



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

**CREACIÓN DE UNA RED DE JARDINES INFANTILES
Y SALAS CUNA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO
Estudio de Pre-Factibilidad**

Seminario para Optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Integrantes:

MARÍA FERNANDA ALEUANLLI KLETT
VALERIA PAULINA ANGUITA GUERRA

Profesor Guía:

Reinaldo Sapag Chain
Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile

Santiago, Chile

2008

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar nuestros sinceros agradecimientos a:

Nuestro querido profesor Reinaldo Sapag por su apoyo incondicional y dedicación al guiarnos a lo largo de todo este trabajo, y que además nos ha proporcionado no sólo su ayuda en lo académico, sino también ha compartido con nosotras sus experiencias de vida, sus logros, alegrías y penas, dejándonos un gran ejemplo a seguir.

Verónica Sapag por compartir su experiencia con nosotras y concedernos todo el tiempo necesario para resolver nuestras dudas.

Silvia Canales por su buena disposición a siempre proporcionarnos la información requerida.

Todas las educadoras de párvulo, directoras de establecimientos preescolares, quienes recibieron nuestras encuestas y nos dieron el tiempo de realizar una entrevista con ellas.

Nuestras familias, amigos y compañeros quienes nos dieron su apoyo durante todo este periodo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. ESTUDIO DEL MERCADO	3
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	3
1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
1.2.1. Análisis de los Consumidores.....	8
1.2.2. Análisis de los Competidores.....	18
1.2.3. Análisis de los Proveedores.....	27
1.2.4. Análisis de Servicios Sustitutos	30
1.2.5. Análisis de Nuevos Entrantes	32
1.3. FACTORES LEGALES	33
1.4. ESTRATEGIA COMERCIAL	40
1.4.1. Servicio	40
1.4.2. Precio.....	45
1.4.3. Promoción.....	47
1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	48
2. ESTUDIO TÉCNICO	56
2.1. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN	56
2.1.1. Macro Localización	56
2.1.2. Micro Localización	63
2.2. ALTERNATIVAS PARA LA ADQUISICIÓN DE TERRENO	65
2.3. ESTUDIO DE TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.....	67
2.4. INVERSIONES EN CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO	69
2.5. OTROS COSTOS	70
3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	72
3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	72
3.2. ASPECTOS LEGALES	79
4. ESTUDIO FINANCIERO	80
4.1. CALENDARIO DE INVERSIONES	80
4.2. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA	84

4.2.1. Supuestos.....	84
4.2.2. Componentes del Flujo de Caja.....	86
4.3. FLUJOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	95
4.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	104
CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	116

TABLA DE ILUSTRACIONES

Diagrama 1: Organigrama del proyecto	75
Diagrama 2: Calendario de Inversiones con JI y SC en El Golf y JI en Lo Barnechea	81
Diagrama 3: Calendario de Inversiones con JI y SC en El Golf	82
Diagrama 4: Calendario de Inversiones con JI en Lo Barnechea	83
Tabla 1: Precios para SC y JI, según jornadas	45
Tabla 2: Proyección del crecimiento de la población entre 0 y 5 años para el periodo 2008 – 2020	49
Tabla 3: Proyección de la población entre 0 y 5 años para el periodo 2008 – 2020.	50
Tabla 4: Proyección de la demanda potencial de la población entre 0 y 5 años para el periodo 2008 – 2020	51
Tabla 5: Número mensual de niños para los años 2003 – 2005	53
Tabla 6: Población comunal entre 0 y 5 años / Población total (5 comunas) entre 0 y 5 años	57
Tabla 7: Número de JI y SC particulares pagados enrolados por JUNJI	58
Tabla 8: Demanda potencial de niños para el año 2008 sobre el número de JI y SC existentes en la comuna	60
Tabla 9: Gastos generales mensuales del establecimiento de El Golf	70
Tabla 10: Cantidad de personal exclusivo para el establecimiento de El Golf	72

Tabla 11: Cantidad de personal exclusivo para el establecimiento de Lo Barnechea	73
Tabla 12: Sueldo bruto mensual para cada trabajador	74
Tabla 13: Variación de la demanda mensual de JI y SC	88
Tabla 14: Demanda proyectada a 10 años para jardín infantil	89
Tabla 15: Demanda proyectada a 10 años para sala cuna.....	89
Tabla 16: Proporción de niños por jornada preescolar	90
Tabla 17: Proporción de niños para cada nivel preescolar	91
Tabla 18: Flujo del proyecto del JI Lo Barnechea	96
Tabla 19: Flujo del proyecto del JI y SC El Golf	97
Tabla 20: Flujo del proyecto con ambos establecimientos	98
Tabla 21: Flujo del Inversionista del JI Lo Barnechea	101
Tabla 22: Flujo del Inversionista del JI y SC El Golf	102
Tabla 23: Flujo del Inversionista con ambos establecimientos	103
Tabla 24: Flujo del inversionista del JI Lo Barnechea con aumento en la demanda	105
Tabla 25: Flujo del inversionista del JI y SC El Golf con aumento en la demanda	106
Tabla 26: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones de la demanda en el establecimiento de Lo Barnechea	107
Tabla 27: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones de la demanda en el establecimiento de El Golf	107
Tabla 28: Flujo del inversionista del JI de Lo Barnechea con un aumento del precio	109

Tabla 29: Flujo del inversionista del JI y SC El Golf con un aumento del precio	110
Tabla 30: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones del precio en el establecimiento de Lo Barnechea	111
Tabla 31: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones del precio en el establecimiento de El Golf	111

TABLA DE ANEXOS

Anexo N°1: Desarrollo cerebral humano	117
Anexo N°2: Población en educación preescolar por quintil de ingreso autónomo (porcentaje)	117
Anexo N°3: Baja cobertura en educación preescolar en Chile para niños de 3 a 6 años, 2002	118
Anexo N°4: Población por tramos de edad y variación	119
Anexo N°5: Encuesta realizada a padres que tienen a sus hijos en un JI	120
Anexo N°6: Encuesta realizada a padres que tienen a sus hijos en una SC	123
Anexo N°7: Preferencia de localización de establecimientos preescolares	126
Anexo N°8: Preferencias por métodos de enseñanza	127
Anexo N°9: Disposición a pagar de los padres por SC y JI por jornada completa	127
Anexo N°10: Grado de importancia de los atributos y características valorados por los padres al momento de elegir una SC	128
Anexo N°11: Grado de importancia de los atributos y características valorados por los padres al momento de elegir un JI	129
Anexo N°12: Distribución de la matrícula preescolar, según tipo de dependencia de la institución	130
Anexo N°13: Distribución de la matrícula preescolar, según quintil de ingreso y tipo de establecimiento	130

Anexo N°14: Participación de mercado entre las 6 comunas con mayor participación	131
Anexo N°15: Esquema de entrevistas realizadas a las directoras de los JI y SC	132
Anexo N°16: Número de niños por educadora, según tipo de establecimiento...	135
Anexo N°17: Porcentaje de empresas que cumplen con el beneficio de SC.....	135
Anexo N°18: Depreciaciones JI Lo Barnechea	136
Anexo N°19: Depreciaciones JI y SC El Golf	136

RESUMEN

El principal objetivo de la presente tesis es determinar si el proyecto de extender un jardín infantil y sala cuna a través de otros establecimientos preescolares, es rentable. El segmento objetivo del proyecto son los padres del estrato socioeconómico ABC1. La metodología que se utilizó para llegar a este resultado, fueron una serie de estudios para los cuales, además del recabo de información secundaria, se recurrió a una serie de encuestas y entrevistas a expertos del rubro.

Al realizar el análisis del mercado se pudo apreciar que los consumidores, en este caso los padres, son personas extremadamente exigentes al momento de elegir un jardín infantil y/o sala cuna. Lo más importante para ellos es la calidad del servicio, y las variables más significantes a través de las cuales se mide este atributo son; el trato del personal para con los niños/lactantes, la infraestructura del establecimiento y una atención personalizada. En cuanto a los competidores, existe una amplia variedad y cantidad que atiende el segmento objetivo al cual se dirige este proyecto. Entre los que representan una amenaza, se encuentran los establecimientos preescolares particulares pagados con y sin rol JUNJI, y los colegios del mismo tipo que ofrecen este servicio. Existen algunas comunas más copadas que otras, sin embargo, se estima que la demanda es mayor a la oferta por lo que la rivalidad entre competidores todavía no es alta. Las comunas que se consideraron como las más óptimas para instalar un establecimiento preescolar, fueron Las Condes y Lo Barnechea. Para evaluar el flujo puro del proyecto se consideraron tres alternativas; la instalación de un establecimiento en Las Condes, la instalación de un establecimiento en Lo Barnechea y la instalación de dos establecimientos, uno en cada comuna. Los resultados obtenidos fueron negativos para los tres casos, es decir, todos presentaron una tasa interna de retorno menor a la tasa de descuento. También se evaluó el flujo del inversionista y, aunque los resultados fueron menos negativos, las tres alternativas siguen rentando menos que la tasa de descuento exigida. Dado que los flujos fueron construidos bajo un criterio conservador, se realizó un análisis de sensibilidad del flujo del inversionista tanto para el precio como para la cantidad demanda. Los resultados fueron que, para el establecimiento ubicado en Lo Barnechea, los precios deben aumentar 6% para obtener un VAN igual a cero, y para el establecimiento de Las Condes, un 13%. Con respecto a la sensibilización de la cantidad demandada, para el establecimiento de Lo Barnechea, ésta debería ser un 18% superior para que el proyecto rente lo mínimo que debiera para recuperar la inversión más la tasa exigida. Asimismo, para el establecimiento de Las Condes, este aumento debería ser de 28%.

INTRODUCCIÓN

A través del presente trabajo, se da a conocer la preparación y evaluación de un proyecto de ampliación para un jardín infantil y sala cuna. El inversionista impulsor de este estudio, posee actualmente un establecimiento preescolar en la comuna de Las Condes y desea estudiar la posibilidad de crear una red de jardines infantiles y salas cunas en la ciudad de Santiago. Por lo tanto, el objetivo principal de esta tesis será determinar si el proyecto resulta o no rentable, y recomendar si éste debe realizarse, postergarse o simplemente no llevarse a cabo.

La intención del inversionista es ofrecer un servicio de calidad superior y que cuente con una infraestructura de estándares internacionales. Por consiguiente, el segmento objetivo hacia el cual se enfocará el estudio estará definido por; padres y madres del estrato socioeconómico ABC1, con niños entre 0 y 5 años de edad. La razón que sustenta la orientación a este segmento, se basa en el hecho que éste es el único que cuenta con el poder adquisitivo suficiente para poder solventar una educación preescolar de estas características. No obstante, también existe otra razón de carácter más bien sociocultural, y es que, los padres de este segmento, tienden a preocuparse más por que sus hijos reciban una educación preescolar de calidad, en comparación a los padres de segmentos socioeconómicos más bajos.

La principal motivación a realizar esta preparación y evaluación de proyecto, es el deseo de contribuir a que se materialice una idea de servicio que posee cada vez más relevancia para la sociedad.

La primera parte de este trabajo está dirigida al estudio del mercado. Luego de una breve revisión de antecedentes generales, se examinan uno a uno los actores de la industria, otorgándole mayor profundidad a la investigación de los consumidores y competidores. Dentro del estudio del mercado, también se presentan los factores legales que intervienen en el desarrollo del proyecto. Además, se da a conocer la estrategia comercial que sería recomendable siguiera el proyecto de acuerdo a lo observado en la

investigación de la industria. Por último, se finaliza este estudio con la presentación de la demanda potencial del proyecto.

La segunda parte, se refiere al estudio técnico. Este apartado comienza con el estudio de localización, donde se analizan los factores que llevaron a determinar la ubicación óptima, tanto a nivel macro como micro, de los establecimientos preescolares. Luego, se pasa a revisar las alternativas existentes para la adquisición de terrenos, así como también, el tamaño y las características físicas de cada uno de los establecimientos del proyecto. Consecutivamente, se presenta la valorización de inversiones en obras físicas y la inversión que debe realizarse en equipamientos. Finalmente, se mencionan otros costos que no poseen gran relevancia en el flujo del proyecto, pero que de todas maneras deberán considerarse al momento de implementarlo.

En la tercera parte, se muestra el análisis del estudio organizacional y administrativo del proyecto. En esta sección se expone el balance de personal, el cual detalla cuáles y cuántos son los recursos humanos a requerir para el funcionamiento óptimo de los jardines infantiles y salas cunas. Además, se presenta el organigrama de los establecimientos con la respectiva descripción de cada cargo. Por último, se indican algunos aspectos legales que reglamentan la organización de los JI y SC.

Por último, la cuarta parte describe el estudio financiero que es el que completa y finaliza la preparación y evaluación del proyecto. En este apartado, se muestra el calendario de inversiones y los flujos de caja proyectados con el análisis de los indicadores financieros relevantes, previo establecimiento de los supuestos y descripción de los componentes del flujo. Seguidamente, se presenta el análisis de sensibilidad, que llevó a concluir la recomendación final acerca de la realización del proyecto.

Finalmente, luego de haber expuesto todos los análisis y estudios pertinentes para la preparación y evaluación del proyecto, se presentan las conclusiones finales y recomendaciones que son las que confieren el cierre a esta tesis.

1. ESTUDIO DEL MERCADO

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

La Educación Preescolar

La educación en las primeras etapas de vida es trascendental para el desarrollo de las personas. Estudios internacionales sobre biología del aprendizaje han demostrado que el desarrollo neuronal logra su pleno potencial durante los primeros 6 años de vida¹. En este período, los niños son especialmente sensibles al desarrollo de destrezas básicas, principalmente a aquellas vinculadas a un desempeño óptimo en la educación formal². De aquí, se deriva la magnitud de la importancia del entorno en que se desenvuelva el niño en sus primeros años, así como el nivel de estimulación que reciba en los dominios cognitivos y socio-emocionales.

A pesar de la relevancia de esta información, muchos padres no tienen conciencia de ella. Prueba de ello, es que un 80% de las respuestas de la encuesta CASEN 2003 señalan que, tanto en los sectores de altos ingresos, como en los sectores de bajos ingresos, existe un alto porcentaje de niños de 4 y 5 años que no asisten al jardín infantil, cuyas razones son que los padres consideran que no tienen edad suficiente y que no es necesario, ya que tienen a alguien quien los cuide en casa.

La educación preescolar también trae consigo beneficios para la sociedad. El posterior desarrollo del niño en edades más avanzadas está determinado, en parte, por el nivel de socialización que haya tenido en sus primeros años. Se dice que se pierde un recurso humano importante cuando los niños no logran desarrollar su máximo potencial.

¹ Ver Anexo N° 1: "Desarrollo cerebral humano".

² Leseman, 2002.

La educación preescolar es elemental para aminorar el bajo rendimiento escolar y, en los sectores más bajos de la población, evitar la deserción y las conductas antisociales³. Otro dato interesante de destacar, es que cada 1 dólar invertido en la primera infancia tiene un retorno de 8 dólares más tarde, según revelan investigaciones internacionales. Estudios realizados en EEUU indican que, como consecuencia de la educación preescolar, existirían leves aumentos en el coeficiente intelectual (CI) y considerables ventajas en las habilidades emocionales y sociales de los niños, dado que llegan mejor preparados y motivados a la enseñanza básica formal.

Es por estos motivos y por estar mejor preparados para enfrentar el contexto global mundial, que Chile se ha adscrito a un modelo de desarrollo que tiene como base de sustentación y reproducción, la educación formal de la ciudadanía con un carácter cada vez más prolongado y especializado. De hecho una de las metas presidenciales al año 2010 es “asegurar 14 años de escolaridad a todos los niños, niñas y jóvenes, universalizando la atención a los 4 y 5 años de edad”. La mayor parte de los países pertenecientes a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) presenta una cobertura educacional total para niños entre 3 y 6 años, y una cobertura menor, de 30% aproximadamente, para niños menores de 3 años. Chile, por su parte, está cerca de alcanzar la cobertura total en el segundo nivel de transición (5 años) y, al cumplirse la meta presidencial⁴, se tendría una cobertura de alrededor de 71% para el primer nivel de transición (4 años). Sin embargo, está muy por debajo de los países de la OCDE en el nivel de primer ciclo (0-3 años), cubriendo sólo un 15% de la población de esas edades. Esta cifra se agudiza en el grupo de 0 a 2 años donde la cobertura no alcanza el 5%.

En cuanto a la cobertura de la educación preescolar por quintil de ingresos, en 1990, el 16,9% de los niños del quintil más pobre de la población recibían educación preescolar, mientras que en el año 2000, este porcentaje había aumentado a 25,2%⁵. Para el quintil de mayores ingresos, estas cifras ascendían de 32,4% en 1990, a 50,5% en 2000. Es decir, el quintil más rico de la población tiene el doble de cobertura en este tipo

³ OECD, 2001.

