



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA  
JARDÍN INFANTIL TRICAHUE Ltda.**

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

**IGNACIO ANDRÉS ZAMUDIO CUEVAS**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIO PARA CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA JARDÍN INFANTIL TRICAHUE Ltda.

El presente trabajo de título analiza el caso de negocio de la expansión del Jardín Infantil Mundo Tricahue a comunas del sector oriente de la capital, luego que producto de la pandemia y la crisis sanitaria obligara a cerrar la sede de la comuna de Peñalolén. Para ello se realiza un estudio de la competencia en las comunas de Las Condes, La Reina y Peñalolén analizando el número de Jardines que cerraron producto de la crisis, la competencia activa, los tipos de servicios entregados, los valores de sus servicios y la oferta inmobiliaria disponible. Se continua con un estudio de mercado, mediante una encuesta a padres con hijos en edad preescolar con la cual se determinan las principales características más valoradas en este tipo de servicios, como también la disposición a pagar en cada una de las comunas.

En vista de los antecedentes que entregaron tanto el estudio de la competencia como el estudio de mercado, se toma la decisión de analizar la expansión del negocio en la comuna de Peñalolén, lugar con mayor potencial respecto a la capacidad de captar participación de mercado, cercano a la otra sede de Mundo Tricahue y en donde ya existe conocimiento de la marca.

Una vez decidido el lugar, se comienza a desarrollar el modelo de negocio para lo cual se utiliza la metodología CANVAS la cual entrega un orden claro de los Stakeholders y recursos del negocio. Alineado con este modelo se construye el plan de Marketing, Operacional y de Recursos Humanos, para finalmente realizar el análisis económico y financiero del proyecto.

La propuesta de valor diseñada para este jardín tiene un claro enfoque ecológico y medioambientalista que busca educar a los niños respecto al cuidado del medioambiente, la cultura de reciclaje y la eficiencia energética, alineado con la propuesta y la hoja de ruta del Gobierno de Chile respecto a la Economía circular.

La evaluación del proyecto sin deuda entrega un VAN de \$85.242.378 a una tasa de descuento de 12,21% con una TIR de 79,77%. El proyecto financiado en un 60% entrega un VAN de \$65.107.786 a una tasa de descuento del 18,81% con una TIR de 139,15%. El payback para ambos casos es de 2 años.

En vista de estos resultados, se recomienda a los socios de la empresa Jardín Infantil Tricahue Ltda. realizar el proyecto de expansión de Mundo Tricahue en la comuna de Peñalolén considerando el modelo de negocio y la propuesta de valor desarrollada en este estudio.

## **Dedicatoria**

Este trabajo de tesis está dedicado con todo mi corazón a mi familia, en especial al amor de mi vida, Paula, quien, con todo su amor, cariño y comprensión, día a día me dio el apoyo y el respaldo para terminar este gran desafío académico que se me ocurrió iniciar justo cuando comenzaba esta pandemia.

A mis hijos, Maite e Iñaki, a quienes amo profundamente, y son luz y energía en mi vida. Espero que algún día sepan hijitos que todo el esfuerzo, tiempo y dedicación que puse en este grado fue en gran parte por ustedes.

A mis padres, Rosa y Benjamín, quienes siempre han confiado en mí y me han acompañado incondicionalmente con amor y dedicación en cada uno de los logros de mi vida. A mis hermanos, Marcela y Álvaro, quienes con sus palabras siempre me animan a seguir.

A mi abuela Alicia, mi Tatay, que, con sus 100 años a cuesta, nos sigue dando amor y cariño.

A mis sobrinos Rafa y Cris, mis tías Edith y Mónica, mis primas Fran y Caro, Gus, mi cuñado Max y mi suegra Rosa. Todos fueron de alguna forma parte y testigos de este esforzado viaje y mi dedicación también va para ustedes.

Gracias a todos y a la vida por esta hermosa familia

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer en primer lugar a Mundo Tricahue, por apoyarme en este trabajo, en especial a Paula Muñoz y Jorge Nieto, socios principales de esta empresa, quienes a pesar de las dificultades que han vivido con esta pandemia los últimos 2 años, han mantenido este lindo proyecto con vida. La labor que cumple Tricahue es hermosa y fundamental, sobre todo en este loco mundo que vivimos. No me cabe duda de que Mundo Tricahue continuará por mucho tiempo más, dejando su huella educativa en muchos niños y llenando de hermosos recuerdos a muchas familias.

Agradecer también a Transelec, empresa que durante 13 años me ha formado como profesional, quienes confiaron en mí y me dieron la oportunidad de realizar este Magister.

Finalmente, a mis profesores Andrea y Francisco quienes, con sus importantes consejos y comentarios, me ayudaron a complementar con éxito esta tesis de grado.

## Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA.....	3
III.	PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER.....	4
IV.	OBJETIVOS .....	4
	Objetivo General .....	4
	Objetivos Específicos.....	4
V.	MARCO CONCEPTUAL .....	5
VI.	METODOLOGÍA.....	6
VII.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	7
VIII.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	10
a)	Mercado Global.....	11
b)	Mercado Local .....	13
IX.	ANÁLISIS PORTER DE LA INDUSTRIA .....	17
a)	Amenaza de nuevos Competidores.....	17
b)	Poder de negociación de los Clientes.....	19
c)	Poder de negociación de los Proveedores .....	20
d)	Amenaza de servicios sustitutos .....	20
	Conclusión análisis de fuerzas competitivas del sector .....	21
X.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	22
a)	Estudio de Barrios y Sectores .....	23
b)	Precio de los Inmuebles .....	25
c)	Derechos a llaves.....	26
d)	Estudio de competencia y de oferta .....	27
	Conclusiones análisis de la competencia y oferta.....	31
	Marco Legal Educación Parvularia y Jardines Infantiles.....	32
	Análisis PESTEL de la industria .....	34
a)	Análisis Político.....	34
b)	Análisis Económico .....	36
c)	Análisis Social .....	37
d)	Análisis Tecnológicos.....	38
e)	Análisis Ecológico .....	39
f)	Análisis Legal .....	39

Conclusión análisis PESTEL .....	40
XI. ESTUDIO DE MERCADO .....	41
a) Determinación del tamaño de la muestra .....	41
b) Análisis de Resultados .....	42
Conclusiones del Estudio de Mercado .....	48
XII. MODELO DE NEGOCIO .....	50
a) Segmento de Clientes.....	51
b) Propuesta de Valor.....	51
c) Canal de Distribución .....	54
d) Relación con el cliente.....	54
e) Fuente de Ingresos.....	54
f) Recursos Claves .....	55
g) Actividades Claves .....	55
h) Socios Claves .....	56
i) Estructura de costos.....	56
XIII. PLAN DE MARKETING .....	58
a) Objetivos de Marketing.....	58
b) Segmentación.....	58
c) Estimación de participación del Mercado.....	59
d) Marketing MIX.....	59
XIV. PLAN DE OPERACIONES.....	63
Plan Pre - Operacional.....	63
Modelo Operativo y Plan Operacional .....	65
a) PROCESO ADMINISTRATIVO (Ver figura N° 38).....	66
b) PROCESO DE PLANIFICACIÓN (Ver figura N° 39) .....	67
c) PROCESO DE EVALUACIÓN (Ver figura N° 40).....	68
d) ORGANIZACIÓN .....	68
e) SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	68
f) SISTEMA DE GESTIÓN.....	68
XV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	72
XVI. PLAN FINANCIERO .....	78
CONSIDERACIONES DE LA EVALUACIÓN .....	78
a) Línea Base – Caso Sin Proyecto .....	78
b) Unidad Monetaria y Macroeconómicos.....	79
c) Tasa de impuestos.....	79

d)	Agente .....	80
e)	Plazo de la evaluación .....	80
f)	Inversión Inicial .....	80
g)	Ingresos Proyectados .....	81
h)	Costos Proyectados .....	82
i)	Depreciación de Activos.....	83
	PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS.....	84
	EVALUACION FINANCIERA.....	85
a)	PROYECTO PURO .....	85
b)	PROYECTO FINANCIADO.....	88
	Análisis de Sensibilidad .....	90
a)	Sensibilidad al número de matriculas .....	90
b)	Sensibilidad a la variación del precio .....	91
	Análisis Bidimensional.....	92
a)	Análisis Tasa de descuento Vs Número de Matrículas.....	92
b)	Análisis Tasa de descuento Vs Precio.....	93
c)	Análisis de la variación del Precio Vs Número de Matriculas .....	94
	XVII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA.....	99
	ANEXOS .....	102
	ANEXO A: Venta de inmuebles en comunas bajo estudio .....	102
	ANEXO B: Detalle ofertas ventas de derecho a llaves en comunas en estudio .....	104
	ANEXO C: Normativa vigente para educación preescolar.....	106
	ANEXO D: Cuestionario Estudio de Mercado .....	107
	ANEXO E: Requerimientos SEREMI .....	114

## Índice Figuras

Figura N° 1: Holding de empresas grupo NB Inversiones .....	8
Figura N° 2: Evolución de matrículas 2015 - 2021 .....	8
Figura N° 3: Organización Empresa Mundo Tricahue.....	9
Figura N° 4: Organización Jardín Infantil.....	9
Figura N° 5: Participación pública y privada en la educación preescolar en América Latina y El Caribe .....	11
Figura N° 6: Inversión en educación preescolar en los países de la OCDE.....	12
Figura N° 7: Atractivo del mercado mundial de educación infantil en 2018, por región .....	13
Figura N° 8: Institucionalidad Educación Parvularia.....	13
Figura N° 9: Variación número de Matriculas .....	18
Figura N° 10: Resumen resultado análisis de Porter .....	21
Figura N° 11: Distribución Jardines Infantiles Comuna de Las Condes.....	24
Figura N° 12: Distribución Jardines Infantiles Comuna de La Reina .....	24
Figura N° 13: Distribución Jardines Infantiles Comuna de Peñalolén .....	25
Figura N° 14: Jardines en Operación.....	28
Figura N° 15: Metodologías utilizadas por Jardines Infantiles en comunas objetivo.....	28
Figura N° 16: Tipos de jornadas utilizadas por Jardines Infantiles en comunas objetivo .....	29
Figura N° 17: Distribución porcentual de personas encuestadas por comuna .....	42
Figura N° 18: Distribución edad de niños estudio de mercado.....	43
Figura N° 19: Preferencia de ubicación de establecimiento.....	43
Figura N° 20: Preferencia Metodología Educativa .....	44
Figura N° 21: Preferencia horarios entrada y salida.....	44
Figura N° 22: Disposición a pagar en comunas bajo estudio.....	45
Figura N° 23: Nivel de ingreso familiar de la muestra encuestada .....	45
Figura N° 24: Nivel de ingreso familiar por comuna de la muestra encuestada .....	46
Figura N° 25: Conocimiento de marcas comuna de Las Condes.....	47
Figura N° 26: Conocimiento de marcas comuna de Las Reina .....	47
Figura N° 27: Conocimiento de marcas comuna de Peñalolén .....	48
Figura N° 28: Análisis FODA Mundo Tricahue .....	50
Figura N° 29: Elementos Distintivos de la Propuesta de Valor .....	53
Figura N° 30: Modelo CANVAS Jardín Infantil Mundo Tricahue .....	57
Figura N° 31: Ubicación sede Peñalolén.....	62
Figura N° 32: Ubicación y Entorno Sede Quebrada de Macul.....	62
Figura N° 34: Fachada sede Alto Macul.....	62
Figura N° 33: Fachada Ex sede Quebrada de Macul.....	62
Figura N° 35: "Etapas Plan pre - operacional".....	63
Figura N° 36 "Modelo Operativo" .....	65
Figura N° 37 "Cadena de Valor Mundo Tricahue" .....	66
Figura N° 38: "Diagrama de flujo Proceso Administrativo" .....	69
Figura N° 39: "Diagrama de flujo Proceso de Planificación" .....	70
Figura N° 40: "Diagrama de flujo proceso de evaluación" .....	71
Figura N° 41: "Coeficiente Técnico Educación Parvularia" .....	72
Figura N° 42: "Organigrama Jardín Infantil" .....	72

## Índice Tablas

Tabla 1: Clasificación de niveles en Educación Parvularia .....	2
Tabla 2: Distribución de matrículas en Jardines Infantiles de acuerdo con el ingreso de los hogares .....	16
Tabla 3: Nivel de cobertura de la población objetivo .....	16
Tabla 4: Variación número de Jardines Infantiles .....	18
Tabla 5: Población entre 0 y 6 años comunas del sector oriente .....	22
Tabla 6: Numero de Empresas Preescolar Privada 2020.....	23
Tabla 7: Cálculo de razón Niños por Jardín Infantil en comunas del sector oriente.....	23
Tabla 8: Valor Propiedades comuna de Las Condes .....	25
Tabla 9: Valor Propiedades comuna de La Reina.....	26
Tabla 10: Valor Propiedades comuna de Peñalolén.....	26
Tabla 11: Valor derechos a llaves comunas en estudio.....	26
Tabla 12: Valor servicio Jardines Infantiles Comuna de La Reina .....	29
Tabla 13: Valor servicio Jardines Infantiles Comuna de Las Condes.....	30
Tabla 14: Valor servicio Jardines Infantiles Comuna de Peñalolén .....	30
Tabla 15: Valor servicio Sala Cuna en comunas bajo estudio .....	31
Tabla 16: Población entre 0 y 6 años comunas en estudio .....	41
Tabla 17: Rango de edad de niños por comuna estudio de mercado .....	42
Tabla 18: Características más valoradas por los padres .....	46
Tabla 19: Cuadro de Precios Mundo Tricahue .....	60
Tabla 20: Remuneraciones Personal .....	76
Tabla 21: Planilla de Remuneraciones .....	77
Tabla 22: Flujo de Caja Sin Proyecto .....	78
Tabla 23: Indicadores de referencia.....	79
Tabla 24: Estimación Variación IPC .....	79
Tabla 25: Detalle Inversión Inicial en Activo Fijo y Gasto.....	80
Tabla 26: Distribución Estimada de Niños por Jornada .....	81
Tabla 27: Precios de los Servicios para los años en Evaluación .....	81
Tabla 28: Ingreso Estimado Mensual año 1 .....	82
Tabla 29: Estimación Ingresos Anuales .....	82
Tabla 30: Estimación de Costos por ítem .....	82
Tabla 31: Estimación de Costos Mensuales .....	83
Tabla 32: Estimación de Costos Anuales .....	83
Tabla 33: Vida Útil y Depreciación de Activos.....	84
Tabla 34: Proyección Mensual de Estado de Resultados .....	84
Tabla 35: Estado de Resultados Anuales.....	85
Tabla 36: Cálculo de Capital de Trabajo .....	86
Tabla 37: Flujo de Caja Proyecto Puro .....	87
Tabla 38: Payback Proyecto Puro.....	88
Tabla 39: Valor y Composición de las Cuotas del Crédito .....	89
Tabla 40: Flujo de Caja Proyecto Financiado.....	89
Tabla 41: Payback Proyecto Financiado .....	90
Tabla 42: Sensibilidad al número de matrículas proyecto puro .....	91
Tabla 43: Sensibilidad al número de matrículas proyecto financiado .....	91
Tabla 44: Sensibilidad al precio proyecto puro .....	91

Tabla 45: Sensibilidad al precio proyecto financiado.....	91
Tabla 46: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Número de Matriculas Proyecto Puro .....	92
Tabla 47: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Número de Matriculas Proyecto Financiado	92
Tabla 48: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Precio Proyecto Puro .....	93
Tabla 49: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Precio Proyecto Financiado .....	93
Tabla 50: Análisis de la variación del Precio Vs Numero de Matriculas.....	94

## I. INTRODUCCIÓN

La Educación Parvularia se ha posicionado como un nivel educativo primordial en la generación de aprendizajes para la vida, que llevarán a los niños a ser ciudadanos autónomos, integrales y participantes activos de una sociedad moderna. Existe evidencia de que, desde el embarazo hasta los cinco o seis años, las personas son altamente moldeables y sensibles a la estimulación. La experiencia (interacción) da forma a estructuras neuronales que poseen capacidad de adaptación óptima al entorno. Esta etapa es crítica, ya que sus efectos se mantienen hasta la adultez, y es cuando ocurre el principal desarrollo del lenguaje y de las funciones cognitivas superiores. Hoy se sabe que las experiencias tempranas definen en gran medida no solo el nivel de bienestar durante el periodo infantil, sino que también sientan las bases estructurales para el aprendizaje, el comportamiento, la salud, la inserción social y laboral, entre otros, debido a la alta influencia que tienen el apoyo de las familias, el acceso a ciertos recursos de calidad y los contextos en el desarrollo cerebral durante la primera etapa de la vida. Se estima que la falta de inversión en la primera infancia puede llevar a los países a sufrir una pérdida de varios puntos del producto interno bruto (PIB). De ahí la relevancia de intervenir de manera oportuna y con calidad en esta etapa de la vida, para que todos los niños alcancen plenamente su potencial acorde al mandato de la Convención sobre los Derechos del Niño. (UNICEF, 2016)

En Chile, de acuerdo con fuentes oficiales, actualmente existen 11.925 establecimientos de educación que imparten educación parvularia los cuales se rigen por los lineamientos entregados por el Ministerio de Educación a través de la subsecretaría de educación parvularia. Estos incluyen todos los establecimientos que imparten educación parvularia, a saber: escuelas o colegios, escuelas de párvulos, escuelas de lenguaje y jardines infantiles públicos y privados. Se estima que 2.645 son establecimientos privados de educación parvularia o Jardines Infantiles privados, número que se encuentra en revisión por el MINEDUC puesto que existen aún varios establecimientos que no cuentan con el reconocimiento oficial (RO) o la autorización de funcionamiento (AF) que establece la ley 20.832 y que tienen hasta diciembre del 2022 para regularizar su situación cumpliendo una serie de requisitos administrativos, técnicos y de infraestructura. Sin embargo, de acuerdo con cifras del SII, existen en el país 4.329 empresas registradas con la actividad económica de Enseñanza Preescolar Privada. (SII, Estadísticas de Empresas, 2020)

Del total de Jardines Infantiles privados, el 51% se encuentra ubicado en la Región Metropolitana. (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

Los establecimientos educacionales que imparten educación parvularia deben estructurarse para impartir el servicio de acuerdo con la edad de los niños, por lo cual se definen los niveles indicados en la tabla N°1.

Tabla 1: Clasificación de niveles en Educación Parvularia

Nivel	Edad <sup>a</sup>	Nombre Común
Sala Cuna Menor	0 a 1 año	Sala Cuna Menor
Sala Cuna Mayor	1 a 2 años	Sala Cuna Mayor
Medio Menor	2 a 3 años	Medio Menor
Medio Mayor	3 a 4 años	Medio Mayor
Primer Nivel de Transición (NT1)	4 a 5 años	Prekinder
Segundo Nivel de Transición (NT2)	5 a 6 años	Kinder
Heterogéneo Sala Cuna	0 a 2 años	Salas Cunas o Sala Cuna Heterogéneo
Heterogéneo Nivel Medio	2 a 4 años	Niveles Medios o Nivel Medio Heterogéneo
Heterogéneo Niveles Transición	4 a 6 años	Transiciones o Transición Heterogéneo
Heterogéneo Medio y Transición	2 a 6 años	Medio y Transición o Heterogéneo.

Fuente: (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

Durante el año 2020 se contabilizaron en la educación parvularia 783.963 matrículas, lo cual fue inferior a lo captado en el año 2019 que fueron 816.914 cifra que mantenía la tasa de crecimiento de los últimos 10 años. La razón principal fue el impacto de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 y las medidas sanitarias impuestas en el país a partir del mes de marzo de ese año.

De acuerdo con los estudios que realizó el MINEDUC a través de una encuesta dirigida a los Jardines Infantiles Privados, en el año 2020 la matrícula disminuyó en un 73%, pasando de 53,2 niños promedio en el mes de marzo a 15,8 niños en el mes de julio. En términos de la mensualidad cobrada, se produce una disminución de un 50%. Estos dos factores implican una reducción total de un 85% de los ingresos.

De forma adicional, el estudio indicó que los establecimientos reportaron un alto porcentaje de apoderados y empresas que dejaron de pagar por los servicios. Un 81% de los sostenedores indicaron que más de la mitad de los apoderados habían dejado de pagar y que un 82% de los jardines que tenían establecidos convenios con empresas indicaron que estos habían sido cancelados. Esto obligó a que la mayoría de las personas que se desempeñaban en estos establecimientos debieron acogerse al fondo de protección del empleo, hayan renunciado o fueron cesados de sus funciones.

En vista del panorama anterior, a noviembre del 2020 el 59,7% de los jardines encuestados indicaban que los establecimientos se encontraban cerrados y con muchas dificultades para reabrir una vez que las autoridades autorizaran la reapertura. (Evidencias, 2020)

El caso del Jardín Infantil Mundo Tricahue, el cual es foco del presente estudio, no fue muy distinto al resto de los jardines de la industria. Como referencia, el año 2019 se contaba con una matrícula de 60 alumnos en total entre las dos sedes. Durante el mes de marzo del 2020 se percibió una reducción del 35% de las matrículas. En el transcurso del año se presentó una deserción del 79%, quedando solo con 14 alumnos regulares. Esta baja de ingresos repercutió en una serie de medidas las cuales incluyeron el cierre de la sede de Peñalolén y la desvinculación de parte del personal

de apoyo. Durante este periodo y de forma de poder continuar con la operación del negocio, se realizaron clases a distancia complementadas con capsulas de actividades en Youtube y la entrega quincenal de kits con material preparado para todas las actividades programadas. Finalmente, en junio del 2021 se logra la reapertura de la sede de Alto Macul, la cual se encuentra en operación hasta la fecha. (Jardin Infantil Tricahue Ltda., 2020)

Considerando lo expuesto anteriormente y tomando en cuenta de que el entorno actual en que se encuentra inmerso el negocio es muy distinto producto de la pandemia (Said, 2020), se crea la necesidad de analizar la futura expansión de Mundo Tricahue, la cual puede ser enfocada de acuerdo con los siguientes modelos de negocios:

- Guarderías: denominadas “AfterSchool” tuvieron su aparición en el mercado aproximadamente el año 2012 y son un modelo complementario al actual servicio entregado por Mundo Tricahue.
- Centros integrales de atención para niños con necesidades especiales: De acuerdo con los antecedentes entregados por especialistas del sector, producto de la pandemia se han profundizado los problemas asociados al desarrollo cognitivo, social y psico sensorial de miles de niños que tendrán gran necesidad de tener espacios para desarrollar sus terapias que fueron suspendidas durante todo este periodo.
- Nueva sede del Jardín Infantil: Es un negocio conocido por los actuales propietarios y ya se cuenta con la propuesta de valor del Jardín Infantil Mundo Tricahue, la cual es conocida en el sector.

Teniendo en consideración la situación de la industria de los jardines infantiles en el país, en donde se prevé que varios establecimientos deberán cerrar de forma definitiva, se ve una oportunidad en explorar en la expansión de Mundo Tricahue a un par de comunas aledañas a través de la misma línea de negocio actual con el fin de captar la demanda existente.

## **II. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA**

El presente seminario de título contempla la formulación del plan de negocios para la expansión de la empresa Jardín Infantil Tricahue Ltda. a otras comunas del sector oriente de la capital con su línea de negocio de Jardines Infantiles, entregando a los socios una propuesta y recomendación que les permita tomar la mejor decisión de inversión.

### III. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Las preguntas claves que se busca responder con el desarrollo de esta tesis son las siguientes:

- ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en la industria de Jardines Infantiles privados en Chile?
- ¿Cómo han cambiado las necesidades de los clientes respecto del servicio de Jardines Infantiles producto de la pandemia?
- ¿En qué comunas del sector oriente existe actualmente una mayor demanda de Jardines Infantiles para la expansión del negocio?
- ¿Cuál es el segmento objetivo al que debe apuntar el nuevo Jardín Infantil?
- ¿Qué propuesta pedagógica se utilizará para la expansión del negocio?
- ¿Cuál es la dotación necesaria para la operación del jardín infantil?
- ¿Qué sinergias operacionales se pueden identificar en la operación de los Jardines Infantiles Tricahue?
- ¿Cuál es la estructura de precio de matrículas y mensualidades óptimo para la operación del jardín?
- ¿Cuál es el nivel de inversión que se requiere para la nueva sede y cuál es la rentabilidad del negocio?

### IV. OBJETIVOS

#### ***Objetivo General***

A través de las herramientas de la ingeniería Industrial, formular un plan de negocios para la expansión de Mundo Tricahue a otras comunas del sector oriente.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Realizar un análisis estratégico de la industria de Jardines Infantiles y las posibilidades de expansión.
2. Identificar el mercado objetivo en las comunas del sector
3. Identificar lugares potenciales para la expansión del negocio.
4. Crear un modelo de negocio viable para la expansión de Mundo Tricahue
5. Proponer un plan de Marketing para el negocio de Jardín Infantil
6. Proponer un modelo de Operaciones óptimo para el negocio de Jardín Infantil
7. Proponer un modelo de Administración y RRHH para las nuevas sedes
8. Realizar un plan de financiero para concreción y operación del negocio
9. Entregar una recomendación a los inversionistas respecto a la viabilidad del negocio

## V. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del análisis propuesto en esta tesis, se utilizarán las siguientes herramientas y referencias metodológicas:

**PORTER:** Herramienta creada por Michael E. Porter utilizada para analizar las 5 fuerzas competitivas que existen en una industria a efecto de detectar las amenazas y oportunidades de la entrada de nuevos competidores al mercado, la rivalidad entre las compañías de una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los productos sustitutos, con lo cual se podrá determinar que atractivos tiene la industria para el desarrollo de un negocio. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

**PESTEL:** La metodología de análisis PESTEL es aquella que realiza un análisis del macroentorno en la cual se establece una industria y como los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental (ecológico) y legales pueden tener un impacto directo en alguna o en todas las fuerzas del modelo de Porter. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

**FODA:** La matriz FODA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, permitiendo resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirviendo de base para la formulación de la estrategia. Define las oportunidades y amenazas, como también las fortalezas y debilidades de una empresa. (Francés, 2006)

**CANVAS:** Es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder, que facilita la creación de nuevos modelos o líneas de negocio a través de un análisis del segmento de mercado, la propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos. (John Wiley & Sons. Alexander Osterwalder, 2011)

**PLAN DE NEGOCIOS:** Es una herramienta amplia que permite al empresario analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Si es utilizado para una empresa existente sirve para asegurarse que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; Si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. Este plan sirve además para obtener financiamiento. (Peggy Lambing, 1998)

**PLAN DE MARKETING:** Documento en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo. El análisis de este plan se realizará enfocado en el modelo de las 4P de acuerdo con las referencias metodológicas del libro Marketing, versión para Latinoamérica de Kotler & Armstrong (Kotler, 2007)

**PLAN DE OPERACIONES:** documento que recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados el diseño, operación y mejora de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una compañía. Para su creación se utilizarán las referencias metodológicas del libro "Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros" de R. Chase y R. Jacobs (Chase, Jacobs, Romo Muñoz, Mascaró Sacristán, & Hernández, 2014)

complementándolo con la metodología de análisis del modelo operativo de Andrew Campbell (Publishing, 2017)

**PLAN DE RECURSOS HUMANOS:** documento que define las necesidades de personal necesarias en el momento de crear una empresa o negocio. El plan de recursos humanos se realizará de acuerdo con la metodología de diseño del modelo de Auditoría del Sistema Humano (A.S.H.) del libro “Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Organizaciones” de Santiago Quijano. (De Quijano, 2006)

**PLAN FINANCIERO:** Documento que recoge toda la información financiera del negocio, resultante del proceso de planificación. Integra la información de cada área funcional de la empresa y marca una hoja de ruta para conseguir los objetivos organizacionales. El plan financiero se realizará de acuerdo con las referencias metodológicas del libro “Diseño y Evaluación de Proyectos, un enfoque integrado” de Contreras & Diez (Contreras & Diez, 2018)

## VI. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta tesis se utilizará la siguiente metodología y cronología para alcanzar los objetivos propuestos:

1. **Análisis Estratégico:** Se propone realizar un análisis de las fuerzas competitivas del sector y un análisis PESTEL para la industria de jardines infantiles privados. Con esto se podrá tener una visión detallada respecto de las normativas, de los competidores y de los clientes. Se realizará un estudio de los barrios y sectores de comunas aledañas para identificar el potencial que tienen para la instalación de un nuevo jardín infantil y conocer las necesidades del segmento objetivo. Para esto se deberán analizar los lugares estratégicos y la competencia existente en el sector.
2. **Modelo de negocio:** Para el análisis que permitirá presentar una propuesta del modelo de negocio se propone utilizar el modelo CANVAS el cual permitirá identificar los elementos claves que generarán valor en el proyecto y que permitirá conocer los principales temas a abordar en el presente estudio. También se propone a través de un análisis FODA identificar las principales brechas y fortalezas del negocio que se busca expandir.
3. **Plan de Marketing:** Se propone realizar un estudio de mercado en base a metodologías cuantitativas y cualitativas, para lo cual se utilizarán estadísticas oficiales respecto a la población objetivo, estadísticas de instituciones afines a la educación preescolar y encuestas vía web. Además, se realizará mediante las herramientas del marketing la definición del producto, el lugar donde instalar el jardín, la estrategia de precios y de comercialización, comunicación y ventas, la propuesta de promoción y un plan de estrategia competitiva.
4. **Plan de Operaciones:** Se realizará un análisis de los procesos y tareas claves y de apoyo que permiten generar la propuesta de valor entregada a los clientes.

Con esta información se podrá esquematizar la cadena de valor y el flujo de operaciones optimo necesario para la entrega del servicio.

5. Plan de Recursos Humanos: Una vez definida la operación, se deberá definir el staff necesario para operar el negocio expandido, identificando las sinergias con el negocio actual, los perfiles de cargos y competencias necesarias para cada función, la forma en que se deberá llevar el reclutamiento y la definición del plan de remuneraciones acorde al mercado.
6. Plan Financiero: Una vez reunidos todos los antecedentes se realizará un plan financiero para evaluar la rentabilidad del proyecto considerando las distintas formas de financiamiento y utilizando una correcta tasa de descuento que defina el riesgo del negocio. Se generará un flujo de caja que entregará el VAN y la TIR del Negocio y los plazos de recuperación de capital.
7. Finalmente se entregará una propuesta a los socios junto con las conclusiones del análisis realizado.

## **VII. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El Jardín Infantil Tricahue, ubicado en el sector de Alto Macul comuna de La Florida, abre sus puertas en marzo del año 2005 pensando en construir un espacio educativo acorde a la propuesta de vida del sector, ofreciendo un espacio abierto a la familia, inclusivo y con un especial énfasis en el contacto y cuidado de la naturaleza. A medida que el proyecto inmobiliario donde se encuentra inmerso comenzó a crecer, fue aumentando paulatinamente la cantidad de familias y de niños que llegaron a sus aulas, convirtiéndolo en parte importante de la comunidad de Alto Macul.

En el año 2010, la directora del Jardín Sra. Paula Muñoz compra el derecho a llave del negocio y es quien ha estado a cargo de la propuesta educativa y de la administración hasta el día de hoy. Junto con este cambio también comenzaron a realizarse mejoras de gestión y administración que permitieron la madurez del negocio.

En el año 2013 se adquiere la propiedad, hecho que permitió en el año 2015 realizar una remodelación general del Jardín Infantil, con el fin de cumplir con la normativa vigente en cuanto estructura, seguridad y distribución de dependencias. Además, se implementaron áreas verdes, huertos y lugares de reciclaje lo que impuso un sello medioambientalista, que se ha mantenido hasta la fecha.

En el año 2018, en vista del potencial de la imagen y de la propuesta educativa, nace una nueva empresa llamada Jardín Infantil Tricahue Ltda. como una sociedad entre la Sra. Paula Muñoz con el 50% de participación, Sr. Jorge Nieto con el 40% y Eduardo Barrios con el 10%, pasando a formar parte del grupo de empresas de NB Inversiones (ver figura N°1), con el fin de expandir la propuesta educativa y de valor del Jardín Infantil Tricahue bajo una nueva marca denominada "Mundo Tricahue". La representación de esta nueva empresa recae en la Sra. Paula Muñoz y el Sr. Jorge Nieto.

Figura N° 1: Holding de empresas grupo NB Inversiones



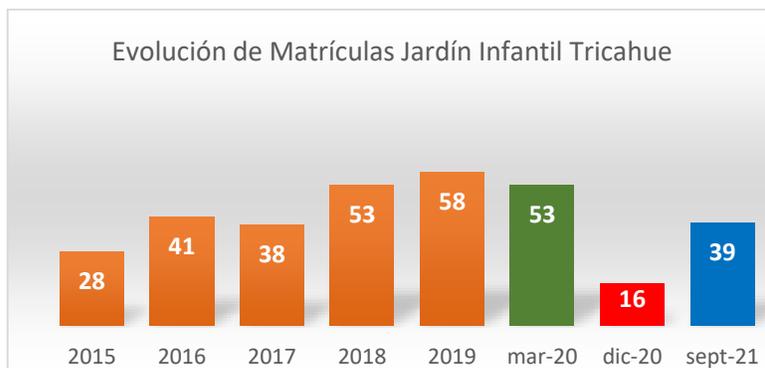
Fuente: Pagina Web NB Inversiones

Es así como el año 2019 se abre una nueva sede en el sector de Quebrada de Macul de la comuna de Peñalolén, incorporando el servicio de Sala Cuna no incluido en la propuesta inicial del Jardín de Alto Macul.

El año 2020 comenzó con un buen nivel de matrículas en ambas sedes, pero el negocio se vio drásticamente afectado por la pandemia mundial provocada por el virus SARS-Cov-2 y las medidas sanitarias de confinamiento que fueron implantadas en el país. Esto provocó una importante deserción que se vio materializada en una baja en los ingresos que finalmente obligó a cerrar la operación de ambas sedes y desvincular parte personal manteniendo solo el personal educativo para ofrecer clases online.

