------|---------|
| ¿Quiénes trabajan fuera del hogar? |     |        |         |
| Ambos, padre y madre               | 62  | 55,36% | 55,36%  |
| Solo uno de los padres             | 20  | 17,86% | 73,21%  |
| Nulo                               | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total                              | 112 |        |         |

|  |     |        |         |
|--|-----|--------|---------|
| Considerando que la relación normal de niños por monitor a cargo es 8 a 1, ¿estarías dispuesta(o) a pagar mas por que sea mas personalizado el servicio? |     |        |         |
| No   | 40  | 35,71% | 35,71%  |
| Si   | 42  | 37,50% | 73,21%  |
| Nulo   | 30  | 26,79% | 100,00% |
| Total  | 112 |        |         |