⁴ La meta planteada por el gobierno del Presidente Lagos, al inicio del año escolar 2006, consiste en la creación de 120.000 nuevos cupos para la educación preescolar. Ello significa un aumento en un 11% de la cobertura parvularia, respecto del año 2000, logrando una cobertura del 42% de la cohorte 0 a 6 años.

⁵ Ver Anexo N° 2: “Población en educación preescolar por quintil de ingreso autónomo”.

de educación, con respecto al quintil más pobre. Sin embargo, a pesar de lo que muestran estos indicadores, la educación preescolar en Chile, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), posee una baja cobertura (41% en el año 2002) en relación a otros países⁶.

Otros datos interesantes de destacar son que, para el nivel preescolar que abarca el 10% de las matrículas estudiantiles, Chile destina alrededor del 7% del gasto en educación, cifra inferior al promedio de los países de la OCDE. Cerca del 27% del gasto en educación preescolar procede de fuentes privadas. Por último, el 15% de las matrículas corresponden al sector particular pagado.

Factores Socio-Demográficos

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en conjunto con el Servicio Nacional del Menor (SENAME), señala que Chile se encuentra en una etapa de avanzada transición demográfica, donde la población entre los últimos dos censos (1992-2002), se caracteriza por mostrar un crecimiento total moderado (13,2%), una caída importante en el tramo de edad 0-4 años (-20,8%) y un incremento de la población en edad laboral que comienza a superar progresivamente a la población de niños y adolescentes⁷.

Todo esto, es resultado de fenómenos sociales como la mayor inserción de la mujer al mercado laboral y avances tecnológicos en el área de la salud, que provienen de una tendencia mundial, y que han producido el descenso de las tasas de natalidad y fecundidad en conjunto con la disminución de las tasas de mortalidad adulta de la población chilena.

El aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral ha tenido consecuencias muy marcadas en las últimas dos décadas. El deseo de desarrollarse en el ámbito laboral-profesional, de sentirse en igualdad de condiciones con respecto al género masculino y de aportar económicamente al hogar, han cambiado desde la estructura del hogar, hasta la demografía del país. La disminución del machismo también ha ayudado a

⁶ Ver Anexo N° 3: "Baja cobertura en educación preescolar en Chile para niños de 3 a 6 años, 2002".

⁷ Ver Anexo N° 4: "Población por tramos de edad y variación".

esta tendencia. Así, estos factores han hecho que las mujeres decidan tener cada vez menos hijos y a edades más tardías. Prueba de esto, es que en 1983, la Tasa Global de Fecundidad (TGF)⁸ era de 2,5 hijos promedio por mujer; 20 años más tarde, en 2003, este indicador se redujo a 1,9. Es decir, tuvo una caída de un 24%. Si tomamos un periodo más largo, esta cifra es más impactante aún. En 1962-1963 la TGF era de 5,4 hijos, por lo que en 42 años, ésta tuvo una disminución de 65%. Con respecto a la TGF de acuerdo a la condición de actividad de las madres, existe una diferencia sustancial. En 1982 y 1992 las mujeres activas tenían un promedio de 1,6 hijos por mujer, en tanto que en 2002, este índice se redujo a 1,5. En cuanto a las mujeres inactivas, el índice para 1982 era de 3,3 hijos; para 1992 era de 3,1 y para 2002, de 2,5. En lo referido a la fecundidad por edad, en 1983 la mayor tasa correspondió al grupo 20-24 años, mientras que en 2003, la mayor tasa perteneció al segmento de 25-29 años.

Chile posee uno de los mercados laborales con más baja inserción laboral femenina; sólo un 36% de las mujeres en edad de trabajar lo hacen, encontrándonos por debajo del promedio de América Latina (45%) y de los países desarrollados. Sin embargo, la tasa de ocupación femenina ha aumentado año a año. En los últimos 22 años el crecimiento de ésta ha sido aproximadamente de un 30%; la tasa de ocupación que para el semestre mayo-julio de 1986 era de 28,01%, para el mismo periodo de 2008, esta tasa ascendía a 36,46%.

Las tasas de inserción más bajas corresponden a los sectores de menor nivel socioeconómico; un 50% de las mujeres que no trabajan pertenecen a los dos quintiles de más bajos ingresos⁹. Por otro lado, de las mujeres que sí trabajan, sólo el 24,8% perteneciente al quintil más pobre lo hace, comparado con el 52,1% en el quintil de más altos ingresos¹⁰.

⁸ La TFG es el número promedio de hijos nacidos que tendrá al final de su vida fértil (15-49 años), cada mujer de una cohorte que no estuviese sometida a mortalidad en ningún momento del período reproductivo y estuviese expuesta en cada edad a la tasa específica de fecundidad por edad de un determinado año.

⁹ CASEN, 2002.

¹⁰ PNUD, 2004.

Buenas Prácticas Laborales y Responsabilidad Social

En la actualidad, existe una tendencia internacional de las empresas por querer ser vistas y reconocidas como responsables con la sociedad y su entorno. Esto ha hecho, entre otras cosas, que tanto instituciones públicas como privadas, estén implementando cada vez mejores prácticas para con sus trabajadores. Un ejemplo real de esto, es que en el mes de marzo de 2006, se constituyó la Comisión Gubernamental¹¹ encargada de proponer un Código de Buenas Prácticas Laborales y No Discriminación para la Administración Central del Estado, que puede ser adoptado voluntariamente por las empresas privadas. Uno de los principales objetivos del Código es “fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a hombres y mujeres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares” y “proteger los derechos de maternidad y responsabilidades parentales”.

¹¹ Coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer e integrada, además, por el Ministerio de Trabajo y la Dirección Nacional de Servicio Civil y que contó con asesoría técnica de la Oficina Internacional del Trabajo.

1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.2.1. Análisis de los Consumidores

Para investigar el cómo actúan y piensan los consumidores, se realizó una serie de entrevistas a las directoras o administradoras de algunos jardines infantiles¹² y salas cunas¹³ que se enfocan en captar clientes del sector alto de Santiago. Además, se efectuó una encuesta dirigida a los padres, clientes de estos establecimientos preescolares, con el fin de conocer sus preferencias y poder contrastarlas con la opinión o visión que tienen las directoras entrevistadas.

La totalidad de las directoras entrevistadas son educadoras de párvulo y poseen varios años de experiencia en el rubro. Al conversar con ellas, se pudo apreciar que es de suma importancia el recibimiento que dan a su clientes (padres) cuando éstos llegan por primera vez a conocer el establecimiento. En esta visita inicial, los padres se hacen la primera imagen del JI o SC, y esta está directamente relacionada con la decisión final que toman, es decir, si matricular o no a sus hijos allí. También se pudo inferir que es esencial que la directora tenga dominio de todos los temas relacionados con la educación preescolar, que muestre experiencia en el cuidado de los niños, que genere confianza y empatía a los padres y que les otorgue el mejor recibimiento, ya que éstos tomarán la decisión ponderando todas estas variables.

A través de las entrevistas, se captó que los padres son bastante exigentes en todo lo referido al cuidado de sus hijos, poniendo atención en los más mínimos detalles. Se cree que esto puede deberse a que pagan una buena cantidad de dinero por este servicio (sobre los \$150.000 mensuales por jornada completa), por lo que se sienten con el derecho de exigir una atención de excelencia.

Las directoras también revelaron que existe un pequeño número de padres que se interesa por participar en las actividades de sus hijos, por lo cual asisten a ciertas horas,

¹² De ahora en adelante JI.

¹³ De ahora en adelante SC.

autorizados por las educadoras de párvulos, a ver a sus niños, y trabajan con ellos en distintas actividades. Este hecho da un indicio que los padres están muy preocupados por la educación y buena formación de sus hijos. Sin embargo, también se dijo que una gran cantidad de padres no responde a las comunicaciones que envían las educadoras de párvulos y que asisten a las reuniones por obligación, ya que creen que pierden el tiempo.

De lo anterior, es posible clasificar a los padres en dos grupos; un grupo que ve a los JI y SC como un establecimiento necesario e importante para la formación de sus hijos, y otro grupo que ve a los JI y SC como una solución para cuidar a sus hijos mientras ellos trabajan, sin importarles mucho la educación o la relevancia de este proceso preescolar.

Según relatan las directoras, la mayoría de los padres se expresa con cariño y afecto del JI o SC, y tienen cierto sentimiento de gratitud hacia éste por el buen cuidado de sus hijos. De hecho, se mencionó que muchos de los niños nuevos que llegan cada año son por recomendaciones de otros padres que anteriormente han tenido sus hijos allí. Es por este motivo, que los padres son una fuente principal de marketing para los JI y SC, ya que, de acuerdo a las directoras, el “boca a boca” es esencial para dar a conocer la reputación del establecimiento y lo consideran como su primer medio publicitario.

Vinculado con el punto anterior, se descubrió que el nombre del JI o SC (marca) es un activo importante, ya que a través de éste, los padres reconocen el prestigio y tradición que lleva el establecimiento en el rubro.

Con respecto a las encuestas realizadas a los padres, estas ayudaron a contrastar algunas hipótesis y confirmar lo que fue señalado por las directoras. Se tomó una muestra no probabilística del tipo “por juicio”, a 75 padres que pagan por una SC y 225 padres que pagan por un JI. Las encuestas fueron realizadas en cinco comunas: Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea. La muestra se dividió por comunas en las cuales se realizaron; 45 encuestas a padres que tienen a sus hijos en un JI¹⁴ y 15 encuestas a padres que tienen a sus hijos en una SC¹⁵. De las 225 encuestas dirigidas a

¹⁴ Ver Anexo N° 5: “Encuesta realizada a padres que tienen a sus hijos en un JI”.

¹⁵ Ver Anexo N° 6: “Encuesta realizada a padres que tienen a sus hijos en una SC”.

padres de JI sólo se recibieron 113 contestadas. Y de las 75 encuestas dirigidas a padres de SC, se obtuvieron 38 de vuelta. Esto equivale al 50,3% de contestación.

Los objetivos de estas encuestas fueron los siguientes:

- Conocer las preferencias de los padres en cuanto a la ubicación del JI o SC.
- Conocer la disposición a pagar de los padres por la educación preescolar de sus hijos, tanto para una SC como para un JI.
- Averiguar los atributos y características que los padres toman en cuenta a la hora de elegir un JI o SC.

Después de observar y analizar los resultados de las encuestas, se pudo concluir que el 78% de las personas que contestaron la encuesta, prefiere que la SC esté cercana a su hogar y el 22% prefiere que esté próxima a su lugar de trabajo. Estas preferencias se repitieron en cuanto a los JI, con un 79% que eligió la cercanía al hogar, 11% al lugar de trabajo, 8% cercano al lugar donde estudian sus demás hijos y, finalmente, un 4% se muestra indiferente. Con estos resultados, se puede señalar que la mayoría de los padres prefiere que el JI y SC se encuentre cerca de sus hogares¹⁶.

De las personas que tienen a sus hijos en SC, el 35% cuenta con una asesora del hogar que entre sus funciones está el cuidado de sus hijos. Este porcentaje asciende a 67% en el caso de las personas que tienen a sus hijos en un JI. Por ende, la mayoría de las personas encuestadas que necesitan una SC no cuentan con la ayuda de una persona que cuide a sus hijos en casa. En el caso de los niños que asisten a JI, el panorama cambia, ya que la mayoría cuenta con una asesora del hogar y de todos modos asisten a un JI.

En la encuesta de los JI se incluyó una pregunta con respecto al método de enseñanza que los padres prefieren, sin embargo, fue una gran sorpresa cuando se advirtió que la mayoría no sabía que contestar, declarándose ignorante en el tema. Casi la totalidad de las personas que contestaron la encuesta no están informadas de estos métodos, sólo han oído alguno o conocen sólo el del JI donde llevan a sus hijos. De hecho, hubo un 7% de personas que no contestaron esa pregunta porque no tenían

¹⁶ Ver Anexo N° 7: "Preferencia de localización de establecimientos preescolares".

conocimiento alguno de los métodos de enseñanza. Por otro lado, del total que sí contestó, el 48% eligió High Scope, 13% Montessori, 5% Waldorf, 2% Optimist y ninguno de los encuestados prefirió el método Freinet¹⁷. También existe un gran número de personas, equivalente al 31%, que es indiferente en cuanto al método de enseñanza. Además, hubo un 9% que prefiere otro método no nombrado en la lista, para el cual todos mencionaron el método de enseñanza Integral. En conclusión, se puede decir que no existe un interés de los padres por el método de enseñanza que el JI imparte.

La siguiente pregunta, se refirió a la disposición a pagar de los padres por un establecimiento preescolar. En ambos, JI y SC, se obtuvo que ésta se encuentra entre \$150.000 y \$199.999 con un 69% y 70% respectivamente¹⁸. En las SC, el 4% pagaría menos de \$150.000, el 70% eligió entre \$150.000 y \$199.999, y el 26% está dispuesto a pagar entre \$200.000 y \$249.999. Por otro lado, en los JI los porcentajes fueron los siguientes: el 20% pagaría menos de \$150.000, el 69% entre \$150.000 y \$199.999, el 8% entre \$200.000 y \$249.999 y un 3% entre \$250.000 y \$299.999. Por lo tanto, en general se puede inferir que los padres están dispuestos a pagar un poco más por una SC que por un JI, lo que es coherente con el mercado, ya que hoy en día las SC son más caras que los JI debido a que los lactantes necesitan un mayor cuidado y una atención más personalizada. Es importante mencionar que estos resultados podrían estar sesgados, ya que, en esta época del año (noviembre), los JI y SC reajustan sus tarifas para el año siguiente y, por lo tanto, los padres pueden haber contestado una menor disposición a pagar de lo que realmente es.

La última pregunta de la encuesta muestra una serie de atributos y características en donde los encuestados debían asignar cuán importante era cada uno de ellos al momento de elegir un JI o SC. Cada atributo era clasificable dentro de las siguientes categorías: “muy importante”, “importante”, “indiferente”, “poco importante” o “no importante”. Los resultados obtenidos en el caso de las SC fueron los siguientes¹⁹:

¹⁷ Ver Anexo N° 8: “Preferencias por métodos de enseñanza”.

¹⁸ Ver Anexo N° 9: “Disposición a pagar de los padres por SC y JI por jornada completa”.

¹⁹ Ver Anexo N° 10: “Grado de importancia de los atributos y características valorados por los padres, al momento de elegir una SC”.

Que la SC cuente con el empadronamiento de la JUNJI es considerado “muy importante” o “importante” por el 96% de los encuestados. Más de la mitad de los padres (61%) considera que este tema es “muy importante”. Esto puede deberse a que las personas entrevistadas llevan a sus hijos a SC empadronadas por la JUNJI. Otro motivo por el cual las personas valoran esto podría ser que las empresas exigen que la SC que deben pagar a sus empleados cuente con el rol JUNJI.

Con respecto al precio de la SC, el 95% de los encuestados consideraron que es “muy importante” o “importante”, sin embargo, solo el 30% considero éste como “muy importante”. A pesar de que el precio es importante para tomar una decisión, los padres en un principio se preocupan de la calidad más que del precio del servicio.

La infraestructura fue considerada “muy importante” con un 87% de las respuestas e “importante” con un 13%, por lo que el 100% de los encuestados da bastante valor a la infraestructura del establecimiento. Esto podría explicarse debido a que la infraestructura es lo más palpable y fácil de reconocer en un establecimiento. Los padres siempre van a buscar que la SC sea agradable, acogedora y tenga espacio suficiente para la recreación de sus hijos.

A su vez, el 100% de los encuestados considera “importante” o “muy importante” la cantidad de lactantes por educadora, es decir, los padres que buscan SC, requieren de atención personalizada y se detienen a analizar la cantidad de lactantes que hay y por cuantas educadoras son atendidos. El 78% consideró este atributo “muy importante” y el resto lo consideró “importante”.

La alimentación que se proporciona en la SC o el hecho de contar con el personal correspondiente, por ejemplo, un nutricionista, es también considerado “importante” o “muy importante” por el 100% de los encuestados, asignado un 83% a “muy importante” y un 17% a “importante”. La alimentación es bastante considerada sobre todo en edades pequeñas, donde una dieta balanceada y la manipulación de los alimentados deben ser con total cuidado, esto último, para prevenir enfermedades o contagios.

La asistencia médica no fue considerada “muy importante”, ya que las personas prefieren llevar a sus hijos a centro médicos y doctores de su confianza, sin embargo,

hubo un 9% que lo consideró “muy importante”. El 35% de los encuestados lo consideró “importante”, el 43% estaba “indiferente”, y el 13% lo considera “poco importante” o “no importante”.