Para el año 2021 se tomó la decisión de abrir solo la sede de Alto Macul, en vista del potencial y solides que está ya tenía en el sector. Se ofrecieron a los apoderados 2 modalidades de clases: presencial y online. Se inicio el mes de marzo con 22 matrículas presenciales y 4 online. Una vez decretadas las cuarentenas, pasaron todos los alumnos a régimen online. En el mes de junio, en vista de que la condición sanitaria fue mejorando en el país y que las autoridades realizaron cambios en las restricciones de funcionamiento de este tipo de establecimientos educacionales, se retoman las clases presenciales logrando captar nuevas matrículas, llegando a contar a la fecha de la realización de este informe con 39 alumnos regulares (manteniendo 4 niños en modalidad online). La evolución de las matrículas durante el periodo 2015 – 2021 se puede ver en la figura N°2 (Jardin Infantil Tricahue Ltda., 2015 - 2021)

Figura N° 2: Evolución de matrículas 2015 - 2021



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de matrículas del Jardín Infantil Tricahue (Jardin Infantil Tricahue Ltda., 2015 - 2021)

Respecto a la organización de la empresa, la gerencia general está a cargo de la Sra. Paula Muñoz, quien tiene la función de administrar el negocio y además ejercer el cargo de directora educativa. Al pertenecer al grupo de empresas de NB inversiones, las funciones administrativas como son la contabilidad, recursos humanos, informática, logística y marketing son asumidas como parte de la operación de NB inversiones y sus costos son distribuidos porcentualmente entre todas las empresas del grupo. Un organigrama representativo de la empresa Jardín Infantil Tricahue Ltda. se puede ver en la figura N°3

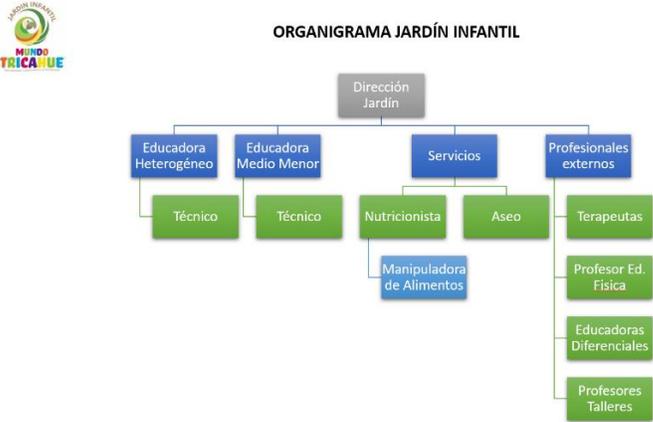
Figura N° 3: Organización Empresa Mundo Tricahue



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con la dirección de Mundo Tricahue

Dentro del Jardín Infantil, la directora tiene a cargo de un equipo multiprofesional formado por educadoras de párvulos, técnicos en párvulos, nutricionista, manipuladora de alimentos, personal de aseo, terapeutas, educadoras diferenciales, profesor de educación física y distintos profesores que imparten talleres extraprogramáticos. Esta organización se puede apreciar en la figura N°4

Figura N° 4: Organización Jardín Infantil



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con la dirección de Mundo Tricahue

La **Misión** que se establece para Mundo Tricahue es contribuir en la formación de la primera infancia potenciando a los niños en edad preescolar, tengan o no necesidades educativas especiales (NEE), una estimulación temprana, orientada a desarrollar y fortalecer aptitudes socioafectivas, favoreciendo aprendizajes significativos dentro de un currículo integral activo. Ello en estrecha relación y complementación con la labor educativa de la familia en un ambiente alegre, armonioso, acogedor de buen trato y de conservación del medio ambiente.

Su **Visión** es la de encaminar a los niños que forman sus primeros años en el jardín infantil “Mundo Tricahue”, a desarrollarse integralmente, partiendo de las bases afectivas, cognitivas, motrices y sociales y de proporcionar una base sólida, que forme personas con conciencia ecológica, dispuestas a expandir sus conocimientos en la sociedad que se insertan, capaces de generar cambios que apunten al respeto por la diversidad y la protección del Medio Ambiente.

La propuesta de valor que ofrece Mundo Tricahue es la de ser un Jardín Infantil con currículum integral, de atención personalizada, el cual busca imprimir un sello “Ecológico y Medio ambientalista”, para lo cual se realizan durante el año proyectos relacionados con esta impronta, lo que ha permitido acceder a la certificación de escuela sustentable (SNCAE) entregada y auspiciada por los ministerios de Medio Ambiente y Educación para generar una estrategia integral con la cual abordar la educación ambiental para la sustentabilidad en los establecimientos educacionales del país, promoviendo estilos de vida saludables, el cuidado del planeta, el reciclaje y la sustentabilidad orgánica.

## **VIII. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

La industria en estudio es la de prestación de servicios de educación para la primera infancia, la cual es abordada por cada país de acuerdo sus políticas de estado referente a la educación y cuidado de los niños entre los 0 y 6 años.

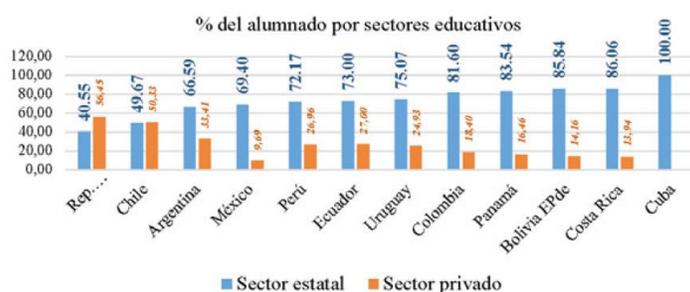
La primera infancia es una etapa de rápido desarrollo cerebral, cuando los niños pequeños aprenden rápida y constantemente a través de sus experiencias e interacciones, por tanto, contar con una educación de alta calidad en este periodo puede proporcionar un impulso para que los niños progresen en su viaje educativo, equipados con habilidades que les permitirán tener éxito, tanto en la educación superior como en su vida en general. Una educación de mala calidad puede afectar gravemente al desarrollo social y emocional de los niños, y también puede ser perjudicial para su bienestar general en una edad en la que son muy vulnerables. En países en los cuales cuenta con una educación de calidad, las inversiones realizadas en la prestación de servicios de educación de la primera infancia conducen a rendimientos sólidos, tanto para las personas a lo largo de su vida como para las economías y las sociedades en su conjunto y, además, permite que los padres pueden decidir regresar o unirse a la fuerza laboral, razones suficientes para que muchos países inviertan en esta industria, tanto con recursos públicos como privados.

## a) Mercado Global

La educación de la primera infancia es abordada de distintas formas a nivel mundial y los fondos que invierten los estados para su financiamiento tienen directa relación en si esta es considerada como un servicio de cuidado infantil o bien una labor formadora y esencial en el desarrollo de las personas y del país. Por lo general la demanda de educación es cubierta mediante presupuesto estatal como por la participación de privados con y sin fines de lucro.

Para América Latina y el caribe los servicios de enseñanza preescolar estatal predominan en la mayoría de los países, o sea el gasto para las familias sería nulo, con excepción de Chile, Uruguay y República Dominicana que presentan un alto porcentaje de matriculación privada respecto a la pública y en el caso de Uruguay donde el nivel de 0 a 3 años solamente es cubierto por la oferta privada

Figura N° 5: Participación pública y privada en la educación preescolar en América Latina y El Caribe



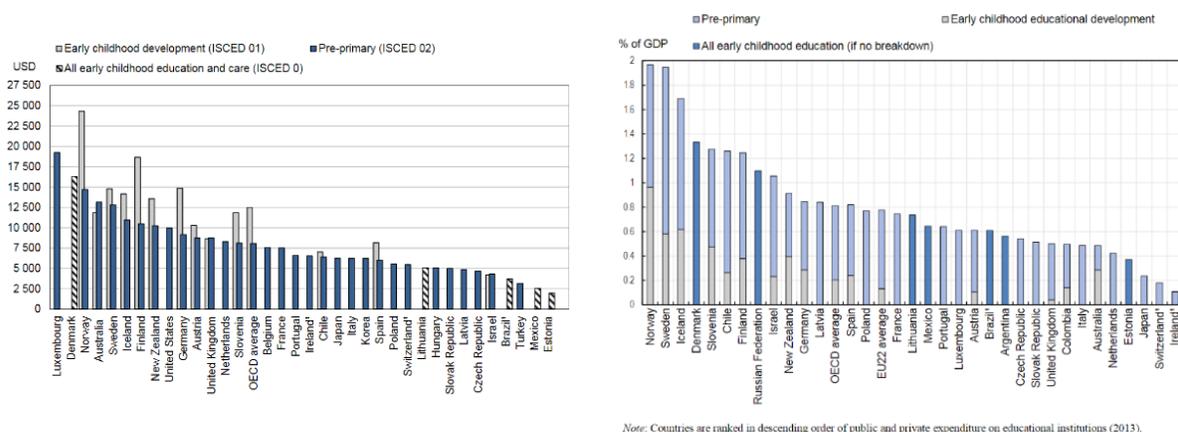
Fuente: (Concha Díaz, Bakieva, & Jornet Meliá, 2019)

En Europa, todos los países cuentan con servicios de educación para la primera infancia autorizados y subvencionados, pero en algunos de ellos (la República Checa, Grecia, Irlanda, los Países Bajos, Polonia, el Reino Unido y Liechtenstein) la oferta educativa para niños menores de tres años sostenida con fondos públicos es muy limitada o prácticamente inexistente, y la tasa de participación en centros subvencionados es muy baja. (OEA Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural, 2009)

La educación preescolar de calidad está liderada por Finlandia, Suecia, Reino Unido, Noruega y Bélgica. Estos países presentan características comunes: profesionales de calidad y constantemente capacitados, diseño de carrera para los profesionales, creación de liderazgo e innovación entre los profesionales, valores y contenidos alineados a las necesidades de la sociedad y participación de los padres. Esto tiene relación con la cantidad de recursos que estos países destinan a la educación inicial y el uso eficiente de ellos. (OECD, 2017)

A continuación, se puede apreciar cual es el nivel de inversión tanto pública como privada en la educación preescolar en los distintos países de la OCDE

Figura N° 6: Inversión en educación preescolar en los países de la OCDE



Note: Countries are ranked in descending order of public and private expenditure on educational institutions (2013).

Fuente: (OECD, 2017)

Respecto al estado de la industria de la educación para la primera infancia a nivel global, en el último informe realizado por la empresa de estudios de mercado Facts & Factors, se indica que hasta el año 2019 los montos transados en esta industria eran de alrededor de USD M\$245.000.000 y se prevé que alcance más de USD M\$480.000.000 para el año 2026. La tasa de crecimiento anual compuesto anticipada (CAGR) para este mercado es de alrededor del 10.5% en el periodo 2020 - 2026.

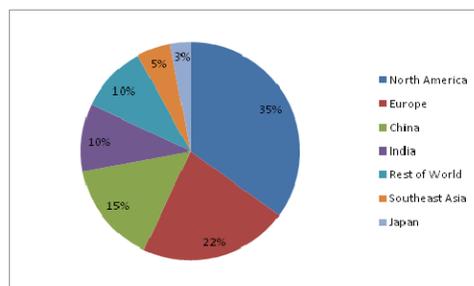
En la actualidad, el segmento educacional de 5 a 8 años domina el mercado mundial, al captar alrededor del 50% de los ingresos del mercado. Sin embargo, se prevé que el segmento de 3 a 5 años crecerá notablemente a una tasa compuesta anual de más del 11% durante todo el período de pronóstico.

Los analistas han pronosticado que el mercado de la educación de la primera infancia en algunos países del sudeste asiático como India y China está floreciendo a un ritmo exagerado debido a las tendencias crecientes de la educación de la primera infancia y al aumento de los fondos públicos para el desarrollo del sector.

En el segmento de productos, la categoría de “institución de educación a distancia” ha surgido recientemente en el mercado mundial de educación infantil. Sin embargo, se espera que crezca a una tasa compuesta anual considerable durante el período de pronóstico que aborda el estudio. (Facts & Factors, 2020)

En la figura 7 se puede apreciar el atractivo del mercado mundial de educación infantil por región.

Figura N° 7: Atractivo del mercado mundial de educación infantil en 2018, por región



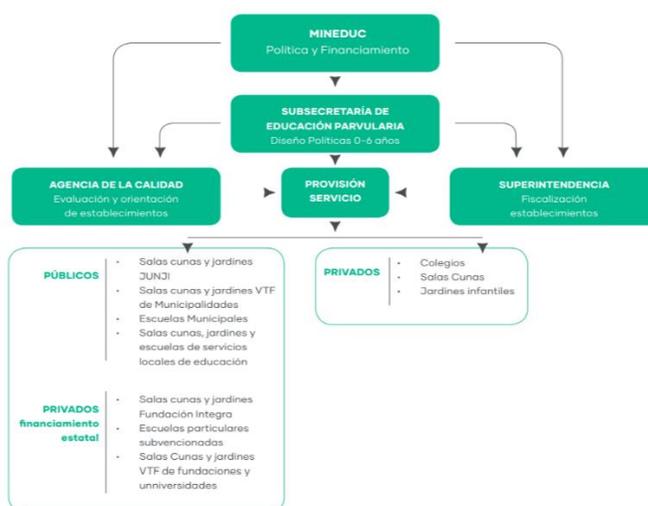
Fuente: (Facts & Factors, 2020)

## b) Mercado Local

La institucionalidad de la educación parvularia en Chile (ver figura N°8) está regida por el Ministerio de Educación a través de la subsecretaría de educación parvularia. Este organismo político-técnico tiene la función del diseño y gestión de las políticas públicas del nivel y se apoya tanto en la Intendencia de Educación Parvularia, inserta en la Superintendencia de Educación, cuyo fin es elaborar y proponer los criterios técnicos que permitan fiscalizar los establecimientos de Educación Parvularia, como también en la Agencia de la Calidad de la Educación la cual se enfoca en evaluar y orientar a los establecimientos en busca del mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas.

La provisión del servicio público está en manos de establecimientos estatales, con colaboración de establecimientos privados sin fines de lucro con financiamiento estatal. La provisión del servicio privado está compuesta por colegios privados certificados que imparten el nivel de Educación Parvularia en conjunto con salas cunas y jardines infantiles privados con y sin certificación. (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

Figura N° 8: Institucionalidad Educación Parvularia



Fuente: Informe de caracterización de la educación parvularia 2020 (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

El Estado reconoce e impulsa la Educación Parvularia a través del Sistema Chile Crece Contigo y el Plan Nacional de Superación de la Pobreza, destinando recursos para la atención integral de niños en establecimientos de servicio público. El aporte estatal a la educación parvularia durante el año 2020 fue de M\$ 365.249.745 (DIPRES, 2020)

**Los jardines infantiles y salas cunas JUNJI** son establecimientos financiados 100% por el estado que permiten a niños de entre dos y cuatro años de familias vulnerables acceder a atención integral de calidad que entrega cuidado, educación, alimentación y atención social. Se focaliza en los niños de los primeros tres quintiles con mayor índice de vulnerabilidad.

La JUNJI también financia a organismos públicos o privados sin fines de lucro, tales como instituciones del Estado, municipalidades o corporaciones municipales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales que proveen Educación Parvularia gratuita, a través de contratos en los que se establecen resguardos para asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio y el debido cuidado del patrimonio del Estado (Ley 17.301). En total corresponden a 3.041 establecimientos que forman parte de la red JUNJI y utilizan el 72,64% del presupuesto estatal. La transferencia de fondos se realiza mediante montos unitarios por párvulo que varían de acuerdo con la región, la edad y asistencia. Dichos jardines infantiles son fiscalizados y supervisados técnicamente por la JUNJI. (MINEDUC, 2014) (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

**Los jardines infantiles Integra** corresponden a los establecimientos privados con financiamiento estatal. La Fundación Nacional para el Desarrollo Integral del Menor (Integra), es una institución de derecho privado sin fines de lucro, que pertenece a la Red de Fundaciones de la Presidencia y cuyo foco se encuentra en familias de bajos recursos, por tanto, al igual que los jardines JUNJI son totalmente gratis. Este tipo de institución aporta además en aumentar la cobertura de la educación de la primera infancia a través de distintos programas no convencionales como lo son los “Jardines sobre ruedas” para sectores rurales, “Mi jardín al hospital”, para niños hospitalizados en el sistema público y otros programas de acercamiento educativo. Existen 1.145 establecimiento Integra los cuales utilizan el 27.3% del financiamiento estatal.

La educación parvularia estatal es complementada con una red de **jardines infantiles, salas cunas y colegios de financiamiento privado que imparten niveles Medio Mayor (Play Group), Kinder y Pre-kinder,** los cuales se encuentran en un proceso de transición hacia un reconocimiento oficial otorgado por el Ministerio de Educación (Ley N° 20.832), el cual consiste en la comprobación del cumplimiento de requisitos técnico-pedagógicos, jurídicos y de infraestructura y que se formaliza mediante un acto administrativo, donde el ministerio entrega al establecimiento educacional la facultad de certificar, válida y autónomamente, la aprobación de cada uno de los ciclos y niveles que conforman la educación regular, y ejercer los demás derechos que confiere la ley. Los establecimientos de educación parvularia tienen plazo hasta diciembre del 2022 para regularizar su condición y lograr el reconocimiento para poder operar. Este tipo de establecimientos se diferencian

principalmente en la metodología educacional ofrecida a los padres la cual puede ser tradicional (la cual sigue los lineamientos del ministerio de educación) o alternativa.

Dentro de los métodos alternativos aplicados en Jardines Infantiles en Chile podemos destacar los siguientes (Lopez, 2016):

- Método Montessori: este es considerado más como una filosofía que como un método de aprendizaje, su principio es “seguir al niño” valorando su libertad, actividad, vitalidad e individualidad. El docente cumple un papel de guía, el que es más activo al principio para ir entregando paulatinamente la autonomía al niño. La actividad física y el movimiento (ejercicios libres, con mucha importancia del material didáctico) son la base del aprendizaje, recreando el mundo exterior, afinando su voluntad y generando confianza en sí mismos.
- Método Waldorf: esta metodología se basa en la filosofía de que el ser humano está constituido de cuerpo, espíritu y alma respetándose e integrándose estos tres elementos. Sus valores son la fraternidad, la cooperación y la igualdad de derechos. El docente juega el rol de ejemplo. El método mezcla actividades intelectuales, artísticas, y prácticas (por ejemplo, juegos de contacto con la naturaleza), las cuales actúan como vehículo de aprendizaje.
- Método Reggio Emilia: esta metodología se basa en la investigación y exploración de los temas que le interesan, con un aprendizaje social y cultural, y un enfoque con respecto de la diversidad y cooperador. Los docentes deben velar por facilitar el descubrimiento del interés y la participación en los grupos de alumnos, sus padres y la comunidad. El entorno y la infraestructura es clave en proporcionar estímulos. El trabajo en grupo (comunidad) es parte fundamental de la enseñanza.
- Método High Scope: esta metodología se basa en que el niño es constructor de sus conocimientos a través de interactuar con otros y del uso de materiales sencillos, tomando decisiones de acuerdo con sus intereses. El método busca respetar los tiempos del niño, su edad y su velocidad de desarrollo, tanto en sus emociones, intelecto y capacidades físicas. Los docentes actúan como guía deben procurar que los niños alcancen experiencias variadas y significativas y asegurarse de que los niños se involucren activamente en su aprendizaje. Las actividades deben realizarse en un ambiente cálido y estimulante, destacan sus elementos simples utilizando muchas veces materiales reciclados.

Los establecimientos de educación parvularia privada tiene foco principalmente en familias ubicadas en el V quintil de ingresos y que definen el segmento objetivo del presente estudio (NSE: AB – C1a – C1b – C2) lo cual se puede apreciar en la Tabla 2

Tabla 2: Distribución de matrículas en Jardines Infantiles de acuerdo con el ingreso de los hogares

Tipo de Establecimiento (Dependencia Administrativa)	Quintiles de Ingreso de Hogares					Total
	I	II	III	IV	V	
Municipal	70.141	54.550	35.378	18.993	7.812	186.874
Particular Subvencionada	46.538	43.595	39.102	37.279	18.926	185.440
Corporación de Administración Delegada	2.151	1.791	1.697	1.091	545	7.275
Particular no Subvencionada	4.745	7.082	11.103	15.281	46.764	84.975
JUNJI	39.149	39.435	32.294	17.124	7.217	135.219
INTEGRA	18.820	17.809	10.813	8.163	2.042	57.647
J. Infantil/S. Cuna del trabajo de la madre o del padre	607	462	1.198	1.620	2.913	6.800
No sabe	53	270	0	152	64	539
Total	182.204	164.994	131.585	99.703	86.283	664.769

Fuente: (Junta Nacional de Jardines Infantiles – JUNJI, 2017)

El total de ventas anuales en el rubro de Jardines Infantiles Privados informado por las estadísticas oficiales del SII para el año 2019 fue de UF 10.567.542, con una participación de 4.329 empresas a nivel nacional. De esta cifra, el 54% corresponde a ingresos por ventas en la región metropolitana.

Finalmente, respecto a la cobertura de la educación parvularia, en Chile se supera en promedio el 50% de la población objetivo considerando las matrículas en salas cunas y jardines infantiles con financiamiento estatal, establecimientos públicos y privados. Importante es destacar que este índice está bajo el promedio de los países de la OCDE. Lo anterior se puede observar en la Tabla 3

Tabla 3: Nivel de cobertura de la población objetivo

Edad	3 años	4 años	5 años	6 años	3-5 años
Chile	56%	86%	95%	97%	79%
Promedio OCDE	76%	88%	95%	98%	86%
Brecha (puntos porcentuales)	20	2	0	1	7

Fuente: (Libertad y Desarrollo, 2018)

## IX. ANÁLISIS PORTER DE LA INDUSTRIA

A continuación, se realizará un análisis de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter, con el fin de ver el atractivo de la industria de **Jardines Infantiles privados**.

### a) Amenaza de nuevos Competidores

- **Requerimiento de capital:** Se considera que el requerimiento de capital es medio – alto. Lo anterior considerando que la gran cantidad de proyectos son impulsados por personas ligadas a la educación parvularia, quienes en Chile no tienen un nivel de ingreso alto y deben financiar mediante créditos el capital necesario para financiar tanto el acceso a una vivienda adecuada a través de compra o arriendo de un inmueble, realizar las modificaciones a su estructura y distribución para cumplir con la normativa vigente y la adquisición de material didáctico, juegos para niños, sistemas de seguridad, etc. Por otro lado, el capital de trabajo para la operación de acuerdo con los informes de resultados del Jardín Trichahue bordea los \$15.000.000 (Jardin Infantil Trichahue Ltda., 2020)
- **Economía de Escala:** Fuera de los establecimientos pertenecientes a la JUNJI y Fundación INTEGRAL, y la cadena de jardines Vitamina, el mercado es bastante fragmentado y la mayoría de las instituciones cuentan sólo con un establecimiento y en algunos pocos casos 2 o 3 sedes las cuales pueden aplicar algunas economías de escala en compras de materiales didácticos, y uso de personal administrativo y de apoyo.
- **Costos de Transferencia:** Es bajo porque no existen restricciones a las familias para cambiarse a otros establecimientos. Por lo general no existen contratos que retengan a los clientes y algunos casos solo se cobra un monto de salida bajo acordado entre ambas partes. Sin embargo, se debe considerar el costo emocional y afectivo de las familias y del niño ante a un cambio, como también el costo reputacional y a la imagen de un establecimiento ante la salida de un cliente insatisfecho.
- **Políticas y Regulaciones:** Existe una nueva regulación con exigencias de programas e infraestructura que todos los establecimientos educacionales para la primera infancia del país deberán cumplir y certificarse ante la Subsecretaría de Educación Parvularia antes de diciembre del 2022. Los Establecimientos que no tengan el reconocimiento y certificación no podrán funcionar. Además, existen exigencias municipales necesarias para poder optar a las patentes y del ámbito sanitario para tener la aprobación del SEREMI de Salud (ver Anexo 5).

Por otro lado, actualmente está en trámite la legislación respecto a la obligatoriedad del Kínder, que, si bien actualmente es impartido por Jardines Infantiles y Colegios, puede ser un factor importante a considerar como un foco de atracción hacia esta industria.

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que la fuerza referida a la amenaza de nuevos competidores es **alta**.

a) Rivalidad de los competidores

- Estructura competitiva de la industria

La industria de Jardines Infantiles en Chile se divide en 3 grandes grupos. Estos son los Jardines públicos y privados con financiamiento del estado, los subvencionados y los Jardines infantiles privados. Dentro de los jardines infantiles privados en general está bastante fragmentada y las barreras de ingreso son bajas, por tanto, existe una amenaza respecto del ingreso de más actores que puede conducir a una competencia de precios para captar parte de la demanda. De acuerdo con datos oficiales del SII, el crecimiento de cantidad de Jardines Infantiles privados se ha mantenido relativamente estable marcando un incremento el año 2018 en las comunas del sector oriente (ver Tabla 4). Sin embargo, el impacto económico de la pandemia ha obligado a varios establecimientos a cerrar definitivamente sus operaciones, disminuyendo la oferta existente en la industria.

Tabla 4: Variación número de Jardines Infantiles

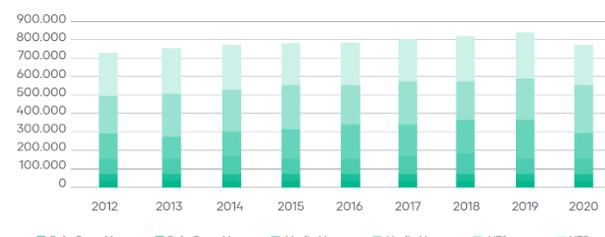
Numero de Empresas con Rubro Jardin Infantil Privado					
Comunas	2015	2016	2017	2018	2019
Peñalolen	41	42	42	53	49
Ñuñoa	74	72	74	92	96
Las Condes	109	104	103	121	122
La Reina	41	37	37	40	42

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos del SII (SII, Estadísticas de Empresas, 2020)

- Demanda de la industria

Respecto a la demanda de la industria podemos indicar que de acuerdo con cifras oficiales del MINEDUC el nivel de matrículas en este mercado ha evolucionado durante los últimos 8 años de manera progresiva con un aumento del 13,8% entre los años 2012 y 2019. Sin embargo, el año 2020 se produjo una baja del 4,5% producto principalmente de la crisis sanitaria por COVID – 19 que aqueja al país, pero que con el levantamiento de las restricciones durante el año 2021 se estima que esta situación se revertirá (ver figura N°9). (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

Figura N° 9: Variación número de Matriculas



Fuente: Bases de Datos de Matrícula Educación Parvularia Cierre, Centro de Estudios MINEDUC, noviembre del 2012 al 2020.

Fuente: (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

- Condiciones de costos

La estructura de costos de las empresas que participan en esta industria por lo general está relacionada con el pago de arriendo de inmueble, costos de remuneraciones y servicios básicos entre otros, por tanto, la rentabilidad del negocio está atada al volumen de matrículas. Esto genera una mayor rivalidad entre los competidores que buscarán diferenciarse en el servicio para captar la demanda.

- Barreras de salida

Las barreras de salidas son bajas, considerando que por lo general los recintos son casas habitacionales refaccionadas, a las cuales es factible cambiarle el giro para liquidarlo o utilizarlo para otro fin. Sin embargo, están los costos asociados a la desvinculación del personal los cuales deberán estar considerados dentro de las provisiones del negocio y que el número de personal asociado a la operación del jardín infantil tampoco es elevado.

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que la fuerza referida a la rivalidad entre competidores es **baja**.

#### **b) Poder de negociación de los Clientes**

- Considerando que los compradores de esta industria son clientes individuales a los cuales se les presta el servicio de educación parvularia, no se visualiza la capacidad de negociar para que las compañías de la industria bajen los precios que cobran o que puedan acceder a compras por volumen que les permita presionar la reducción de precios.
- Los compradores tienen la facultad de elegir entre la variada oferta que existe en el mercado y el costo del cambio es bajo en términos económicos. La elección muchas veces estará limitada solo por temas de ubicación dentro del sector en que se necesite el servicio y diferenciada por el modelo educativo ofertado.
- La necesidad de contar con el servicio es alta, puesto que en muchos casos es un tema que deben resolver de forma obligada para permitir el desarrollo íntegro del niño, como también para poder dar el espacio y tiempo a los padres para desarrollar sus trabajos.
- El precio del servicio puede representar una parte importante de sus costos por tanto por lo general buscan cotizar con las distintas opciones que tienen en la industria buscando precios más bajos.
- No se ve una amenaza en cuanto a una integración hacia atrás por parte de los padres.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que la fuerza referida a la negociación de los clientes es **baja**.

### c) Poder de negociación de los Proveedores

- Existe una gran variedad de proveedores de suministros para la operación del jardín infantil (equipamiento, alimentación, materiales, etc.) y de servicios especializados (personal educativo y de apoyo) por tanto no existe un proveedor clave que pueda ejercer algún tipo de presión respecto a precios por suministros. Sin embargo, existen otro tipo de proveedores que no tienen sustitutos, pero que son públicos y regulados. Estos son las municipalidades, a cargo de entregar las patentes, y el MINEDUC a cargo de entregar la aprobación y el certificado para operar.
- El costo de cambiar de proveedores de suministros y servicios es bajo.
- No existe amenaza de integración hacia delante de los proveedores de suministros. Puede existir en menor escala una amenaza respecto del personal educativo, en caso de que pueda organizarse y generar un nuevo establecimiento que sea competencia del existente o en las otras formas no convencionales (Ej.: homescholing)
- No existe posibilidad de la integración hacia atrás para ingresar a la industria de los proveedores.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que la fuerza referida al poder de negociación de los proveedores **baja**.

### d) Amenaza de servicios sustitutos

Existen servicios sustitutos que pueden satisfacer en parte las necesidades de los clientes. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Guarderías: Son establecimientos cuyo fin es el cuidado y resguardo de niños desde 3 hasta 12 años, en la cual se proporciona entretención o recreación a los menores. Los menores no pueden permanecer por más de 4 horas en el recinto. No están facultados para aplicar algún tipo de programa de educación parvularia, ni están regidos por el Ministerio de educación. (Bravo, 2019)
- Colegios con niveles de educación parvularia: Existen varios colegios que han implementado el nivel Medio Mayor denominado “Play Group” dando el paso posterior a Pre – Kinder y Kinder. Por lo general con el ingreso temprano del niño al colegio los padres aseguran la matrícula y el cupo del niño para los niveles superiores de educación. Esto implica un sustituto para la demanda de niños entre 3 a 6 años.
- Home Schooling: Es un modelo de educación nacida en los Estados Unidos, y que consiste en educar los niños en sus propias casas y lejos de las escuelas

tradicionales a través de la contratación del servicio de una educadora privada para el desarrollo de los programas educativos establecidos por el ministerio de educación.

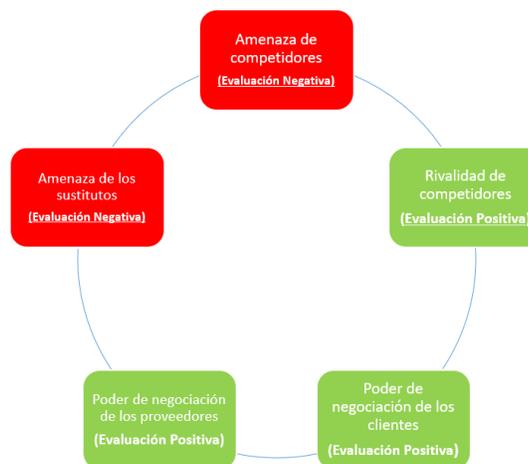
- Servicio de niñeras: Existe la posibilidad de dejar a los niños con una persona que ofrezca el servicio privado de cuidadora de niños, pero no tendrá asociada un programa educativo.
- Cuidado por un familiar: Esta la opción de dejar al menor a cargo de un familiar mientras los padres se encuentran en el trabajo. Pero al igual que la opción anterior, este sustituto tiene la desventaja de no tener asociado un programa educativo, lo cual es fundamental para el desarrollo cognitivo del menor.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que la fuerza referida a la amenaza de sustitutos es **alta**.

### ***Conclusión análisis de fuerzas competitivas del sector***

Luego del análisis de las 5 fuerzas competitivas del sector (figura N°10), podemos concluir que si bien existe una amenaza latente de entrada de nuevos competidores y que además existen servicios similares, pero no 100% sustitutos del servicio que presta un establecimiento de educación parvularia con sala cuna, la industria sigue siendo atractiva para el desarrollo del negocio, considerando la demanda existente y de que el número de actores en el mercado ha variado producto del impacto económico de la pandemia. Además, el poder de negociación de los clientes y de proveedores no se visualiza como amenaza al proyecto de negocio en evaluación.

*Figura N° 10: Resumen resultado análisis de Porter*



**Fuente:** Elaboración propia

## X. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El principal objetivo de este capítulo es poder entender el entorno en donde se desarrollará el negocio y como este ha cambiado producto de la pandemia que ha obligado a cerrar varios establecimientos y que podrían abrir una posibilidad interesante de negocio para la expansión. Para ello es esencial definir los barrios y sectores en donde se evaluará la instalación de la nueva sede de forma enfocar los estudios de mercado y de la competencia en esas comunas de la capital.

Considerando que la sede principal del Jardín Infantil Tricahue se encuentra en la comuna de La Florida, sector Alto Macul, se ha tomado la decisión de enfocar el estudio en las comunas aledañas del sector oriente como son Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa y Peñalolén, entendiendo que las necesidades del segmento económico objetivo (ABC - C1 y C2) son similares a las que actualmente son atendidas en la sede de Alto Macul y que podrían generar ciertas sinergias con el negocio actual (INE, 2017).

De acuerdo con lo anterior, y con el fin de acotar el estudio, se han tomado las cifras estadísticas de la población entre 0 y 6 años informada por el INE en último CENSO realizado en nuestro país el año 2017 (Tabla 5), cifra que posteriormente será ajustada de acuerdo al porcentaje asociado al segmento objetivo en cada comuna entregado por el estudio de ADIMARK. (Adimark, 2002)

Tabla 5: Población entre 0 y 6 años comunas del sector oriente

NOMBRE COMUNA	EDAD	TOTAL POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA	HOMBRES	MUJERES
LA REINA	0	841	416	425
LA REINA	1	983	502	481
LA REINA	2	1.091	565	526
LA REINA	3	1.055	526	529
LA REINA	4	1.180	627	553
LA REINA	5	1.099	569	530
LA REINA	6	1.227	617	610
LAS CONDES	0	3.246	1.692	1.554
LAS CONDES	1	3.536	1.810	1.726
LAS CONDES	2	3.274	1.643	1.631
LAS CONDES	3	3.061	1.570	1.491
LAS CONDES	4	3.081	1.545	1.536
LAS CONDES	5	2.962	1.529	1.433
LAS CONDES	6	3.063	1.531	1.532
ÑUÑOA	0	2.497	1.314	1.183
ÑUÑOA	1	2.619	1.349	1.270
ÑUÑOA	2	2.554	1.323	1.231
ÑUÑOA	3	2.296	1.137	1.159
ÑUÑOA	4	2.199	1.113	1.086
ÑUÑOA	5	2.135	1.084	1.051
ÑUÑOA	6	2.114	1.112	1.002
PEÑALOLÉN	0	2.686	1.334	1.352
PEÑALOLÉN	1	3.098	1.526	1.572
PEÑALOLÉN	2	3.176	1.606	1.570
PEÑALOLÉN	3	3.102	1.575	1.527
PEÑALOLÉN	4	3.208	1.606	1.602
PEÑALOLÉN	5	3.350	1.740	1.610
PEÑALOLÉN	6	3.449	1.758	1.691
PROVIDENCIA	0	1.792	940	852
PROVIDENCIA	1	1.731	861	870
PROVIDENCIA	2	1.475	725	750
PROVIDENCIA	3	1.426	734	692
PROVIDENCIA	4	1.270	650	620
PROVIDENCIA	5	1.150	609	541
PROVIDENCIA	6	1.189	606	583

Fuente: Estadísticas INE 2017 (INE, 2017)

Por otra parte, se ha tomado de las estadísticas del SII el número de empresas contribuyentes declaradas el año 2020 con actividad económica en educación preescolar privada en cada una de estas comunas (Tabla 6). (SII, Estadísticas de Empresas, 2020)

Tabla 6: Numero de Empresas Preescolar Privada 2020

Año Comercial	Comuna del domicilio o casa matriz	Actividad economica	Número de empresas
2020	Peñalolén	850021 - Enseñanza preescolar privada	43
2020	La Reina	850021 - Enseñanza preescolar privada	37
2020	Ñuñoa	850021 - Enseñanza preescolar privada	96
2020	Providencia	850021 - Enseñanza preescolar privada	68
2020	Las Condes	850021 - Enseñanza preescolar privada	128

Fuente: Estadísticas SII 2020 (SII, Estadísticas de Empresas, 2020)

Con esta información fue posible calcular la razón niños/jardín infantil (Tabla 7), de forma de poder centrar el estudio en aquellas comunas que tengan mayor necesidad de contar con nuevos establecimientos. El resultado de este análisis se puede apreciar en el siguiente recuadro

Tabla 7: Cálculo de razón Niños por Jardín Infantil en comunas del sector oriente

	Numero	Niños	ABC1	C2	% poblacion Objetivo	N° poblacion	Niños/Jardines
<b>Las Condes</b>	128	22.223	48,6%	30,7%	79,3%	17.623	137,7
<b>Peñalolen</b>	43	22.069	11,1%	14,0%	25,1%	5.539	128,8
<b>La Reina</b>	37	7.476	40,6%	20,5%	61,1%	4.568	123,5
<b>Ñuñoa</b>	96	16.414	28,7%	35,1%	63,8%	10.472	109,1
<b>Providencia</b>	68	10.033	36%	38%	74,2%	7.444	109,5

Fuente: Elaboración Propia

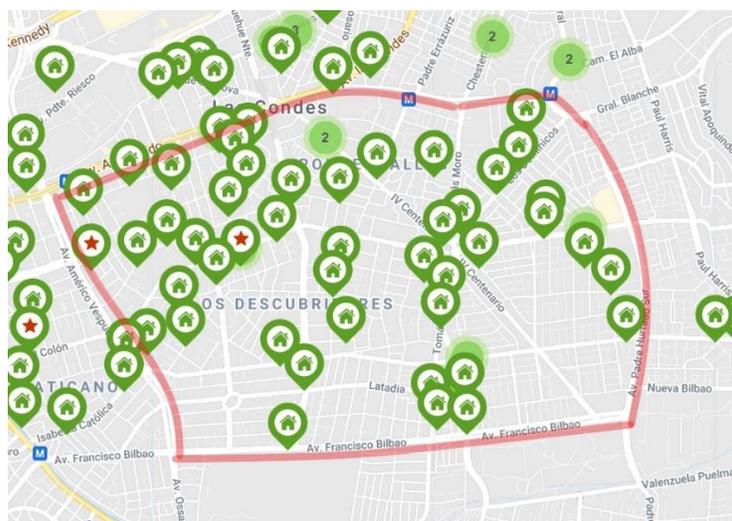
De acuerdo a lo anterior, se seleccionan estratégicamente las 3 comunas con el mayor ratio, lo cual entrega un buen indicador de mayor necesidad de contar con este tipo de establecimientos para poder atender las necesidades de los padres y de la población infantil existente.