Con respecto a la flexibilidad horaria, es decir, la posibilidad de ir a dejar o a buscar a sus hijos en diferentes horarios y la posibilidad de jornada nocturna, los encuestados la consideraron “importante” o “muy importante” con un 91% de las respuestas, divididas en 55% para “muy importante” y 36% para “importante”. Hubo un 9% de encuestados que estaba “indiferente”. La importancia que se da a este punto es que actualmente tanto mujeres como hombres sostienen económicamente el hogar, por lo que ambos trabajan y muchas veces se ven en dificultades para ir a buscar a sus hijos a la SC a la hora exacta. Además, como se pudo advertir anteriormente, la mayoría no cuenta con una asesora del hogar que les ayude con ir a buscar o dejar a sus hijos a la SC.

La seguridad del establecimiento resultó altamente valorada por el 96% de las personas (el 70% la considera “muy importante” y el 26% “importante”). El resto se declara “indiferente” ante ese atributo. Muchas personas valoran la seguridad del establecimiento, ya que los lactantes son más vulnerables y son completamente indefensos ante cualquier ataque o robo al establecimiento.

La limpieza del establecimiento fue considerada “muy importante” por el 91% de los encuestados e “importante” por el resto. Por lo tanto, es de suma importancia considerar tanto la limpieza del establecimiento en sí, como el aseo personal y buena presentación de los trabajadores, ya que el 100% de los encuestados lo valora bastante al momento de elegir una SC.

Otro atributo muy apreciado es el trato del personal, es decir, el comportamiento o actitud de éste para con los lactantes. El 100% de las personas asignaron a esta pregunta una alta importancia (“muy importante”). Por lo tanto, las SC deben considerar que todos los padres valoran esta característica y, por lo tanto, deben colocar mucho énfasis en la selección de su personal, ya que es el que provoca que las personas los prefieran, entre otros factores. Muchos padres sienten temor del trato que se les da a sus hijos, sobre todo a los más pequeños, ya que como aún no hablan, no pueden decir si algo les

molestó o si recibieron algún maltrato. Es por esto, que necesitan ver cómo son las educadoras con las demás lactantes y en particular con su propio hijo.

Por último, el nivel profesional de las educadoras fue considerado “muy importante” por el 78% de los encuestados e “importante” por el 22%. Es decir, el 100% de las personas valora el nivel profesional de las educadoras, lo que podrían haber relacionado con el trato y el cuidado que las educadoras den a sus hijos.

Como conclusión, se puede decir que el trato del personal para con los lactantes es considerado como el atributo más importante a la hora de elegir una SC, seguido por la limpieza del establecimiento. Luego, en el tercer lugar se encuentra la infraestructura que también es considerada como un atributo muy relevante. La alimentación y la cantidad de lactantes por educadora no se pueden dejar de lado, ya que los padres igualmente lo valoran en forma significativa. El empadronamiento JUNJI también es considerado, sin embargo, no es una prioridad en la mente de los padres al momento de tener que elegir alguna SC. Con la flexibilidad horaria ocurre lo mismo, es decir, es importante pero no está presente, ya que otros atributos se encuentran primero en esta lista de preferencias. Con respecto al precio, éste es catalogado como importante, sin embargo, es lo menos considerado entre las características anteriormente descritas. Por último, las evaluaciones médicas no son valoradas ni consideradas por los clientes.

Es importante señalar que la capacidad que tienen las SC es bastante inferior a la de los JI. Se piensa que esto sucede debido a que, en este sector socioeconómico, los padres prefieren cuidar a sus hijos pequeños en casa. De las personas que llevan a sus hijos a SC, la mayoría no cuenta con una asesora del hogar (65%) y es por este motivo que los llevan a estos establecimientos.

Luego del análisis de los resultados para el caso de los JI, se obtuvo la siguiente información²⁰:

El 63% de los encuestados considera “muy importante” el rol JUNJI, el 29% lo cataloga de “importante”, el 3% está “indiferente” y el 5% lo considera “poco importante” o

²⁰ Ver Anexo N° 11: “Grado de importancia de los atributos y características valorados por los padres, al momento de elegir un JI”.

“no importante”. Por lo tanto, ocurre algo similar a lo sucedido con las SC, ya que más del 90% considera “importante” o “muy importante” que la SC o JI cuente con el empadronamiento JUNJI.

El precio es considerado “importante” por el 64% de los encuestados y “muy importante” por el 30%. Aunque el precio sea valorado, dentro de la lista de preferencias éste no es uno de los atributos que se encuentre en los primeros lugares, por lo que, al igual que en el caso de las SC, se infiere que la calidad se considera antes que el precio del servicio.

El 100% de los encuestados considera la infraestructura como “importante” o “muy importante”; el 71% la considera “muy importante” y el 29% “importante”. Esto podría deberse a que se piensa que la infraestructura está directamente relacionada con la capacidad de aprendizaje de los niños. Además, al igual que en las SC, los padres buscan JI atractivos a la vista, gratos y acogedores, que tengan patios de juego donde sus hijos se entretengan, donde puedan correr, desarrollar actividades al aire libre y descubrir nuevas cosas.

La cantidad de niños por sala o por educadora es considerada muy relevante, ya que el 79% de los encuestados considera este atributo como “muy importante” y el 21% como “importante”. Es decir, al igual que en la SC, los padres buscan un JI que tenga una atención personalizada.

Con respecto a la alimentación, el 62% de los encuestados la cree “muy importante”, el 25% “importante”, un 5% está “indiferente”, otro 5% la considera “poco importante” y un 3% “no importante”. En este caso, el porcentaje que valora este tema, es decir, que lo considera “muy importante” o “importante”, disminuye con respecto a las SC, ya que, de 100% desciende a 87% en JI. Esto puede explicarse debido a que la alimentación es considerada más importante en los primeros años de vida que cuando se es más grande, ya que cuando son lactantes no pueden ingerir todo tipo de alimentos.

Luego, la asistencia médica no es considerada relevante. Más de la mitad de los encuestados (51%) está “indiferente” ante la posibilidad de que su hijo tenga evaluaciones médicas en el JI. Cerca del 29% lo considera “importante” o “muy importante” y

aproximadamente el 20% lo considera “poco importante” o “no importante”. Este punto concuerda con los resultados de la encuesta en SC, ya que los padres prefieren llevar a sus hijos a pediatras de su confianza y fuera del establecimiento preescolar.

La flexibilidad horaria es considerada como “importante” por el 49% de los encuestados, el 29% lo considera “muy importante” y el resto (22%) está “indiferente” ante esa posibilidad o lo encuentra “poco importante”. Esta baja de importancia con respecto a las SC, se puede deber a que la mayoría de las personas que llevan sus hijos a JI cuentan con una asesora del hogar que vaya a buscar al niño al JI, entonces los padres no se ven enfrentados a un problema de horarios.

La seguridad del establecimiento es considerada “muy importante” por el 63% de los encuestados e “importante” por el 29%. La seguridad del JI es bastante valorada debido a que los niños en estas edades son más inquietos y cabe la posibilidad que éstos puedan salirse del establecimiento o que les ocurra algún accidente si no hay una seguridad extrema. Además, los padres necesitan que el establecimiento les de la confianza de que ningún extraño ajeno al JI ingresará al establecimiento, ya que los niños no se pueden defender de personas inescrupulosas que puedan querer hacerles daño.

Al igual que en las SC, el trato del personal con los niños es altamente valorado, ya que el 99% de los encuestados lo consideró como “muy importante” y el resto como “importante”. Por lo tanto, se debe tener muy presente este atributo ya que esto hace que el cliente se decida por un JI u otro.

El nivel profesional de las educadoras también es calificado como “muy importante” por el 85% de las personas, y el resto lo consideró “importante”. Como se dijo anteriormente, las personas relacionan nivel profesional con el trato que se de a los niños.

La asistencia psicológica es considerada “importante” por el 47% de los encuestados, el 21% lo consideró “muy importante”, el 22% está “indiferente” y, por último, el 10% consideró este atributo como “poco importante” o “no importante”. En este caso, la asistencia psicológica es valorada por el 68% de los encuestados, sin embargo, no es una prioridad al momento de elegir un JI.

Con respecto al desarrollo de habilidades blandas y duras, el 67% de los encuestados lo consideraron “muy importante” y aproximadamente el 32% lo consideró “importante”. Los padres que llevan a sus hijos al JI, no sólo los llevan para que los cuiden, sino también para que desarrollen todo tipo de habilidades y estén preparados para la posterior inserción a la etapa escolar.

Con estos resultados se concluye que, en este caso, al igual que en las SC, el trato del personal para con los niños es el primer factor de importancia para los padres. Luego, valoran bastante la limpieza del establecimiento y el nivel profesional de las educadoras. La cantidad de niños por sala o por educadora, al igual que la infraestructura, son atributos primordiales para los padres, ya que, éstos están directamente relacionados con las condiciones óptimas de aprendizaje para los niños. Los padres también consideran significativo el desarrollo de las habilidades de sus hijos, tanto duras como blandas. El empadronamiento JUNJI se consideró importante, sin embargo, no es un atributo preferente. La alimentación también es importante pero no se considera mucho al momento de elegir un JI, sino que se piensa principalmente en los atributos mencionados anteriormente. Sin embargo, se cree que es absolutamente necesario contar con un personal capacitado de alimentación. El precio es considerado importante, pero sucede lo mismo que con la SC, es decir, no está dentro de las prioridades en la mente del consumidor. Luego, la flexibilidad horaria no es un atributo muy valorado debido a lo que se mencionó anteriormente; que es posible que no sea considerado importante porque se tiene a una asesora del hogar que se preocupa del horario de entrada y/o salida del niño del JI. La asistencia psicológica es valorada, sin embargo, no está muy presente a la hora que los padres deben elegir un JI. Finalmente, la evaluación médica no es considerada importante y las personas están indiferentes ante la posibilidad que el JI ofrezca este servicio o no.

Por lo tanto, como conclusión final del análisis de los consumidores, se puede decir que éstos poseen un gran poder de negociación, ya que son muy exigentes al momento de elegir la SC o JI donde matricularán a sus hijos y son una serie de atributos los que buscan y evalúan al comparar establecimientos preescolares.

1.2.2. Análisis de los Competidores

En Chile existe un modelo de administración dividida para regir la educación preescolar. El sistema preescolar está principalmente bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, el cual ha delegado los establecimientos educacionales y las responsabilidades administrativas de los programas educativos, a las municipalidades existentes en todo el país.

A grandes rasgos se puede decir que existen cinco tipos de centros educacionales preescolares: JUNJI, Fundación Integra, municipales, particulares subvencionados y particulares pagados. De éstos, los dos primeros son financiados completamente por el Estado y los dos siguientes son establecimientos que reciben una subvención por niño.

Todos estos centros se pueden agrupar en dos tipos de competidores; directos e indirectos. Debido a que este proyecto está dirigido al sector socioeconómico alto, se consideraron como competidores indirectos los Jardines Infantiles (JI) y Salas Cunas (SC) JUNJI, Integra, municipales y particulares subvencionados. Por otra parte, los competidores directos serán los JI y SC particulares pagados, ya que la mayoría dirige sus esfuerzos a capturar clientes del estrato socioeconómico ABC1.

Con respecto a la participación de mercado, se puede ver que la mayor parte de las matrículas (58%) pertenece a los JI y SC municipales y particulares subvencionados, y casi el 30% corresponde a los centros financiados completamente por el Estado (JUNJI con una participación del 17% e Integra con 10%). De este modo, los establecimientos particulares pagados se llevan el 15% de las matrículas²¹.

Al observar la distribución de las matrículas por quintil económico²², se puede apreciar que JUNJI e Integra concentran sus matrículas en los quintiles más vulnerables y de menores ingresos (I y II). Sin embargo, el mayor porcentaje de matrículas de estos quintiles, pertenece a los establecimientos municipales, con 40% y 34% respectivamente. Los particulares subvencionados capturan un mayor porcentaje en los quintiles III y IV con

²¹ Ver Anexo N° 12: "Distribución de la matrícula preescolar, según tipo de dependencia de la institución".

²² Ver Anexo N° 13: "Distribución de la matrícula preescolar, según quintil de ingreso y tipo de establecimiento".

32% y 40% respectivamente. Por último, más del 59% de las matrículas en el quintil V, son capturadas por establecimientos particulares pagados.

A continuación se detallan algunos datos relevantes de cada uno de los establecimientos mencionados anteriormente.

1) Establecimientos JUNJI

Este tipo de establecimientos se orienta a niños que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social. En total, la JUNJI ha creado 582 JI y SC en la Región Metropolitana hasta la fecha. Casi el 50% de éstos se concentra en 11 comunas de la región, destacándose Puente Alto que supera en demasía, con 64 JI y SC JUNJI a las demás comunas, ya que la comuna que le sigue, Santiago, cuenta con 30 JI y SC.

Del total de matrículas de niños entre 0 y 5 años, JUNJI presenta el 17%²³ de las matrículas.

La principal ventaja de este tipo de establecimientos respecto a los particulares pagados, es que son gratuitos y que cuentan con el apoyo económico y legal del Estado. Dentro de los requisitos necesarios para poder optar a este tipo de establecimientos, es que el niño pertenezca a una familia de un estrato socioeconómico bajo, en donde una asistente social analiza la situación familiar del niño la cual determina si es posible el ingreso del preescolar al establecimiento JUNJI.

La mayor desventaja que poseen estos centros, es que tienen un presupuesto fiscal determinado que deben hacer rendir de la mejor manera posible. Como consecuencia de ello, hay aspectos en los cuales no se tendrán estándares de calidad muy elevados. A modo de ejemplo, está el hecho de ser los segundos con el número de niños por educadora más alto, luego de los establecimientos particulares subvencionados.²⁴ Esto hace que la educación de los niños sea poco personalizada y que no reciban la total atención que necesitan para un adecuado desarrollo. Otra desventaja de los establecimientos JUNJI es que los empleados han realizado huelgas (paros) por la

²³ Ver Anexo N° 12: "Distribución de la matrícula preescolar, según tipo de dependencia de la institución".

²⁴ Los jardines JUNJI tienen un promedio de 32 alumnos por educadora, mientras que los particulares subvencionados un promedio de 36.

disconformidad con sus remuneraciones, situación que podría repetirse en el futuro y que siempre va a generar complicaciones para las familias con el cuidado de sus hijos, ya que muchas veces los padres que trabajan no cuentan con una persona que los cuide.

2) Establecimientos Integra

La misión de la Fundación es lograr un desarrollo integral de niños entre 3 meses y 6 años y, al igual que los establecimientos JUNJI, se orienta a niños de escasos recursos que viven en condiciones de riesgo social.

En la Región Metropolitana existen 223 JI y SC Integra. El 50% de ellos se ubica en 11 comunas, como La Pintana, Peñalolén, Colina, Renca, Santiago, El Bosque, Puente Alto, La Florida, La Granja, San Joaquín y Conchalí, las cuales son comunas mayoritariamente con población de bajo estrato socioeconómico.

La Fundación Integra atiende a 23.713 niños y 1.882 lactantes en la Región Metropolitana. En total, en Chile se tiene 1.031 JI y SC atendiendo a un total de 80.000 niños y lactantes, y tiene a cargo 12.500 personas trabajando para los niños²⁵.

Los establecimientos Integra concentran el 10%²⁶ de la matrículas en establecimientos preescolares, es decir, 7% menos que en el caso de los JI y SC JUNJI.

Al igual que los JI y SC JUNJI, los establecimientos Integra presentan varias similitudes con respecto a los requisitos que existen para optar a este tipo de JI, ya que se destina a una asistente social para analizar la situación económica y social del niño que desea ingresar al establecimiento preescolar.

Las ventajas y desventajas son bastantes similares a las de los establecimientos JUNJI, no obstante, una diferencia es que los establecimientos de la Fundación Integra han presentado más paros que los JI y SC JUNJI. Esto puede deberse a que los sueldos de las trabajadoras son aun menores que los de sus pares de la JUNJI.

²⁵ Datos obtenidos directamente del sitio web: <http://www.integra.cl>

²⁶ Ver Anexo N° 12: "Distribución de la matrícula preescolar, según tipo de dependencia de la institución".

3) Centros Educativos Municipales

Los municipios tienen JI y SC que imparten el servicio de manera gratuita. Estos centros, están financiados a través de subvenciones por niño atendido y son principalmente enfocados a los residentes de la comuna. Este tipo de establecimientos tienen un 29% de participación de mercado²⁷ en cuanto al número de matrículas.

Entre otras ventajas, se encuentra el hecho que todas las educadoras asisten a cursos de perfeccionamientos por obligación, por lo cual el establecimiento municipal asegura un cierto nivel de profesionalización de su personal.

4) Centros Educativos Particulares Subvencionados

Estos centros operan igual que los centros educativos municipales pero dependen de sostenedores particulares (empresas, instituciones religiosas, personas naturales, entre otros). Estos establecimientos tienen el 29% de participación en cuanto a matrículas, al igual que los establecimientos municipales.

Una de las ventajas que tienen estos centros es que muchas veces, al estar administrado por un privado el servicio que se entrega es de una calidad superior al de los establecimientos del Estado, ya que, existe una administración más eficiente de los recursos que se manejan.

5) Centros Educativos Particulares Pagados

Los JI y SC particulares pagados, en general, se dirigen a un sector socioeconómico más bien alto, con precios bastante fluctuantes dependiendo del sector donde se ubiquen.

En cuanto a la concentración de estos JI y SC, de los 416 establecimientos particulares pagados enrolados por la JUNJI existentes en la Región Metropolitana, el 50% se agrupa en seis comunas; Las Condes, Providencia, Santiago Centro, Ñuñoa,

²⁷ Ver Anexo N° 12: "Distribución de la matrícula preescolar, según tipo de dependencia de la institución".

Maipú y La Florida. De estas 6 comunas, Las Condes, con 54 JI y SC, supera con gran amplitud a las demás²⁸.

A partir de las entrevistas realizadas a las directoras²⁹ de los JI y SC de las comunas del sector alto (Vitacura, Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y La Reina), se logró recabar bastante información que ayudó a definir de mejor manera a estos competidores directos. Por ejemplo, se pudo apreciar que éstos están enfocados a entregar un servicio calidad, tanto en la educación, como en infraestructura y alimentación.

Con respecto a los precios por jornada completa, éstos van por sobre los \$150.000. También se averiguó que este tipo de JI y SC, por lo general, ofrece precios diferenciados cuando el cliente tiene más de un hijo en el establecimiento.

En cuanto a “el darse a conocer”, comúnmente, no tienen una estrategia de marketing definida, sin embargo, las directoras confesaron que durante el primer periodo de operación del establecimiento, se recurrió a los volantes, folletos y regalos a vecinos del sector, además de acercarse a los medios masivos de comunicación como el diario y la televisión. Pese a esto, reconocen que la publicidad más efectiva es el “boca a boca”, ya que la opinión de una persona cercana y de confianza, es más valiosa que cualquier otro tipo de propaganda. Se dice que este tipo de publicidad sólo se consigue con los años, luego de que los padres han depositado la confianza en el establecimiento otorgándole así su prestigio. El contar con este tipo de publicidad tan positiva, ha hecho que, en general, el único medio adicional de publicidad sea una página web del establecimiento.

Hoy en día, casi la totalidad de estos JI y SC está bordeando su capacidad máxima y sólo esperan que los clientes lleguen, sin verse en la necesidad de contar con una estrategia definida de captación de clientes.

Con las entrevistas también se descubrió que la mayoría de las SC particulares cuenta con una empresa intermediaria entre ellas y las empresas que pagan SC a sus

²⁸ Ver Anexo N° 14: “Participación de mercado entre las 6 comunas con mayor participación”.

²⁹ Ver Anexo N° 15: “Esquema de entrevistas realizadas a las directoras de los JI y SC”.

empleados. Sodexho (Párvulo Pass) y Accor (Ticket Sala Cuna) fueron las intermediarias nombradas. Sin embargo, a pesar de esta tendencia de responsabilidad social de las empresas por pagarles SC a sus empleados, los establecimientos precolares dirigen sus esfuerzos a las personas naturales, que son las encargadas de elegir el establecimiento preescolar.

La ventaja de los JI y SC particulares pagados es que cuentan con planes educacionales mejor definidos que los demás y la atención es más personalizada. Si comparamos el coeficiente técnico³⁰ de los distintos establecimientos, es decir, la cantidad de niños por educadora, los establecimientos particulares subvencionados son los que tienen el mayor coeficiente, con 36 niños por educadora, en contraste con los particulares pagados que son los que tienen una educación más personalizada, con tan sólo 19 niños por educadora. Además de las ventajas mencionadas, se puede agregar la excelente y atractiva infraestructura con la que cuentan algunos de estos establecimientos.

Adicionalmente, la calidad docente de los JI y SC particulares pagados es superior a la de otros establecimientos preescolares. Esto puede deberse a que las administradoras de los JI y SC buscan a las educadoras de párvulos egresadas de las mejores universidades del país, obligándolas a pasar por un minucioso proceso de selección.

A raíz de las ventajas anteriormente nombradas los niños se ven mejor preparados para enfrentar el ingreso a su etapa escolar, sobre todo a aquellos colegios que presentan un proceso de selección bastante minucioso.

Dentro de las desventajas que pueden existir, está el elevado precio de la mensualidad. No obstante, como se pudo observar en los resultados de las encuestas realizadas a los padres, en el sector socioeconómico alto no existe gran preocupación por los precios, sino más bien por la calidad que ofrezca el establecimiento.

Con respecto a las características de los competidores en general, se puede decir que la mayoría son bastantes similares. Sin embargo, existe una excepción de un caso inédito en Chile de una empresa llamada Vitamina que se ha instalado con varios JI y SC.

³⁰ Ver Anexo N° 16: "Número de niños por educadora, según tipo de establecimiento".

Esta empresa comenzó a operar en Chile en noviembre de 2005, y funciona como una red de JI y SC orientada a las familias que trabajan, dirigiendo sus esfuerzos a capturar clientes del sector empresarial. Actualmente, cuenta con 14 establecimientos preescolares en la Región Metropolitana, cubriendo las comunas de; Cerrillos, Huechuraba, La Florida, Las Condes, Providencia, Pudahuel y Santiago Centro, aprovechando todas las economías de escala que se puedan dar, por ejemplo, en la administración, nutricionistas, ingenieros, compra de alimentos, entre otras. Este competidor, tiene una meta de expansión de 100 nuevos establecimientos para el año 2010. Para llegar a esta meta, ha ido adquiriendo JI y SC ya establecidos los cuales reacondiciona con una infraestructura envidiable nunca antes vista en Chile.

Además, uno de sus accionistas principales es la inversora internacional AXA, lo cual le da un respaldo financiero y económico de peso. El precio de la mensualidad del JI y el de la SC se trabaja en unidades de fomento (UF). Para tener una idea del nivel de precios de estos establecimientos averiguamos el valor por jornada completa que, en pesos, sobrepasa los \$210.000. El principal elemento diferenciador de esta red de establecimientos es su infraestructura inigualable. Cada establecimiento está diseñado con sumo detalle y se puede apreciar que cada espacio está confeccionado pensando en los niños. Todo es bello y pulcro, lo que hace que los padres se “enamoren” del establecimiento en la primera visita. Asimismo, ha logrado implantar sus establecimientos en buenas ubicaciones lo que le ha llevado a tener una buena demanda.

Por otro lado, estos JI y SC Vitamina poseen una gran capacidad de niños por nivel, atributo que ha hecho que muchos padres no opten por ellos ya que prefieren que sus hijos reciban una atención más personalizada. Además, las directoras son muy jóvenes lo que ha ocasionado desconfianza por parte de los padres debido a la poca experiencia que puedan tener.

Finalmente, se puede concluir que la rivalidad entre competidores de establecimientos particulares pagados es baja, ya que hay demanda suficiente en comparación a la capacidad que ofrecen los JI y SC. Actualmente, la mayoría de estos está trabajando a su máxima capacidad, y es por este motivo que no existen grandes

esfuerzos de marketing. Sin embargo, la amenaza de Vitamina mantiene al sector con incertidumbre de lo que pueda pasar en el futuro con el nivel de competencia.

6) Colegios

Además de los cinco tipos de establecimientos que conforman el mercado, existen jardines infantiles que pertenecen a colegios particulares. Esta es una tendencia importante, que ha aumentando la cantidad de competidores en el mercado. Estos han aprovechado sus economías de escala, como la infraestructura, los profesionales, la experiencia y prestigio, la marca (nombre del establecimiento), entre otros, para captar una mayor cantidad de clientes. Existen colegios de todos los sectores socioeconómicos que cuentan con JI, sin embargo, en los colegios de sectores socioeconómicos medios-altos la tendencia es aún mayor.

La ventaja de estos jardines es que, luego de que el niño finaliza su etapa preescolar, cuentan con la garantía de continuar su educación básica en el mismo establecimiento. Otra ventaja, es que los padres se benefician con descuentos económicos si tienen a sus demás hijos dentro del colegio, además de aprovechar de dejar a todos sus hijos juntos en un mismo establecimiento.

La desventaja que presenta este tipo de establecimientos es que no cuentan con jornada extensiva como la de los jardines infantiles (de 7:30 a 19:30 aproximadamente), sino que tienen un horario de media jornada, al igual que los niños más pequeños del colegio como los de transición, kínder y algunos cursos de educación básica (la mayoría de las veces hasta tercero básico).

7) Establecimientos Particulares Pagados sin Rol

Un hecho que no puede ser ignorado, es la existencia de una cantidad no estimable de JI y SC particulares pagados que no están bajo el rol de la JUNJI. Esto hace que no puedan contar con los clientes en que las empresas pagan la mensualidad, ya que la ley exige que las SC que éstas paguen a sus trabajadores, deban estar enroladas por la JUNJI. Este tipo de establecimientos existe en todos los sectores socioeconómicos y son muy difíciles de determinar, ya que muchas veces están evadiendo las regulaciones

gubernamentales porque no cuentan con la infraestructura adecuada. Dado que los padres, según lo averiguado con la encuesta, no consideran el rol JUNJI como un factor determinante a la hora de elegir un establecimiento preescolar, estos JI y SC sí representan una amenaza importante como competidores.

1.2.3. Análisis de los Proveedores

Se consideró relevante indagar en los proveedores específicos del rubro que son los que podrían tener algún poder de negociación sobre el inversionista, estos son, las educadoras y auxiliares de párvulos. Sin embargo, se detuvo a analizar proveedores tales como manipuladoras de alimentos, personal de aseo, nutricionista, proveedores de alimentos, proveedores de materiales didácticos y juegos, entre otros. La razón de esto es que, existe una oferta de tal magnitud, que no vale la pena requerir de un análisis para determinar que su influencia en el proyecto es insignificativa, dado que se cuenta con múltiples alternativas para cada uno de estos proveedores, lo que da la posibilidad de negociar con el que nos ofrezca la mejor relación precio-calidad.

En la industria de la educación preescolar, las educadoras y auxiliares de párvulos son las proveedoras más importantes, ya que son el recurso humano imprescindible para entregar el servicio. De acuerdo a las leyes y al Estatuto Docente, las educadoras de nivel parvulario deben contar con un título universitario para desempeñar la función docente³¹, lo cual se cumple bastante bien ya que el 96% del personal que trabaja en el sistema está titulado. Es relevante destacar que, la formación de los docentes es de exclusiva competencia de las universidades, y actualmente, la Licenciatura en Educación Parvularia tiene una duración de 5 años. En cuanto a las auxiliares de párvulos, estas corresponden al personal técnico, titulado en centros de formación técnica, liceos técnico-profesionales u otros establecimientos similares reconocidos por el Estado.

En la última década, la oferta de educadoras y auxiliares de párvulos se ha manifestado al alza en respuesta a satisfacer la mayor demanda por JI y SC, surgida de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral, además del hecho que el Estado ha incrementado significativamente los recursos destinados a este nivel educativo, dada la importancia que se le ha otorgado a los beneficios que los niños obtienen con la educación preescolar. Prueba de esto, es el Programa de Ampliación de Cobertura para Primer Nivel de Transición (4 años) establecido el año 2001, cuando existía una cobertura nacional en este nivel, de un 14%. También se ha dado mucho énfasis al aumento de la

³¹ Ya sea como profesional titulado de alguna universidad, instituto profesional de educación superior o escuela normal.

cobertura en las edades previas (0 a 3 años) ya que la meta a largo plazo del Estado es lograr cubrir completamente la educación preescolar en el país.

El año 2003, dentro del sistema escolar chileno existía aproximadamente un total de 140.642 profesores, de los cuales 11.027 eran educadoras de párvulos. De esta cifra, el 50,5% trabajaba en establecimientos municipales, el 28,1% en escuelas particulares subvencionadas, y el 21,4% en establecimientos particulares pagados. En JUNJI e Integra, por su parte, trabajaban otras 2.280 educadoras de párvulos y 8.501 auxiliares de párvulos.³² Es decir, cerca del 80% de las educadoras de párvulos pertenecen al sector subvencionado, porcentaje inferior al de matrículas del sector, que absorbe cerca del 85% del total en el nivel preescolar.³³

En cuanto a la carrera de educación parvularia, en 2005 eran aproximadamente 15.000 los estudiantes que la cursaban, lo que representaba alrededor del 20% de los alumnos que estudiaban carreras relacionadas con la educación y un 3% de los estudiantes de educación superior del país. La carrera se ofrece en cerca de 50 instituciones de educación superior y en 125 sedes distintas. Las vacantes de la carrera para el año 2006, fueron 3.808, lo que constituye un alza moderada con respecto a años anteriores, por ejemplo, en el año 2002, existían 3.434 vacantes. La oferta mayoritaria corresponde a universidades privadas e Institutos Profesionales (IP), los que componen alrededor del 75% de las vacantes ofrecidas.

Como se puede percibir, la oferta de este tipo de profesionales es bastante amplia, sin embargo, estudios indican que la formación es bastante heterogénea entre las distintas universidades. Según una investigación³⁴ donde se estudiaron 13 mallas curriculares, sólo dos cursos de un total de 78 se dictan en todas las mallas, y por otro lado, un tercio de los cursos se imparten en una sola universidad. Con esta información, se puede presumir que existe una oferta suficientemente disímil que exige al empleador gran capacidad de discernimiento al momento de reclutar a sus educadoras de párvulos.

³² “Formación inicial de educadoras(es) de párvulos en Chile”, Juan Eduardo García-Huidobro, serie “En Foco” de Expansiva.

³³ CASEN, 2003.

³⁴ “Formación inicial de educadoras(es) de párvulos en Chile”, Juan Eduardo García-Huidobro, serie “En Foco” de Expansiva.

Por lo que se pudo captar en las entrevistas con las directoras de los JI y SC, el proceso de selección, generalmente, consiste en una o dos entrevistas con la directora y/o dueña(o) del establecimiento, en donde, además de las preguntas de rutina, se les ponen casos de situaciones reales a los cuales ellas deben responder cómo enfrentarían. Además, se les evalúa sus habilidades artísticas (dibujo, canto, expresión no verbal) y, por último, deben pasar por un periodo de prueba antes de firmar algún tipo de contrato.

Por otra parte, el mercado se ha encargado de otorgar mayor énfasis a la calidad del servicio de educación preescolar dado el mayor interés de la sociedad por contar con una mayor cobertura de la educación en la primera infancia, y al hecho de que se avecinan evaluaciones más sistemáticas sobre los logros de la educación parvularia³⁵. Esto ha repercutido en las nuevas bases curriculares de la educación parvularia (2002-2005) y en que hoy, a las educadoras de párvulos, se les está exigiendo más competencias técnicas que las actualmente disponibles. De hecho, a raíz de estudios que han divisado carencias y debilidades en la formación de las educadoras de párvulos (profesionales) y de auxiliares (técnicos de nivel medio o superior), para mejorar las competencias de las educadoras, el MINEDUC inició en el año 2002, el “Programa de fortalecimiento docente para la Educación Parvularia”, impartido por universidades, a través de la televisión y de talleres presenciales. Por su parte, las instituciones JUNJI e Integra desarrollan sus propios programas de perfeccionamiento para profesionales y otros agentes responsables del trabajo con niños.

Como conclusión del análisis de los proveedores, se puede decir que éstos no cuentan con poder de negociación dada la gran amplitud y diversidad de la oferta, lo que implica que no representan una amenaza para el desarrollo factible del proyecto.

³⁵ Imitando los sistemas de evaluación parvularia internacionales.

1.2.4. Análisis de Servicios Sustitutos

El servicio de SC y JI puede ser muy distinto en los cientos de establecimientos de educación preescolar que existen en el país. Sin embargo, existen dos características que todos comparten; educar y cuidar al niño. A pesar de que estas características pueden parecer casi obvias, en realidad no todo el mundo ve a estos establecimientos de la misma forma. Muchos padres matriculan a sus hijos en el JI o SC sólo porque no tienen quien los cuide mientras ellos trabajan, es decir, sólo ven este servicio como una alternativa de cuidado y no de educación.

Al hacer el análisis de los sustitutos del servicio de SC y JI, se descubrió que no existe alguno que cumpla con las características de educación y cuidado simultáneamente.

Como sustituto de la educación, lo más cercano que se encontró fue la contratación de un profesor particular que instruya al niño en su etapa preescolar. Sin embargo, además de ser muy costosa e improbable, esta alternativa no consta con la posibilidad de que el niño pueda interactuar con otros niños de su misma edad y poder desarrollarse socio-emocionalmente, por lo tanto, no la consideramos como un sustituto cercano del JI.