### a) Estudio de Barrios y Sectores

Para realizar el estudio de barrios y sectores se ha utilizado la herramienta disponible en la página web [www.mijardininfantil.cl](http://www.mijardininfantil.cl) (Mi Jardín Infantil, 2021) la cual entrega una referencia geográfica de la ubicación de los establecimientos inscritos en este portal, el cual es uno de los más utilizados por este tipo de empresas para promocionar sus servicios. Para cada comuna se selecciona el sector más atractivo de acuerdo al segmento objetivo definido para este estudio.

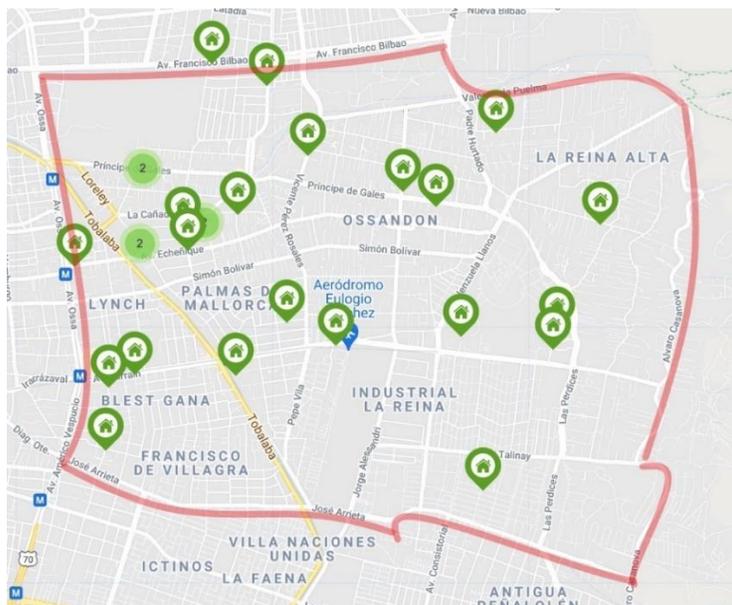
A continuación, se muestra el escenario para cada una de las comunas.

Figura N° 11: Distribución Jardines Infantiles Comuna de Las Condes



Fuente: [www.mijardininfantil.cl](http://www.mijardininfantil.cl) (Mi Jardín Infantil, 2021)

Figura N° 12: Distribución Jardines Infantiles Comuna de La Reina



Fuente: [www.mijardininfantil.cl](http://www.mijardininfantil.cl) (Mi Jardín Infantil, 2021)

Figura N° 13: Distribución Jardines Infantiles Comuna de Peñalolén



Fuente: [www.mijardininfantil.cl](http://www.mijardininfantil.cl) (Mi Jardín Infantil, 2021)

Se puede concluir que la mayor densidad de establecimientos se encuentra ubicado en la comuna de Las Condes, dejando a La Reina y Peñalolén con mayor espacio de crecimiento y menor competencia.

### b) Precio de los Inmuebles

Para poder determinar el precio de los inmuebles en estas comunas se realizó una prospección mediante los portales disponibles en Internet buscando casas en venta que ya cuenten con las modificaciones necesarias para uso como Jardín Infantil, o bien tengan potencial para ser utilizado con este destino. El detalle de los inmuebles se puede encontrar en el Anexo 1. Un resumen de esta información se presenta en las Tablas 8 – 9 y 10

Tabla 8: Valor Propiedades comuna de Las Condes

Valor propiedades comuna de Las Condes				
	m2	Valor Propiedad	UF	UF/m2
Opción 1	564	\$ 878.026.649	28.295	50,2
Opción 2	631	\$ 763.688.700	24.611	39,0
Opción 3	640	\$ 686.742.272	22.131	34,6
			Promedio	41,3

Fuente: Elaboración propia en base a portales inmobiliarios

Tabla 9: Valor Propiedades comuna de La Reina

Valor propiedades comuna de La Reina				
	m2	Valor Propiedad	UF	UF/m2
Opción 1	926	\$ 524.350.723	16.898	18,2
Opción 2	1000	\$ 834.617.423	26.896	26,9
Opción 3	700	\$ 511.857.555	16.495	23,6
			Promedio	22,9

Fuente: Elaboración propia en base a portales inmobiliarios

Tabla 10: Valor Propiedades comuna de Peñalolén

Valor propiedades comuna de Peñalolén				
	m2	Valor Propiedad	UF	UF/m2
Opción 1	200	\$ 236.150.942	7.610	38,1
Opción 2	307	\$ 330.493.000	10.650	34,7
Opción 3	737	\$ 465.400.050	14.998	20,3
			Promedio	31,0

Fuente: Elaboración propia en base a portales inmobiliarios

Se debe considerar que el inmueble donde funcionó la antigua sede del Jardín Infantil ubicada en el sector de Quebrada de Macul en Peñalolén, de propiedad de Inmobiliaria NB, aún no ha sido liquidada o destinada a otro uso y por tanto se encuentra abierta la posibilidad de volver a arrendar este inmueble para reactivar el negocio si es que el presente estudio arroja que el proyecto es viable en este sector. El valor del arriendo de este inmueble es de 29 UF/mes

### c) Derechos a llaves

El derecho de llaves se refiere a una inversión inmobiliaria que consiste en la adquisición de la facultad de operar un negocio, cualquiera sea este, actuando de propietario y recibiendo ingresos por esta actividad comercial. Esta opción se ve atractiva pensando en que se trata de una inversión menor, pero que trae asociado el pago del arriendo del inmueble. Dentro del presente estudio se han detectado algunas ofertas atractivas en las comunas y sectores objetivos y que se resumen en la Tabla 11. El detalle se puede revisar en el Anexo 2.

Tabla 11: Valor derechos a llaves comunas en estudio

Comuna	Valor	Cantidad de Párvulos	Cantidad Sala Cuna	Arriendo
La Reina	\$ 125.000.000	50	20	\$ 1.500.000
La Reina	\$ 50.000.000	56	12	\$ 1.650.000
La Reina	\$ 45.000.000	40	0	\$ 1.250.000
Las Condes	\$ 58.000.000	45	0	\$ 3.413.000
Las Condes	\$ 60.000.000	40	20	\$ 1.000.000
Las Condes	\$ 70.000.000	45	0	\$ 2.200.000

Fuente: Elaboración propia

#### **d) Estudio de competencia y de oferta**

Una vez seleccionadas las comunas en la cual se enfocará el estudio, se realiza una prospección de los jardines infantiles existentes en los sectores de interés, acotándolo a los barrios de sectores socioeconómicos de acuerdo al segmento objetivo, los cuales representan la competencia existente en cada sector. Para ello, se utiliza como fuente de información la base de datos disponible en el sitio web “Mi Jardín Infantil” ([www.mijardininfantil.cl](http://www.mijardininfantil.cl)) la cual pone a disposición de los usuarios, un listado de establecimientos por comuna y en la cual es posible visualizar en un mapa la ubicación de cada uno de ellos. Esta página web entrega información relevante para realizar el estudio de mercado, como son la dirección y los teléfonos de contacto, información que en algunos casos se encontraba desactualizada, por lo cual fue necesario buscar directamente en las páginas web de cada uno de los establecimientos la actualización de los datos, o bien complementarla con información levantada directamente en terreno. Esta base de datos fue complementada con información del área de compras de una importante marca de libros escolares con lo cual se completó un listado de 92 establecimientos.

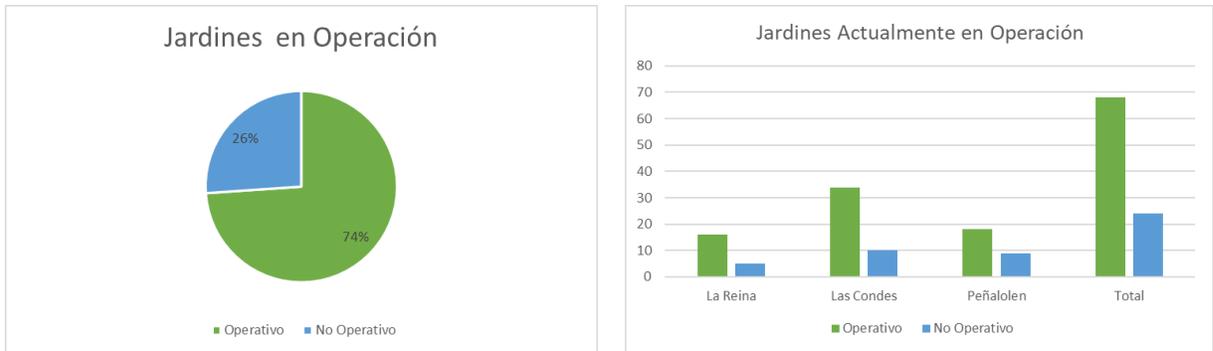
Para la realización del estudio de mercado, se realizaron llamadas telefónicas y visitas a los establecimientos para poder verificar si se encontraban operativos o habían cerrado, la metodología utilizada, si incluía dentro de su oferta el servicio de sala cuna, el tipo de jornada, oferta de alimentación, talleres extraprogramático o cualquier elemento de distinción respecto a la competencia y los valores de matrículas y mensualidades tanto para jornada completa, media jornada o jornada especial. Los principales resultados que podemos rescatar de este estudio se muestran a continuación.

##### *1. Jardines en operación*

De acuerdo con el catastro realizado, existe un 26% de jardines infantiles de la muestra seleccionada que dejaron de funcionar, lo cual se puede atribuir en parte a la pandemia que trajo una importante reducción de las matrículas y por consiguiente una baja en la principal fuente de ingresos. Esto obligó a las distintas empresas a tener que solventar principalmente los costos fijos relacionados con el personal, arriendo o pago de dividendos y pago de servicios básicos, lo que obligo a muchos establecimientos a cerrar definitivamente sus operaciones.

La comuna con mayor porcentaje de jardines cerrados al momento de este estudio fue la comuna de Peñalolén con un 33%. Las empresas instaladas en las comunas de la Reina y Las Condes mostraron, de acuerdo con este levantamiento, una mayor capacidad de resiliencia para enfrentar la crisis económica que trajo la pandemia sobre este tipo de establecimientos. El resumen de la información respecto al número de jardines en operación y los que han cerrado de acuerdo a la muestra del estudio se muestra en la figura N°14.

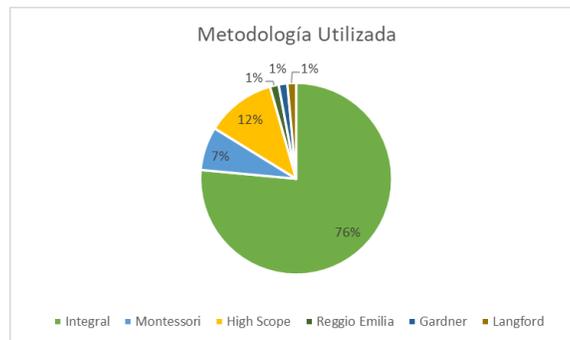
Figura N° 14: Jardines en Operación



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con estudio de mercado

La metodología con mayor oferta en las comunas en estudio es el currículum integral seguido de las metodologías High Scope y Montessori (ver figura N°15). Esta tendencia será ratificada en el estudio de mercado que será aplicado al segmento en estudio.

Figura N° 15: Metodologías utilizadas por Jardines Infantiles en comunas objetivo

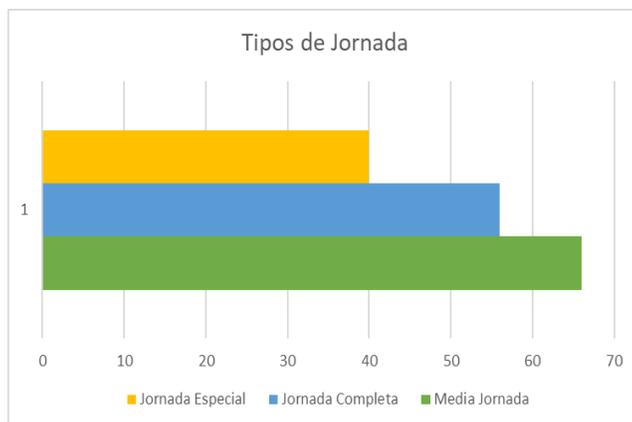


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con estudio de mercado

## 2. Tipos de Jornada

La jornada con mayor oferta en las comunas bajo estudio es la media jornada (ver figura N°16), la cual por lo general abarca desde las 8:00 a las 12:00 hrs. o de las 14:00 a las 18:00 hrs. La jornada completa se entrega desde las 08:00 a las 18:00 hrs. y en donde 34 jardines consideran además el servicio de alimentación. Las jornadas especiales, son jornadas con horario de ingreso a las 7:30 AM y de termino a las 19:00 hrs.

Figura N° 16: Tipos de jornadas utilizadas por Jardines Infantiles en comunas objetivo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con estudio de mercado

### 3. Precio de los servicios

A continuación, en las tablas 12-13 y 14, se muestra el registro de precios de los servicios indicados por cada jardín infantil para las distintas comunas en estudio. En algunos casos, esta información no fue posible obtenerla debido a que los establecimientos solo entregaban esta información de forma presencial.

Tabla 12: Valor servicio Jardines Infantiles Comuna de La Reina

NOMBRE JARDÍN INFANTIL	COMUNA	METODOLOGÍA	SALA CUNA	JORNADAS M: MEDIA C: COMPLETA E: ESPECIAL	VALOR MATRÍCULA	VALOR MEDIA JORNADA	VALOR JORNADA COMPLETA
JARDIN INFANTIL AQUALUNA	LA REINA	INTEGRAL	SI	M/C			
J.I. LOS ANHELOS DE LA REINA	LA REINA	INTEGRAL	NO	M/C			
JARDIN INFANTIL CHISPITA	LA REINA	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 320.000
JARDIN INFANTIL ATAMARI	LA REINA	HIGH SCOPE	NO	M	\$ 320.000	\$ 285.000	
JARDIN INFANTIL LA CASA DE LOS NIÑOS	LA REINA	MONTESSORI	NO	M/C/E			
JARDIN INFANTIL HELSBY	LA REINA	INTEGRAL	NO	M/C/E			
JARDIN INFANTIL PRINCIPE DE GALES	LA REINA	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 430.000
JARDIN INFANTIL GIRAMUNDOS	LA REINA	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 350.000	\$ 295.000	\$ 360.000
JARDIN INFANTIL IL GIARDINO	LA REINA	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 310.000	\$ 240.000	\$ 330.000
JARDIN MOZART	LA REINA	INTEGRAL	NO	M/C	\$ 240.000	\$ 250.000	\$ 350.000
JARDIN INFANTIL Barrie Montessori International School	LA REINA	MONTESSORI	NO	M	\$ 230.000	\$ 238.000	
JARDIN INFANTIL Vitamina John Jackson	LA REINA	HIGH SCOOP	SI	M/C	\$ 362.000		\$ 362.000
JARDIN INFANTIL KIDS CLUB	LA REINA	HIGH SCOOP	NO	M/C	\$ 260.000	\$ 280.000	\$ 350.000
JARDIN INFANTIL Príncipe De Gales	LA REINA	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 300.000	\$ 320.000	\$ 430.000
JARDIN INFANTIL Nicols	LA REINA	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 170.000	\$ 180.000	\$ 320.000
JARDIN INFANTIL Wentelun Montessori	LA REINA	MONTESSORI	NO	M	\$ 211.000	\$ 262.000	
PROMEDIO					\$ 272.750	\$ 262.727	\$ 361.333
Mayor Valor					\$ 362.000	\$ 320.000	\$ 430.000
Menor Valor					\$ 170.000	\$ 180.000	\$ 320.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con estudio de mercado

Tabla 13: Valor servicio Jardines Infantiles Comuna de Las Condes

NOMBRE JARDÍN INFANTIL	COMUNA	METODOLOGÍA	SALA CUNA	JORNADAS M: MEDIA C: COMPLETA E: ESPECIAL	VALOR MATRÍCULA	VALOR MEDIA JORNADA	VALOR JORNADA COMPLETA
JARDIN INFANTIL ANATOLIA	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 431.000	\$ 369.000	\$ 470.000
JARDIN INFANTIL ABRACADABRA	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 314.000	\$ 250.000	\$ 360.000
MY MELODY KINDERGARTEN SCHOOL	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 230.000	\$ 220.000	\$ 350.000
JARDIN INFANTIL SIMOLI	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M	\$ 260.000	\$ 260.000	
JARDIN INFANTIL BAMBAM	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 240.000	\$ 265.000	\$ 435.000
JARDIN INFANTIL CHIMPY LAS CONDES	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 350.000	\$ 275.000	\$ 427.000
JARDIN INFANTIL SOL DEL INCA	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C/E			
JARDIN INFANTIL MUNDO GENIAL	LAS CONDES	HIGH SCOPE	SI	M/C/E			
JARDIN CHOCOLATE	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 320.000	\$ 260.000	\$ 390.000
JARDIN INFANTIL 7 COLORES	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C	\$ 280.000	\$ 250.000	\$ 330.000
JARDIN INFANTIL MY LITTLE STARS	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 260.000	\$ 296.000	\$ 356.000
JARDIN INFANTIL Andalué	LAS CONDES	HIGH SCOPE	NO	M/E	\$ 390.000	\$ 280.000	\$ 440.000
JARDIN INFANTIL Araucaria	LAS CONDES	HIGH SCOPE	SI	M/C/E	\$ 350.000	\$ 330.000	\$ 435.000
JARDIN INFANTIL Arboliris	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C	\$ 320.000	\$ 230.000	\$ 290.000
JARDIN INFANTIL Coyancura	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M	\$ 620.000	\$ 345.000	
JARDIN INFANTIL Humpty Dumpty	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 300.000	\$ 270.000	\$ 379.000
JARDIN INFANTIL Ingles	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 340.000	\$ 240.000	\$ 340.000
JARDIN INFANTIL Jardín Gerónimo	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 380.000
JARDIN INFANTIL Jump Preschool	LAS CONDES	HIGH SCOPE	NO	M/C/E	\$ 360.000	\$ 300.000	\$ 440.000
JARDIN INFANTIL Leoncito Español	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 360.000	\$ 234.000	\$ 367.000
JARDIN INFANTIL Little Lions	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 340.000	\$ 330.000	\$ 420.000
JARDIN INFANTIL Marco Polo	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/E	\$ 290.000	\$ 280.000	
JARDIN INFANTIL Mundo Verde	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 350.000	\$ 270.000	
JARDIN INFANTIL Pilai	LAS CONDES	LANGFORD	NO	M	\$ 220.000	\$ 295.000	
JARDIN INFANTIL Pinceladas	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E			
JARDIN INFANTIL Pintacuentos	LAS CONDES	FILOSOFIA Reggio Emilia	NO	M			
JARDIN INFANTIL Pipo	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 285.000	\$ 270.000	\$ 410.000
JARDIN INFANTIL Remanso	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 289.000	\$ 308.000	\$ 386.000
JARDIN INFANTIL Runningbrook	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M	\$ 330.000	\$ 325.000	
JARDIN INFANTIL Siempre Sanito	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 300.000	\$ 230.000	\$ 320.000
JARDIN INFANTIL Sunny Kids	LAS CONDES	INTEGRAL	NO	M/C	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 310.000
JARDIN INFANTIL Vitamina Callao	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 527.000		
JARDIN INFANTIL Vitamina Isabel La Católica	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 465.000		
JARDIN INFANTIL Vitamina Napoleón	LAS CONDES	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 362.000		

PROMEDIO	\$ 331.433	\$ 276.370	\$ 382.619
Mayor Valor	\$ 620.000	\$ 369.000	\$ 470.000
Menor Valor	\$ 180.000	\$ 200.000	\$ 290.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con estudio de mercado

Tabla 14: Valor servicio Jardines Infantiles Comuna de Peñalolén

NOMBRE JARDÍN INFANTIL	COMUNA	METODOLOGÍA	SALA CUNA	JORNADAS M: MEDIA C: COMPLETA E: ESPECIAL	VALOR MATRÍCULA	VALOR MEDIA JORNADA	VALOR JORNADA COMPLETA
JARDIN INFANTIL LITTLE WORLD	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 50.000	\$ 170.000	\$ 290.000
JARDIN INFANTIL MIS COMIENZOS EX EL TALLER	PEÑALOEN	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 360.000
JARDIN INFANTIL AMI	PEÑALOEN	INTEGRAL	NO	M/C/E	\$ 116.000	\$ 106.000	\$ 171.000
J.I. MONTESSORI LA BUENA TIERRA	PEÑALOEN	MONTESSORI	SI	M/C/E	\$ 250.000	\$ 245.000	\$ 350.000
JARDIN INFANTIL CHIMPY	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 350.000	\$ 275.000	\$ 427.000
JARDIN INFANTIL CRAYONES	PEÑALOEN	INTEGRAL	NO	M/C	\$ 160.000	\$ 240.000	\$ 335.000
JARDIN INFANTIL DREAMLAND	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 350.000
JARDIN INFANTIL AMI 2	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 116.000	\$ 106.000	\$ 171.000
JARDIN INFANTIL Vitamina Peñalolén	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 365.000		\$ 365.000
JARDIN INFANTIL Illapitas	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 180.000	\$ 110.000	\$ 220.000
JARDIN INFANTIL Habia Una Vez	PEÑALOEN	GARDNER	SI	C/E	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 300.000
JARDIN INFANTIL Belen	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C			
JARDIN INFANTIL Mundo De Niños	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C	\$ 280.000	\$ 260.000	\$ 330.000
JARDIN INFANTIL Ayekan Montessori	PEÑALOEN	MONTESSORI	NO	M/C	\$ 218.000	\$ 218.000	\$ 310.000
JARDIN INFANTIL VALLE ENCANTADO	PEÑALOEN	INTEGRAL	SI	M/C/E	\$ 420.000	\$ 265.000	\$ 430.000

PROMEDIO	\$ 225.714	\$ 203.846	\$ 314.929
Mayor Valor	\$ 420.000	\$ 280.000	\$ 430.000
Menor Valor	\$ 50.000	\$ 106.000	\$ 171.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con estudio de mercado

Podemos concluir con estos resultados, que los precios ofrecidos para el servicio de Jardín Infantil en cada una de las comunas son distintos, lo cual varía además dependiendo de los barrios y sectores en donde se encuentra emplazado el establecimiento.

Este estudio se complementa con el realizado por la empresa EDENRED respecto a los valores del servicio de sala cuna, el cual para las comunas en estudio se resume en la Tabla 15. (EDENRED, 2021)

Tabla 15: Valor servicio Sala Cuna en comunas bajo estudio

Comuna	Promedios		Mensualidad	
	Matrículas	Mensualidad	Mínimo	Máximo
Las Condes	\$336.287	\$430.068	\$330.000	\$631.300
La Reina	\$378.800	\$407.600	\$350.000	\$474.000
Peñalolen	\$290.000	\$350.857	\$213.000	\$460.000

Fuente: (EDENRED, 2021)

Se puede apreciar que el valor promedio por el servicio de Sala Cuna es mayor que el servicio de Jardín Infantil, básicamente por los espacios, instalaciones, aforos y personal necesario para atender a este nivel.

### **Conclusiones análisis de la competencia y oferta**

Las principales conclusiones del análisis realizado son:

- Las comunas con mayor oportunidad de negocio de acuerdo con el número de niños en edad preescolar y al número de establecimientos existentes de acuerdo al registro del SII son las comunas de Las Condes, La Reina y Las Condes.
- Dentro del estudio de la competencia, se ve que la mayor densidad de establecimientos disponibles se encuentra en la comuna de Las Condes.
- Si la opción es comprar un inmueble para instalar el negocio, las comunas de Peñalolén y La Reina son las que tienen menor valor por m<sup>2</sup>. Los valores de arriendo en estos sectores pueden ir desde \$1.000.000 a \$3.413.000 de acuerdo con los m<sup>2</sup> (Valores aproximados).
- Existe la opción de compra de derecho de llave, lo que implica un costo entre los \$45.000.000 y los \$125.000.000 dependiendo de la capacidad y ubicación del establecimiento.

- En Peñalolén existe un mayor porcentaje (33%) de Jardines Infantiles que cerraron después de la pandemia.
- La metodología más difundida en las comunas en estudio es el currículum integral.
- El precio promedio por jornada completa en las comunas en estudio es de \$352.000 para el servicio de Jardín Infantil y de \$395.000 para Sala Cuna.
- La información recopilada en este estudio debe ser complementada con el estudio de mercado para poder tomar la decisión respecto a la ubicación final de la nueva sede.

### **Marco Legal Educación Parvularia y Jardines Infantiles**

En general en nuestro país la ley que regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa; fija los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media; regula el deber del Estado de velar por su cumplimiento, y establece los requisitos y el proceso para el reconocimiento oficial de los establecimientos e instituciones educacionales de todo nivel, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio es la **Ley General de Educación N° 20.370**.

Esta ley define a la educación como *“el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país”*. Además, establece los deberes y derechos de los alumnos, padres y apoderado, profesionales de la educación y sostenedores.

En particular en el artículo N°18 se define la Educación Parvularia como *“el nivel educativo que atiende integralmente a niños desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica, sin constituir antecedente obligatorio para ésta. Su propósito es favorecer de manera sistemática, oportuna y pertinente el desarrollo integral y aprendizajes relevantes y significativos en los párvulos, de acuerdo con las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, apoyando a la familia en su rol insustituible de primera educadora”*

Bajo esta ley general hay una serie de leyes, decretos y resoluciones exentas que entregan el marco legal de funcionamiento de la educación parvularia los cuales se detallan en el Anexo 3 de este informe.

En particular, la ley que establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de educación parvularia para su funcionamiento y certificación, es la ley N°20.832 y el decreto exento N°128. Sin esta certificación los establecimientos no podrán funcionar, dotando a la Superintendencia de Educación de potestades fiscalizadoras y sancionadoras, facultándola, incluso, para clausurar a los establecimientos que no cuente con la referida autorización, o con reconocimiento oficial del Estado, según corresponda.

En resumen, esta ley indica que la autorización de funcionamiento de un Jardín Infantil estará supeditada al cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Contar con un sostenedor responsable del funcionamiento del establecimiento. Podrán ser sostenedores tanto personas naturales como jurídicas de derecho público o privado cuyo objeto social único sea la educación. Deberán estar en posesión de un título profesional de, al menos, ocho semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste.
2. Acreditar que el local en que funciona el establecimiento de educación parvularia cumple con las normas mínimas de planta física, condiciones sanitarias y ambientales de general aplicación.

En el evento que el sostenedor del establecimiento de educación parvularia no sea dueño del local donde funciona, deberá acreditar la existencia de un contrato, en calidad de arrendatario, comodatario o titular de otro derecho sobre el inmueble, de duración no inferior a tres años e inscrito en el Conservador de Bienes Raíces respectivo.

3. Disponer de mobiliario, equipamiento, elementos de enseñanza y material didáctico adecuados al o los niveles de educación parvularia que imparte, de conformidad a lo establecido en el reglamento de la ley.
4. Contar con un proyecto educativo institucional, que incluya los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento; la finalidad educativa expresada en la misión, visión y valores sustentados, y el currículum pedagógico adoptado por el establecimiento.
5. Contar con un reglamento interno que regule las relaciones entre el establecimiento de educación parvularia y los distintos actores de la comunidad educativa, y aplicarlo.
6. Tener el personal idóneo y suficiente que les permita cumplir con las funciones que les corresponden, atendido el nivel y modalidad de educación parvularia que impartan y la cantidad de alumnos que atiendan. Se

entenderá personal idóneo aquel que cuente con el título profesional de la educación o licenciatura del respectivo nivel de, al menos, ocho semestres de duración, de una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste, o autorizado por el Ministerio de Educación para ejercer la función docente.

Cada uno de estos requisitos establecidos en la Ley N° 20.832 son especificados tanto en sus alcances como en sus contenidos en el decreto exento N°128. Esta autorización es obligatoria para todos los establecimientos nuevos y exigible a partir de diciembre del 2022 para los establecimientos que actualmente se encuentran en operación y que están en proceso de autorización.

## **Análisis PESTEL de la industria**

### **a) Análisis Político**

En los últimos 30 años, Chile se ha caracterizado por tener una democracia solida que ha sido un ejemplo de estabilidad en la región.

Sin embargo, el escenario político actual en Chile está enfocado en dos procesos únicos en la historia del país. El primero es el reciente triunfo del candidato presidencial Gabriel Boric, el cual es apoyado por una bancada progresista de centro izquierda que viene a dar respuestas al movimiento social iniciado el año 2019 que exigía una serie de demandas sociales que apuntan a mayor igualdad de derechos y de una distribución más equitativa de los ingresos del país y que dio pie al otro proceso histórico que es la instauración de una asamblea constituyente elegida democráticamente con el objetivo de redactar y aprobar una nueva constitución política de la república que incorpore la visión de diferentes sectores de la sociedad.

Un punto esencial será la definición de los derechos esenciales y la visión respecto de la educación que tendrá la nueva constitución y el rol de estado en las distintas etapas educativas de los chilenos.

Respecto a la visión del presidente electo sobre la educación inicial, su propuesta de programa de gobierno indica lo siguiente (Boric, 2021):

*“Nuestro norte será la educación integral, en base a una visión de la infancia como sujetos de derecho. Para ello, se avanzará en orientaciones, programas y capacitaciones con el fin de ofrecer una educación que potencie los aprendizajes integrales, el bienestar y el juego. Este desafío se desarrollará en el marco de un nuevo paradigma educativo que desescolariza los niveles de transición en la escuela (4 a 5 años).*

*La Educación Parvularia pública mantiene inequidades que requieren ser superadas con urgencia. Nuestro compromiso es avanzar en equiparar el financiamiento de los establecimientos que reciben aportes del Estado. Ello permitirá mejorar las condiciones de funcionamiento y la calidad pedagógica, sumado a un plan para la obtención del Reconocimiento Oficial de los establecimientos públicos. Hasta hoy las salas cunas y jardines “Vía transferencia de fondos” (VTF) representan la modalidad pública que atiende mayor número de bebés y niños/as de 0 a 4 años, no obstante, son los establecimientos que reciben menor financiamiento. Lo propuesto anteriormente implicará que la figura de los establecimientos (VTF), como tal, se transforma. Pasarán a ser salas cunas y jardines de la educación pública, supervisadas y asesoradas a nivel local, con un financiamiento estable y significativamente mayor.*

**Ampliación de cobertura:** Aunque se ha avanzado de forma importante en la ampliación de cobertura de la educación inicial, aún es una tarea pendiente continuar su expansión desde una educación pública, integral y gratuita. Para ello implementaremos un programa de expansión de al menos 60 mil cupos principalmente a través del financiamiento de mejoras estructurales y ampliación de salas. Asimismo, con el objetivo de universalizar el nivel de transición mayor (“kínder”) se creará una comisión que estudie las razones por las cuales niño/as no asisten a este nivel y la oferta con que cuentan, con el propósito de diseñar un Plan Estratégico de Universalización de mediano plazo.

**Fortalecimiento de las directoras, educadoras y técnicos:** Iniciaremos un proceso de diálogo por una nueva Carrera Directiva en salas cunas y jardines infantiles públicos asociado a un sistema de evaluación, formación continua y beneficios salariales. Así también, trabajaremos por equiparar las condiciones de la red de jardines públicos -JUNJI, VTF e Integra. La definición de las horas no lectivas de las educadoras/es de párvulos no está regulado por ley para quienes se desempeñan en la red pública de jardines infantiles y salas cuna, lo que las deja en una situación de desmedro en comparación con educadoras que se desempeñan en escuelas. Por ello, propondremos una normativa para que puedan progresivamente acceder a un mayor porcentaje de horas no lectivas, pues significa tiempo esencial para la preparación del trabajo pedagógico.

**Plan de fortalecimiento de las/los técnicas de párvulos:** Las técnicas de párvulos son un sustento clave del trabajo pedagógico diario con los niños en las aulas, desempeñando una labor que trasciende lo asistencial, pese a ello, el gremio técnico ha sido históricamente invisibilizado por las políticas públicas. Con el fin de cambiar esta situación crearemos un Plan de Fortalecimiento de las Técnicas de Párvulos, lo que incluirá: fortalecer su formación inicial por medio de instrumentos orientaciones y recursos de apoyo, garantizar horas no lectivas para participar en procesos de planificación y reflexión pedagógica, equiparar condiciones laborales y de sueldos en la red pública, entre otros.”

**Conclusión:** Existen actualmente una serie de cambios políticos que pueden tener un impacto positivo en el sector de la educación de la primera infancia en Chile. En primer lugar la definición que pueda dar la nueva constitución respecto a la educación como derecho esencial y del rol del estado en ella y por otra parte la posición del nuevo gobierno en lo referente a la universalización del segundo nivel de transición (Kínder) y de la desescolarización del primer nivel de transición (Pre Kínder) que permitiría una mayor permanencia de los niños en los jardines infantiles, sin que los padres se vean obligados a matricularlos tempranamente en los colegios para asegurar una transición a la educación primaria desde el nivel de playgroup y pre Kínder.