Como sustitutos del cuidado del niño, lo más recurrente es que los padres soliciten esta tarea a familiares (abuelas, tías del niño) o que contraten asesoras del hogar que dentro de sus funciones esté el cuidado de los niños. La contratación de una persona dedicada exclusivamente al cuidado del o los niños no es muy frecuente en Chile, ya que es un servicio que se utiliza con mayor frecuencia para ocasiones especiales, como por ejemplo, cuando los padres tengan un compromiso de noche y contraten una *babysitter* por esa ocasión.

Algunos datos importantes de destacar con respecto a las asesoras del hogar, es que éstas han disminuido su participación dentro de la fuerza laboral femenina. Cifras de la encuesta CASEN revelan que a principios de los años noventa representaban cerca del 18%, y hoy, apenas alcanzan un 12,9%, lo que ha sido principalmente promovido por la baja de quienes están dispuestas a trabajar puertas adentro. Sin embargo, se debe notar

que ésta es una cifra relativa, por lo que se ve disminuida al aumentar la fuerza laboral femenina total al existir una mayor inserción de las mujeres al mercado laboral en otras actividades distintas a las de asesora del hogar. Es decir, quizás representan un menor porcentaje en términos relativos, pero en términos absolutos no se sabe si la cantidad de trabajadoras ha aumentado, se ha mantenido o ha disminuido.

Otro aspecto relevante, es el cambio que se producirá en el salario mínimo de estas trabajadoras. Actualmente, la ley dice que el mínimo salario que pueden percibir es el 75% del ingreso básico nacional³⁶, aunque el precio de mercado suele ser superior a eso. A partir del 1 de marzo de 2009, el sueldo de las asesoras del hogar se incrementará al 83%; un año más tarde alcanzará el 92%; y en 2011 se equiparará con el salario mínimo nacional.

Por otro lado, ahora las empleadas domésticas están exigiendo contratos cada vez más detallados en cuanto a las tareas que deben realizar, ya que no están dispuestas a que las exploten haciéndolas hacer todo tipo de tareas domésticas (desde la cocina hasta el cuidado de los niños).

Por lo tanto, se puede concluir que no existen sustitutos cercanos a los establecimientos preescolares. Además, se estima que antes de contratar una “nana” se pensará dos veces dado los mayores salarios y a que están trabajando cada vez por tareas más específicas. Por tales razones, creemos que no se avecinan mayores amenazas al respecto.

³⁶ Lo que equivale aproximadamente a \$119.250 pesos mensuales.

1.2.5. Análisis de Nuevos Entrantes

Para que una nueva empresa ingrese al mercado de los JI y SC, debe superar ciertas barreras a la entrada, como por ejemplo, una alta inversión en infraestructura y capital de trabajo, y someterse a rígidas reglas, tanto técnicas como organizacionales. Sin embargo, todas éstas son superables, y en los últimos 6 años se ha visto un gran número de nuevos JI y SC que han hecho crecer este mercado.

También es posible considerar como barrera a la entrada el prestigio o tradición que tienen los JI y SC ya existentes, ya que, es distinto que un JI o SC ya establecido se expanda bajo su mismo nombre, que un establecimiento ingrese al mercado con un nombre desconocido, ya que los padres confían más en lo que ya conocen.

Otro problema que debe superar un nuevo entrante, es encontrar una localización o terreno disponible y que sea adecuado para la instalación de un JI y SC. Actualmente, en ciertas comunas, hay un déficit de terrenos, sin embargo, en otras hay muchas localidades donde poder instalarse.

Es importante mencionar también que no existen altas barreras a la salida, ya que la inversión en infraestructura física es fácilmente liquidable. Debido a que se refiere a un servicio, el personal es un recurso bastante importante, que tampoco representa un problema a la hora de cerrar el negocio si éste tuviera que retirarse del mercado.

La alta demanda que se presenta en esta industria, da pie a que nuevos JI y SC ingresen a este negocio o a que los ya existentes quieran crecer y crear más JI y SC transformándose en pequeñas redes. El mejor ejemplo es el caso de Vitamina detallado en la sección del Análisis de los Competidores.

Como conclusión se puede decir que están las condiciones de mercado para que entren nuevos entrantes. No obstante, en la actualidad no hay indicios de posibles nuevos establecimientos preescolares semejantes a Vitamina que, dada su amplitud, son los que podrían generar una gran amenaza para los competidores ya existentes y generar consecuencias profundas como una mayor rivalidad entre competidores.

1.3. FACTORES LEGALES

Para poder establecer un JI o SC es necesario someterse a una serie de legislaciones que deben cumplir todos los establecimientos educacionales que atienden a niños menores de 6 años. Estas legislaciones provienen de cuatro entidades independientes:

- Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (O.G.U.C.).
- D.S. N°289 del Ministerio de Salud.
- D.S. N°548 del Ministerio de Educación.
- Normas Tecnológicas del Instituto Nacional de Normalización.

Además, dependiendo de la comuna donde se instale un establecimiento preescolar, deberá cumplir con las Ordenanzas Locales, válidas para todo establecimiento que se ubique en esa comuna.

A continuación se muestran dos secciones referidas a las leyes. La primera hace referencia a las leyes que deben cumplir los JI y SC, de acuerdo a las exigencias que impone la JUNJI. La segunda, atañe a las leyes que afectan la demanda de los establecimientos preescolares, principalmente leyes asociadas a obligaciones que deben tener las empresas para con sus empleados.

Normativa que rige a los Jardines Infantiles y Sala Cunas

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) es una corporación de derecho público, creada por la ley y con personalidad jurídica. Ésta es funcionalmente descentralizada y autónoma, se relaciona con los poderes públicos a través del Ministerio de Educación, está domiciliada en Santiago y entre sus funciones están: crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervisar la organización y funcionamiento de los JI.

Sus fuentes legales son:

- La Ley N° 17.301, de 1970, crea la Institución, la define y establece sus funciones y cargos.
- El Código del Trabajo, que contiene normas de protección a la maternidad. Entrega facultades de fiscalizar el cumplimiento de estas normas y de autorizar el funcionamiento de las salas cunas.
- El Decreto Supremo N° 1.574, de 1971, de Educación aprueba el texto reglamentario de la Ley N° 17.301.

La JUNJI señala que debe entenderse por JI, las normas a las que estos deben ceñirse en cuanto a su construcción, habilitación y funcionamiento. Además fiscaliza la dirección de los mismos, el personal que debe ejercer su dirección y que debe laborar en él. Establece la labor de supervisión de la organización y funcionamiento de todos los JI del país, sean estos públicos o privados. La JUNJI ofrece a todo JI y SC, que quiera obtener un rol JUNJI, una guía con normas específicas para planta física, distribución de los recintos e instalaciones generales, como también orientaciones relativas a la prevención de riesgo, equipamiento del establecimiento, material didáctico, disposiciones generales sobre el personal que labora y una orientación para una mejor organización o administración del JI o SC.

Los JI y SC que cuenten con la aprobación de este organismo cuentan con un rol, el cual da garantía de que el establecimiento cuenta con todas las normas y buen funcionamiento para recibir a los niños. La ley no exige que los JI obligatoriamente cuenten con un rol JUNJI para su funcionamiento, no obstante, para el caso de las SC el rol JUNJI es mandatorio.

Las ventajas de contar con este rol son los siguientes:

- Mayores opciones de realizar convenios de atención a Empresas, que exigen reconocimiento JUNJI.

- Incorporación inmediata al Boletín Oficial de Salas Cunas y/o Jardines Infantiles Particulares reconocidos por JUNJI, para la difusión en Empresas, Servicios y particulares en general.
- Acceso a las “Centrales Pedagógicas” (bibliotecas y medios audiovisuales) de la JUNJI, a nivel de todo el país.
- Participación en cursos, charlas y seminarios organizados por JUNJI, con aranceles diferenciados.
- Contar, a lo menos, con una supervisión anual y con una permanente asesoría pedagógica de supervisores especializados según requerimiento del interesado.
- Asesoría gratuita de arquitectos especialistas en el diseño de locales de educación parvularia para cuando se requiera hacer modificaciones al establecimiento.

El empadronamiento JUNJI es voluntario, gratuito y puede obtenerse en forma indefinida. En caso que no se estén cumpliendo a la perfección todas sus normas, pero se está en vías de su consecución, se otorga un rol provisorio. Una vez obtenido el rol, los JI deben mantener el cumplimiento de todas las normas, ya que la JUNJI cuenta con equipos fiscalizadores, los cuales hacen visitas imprevistas, aproximadamente dos veces por año, para asegurar que las reglas y normas se siguen cumpliendo. En caso contrario, se revoca el rol.

Este proceso de obtención de empadronamiento³⁷, es una instancia para supervisar que aprovecha la JUNJI para gestionar los JI y SC en Chile. Además, certifica estándares de calidad referidos a la construcción, equipamiento, personal y propuesta educativa.

Es importante destacar que el contar con un rol JUNJI permite establecer convenios con empresas que cumplen con la Ley de Protección a la Maternidad. Es exigido por la Dirección del Trabajo, que las empresas contraten SC que tengan el empadronamiento JUNJI.

³⁷ Información disponible en la página web de la JUNJI www.junji.cl

Algunas ventajas para la sociedad, tanto directa o indirectamente, del empadronamiento JUNJI van directamente a los niños, es decir, los JI o SC que tienen el rol cuenta con las condiciones necesarias y exigidas para el buen desarrollo de las potencialidades de los niños, y además, permite que estén en un ambiente seguro y protegido, que cuenta con personal capacitado. También, a los padres les da tranquilidad dejar a sus hijos en JI y SC empadronados, por lo que aumentan su productividad en el trabajo. En cuanto a las empresas, éstas se ven afectadas positivamente, ya que aumenta la fidelización del personal femenino, cumplen con la ley de Protección a la Maternidad del Ministerio del Trabajo, los trabajadores tienen una visión positiva de la empresa, mejora el clima laboral y tienen Responsabilidad Social Empresarial.

Leyes asociadas a las obligaciones de las empresas para con sus trabajadoras

Como se mencionó anteriormente, existen leyes laborales que exigen a las empresas ayudar a sus trabajadores en cuanto a la educación preescolar de sus hijos menores de dos años.

La protección a la maternidad se encuentra regulada en el Título II, Libro 1, del Código del Trabajo, de la Protección a los Trabajadores. Las normas están incluidas en los artículos 194 al 208 y establecen una serie de derechos en favor de la madre y, en algunas situaciones, en beneficio del padre.

La legislación contempla este tema desde hace muchos años, pero sólo en el último tiempo ha sido objeto de debate. Algunas modificaciones recientes, y otras que se esperan, responden a una inquietud de la sociedad actual de encontrar formas modernas de compatibilizar el papel de la mujer en el ámbito reproductivo con su creciente participación en el mercado laboral.

Recientemente entró en vigencia la ley 19.591, que incorporó un conjunto de nuevos derechos para la mujer trabajadora. Esta ley constituye un nuevo avance en el logro de igualdad de condiciones para que la mujer acceda al mundo del trabajo y sean reconocidos en plenitud su dignidad y derechos. Se destacan las siguientes reformas:

1. Prohibición de discriminar a la mujer por estado de gravidez.

2. Fuero maternal para la trabajadora de casa particular.

3. Extensión del derecho de sala cuna, reemplazando el concepto de establecimiento por el de empresa.

La mujer que trabaja tiene un conjunto de derechos que se generan por el sólo hecho de la maternidad, sin que se requiera de una autorización previa u otra formalidad. La única exigencia que la ley establece es el certificado de un médico que acredite el estado de embarazo y los trámites propios de una licencia médica para el pago de los períodos de permiso que la ley otorga.

No se puede condicionar la contratación, permanencia o renovación del contrato, o el ascenso de una mujer, que está embarazada o posiblemente embarazada.

Algunos de los derechos mencionados anteriormente son:

Fuero maternal: “consiste en la imposibilidad, por un período determinado, de ser despedida de su trabajo, o que el empleador ponga término a la relación laboral sin una autorización judicial previa. La duración del fuero comprende desde el momento de la concepción, es decir, desde el inicio del embarazo, hasta un año después de expirado el período postnatal o el período postnatal suplementario. No hay trabajadoras excluidas de este beneficio.”

Descansos y permisos: “descanso pre y postnatal; permisos por enfermedad de un hijo menor de un año; permiso por enfermedad de un niño menor de un año que se tenga bajo tuición o cuidado personal, por resolución judicial; permiso por un hijo menor de seis meses de edad que se tenga bajo tuición o cuidado personal, por resolución judicial; permiso para dar alimento a los hijos. Durante los períodos de pre y postnatal la mujer tiene prohibición absoluta de trabajar remuneradamente.”

Subsidios: “son el pago a la mujer con descansos y permisos de maternidad de las remuneraciones o rentas imponibles que percibía antes de tales descansos. Equivale aproximadamente al 100% de dicha remuneración, dependiendo de la forma de cálculo. El período de subsidio coincide con el tiempo que dura el descanso pre y postnatal.”

Sala cuna: “este derecho dispone la obligación de todo empleador, cuando una empresa tiene al menos 20 trabajadoras, de mantener una sala anexa e independiente del lugar de trabajo donde las mujeres puedan dejar a sus hijos menores de dos años y darles alimentos. La ley no hace distinción alguna respecto de la edad, condición, estado civil u otro aspecto de la mujer para que tenga derecho a sala cuna.”

Alimentación del hijo: “en virtud de la nueva Ley 20.166, las mujeres podrán hacer uso de este derecho, por el lapso de una hora, sea que los menores estén en sala cuna, en su hogar o donde la trabajadora lo elija. La madre podrá disponer de esa porción de tiempo en alguna de las siguientes formas a acordar con el empleador: a) en cualquier momento dentro de la jornada de trabajo; b) dividiendo la hora de que dispone en dos porciones, c) o postergando o adelantando el inicio y/o término de la jornada. En el caso de las empresas que tienen sala cuna, el tiempo empleado en traslado se considerará trabajado y el coste del transporte es por cuenta del empleador.”

Asignación familiar: “de acuerdo a una reciente modificación de la Ley de Asignación Familiar, toda madre podrá cobrar este beneficio en forma directa, para ella y sus hijos, sin que sea necesario el consentimiento del padre o beneficiario. También incluye a los menores que por sentencia judicial se encuentren bajo una medida de protección.”

Trabajos perjudiciales para la embarazada: “estos son, entre otros, levantar, arrastrar o empujar grandes pesos; exigir un esfuerzo físico, incluido el hecho de permanecer largo tiempo de pie; laborar en horario nocturno; laborar en horas extraordinarias, y todo trabajo que la autoridad competente declare como inconveniente.”

Con respecto al derecho de sala cuna, las trabajadoras tienen la facultad de elegir la sala cuna de su confianza, la cual deberá ser pagada por el empleador. Esta ley se extiende a las trabajadoras que desean dejar a sus hijos menores de dos años en casa, para lo cual las empresas deberán pagar a la persona que hace cuidado del niño. Esta ley deja fuera a los hijos de trabajadoras que tengan más de dos años y requieran de los servicios de un JI.

Sin embargo, existen empresas que teniendo más de 20 trabajadoras no cumplen con la ley de otorgar sala cuna. El 69,2% de las empresas tienen convenio con SC

externa, el 5,1% cuenta con SC propia o co-administrada y un 14,5% otorga un bono a la madre. Un 11,1%, teniendo la obligación de proporcionar el beneficio no lo hace, y dado que el pago del bono es aceptable por ley solo en situaciones excepcionales (cuestión que es muy difícil de verificar) el incumplimiento de la ley podría ser del 25,6%³⁸.

El 45,6% de las mujeres que tienen hijos menores de dos años y están empleadas en empresas que poseen más de 20 trabajadoras, hacen uso del derecho a SC. Esta cifra equivale al 2,5% de la fuerza de trabajo femenina de las empresas³⁹.

Las micro y pequeñas empresas ocupan las más altas proporciones de mujeres (35% y 30,8%, respectivamente) en relación al total de trabajadores. Sin embargo, ninguna microempresa, y sólo el 6,9% de las pequeñas cumplen con la obligación legal de proporcionar SC⁴⁰.

El mayor porcentaje de incumplimiento se detecta entre las pequeñas empresas (40%). En empresas grandes incumple el 17,6% y en las medianas el 24,1%⁴¹.

Todas estas reformas y avances en la legislación con respecto a la mujer trabajadora han ocasionado una mayor demanda por SC y JI, y ha acelerado la inserción de la mujer al mercado laboral.

³⁸ Ver Anexo N° 17: "Porcentaje de empresas que cumplen con el beneficio de Sala Cuna".

³⁹ Datos obtenidos de la encuesta laboral ENCLA 2006 (Encuesta Nacional de Coyuntura Laboral).

⁴⁰ Datos obtenidos de la encuesta laboral ENCLA 2006 (Encuesta Nacional de Coyuntura Laboral).

⁴¹ Datos obtenidos de la encuesta laboral ENCLA 2006 (Encuesta Nacional de Coyuntura Laboral).

1.4. ESTRATEGIA COMERCIAL

1.4.1. Servicio

Dado que los resultados de la encuesta realizada a los padres confirmaron la hipótesis que éstos buscan un establecimiento preescolar basándose en la calidad antes que en el precio, la estrategia comercial recomendada es la de diferenciación por CALIDAD.

El servicio estará pensado para satisfacer la necesidad de padres y madres que están consientes de los beneficios que otorga la educación preescolar a sus hijos. Los padres que asumen esta preocupación pertenecen principalmente al segmento socioeconómico alto, por lo cual, este hecho, sumado a las características del servicio que se detallarán más adelante, hacen definir al segmento objetivo del proyecto como; padres y madres del segmento socioeconómico ABC1 con hijos entre 0 y 5 años de edad, que tienen una preocupación por el desarrollo temprano de las habilidades de sus hijos.

El servicio a ofrecer estará determinado por el nivel educacional que va de acuerdo a la edad del niño. Se ofrecerán cinco niveles los cuales corresponden a:

- Sala Cuna Menor, para lactantes entre 84 días a 1 año de edad.
- Sala Cuna Mayor, para lactantes entre 1 año a 2 años de edad.
- Nivel Medio Menor, para niños entre 2 a 3 años de edad.
- Nivel Medio Mayor, para niños entre 3 a 4 años de edad.
- Nivel Transición, para niños entre 4 a 5 años de edad.

Todos estos niveles tendrán en común una serie de características relevantes; un personal de excelencia, una atención personalizada, una infraestructura de nivel internacional, el método de enseñanza High Scope, y talleres recreativos y/o artísticos.

Además, para cada de los niveles se ofrecerán distintas jornadas horarias con el fin de satisfacer más plenamente las necesidades de los padres en términos de sus horarios de trabajo. Tanto para JI como para SC, se ofrecerán las siguientes jornadas:

- **Jornada de Mañana:** ésta corresponderá a un horario entre las 8:15 horas y las 12:45 horas, sin embargo, los padres podrán ir a dejar a sus hijos desde las 7:30 horas. Durante esta jornada, estará contemplada la colación de los niños del JI, y el almuerzo y las leches correspondiente a los lactantes.
- **Jornada de Tarde:** ésta será una jornada entre las 14:15, es decir, después de almuerzo, y las 18:15 horas. Durante ésta, se contemplará la once para los niños, y las leches correspondientes a los lactantes.
- **Jornada Completa:** ésta contemplará una jornada que durará todo el día, es decir, desde las 8:15 de la mañana hasta las 18:15 horas. Esta jornada incluirá, colación, almuerzo y once para los niños de JI. Para el caso de SC, los lactantes recibirán las leches correspondientes, el almuerzo y la once.

A pesar de existir 3 tipos de jornadas únicamente, es muy probable que si un establecimiento está ubicado cercano a barrios empresariales, éstas sean un poco más extensas (19:00 horas aproximadamente) para así poder lidiar con el horario de trabajo de los padres.

A continuación se detallan en profundidad los atributos más relevantes de los establecimientos con los que pueda contar la red, que harán que el segmento objetivo los reconozca y se interese por ellos.

Personal de Excelencia

El personal con que se cuente serán educadoras de párvulos de alto nivel educacional, formadas en los más prestigiosos centros profesionales en esta materia. Para ello, el proceso de selección será muy riguroso, ya que contará con; entrevistas personales, psicológicas, resolución de casos, y pruebas de habilidades artísticas. Si la postulante aprueba cada una de estas etapas, será contratada por un período de evaluación, en el cual se observarán sus conductas para con los niños y la empatía que muestre con sus pares.

Los padres podrán percibir el buen nivel del personal, ya que tendrán la posibilidad de revisar el título profesional de cada educadora, podrán conversar con ellas si lo estiman conveniente y también, dado que el establecimiento tendrá una política de

puertas abiertas, podrán ver el trato que reciben sus hijos en cualquier momento que lo deseen con autorización de la Dirección.

En cuanto al resto del personal, éste estará compuesto por las auxiliares de párvulos, manipuladoras de alimentos, nutricionista, sicopedagoga, profesores de talleres entre otros, que también serán cuidadosamente seleccionados bajo los criterios de formación y experiencia.

Por lo tanto, el personal total estará constituido por un equipo multidisciplinario, que permitirá la formación y el cuidado de los niños de una manera bastante integral.

Atención Personalizada

Este atributo es muy relevante, ya que, como se pudo observar en los análisis de la encuesta realizada a los padres, el segmento objetivo del proyecto valora bastante la atención personalizada. El promedio de la industria en establecimientos particulares pagados es de 19 niños por educadora, por lo tanto, en las secciones siguientes, al determinar la capacidad de atención por sala, se considerará este factor en conjunto, por supuesto, con las variables económicas que puedan afectar esta decisión.

Infraestructura

Como bien es sabido y se pudo apreciar en los resultados de las encuestas realizadas a los padres, éstos valoran en demasía la infraestructura con la que cuente el establecimiento preescolar. Es por este motivo, que los establecimientos que se instalen serán construidos y no remodelados a partir de un inmueble ya edificado. Además, las obras tendrán detalladas terminaciones para otorgarles a los padres la sensación de que es un lugar especialmente preparado y adecuado para sus hijos.

Las salas de actividades estarán especialmente diseñadas para los niños, las cuales contarán con todas las herramientas y material didáctico necesarios para el buen aprendizaje y desarrollo de sus habilidades. Las salas serán adecuadas dependiendo del nivel educacional, y a la vez, cumplirán con las normas y legislaciones técnicas

correspondientes para el buen cuidado de los preescolares. Todas las salas serán amplias y contarán con luz natural.

Los JI y SC contarán con áreas verdes, donde los niños podrán jugar y correr libremente. Además tendrán un pequeño huerto y una granja, donde podrán descubrir y conocer un mundo totalmente alejado de la vida de la ciudad. El patio contará con diversos juegos recreacionales.

Debido a que la seguridad es bastante valorada por los padres, se invertirá bastante en ello, ya que habrá un sistema de monitoreo interno de televisión además de un portero, quien evitará que cualquier persona ajena ingrese al establecimiento. También se contará con ventanas de termo panel con vidrios inastillables, para evitar cualquier accidente que puedan tener tanto los niños como el personal.

La infraestructura poseerá calefacción central por losa radiante. Además contará con salidas de emergencia y un sistema rápido de evacuación ante cualquier incidente. También se contará con luz de emergencia y detector de humo.

Por último, la accesibilidad también es un punto muy importante, por lo que se procurará que todos los establecimientos estén ubicados en calles principales o cercanos a éstas. Asimismo, se contará con estacionamientos propios del JI y SC para asegurar la integridad del niño o lactante cuando se vaya a dejar y/o a buscar, y también para evitar la molestia de los padres de encontrar un estacionamiento cerca.

Método de Enseñanza High Scope

El método de enseñanza recomendado es el método High Scope. Esto se debe a que éste tipo de método de enseñanza tiene cuatro ideas fundamentales:

- El niño es capaz de elegir su trabajo, planificarlo, hacerlo y recordarlo.
- Las salas están hechas para los niños.
- El niño aprende a través de los juegos.
- La educadora cumple un rol importante en el aprendizaje de los niños, pero no impone nada.

Durante la jornada preescolar, la metodología High Scope distingue seis períodos:

- **Período de planeación, trabajo y recuerdo:** es aquí donde se fortalecen los intereses del niño, su capacidad para la toma de decisiones y además su capacidad para resolver problemas.
- **Período de grupo pequeño:** es aquí donde el niño debe realizar una actividad y manipular materiales. El niño debe ir resolviendo los problemas a los que se verá enfrentado.
- **Período de circuito:** es aquí donde el niño experimenta el sentido de comunidad, ya que tanto niños como adultos se unen para realizar diversas actividades, como por ejemplo, realizar actividades de movimiento, música, canto, conversación, recitar, representación de cuentos, entre otras.
- **Período de actividades al aire libre:** este período está diseñado para que los niños jueguen en las áreas verdes con juegos físicos, donde inventen sus propios juegos y reglas y se familiaricen con los entornos naturales.
- **Período de transición:** este período está enfocado en hacer notar que se pasa de un período a otro. Es importante debido a que crea un ambiente para la experiencia subsecuente.
- **Período de alimentación y descanso:** es el período de nutrirse con alimentos sanos, tanto niños como adultos. Luego viene el descanso, donde se puede dormir o jugar solo y tranquilamente en el lugar de reposo.

Este método de enseñanza fue elegido por los beneficios que éste brinda al niño, logrando que sea activo e independiente. Además, fue escogido porque el establecimiento que posee el inversionista ocupa este método y la idea es mantener ciertos estándares de igualdad entre los futuros establecimientos que se construyan para formar la red.

Talleres Recreativos y/o Artísticos

Durante todo el año, se implementarán talleres recreativos. Debido a que los niños se someten a extensas jornadas educativas, se les pretende distraer con este tipo de talleres, para que así no sea tan agotadora la jornada preescolar. Estos estarán incluidos en la mensualidad. Algunos talleres serán impartidos por profesores externos (personal de apoyo), y otros por las mismas educadoras de párvulo. Existirá una gran variedad de talleres, como por ejemplo; yoga, animales, cocina, teatro, cuento, gimnasia, matemáticas, canto, entre otros.

1.4.2. Precio

En el Análisis de la Industria se determinó, a través de las encuestas dirigidas a los padres, cuál era su disposición a pagar por jornada completa, tanto por una SC como por un JI. El rango que se obtuvo como disposición a pagar, para ambos fue entre \$150.000 y \$199.999.

Para determinar los precios del proyecto, se consideró tanto la encuesta realizada y mencionada anteriormente, como también los precios del mercado. Este último indica, que la SC debe tener un precio más elevado que el JI, lo que se explica por los mayores cuidados que se deben proporcionar al preescolar en la primera. El mercado también señala que la mayoría de los JI y SC que dirigen sus esfuerzos al sector socioeconómico alto, mantienen sus precios por sobre los \$150.000.

Otro aspecto importante a considerar, es que se desea establecer una política de precios similar al del establecimiento que ya posee el inversionista. Por esta razón, y considerando los aspectos anteriores, el precio de la mensualidad y de la matrícula tanto para la SC como para el JI, serán los que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Precios para SC y JI, según jornadas

	Sala Cuna	Jardín Infantil
Jornada de Mañana	\$ 155.000	\$ 120.000
Jornada de Tarde	\$ 145.000	\$ 110.000
Jornada Completa	\$ 210.000	\$ 190.000
Matrícula	\$ 130.000	\$ 130.000

Fuente: Elaboración propia.

La mensualidad se deberá pagar en efectivo o cheque dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, sin embargo, dependiendo del caso, se permitirá que la

mensualidad se pague con cheques a fecha con un máximo 30 días. También existirá la opción que el padre deposite directamente el monto de la mensualidad en la cuenta corriente del JI y SC.

Habrán un descuento del 5% en la mensualidad para padres que tengan dos o más hijos en el establecimiento preescolar. También, dependiendo del caso, la directora podrá otorgar más descuentos según el criterio que estime conveniente.

Con respecto a la matrícula, ésta deberá ser cancelada cuando el niño se inscriba en el JI o SC, sin posibilidad de aplazarla.

Por último, en caso que los padres contraten los servicios de jornada de mañana y requieran del servicio de almuerzo, el caso será evaluado según la demanda existente y, de aprobarse, se ofrecerá este servicio por un valor de \$40.000 mensuales.

En los meses de baja demanda, como lo son enero y febrero, se hará una excepción en la modalidad de pago de la mensualidad, ya que, en vez de que los padres paguen el mes completo, podrán pagar semanalmente. Es decir, si el niño asiste sólo una semana en el mes, los padres deberán cancelar sólo dicha semana y no la totalidad de la mensualidad. Esta modalidad está pensada para familias que en este periodo sale de vacaciones y, por lo tanto, no necesita del servicio por la totalidad del mes. También se dará la posibilidad a niños que no estén inscritos en el establecimiento, a que puedan concurrir por estos meses al JI o SC sin necesidad de tener que cancelar matrícula. Estos niños también contarán con el beneficio de poder pagar por semana asistida.

1.4.3. Promoción

En los primeros meses de funcionamiento de los JI y SC, se repartirán folletos a los hogares y empresas que estén ubicados en las cercanías de los establecimientos, con el objetivo de generar marketing directo en el sector. Este tipo de publicidad, se hará sólo con el fin de dar a conocer la existencia de los establecimientos, ya que, para publicitar la calidad de éstos se utilizará la página web y las recomendaciones de los mismos padres que tienen a sus hijos allí a través del “boca a boca”. Esto último estará directamente relacionado con el nivel de satisfacción que los padres sienten para con el establecimiento. Por lo tanto, para generar este tipo de publicidad no se requerirá de un esfuerzo directo.

La página web de los establecimientos, jugarán un rol importante para que los padres conozcan sus objetivos, características y atributos. Además, contará con noticias referentes a las actividades que desarrollarán los niños durante el mes y temas de interés para los padres.

1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En esta sección, se presenta el análisis de la potencial demanda del proyecto y se explican los factores que consideramos como determinantes al evaluar esta variable. Dado que no existen estudios de la demanda real histórica que han tenido los establecimientos preescolares, la demanda se proyectará de acuerdo a la información cuantitativa disponible y haciendo un proxy con la evolución de la demanda del jardín infantil y sala cuna que posee actualmente el inversionista.

La demanda por JI y SC, es una demanda permanente y continua en el tiempo debido a que la población está constantemente en un proceso de renovación. Sin embargo, existe una tendencia mundial hacia el envejecimiento de la población, de la cual Chile no está exento⁴². Las decrecientes tasas de natalidad y mortalidad, están logrando que disminuya la población entre 0 y 5 años de edad. Este fenómeno, implica que cada vez existirán menos niños en relación a la población adulta y, por lo tanto, una demanda menor por servicios de SC y JI. Sin embargo, que sea menor no necesariamente va a implicar que sea decreciente, dado que, en el quintil de mayores ingresos la cobertura de la educación preescolar todavía no está satisfecha. De hecho, ésta llega a 50% para este segmento de la población⁴³. Además, las metas del gobierno apuntan a lograr cada vez mayores años de escolaridad, por lo que la demanda por educación preescolar debería tender al alza más que a la baja en el mediano y largo plazo.

A partir de las estadísticas demográficas del INE, se estudió la proyección de la población de niños pertenecientes a las edades entre 0 y 5 años, para el periodo 2008 – 2020, en las cinco comunas donde se encuentra nuestro segmento objetivo. De este estudio, se desprendieron los siguientes resultados.

⁴² En la sección “Situación Actual” se revelan mayores datos sobre este tema.

⁴³ Según los datos de las encuesta CASEN 2003.

Tabla 2: Proyección del crecimiento⁴⁴ de la población entre 0 y 5 años para el periodo 2008 – 2020

Comunas					
Edades	La Reina	Las Condes	Lo Barnechea	Providencia	Vitacura
0	-3,66%	-2,45%	0,47%	-2,95%	-3,85%
1	-2,51%	-1,54%	1,82%	-2,31%	-3,04%
2	-1,83%	-1,03%	2,65%	-2,00%	-2,59%
3	-1,48%	-0,80%	3,09%	-1,89%	-2,42%
4	-1,41%	-0,75%	3,21%	-1,90%	-2,39%
5	-1,92%	-1,23%	2,67%	-2,36%	-2,90%
Total 0 - 5	-2,09%	-1,28%	2,35%	-2,23%	-2,84%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se puede apreciar en la tabla 2, todas las comunas presentan un descenso en su población de 0-5 años de edad, con excepción de la comuna de Lo Barnechea. Esta particularidad, puede deberse a que esta comuna es muy heterogénea en cuanto a sus estratos socioeconómicos, es decir, concentra una buena parte de la población ABC1 pero, asimismo, existen muchos habitantes pertenecientes a los estratos más bajos. Como, por lo general, estos últimos tienden a poseer una mayor tasa de fecundidad, se cree que esta variable podría estar elevando el promedio del crecimiento poblacional. Sin embargo, por otro lado se encuentra el hecho que esta comuna presenta gran desarrollo de su parque habitacional ABC1, debido principalmente a que es una comuna periférica y en pleno crecimiento. Como una buena parte de las personas que compran casa o departamento son familias jóvenes, que son las que tienen hijos entre 0 y 5 años, este promedio de crecimiento también puede estar representando una buena porción de estos niños. Por otro lado, dentro de las cuatro comunas restantes, Las Condes vendría siendo la comuna con el menor descenso en su población infantil.