### **b) Análisis Económico**

La pandemia tuvo un impacto profundo en la economía del país, el 62,4% de las empresas registró una disminución en sus ventas entre 2019 y 2020. El impacto negativo de la pandemia no fue absorbido de forma homogénea. Las microempresas fueron el segmento más golpeado, tanto en la proporción de empresas que experimentó una caída en sus ventas (63,1%), como en la magnitud de la disminución (-37,5%). En promedio, las empresas de todos los tamaños experimentaron caídas en sus ventas: las pequeñas experimentaron una variación interanual promedio de -10,4%; las medianas, de -4,3%; y las grandes, de -16,3%. (Ministerio de Economía, 2021)

Actualmente el país se encuentra en un proceso de recuperación económica impulsada por las políticas de administración de vacunas contra el COVID-19, un amplio paquete de estímulos fiscales y el impacto que ha tenido en el consumo los retiros de los fondos de pensiones. Se prevé que el crecimiento del PIB llegue al 12,0% en 2021 y se desacelere hacia el 2,0% en 2023, a medida que se endurezcan las políticas monetaria y fiscal. La inflación ha subido en el contexto de una demanda interna pujante y restricciones por el lado de la oferta, pero se prevé que vuelva gradualmente al objetivo del 3% a inicios de 2023.

Las medidas restrictivas para frenar el consumo mediante el alza al 4% anual de la tasa de política monetaria, afectará la inversión el primer trimestre 2022 que es la actividad fundamental de la economía producto de los cambios políticos, de pandemia e incertidumbre. (OECD, 2021)

Se espera que el empleo siga creciendo el próximo año a pesar de la baja inversión y el gran desafío estará enfocado en recuperar las confianzas para estimular en el mediano plazo las actividades económicas. Una de las áreas más afectadas será la inmobiliaria, la cual se verá impactada por las elevadas tasas bancarias que para el 2022 deberían de estar cerca del 6% anual, donde evidentemente va a restringir el negocio bancario, el inmobiliario y el esfuerzo en las familias para afrontar los pagos en Unidades de Fomento.

**Conclusión:** El escenario económico actual no es el más favorable para las familias chilenas puesto que están expuestas a un escenario inflacionario y de mayor gasto el cual debería normalizarse a través de las políticas monetarias impulsadas por el banco central hacia el año 2023. Otro punto importante para considerar es el impacto del escenario económico en la industria inmobiliaria, lo cual puede ser determinante en la decisión de expansión del negocio mediante la compra de un inmueble, como también puede significar un aumento en la demanda y el valor de los arriendos.

### **c) Análisis Social**

La pandemia de COVID-19 que ha golpeado al mundo desde el año 2020 ha provocado una serie de hechos relevantes que cambiaron la vida de millones de personas debido a las estrictas medidas sanitarias impuestas por los gobiernos los cuales cambiaron el mundo que se conocía para siempre. En nuestro país, los confinamientos establecidos por el gobierno obligaron a millones de personas a refugiarse en sus casas, alejándolos de sus lugares de trabajo, de estudio y de relacionamiento social. En el ámbito educativo formal, el impacto obligó a replantearse las metodologías y medios en los que se llevaban a cabo las clases, lo cual fue todo un desafío de adaptación a la nueva normalidad pasando a un modelo de educación a distancia síncrono o asincrónico, el cual permitió que los segmentos sociales con acceso a tecnología e internet pudiesen continuar con las actividades y los programas establecidos, lo cual incrementó aún más las brechas de desigualdad de acceso a la educación.

El caso de la educación inicial es aún más grave, puesto que es justamente en este periodo donde se desarrollan habilidades cognitivas de lenguaje, interpersonales, socioemocionales y para lograr un adecuado desarrollo físico. A esa edad es muy difícil implementar un sistema educativo a distancia prolongado por la imposibilidad de mantener la concentración por mucho tiempo a través de una pantalla y es por eso que, a pesar de los esfuerzos por mantener el contacto con los niños y sus familias de forma remota, se esperan importantes impactos negativos en el desarrollo infantil y el aprendizaje, así como sobre la salud física y mental de los niños.

La falta de rutinas, el sedentarismo y el confinamiento en las viviendas, reducen sustancialmente sus niveles de actividad física y exposición a estímulos y oportunidades de aprendizaje. También puede aumentar el tiempo que pasan frente a una pantalla, el desarrollo de patrones de sueño irregulares y la adquisición de dietas menos saludables. Además, y quizás más importante, su estado socioemocional y sus niveles de estrés y ansiedad también pueden verse afectados por una reducción en la cantidad y la calidad de las interacciones con sus cuidadores en el hogar, o por la falta de socialización y contacto personal con sus compañeros de clase y educadoras. (Hincapié, López-Boo, & Rubio-Codina, 2020)

Un análisis reciente muestra que la enseñanza parvularia sufrió el descenso porcentual de matrícula más alto de los últimos nueve años en todos sus segmentos: sala cuna, nivel medio y transición. Según la radiografía hecha a todo el sistema educativo, en 2020 y 2021 se percibió una fuerte caída. Es así como el año pasado

se registró una matrícula total de 771 mil niños, la más baja desde 2012, cuando hubo alrededor de 703 mil. Esto es básicamente porque La experiencia del año 2020-2021 llevó a que muchas familias posterguen la decisión de matricular a sus hijos e hijas en la educación parvularia porque no se sabía lo que pasaría por la pandemia. (Universidad de Chile, 2022)

Se espera que a medida que vaya mejorando la situación sanitaria en Chile, las familias vuelvan a enviar a sus niños y niñas a los jardines infantiles confiando en las distintas medidas higiénicas que se han implementado en los recintos de educación y además por una mayor conciencia de la importancia de la presencialidad en esta etapa del aprendizaje del ser humano.

**Conclusión:** El escenario social en pandemia no es favorable, pero se espera que, con el avance de las campañas de vacunación en los niños, las medidas higiénicas y de prevención que se han implementado en los recintos educacionales y la toma de conciencia de la importancia de la educación presencial en esta etapa tan crucial de la vida, se retomen los niveles de matrículas anteriores al shock de la pandemia.

#### **d) Análisis Tecnológicos**

La pandemia fue el gran impulsor de una serie de herramientas tecnológicas enfocadas en la comunicación a distancia que permitieron durante los periodos de confinamiento mantener la interacción social y continuar con algunas actividades que en el pasado no se veía factible realizarlas de forma remota. Uno de los sectores que utilizo de forma intensiva esta tecnología, fue la educación, lo cual permitió en algunos niveles de educación dar continuidad a programas de estudios, que, si bien perdían todos los beneficios de la interacción personal, lograban entregar de forma adecuada los contenidos educacionales. Esto implica una adaptación tanto del emisor como del receptor, lo cual fue todo un desafío para los millones de profesores y alumnos del mundo.

En la primera infancia, esta metodología no fue tan efectiva por la incapacidad del receptor de conectarse y de seguir una rutina con su educador y de la necesidad de contar con el apoyo constante de sus padres para lograr los objetivos de las actividades. Sin embargo, el permitir el contacto entre educador y educando ayuda a mantener el lazo que facilita el proceso educativo. Para ello las plataformas como ZOOM o GOOGLE MEET fueron esenciales en ese sentido, como también la creación de capsulas educativas a través de videos las cuales con las debidas indicaciones quedaban a disposición de los padres para la realización de las actividades de forma asincrónica.

Existen otras herramientas tecnológicas de apoyo a la educación de los niños, como son software y elementos interactivos que permiten de alguna forma contrarrestar la perdida de presencialidad, pero sin lugar a duda no cubre completamente la interacción física con sus pares y educadores.

**Conclusión:** Si bien existen herramientas tecnológicas de apoyo a la educación inicial, no son sustitutos sino más bien complementarias a la experiencia educativa presencial.

#### e) Análisis Ecológico

Esta industria no presenta impactos ecológicos o medio ambientales y son más bien una oportunidad para inculcar desde los primeros años la importancia del cuidado del medio ambiente y de la naturaleza en los niños.

**Conclusión:** No existen factores ecológicos o medioambientales que impacten este tipo de negocio.

#### f) Análisis Legal

El marco legal que presenta esta industria ya fue analizado en detalle en el presente capítulo. Sin embargo, es necesario recalcar el proceso de certificación que lleva el ministerio de educación a través de la recientemente creada subsecretaría de educación parvularia, para entregar la autorización de funcionamiento de los jardines infantiles y el reconocimiento oficial al que pueden optar algunos establecimientos lo cual será exigido a todos los jardines desde el año 2023. Esto reemplaza el antiguo enrolamiento y autorización normativa que entregaba la Junji a los jardines infantiles la cual tenía un carácter optativo y que no aseguraba la estandarización y la calidad de la educación parvularia.

Otro aspecto importante es el proyecto de ley que recientemente fue rechazado y que continuara en discusión en el congreso referente a la obligatoriedad del nivel medio mayor (Kínder) y su posible desescolarización. Hoy en día el 99,12% de los párvulos de 4 a 6 años que acceden a la educación formal están en el sistema escolar. Mientras, los jardines infantiles se han quedado casi sin atender a niños/as de entre 4 y 6 años, pese a ser la institucionalidad dedicada a la provisión de la educación parvularia.

**Conclusión:** Es necesario tener en consideración todos los elementos exigidos por la ley para optar a la autorización de funcionamiento por parte de la subsecretaría de educación parvularia y mantener los estándares exigidos por la autoridad para no tener riesgos de multas o en casos extremos perder la autorización o la inhabilidad perpetua del sostenedor en establecimientos educacionales.

Existen además temas legislativos en discusión que en el caso favorable podrían aprobar la desescolarización del Kínder lo cual permitiría a los jardines infantiles poder tener una mayor participación en la educación de este nivel.

## ***Conclusión análisis PESTEL***

Una vez realizado el análisis, podemos detectar que, si bien las medidas sanitarias son cada vez menores y en general los aforos y la presencialidad de los niños en clases ha sido uno de los objetivos de las autoridades, el escenario de nuevos confinamientos estará presente por un buen tiempo y debe ser considerado dentro de los riesgos a la operación del negocio, con sus respectivas mitigaciones.

Por otro lado, si bien existen ciertas incertidumbres sobre temas políticos que podrían afectar positivamente a este tipo de negocios, se debe tener presente que el país se encuentra bajo una crisis económica que afecta por un lado el nivel de ingreso de las familias, como también el mercado inmobiliario para el caso que se decida optar por la compra o arriendo de un activo inmobiliario para la expansión del negocio.

La certificación del ministerio de educación para este tipo de centros educacionales es un punto relevante para considerar, como también el seguimiento riguroso al cumplimiento de las normativas y regulaciones que permitan no quedar expuestos a sanciones, multas o clausura del establecimiento.

Finalmente se observa que no existen amenazas tecnológicas, ecológicas que puedan afectar este tipo de negocios.

## XI. ESTUDIO DE MERCADO

Para entender las necesidades actuales de los posibles clientes de jardines infantiles y salas cunas, de forma de poder generar un modelo de negocio viable que esté de acuerdo con sus requerimientos se ha efectuado un estudio de mercado, para lo cual se confeccionó una encuesta que fue distribuida por correo y redes sociales a vecinos de las distintas comunas en estudio utilizando la herramienta Qualtrics®. Las preguntas iban dirigidas a conocer cuáles eran sus necesidades como padres y usuarios de Jardines Infantiles y Salas Cunas, los principales aspectos que generaban valor en el servicio entregado y su disposición a pagar. El detalle de la estructura de la encuesta, con sus preguntas y opciones de respuesta se puede apreciar en el anexo 4.

### a) Determinación del tamaño de la muestra

Considerando la población con edad entre 0 y 6 años de las comunas de Peñalolén, La Reina y Las Condes de acuerdo con el último censo nacional, procedemos a determinar el tamaño de la muestra

Tabla 16: Población entre 0 y 6 años comunas en estudio

	Numero	Niños	ABC1	C2	% poblacion Objetivo	N° poblacion
Las Condes	128	22.223	48,6%	30,7%	79,3%	17.623
Peñalolen	43	22.069	11,1%	14,0%	25,1%	5.539
La Reina	37	7.476	40,6%	20,5%	61,1%	4.568

Fuente: (INE, 2017)

Se considera la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde

N: Tamaño del universo = 27.730

Z: valor con 95% de confianza = 1,96

p: porcentaje de la población que cumple el atributo = 50%

q: porcentaje de la población que no cumple el atributo = 50%

e: error en la estimación = 10%

$$n = \frac{27.730 * (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}{0,1^2 * (27.730 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 95,7 = 96 \text{ encuestas validas}$$

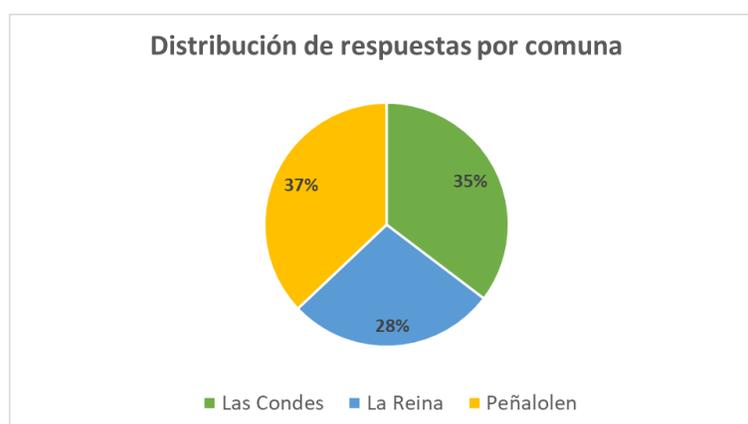
Por tanto, para que la encuesta sea representativa del segmento en estudio, se deberá tener un mínimo de 96 encuestas con respuestas validas.

El resultado final de la aplicación de la encuesta a través de la aplicación Qualtrics® fue el siguiente:

Número de encuestas realizadas	240
Número de encuestas validas	213
Número de personas que indicaron utilizaran el servicio	157
Número de personas que utilizaran el servicio en las comunas de estudio	116
<b>Número de encuestas finalizadas al 100%</b>	<b>101</b>

La distribución porcentual de personas encuestadas por comuna en este estudio se muestra en la figura 17:

Figura N° 17: Distribución porcentual de personas encuestadas por comuna



Fuente: Elaboración propia. Estudio de Mercado

## b) Análisis de Resultados

**Rango de edad:** Respecto al rango de edad de los niños que utilizarían el servicio de Jardín Infantil y Sala Cuna, el 72% se concentra entre el año y los 4 años de edad. Esta distribución es similar en las distintas comunas en estudio y se muestra en la Tabla 17.

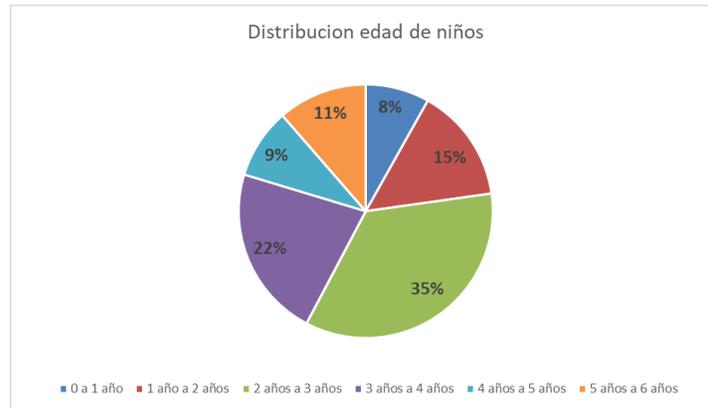
Tabla 17: Rango de edad de niños por comuna estudio de mercado

Comuna	Total	0 a 1 año	1 año a 2 años	2 años a 3 años	3 años a 4 años	4 años a 5 años	5 años a 6 años
Las Condes	47,0	4,0	10,0	17,0	7,0	3,0	6,0
	38,2%	8,5%	21,3%	36,2%	14,9%	6,4%	12,8%
La Reina	32,0	2,0	5,0	12,0	7,0	2,0	4,0
	26,0%	6,3%	15,6%	37,5%	21,9%	6,3%	12,5%
Peñalolén	44,0	4,0	3,0	14,0	13,0	6,0	4,0
	35,8%	9,1%	6,8%	31,8%	29,5%	13,6%	9,1%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver en la Figura N°18 que el segmento con mayor demanda es el medio menor, con niños de 2 a 3 años, seguido del segmento medio mayor (3 a 4 años) y sala cuna mayor (1 a 2 años). Estos resultados por la preferencia de los padres por realizar el prekínder y kínder en los colegios, de forma de asegurar los cupos de matrículas.

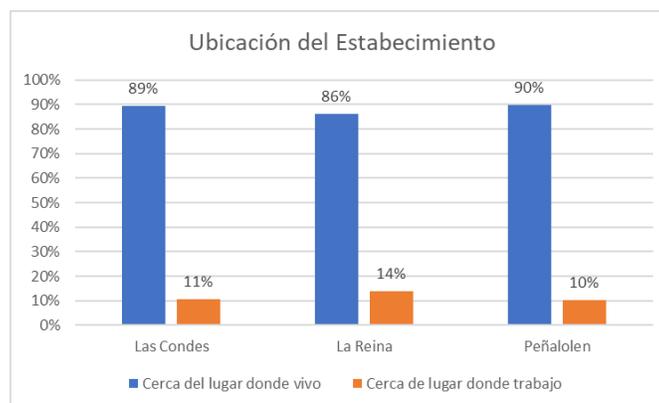
Figura N° 18: Distribución edad de niños estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia.

**Ubicación del Jardín Infantil:** La figura N°19 muestra que en promedio 88% de los padres tienen preferencia de que el Jardín Infantil este cerca del lugar donde viven, lo cual se entiende por la facilidad de acceso y además por la creciente modalidad de teletrabajo que tienen disponible diversas empresas luego de la pandemia. Este resultado reafirma de que el establecimiento debe quedar de preferencia cerca de sectores residenciales y condominios en desmedro de sectores comerciales y oficinas.

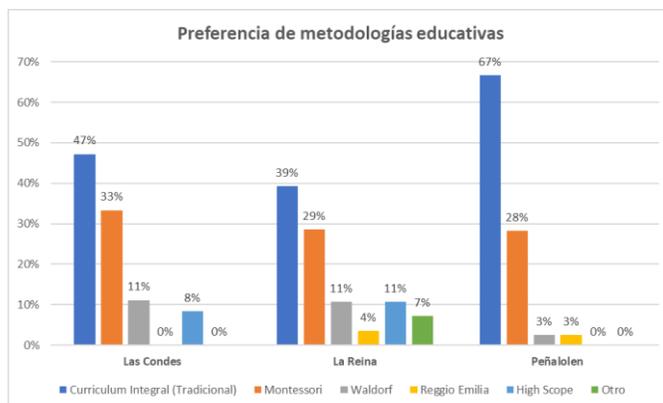
Figura N° 19: Preferencia de ubicación de establecimiento



Fuente: Elaboración propia.

**Metodología educativa:** En la figura N°20 se puede apreciar que de las 103 respuestas obtenidas respecto a la preferencia metodológica del establecimiento se distingue una clara inclinación hacia las metodologías más tradicionales que son el Currículum Integral y el Montessori. La comuna con mayor inclinación a la metodología Montessori es la comuna de Las Condes, con un 47% de preferencia y la comuna con mayor preferencia hacia el Currículum integral es la comuna de Peñalolén con un 67% de preferencias. Las restantes metodologías no tienen una inclinación significativa a ser consideradas en este proyecto.

Figura N° 20: Preferencia Metodología Educativa

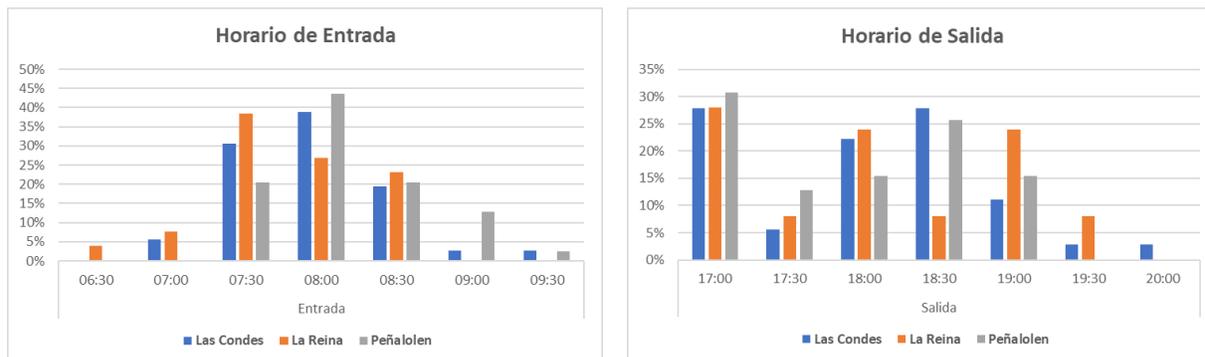


Fuente: Elaboración propia.

**Tipo de jornada:** El 59% de los padres indicó que necesitaban utilizar el jardín en la modalidad de media jornada, la cual puede ser de 08:30 a 12:30 o de 14:00 a 18:00 hrs. El 41% indicó su preferencia por la jornada completa de 08:30 a 18:00.

Respecto a los horarios de inicio de jornada, la mayor tendencia se encuentra en el horario entre las 07:30 y 08:30 AM y los horarios de salida se encuentra un rango más amplio con preferencia entre las 17:30 hasta las 19:00 horas. Esto refuerza la importancia de contar con jornadas flexibles y horarios extendidos que den la comodidad a los padres para el ingreso y retiro de los niños del establecimiento. El resumen de respuesta por comuna se puede apreciar en la Figura N°21

Figura N° 21: Preferencia horarios entrada y salida

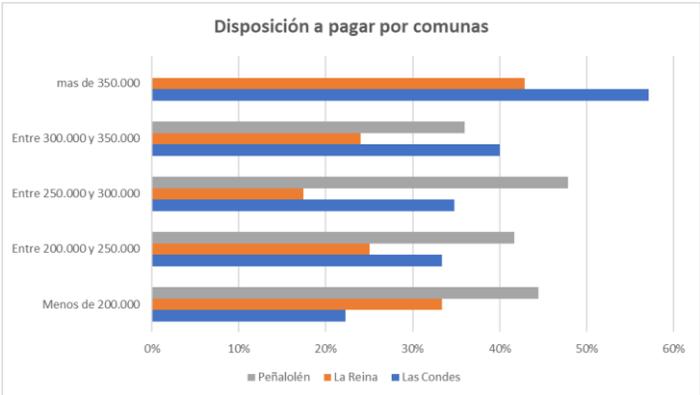


Fuente: Elaboración propia.

**Disposición a pagar por el servicio:** De acuerdo a los resultados, el 36% de la población tiene una disposición a pagar que está bajo el promedio del mercado de las comunas en estudio, la cual va desde los \$315.000 a los \$380.000. Sin embargo, el 23% de los encuestados indica que pagaría hasta \$300.000 y un 25% hasta 350.000.

Si el análisis los realizamos por comuna, como se muestra en la figura N°22, podemos ver que en las comunas de La Reina y Las Condes existe una disposición a pagar sobre los \$350.000, a diferencia de la comuna de Peñalolén en donde se ve que el servicio no puede superar los \$350.000.

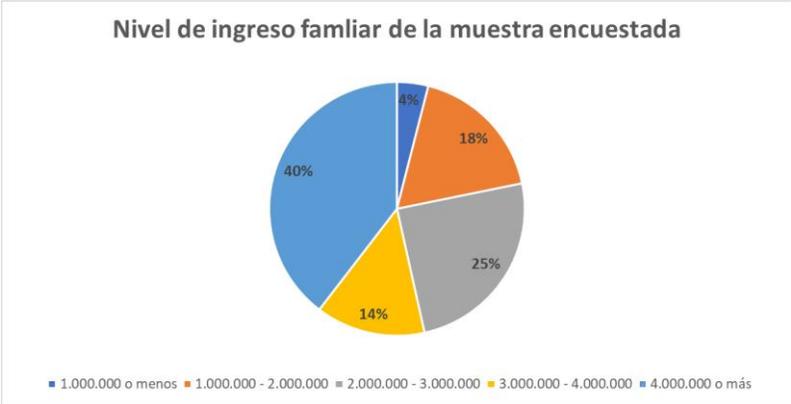
Figura N° 22: Disposición a pagar en comunas bajo estudio



Fuente: Elaboración propia.

Importante es considerar que los ingresos familiares de la muestra encuestada se encuentran en un 54% sobre los \$3.000.000 (ver figura N°23).

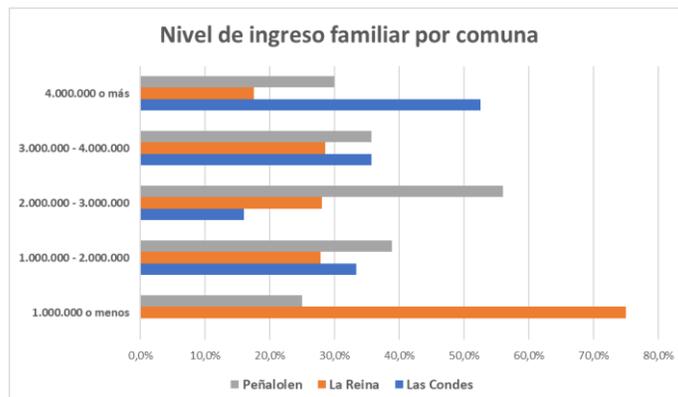
Figura N° 23: Nivel de ingreso familiar de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia.

La distribución del ingreso por comuna se puede apreciar en la figura N° 24:

Figura N° 24: Nivel de ingreso familiar por comuna de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia.

**Características más valoradas:** Como parte del estudio, se solicitó a los encuestados valorar las distintas características, servicios o propuesta de valor que puede entregar una Sala Cuna y Jardín Infantil. La importancia que le dan a cada uno de estos atributos se puede apreciar en la tabla N°18, donde el valor 1 indica que es una característica sin importancia y el valor 5 que es extremadamente importante.

Tabla 18: Características más valoradas por los padres

Propuestas de valor	Importancia
Jardin Infantil inserto en sector residencial y cercano al lugar donde vive	5
Inclusivo para niños con o sin necesidades educativas especiales	5
Infraestructura y espacios del establecimiento	4
Currículum y Metodología Educativa	4
Educación personalizada (niños por sala)	4
Medios de comunicación con los apoderados	4
Enfoque ecológico y medio ambientalista	4
Incluir idioma Inglés en el programa educativo	3
Precio	3
Modalidad de pago	3
Flexibilidad horaria	3
Talleres extraprogramáticos (artes, deportes)	3
Profesionales de apoyo al niño (terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos, psicólogos, nutricionistas, etc.)	3
Profesionales de apoyo a los padres (psicólogo, orientador, encargado de convivencia, etc.)	3
Educación pre-escolar laica	2
Disponibilidad de clases online	2
Disponibilidad de transporte escolar	2
Incluir religión en el programa educativo	1

Fuente: Elaboración propia.

De estos resultados se puede apreciar que los atributos mejor valorados son la ubicación en un sector residencial, inclusivo, la infraestructura, el currículum impartido,



Finalmente, en la comuna de Peñalolén aparecen en el Top of Mind las marcas Vitamina, Chimp y Dreamland y Valle Encantado. Importante es notar que Trichahue aparece dentro de las marcas reconocidas en este sector.

Figura N° 27: Conocimiento de marcas comuna de Peñalolén



Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones del Estudio de Mercado

Con la información recopilada en el análisis estratégico de la industria y los resultados obtenidos en el estudio de mercado, podemos concluir que la opción más recomendable para la expansión del Jardín Mundo Trichahue es la comuna de Peñalolén. Esto se refuerza con los siguientes conceptos:

- En el sector de estudio de la comuna de Peñalolén existe un mayor número de jardines infantiles que cerraron durante la pandemia, por tanto, existe una disminución de la oferta de este tipo de servicios.
- De acuerdo a datos estadísticos, en esta comuna existe una población atractiva de niños de 1 a 6 años que demandan este tipo de servicios.
- El inmueble que fue utilizado por el Jardín Infantil que se vio obligado a cerrar, propiedad del holding NB y ubicado en el sector Quebrada de Macul, aún no ha sido liquidado y se encuentra disponible y adaptado para este tipo de servicios. Esto es importante debido al incremento del valor de las propiedades y el arriendo en este sector y el alza de las tasas de interés.

- El inmueble se encuentra cercano a sectores residenciales, condominios y colegios del sector.
- La metodología educativa que tiene mayor preferencia en Peñalolén es el Currículum integral, metodología entregada por Tricahue en su sede de Alto Macul por más de 17 años.
- En esta comuna existe cierto conocimiento de la marca lo cual puede ser un elemento diferenciador al momento de que los clientes tomen la decisión de optar por el servicio en Tricahue.
- La disposición a pagar por jornada completa en esta comuna llega hasta los \$350.000 lo cual es mayor que el valor promedio de los jardines infantiles que actualmente se encuentran operativos y que fueron consultados en el estudio de competencia y oferta.
- Si bien en las comunas de Las Condes y La Reina se ven posibilidades para expandir el negocio, se recomienda dejarlo para una etapa posterior, una vez que la empresa se consolide en Peñalolén que es donde se ven los mayores espacios de desarrollo para el negocio.

## XII. MODELO DE NEGOCIO

El actual modelo de negocio de Jardín Infantil Mundo Tricahue se sustenta en la propuesta de valor que ha establecido en su sede de Alto Macul por más de 17 años y que se basa en ofrecer un Jardín Infantil que contribuya en la formación de la primera infancia potenciando a los niños y niñas en edad preescolar mediante una estimulación temprana, orientada a desarrollar y fortalecer aptitudes socioafectivas, favoreciendo aprendizajes significativos dentro de un currículum integral activo. Para el estudio de sus potencialidades y brechas se ha realizado en conjunto con la gerencia de la empresa un análisis FODA cuyo resultado se presenta a continuación

Figura N° 28: Análisis FODA Mundo Tricahue

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Modelo de negocio consolidado en sector Alto Macul</p> <p>Conocimiento de la metodología</p> <p>Propuesta de valor replicable en Peñalolén</p> <p>Conocimiento de la marca en Peñalolén</p> <p>Respaldo del holding NB</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Importante cierre de jardines en sector Peñalolén</p> <p>Inmueble disponible en sector residencial de Peñalolén</p> <p>Posibilidad de implementar servicio de sala cuna</p> <p>Posibilidad de economías de escala entre establecimientos</p> <p>Posibilidad de generar convenios con colegios del sector</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>No se cuenta con experiencia en servicio de sala cuna</p> <p>Negocio con alta rotación de personal</p> <p>Crecimiento del negocio está limitado al espacio físico</p> <p>No existe una modalidad de contrato de servicios que asegure los ingresos ante restricciones sanitarias</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Nuevas restricciones por situación sanitaria</p> <p>Aprobación permisos municipales</p> <p>Reconocimiento oficial del ministerio de educación</p> <p>Mercado atractivo para inversores</p> <p>Implementación de Play Group en Colegios</p>

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones del FODA

Del análisis anterior se puede concluir que existen fortalezas en el actual modelo de negocio que serán importantes para poder abordar las oportunidades detectadas. La experiencia de más de 17 años, indica que es un negocio conocido para Mundo Tricahue y que las problemáticas y particularidades que ya se tienen abordadas y resueltas en la sede de Alto Macul, no son distintas a las que se esperan en la nueva sede de Peñalolén. Importante es tomar la decisión de apertura a la brevedad de forma

de poder captar la mayor cantidad de clientes que quedaron en búsqueda de este servicio después del cierre de los establecimientos.

Respecto a las debilidades, podemos proponer los siguientes planes de acción:

**Experiencia en Sala Cuna:** Si bien actualmente no se tiene mayor experiencia en este servicio, ya que solo se logró funcionar 12 meses con este tipo de servicios, es posible capturar este tipo de experiencia para el negocio en el personal que se contrate para la atención de este servicio, para lo cual se deberá buscar profesionales y técnicos con experiencia demostrada en Sala Cuna.

Tema importante para resolver, es el tema de la rotación. Para esto se propone tratar de fidelizar al personal con los beneficios que puedan transferirse desde el grupo NB a los trabajadores, como son seguros complementarios, bonos u otro beneficio que sea valorado por los empleados. También se debe buscar fomentar un buen clima laboral, cuidando siempre la convivencia del personal dentro de la empresa.

Respecto al contrato de servicio con los clientes, se propone estudiar con el área legal de NB Inversiones el actual contrato de servicio, incorporando una cláusula que permita asegurar parte de los ingresos si los clientes deciden unilateralmente no enviar a sus hijos por un periodo de tiempo determinado, ya sea por alguna medida sanitaria o bien por una decisión temporal por parte de los padres.

Con este análisis, en conjunto con la información levantada en el estudio de mercado, se presenta a continuación el modelo de negocios construido de acuerdo con la metodología CANVAS, herramienta que permite identificar los siguientes elementos claves que generaran valor al negocio.

#### **a) Segmento de Clientes**

El segmento de clientes se ha definido en las familias del segmento ABC – C1 – C2 que tienen niños de 0 a 6 años y que viven en la comuna de Peñalolén cercanos al sector Quebrada de Macul, quienes actualmente tienen la necesidad de contar con el servicio de Jardín Infantil o Sala Cuna.

#### **b) Propuesta de Valor**

La propuesta de valor que se ofrecerá en este establecimiento será la de un Jardín Infantil y Sala Cuna inclusivo, para niños con o sin necesidades educativas especiales con una propuesta educativa personalizada basada en el currículum integral y con un claro enfoque ecológico y medioambientalista. El servicio estará enfocado en entregar tranquilidad a los padres tanto del cuidado de sus hijos, como de la calidad de sus programas educativos que son vitales en la primera infancia, mediante una estrecha comunicación con los padres y de hacerlos participes en la educación de sus hijos.

Para reforzar el enfoque ecológico y medioambientalista tanto su infraestructura como sus actividades estarán dirigidas a educar a los niños respecto al cuidado del medioambiente, la cultura de reciclaje y la eficiencia energética. Lo anterior alineado con la propuesta y la hoja de ruta del Gobierno de Chile respecto a la Economía circular, la cual busca un cambio profundo en las formas de producción y consumo de nuestros ciudadanos. Esta propuesta plantea la necesidad de dejar atrás la lógica lineal del extraer – producir - consumir - botar, para avanzar hacia un modelo en que los residuos y la contaminación se eliminan desde la etapa de diseño, los productos y los materiales que entran en el ciclo económico se aprovechan durante el mayor tiempo posible o incluso de forma indefinida, y los procesos económicos regeneran los sistemas naturales en lugar de degradarlos. La visión de esta hoja de ruta es que, al año 2040, la economía circular regenerativa impulse a Chile hacia un desarrollo sostenible, justo y participativo que ponga el bienestar de las personas al centro; esto, a través del cuidado de la naturaleza y sus seres vivos, la gestión responsable y eficiente de los recursos naturales, y una sociedad que usa, consume y produce de manera sostenible y consciente, fomentando la creación de empleos verdes y oportunidades para personas y organizaciones a lo largo del país (Gobierno de Chile, 2022). Es por esto, y considerando que la educación es uno de los ejes principales de la transformación cultural que necesita el país, y sobre todo pensando en que nuestros niños serán actores decisivos en ese Chile del futuro, se ha decidido ser actores activos de este cambio. Es por ello que se contará con espacios con contenedores para reciclaje de materiales sólidos en donde los niños y sus familias puedan reciclar, un compostador con lombrices para los desechos orgánicos y una huerta orgánica donde los niños podrán iniciar la concientización respecto al cuidado del medio ambiente y hacer parte a las familias de esta cultura.

Por otra parte, la sede estará enfocada en la eficiencia energética, provista de paneles solares para generación eléctrica limpia, como también el cuidado y uso eficiente del agua utilizando sistemas de reutilización de aguas lluvias, y el seguimiento constante como comunidad educativa a la huella de carbono generada por la operación del establecimiento y su compensación a través de proyectos medioambientales. Estas acciones en conjunto con la propuesta educativa permitirán contar con la certificación ambiental SNCAE entregada por el Ministerio del Medio Ambiente y ser parte de la red de establecimientos educacionales reconocidos por su sello verde.