⁴⁴ Para calcular estas tasas, se calculó el crecimiento año a año, desde el 2008 hasta el 2020, para cada edad y también para el total de niños entre 0 y 5 años de cada comuna. Luego, se determinó el promedio de los crecimientos del periodo.

Se puede apreciar que en la mayoría de las comunas, la mayor baja se centra en los pequeños menores al año de edad. Así también, las edades con menores caídas en sus tasas de crecimiento son los 3 y 4 años.

En términos absolutos, la proyección de la población entre 0 y 5 años es la presentada en la tabla 3.

Tabla 3: Proyección de la población entre 0 y 5 años para el periodo 2008 - 2020

Comunas					
Año	La Reina	Las Condes	Lo Barnechea	Providencia	Vitacura
2008	7.231	19.850	9.796	7.707	5.859
2009	7.120	19.687	10.102	7.553	5.699
2010	7.014	19.527	10.407	7.397	5.542
2011	6.881	19.296	10.691	7.237	5.393
2012	6.751	19.064	10.973	7.075	5.245
2013	6.620	18.828	11.261	6.911	5.096
2014	6.492	18.599	11.544	6.748	4.946
2015	6.361	18.364	11.829	6.586	4.799
2016	6.203	18.076	12.032	6.437	4.661
2017	6.044	17.786	12.234	6.293	4.529
2018	5.888	17.501	12.432	6.149	4.397
2019	5.732	17.219	12.629	6.007	4.267
2020	5.576	16.933	12.829	5.865	4.138

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Para poder realizar una aproximación de qué porcentaje de estos números constituye la demanda potencial de cada comuna, se tomaron como criterios de selección; el porcentaje de población ABC1 en cada una de estas 5 comunas y, luego, sobre este valor, se calculó el porcentaje de matrículas en establecimientos particulares pagados que

posee el quintil de mayores ingresos (quintil V)⁴⁵. Se estableció como supuesto que estas dos proporciones se mantendrían constantes hasta el año 2020. En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4: Proyección de la demanda potencial de la población entre 0 y 5 años para el periodo 2008 - 2020

Comunas					
Cantidad	La Reina	Las Condes	Lo Barnechea	Providencia	Vitacura
% ABC1	42,20%	53,50%	49,70%	38,90%	62,60%
% MPP QV	59%	59%	59%	59%	59%
2008	1.800	6.266	2.872	1.769	2.164
2009	1.773	6.214	2.962	1.733	2.105
2010	1.746	6.164	3.052	1.698	2.047
2011	1.713	6.091	3.135	1.661	1.992
2012	1.681	6.018	3.218	1.624	1.937
2013	1.648	5.943	3.302	1.586	1.882
2014	1.616	5.871	3.385	1.549	1.827
2015	1.584	5.797	3.469	1.512	1.772
2016	1.544	5.706	3.528	1.477	1.721
2017	1.505	5.614	3.587	1.444	1.673
2018	1.466	5.524	3.645	1.411	1.624
2019	1.427	5.435	3.703	1.379	1.576
2020	1.388	5.345	3.762	1.346	1.528

% ABC1 = Porcentaje de población ABC1 en la comuna.

% MPP QV = Porcentaje de matrículas en establecimientos particulares pagados del quintil V.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

⁴⁵ Ver Anexo N°13: "Distribución de la matrícula preescolar, según quintil de ingreso y tipo de establecimiento".

Como se puede observar, las comunas de Las Condes y Lo Barnechea son las más sobresalientes en cuanto a la magnitud del número de infantes proyectados. Las Condes es la comuna que presenta la mayor demanda potencial, ya que posee la mayor cantidad de niños entre 0 y 5 años. Luego, le sigue Lo Barnechea, que hasta el 2010 posee casi el 50% de los niños que presenta Las Condes. Sin embargo, a partir del año 2011 en adelante la brecha entre estas dos comunas comenzará a disminuir, ya que, para el año 2020, Lo Barnechea representará un 70% de la población de Las Condes. Esto se debe, tanto a la disminución de la población entre 0 y 5 años en Las Condes, como al incremento de esta misma en Lo Barnechea. Por su parte, La Reina y Providencia se presentan similares en su número de infantes, mientras Vitacura exhibe una cantidad no mucho mayor.

Es importante mencionar que, a pesar de que el proyecto se enfocará en atraer a clientes del segmento socioeconómico ABC1, no se descarta la posibilidad de contar con clientes de otros segmentos más bajos como C2 y C3. Sin embargo, se utilizó sólo la proporción de la población ABC1, ya que se cree que es un criterio más conservador de lo que será la potencial demanda.

Ahora bien, para efectuar una proyección a nivel individual, es decir, estimar la cantidad de niños que tendrán los establecimientos en sí, se utilizó el historial del establecimiento que ya posee el inversionista para realizar un proxy de la demanda de este proyecto.

A continuación, se presenta el número de niños que ha tenido mes a mes el JI y SC del inversionista durante sus primeros tres años de funcionamiento.

Tabla 5: Número mensual de niños para los años 2003 - 2005

Mes	2003			2004			2005		
	Jl	SC	Total	Jl	SC	Total	Jl	SC	Total
Marzo	4	6	10	39	17	56	44	14	58
Abril	5	9	14	46	17	63	49	16	65
Mayo	7	9	16	47	17	64	58	15	73
Junio	11	13	24	44	14	58	56	16	72
Julio	12	11	23	40	13	53	51	14	65
Agosto	14	10	24	39	13	52	52	15	67
Septiembre	15	10	25	46	18	64	52	20	72
Octubre	22	12	34	53	20	73	57	21	78
Noviembre	22	13	35	54	20	74	57	26	83
Diciembre	23	9	32	52	20	72	56	24	80
Promedio	14	10	24	46	17	63	53	18	71

Fuente: Elaboración propia a partir del número de boletas del JI y SC del inversionista.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el primer mes que comenzó a funcionar el establecimiento, correspondiente a marzo de 2003, sólo se habían logrado captar a 10 niños. Poco a poco, según relataba la directora de este JI y SC, los padres comenzaron a conocerlo y se fue transmitiendo, a través del “boca a boca”, la existencia de este nuevo establecimiento y la confianza que generaba a los padres que ya habían matriculado a sus hijos allí. A fines del primer año calendario (diciembre 2003), ya se contaba con el triple de niños del primer mes, es decir, tuvo un crecimiento de aproximadamente 200%. A marzo del año siguiente, el número de matrículas había crecido un 75% con respecto a diciembre del año anterior. Luego, entre marzo y diciembre de 2004, ya se comienza a observar el inicio de la estabilización de la demanda, ya que, el incremento para este periodo bordeaba el 30%. Ya para el periodo diciembre 2004 - diciembre 2005, la demanda tuvo un crecimiento bastante más moderado situándose en alrededor del 10%. Para el año 2006, el número total de matriculados era de aproximadamente 90 niños, y ya en 2007, se llegó a la capacidad máxima que posee el establecimiento con casi 100 niños matriculados. Este número se

ha mantenido, ya que, a noviembre de 2008, se tiene alrededor de la misma cantidad de párvulos. Ahora bien, si se analiza la demanda de acuerdo al promedio anual⁴⁶, se tiene que el crecimiento de 2004 con respecto a 2003 fue de un 165% aproximadamente, mientras que para el año 2005 respecto de 2004, este incremento declina a un 13%.

Con los datos anteriormente mencionados, se puede apreciar que a partir del cuarto o quinto año el establecimiento llega a su máxima capacidad, por lo que si se extrapolan estos resultados a lo que sería este proyecto, esta información se torna bastante atractiva. De hecho, se considera como criterio conservador el asumir el mismo historial de esta demanda para proyectar lo que será la demanda de este proyecto, pues, dado que el nombre del establecimiento que posee el inversionista ya es conocido en el mercado, la demanda inicial de los nuevos establecimientos debería ser mayor y no igual al del establecimiento ya existente. Esto se explica debido a que los padres sienten más confianza por un establecimiento que ya tiene una trayectoria en el mercado, que por uno que es completamente nuevo y, por lo tanto, a la hora de elegir un JI o SC preferirán el que cuente con mayor experiencia y reputación.

Debido a la alta volatilidad que existe en la demanda en los meses de enero y febrero, éstos no fueron incluidos en el análisis. Dado que los padres salen de vacaciones por estos meses, retiran a sus hijos de los JI y SC con el fin de compartir más tiempo con ellos. Aunque salgan una, dos o tres semanas de vacaciones, obviamente no estarán dispuestos a pagar la mensualidad completa por el diferencial de tiempo. Es por esta razón, que la directora del establecimiento del inversionista instauró un sistema de pago semanal para estos dos meses, lo que imposibilitó una estimación correcta de la cantidad de niños que asistieron a JI y SC en este periodo.

Con respecto a la estacionalidad de la demanda, también se averiguó que existe una menor demanda en los meses de julio y agosto, sin embargo, ésta no es tan pronunciada como la de enero y febrero. La baja en la demanda en estos meses, se debe principalmente a que los padres prefieren evitar posibles contagios de enfermedades de invierno, hecho que previenen con la decisión de no enviar a sus hijos al JI o SC.

⁴⁶ Dado que la demanda en los meses de enero y febrero es bastante impredecible, no se consideraron para determinar el promedio anual.

Como se puede apreciar en la tabla 5 y por los comentarios efectuados por la directora del establecimiento del inversionista, después de los meses de invierno la demanda comienza a aumentar, luego disminuye en los meses de verano, para comenzar a incrementarse nuevamente a partir de marzo. Por lo tanto, podemos afirmar que la demanda por JI y SC posee una alta estacionalidad la cual será considerada al momento de construir los flujos.

Por otro lado, se debe señalar que existen factores cualitativos que juegan un rol trascendental en la demanda, sin embargo, dada su naturaleza, no son medibles ni, por lo tanto, plasmables en nuestra proyección. El ejemplo más representativo, es la confianza que los padres puedan sentir hacia el establecimiento preescolar. Según las expertas del rubro, las directoras de los JI y SC, el primer factor de decisión de los padres es la seguridad que el establecimiento les provea, lo que en primera instancia viene de la recomendación que reciben de otros padres que tienen o han tenido a sus hijos en el establecimiento. Es decir, lo que se diga a través del “boca a boca”, es a lo primero que obedecen los padres al momento de tener que elegir un JI o SC para sus pequeños hijos.

Otro hecho cualitativo que es importante destacar, es el creciente interés de los padres por entregarles a sus hijos educación preescolar, y que ésta sea de calidad. Las opiniones de las expertas convergen en que existe un interés cada vez mayor por parte de los padres en cuanto a la educación preescolar de sus hijos. Los padres están cada vez más informados y, por lo mismo, más exigentes en cuanto a lo que se le ofrece al niño. Este hecho, sumado a la mayor difusión que se ha realizado en los últimos años sobre los beneficios de la educación en la primera infancia, permite prever que existirá una mayor cantidad de familias que demandarán este servicio, tal como ocurre actualmente en los países más desarrollados. Por lo tanto, se especula que, dado este mayor interés, la demanda será creciente en el tiempo. Sin embargo, pese a la disminución de la población en estas edades, este crecimiento será a tasas decrecientes.

2. ESTUDIO TÉCNICO

2.1. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

La localización de los establecimientos preescolares es, sin duda, una decisión muy importante, ya que es una decisión de largo plazo, con consecuencias económicas significativas en el flujo del proyecto. Esta variable determinará, por ejemplo, la cantidad de clientes potenciales que se puedan captar y el costo del terreno. Por lo tanto, el dónde ubicar el proyecto obedece a criterios tanto económicos como estratégicos.

2.1.1. Macro Localización

El primer paso, consistió en establecer la macro localización del proyecto, es decir, cuáles serían las comunas de la ciudad de Santiago en las que se podrían encontrar los establecimientos. Dado que el inversionista desea ofrecer un servicio dirigido al sector socioeconómico alto, el factor filtro fue la estratificación socioeconómica; se descartaron todas aquellas comunas que no tuvieran una alta concentración del segmento ABC1. Así, Vitacura con un 62,6% de población ABC1, Las Condes con un 53,5%, Lo Barnechea con un 49,7%, La Reina con un 42,2% y Providencia con un 38,9%, son las cinco comunas donde mayormente se agrupa esta fracción de la población.

Ahora bien, para elegir la comuna en la cual instalar los JI y SC, se utilizaron 3 criterios básicamente. El primero, fue la potencial demanda de la comuna basada en el número de niños entre 0 y 5 años que se proyectan para el periodo 2008-2020. El segundo, fue la cantidad de jardines infantiles y salas cunas que existe actualmente en la comuna, en términos absolutos y en comparación al número de niños. Finalmente, el

tercer criterio se eligió de acuerdo a la predilección de los padres por preferir que el establecimiento se encontrara cercano al hogar o a su lugar de trabajo. Por esta razón, como último criterio se estudió la cercanía del mercado.

A continuación se presenta el análisis comparativo de las 5 comunas, para cada uno de los 3 criterios.

Potencial demanda de niños entre 0 y 5 años de cada comuna

Para visualizar el peso relativo que tiene cada comuna en cuanto a su potencial demanda en comparación al total de niños de las 5 comunas estudiadas, a partir de la tabla 3 presentada en la sección Análisis de la Demanda, se calculó un ratio entre la cantidad de niños por comuna y el total de niños de las 5 comunas analizadas, para cada año proyectado. La tabla resultante fue la siguiente:

Tabla 6: Población comunal entre 0 y 5 años / Población total (5 comunas) entre 0 y 5 años

Comunas					
Cantidad	La Reina	Las Condes	Lo Barnechea	Providencia	Vitacura
2008	12,11%	42,13%	19,32%	11,89%	14,55%
2009	11,99%	42,02%	20,03%	11,72%	14,23%
2010	11,87%	41,91%	20,75%	11,54%	13,92%
2011	11,74%	41,74%	21,48%	11,38%	13,65%
2012	11,61%	41,57%	22,23%	11,22%	13,38%
2013	11,48%	41,38%	22,99%	11,04%	13,11%
2014	11,34%	41,21%	23,76%	10,87%	12,82%
2015	11,21%	41,01%	24,54%	10,70%	12,54%
2016	11,05%	40,82%	25,24%	10,57%	12,32%
2017	10,89%	40,61%	25,95%	10,45%	12,10%
2018	10,72%	40,41%	26,67%	10,32%	11,88%
2019	10,56%	40,20%	27,39%	10,20%	11,66%
2020	10,38%	39,98%	28,14%	10,07%	11,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se puede apreciar en la tabla 6, lo primero que llama la atención es la marcada diferencia que existe entre Las Condes y las demás comunas en cuanto al porcentaje de niños que tiene como potencial demanda. Con más de un 40% para todos los años, con excepción del 2020, es la comuna con el mayor indicador, lo cual la hace, a primera vista, bastante atractiva como posible localización. Sin embargo, si se observa más detenidamente la tabla, se puede notar que Lo Barnechea, es la única comuna que gana terreno en cuanto a este indicador ya que todas las demás, presentan una disminución en sus cuotas. Además, Lo Barnechea es la segunda comuna con el mayor porcentaje de niños, hecho que sumado a la observación anterior, la convierte en una segunda buena candidata para localizar los establecimientos. Por su parte, Vitacura, Providencia y La Reina, presentan porcentajes muy similares de potencial demanda a lo largo de todo el periodo en estudio, por lo que, al menos bajo este criterio, no resultan ser comunas atractivas.

Cantidad de JI y SC existentes actualmente en cada comuna

Según datos proveídos por la JUNJI a julio de 2008, el número de JI y SC particulares pagados enrolados por la institución, son los siguientes:

Tabla 7: Número de JI y SC particulares pagados enrolados por JUNJI

Comuna	N° JI y SC
La Reina	12
Las Condes	54
Lo Barnechea	7
Providencia	39
Vitacura	14

Fuente: JUNJI, julio 2008.

Es importante mencionar que estas cantidades no son del todo representativas, ya que, existe un número importante de establecimientos preescolares no enrolados por la JUNJI, que no están contabilizados en este recuento. Para tratar de solucionar este inconveniente, se consultó a las respectivas municipalidades el número de patentes comerciales inscritas bajo el título de establecimientos preescolares. Al conversar con los encargados pertinentes, se pudo captar que los establecimientos no enrolados representan alrededor del 50% de los establecimientos que sí cuentan con el rol JUNJI. Por ejemplo, en Providencia, el número de patentes inscritas es de 50 y, en Lo Barnechea, este valor asciende a 15. Estos valores representan aproximadamente un tercio y el doble, respectivamente, de los establecimientos preescolares que cuentan con rol en esas comunas. Esta cifra es bastante impactante, ya que, como se puede ver, existen establecimientos que no cuentan con el rol JUNJI y, sin embargo, igualmente satisfacen buena parte de la demanda por este servicio. Esto se contrapone con lo observado en las respuestas de la encuesta aplicada a los padres, ya que, dentro de los aspectos a considerar a la hora de elegir un JI o SC, que el establecimiento esté enrolado, es un factor al cual se le otorga mucha importancia. Esta contradicción puede deberse a que los padres entrevistados, fueron los que tenían a sus hijos en un establecimiento con rol JUNJI, por lo tanto, podrían no estar representando las preferencias de la totalidad del mercado.