La función educativa se complementará con la posibilidad de acceder al servicio de fonoaudiólogos y terapeutas ocupacionales como apoyo en el desarrollo integral de los niños.

El establecimiento estará ubicado en un sector residencial y contará con la posibilidad de optar por jornadas completa, media y especial con horarios flexibles y extendidos entre las 07:30 y las 19:00 horas que permitan a los padres tener la facilidad de compatibilizar los horarios de trabajo con los de funcionamiento del establecimiento con un rango de precios entre 350.000 y 400.000 pesos mensuales por jornada completa para los niños del Jardín Infantil.

Figura N° 29: Elementos Distintivos de la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia / Mundo Trichahue.

### **c) Canal de Distribución**

El canal de distribución para la entrega del servicio de Jardín Infantil y Sala Cuna será directo y presencial a través de una infraestructura ad hoc para este tipo de negocio la cual cumpla con los requisitos exigidos por la autoridad y con los elementos didácticos, educativos y de seguridad. En caso de alguna contingencia sanitaria, se ofrecerá para el servicio de Jardín Infantil un canal de clases y actividades online complementadas con kits de materiales que permitirá continuar entregando el servicio hacia los hogares de los clientes.

### **d) Relación con el cliente**

El proceso educativo es un trabajo en conjunto con la familia, por tanto, se deben generar lazos de confianza respecto del servicio que se entrega a sus hijos. Es por esto que se establece una relación diaria con el cliente de forma personal a través de las educadoras a la entrada y salida de los niños. En ese sentido es de suma importancia la capacitación y orientación hacia el cliente que deben tener las educadoras de forma de generar esa relación de confianza que permita fidelizarlos con el servicio y que además sirva para atraer más clientes por las referencias de boca a boca que pueden entregar los padres a sus contactos.

Como complemento a la relación in situ, y entendiendo que algunos padres no siempre pueden estar a la entrada o salida de sus hijos para comunicarse con las educadoras, se utilizará una plataforma digital (Bambinotes) para entregar el detalle de la pauta diaria del niño y como medio de comunicación directo y oficial entre los apoderados y el Jardín Infantil

Adicionalmente, se dispondrá de cámaras de seguridad para que los padres puedan tener acceso a observar a los niños durante la jornada.

La relación administrativa, de venta y post venta se llevará a cabo de forma presencial en el mismo recinto, directamente con la directora del establecimiento.

### **e) Fuente de Ingresos**

La principal fuente de ingresos de este negocio está dada por el pago de matrículas y mensualidades la cual esta diferenciada por el tipo de servicio contratado (Sala Cuna o Jardín Infantil), como también por el tipo de jornada seleccionado. Estos ingresos estarán limitados por la capacidad del establecimiento de acuerdo con la legislación vigente. Además, se tendrá ingresos adicionales por el servicio de alimentación, la venta de uniformes, arriendo del local para cumpleaños los fines de semana y por comisiones por la entrega de servicios de Fonoaudiología y Terapia Ocupacional.

## **f) Recursos Claves**

Los recursos claves para este negocio los podemos dividir en recursos físicos, humanos, económicos e intangibles.

Los recursos físicos son todos aquellos elementos que permiten entregar el servicio dentro de los que podemos identificar el inmueble y la infraestructura del local adecuada de acuerdo con las exigencias legales y normativas para este tipo de establecimientos. Esto incluye lo referente a espacios por niño, higiene, accesibilidad, seguridad e iluminación. Se implementará además con todo el mobiliario y el material didáctico adecuado al tipo de metodología educativa que se impartirá en este Jardín Infantil. La línea de diseño seguirá la existente en el Jardín Tricahue de Alto Macul de forma de mantener la imagen de marca.

Los recursos humanos son todos los trabajadores directos e indirectos que participan en la entrega del servicio. Aquí se encuentran las Educadoras de Párvulos y las técnicas de Párvulo, Profesor de Educación Física y personal de apoyo como nutricionista, manipuladora de alimentos y personal de aseo.

Respecto al personal administrativo como lo son contadores, recursos humanos, prevencionista de riesgo, personal de marketing, soporte informático y legal y otros servicios que son necesarios para el funcionamiento del establecimiento, estos serán tercerizados utilizando los servicios del Holding NB.

Los recursos económicos quedan definidos por el capital de trabajo necesario para iniciar la operación y para mantener posteriormente el funcionamiento del servicio con los ingresos y egresos del negocio. Este proviene del aporte de los socios al negocio.

Los recursos intangibles son por una parte los legales como la patente municipal y la autorización del ministerio de educación para funcionar como Jardín Infantil y Sala Cuna. Para ello se deben cumplir todos los requerimientos exigidos por las distintas leyes y decretos relacionados con este tipo de establecimientos tanto técnicos y de infraestructura como educativos. Por otro lado, se tiene como intangible la marca de Tricahue, la cual lleva más de 17 años en el sector de Alto Macul, cercano a Peñalolén y que respalda la experiencia y prestigio en este rubro.

## **g) Actividades Claves**

Se pueden identificar las siguientes actividades claves:

- Promoción: Todas las actividades necesarias para llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes y dar a conocer la propuesta de valor del servicio a entregar.
- Ventas: Actividad esencial para el negocio. Se refiere a las actividades que se realizan en el periodo de matrículas y que consisten en mostrar al cliente la propuesta de valor, la infraestructura y los elementos diferenciadores que permitan concretar la venta del servicio.
- Educativos: Diseño, implementación y evaluación del programa educativo.

- Recursos Humanos: Selección del personal y capacitación del personal para la correcta entrega del servicio.
- Operacionales: Abastecimiento de materiales y de alimentos, aseo y ornato.
- Administrativas: Pago de remuneraciones, a proveedores y servicios básicos.

#### **h) Socios Claves**

Dentro de los socios claves podemos identificar a los siguientes grupos

**Proveedores Claves:** Son una serie de empresas que abastecen de diversos productos y servicios al negocio, como son la empresa de agenda digital Bambinotes, los supermercados y distribuidoras de materiales escolares, la fábrica de uniformes escolares y los servicios de los profesionales de apoyo como son los fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionales y profesores para talleres extraprogramáticos.

**Alianzas Claves:** Son una serie de empresas e instituciones que fortalecen la propuesta de valor entregada a los clientes. Entre ellos identificamos a colegios del sector que permitan generar convenios que hagan más atractivo para los clientes el optar por el servicio. Compañías de seguros que permitan ofrecer seguros escolares contra accidentes. Consultorios y clínicas del sector con quienes poder optar a convenios de atención y campañas de vacunación directamente en el establecimiento. Con Universidades, Colegios Técnicos e Institutos de formación técnica que permitan generar una red de empleos para él envió de candidatas para trabajar en la empresa y con la Municipalidad de Peñalolén, ente fiscalizador quien otorga la patente que permite el funcionamiento del negocio.

#### **i) Estructura de costos**

La estructura de costos de la empresa está constituida principalmente por:

Costos fijos	Costos variables
Remuneraciones	Abastecimiento de insumos y alimentos
Arriendo del inmueble	Costos de mantención
Servicios básicos	Costos de servicios administrativos tercerizados
Servicio de Agenda Electrónica	Pago de impuestos sobre las ventas
Patente	

El modelo de CANVAS para este negocio esta resumido en la figura N°30

Figura N° 30: Modelo CANVAS Jardín Infantil Mundo Trichahue



### **XIII. PLAN DE MARKETING**

A continuación, se presentará el plan de marketing destinado a desarrollar el posicionamiento competitivo de Mundo Tricahue en el mercado de la educación preescolar.

#### **a) Objetivos de Marketing**

El principal objetivo del plan de marketing es posicionar la marca Mundo Tricahue dentro de las primeras del sector sur – oriente de Peñalolén, reconociéndolo como un Jardín Infantil y Sala Cuna inclusivo y medioambientalista diferenciándolo de sus competidores por enfocarse en entregar tranquilidad y seguridad a los padres respecto al cuidado y educación de sus hijos.

El segundo objetivo es lograr una ocupación del 74% durante el primer año de funcionamiento, un 85% el segundo año y mantener una tasa de ocupación para los años siguientes entre el 90% y el 100%, lo cual asegurará una consolidación financiera y la viabilidad del negocio.

El tercer objetivo es lograr fidelizar a los padres respecto de la propuesta de valor de Mundo Tricahue, consiguiendo un tránsito completo del niño por los distintos niveles educacionales que se entregan en el establecimiento y fomentando la recomendación a otros padres respecto al servicio.

#### **b) Segmentación**

Los servicios de Mundo Tricahue están dirigidos a padres y madres que necesiten el servicio educacional de Jardín Infantil o Sala Cuna para sus niños con las siguientes características:

**Segmentación geográfica:** Comuna de Peñalolén, Sector Sur Oriente de la comuna cercano a la calle Quebrada de Macul.

**Segmentación Demográfica:** Padres de niños entre 0 y 6 años, del segmento socioeconómico ABC – C1 y C2 con ingresos familiares sobre los \$2.000.000

**Segmentación Psicográfica:** Personas que buscan seguridad en el cuidado de sus niños y calidad en la metodología y sistema educativo y que valoran la preocupación por el medioambiente.

**Segmentación de uso:** Personas que necesitan un servicio educacional de lunes a viernes con horarios fijos y flexibles para niños con o sin necesidades especiales.

### **c) Estimación de participación del Mercado**

La participación de mercar que Mundo Tricahue puede alcanzar está limitada por la capacidad del local, la cual está regida por la ley N° 20.832 la cual limita la cantidad de niños de acuerdo a los metros cuadrados disponibles en cada sala. Actualmente la capacidad del establecimiento es de 13 niños por jornada en Sala Cuna y de 14 niños por jornada en Jardín Infantil (54 niños en total)

Si consideramos que la población del segmento objetivo de acuerdo con el último CENSO son 5.539 niños entre 0 y 6 años (Ver tabla N°3 del estudio de mercado), podemos indicar que los objetivos para el primer año de funcionamiento es capturar un 0,58% de la participación del mercado de Jardines Infantiles y Sala Cunas de la comuna de Peñalolén (32 niños) y para el segundo año un 0,69% (38 niños).

### **d) Marketing MIX**

#### *1. Producto / Servicio*

Servicio de educación preescolar impartido en los niveles etarios establecidos por el ministerio de educación, el cual a través del Currículum integral y de forma personalizada se busca el desarrollo del niño en un ambiente familiar e inclusivo, con un enfoque medioambientalista y ecológico.

El servicio se entrega en diferentes jornadas de acuerdo con las necesidades de los padres, destacando las siguientes modalidades:

- Jornada Completa: 8:30 a 18:00
- Media Jornada: de 8:30 a 12:30 – 14:00 a 18:00
- Jornadas especiales: Entrada a las 7:30 o Salida a las 18:30 u otra modalidad a acordar con los padres.

Se incluye el servicio de alimentación para las jornadas completas o extendidas.

Adicionalmente, se pone a disposición de los apoderados el servicio de fonoaudiología y de terapia ocupacional en caso de que los niños necesiten del apoyo de estas profesionales, lo cual se cobra de forma adicional de acuerdo con el tipo de servicio solicitado.

Además, se da acceso a una agenda electrónica para comunicación con las educadoras y cámaras de seguridad con la cual se puede observar a los niños en cualquier momento de la jornada. Los uniformes son vendidos a los apoderados en forma adicional

## 2. Precio

Para la definición del precio, se tomará en cuenta el estudio de la competencia y de mercado realizado en los capítulos anteriores tomando en consideración la información correspondiente a la comuna de Peñalolén.

La estructura de precios se basa en el pago de una cuota anual por matrícula, la cual se destina a pagar el delantal, la agenda y la lista de útiles del alumno. Adicionalmente se contempla el pago de mensualidades de acuerdo con el nivel y el tipo de jornada.

Los precios se fijarán tomando en consideración el promedio de la competencia y agregando un 10% adicional correspondiente a la propuesta de valor que entrega el jardín infantil, teniendo a la vista que el establecimiento se ubica en un sector con poca competencia directa y que la disposición a pagar de acuerdo con el estudio de mercado es de \$350.000 por jornada completa para el servicio de Jardín Infantil.

El valor promedio de matrícula en esta comuna es de \$225.714 y la media jornada para el Jardín Infantil es de \$203.846. Para la jornada completa, el precio se calculará de acuerdo con el incremento promedio del mercado aplicado en esta comuna, el cual está en un 60% sobre el precio de la media jornada.

Para el nivel Sala Cuna, se tiene como referencia que el precio promedio de esta comuna es \$350.00, pero se ve que en este servicio es posible cobrar un 5% por sobre el promedio, en vista de la propuesta de valor ofrecida y además que en el sector en donde se ubicará el Jardín Infantil no existen sala cunas cercanas. Para las jornadas extendidas, se cobrará un 5% sobre el precio de la jornada completa.

De acuerdo con los criterios anteriormente definidos el cuadro de precios propuesto es el representado en la Tabla 19.

Tabla 19: Cuadro de Precios Mundo Tricahue

Ítem	Precio
Matricula	\$248.000
Sala Cuna media jornada	\$230.000
Sala Cuna Jornada Completa	\$368.000
Sala Cuna Jornada Extendida	\$386.000
Jardín Infantil Media Jornada	\$223.000
Jardín Infantil Jornada Completa	\$357.000
Jardín Infantil Jornada Extendida	\$375.000

Fuente: Elaboración propia.

Se contempla actualizar los precios todos los años, de acuerdo con el incremento del IPC.

Como beneficio a las familias que matriculen a más de un niño, se propone aplicar un 50% de descuento en la matrícula de cada uno de los hermanos.

Los medios de pago que serán habilitados son a través de transferencia, cheque, Webpay y Transbank.

### *3. Promoción y Publicidad*

La principal fuente de publicidad es el boca a boca que se logra por clientes que han quedado conforme con el servicio y la recomendación que realizan a potenciales clientes que viven en las cercanías del establecimiento. Es por esto que la estrategia de promoción y publicidad estará enfocada en robustecer el conocimiento de la marca Mundo Tricahue en el sector.

La promoción y publicidad se realizará mediante dos estrategias:

- **Publicidad Tradicional:** Mediante la entrega de volantes en los condominios cercanos al Jardín Infantil y en locales comerciales del sector. Además, se propone la instalación de carteles publicitarios tanto en el frontis del establecimiento como en calles transitadas del sector.
- **Publicidad digital:** Se utilizarán todos los canales digitales que actualmente tiene Mundo Tricahue (página web, Facebook, Instagram) agregando dentro de su contenido la sede de Quebrada de Macul. Además, para el periodo octubre - marzo, fecha en que tradicionalmente los padres buscan matriculas para sus hijos se contrataran los servicios de Google Ads de forma de poder dar a conocer el negocio y su propuesta de valor.

De acuerdo con las sinergias que se pueden alcanzar entre ambas sedes de Mundo Tricahue, se puede presupuestar que la incorporación de la nueva sede aumentará en un 50% los costos actuales de publicidad y marketing anuales de la empresa, por tanto, se deberá considerar un presupuesto de \$600.000.

### *4. Plaza*

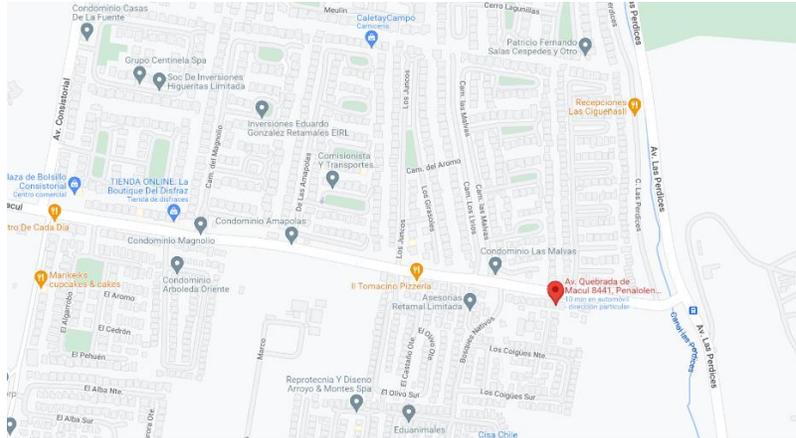
El servicio se entregará directamente a los clientes (B2C) en el inmueble el cual cumple todos los requerimientos normativos para este tipo de establecimiento ubicado en la calle Quebrada de Macul N° 8441 el cual se encuentra cercano a varios condominios del sector y existe espacio de crecimiento inmobiliario (ver figuras N°31 y N°32).

La decoración del inmueble continuará con el diseño del establecimiento de Alto Macul, de forma de tener una única imagen de marca para Mundo Tricahue (ver figuras N°33 y N°34).

Dentro de la instalación, se dispondrán salas para los distintos niveles y para sala cuna. Además, se habilitarán oficinas administrativas en donde se realizarán las actividades de matrículas y ventas.

En el caso de que por medidas sanitarias se deba cerrar el establecimiento, se realizaran clases para los niveles correspondientes a Jardín Infantil a través de la plataforma ZOOM, entregando kits de materiales didácticos directamente a los apoderados en la misma sede.

Figura N° 31: Ubicación sede Peñalolén



Fuente: Google Maps

Figura N° 32 Ubicación y Entorno Sede Quebrada de Macul



Fuente: Google Maps

Figura N° 34: Fachada Ex sede Quebrada de Macul



Figura N° 33: Fachada sede Alto Macul



Fuente: Pagina web Mundo Tricahue

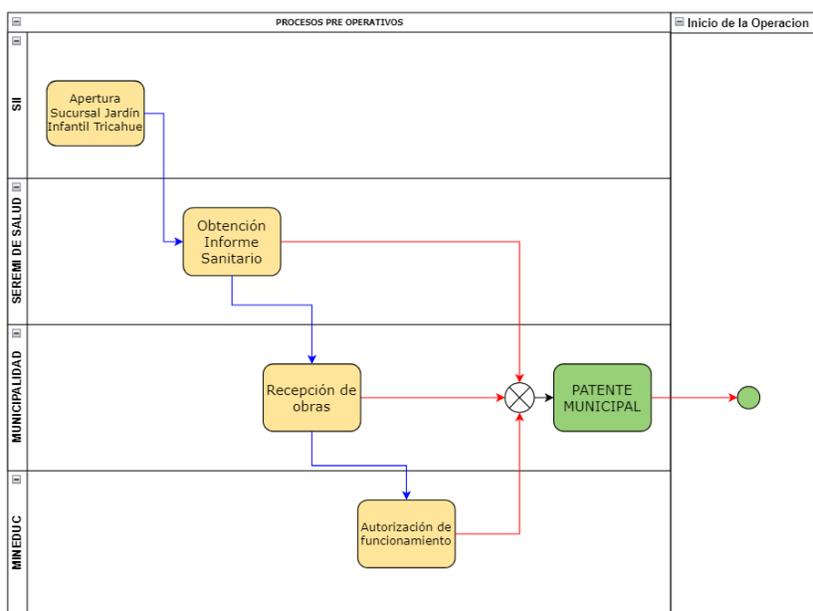
#### XIV. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones se presenta en dos etapas, la primera enfocada en todos aquellos procesos, tramites, permisos y requerimientos necesarios para iniciar la operación del Jardín Infantil Tricahue, y una segunda etapa donde se evaluarán las actividades primarias y de apoyo para la operación del negocio.

##### **Plan Pre - Operacional**

Para la operación del Jardín Infantil se necesita previamente realizar las siguientes etapas:

Figura N° 35: "Etapas Plan pre - operacional"



Fuente: Elaboración propia

**Trámite de apertura de sucursal ante SII:** Al estar ya constituida la sociedad y presentada al SII, es necesario realizar el trámite de apertura de la nueva sucursal del Jardín Mundo Tricahue. Este trámite para el caso en estudio ya se encuentra realizado.

**Obtención Informe Sanitario:** Otorgado por el SEREMI de Salud este documento es indispensable para el funcionamiento del establecimiento. Los requisitos para su obtención se detallan en el Anexo N°5. En este documento se autoriza la capacidad sanitaria del inmueble de acuerdo con las definiciones y requerimientos de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, en lo que se refiere a establecimientos educacionales y jardines infantiles.

**Obtención Recepción de Obras Municipal:** Documento emitido por la dirección de obras de la municipalidad el cual verifica los alcances constructivos de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Decreto Supremo N.º 548 de 1988, del Ministerio

de Educación y el cual entrega la recepción definitiva del inmueble, autorizándolo para la función del negocio que se pretende realizar.

**Autorización de funcionamiento:** Es un acto administrativo en virtud del cual la autoridad habilita a un establecimiento de Educación Parvularia que no recibe aportes del Estado de manera regular para su operación y funcionamiento, permitiéndole funcionar legalmente, previo cumplimiento de las exigencias normativas necesarias para ello en uno o más niveles de Educación Parvularia. La evaluación se realiza en tres ámbitos: Jurídico, Técnico Pedagógico y de Infraestructura.

**Patente Municipal:** Una vez que se cuenta con el informe sanitario aprobado por el SEREMI de Salud, el informe aprobado de recepción de obras de la municipalidad y la autorización de funcionamiento del MINEDUC, se debe realizar el trámite de obtención de la patente comercial en la municipalidad respectiva, documento final para poder iniciar las operaciones.

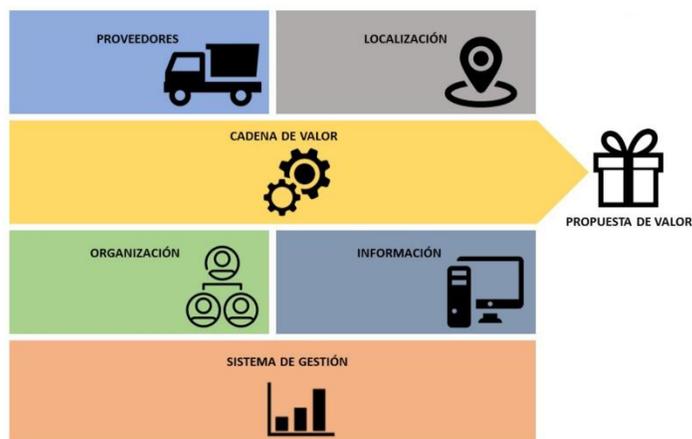
Para el caso del inmueble en estudio, ya se cuenta con informe sanitario del SEREMI de Salud, pero está pendiente la recepción de obras municipales, la autorización de funcionamiento y la patente municipal, por lo tanto, deben considerarse los siguientes costos asociados a estos trámites:

- Arquitecto: \$1.500.000
- Abogado: \$750.000
- Trámites Municipales: \$100.000

## Modelo Operativo y Plan Operacional

A continuación, se analizará el modelo operativo actualmente utilizado en la sede de Alto Macul y se buscarán las brechas o eficiencias que se pueden obtener para mejorar la entrega del servicio. Se identificarán las actividades claves y de apoyo necesarias para la operación y que permitirán generar la ventaja competitiva. Para esto utilizaremos el siguiente modelo de análisis.

Figura N° 36 "Modelo Operativo"

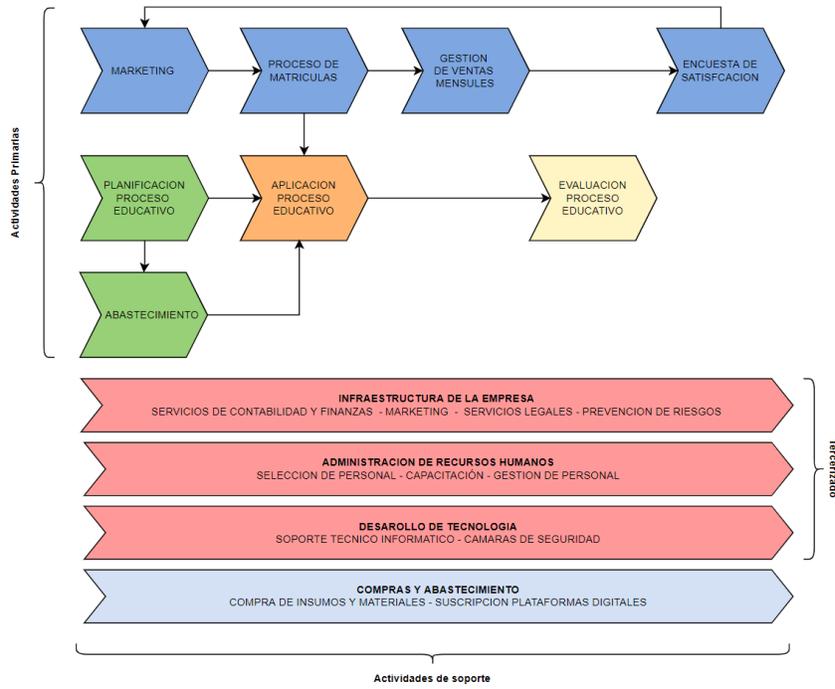


Fuente: (AKLOE, s.f.)

- PROVEEDORES:** Para la operación del negocio se distinguen dos tipos de proveedores. El primero son los proveedores de suministros (materiales escolares, materiales de aseo, uniformes) y proveedores de servicios (Servicios básicos, Agenda electrónica, Fonoaudiólogos, Terapeutas Ocupacionales, profesores de talleres). Estos proveedores ya están definidos para la sede de Alto Macul y se espera poder tener eficiencias por compras al por mayor en el caso de los suministros y del servicio de agenda electrónica. Además, se busca generar lograr alianzas estratégicas con los profesionales de apoyo de forma de asegurar su participación en la propuesta de valor que incorporan sus servicios y que son ofrecidos a los clientes.
- LOCALIZACIÓN:** La operación de la nueva sede se ubicará en la comuna de Peñalolén. Se considera además tener disponible el servicio en formato on-line en caso de que la situación sanitaria obligue a cerrar alguna de las sedes y se necesite mantener la entrega de servicio en esta modalidad. Para ello se utilizará una cuenta única del software Zoom con la capacidad de generar salas individuales para cada nivel.
- CADENA DE VALOR:** A continuación, se analizarán los principales procesos y actividades que generan valor al negocio en donde se identifican actividades primarias y de soporte. Las actividades soporte, salvo lo relacionado a compras

y abastecimiento son realizadas a través de servicios externos entregados por NB Inversiones.

Figura N° 37 "Cadena de Valor Mundo Tricahue"



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan los flujos de las principales actividades primarias.

#### a) PROCESO ADMINISTRATIVO (Ver figura N° 38)

- **Preparación del plan de Marketing:** Tarea a ser realizada en conjunto entre el área de Marketing de NB Inversiones y la directora del establecimiento. Este es un proceso continuo y que se debe alimentar con información tanto del mercado como del feedback que entregaran los clientes al finalizar la entrega del servicio.
- **Aplicación del plan de Marketing:** Una vez terminado el plan de Marketing este deberá ser aplicado al segmento objetivo de clientes por el área de Marketing. Con esto los clientes podrán indicar si existe interés por la propuesta de valor, la cual en caso de ser positiva iniciara el proceso de entrega de información.
- **Entrevistas e información:** El cliente al solicitar información, será citado por la directora a una entrevista en donde se mostrarán las instalaciones, se comentará respecto a la metodología educativa y la propuesta de valor, se

entregará información de horarios y precios con lo cual el cliente podrá tomar la decisión de matricular o no al niño.

- **Matrícula:** Con la decisión tomada, el cliente llenará el formulario de inscripción, firmará el contrato de prestación de servicio y realizará el pago de la matrícula del niño. Con esto se inscribirá a la familia en la plataforma que entrega la agenda electrónica de comunicación con los apoderados (Bambinotes) y se entregaran las claves de acceso a las cámaras del Jardín Infantil. Se realizará además la venta de uniformes para los niños. En forma paralela, se enviará a la profesora el informe de anamnesis del niño para que esta cuente con todos los antecedentes para dar inicio del proceso educativo. Además, se envía la información a las áreas administrativas, para crear el cliente en el software de gestión de forma de poder realizar el proceso de ventas durante el año.
- **Ventas mensuales:** Una vez iniciado el servicio, mensualmente NB Inversiones realizará el proceso de venta, controlando los ingresos por mensualidades y por ventas de uniformes u otros servicios. El área de contabilidad de NB Inversiones informará a la directora en caso de que existan apoderados morosos, para comunicarse con ellos y realizar la cobranza.
- **Encuesta de satisfacción:** Con el pago de la última cuota del año, se inicia una encuesta de satisfacción, la cual es aplicada por la directora del establecimiento a los apoderados, con el fin de obtener feedback del servicio de forma de complementar la propuesta de valor del negocio.

#### b) PROCESO DE PLANIFICACIÓN (Ver figura N° 39)

- **Planificación anual:** El proceso de planificación lo inicia la directora del Jardín Infantil en el mes de enero. En este proceso, la educadora asignada al nivel deberá realizar una planificación general de los tópicos y actividades que se realizarán mes a mes, indicando además los materiales y elementos que serán necesarios para su implementación. Esta planificación es enviada a la directora para su aprobación.
- **Abastecimiento:** Una vez aprobada la planificación anual, se realiza la compra de insumos y materiales para el año escolar. Este proceso está a cargo de la directora del Jardín Infantil. Con los materiales e insumos, más la planificación aprobada, se inicia la prestación del servicio.
- **Planificación mensual:** Semanalmente las educadoras deben preparar la planificación en detalle de las actividades de la semana subsiguiente, alineada con la planificación anual aprobada. En esta etapa se revisará si es necesario algún material adicional a los planificado, de forma de poder abastecerse con tiempo. Aprobada la planificación por la directora, la educadora podrá aplicarla dentro del proceso educativo y una vez concluida la semana, deberá presentar un informe respecto al avance de las actividades realizadas durante esa semana.

#### c) PROCESO DE EVALUACIÓN (Ver figura N° 40)

- **Evaluación Diagnóstico:** Proceso que realiza la educadora al inicio del año escolar, para poder tener una visión del desarrollo del niño en diferentes aspectos antes de la aplicación del programa educativo. Esta evaluación da como resultado un informe de diagnóstico que es revisado y aprobado por la directora del jardín e informado a los padres en reunión individual.
- **Evaluación de Desarrollo:** Proceso que realiza la educadora en el transcurso del año y que busca mostrar el avance de los niños en el desarrollo del programa educativo. Esta evaluación se presenta a la directora en un informe, el cual debe revisar y aprobar para presentarlo a los apoderados.
- **Evaluación Final:** Proceso que realiza la profesora al final del año y que busca medir el avance final de los niños al terminar el proceso educativo. Esta evaluación es revisada y aprobada por la directora del establecimiento y presentada a los apoderados en la reunión final del año.

#### d) ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional, roles, perfiles de cargo y competencias son analizadas en el Plan de Recursos Humanos.

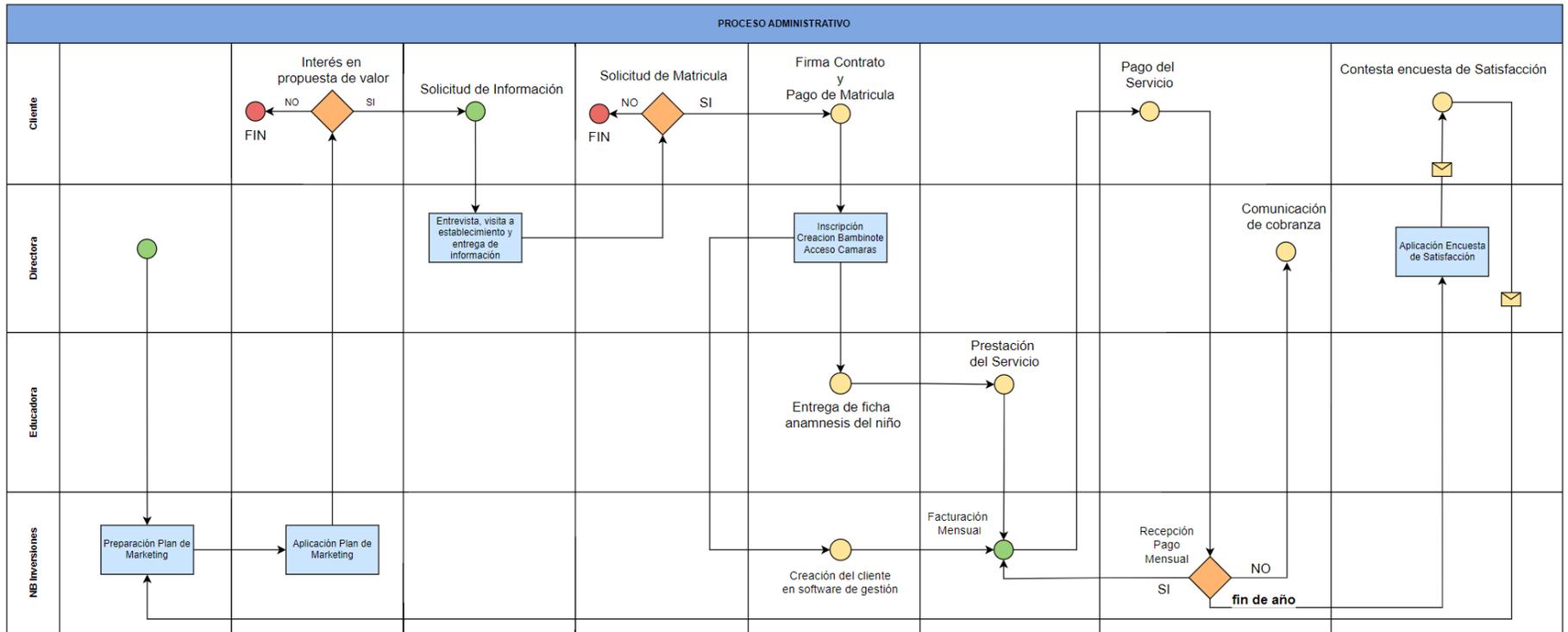
#### e) SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información a utilizar son la agenda electrónica de comunicación con los apoderados, el sistema de videovigilancia disponible para los padres y la plataforma ZOOM para realizar clases online.

#### f) SISTEMA DE GESTIÓN

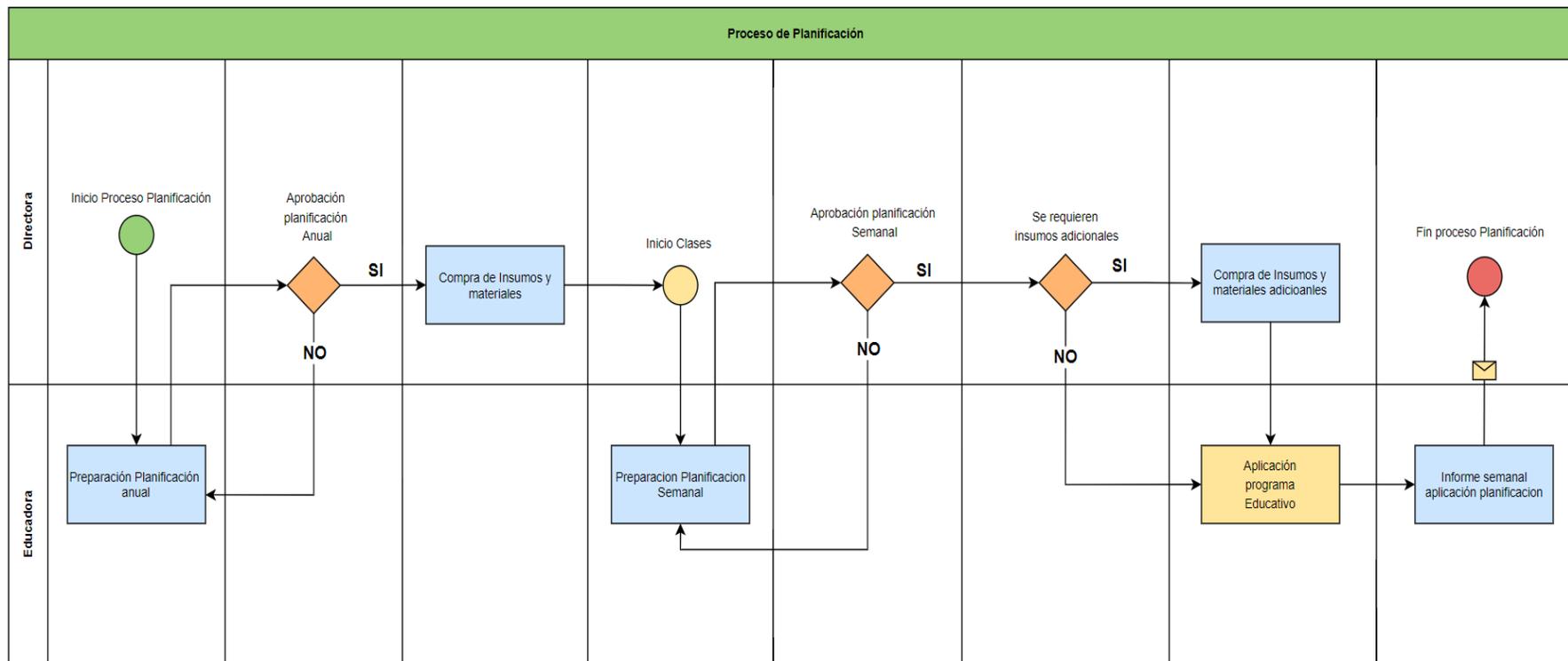
Los sistemas de gestión (ERP) son provistos por NB Inversiones los que incluyen el software de contabilidad, ventas y gestión de recursos humanos.

Figura N° 38: "Diagrama de flujo Proceso Administrativo"



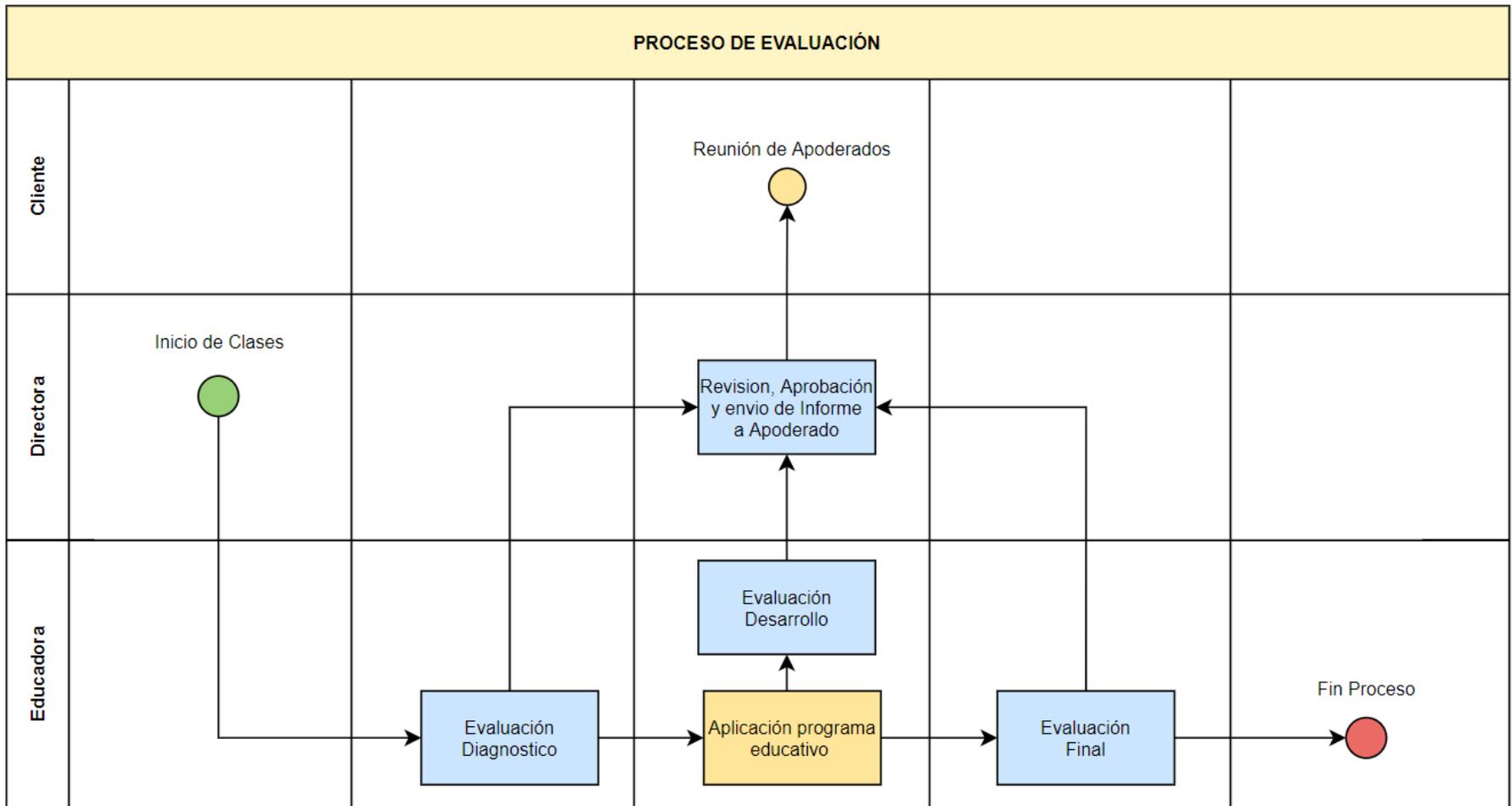
Fuente: Elaboración propia

Figura N° 39: "Diagrama de flujo Proceso de Planificación"



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 40: "Diagrama de flujo proceso de evaluación"



Fuente: Elaboración propia

## XV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El personal mínimo para la operación de un Jardín Infantil esta normada por el artículo N°1° del decreto N°315 del MINEDUC el cual establece el coeficiente técnico mostrado en la Figura N°41

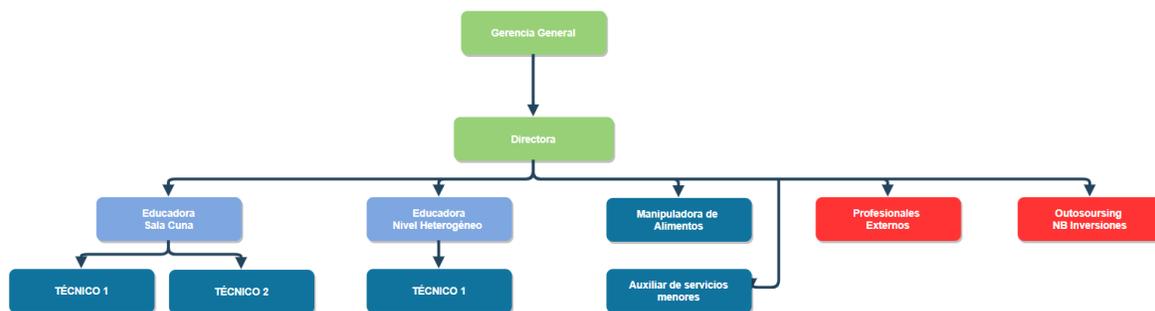
Figura N° 41: "Coeficiente Técnico Educación Parvularia"

Nivel	Sub nivel	Educador/a	Técnico/a
Sala cuna	Sala cuna menor Sala cuna mayor	1 (hasta 42 lactantes, distribuidos en 2 grupos)	1 (hasta 7 lactantes)
Nivel Medio	Medio menor Medio mayor	1 hasta 32 niños/as 1 hasta 32 niños/as	1 hasta 25 niños/as 1 hasta 32 niños/as
Transición	Primer nivel de transición Segundo nivel de transición	1 hasta 35 niños/as 1 hasta 45 niños/as	1 hasta 35 niños/as 1 hasta 45 niños/as

Fuente: Infografía MINEDUC

La capacidad del establecimiento es de 13 niños por jornada en Sala Cuna y 14 por jornada en nivel heterogéneo por tanto la estructura organizacional propuesta para la operación del negocio es la siguiente:

Figura N° 42: "Organigrama Jardín Infantil"



Fuente: Elaboración Propia

La descripción para cada uno de los perfiles de cargo es el siguiente:

### **Cargo: Directora**

**Objetivo:** Liderar el proyecto educativo, gestionando el trabajo del equipo y los recursos técnicos, financieros y materiales del establecimiento a su cargo, en alianza con las familias y comunidad, para el logro de aprendizajes oportunos y pertinentes, desarrollo pleno y bienestar integral de los niños, niñas y trabajadoras del establecimiento.

**Formación:** Título profesional Universitario de Educador/a de Párvulos, en institución acreditada por el MINEDUC. Deseable Postítulo en Gestión Pedagógica, Gestión de Recursos Humanos o Administración.

**Experiencia Laboral:** Mínima de 10 años en el ejercicio de la profesión. Deseable de 5 años de ejercicio como Educadora de Párvulos en jardín infantil, a cargo de equipo pedagógico.

### **Principales Funciones:**

#### *Gestión pedagógica*

- Liderar la planificación, ejecución y retroalimentación de la gestión pedagógica del jardín infantil y sala cuna.
- Liderar y gestionar el proceso de evaluación general de niños, niñas del establecimiento, a partir del trabajo colaborativo con el equipo pedagógico.

#### *Gestión de Personas y equipos*

- Liderar, evaluar y retroalimentar las prácticas pedagógicas y laborales del equipo de trabajo, para el mejoramiento continuo de la gestión.
- Liderar la planificación, ejecución y evaluación de acciones e iniciativas que promuevan el fortalecimiento del trabajo colaborativo para contar con equipos comprometidos y un ambiente laboral positivo.
- Liderar la planificación, desarrollo, evaluación de capacitación para las trabajadoras, para la mejora continua de la calidad de los procesos de aprendizaje de los niños y niñas del establecimiento.

#### *Familias y comunidad*

- Conducir la planificación, ejecución y evaluación de estrategias que promuevan vínculos colaborativos recíprocos del establecimiento con instituciones, organizaciones y sujetos particulares de la comunidad, para facilitar el desarrollo del proyecto educativo y activar las redes de apoyo toda vez que sea pertinente.
- Liderar la planificación, ejecución y evaluación de acciones que apunten a favorecer la participación de las familias, a través de la comunicación y el reconocimiento de sus competencias parentales, para establecer alianzas en el desarrollo del proceso educativo.

#### *Administración*

- Liderar la planificación y gestión del establecimiento, coordinando con la Gerencia General los focos de asesoría y apoyo requeridos para su

- funcionamiento.
- Administrar el presupuesto y los recursos financieros asignados

### **Cargo: Educadora de Párvulo**

**Objetivo:** Liderar el proceso pedagógico de los niñas y niños del grupo(s) a su cargo, en alianza con las familias y comunidad, en el marco de la Política de Calidad educativa, gestionando a su equipo y colaborando en el diseño y ejecución del proyecto educativo, para promover aprendizajes oportunos y pertinentes, el desarrollo pleno y el bienestar integral de los niños y niñas.

**Formación:** Título profesional Universitario de Educador/a de Párvulos, en institución acreditada por el MINEDUC. Deseable Postítulo en Gestión Pedagógica, Gestión de Recursos Humanos o Administración.

**Experiencia Laboral:** Mínima: 3 años en el ejercicio de la profesión. Deseable 5 años de ejercicio como Educadora de Párvulos en jardín infantil o sala cuna

### **Principales Funciones:**

#### *Gestión pedagógica*

- Liderar y desarrollar el proceso pedagógico del grupo de niños y niñas a su cargo, en las etapas de planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación.
- Liderar y desarrollar el proceso de evaluación de los aprendizajes de los niños y niñas del grupo(s) a su cargo, para retroalimentar la planificación y práctica pedagógica, y reportar avances, desafíos y propuestas de mejora a las familias.

#### *Gestión de Personas y equipos*

- Liderar el trabajo del equipo de aula.
- Planificar, ejecutar y evaluar instancias de retroalimentación con su equipo respecto de las prácticas pedagógicas desarrolladas, para promover la mejora de la calidad de los procesos de aprendizaje.

#### *Familias y comunidad*

- Colaborar en la ejecución y evaluación de acciones de difusión, intercambio y apoyo recíproco con la comunidad educativa.
- Liderar y ejecutar estrategias diversificadas para favorecer la participación activa de las familias de los niños y niñas de su grupo en el proceso educativo.

#### *Administración*

- Comunicar oportunamente las situaciones que atentan contra la seguridad y el bienestar integral de los miembros del establecimiento, en términos de infraestructura y/o disponibilidad de recursos materiales, para el correcto funcionamiento del establecimiento y desarrollo de las funciones pedagógicas.

### **Cargo: Técnico de Párvulos**

**Objetivo:** Colaborar en el desarrollo del proceso pedagógico del nivel asignado, en equipo con la Educadora y alianza con las familias y comunidad, en el marco de la Política de Calidad Educativa, para generar aprendizajes significativos y contribuir al bienestar integral de los niños y niñas

**Formación:** Título Técnico nivel medio "Auxiliar de Párvulos", Título Técnico Superior en "Asistente de Educación de Párvulos" o carreras Técnicas afines reconocidas por el Ministerio de Educación.

**Experiencia Laboral:** Mínima 1 año, deseable 2 años en trabajo con párvulos.

#### **Principales Funciones:**

- Participar activamente en la planificación del trabajo pedagógico con la directora o educadora, según corresponda, implementando el programa educativo de la Fundación, a través de diferentes experiencias y actividades.
- Participar activamente en las reuniones técnicas, capacitaciones y actividades orientadas a actualizar o desarrollar contenidos del programa educativo.
- Diseñar, preparar y disponer todos los materiales necesarios para el trabajo con los niños y niñas en el jardín infantil.
- Mantener contacto permanente y cordial con los padres y apoderados.
- Participar en actividades extraprogramáticas.

### **Cargo: Manipuladora de Alimentos**

**Objetivo:** Colaborar y apoyar los procedimientos de alimentación de acuerdo a normas. Ejecución de los procedimientos de manipulación con normas básicas de higiene y sanitización.

**Formación:** Título Técnico nivel medio "Auxiliar de Párvulos", Título Técnico Superior en "Asistente de Educación de Párvulos" o carreras Técnicas afines reconocidas por el Ministerio de Educación.

**Experiencia Laboral:** Mínima: 1 año, deseable trabajo con párvulos.

#### **Principales Funciones:**

- Preparar la alimentación, indicada y programada por un profesional nutricionista.
- Recepcionar alimentos perecibles y no perecibles en inmejorables condiciones de conservación, necesarios para la preparación diaria de las preparaciones.
- Conocer y realizar las operaciones de limpieza, desinfección, selección, corte de los distintos alimentos, como así mismo la refrigeración y esterilización, indicados en las distintas preparaciones diariamente.

- Conocer y servir las porciones de acuerdo a indicaciones del nutricionista.
- Aplicar técnicas de asepsia, áreas limpias, higiene personal, lavado de loza, utensilios, vajilla, equipos y recinto en general al inicio y término de la jornada.

### **Cargo: Auxiliar de Servicios**

**Objetivo:** Mantener las condiciones de higiene y limpieza de las dependencias interiores y exteriores del establecimiento y apoyar tareas operativas, de acuerdo con las definiciones institucionales y normativa vigente, para el desarrollo de las actividades y atención integral de niños y niñas.

### **Principales Funciones**

- Mantener orden y limpieza de todos los recintos del establecimiento, interiores y exteriores (salas de actividades, patios, cocina, baño, oficina, etc.).
- Realizar semanalmente un aseo general en todo el establecimiento.
- Revisar y mantener los artefactos materiales y utensilios del establecimiento a su cargo, informando oportunamente de su estado.
- Apoyar toda labor de servicio si la dirección se lo solicita.

### **Remuneraciones**

Las remuneraciones del personal se asignarán de acuerdo con los montos actualmente establecidos en la sede Alto Macul los cuales se detallan en la Tabla 20

*Tabla 20: Remuneraciones Personal*

Cargo	Sede A. Macul
Directora jardín	\$1.118.542
Educadora de Párvulos	\$631.250
Técnico de párvulos	\$437.500
Manipuladora de alimentos	\$351.166
Auxiliar de Servicios	\$316.825

Fuente: (Jardín Infantil Tricahue Ltda., 2022)

De acuerdo a lo anterior los costos asociados al personal son los detallados en la Tabla 21

Tabla 21: Planilla de Remuneraciones

Cargo	Cantidad	Remuneración mes	Total/mes	Total/año
Directora jardín	1	\$1.280.000	\$1.280.000	\$13.440.000
Educadora de Párvulos	2	\$781.000	\$1.270.000	\$15.240.000
Técnico de párvulos	3	\$440.000	\$1.320.000	\$15.840.000
Manipuladora de alimentos (1)	1	\$350.000	\$350.000	\$4.200.000
Auxiliar de Servicios (1)	1	\$315.000	\$315.000	\$3.780.000
		<b>Total Planilla</b>	<b>\$4.827.000</b>	<b>\$57.924.000</b>

Nota 1.- Servicios Part- Time

Fuente: Elaboración Propia

El proceso de selección se realizará a través de los servicios del área de Recursos Humanos de NB Inversiones quienes realizarán la búsqueda, entrevista inicial y evaluación psicológica de los postulantes y enviarán los candidatos a la directora del jardín quien realizará la entrevista final y la selección del personal.

La capacitación del personal estará a cargo de la dirección del Jardín Infantil quienes deberán entregar la inducción a la empresa, reglamento interno y su propuesta de valor y las herramientas pedagógicas y de atención a los clientes, necesarias para la sostenibilidad de la empresa.

La gestión del desempeño se realizará de forma autónoma por la dirección del Jardín Infantil.

## XVI. PLAN FINANCIERO

El presente plan financiero analizará la viabilidad económica de la expansión del negocio a la comuna de Peñalolén en las actuales condiciones del mercado analizadas en este estudio. La finalidad es determinar si el modelo de negocio cumple con las condiciones de rentabilidad y solvencia que permitan materializar el proyecto.

### CONSIDERACIONES DE LA EVALUACIÓN

#### a) Línea Base – Caso Sin Proyecto

El proyecto consiste en la expansión del negocio existente, el cual consta de una sede operativa en la comuna de La Florida, sector Alto Macul. Para su implementación se considera reutilizar las instalaciones disponibles en la antigua sede de Peñalolén. En este inmueble se realizaron el año 2018 las adecuaciones, obras civiles, compra de mobiliario y material didáctico por un monto total de \$48.000.000 los cuales para efecto de esta evaluación se consideran como costo hundido y que significa una importante carga financiera para la empresa.

El flujo de caja sin proyecto se puede apreciar en la tabla 22

Tabla 22: Flujo de Caja Sin Proyecto

PROYECTO FINANCIADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ -	\$102.785.375	\$111.530.073	\$118.227.324	\$126.050.487	\$131.927.915
Costos de Ventas	\$ -	\$-3.937.560	\$-4.360.510	\$-4.637.494	\$-4.906.749	\$-5.187.987
Otros costos de Administración y Ventas	\$ -	\$-87.400.334	\$-88.650.667	\$-91.310.187	\$-94.049.492	\$-96.870.977
Costos financieros	\$ -	\$-4.800.000	\$-4.013.772	\$-3.148.921	\$-2.197.586	\$-1.151.116
Ganancias de Capital	\$ -					\$32.854.077
Depreciación	\$ -	\$-3.054.071	\$-3.054.071	\$-3.054.071	\$-3.054.071	\$-3.054.071
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	\$ -	\$ 3.593.410	\$ 11.451.053	\$ 16.076.652	\$ 21.842.590	\$ 58.517.841
Impuesto (25%)	\$ -	\$-898.353	\$-2.862.763	\$-4.019.163	\$-5.460.647	\$-14.629.460
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	\$ -	\$ 2.695.058	\$ 8.588.290	\$ 12.057.489	\$ 16.381.942	\$ 43.888.381
Depreciación	\$ -	\$3.054.071	\$3.054.071	\$3.054.071	\$3.054.071	\$3.054.071
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$-32.854.077
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja Operacional</b>	\$ -	\$ 5.749.128	\$ 11.642.360	\$ 15.111.560	\$ 19.436.013	\$ 14.088.375
Inversión Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$32.854.077
Recuperación Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Deuda Financiera	\$ -	\$-7.862.279	\$-8.648.507	\$-9.513.358	\$-10.464.693	\$-11.511.163
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	\$ -	\$-7.862.279	\$-8.648.507	\$-9.513.358	\$-10.464.693	\$21.342.914
<b>Flujo de Caja Privado (FCP)</b>	\$ -	\$-2.113.151	\$ 2.993.854	\$ 5.598.202	\$ 8.971.319	\$ 35.431.289

Tasa de descuento	18,81%
VAN	\$19.484.312,14

Todos los ingresos y costos considerados en la evaluación del proyecto de expansión corresponderán a valores incrementales del proyecto base producto de la nueva sede de Peñalolén.

### b) Unidad Monetaria y Macroeconómicos

Para la presente evaluación se utilizará como unidad monetaria el peso chileno. Todos los valores que se presenten en otra unidad monetaria se convertirán a esta moneda de acuerdo con los valores de referencia mostrados en la Tabla 23.

Tabla 23: Indicadores de referencia

Indicadores diarios		
Seleccione fecha <input type="text" value="27 Jul 2022"/>		
Unidad de Reajustabilidad		
Unidad de fomento (UF)	33.378,65	<a href="#">Ver serie</a>
Índice de valor promedio (IVP)	33.897,95	<a href="#">Ver serie</a>
Tipos de cambio		
Dólar observado	922,04	<a href="#">Ver serie</a>
Euro	933,33	<a href="#">Ver serie</a>
Índice de Tipo de Cambio Multilateral	125,72	<a href="#">Ver serie</a>

Fuente: (Banco Central de Chile, 2022)

La variación del IPC para los años considerados está de acuerdo a lo indicado en el IPOM del mes de junio del 2022 emitido por el Banco Central de Chile y que se muestra en la Tabla 24

Tabla 24: Estimación Variación IPC

	Inflación (1)							
	(variación anual, porcentaje)							
	2021	2022 (f)		2023 (f)		2024 (f)		
IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	IPoM	
	Mar22	Jun22	Mar22	Jun22	Mar22	Jun22	Mar22	Jun22
IPC promedio	4,5	8,2	10,8	3,4	5,0	3,0	3,0	
IPC diciembre	7,2	5,6	9,9	2,9	2,7	3,0	3,0	
IPC en torno a 2 años (2)						3,0	3,0	
IPC subyacente promedio	3,8	7,7	9,1	4,7	6,4	3,0	3,1	
IPC subyacente diciembre	5,2	7,2	9,7	3,3	3,8	3,0	3,0	
IPC subyacente en torno a 2 años (2)						3,1	3,1	

(1) La inflación subyacente se mide a través del IPC sin volátiles.

(2) Para el IPoM de marzo 2022 corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre del 2024, para el de junio a la inflación proyectada para el segundo trimestre del 2024.

(f) Proyección.

Fuentes: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas.

Fuente: (Banco Central de Chile, 2022)

### c) Tasa de impuestos

Se considera como Impuesto a la renta un 25% de acuerdo con artículo 14, letra D) N°3 LIR (Régimen creado por la Ley 21.210 de 2020) (SII, 2022)

#### d) Agente

Este plan financiero y su evaluación se realiza a la empresa Jardín Infantil Tricahue Ltda. La sociedad está compuesta por la Sra. Paula Muñoz con el 50% de participación, Sr. Jorge Nieto con el 40% y Eduardo Barrios con el 10% (Estos dos últimos propietarios de NB Inversiones).

#### e) Plazo de la evaluación

El proyecto se evaluará en un periodo de 5 años, tiempo en el cual el negocio debe alcanzar su madurez. En este periodo se espera recuperar la inversión inicial y generar los recursos de acuerdo con la exigencia de rentabilidad de manera de proyectar el negocio en el tiempo.

#### f) Inversión Inicial

Considerando que el inmueble disponible para realizar el negocio ya se encuentra con las modificaciones necesarias para la operación del Jardín Infantil, esta ha estado cerrado y sin utilización durante 3 años, por tanto, es necesaria una mantención profunda y la recuperación de los elementos básicos para el buen funcionamiento del negocio. Se consideran además las asesorías para los tramites preoperacionales, de forma de obtener la patente y la autorización de funcionamiento por parte del MINEDUC y la instalación de un sistema fotovoltaico considerado en la propuesta de valor y que permitirá además ahorro de energía.

La Tabla 25 muestra el resumen de elementos considerados en la inversión inicial cuyos precios están de acuerdo con valores de mercado.

Tabla 25: Detalle Inversión Inicial en Activo Fijo y Gasto

Item	Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Total
Autorización Funcionamiento	Asesorías Pre Operacionales	\$2.350.000	1	\$2.350.000
Infraestructura	Remodelación	\$6.000.000	1	\$6.000.000
	Sistema Fovoltaico	\$5.000.000	1	\$5.000.000
	Toldo	\$500.000	1	\$500.000
	Juegos Infantiles	\$350.000	2	\$700.000
	Lombricera	\$200.000	1	\$200.000
	Huertas	\$300.000	1	\$300.000
Equipamiento	Material Didactico	\$150.000	2	\$300.000
	Televisor	\$300.000	1	\$300.000
	Notebook	\$650.000	2	\$1.300.000
	Impresora	\$120.000	2	\$240.000
	Microondas	\$120.000	1	\$120.000
			<b>Total</b>	<b>\$17.310.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## g) Ingresos Projectados

Los ingresos estimados se estiman de acuerdo con las proyecciones de venta las cuales consideran la capacidad máxima por jornada del establecimiento para cada uno de los niveles. Se considera una proporción 60/40 entre Media Jornada y Jornada Completa (incluyendo especial) de acuerdo con las matrículas históricas de la sede de Alto Macul. Considerando lo anterior tenemos lo siguiente:

Tabla 26: Distribución Estimada de Niños por Jornada

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	
NIVEL SALA CUNA	Alumnos Sala Cuna media jornada	6	6	7	7	7	7	8	8	8	8
	Alumnos Sala Cuna jornada completa	3		3		4		4		4	
	Alumnos Sala Cuna Jornada Extendida	1		1		1		1		1	
	<b>Total Alumnos Sala Cuna por Jornada</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
	<b>Capacidad Sala Cuna</b>	<b>77%</b>	<b>77%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
NIVEL JARDÍN INFANTIL	Alumnos Jardín media jornada	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8
	Alumnos Jardín jornada completa	3		3		4		4		4	
	Alumnos Jardín jornada extendida	1		1		1		1		1	
	<b>Total Jardín Infantil por Jornada</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
	<b>Capacidad Jardín Infantil</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>
	<b>TOTAL POR JORNADA</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
	<b>TOTAL MATRICULAS</b>	<b>32</b>		<b>38</b>		<b>40</b>		<b>42</b>		<b>42</b>	
<b>Porcentaje Ocupación Total</b>	<b>74%</b>		<b>85%</b>		<b>93%</b>		<b>96%</b>		<b>96%</b>		

Fuente: Elaboración Propia

Los valores para calcular los ingresos y las consideraciones que se tomaron se muestran en la tabla 27.

Tabla 27: Precios de los Servicios para los años en Evaluación

Variación IPC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Consideraciones para Ingresos
	Base	5%	3%	3%	3%	
<b>Matricula</b>	\$248.000	\$260.400	\$268.212	\$276.258	\$284.546	Pago anual por niño
<b>Mensualidad media jornada (J)</b>	\$223.000	\$234.150	\$241.175	\$248.410	\$255.862	Pago mensual por niño
<b>Mensualidad jornada completa (J)</b>	\$357.000	\$374.850	\$386.096	\$397.678	\$409.609	Pago mensual por niño
<b>Mensualidad Jornada extendida (J)</b>	\$375.000	\$393.750	\$405.563	\$417.729	\$430.261	Pago mensual por niño
<b>Mensualidad media jornada (SC)</b>	\$230.000	\$241.500	\$248.745	\$256.207	\$263.894	Pago mensual por niño
<b>Mensualidad jornada completa (SC)</b>	\$368.000	\$386.400	\$397.992	\$409.932	\$422.230	Pago mensual por niño
<b>Mensualidad jornada extendida (SC)</b>	\$386.000	\$405.300	\$417.459	\$429.983	\$442.882	Pago mensual por niño
<b>Servicio Alimentación</b>	\$20.000	\$21.000	\$21.630	\$22.279	\$22.947	Pago niños Jornada completa/especial y Jornada mañana
<b>Fonoaudióloga</b>	\$34.500	\$36.225	\$37.312	\$38.431	\$39.584	Comisión del 15% - 4 sesiones al mes 4 niños
<b>Terapeuta Ocupacional</b>	\$34.500	\$36.225	\$37.312	\$38.431	\$39.584	Comisión del 15% - 4 sesiones al mes 2 niños
<b>Talleres</b>	\$23.000	\$24.150	\$24.875	\$25.621	\$26.389	Comisión del 15% - Participación del 50% de los niños
<b>Uniformes</b>	\$50.000	\$52.500	\$54.075	\$55.697	\$57.368	Pago anual por niño en Marzo y 20% de reposición en Septiembre
<b>Arriendo Local</b>	\$50.000	\$52.500	\$54.075	\$55.697	\$57.368	2 arriendos mensuales

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información se calcularon los ingresos para el análisis estimado los ingresos mensuales para el primer año (Tabla 28) y los ingresos totales para los 5 años (Tabla 29).

Tabla 28: Ingreso Estimado Mensual año 1

Item	Año 1												Año 1	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Matricula			\$7.936.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.936.000
Mensualidad			\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$ 83.720.000
Venta de uniformes			\$1.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 320.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.920.000
Arriendo Local			\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$ 1.000.000
Servicios de Apoyo (1)			\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$124.200	\$ 1.242.000
Servicio de Alimentacion			\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$ 4.000.000
Talleres Extraprogramaticos			\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$55.200	\$ 552.000
														\$ 100.370.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Estimación Ingresos Anuales

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matricula	\$ 7.936.000	\$ 9.895.200	\$ 10.728.480	\$ 11.602.851	\$ 11.950.937
Mensualidad	\$ 83.720.000	\$ 108.799.600	\$ 121.174.095	\$ 130.560.735	\$ 134.887.489
Venta de uniformes	\$ 1.920.000	\$ 2.394.000	\$ 2.595.600	\$ 2.807.141	\$ 2.891.356
Arriendo Local	\$ 1.000.000	\$ 1.150.000	\$ 1.189.650	\$ 1.225.340	\$ 1.262.100
Servicios de Apoyo (1)	\$ 1.242.000	\$ 1.434.510	\$ 1.477.545	\$ 1.521.872	\$ 1.567.528
Servicio de Alimentacion	\$ 4.000.000	\$ 5.230.000	\$ 5.882.955	\$ 6.104.539	\$ 6.521.248
Talleres Extraprogramaticos	\$ 552.000	\$ 743.475	\$ 756.373	\$ 817.367	\$ 842.411
	\$ 100.370.000	\$ 129.646.785	\$ 143.804.698	\$ 154.639.845	\$ 159.923.067

- (1) Incluye ingresos por servicios de Fonoaudiología y Terapia Ocupacional  
 (2) Los ingresos del año 2 al 5 incluyen servicio entre los meses de marzo a Enero (11 meses)

Fuente: Elaboración Propia

## h) Costos Projectados

Dentro de los costos que se proyectan podemos identificar costos fijos y variables asociados a la operación y administración del negocio los cuales se identifican en la Tabla 30.

Tabla 30: Estimación de Costos por ítem

Variación IPC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Consideraciones para Ingresos
	Base	5%	3%	3%	3%	
Valor UF	\$33.379	\$35.048	\$36.099	\$37.182	\$38.297	
Arriendo	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	Valor en UF mensual
Remuneraciones	\$4.827.000	\$5.068.350	\$5.220.401	\$5.377.013	\$5.538.323	Costo mensual de remuneraciones
Servicios Basicos	\$115.000	\$120.750	\$124.373	\$128.104	\$131.947	Valor mensual (incluye agua, gas, internet y electricidad)
Abastecimiento	\$100.000	\$120.750	\$135.188	\$144.813	\$149.157	Costo mensual que incluye alimentos y utiles de aseo - Costo Variable de acuerdo al N° de niños
Materiales	\$128.000	\$159.600	\$173.040	\$187.143	\$192.757	Costo mensual por materiales para actividades - Costo Variable de acuerdo al N° de niños
Patente	\$120.000	\$126.000	\$129.780	\$133.673	\$137.684	Incluye 2 cuotas semestrales
Mantencion	\$2.000.000	\$2.100.000	\$2.163.000	\$2.227.890	\$2.294.727	Costo anual de mantenimiento de infraestructura general y camaras de seguridad
Gastos de Administracion	\$375.000	\$393.750	\$405.563	\$417.729	\$430.261	Pago incremental mensual por servicios de administracion a NB Inversiones
Agenda Electronica	\$1.000	\$1.050	\$1.082	\$1.114	\$1.147	Cuota mensual por niño
Uniformes	\$28.600	\$30.030	\$30.931	\$31.859	\$32.815	Costo de fabricacion de uniformes por niño. Incluye bordado de logo Jardin
Asesoría Nutricionista	\$66.757	\$70.095	\$72.198	\$74.364	\$76.595	Costo mensual por asesoría
Publicidad y Marketing	\$600.000	\$630.000	\$648.900	\$668.367	\$688.418	Costo mensual incremental al servicio de Publicidad y Marketing a NB Inversiones
Uniforme Personal	\$20.000	\$21.000	\$21.630	\$22.279	\$22.947	Valor uniforme por cada empleado de Jardin Trichahue. Entrega anual
Gastos Generales	\$100.000	\$105.000	\$108.150	\$111.395	\$114.736	Valor mensual por gastos generales de la administracion

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información se calcularon los egresos del proyecto. A continuación, en las Tablas 31 y 32, se muestra la estimación de egresos mensuales para el primer año y los egresos totales para los 5 años respectivamente.

Tabla 31: Estimación de Costos Mensuales

Item	Año 1												Año 1
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Remuneraciones	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$4.827.000	\$57.924.000
Arriendo	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 973.500	\$ 11.682.000
Gastos Administrativos	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 4.500.000
Servicios Basicos	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 115.000	\$ 1.380.000
Abastecimiento	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.000.000
Mantencion	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$166.667	\$ 2.000.000
Materiales	\$ 128.000	\$ -	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 128.000	\$ 1.408.000
Patentes	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.000
Uniformes Niños	\$ -	\$ -	\$ 915.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 183.040	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.098.240
Uniforme Personal	\$ -	\$ -	\$ 160.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 160.000
Agenda	\$ -	\$ -	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 32.000	\$ 320.000
Gastos Generales	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.100.000
Asesoría Nutricionista	\$ -	\$ -	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 66.757	\$ 667.573
Publicidad y Marketing	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000
													\$ 83.959.813

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Estimación de Costos Anuales

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 57.924.000	\$60.820.200	\$ 62.644.806	\$ 64.524.150	\$ 66.459.875
Arriendo	\$ 11.682.000	\$12.406.844	\$ 12.779.050	\$ 13.162.421	\$ 13.557.294
Gastos Administrativos	\$ 4.500.000	\$ 4.725.000	\$ 4.866.750	\$ 5.012.753	\$ 5.163.135
Servicios Básicos	\$ 1.380.000	\$ 1.449.000	\$ 1.492.470	\$ 1.537.244	\$ 1.583.361
Abastecimiento	\$ 1.000.000	\$ 1.328.250	\$ 1.487.063	\$ 1.592.941	\$ 1.640.730
Mantención	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.163.000	\$ 2.227.890	\$ 2.294.727
Materiales	\$ 1.408.000	\$ 1.755.600	\$ 1.903.440	\$ 2.058.570	\$ 2.120.327
Patentes	\$ 120.000	\$ 126.000	\$ 129.780	\$ 133.673	\$ 137.684
Uniformes Niños	\$ 1.098.240	\$ 1.369.368	\$ 1.484.683	\$ 1.605.685	\$ 1.653.855
Uniforme Personal	\$ 160.000	\$ 168.000	\$ 173.040	\$ 178.231	\$ 183.578
Agenda	\$ 320.000	\$ 418.000	\$ 475.860	\$ 514.643	\$ 530.082
Gastos Generales	\$ 1.100.000	\$ 1.155.000	\$ 1.189.650	\$ 1.225.340	\$ 1.262.100
Asesoría Nutricionista	\$ 667.573	\$ 771.047	\$ 794.178	\$ 818.004	\$ 842.544
Publicidad y Marketing	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 648.900	\$ 668.367	\$ 688.418
	\$ 83.959.813	\$89.222.309	\$ 92.232.669	\$ 95.259.912	\$ 98.117.709

Fuente: Elaboración Propia

### i) Depreciación de Activos

La depreciación de activos considera los costos contables por el desgaste, agotamiento o envejecimiento de un activo fijo (Contreras & Diez, 2018). Para este análisis se considera la depreciación lineal a 5 años de acuerdo con la vida útil de cada clase de activo indicada por el SII (SII, Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, 2003). En la Tabla 33 se muestra la vida útil para cada activo, su depreciación y su valor contable o residual al final del periodo de evaluación.

Tabla 33: Vida Útil y Depreciación de Activos

Ítem	Valor	Cantidad	Total	Vida Útil	Depreciación	Valor Contable
Sistema Fotovoltaico	\$5.000.000	1	\$5.000.000	10	\$500.000	\$2.500.000
Material Didáctico	\$150.000	2	\$300.000	5	\$60.000	\$0
Lombricera	\$200.000	1	\$200.000	5	\$40.000	\$0
Huertas	\$300.000	1	\$300.000	5	\$60.000	\$0
Toldo	\$500.000	1	\$500.000	5	\$100.000	\$0
Juegos Infantiles	\$350.000	2	\$700.000	5	\$140.000	\$0
Televisor	\$300.000	1	\$300.000	6	\$50.000	\$50.000
Notebook	\$650.000	2	\$1.300.000	6	\$216.667	\$216.667
Impresora	\$120.000	2	\$240.000	6	\$40.000	\$40.000
Microondas	\$120.000	1	\$120.000	9	\$13.333	\$53.333
<b>Total</b>					<b>\$1.220.000</b>	<b>\$2.860.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS

Considerando la información anterior se proyectan los estados de resultados para el primer año de forma mensual

Tabla 34: Proyección Mensual de Estado de Resultados

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos por Actividades Ordinarias</b>	\$ -	\$ -	\$ 16.308.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000
Matricula	\$ -	\$ -	\$ 7.936.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mensualidad	\$ -	\$ -	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000	\$ 8.372.000
<b>Otros Ingresos Operativos</b>	\$ -	\$ -	\$ 2.279.400	\$ 679.400	\$ 679.400	\$ 679.400	\$ 679.400	\$ 999.400	\$ 679.400	\$ 679.400	\$ 679.400	\$ 679.400
Venta de uniformes	\$ -	\$ -	\$ 1.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 320.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo Local	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Servicios Apoyo	\$ -	\$ -	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200	\$ 124.200
Servicio Alimentación	\$ -	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Talleres Extraprogramáticos	\$ -	\$ -	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200	\$ 55.200
<b>Total Ingresos</b>	\$ -	\$ -	\$ 18.587.400	\$ 9.051.400	\$ 9.051.400	\$ 9.051.400	\$ 9.051.400	\$ 9.371.400	\$ 9.051.400	\$ 9.051.400	\$ 9.051.400	\$ 9.051.400
Costo de Ventas	\$ -128.000	\$ -	\$ -1.175.200	\$ -260.000	\$ -260.000	\$ -260.000	\$ -260.000	\$ -443.040	\$ -260.000	\$ -260.000	\$ -260.000	\$ -260.000
Abastecimiento	\$ -	\$ -	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000
Materiales	\$ -128.000	\$ -	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000	\$ -128.000
Uniformes	\$ -	\$ -	\$ -915.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -183.040	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agenda	\$ -	\$ -	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000	\$ -32.000
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$ -128.000	\$ 0	\$ 17.412.200	\$ 8.791.400	\$ 8.791.400	\$ 8.791.400	\$ 8.791.400	\$ 8.928.360	\$ 8.791.400	\$ 8.791.400	\$ 8.791.400	\$ 8.791.400
Otro Gastos Administración Ventas	\$ -6.917.167	\$ -6.457.167	\$ -7.083.924	\$ -6.623.924	\$ -6.623.924	\$ -6.623.924	\$ -6.683.924	\$ -6.623.924	\$ -6.623.924	\$ -6.623.924	\$ -6.623.924	\$ -6.623.924
<b>Gastos de Comercialización</b>	\$ -300.000	\$ -	\$ -300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad y Marketing	\$ -300.000	\$ -	\$ -300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gasto del Personal</b>	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -5.053.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757	\$ -4.893.757
Remuneraciones	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000	\$ -4.827.000
Asesoría Nutricionista	\$ -	\$ -	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757	\$ -66.757
Uniformes Personal	\$ -	\$ -	\$ -160.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Servicios Básicos</b>	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000
Agua, luz, gas, Internet, Zoom	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000	\$ -115.000
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667	\$ -641.667
Servicios NB	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000	\$ -375.000
Gastos Generales	\$ -100.000	\$ -	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000
Mantención	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667	\$ -166.667
<b>Servicios Legales, Patentes</b>	\$ -60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patentes	\$ -60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Arriendos</b>	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500
Arriendo Casa Quebrada de Macul	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500	\$ -973.500
<b>MARGEN OPERACIONAL - EBITDA</b>	\$ -7.045.167	\$ -6.457.167	\$ 10.328.276	\$ 2.167.476	\$ 2.167.476	\$ 2.167.476	\$ 2.107.476	\$ 2.304.436	\$ 2.167.476	\$ 2.167.476	\$ 2.167.476	\$ 2.167.476
Gastos financieros o Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667	\$ -101.667
<b>EBIT</b>	\$ -7.146.834	\$ -6.558.834	\$ 10.226.609	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.005.809	\$ 2.202.769	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809
Gastos Financieros e Intereses Ganados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ -7.146.834	\$ -6.558.834	\$ 10.226.609	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.005.809	\$ 2.202.769	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809	\$ 2.065.809

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se proyectan los Estados de Resultados para los próximos 5 años

Tabla 35: Estado de Resultados Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por Actividades Ordinarias</b>	\$ 91.656.000	\$118.694.800	\$131.902.575	\$142.163.586	\$146.838.425
Matricula	\$ 7.936.000	\$ 9.895.200	\$10.728.480	\$11.602.851	\$11.950.937
Mensualidad	\$ 83.720.000	\$108.799.600	\$121.174.095	\$130.560.735	\$134.887.489
<b>Otros Ingresos Operativos</b>	\$ 8.714.000	\$ 10.951.985	\$ 11.902.123	\$ 12.476.259	\$ 13.084.641
<b>Total ingresos</b>	\$ 100.370.000	\$ 129.646.785	\$143.804.698	\$154.639.845	\$159.923.067
Costo de Ventas	\$-3.826.240	\$-4.871.218	\$-5.351.046	\$-5.771.839	\$-5.944.994
<b>MARGEN BRUTO</b>	\$96.543.760	\$ 124.775.567	\$ 138.453.652	\$ 148.868.006	\$ 153.978.072
Otro Gastos Administración Ventas	\$-80.133.577	\$-84.351.091	\$-86.881.624	\$-89.488.072	\$-92.172.715
<b>MARGEN OPERACIONAL - EBITDA</b>	\$16.410.183	\$ 40.424.476	\$ 51.572.029	\$ 59.379.933	\$ 61.805.358
Gastos financieros o Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000
<b>EBIT</b>	\$15.190.183	\$ 39.204.476	\$ 50.352.029	\$ 58.159.933	\$ 60.585.358
Gastos Financieros e Intereses Ganados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$15.190.183	\$ 39.204.476	\$ 50.352.029	\$ 58.159.933	\$ 60.585.358
<b>Impuestos</b>	\$ -3.797.546	\$-9.801.119	\$-12.588.007	\$-14.539.983	\$-15.146.339
<b>UTILIDAD NETA (NOPAT)</b>	\$11.392.637	\$ 29.403.357	\$ 37.764.022	\$ 43.619.950	\$ 45.439.018

Fuente: Elaboración Propia

## EVALUACION FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera se realizarán los flujos de caja a 5 años considerando 2 escenarios: Proyecto puro y a través de financiamiento.

### a) PROYECTO PURO

#### 1. Cálculo de la Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento que se utilizará en la evaluación del proyecto utilizaremos la metodología CAPM la cual considera la siguiente formula

$$K_e = R_f + \beta_u * (PRM)$$

Donde,

R<sub>f</sub> = Tasa libre de riesgo

β<sub>u</sub> = Riesgo de la industria sin deuda

PRM = Premio por riesgo del Mercado

Variable	Valor	Fuente
Rf	6,7%	Promedio tasa de interés valor bono en pesos Banco Central de Chile Jun – Jul 2022 (Banco Central de Chile, 2022)
$\beta$	0.95	Valor obtenido de Damodaran online para industria de educación (Damodaran, 2022)
PRM	5,8%	Valor obtenido de paper Country Risk Premium: The Case of Chile (Campos Jaque, Tapia Gertosio, & Gudaris, 2021)

De acuerdo a lo anterior tenemos

$$K_e = 0,067 + 0,95 * 0,058$$

$$K_e = 0.1261 = 12,21\%$$

## 2. Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo utilizaremos el método de la proyección mensual, calculando los saldos mensuales negativos de los meses iniciales y el monto máximo acumulado, el cual será el valor del capital de trabajo a considerar en la evaluación. Importante es destacar que el pago de mensualidad se realiza por mes adelantado, es decir a inicio de mes y no al final.

Tabla 36: Cálculo de Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos por Actividades Ordinarias	\$0	\$0	\$16.308.000	\$8.372.000	\$8.372.000	\$8.372.000
Otros Ingresos Operativos	\$0	\$0	\$2.279.400	\$679.400	\$679.400	\$679.400
Total ingresos	\$0	\$0	\$18.587.400	\$9.051.400	\$9.051.400	\$9.051.400
Costo de Ventas	-\$128.000	\$0	-\$1.175.200	-\$260.000	-\$260.000	-\$260.000
Otro Gastos Administración Ventas	-\$6.917.167	-\$6.457.167	-\$7.083.924	-\$6.623.924	-\$6.623.924	-\$6.623.924
Total Gastos	-\$7.045.167	-\$6.457.167	-\$8.259.124	-\$6.883.924	-\$6.883.924	-\$6.883.924
Ingresos - Egresos	-\$7.045.167	-\$6.457.167	\$10.328.276	\$2.167.476	\$2.167.476	\$2.167.476
Saldo Acumulado	-\$7.045.167	<b>-\$13.502.334</b>	-\$3.174.058	-\$1.006.583	\$1.160.893	\$3.328.369

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Flujo de caja proyecto puro

A continuación, se muestra el flujo de caja para el proyecto puro (sin deuda) utilizando la información previamente calculada

Tabla 37: Flujo de Caja Proyecto Puro

PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 100.370.000	\$129.646.785	\$143.804.698	\$154.639.845	\$ 159.923.067
Costos de Ventas	\$ -	\$-3.826.240	\$-4.871.218	\$-5.351.046	\$-5.771.839	\$-5.944.994
Otros costos de Administración y Ventas	\$ -	\$-80.133.577	\$-84.351.091	\$-86.881.624	\$-89.488.072	\$-92.172.715
Ganancias de Capital	\$ -	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.860.000
Depreciación	\$ -	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	\$ -	\$15.190.183	\$39.204.476	\$50.352.029	\$58.159.933	\$63.445.358
Impuesto (25%)	\$ -	\$-3.797.546	\$-9.801.119	\$-12.588.007	\$-14.539.983	\$-15.861.339
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	\$ -	\$11.392.637	\$29.403.357	\$37.764.022	\$43.619.950	\$47.584.018
Depreciación	\$ -	\$1.220.000	\$1.220.000	\$1.220.000	\$1.220.000	\$1.220.000
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.860.000
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja Operacional</b>	\$ -	\$12.612.637	\$30.623.357	\$38.984.022	\$44.839.950	\$45.944.018
Inversión Activo Fijo	\$-17.310.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$-13.502.334	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.860.000
Recuperación Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.502.334
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Deuda Financiera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	\$-30.812.334	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$16.362.334
<b>Flujo de Caja Privado (FCP)</b>	\$-30.812.334	\$12.612.637	\$30.623.357	\$38.984.022	\$44.839.950	\$62.306.352

Tasa de descuento	12,21%
VAN	\$85.242.378,07
TIR	79,77%
Índice de rentabilidad	4,1

Fuente: Elaboración Propia

#### Análisis de los indicadores

- El VAN del proyecto obtenido del flujo de caja descontado a la tasa del 12,21% es mayor que cero, lo cual implica que el proyecto es financieramente viable y se obtiene una ganancia de \$85.242.378 pesos en valor presente, lo cual lo hace un proyecto atractivo para los inversores.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) para este proyecto es de 79,77% lo cual es mayor que la tasa de descuento y por tanto el proyecto se considera rentable.
- El índice de rentabilidad de los flujos descontados desde el año 1 en relación con la inversión inicial entrega un valor de 4,1, lo que significa que el proyecto genera 4,1 del valor presente neto por cada unidad monetaria invertida

- El plazo de recuperación de la inversión (Payback) del proyecto es de 2 años de acuerdo con lo siguiente:

Tabla 38: Payback Proyecto Puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Privado (FCP)	\$-30.812.334	\$12.612.637	\$30.623.357	\$38.984.022	\$44.839.950	\$62.306.352
Payback	\$-30.812.334	\$-18.199.697	\$12.423.660	\$51.407.682	\$96.247.632	\$158.553.984

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis anterior, el proyecto sin financiamiento **es rentable y viable financieramente y es recomendable llevarlo a ejecución.**

## b) PROYECTO FINANCIADO

### 1. Cálculo de la Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento del proyecto con financiamiento utilizaremos la misma metodología anterior, pero ahora considerando la relación Deuda / Patrimonio de la empresa. Se considerará un escenario con una deuda del 60% y con 40% de capital propio.

$$K_i = R_f + \beta_l * (PRM)$$

Donde para  $R_f$  y  $PRM$  se consideran los mismos valores del caso anterior.

El  $\beta_l$  es un nuevo valor que considera la deuda y el cual se calcula mediante la siguiente ecuación

$$\beta_l = \beta_u * \left(1 + (1 - t) * \frac{D}{P}\right)$$

$$\beta_l = 0,95 * \left(1 + (1 - 0,25) * \frac{0,6}{0,4}\right)$$

$$\beta_l = 2,01875$$

Entonces la tasa de descuento para el proyecto financiado será la siguiente:

$$K_i = 0,071 + 2,01875 * 0,058$$

$$K_i = 0,1881 = 18,81 \%$$

## 2. Financiamiento

El proyecto se financiará con un 60% de deuda y un 40% de capital propio. Eso significa que los socios deberán aportar en total una suma de \$12.324.934 en porcentajes proporcionales a su participación en la empresa.

El crédito se solicitará a través de las opciones de financiamiento disponibles en el mercado por un monto de \$18.487.400 a una tasa anual de 12,55 % (Crédito vamos miPyme del Banco del Estado). Estas tasas tan altas son producto de la crisis económica que atraviesa el país las cuales se encuentran es sus máximos históricos.

El valor de las cuotas anuales, la amortización y los intereses se pueden ver en la Tabla 39

Tabla 39: Valor y Composición de las Cuotas del Crédito

Cuota No	Valor cuota Anual	Amortizacion	Intereses	Saldo del crédito (capital)
0	0	0	0	18.487.400
1	5.198.645	2.878.476	2.320.169	15.608.924
2	5.198.645	3.239.725	1.958.920	12.369.198
3	5.198.645	3.646.311	1.552.334	8.722.888
4	5.198.645	4.103.923	1.094.722	4.618.965
5	5.198.645	4.618.965	579.680	0

Fuente: Elaboración Propia

## 3. Flujo de caja proyecto financiado

Tabla 40: Flujo de Caja Proyecto Financiado

PROYECTO FINANCIADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ -	\$100.370.000	\$129.646.785	\$143.804.698	\$154.639.845	\$159.923.067
Costos de Ventas	\$ -	\$-3.826.240	\$-4.871.218	\$-5.351.046	\$-5.771.839	\$-5.944.994
Otros costos de Administración y Ventas	\$ -	\$-80.133.577	\$-84.351.091	\$-86.881.624	\$-89.488.072	\$-92.172.715
Costos financieros	\$ -	\$-2.320.169	\$-1.958.920	\$-1.552.334	\$-1.094.722	\$-579.680
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2.860.000
Depreciación	\$ -	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000	\$-1.220.000
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	\$ -	\$ 12.870.014	\$ 37.245.556	\$ 48.799.694	\$ 57.065.211	\$ 62.865.678
Impuesto (25%)	\$ -	\$-3.217.504	\$-9.311.389	\$-12.199.924	\$-14.266.303	\$-15.716.419
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	\$ -	\$ 9.652.511	\$ 27.934.167	\$ 36.599.771	\$ 42.798.908	\$ 47.149.258
Depreciación	\$ -	\$1.220.000	\$1.220.000	\$1.220.000	\$1.220.000	\$1.220.000
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$-2.860.000
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja Operacional</b>	\$ -	\$ 10.872.511	\$ 29.154.167	\$ 37.819.771	\$ 44.018.908	\$ 45.509.258
Inversión Activo Fijo	\$-17.310.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$-13.502.334	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$2.860.000
Recuperación Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$13.502.334
Préstamo	\$ 18.487.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Deuda Financiera	\$ -	\$-2.878.476	\$-3.239.725	\$-3.646.311	\$-4.103.923	\$-4.618.965
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	\$-12.324.934	\$-2.878.476	\$-3.239.725	\$-3.646.311	\$-4.103.923	\$11.743.369
<b>Flujo de Caja Privado (FCP)</b>	\$-12.324.934	\$ 7.994.034	\$ 25.914.442	\$ 34.173.460	\$ 39.914.985	\$ 57.252.627

Tasa de descuento	18,81%
VAN	\$65.107.785,56
TIR	139,15%
Índice de rentabilidad	7,3

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis de los indicadores

- El VAN del proyecto obtenido del flujo de caja descontado a la tasa del 18,81% es mayor que cero, lo cual implica que el proyecto es financieramente viable y se obtiene una ganancia de \$65.107.786 pesos en valor presente, lo cual lo hace un proyecto atractivo para los inversores.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) para este proyecto es de 139,15% lo cual es mucho mayor que la tasa de descuento y por tanto el proyecto se considera rentable.
- El índice de rentabilidad de los flujos descontados desde el año 1 en relación con la inversión inicial entrega un valor de 7,3, lo que significa que el proyecto genera 7,3 del valor presente neto por cada unidad monetaria invertida
- El plazo de recuperación de la inversión (Payback) del proyecto financiado es de 2 años de acuerdo con lo siguiente:

Tabla 41: Payback Proyecto Financiado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Privado (FCP)	-\$12.324.934	\$7.994.034	\$25.914.442	\$34.173.460	\$39.914.985	\$57.252.627
Payback	-\$12.324.934	-\$4.330.900	\$21.583.542	\$55.757.002	\$95.671.988	\$152.924.615

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis anterior, el proyecto con financiamiento **es rentable y viable financieramente, por lo tanto, es recomendable llevarlo a ejecución.**

### **Análisis de Sensibilidad**

De acuerdo con la estructura de ingresos y costos que presenta este tipo de negocio, un punto importante a analizar es la sensibilidad sobre los dos principales factores que impactan en los resultados de la evaluación. Estos son, la variación en el número de matrículas, y en el precio de las matrículas y mensualidades.

#### **a) Sensibilidad al número de matrículas**

Este factor es determinante en el nivel de ingresos del negocio. Además, tiene un límite superior bien definido, que lo determina la capacidad física que tiene el inmueble de acuerdo con la normativa vigente. A continuación, se muestra la variación de los indicadores de evaluación respecto de la variación del número de niños matriculados

Tabla 42: Sensibilidad al número de matrículas proyecto puro

Número de Matrículas	-30%	-28%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN	\$ -7.715.639	0	\$ 23.270.366	\$ 54.256.372	\$ 85.242.378	\$ 116.228.384	\$ 147.214.390	\$ 172.003.194
TIR	5,39%	12,21%	31,68%	56,14%	79,77%	103,03%	126,13%	144,55%
Índice de Rentabilidad	0,7	1,0	1,8	3,0	4,1	5,2	6,4	7,3
Payback	5	5	4	3	2	2	2	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Sensibilidad al número de matrículas proyecto financiado

Número de Matrículas	-30%	26%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN	\$ -9.121.256	\$ -65	\$ 15.621.758	\$ 40.364.772	\$ 65.107.786	\$ 89.850.800	\$ 114.593.813	\$ 139.336.827
TIR	3,26%	18,81%	45,83%	90,90%	139,15%	190,09%	243,03%	297,39%
Índice de Rentabilidad	0,1	1,0	2,5	4,9	7,3	9,7	12,0	14,4
Payback	5	5	3	2	2	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que el punto de quiebre del VAN se encuentra al disminuir entre un 26% y 28% el número de las matrículas, lo que corresponde a iniciar la operación con 23 niños. Bajo este número el negocio deja de ser rentable, y la TIR se vuelve menos que la tasa exigida. El punto máximo se alcanza con un escenario optimista, que considera un 30% más de matrículas al inicio del negocio, lo que corresponde a los 42 niños.

## b) Sensibilidad a la variación del precio

El precio de las cuotas de matrículas y de mensualidades es determinante en el negocio. A continuación, se presentan la variación de los indicadores de evaluación al variar los precios establecidos en el estudio.

Tabla 44: Sensibilidad al precio proyecto puro

Variación en el precio	-30%	-29%	-28%	-20%	-10%	0%	10%	20%	0,28
VAN	\$ -3.291.323	\$ -85,24	\$ 2.610.924	\$ 26.219.911	\$ 55.731.144	\$ 85.242.378	\$ 114.753.612	\$ 144.264.845	\$ 167.873.832
TIR	9,32%	12,21%	14,47%	34,09%	57,30%	79,77%	101,90%	123,86%	141,38%
Índice de Rentabilidad	0,9	1,0	1,1	2,0	3,0	4,1	5,2	6,3	7,1
Payback	5	4	4	3	3	2	2	2	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45: Sensibilidad al precio proyecto financiado

Variación en el precio	-30%	-29%	-28%	-20%	-10%	0%	10%	20%	0,28
VAN	\$ -5.578.282	\$ -3.222.080	\$ -865.878	\$ 17.983.740	\$ 41.545.763	\$ 65.107.786	\$ 88.669.808	\$ 112.231.831	\$ 135.793.853
TIR	9,28%	13,30%	17,33%	50,05%	93,18%	139,15%	187,51%	237,69%	289,18%
Índice de Rentabilidad	0,5	0,7	0,9	2,7	5,0	7,3	9,5	11,8	14,1
Payback	5	5	5	3	2	2	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que el punto de quiebre de la variación de precios esta cercano al

29%. Bajo este valor el negocio deja de ser rentable. Importante es considerar en el análisis, que los precios utilizados en el presente estudio se determinaron de acuerdo con el estudio de mercado y la propuesta de valor, por lo cual un aumento en esta variable, si bien muestra un mejor resultado, debe estar acompañada de una mejora considerable en la propuesta de valor entregada a los clientes, puesto que, si no es así, puede impactar directamente en el número de matrículas.

### **Análisis Bidimensional**

A continuación, se desarrolló un análisis bidimensional considerando las variables analizadas anteriormente, pero viendo el efecto que tiene la tasa de descuento que considera el nivel de riesgo que tiene el proyecto.

#### **a) Análisis Tasa de descuento Vs Número de Matrículas**

A continuación, se puede apreciar el análisis bidimensional para estas variables y el resultado del VAN respecto de la exigencia que se le da al proyecto.

Tabla 46: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Número de Matrículas Proyecto Puro

		Variación del número de Matrículas											
VAN		-30%	-29%	-28%	-27%	-26%	-25%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Tasa de Descuento	18,8%	-\$11.858	-\$9.317	-\$6.776	-\$4.235	-\$1.694	\$847	\$13.552	\$38.962	\$64.372	\$89.782	\$115.192	\$140.602
	17,0%	-\$11.261	-\$8.634	-\$6.008	-\$3.381	-\$754	\$1.873	\$15.007	\$41.276	\$67.544	\$93.812	\$120.081	\$146.349
	16,0%	-\$10.619	-\$7.902	-\$5.186	-\$2.469	\$248	\$2.964	\$16.548	\$43.715	\$70.883	\$98.050	\$125.217	\$152.384
	15,0%	-\$9.929	-\$7.118	-\$4.307	-\$1.496	\$1.315	\$4.126	\$18.180	\$46.289	\$74.398	\$102.507	\$130.616	\$158.725
	14,0%	-\$9.186	-\$6.277	-\$3.367	-\$457	\$2.452	\$5.362	\$19.910	\$49.006	\$78.103	\$107.199	\$136.295	\$165.392
	13,0%	-\$8.388	-\$5.375	-\$2.362	\$651	\$3.665	\$6.678	\$21.744	\$51.876	\$82.007	\$112.139	\$142.271	\$172.403
	12,2%	-\$7.716	-\$4.617	-\$1.518	\$1.580	\$4.679	\$7.777	\$23.270	\$54.256	\$85.242	\$116.228	\$147.214	\$178.200
	11,0%	-\$6.608	-\$3.372	-\$136	\$3.100	\$6.336	\$9.572	\$25.752	\$58.111	\$90.471	\$122.831	\$155.191	\$187.551
	10,0%	-\$5.617	-\$2.261	\$1.094	\$4.450	\$7.806	\$11.162	\$27.942	\$61.500	\$95.059	\$128.618	\$162.177	\$195.736
	9,0%	-\$4.552	-\$1.070	\$2.412	\$5.893	\$9.375	\$12.857	\$30.267	\$65.086	\$99.906	\$134.725	\$169.545	\$204.364
	8,0%	-\$3.408	\$207	\$3.821	\$7.436	\$11.050	\$14.665	\$32.738	\$68.883	\$105.028	\$141.174	\$177.319	\$213.465
	7,0%	-\$2.177	\$1.577	\$5.331	\$9.085	\$12.839	\$16.593	\$35.364	\$72.905	\$110.446	\$147.987	\$185.528	\$223.069
	6,0%	-\$855	\$3.046	\$6.948	\$10.849	\$14.750	\$18.651	\$38.156	\$77.167	\$116.178	\$155.189	\$194.201	\$233.212

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Número de Matrículas Proyecto Financiado

		Variación del número de Matrículas											
VAN		-30%	-29%	-28%	-27%	-26%	-25%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Tasa de Descuento	18,8%	-\$4.655	-\$2.114	\$427	\$2.968	\$5.509	\$8.050	\$20.755	\$46.165	\$65.108	\$94.047	\$118.790	\$143.533
	17,0%	-\$4.297	-\$1.670	\$957	\$3.583	\$6.210	\$8.837	\$21.971	\$48.240	\$70.247	\$100.777	\$127.045	\$153.313
	16,0%	-\$3.909	-\$1.193	\$1.524	\$4.241	\$6.957	\$9.674	\$23.258	\$50.425	\$73.295	\$104.760	\$131.927	\$159.094
	15,0%	-\$3.490	-\$679	\$2.132	\$4.942	\$7.753	\$10.564	\$24.619	\$52.728	\$76.502	\$108.946	\$137.055	\$165.164
	14,0%	-\$3.037	-\$128	\$2.782	\$5.692	\$8.601	\$11.511	\$26.059	\$55.155	\$79.879	\$113.348	\$142.444	\$171.541
	13,0%	-\$2.548	\$466	\$3.479	\$6.492	\$9.505	\$12.518	\$27.584	\$57.716	\$83.436	\$117.980	\$148.112	\$178.244
	12,2%	-\$2.133	\$966	\$4.064	\$7.163	\$10.261	\$13.360	\$28.853	\$59.839	\$86.382	\$121.811	\$152.797	\$183.783
	11,0%	-\$1.447	\$1.789	\$5.025	\$8.261	\$11.497	\$14.733	\$30.913	\$63.273	\$91.141	\$127.992	\$160.352	\$192.712
	10,0%	-\$830	\$2.526	\$5.882	\$9.238	\$12.593	\$15.949	\$32.729	\$66.288	\$95.315	\$133.405	\$166.964	\$200.523
	9,0%	-\$164	\$3.318	\$6.800	\$10.282	\$13.764	\$17.246	\$34.656	\$69.475	\$99.721	\$139.114	\$173.933	\$208.753
	8,0%	\$556	\$4.170	\$7.785	\$11.399	\$15.014	\$18.629	\$36.701	\$72.847	\$104.376	\$145.137	\$181.283	\$217.428
	7,0%	\$1.333	\$5.087	\$8.841	\$12.595	\$16.349	\$20.103	\$38.874	\$76.415	\$109.297	\$151.497	\$189.038	\$226.579
	6,0%	\$2.172	\$6.073	\$9.974	\$13.875	\$17.776	\$21.677	\$41.183	\$80.194	\$114.502	\$158.216	\$197.227	\$236.238

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que el proyecto sigue siendo atractivo incluso en una etapa de incertidumbre como la actual, en donde la exigencia a la inversión suele ser mayor.

En ese sentido la tasa puede ser más exigente, pero dependerá del nivel de ingresos determinado por el número de matrículas.

## b) Análisis Tasa de descuento Vs Precio

Tabla 48: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Precio Proyecto Puro

		Variación del Precio de Matrículas y Mensualidades											
VAN		-30%	-29%	-28%	-27%	-26%	-25%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Tasa de Descuento	18,0%	-\$8.221	-\$5.801	-\$3.381	-\$962	\$1.458	\$3.878	\$15.977	\$40.174	\$64.372	\$88.570	\$112.767	\$136.965
	17,0%	-\$7.503	-\$5.001	-\$2.500	\$2	\$2.503	\$5.005	\$17.513	\$42.528	\$67.544	\$92.560	\$117.575	\$142.591
	16,0%	-\$6.734	-\$4.147	-\$1.559	\$1.028	\$3.615	\$6.202	\$19.138	\$45.010	\$70.883	\$96.755	\$122.627	\$148.499
	15,0%	-\$5.910	-\$3.233	-\$556	\$2.121	\$4.798	\$7.474	\$20.859	\$47.629	\$74.398	\$101.168	\$127.937	\$154.707
	14,0%	-\$5.029	-\$2.257	\$514	\$3.285	\$6.056	\$8.827	\$22.682	\$50.392	\$78.103	\$105.813	\$133.523	\$161.234
	13,0%	-\$4.084	-\$1.215	\$1.655	\$4.525	\$7.395	\$10.264	\$24.613	\$53.310	\$82.007	\$110.705	\$139.402	\$168.099
	12,2%	-\$3.291	-\$340	\$2.611	\$5.562	\$8.513	\$11.464	\$26.220	\$55.731	\$85.242	\$114.754	\$144.265	\$173.776
	11,0%	-\$1.990	\$1.092	\$4.174	\$7.256	\$10.338	\$13.420	\$28.830	\$59.651	\$90.471	\$121.292	\$152.112	\$182.933
	10,0%	-\$830	\$2.366	\$5.562	\$8.759	\$11.955	\$15.151	\$31.133	\$63.096	\$95.059	\$127.022	\$158.986	\$190.949
	9,0%	\$412	\$3.729	\$7.045	\$10.362	\$13.678	\$16.995	\$33.577	\$66.741	\$99.906	\$133.070	\$166.235	\$199.399
	8,0%	\$1.744	\$5.186	\$8.629	\$12.072	\$15.515	\$18.958	\$36.172	\$70.600	\$105.028	\$139.457	\$173.885	\$208.313
	7,0%	\$3.171	\$6.746	\$10.322	\$13.898	\$17.474	\$21.050	\$38.929	\$74.687	\$110.446	\$146.204	\$181.963	\$217.721
	6,0%	\$4.700	\$8.416	\$12.132	\$15.848	\$19.564	\$23.280	\$41.860	\$79.019	\$116.178	\$153.338	\$190.497	\$227.657

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49: Análisis Bidimensional Tasa de Descuento Vs Precio Proyecto Financiado

		Variación del Precio de Matrículas y Mensualidades											
VAN		-30%	-29%	-28%	-27%	-26%	-25%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Tasa de Descuento	18,0%	-\$1.382	\$974	\$3.330	\$5.686	\$8.042	\$10.399	\$22.180	\$45.742	\$65.108	\$92.866	\$116.428	\$139.990
	17,0%	-\$539	\$1.963	\$4.465	\$6.966	\$9.468	\$11.969	\$24.477	\$49.493	\$70.247	\$99.524	\$124.539	\$149.555
	16,0%	-\$24	\$2.563	\$5.150	\$7.738	\$10.325	\$12.912	\$25.848	\$51.720	\$73.295	\$103.464	\$129.337	\$155.209
	15,0%	\$528	\$3.205	\$5.882	\$8.559	\$11.236	\$13.913	\$27.298	\$54.067	\$76.502	\$107.606	\$134.376	\$161.145
	14,0%	\$1.121	\$3.892	\$6.663	\$9.434	\$12.205	\$14.976	\$28.831	\$56.541	\$79.879	\$111.962	\$139.672	\$167.383
	13,0%	\$1.756	\$4.626	\$7.496	\$10.365	\$13.235	\$16.105	\$30.454	\$59.151	\$83.436	\$116.545	\$145.242	\$173.940
	12,2%	\$2.291	\$5.242	\$8.194	\$11.145	\$14.096	\$17.047	\$31.803	\$61.314	\$86.382	\$120.336	\$149.847	\$179.359
	11,0%	\$3.171	\$6.253	\$9.335	\$12.417	\$15.499	\$18.581	\$33.991	\$64.812	\$91.141	\$126.453	\$157.273	\$188.094
	10,0%	\$3.957	\$7.153	\$10.350	\$13.546	\$16.742	\$19.939	\$35.920	\$67.883	\$95.315	\$131.810	\$163.773	\$195.736
	9,0%	\$4.801	\$8.117	\$11.434	\$14.750	\$18.067	\$21.383	\$37.965	\$71.130	\$99.721	\$137.459	\$170.624	\$203.788
	8,0%	\$5.707	\$9.150	\$12.593	\$16.036	\$19.478	\$22.921	\$40.135	\$74.564	\$104.376	\$143.420	\$177.849	\$212.277
	7,0%	\$6.681	\$10.256	\$13.832	\$17.408	\$20.984	\$24.560	\$42.439	\$78.198	\$109.297	\$149.714	\$185.473	\$221.231
	6,0%	\$7.726	\$11.442	\$15.158	\$18.874	\$22.590	\$26.306	\$44.886	\$82.045	\$114.502	\$156.364	\$193.524	\$230.683

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el proyecto es menos sensible a la variación del precio que del número de matrículas a una misma tasa de descuento.

Este análisis permite, además, poder situarse ante distintos escenarios y definir el valor de los precios de acuerdo de acuerdo con la variación de la tasa de descuento ante distintos niveles de riesgo.

### c) Análisis de la variación del Precio Vs Número de Matriculas

Tabla 50: Análisis de la variación del Precio Vs Numero de Matriculas

Variación del Precio de Matriculas y Mensualidades										
VAN	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
30%	\$63.107	\$82.289	\$101.471	\$120.653	\$139.836	\$159.018	\$178.200	\$197.383	\$216.565	\$235.747
25%	\$52.040	\$70.485	\$88.929	\$107.374	\$125.818	\$144.263	\$162.707	\$181.152	\$199.596	\$218.041
20%	\$40.974	\$58.681	\$76.387	\$94.094	\$111.801	\$129.508	\$147.214	\$164.921	\$182.628	\$200.335
15%	\$29.908	\$46.877	\$63.846	\$80.815	\$97.783	\$114.752	\$131.721	\$148.690	\$165.659	\$182.628
10%	\$18.841	\$35.072	\$51.304	\$67.535	\$83.766	\$99.997	\$116.228	\$132.460	\$148.691	\$164.922
5%	\$7.775	\$23.268	\$38.762	\$54.255	\$69.749	\$85.242	\$100.735	\$116.229	\$131.722	\$147.216
0%	-\$3.291	\$11.464	\$26.220	\$40.976	\$55.731	\$70.487	\$85.242	\$99.998	\$114.754	\$129.509
-5%	-\$14.358	-\$340	\$13.678	\$27.696	\$41.714	\$55.732	\$69.749	\$83.767	\$97.785	\$111.803
-10%	-\$25.424	-\$12.144	\$1.136	\$14.416	\$27.696	\$40.976	\$54.256	\$67.536	\$80.816	\$94.097
-15%	-\$36.490	-\$23.948	-\$11.406	\$1.137	\$13.679	\$26.221	\$38.763	\$51.306	\$63.848	\$76.390
-20%	-\$47.557	-\$35.752	-\$23.948	-\$12.143	-\$339	\$11.466	\$23.270	\$35.075	\$46.879	\$58.684
-25%	-\$58.623	-\$47.556	-\$36.489	-\$25.423	-\$14.356	-\$3.289	\$7.777	\$18.844	\$29.911	\$40.978
-30%	-\$69.689	-\$59.360	-\$49.031	-\$38.702	-\$28.374	-\$18.045	-\$7.716	\$2.613	\$12.942	\$23.271

Fuente: Elaboración Propia

Este análisis que se realizó para el proyecto puro muestra que se pueden obtener rendimientos similares al variar el precio de matrículas y mensualidades de acuerdo con el aumento o disminución del número de matrículas en un año. Por ejemplo, se podrían obtener resultados similares si se aumenta el número de matrículas en un 5% y se disminuyen los precios en un porcentaje similar. Del mismo modo si se aumentan los precios en un 5% es posible obtener el mismo beneficio con un 5% menos de niños matriculados.

## **XVII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Actualmente la economía a nivel mundial enfrenta a una crisis financiera la cual en gran parte fue provocada por la crisis sanitaria debido a la aparición del COVID-19 el cual rápidamente se propagó a todos los países del orbe y que trajo consigo una serie de medidas sanitarias que impactaron de alguna u otra forma a todas las industrias.

El rubro de la educación y en concreto la de la educación parvularia, se vio fuertemente afectado por las cuarentenas y por la demora de la disponibilidad de vacunas para los niños. Muchos niños dejaron de asistir a los establecimientos, por lo que los ingresos de estos establecimientos bajaron drásticamente, lo que obligó a muchos jardines infantiles a cerrar sus operaciones definitivamente, situación de la cual Mundo Tricahue no estuvo ajeno y debió cerrar la sede de Peñalolén la cual no llevaba más de 1 año de operación.

A medida que las medidas sanitarias fueron cediendo, se pudo observar que el contexto externo de esta industria había cambiado drásticamente, encontrándose una gran cantidad de Jardines Infantiles cerrados. Bajo este escenario la empresa Jardín Infantil Tricahue Ltda. vio una posibilidad de expansión del negocio, para lo cual se encargó el presente estudio de forma de definir el mejor lugar para instalar una nueva sede, el tipo de servicio a prestar, el segmento objetivo al cual apuntar y de contar con un plan de negocios integral del proyecto.

Al analizar la industria de Jardines Infantiles, se pudo comprobar que sigue siendo un sector atractivo. Si bien las barreras de entrada para nuevos competidores no son altas y existen algunos servicios que podrían ser sustitutos, la baja rivalidad entre competidores y el bajo poder de negociación de proveedores y clientes hace que esta industria siga siendo una buena opción de inversión. Por otra parte, existe una serie de propuestas legislativas que buscan descolarizar la educación parvularia, lo cual de concretarse será un impulso importante a este sector.

La recopilación de información sobre la competencia que se realizó en distintas comunas del sector oriente de Santiago y el estudio de mercado permitieron determinar que la mejor opción para desarrollar el negocio es la comuna de Peñalolén. En esta comuna es donde existe el mayor espacio para capturar parte de la participación de mercado que dejaron los jardines infantiles que cerraron y además presenta la mejor la opción inmobiliaria, puesto permite arrendar el inmueble propiedad de NB ubicado en Quebrada de Macul, zona estratégica, cerca de condominios y colegios del sector de Peñalolén, sobre el cual se realizó una importante inversión el año 2018 y que continúa sin un uso específico.

El estudio de mercado ratificó además que la metodología basada en el currículo integral, utilizada por Mundo Tricahue, es de las más demandadas en el sector oriente y además permitió conocer las características más valoradas por los padres en este

tipo de servicio, información que se utilizó para la construcción del modelo de negocio y de la propuesta de valor para el proyecto.

Un punto importante para destacar es el reconocimiento de marca que ha logrado Mundo Tricahue en la comuna de Peñalolén, por tanto, es importante continuar fortaleciendo este punto, lo cual es vital en este tipo de negocios, en donde el prestigio se logra a medida que la experiencia de los padres que han tenido una buena evaluación del servicio entregado es traspasada a otros padres que se encuentran en busca de Jardín Infantil o Sala Cuna para sus hijos.

La propuesta de valor se basa en un enfoque ecológico y medioambientalista que busca educar a los niños respecto al cuidado del medioambiente, la cultura de reciclaje y la eficiencia energética, alineado con la propuesta y la hoja de ruta del Gobierno de Chile respecto a la Economía circular. Es por esta razón que se contará con espacios para reciclaje de materiales sólidos, reutilización de desechos orgánicos y una huerta orgánica. Además, se instalarán paneles fotovoltaicos y recolector de aguas lluvias para reutilización y uso eficiente del agua.

El plan de marketing se construye buscando posicionar al Jardín Mundo Tricahue dentro de las opciones más atractivas del sector y de capturar la mayor cantidad de participación del mercado de Jardines Infantiles y Salas Cunas de Peñalolén que permite la capacidad del inmueble. Se espera poder iniciar con un 0,58% de participación del mercado, lo cual corresponde a un 70% de ocupación del inmueble y a los 3 años se pretende llegar a una ocupación entre el 90% y el 100% de la capacidad. Para ello se definen los tipos y modalidades de servicios a entregar, los precios y la forma en que se realizará la promoción y publicidad.

Respecto a las actividades preoperacionales, un punto importante a solucionar es la obtención de la patente y de la autorización de funcionamiento por parte del MINEDUC. Sin la obtención de este hito, se pone en riesgo el inicio de las operaciones.

El plan de operaciones no tiene grandes variaciones al existente en la sede de Alto Macul y considera las sinergias entre ambos Jardines Infantiles. Destaca la importancia del back office entregado por NB Inversiones en los procesos administrativos de la empresa y el rol de la dirección del jardín Infantil en todos los procesos administrativos y educativos del negocio.

El plan de Recursos Humanos propone un organigrama funcional ad-hoc para este tipo de negocios y con la dotación necesaria para atender al número de niños proyectados. Es de suma importancia lograr contar con personal que se haga parte de la propuesta de valor y que tenga una excelente relación con los clientes, por lo cual los procesos de inducción y capacitación deben apuntar, además de mejorar la propuesta educativa, a que incorporen ese tipo habilidades y capacidades. De la información levantada, en este tipo de establecimientos se ve una alta rotación del personal, por lo cual se recomienda revisar la forma de fidelizar al personal mediante

beneficios disponibles en el holding NB, tanto para el personal como para sus familias, y mantener el nivel de sueldos de acuerdo con lo ofertado en el mercado.

El plan financiero toma como línea base de la evaluación el caso sin proyecto, lo cual corresponde a la empresa operando en las actuales condiciones y solo con la sede de Alto Macul. Sobre esto se consideran los costos e ingresos marginales e incrementales que se producen por la expansión de la empresa a Peñalolén. Se considera como costo hundido la inversión de \$48.000.000 realizada el año 2018 para la remodelación de ambas sedes, lo cual dejó un pasivo importante y que la expansión del negocio busca aminorar.

La evaluación del proyecto consideró indicadores económicos actualizados obtenidos principalmente del Banco Central de Chile con lo cual se calculó una tasa de descuento del 12,21% para el proyecto puro sin financiamiento.

Se identifica que las principales fuentes de ingreso de este negocio son las mensualidades (92%) y las matrículas (8%). Las principales partidas de costos son las remuneraciones del personal (68%) y los gastos de arriendo (14%).

La proyección inicial de ventas corresponde a un 75% de la capacidad total del establecimiento, considerando un aumento de un 10% anual hasta llegar a un 95% de ocupación del jardín infantil entre todos los niveles para el régimen permanente.

En este escenario se realiza el flujo de caja y se calcula un VAN positivo de \$85.242.378 en un horizonte de 5 años, considerando una inversión inicial de \$17.310.000 y un costo de capital de trabajo de \$13.502.334. La tasa de retorno (TIR) es de 79,77% y el índice de rentabilidad es de 4,1 con un payback de 2 años. Lo anterior indica que el negocio es rentable y se recomienda su implementación, para lo cual se requiere de una inversión por parte de los socios de \$30.812.334 en proporciones definidas de acuerdo con su participación en la sociedad.

En caso de no contar los recursos, se evalúa un escenario que incluye financiamiento del 60% de la inversión, con una tasa de interés anual de 12,55%. Para ello se utilizó una tasa de descuento apalancada de 18,81%. En este escenario el VAN del proyecto baja un 23,6% respecto del proyecto puro a \$65.107.786 en un horizonte de 5 años considerando un préstamo bancario por \$18.487.400 y un aporte de los socios de \$12.324.934 en proporciones de acuerdo con su participación en la sociedad. En este escenario la tasa de retorno (TIR) es de 139,15% y el índice de rentabilidad es de 7,3 con un payback de 2 años.

Se debe tener en consideración que el número de alumnos matriculados es determinante en el éxito de este proyecto y su variación tiene efecto directo en el VAN, siendo positivo si las matrículas no disminuyen más del 28% de lo considerado en la evaluación. Del mismo modo los precios utilizados tienen un efecto directo sobre el VAN, siendo este valor positivo si no disminuyen más del 29% respecto de los precios de referencia utilizados en la evaluación.

Finalmente se puede señalar que las lecciones aprendidas que dejó la pandemia permiten disminuir el riesgo del proyecto ante escenarios sanitarios adversos. Estos establecimientos lograron adecuar sus actividades presenciales incorporando protocolos preventivos que buscan controlar cualquier brote interno que permitan continuar con la operación del negocio. Por otra parte, la sociedad se ha sensibilizado respecto a la importancia de la educación de la primera infancia y ha podido apreciar el impacto que ha tenido en el desarrollo psicosocial de los niños la suspensión de las actividades presenciales durante la pandemia. Además, la posibilidad de entregar el servicio de forma online ante algún escenario extremo, opción implementada en periodos de cuarentena, hace aún menos riesgoso el proyecto en vista de que se cuenta con una organización y una comunidad más preparada para este tipo de escenarios.

Considerando el análisis global de este estudio, la recomendación para los socios de Mundo Tricahue es realizar la expansión del Jardín Infantil a la comuna de Peñalolén.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adimark. (2002). *Mapa Socioeconómico de Chile*.
- AKLOE. (s.f.). *MODELO OPERATIVO*. Obtenido de <https://www.akloe.com/modelo-operativo>
- Allen, F. M. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83 - 96.
- Banco Central de Chile. (27 de 07 de 2022). *Base de Datos Estadísticos - Tasa de Interés*. Obtenido de [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2022&cbFrecuencia=BUSINESS&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2022&cbFrecuencia=BUSINESS&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)
- Banco Central de Chile. (27 de Julio de 2022). *Indicadores Diarios*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/indicadoresiete/secure/indicadoresdiarios.aspx>
- Banco Central de Chile. (2022). *Informe de Política Monetaria Junio*.
- Boric, G. (2021). *Propuesta programa de gobierno 2022 2026*.
- Bravo, J. (10 de Julio de 2019). La regulación de la educación parvularia versus el “after school”. *El Mercurio*.
- Campos Jaque, Z. J., Tapia Gertosio, J., & Gudarís, P. (2021). Country Risk Premium: The Case of Chile. *Revista Finanzas y Política Económica*.
- Chase, R., Jacobs, R., Romo Muñoz, J., Mascaró Sacristán, P., & Hernández, M. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*. México D.F.: McGraw Hill.
- Concha Díaz, M., Bakieva, M., & Jornet Meliá, J. (2019). *Sistemas de atención a la educación infantil en América Latina y El Caribe (AL & C)*. Publicaciones. Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla.
- Contreras, E., & Diez, C. (2018). *Diseño y Evaluación de Proyectos, un enfoque integrado*. Santiago: JC Saez.
- Damodaran, A. (01 de 2022). *Damodaran*. Obtenido de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- De Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria.
- DIPRES. (2020). *Gastos Leyes Permanentes - Educación Parvularia*.
- EDENRED. (2021). *Estudio de precios Salas Cunas en Chile*.
- Facts & Factors. (2020). *Early Childhood Education Market By Product (Distance Education Institution and Early Childhood Education School)*. Obtenido de <https://www.fnfresearch.com/global-early-childhood-education-market-by-product-distance>

- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*.
- Gobierno de Chile. (2022). *Hoja de Ruta para un Chile Circular al 2040*.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos. Un enfoque integral*.
- Hincapié, D., López-Boo, F., & Rubio-Codina, M. (2020). *Banco Interamericano de Desarrollo - El alto costo del COVID-19 para los niños*.
- INE. (2017). *Estadísticas Censo Población y Vivienda*.
- Jardin Infantil Tricahue Ltda. (2015 - 2021). *Informe de Matriculas*.
- Jardin Infantil Tricahue Ltda. (2020). *Estados Financieros*.
- Jardin Infantil Tricahue Ltda. (2022). *Liquidaciones de Sueldo*.
- John Wiley & Sons. Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de modelos de negocios*.
- Junta Nacional de Jardines Infantiles – JUNJI. (2017). *Informe Final de Evaluación Programas Gubernamentales*.
- Kotler, P. &. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Pearson educación.
- Libertad y Desarrollo. (2018). *Temas Públicos N°1369-2*.
- López, P. I. (2016). Tesis Para Optar al Título de Magister en Gestión para la Globalización. *Desarrollo de Modelo de Negocios para Cadena de Jardines Infantiles con una Visión de Igualdad de Oportunidades al Acceso a una Educación de Calidad y Movilidad Social*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Mi Jardín Infantil. (2021). *ww.mijardininfantil.cl*.
- MINEDUC. (2014). *Antecedentes Generales del Nivel de Educación Parvularia en Chile*.
- Ministerio de Economía. (2021). *Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile*.
- OEA Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural. (2009). *Educación y Atención a la Primera Infancia en Europa: Un medio para reducir las desigualdades sociales y culturales*.
- OECD. (2017). *Starting Strong V: Transitions from Early Childhood Education and Care to Primary Education*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264276253-en>
- OECD. (2021). *Panorama económico de Chile diciembre 2021*. Obtenido de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/>
- Peggy Lambing, C. K. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Prentice-Hall.
- Publishing, V. H. (2017). *CAMPBELL, A: OPERATING MODEL CANVAS*. VAN HAREN PUBLISHING.
- Said, C. (29 de Junio de 2020). Al menos 242 jardines infantiles prevén su quiebra para septiembre. *La Tercera*.

- SII. (2003). *Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado*. Obtenido de [https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/tabla\\_vida\\_util\\_activo\\_inmovilizado.html](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/tabla_vida_util_activo_inmovilizado.html)
- SII. (2020). *Estadísticas de Empresas*. Obtenido de [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)
- SII. (2022). *Impuesto a la Renta de Primera Categoría*. Obtenido de [https://www.sii.cl/ayudas/aprenda\\_sobre/3072-1-3080.html](https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html)
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (noviembre de 2020). *Evidencias*. Obtenido de Departamento de Estudios y Estadísticas División de Políticas Educativas.
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (2020). *Informe de caracterización de la educación parvularia*.
- UNICEF. (noviembre de 2016). *Estudio de Inversión pública en primera infancia en Chile: Diagnóstico, desafíos y propuestas*.
- Universidad de Chile. (04 de 01 de 2022). Académicos U. de Chile analizan abrupta caída de la matrícula en el nivel parvulario y sus efectos a futuro. Obtenido de <https://www.uchile.cl/noticias/183078/especialistas-analizan-caida-de-la-matricula-en-el-nivel-parvulario>

## ANEXOS

### ANEXO A: Venta de inmuebles en comunas bajo estudio

#### Las Condes

	<p><b>Metro H.de Magallanes / Habitacional Y Comercial</b></p> <p><b>\$ 878.026.649</b></p> <p>Las Condes, Metropolitana</p> <p>En exclusiva amplia <b>casa</b> de uso comercial, zona uv1, actualmente arrendada para <b>jardín infantil</b>. Ubicación estratégica, a solo pasos de metro hermano de magallanes. <b>Casa</b> aislada de albañilería...</p> <p>Hace 23 horas en RE/MAX - GO</p>
	<p><b>Estoril</b></p> <p><b>\$ 763.688.700</b></p> <p>Las Condes, Metropolitana</p> <p>9 dormitorios 4 baños</p> <p>Fv1993-sa estupenda <b>casa</b> con patente comercial, actualmente habilitada como <b>jardín infantil</b>. Excelente ubicación en sector tranquilo y cercana a supermercados y clínicas. Orientación oriente...</p> <p>Hace 6 días, 23 horas en Tootoc</p>
	<p><b>Casa En Venta En Las Condes</b></p> <p><b>\$ 456.092.049</b></p> <p>Las Condes, Metropolitana</p> <p>3 dormitorios 3 baños 96 m²</p> <p><b>Casa</b> en venta en florencio barrios. Hermoso <b>jardín infantil</b> equipado y ubicado en av. Florencio barrios. Rol con destino educación y cultura. Patio delantero con amplia área de juegos y pasto sintético...</p> <p>Hace 13 horas en Enlaceinmobiliario Usados</p>
	<p><b>Casa En Venta En La Reconquista Con El Director</b></p> <p><b>\$ 686.742.272</b></p> <p>Las Condes, Metropolitana</p> <p>6 dormitorios 4 baños 288 m²</p> <p><b>Casa</b> de dos pisos que durante 30 años funcionó como <b>jardín infantil</b>, cuenta con las instalaciones... Un <b>jardín</b> de invierno cubierto y otro amplio jardín.La <b>casa</b> tiene 288m2 útiles sobre un terreno de...</p> <p>Hace 23 horas en Fuenzalida Propiedades - Nueva Costanera</p>

#### La Reina

	<p><b>Casa En Venta En La Reina</b></p> <p><b>\$ 524.350.723</b></p> <p>La Reina, Metropolitana</p> <p>10 dormitorios 5 baños 310 m²</p> <p>Cambio de destino para funcionar como <b>jardín infantil</b>, empresa, hogar de anciano, informes previos... <b>Casa</b> en venta en sector francisco de villagra - centro deportivo. <b>Casa</b> en venta en la reinaatención...</p> <p>Hace 13 horas en Enlaceinmobiliario Usados</p>
---	---



**Casa En Venta En La Reina**

**\$ 834.617.423**

La Reina, Metropolitana  
 🛏 4 dormitorios 🚿 3 baños 📏 280 m<sup>2</sup>

Gran **casa** en la **reina** media 280/1400 aprox, en pleno avenida ppe de gales, bien cuidada, gran terreno, remodelada, ideal para consultas medicas, oficinas, **jardin infantil**, pre universitarios o...

Hace 13 horas en Enlaceinmobiliario Usados

---



**En Venta, Casa Amplia La Reina, 300/700m2 Piscina, especial Sala Cunas, Hogar ancianos,...**

**\$511.857.555**

La Reina, Región Metropolitana de Santiago

Extraordinaria Casa de aprox. 300/700mt2 con Piscina, Especial familias grandes, Hogar de ancianos, Sala Cunas, oficinas, **jardin infantil**, etc...

Hace +30 días  
GOPLACEIT CHILE

Ver propiedad

♥

7 Dorm. 🛏

3 Baños 🚿

300 m<sup>2</sup> 📏

## Peñalolén



**Avda. El Valle / Consistorial**

**\$ 327.864.800**

Peñalolén, Metropolitana  
 🛏 4 dormitorios 🚿 5 baños

Se vende **casa** con giro educacional, actualmente funcionando como sala cuna y **jardin infantil** para curriculo montessori u otros, con todo el mobiliario y materiales educativos. Ubicacion privilegiada...

Hace 1 semana, 3 días en Toctoc

---



**Local Comercial En Venta En Peñalolén** ACTUALIZADO

**\$ 465.400.050**

Peñalolén, Metropolitana - Venta - Local Comercial - 266 m<sup>2</sup> - 7 baños

Como **jardin infantil**. Piso flotante en oficina y cerámicos en baños y cocina. Calefacción, alarma, ventanas... **Casas**, aptas para actividad comercial y o vivienda.Casa 1: 118/398 m2 aproximados en esquina, amplio...

Hace 13 horas en Enlaceinmobiliario Usados

---



**Tobalaba Con Quebrada De Macul**

**\$ 409.999.999**

Peñalolén, Metropolitana - Venta - Casa - 4 dormitorios - 3 baños

Funciona actualmente como un **jardin infantil**, con tres grandes salas en el primer piso, un bano para ninos... Cada una, emplazadas en una buena zona residencial de la comuna de **penalolen** cercanas a comercio...

Hace 4 días, 23 horas en Toctoc

---



**Mariano Sanchez Fontecilla**

**\$ 343.506.600**

Peñalolén, Metropolitana

**Jardin infantil**, consultas veterinarias, cafeterías, minimarket, otros. La propiedad fue remodelada... Y exposicion en la comuna de **penalolen** la propiedad tiene un terreno de 307m2 y 196m2 construidos,...

Hace 1 semana, 2 días en Toctoc

## ANEXO B: Detalle ofertas ventas de derecho a llaves en comunas en estudio

### Venta de llaves de jardín infantil y sala cuna.

Valor: \$ 125.000.000.-

Sector: la Reina

Tipo de establecimiento	Jardín infantil y sala cuna
Planta	Solo primer piso
Tipo de construcción	Material solido
Tipo de razón social	Sociedad LTDA
Venta de	Patente comercial, <b>no propiedad</b>
Cantidad de párvulos	50
Cantidad de sala cuna	20
Permiso de funcionamiento	En trámite, con documentación puesta en el ministerio.
Permiso	Para funcionamiento de cocina entregado por SEREMI de salud.
Tipo de gas	Licuado
Metros cuadrados	340 cuadrados construidos, total terreno 1800 Mt <sup>2</sup>
Valor de arriendo	\$ 1.500.000. - mensual
Tipo de propiedad	Con patente comercial

### Venta de llaves de jardín infantil y sala cuna

Valor: \$50.000.000.

Sector: La reina.

Tipo de establecimiento	Sala Cuna y Jardín Infantil
Convenio	Particular
Planta	Primer piso
Tipo de construcción	Material solido
Tipo de razón social	Persona Natural con giro
Venta de	Patente comercial, <b>no propiedad</b>
Capacidad total autorizada de párvulos	56
Capacidad total autorizada de sala cuna	12
Permiso de funcionamiento	Solo con autorización normativa
Permiso para entrega de alimentación	Si
Tipo de gas	Natural
Metros cuadrados construidos	300
Total, metros cuadrados de terreno	850
Valor de arriendo	1.650.000- a este precio debe descontar un 50% de descuento por 3 meses.

### Venta de llaves de jardín infantil y sala cuna

Valor con personal desvinculado: \$58.000.000

Valor sin personal desvinculado: \$48.000.000

Sector Las Condes

Tipo de establecimiento	jardín
Convenios	No
Planta primer o segundo piso	Primer piso
Tipo de construcción	Material solido
Tipo de razón social	SPA
Venta de	Patente comercial
Capacidad total autorizada de párvulos	45
Capacidad total autorizada de sala cuna	0
Permiso de funcionamiento	No
Permiso para entrega de alimentación	No
Capacidad total de niños	60
Tipo de gas	metrogas
Metros cuadrados construidos	160
Total, metros cuadrados de terreno	900
Valor de arriendo	UF 110

**Valor derecho a llaves: \$60.000.000**

**Valor propiedad: 6.700 UF**

**Sector: LAS CONDES**

Tipo de establecimiento	JARDÍN INFANTIL
Convenios	NO
¿Planta primer o segundo piso?	PRIMER PISO
Tipo de construcción	SÓLIDA
Tipo de razón social	JRDÍN INFANTIL
¿Venta de derecho a llaves o propiedad?	AMBAS
Capacidad total autorizada de párvulos	40 por jornada
Capacidad total autorizada de sala cuna	20 por jornada
Permiso de funcionamiento	NO
Permiso para entrega de alimentación	NO
Capacidad total de niños	60 por jornada
Tipo de gas	Licuo para cocina – metrogas para calefacción
Metros cuadrados construidos	206
Total, metros cuadrados de terreno	500 aprox
Valor de arriendo	1.000.000
Valor propiedad	6.700 UF

Valor derecho a llave

Sector: La Reina

Valor \$45.000.000

Tipo de establecimiento	Jardín infantil particular
Convenios	NO
¿Planta primer o segundo piso?	Primer y segundo piso
Tipo de construcción	Solida
Tipo de razón social	Jardín infantil
¿Venta de derecho a llaves o propiedad?	Derecho a llave
Capacidad total autorizada de párvulos	40
Capacidad total autorizada de sala cuna	0
Permiso de funcionamiento	En trámite
Permiso para entrega de alimentación	SI
Capacidad total de niños	40 por jornada
Tipo de gas	Gas licuado
Metros cuadrados construidos	200 metros cuadrados
Total, metros cuadrados de terreno	450 Mt2
Valor de arriendo	\$1.250.000

**Venta derecho a llaves y patente comercial y todo el mobiliario para funcionar como de jardín infantil y sala cuna**

**Valor: \$ 70.000.000.-**

**Sector las Condes- METRO CRISTOBAL COLON**

Tipo de establecimiento	Jardín Infantil
Convenios	Ninguno
Planta primer o segundo piso	141,79 m2 Primer Piso / 59,47 m2
Tipo de construcción	Material solido
Tipo de razón social	Educación
Venta de	Patente comercial y derecho a llaves
Capacidad total autorizada de párvulos	45 por Jornada
Capacidad total autorizada de sala cuna	0
Permiso de funcionamiento	Carpetas en el ministerio de educación
Permiso para entrega de alimentación	No
Capacidad total de niños	45 niños por Jornada
Tipo de gas	Licuo
Metros cuadrados construidos	201,26
Total, metros cuadrados de terreno	667,44 m2
Valor de arriendo	\$2.200.000

## ***ANEXO C: Normativa vigente para educación preescolar***

La normativa vigente y aplicable a la educación de la primera infancia en Chile se resume en los siguientes documentos:

- **DS N° 128/2017:** Reglamenta los requisitos de adquisición, mantención y pérdida de la autorización de funcionamiento de establecimientos de educación parvularia.
- **DFL N°2/2009,** Ministerio de Educación: Establece la Ley General de Educación
- **Ley N° 20.832:** Crea la autorización de funcionamiento de establecimientos de educación parvularia.
- **Ley N° 20.835:** Que crea la Subsecretaría de Educación Parvularia, la Intendencia de Educación Parvularia y modifica diversos cuerpos legales.
- **Ley N° 21.052:** Introduce diversas modificaciones a la normativa educacional (miscelánea)
- **Ley N° 20.993:** Modifica diversos cuerpos legales para facilitar el funcionamiento del sistema escolar (miscelánea)
- **DS N° 315/2010,** de Educación: Reglamenta los requisitos de adquisición, mantención y pérdida del Reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos de educación parvularia, básica y media.
- **DS N° 53/2011,** Ministerio de Educación: Que establece elementos de enseñanza y material didáctico mínimos con que deben contar los establecimientos educacionales para obtener y mantener el reconocimiento oficial del Estado.
- **Ley N° 20.529:** Sobre Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.
- **Decreto N°128,** Ministerio de Educación: Reglamenta los requisitos de adquisición, mantención y pérdida de la autorización de funcionamiento de establecimientos de educación parvularia
- **Decreto N° 548/1988,** Ministerio de Educación y sus modificaciones, (Decreto N° 143/2012, última modificación): Aprueba normas para la planta física de los locales educacionales que establecen las exigencias mínimas que deben cumplir los establecimientos reconocidos como cooperadores de la función educacional del estado, según el nivel y modalidad de la enseñanza que impartan.
- **Decreto N° 47 de 1992,** Ministerio de Vivienda y Urbanismo y sus modificaciones: Fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones. Título 4: de la Arquitectura, Capítulo N° 5 sobre "Locales Escolares y Hogares Estudiantiles"
- **Decreto N° 289 de 1989,** Ministerio de Salud y sus modificaciones: Aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales.
- **Decreto N° 977/1996,** Ministerio de Salud: Aprueba Reglamento Sanitario de los Alimentos.
- **Decreto N° 594/1999,** Ministerio de Salud: Aprueba Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo.
- **Decreto N°50/2015,** de (V. y U.): Modifica Decreto Supremo N°47 (V. y U.), de 1992, Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, en materia de Accesibilidad Universal.

## **ANEXO D: Cuestionario Estudio de Mercado**

P1 ¿Utiliza o utilizará en los próximos años los servicios de Sala cuna o Jardín Infantil?

Si

No

P2 ¿En qué comuna utiliza o utilizará el servicio de Sala Cuna o Jardín Infantil?

Las Condes

La Reina

Peñalolén

Otra

P3 ¿En qué rango de edad se encuentran sus hijos que utilizan o utilizarán el servicio de Sala Cuna o Jardín Infantil? (si tiene 2 o más hijos seleccione los rangos de cada uno de ellos)

0 a 1 año

1 año a 2 años

2 años a 3 años

3 años a 4 años

4 años a 5 años

5 años a 6 años

P4 A continuación, se le solicita valorar de 1 a 5, las siguientes características de acuerdo con lo que Ud. considera más importante al momento de elegir una Sala Cuna o un Jardín Infantil, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante.

	Para nada importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Extremadamente importante
Ubicación del jardín Infantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura y espacios del establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Currículo y Metodología Educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluir religión en el programa educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación pre-escolar laica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluir idioma inglés en el programa educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación personalizada (niños por sala)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modalidad de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de clases online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talleres extraprogramáticos (artes, deportes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de comunicación con los apoderados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Profesionales de apoyo al niño (terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos, psicólogos, nutricionistas, etc.)	<input type="radio"/>				
Profesionales de apoyo a los padres (psicólogo, orientador, encargado de convivencia, etc.)	<input type="radio"/>				
Disponibilidad de transporte escolar	<input type="radio"/>				
Jardín Infantil inclusivo para niños con o sin necesidades educativas especiales	<input type="radio"/>				
Jardín Infantil con enfoque ecológico y media ambientalista	<input type="radio"/>				
Jardín Infantil con educación personalizada	<input type="radio"/>				
Jardín Infantil inserto en sector residencial y cercano al lugar donde vive	<input type="radio"/>				

P5 Respecto a la ubicación del Jardín Infantil, Ud. prefiere que este se encuentre:

- Cerca del lugar donde vivo
- Cerca de lugar donde trabajo

P6 Indique el nombre de algún Jardín Infantil o Sala Cuna que Ud. recuerde (Si no recuerda el nombre, por favor dejar en blanco)

\_\_\_\_\_

P7 ¿Cuál de los siguientes currículum o metodologías educativas Ud. prefiere para la educación preescolar de sus hijos?

- Currículum Integral (Tradicional)
- Montessori
- Waldorf
- Reggio Emilia
- High Scope
- Otro (por favor indicar cual) \_\_\_\_\_

P8 Respecto a la jornada que utiliza o utilizará su hijo/a, ¿Cuál de las siguientes opciones se acomoda más a sus necesidades?

- Media Jornada (08:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00)
- Jornada Completa (08:30 a 18:00)
- Jornada Extendida (inicio a las 07:30)
- Jornadas Flexibles ¿cuál? \_\_\_\_\_

P9 ¿Con qué frecuencia utilizaría el servicio de Sala cuna o Jardín infantil?

- De lunes a viernes
- Cuatro días a la semana
- Tres días a la semana
- Dos o menos días a la semana

P10 ¿En qué horario le acomodaría Ud. iniciar la jornada de la Sala Cuna o Jardín Infantil?

06:30

07:00

07:30

08:00

08:30

09:00

09:30

P11 ¿En qué horario le acomodaría Ud. terminará la jornada de la Sala Cuna o Jardín Infantil?

17:00

17:30

18:00

18:30

19:00

19:30

20:00

P12 ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar mensualmente por jornada completa?

- Menos de 200.000
- Entre 200.000 y 250.000
- Entre 250.000 y 300.000
- Entre 300.000 y 350.000
- más de 350.000

P13 Solo como referencia, agradeceré indicar el nivel de ingreso mensual de su grupo familiar

- 1.000.000 o menos
- 1.000.000 - 2.000.000
- 2.000.000 - 3.000.000
- 3.000.000 - 4.000.000
- 4.000.000 o más

## ***ANEXO E: Requerimientos SEREMI***

Dentro de los antecedentes necesarios para su tramitación se encuentran:

- a) Una copia del plano de planta o de arquitectura actualizado, que incluya todas las dependencias del establecimiento, además del total de artefactos sanitarios del recinto.
- b) Certificado de conexiones existentes de agua potable y alcantarillado, otorgado por la empresa sanitaria correspondiente (Aguas Andinas, Cordillera, etc.), para el caso de zonas urbanas (vigencia no superior a un año). En Instalaciones fuera del Área de Concesión de Empresas Sanitarias, deberá adjuntar la respectiva Resolución de Autorización de Obras de Agua Potable y Aguas Servidas Domésticas, según corresponda, emitido por esta Autoridad Sanitaria.
- c) Certificado de declaración de instalación eléctrica interior, emitido por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (S.E.C.) (anexo TE1) o un certificado emitido por un instalador eléctrico autorizado, adjuntando copia de su registro ante SEC (vigencia no superior a un año).
- d) Certificado de declaración de instalaciones interiores de gas emitido por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (S.E.C.) (anexo TE1) o un certificado emitido por un instalador eléctrico autorizado, adjuntando copia de su registro ante SEC (vigencia no superior a un año).
- e) En caso de solicitar la autorización sanitaria para el servicio de alimentación del establecimiento educacional, debe adjuntarse plano o croquis de planta de las instalaciones del servicio de alimentación, indicando ubicación de artefactos, equipos y secciones (bodega, cocina, servicios higiénicos manipuladores, disposición de residuos domiciliarios, patio de servicio, etc.)