Con el fin de obtener una variable más indicativa, se construyó un ratio entre la cantidad de niños presentados en la tabla 3 para el año 2008, y los datos de la tabla 7. A pesar de que estos últimos, no sean del todo representativos de la oferta que existe actualmente en el mercado, permitirán formarse una idea del nivel de cobertura que presenta hoy cada comuna y, por lo tanto, el nivel de competencia que exhibe el sector, además de advertir si hay espacio para nuevos competidores.

Tabla 8: Demanda potencial de niños para el año 2008 sobre el número de JI y SC existentes en la comuna

Comuna	Ratio
La Reina	150,03
Las Condes	116,03
Lo Barnechea	410,35
Providencia	45,35
Vitacura	154,57

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y de la JUNJI.

Si, en cada comuna, la demanda potencial estuviera satisfecha, cada establecimiento preescolar debería atender la cantidad de niños correspondiente a las cifras presentadas en la tabla 8. Para formarse una idea de la capacidad de atención de los JI y SC, se calculó un promedio de las capacidades de los establecimientos particulares pagados enrolados por la JUNJI ubicados en las 5 comunas estudiadas. Los resultados fueron que las SC atienden alrededor de 19 niños, mientras que los JI proveen el servicio a cerca de 40 niños⁴⁷. Es decir, un establecimiento con JI y SC satisface una demanda de 60 niños aproximadamente. Por lo tanto, de acuerdo a este razonamiento, la tabla 8 revela que la comuna de Lo Barnechea es la que menos cobertura presenta, ya que es la que posee la mayor cantidad de niños por cada establecimiento que existe en la comuna. Luego le sigue Vitacura, en tercer lugar se encuentra La Reina, y en el cuarto y quinto lugar están Las Condes y Providencia respectivamente. Si se compara el ratio de esta última con el promedio de atención de un JI y SC, sería la única comuna que tiende a mostrar una sobre oferta de establecimientos preescolares. Por otro lado, a pesar de que en la tabla 7 Las Condes demuestra ser la comuna con la mayor cantidad de establecimientos preescolares, el ratio de la tabla 8 indica que ésta no presenta una cobertura total para su población entre 0 y 5 años de edad.

⁴⁷ Promedios calculados a partir de datos de la JUNJI a julio de 2008.

Cercanía del mercado

El cuán cercano se encuentre el establecimiento con respecto a las preferencias de los padres, es un factor decisivo al momento de tener que elegir entre un establecimiento y otro. Es importante que éste se encuentre en un lugar conveniente para los padres, el cual, de acuerdo a las conversaciones con las directoras de diferentes JI y SC, será; una ubicación cercana al hogar, cercana al lugar de trabajo o, al lugar donde estudian los demás hijos. De esta manera, se incorporaron estas 3 alternativas en la encuesta realizada a los padres cuando se preguntó por la preferencia de la ubicación del establecimiento. Los resultados fueron que, la mayoría de los padres, tanto en JI como en SC, preferían la cercanía al hogar. Sin embargo, la alternativa de cercanía al lugar de trabajo tuvo un peso relevante en los padres de hijos en SC, con el 22% de las respuestas. Además, las expertas en el rubro señalan que sus clientes se reparten más o menos equitativamente entre padres que trabajan y padres que viven en las cercanías del establecimiento. Esta información es muy relevante al momento de realizar un análisis bivariado junto con la demanda potencial de cada comuna, ya que, aunque la comuna, por ejemplo Providencia, no presente una gran demanda en comparación a Lo Barnechea y Las Condes, existe una población ABC1 importante que no vive pero sí trabaja allí, y matricula a sus hijos en los establecimientos preescolares de esta comuna.

Es por esto que, el ubicar los establecimientos cerca de un barrio residencial o de algún barrio empresarial sería contar con una eventual alta demanda. De las cinco comunas estudiadas, la comuna que destaca por sus grandes sectores empresariales es Las Condes. Los barrios El Golf y El Bosque, son barrios empresariales con bastante demanda potencial, ya que existen numerosas oficinas corporativas de grandes empresas nacionales como también transnacionales, que emplean a un gran porcentaje de la población objetivo de este proyecto. Estos barrios se verán potenciados por el edificio Costanera Center (aún en construcción) ubicado en las cercanías del sector pero en la comuna de Providencia. Similar a este sector, se encuentra el barrio empresarial ubicado al sur del parque Araucano donde se hallan muchos de los edificios corporativos de las empresas más importantes del país. Al norte de este parque, también se localiza el *mall* Parque Arauco que concentra una gran cantidad de locales comerciales. Por otro lado, el sector que comprende el eje Apoquindo, está siendo bastante codiciado por las empresas

luego de que se diera a conocer la extensión de la línea 1 del Metro desde Escuela Militar hasta Los Dominicos. Se dice que este anuncio generó altas expectativas porque en El Golf ya no hay tanta oferta de oficinas, por lo que, Apoquindo, podría convertirse en una nueva zona de concentración de oficinas corporativas. Asimismo, se encuentran el *mall* Alto Las Condes y las calles Alonso de Córdova y Américo Vespucio Norte que reúnen cuantiosas oficinas y exclusivos locales comerciales (boutiques). San Carlos de Apoquindo, y la Clínica Las Condes también son lugares donde se hallan potenciales clientes del segmento objetivo.

En Lo Barnechea los sectores empresariales son más pequeños y menos concentrados que en Las Condes. Las Avenidas El Rodeo y La Dehesa en torno al *mall*, el sector de Los Trapenses y la extensión de Alcalde Délano son los barrios más conocidos.

Para concluir el estudio de la macro localización, se puede decir que las comunas de Lo Barnechea y Las Condes son las que presentan un futuro más auspicioso para la instalación de un JI y SC. A continuación se describe la fundamentación de esta afirmación.

Por su parte, se cree que Lo Barnechea, a pesar de que presenta un sector empresarial pequeño en relación a otras comunas, parece ser una buena macro localización para el proyecto debido a tres razones principalmente. La primera, es que es la comuna que muestra la más baja cobertura en educación preescolar. Según lo mostrado en la tabla 8, la oferta de JI y SC es muy pobre en relación al número de niños en la comuna. La segunda razón, es que es la única comuna que muestra un crecimiento a largo plazo para su población entre 0 y 5 años de edad, por lo que se infiere que se requerirán cada vez más establecimientos preescolares con el paso de los años. Por último, el tercer fundamento hace referencia a la predilección de los padres encuestados por preferir la cercanía del establecimiento al hogar y, Lo Barnechea, es una comuna residencial en pleno crecimiento habitacional ya que es una comuna relativamente nueva ubicada en la periferia de Santiago. Por lo tanto, estos tres fundamentos demuestran que la instalación de un JI, en cualquier sector residencial de la comuna, sería una buena localización para el proyecto. Es importante decir que, en caso de que el inversionista

decida instalar un establecimiento en esta comuna, se recomienda hacerlo sólo con un JI y no con una SC dado que, según las investigaciones realizadas, entre otros motivos por los cuales casi no existan SC en la comuna, es que los padres del sector prefieren pagar a una cuidadora que los atienda en casa y ya, cuando son más grandes, enviarlos a un jardín infantil.

En cuanto a Las Condes, las razones de creer que sería una buena macro localización, son las que se describen a continuación. Primero; es la comuna que presenta el menor descenso de su población entre 0 y 5 años al año 2020. Segundo; a pesar de ser la comuna que cuenta con la mayor cantidad de establecimientos preescolares, según el indicador mostrado en la tabla 8, todavía queda un buen espacio para instalar nuevos JI y SC, ya que, la población preescolar de esta comuna, es la más extensa de las cinco comunas estudiadas. Tercero y último; es la comuna donde se concentran las zonas más demandadas para oficinas⁴⁸ por lo posee la más amplia combinación de barrios empresariales y barrios residenciales lo cual permite asegurar una potencial demanda al establecimiento. La vasta cantidad de barrios empresariales nombrados anteriormente y la amplitud de la comuna en cuanto a sus sectores residenciales, permiten contar con una gran variedad de alternativas de localización que combinen cercanía al hogar con cercanía al lugar de trabajo de los padres.

2.1.2. Micro Localización

Luego de determinar las posibles comunas donde realizar el proyecto, el segundo paso, fue estipular qué variables serían relevantes analizar para decidir la micro localización del JI y SC. En otras palabras, las características con las que debe contar el lugar específico en donde se ubicará el proyecto dentro de la comuna.

Lo primero a considerar, dado a que es lo más general y, por lo tanto, lo menos limitativo, fue la cercanía a barrios empresariales y residenciales. En el caso de Las Condes, el establecimiento podrá tener 2 ubicaciones. Dentro de un barrio mixto, donde se encuentren tanto inmuebles corporativos como habitacionales, como por ejemplo, El

⁴⁸ “Los terrenos más caros del sector oriente”, Diario Financiero, 20 de abril de 2007.

Golf; o dentro de un barrio netamente residencial, como por ejemplo, San Carlos de Apoquindo. En Lo Barnechea, la ubicación también puede optar a estas dos alternativas, siendo lo más probable el establecimiento dentro de un barrio residencial, ya que no existen sectores empresariales substanciales en dicha comuna.

La segunda variable que ameritó ser estudiada, fueron algunas consideraciones legales que vienen regidas por la JUNJI y que se refieren al entorno de la ubicación del establecimiento. Como ejemplo, podemos mencionar que no pueden existir en el entorno del JI y SC: canales abiertos, vías férreas o vías de alta velocidad que afecten el acceso en su entorno inmediato; locales que atenten contra la moral y las buenas costumbres a una distancia inferior o igual a 200 metros; basurales, pantanos o industrias contaminantes, a una distancia no inferior a 500 metros⁴⁹.

La disponibilidad de terrenos que cuenten con las características mencionadas anteriormente, también es un factor trascendental a la hora de decidir dónde construir el establecimiento. Para esto, se deberán buscar todos los posibles terrenos que sean óptimos para ubicar el JI y SC y, luego, ir descartándolos de acuerdo a su precio y a la accesibilidad del lugar que también son variables de importancia. Con respecto a esta última, lo ideal es que el JI y SC se ubique cercano a calles principales que permitan llegar al establecimiento rápidamente.

⁴⁹ JUNJI, “Guía de Funcionamiento para Salas Cunas y Jardines Infantiles”, 1997.

2.2. ALTERNATIVAS PARA LA ADQUISICIÓN DE TERRENO

Dada la intención del inversionista de ofrecer un servicio con una infraestructura de calidad, se pretende construir y no remodelar o adaptar una edificación ya existente. Para esto, básicamente existen dos alternativas de adquisición de terreno; la compra de un sitio erizado o la compra de un sitio con alguna edificación, debiendo ésta ser demolida. Como es de suponer, la segunda alternativa tiene el costo de demoler el inmueble y limpiar el terreno, el cual no existe para la primera opción. Sin embargo, para efectos de simplificar el análisis se supondrá que el terreno comprado no tiene edificación alguna dado lo variable que puede llegar a ser el costo de demoler el terreno. No obstante, al momento de tomar la decisión de comprar un terreno, no se debe olvidar este costo.

El precio del metro cuadrado varía bastante dentro de las comunas, dependiendo del sector en donde se ubique el terreno que se desee adquirir. Los suelos destinados al desarrollo de una actividad comercial son más costosos, debido a que existen factores que afectan directamente el precio final del terreno, como por ejemplo, el uso para el que se va a destinar el suelo, la rentabilidad de la actividad que allí se desarrollará y el plano regulador que rige en esa ubicación.

Debido a que en el estudio de localización se concluyó que Las Condes y Lo Barnechea son las mejores comunas para ubicar los establecimientos, el siguiente estudio se concentrará en estas 2 comunas.

Las Condes

Se cree que el barrio El Golf, de la comuna de Las Condes, podría ser una potencial ubicación debido a las prestigiosas empresas que se encuentran allí y por el futuro centro comercial, Costanera Center, que se está construyendo en las cercanías. Sin embargo, el precio del suelo en este barrio puede llegar a alcanzar las 120 UF por metro cuadrado, siendo el menor precio de 60 UF por m², muy por sobre el promedio de la comuna que gira en torno a las 16 UF. Por lo que parece bastante excesivo en relación al

uso que se le quiere dar. Además, revisando minuciosamente el sector, no se encuentran sitios disponible o en venta que puedan ser adquiridos.

Por lo tanto, se piensa que la mejor ubicación de un establecimiento sería en las cercanías de este barrio pero siempre cercanos al eje central de Apoquindo, donde existen grandes proyectos empresariales. De esta manera, el precio del terreno disminuye bastante y se mantiene el objetivo de capturar clientes de ese sector.

Lo Barnechea

En Lo Barnechea, existen varias potenciales ubicaciones, siendo los suelos urbanos con más altos precios los destinados al desarrollo comercial que pueden alcanzar valores de 24 UF por m². Sin embargo, a diferencia de Las Condes, en esta comuna el desarrollo comercial es bastante menor. Una potencial ubicación sería en barrios residenciales cercanos a centros comerciales. Actualmente, existe una oferta bastante atractiva de un terreno de aproximadamente 1.000 m² ubicado en el sector de Los Trapenses el cual tiene un precio de 7,5 UF por m².

2.3. ESTUDIO DE TAMAÑO Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Según el estudio del mercado, los padres prefieren un menor número de niños por sala, ya que, de esta manera, sus hijos reciben una atención más personalizada. En esta misma línea, la directora del establecimiento del inversionista nos informó que, en sus años de experiencia en el rubro, ha notado que cuando las salas cuentan con más de 26 niños, se deja de cumplir con esta atención individualizada.

La intención del inversionista en este proyecto, es construir establecimientos similares al que posee actualmente con el propósito de que a futuro, al instalar otros establecimientos, éstos presenten un formato estándar y puedan ser fácilmente reconocidos por el mercado objetivo. El establecimiento actual cuenta con capacidad para 30 niños por sala en los niveles de JI. Sin embargo, dada la preferencia de los padres por contar con una atención personalizada y para no asumir una capacidad ociosa, se recomienda construir los futuros establecimientos con una capacidad máxima de 25 niños por sala a nivel de JI. En cuanto a la SC, se cree que 18 lactantes por sala es un buen número, ya que así se aprovechan óptimamente las auxiliares de párvulos que, de acuerdo a la normativa de la JUNJI, se exige una cada 6 niños. Por estos motivos, la recomendación con respecto al tamaño del establecimiento en términos de su capacidad de servicio, es de 111 cupos, entre niños y lactantes, distribuidos de la siguiente manera según niveles:

- Sala Cuna Menor : 18 lactantes
- Sala Cuna Mayor : 18 lactantes
- Nivel Medio Menor : 25 niños
- Nivel Medio Mayor : 25 niños
- Nivel Transición : 25 niños

Con respecto a la estructura de los establecimientos, se consideraron 3 factores importantes para determinar las características físicas de éstos: el bienestar de los niños y lactantes, el cumplimiento de las normas impuestas por la JUNJI, y la capacidad de los establecimientos.

A continuación se detalla cada uno de los recintos con los que deberán contar los establecimientos.

- **Recintos destinados a la Administración:** se deberá contar con una oficina, una sala multiuso y una sala de amamantamiento y control de salud.
- **Recintos destinados a la Docencia:** las salas de actividades para los lactantes medirán 45 m², para cada nivel. En el caso de las salas de actividades para los niños de niveles medios y transición, deberán ser, cada una, de 27,5 m². En ambos casos, tanto para SC como para JI las salas deberán contar con luz natural.

Por ende, el total de metraje destinado a la docencia será a lo menos de 172,5 m².

- **Sala de Muda y Baños para SC:** deberá tener 2 bañeras, 1 wc, 2 lavamanos y 4 mesones mudadores. Esto equivale a 6 m².
- **Baño para JI:** se contará con 2 baños, uno con 2 tinetas, 5 lavamanos y 3 wc. El otro tendrá 1 tineta, 3 lavamanos y 2 wc. El más grande contará con 15 m² y el otro con 10 m².
- **Recintos destinados al Servicio:** éstos son; Servicio Dietético de Leche (SEDILE), 1 cocina, 1 bodega y/o despensa de alimentos, 1 depósito para útiles y materiales de alimentos, 1 baño para el personal docente y administrativo, el cual deberá contar con 1 wc y 1 lavamanos, y por último 1 baño para el personal de servicio, el cual deberá contar con 1 wc, 1 lavamanos y 1 receptáculo de ducha.
- **Recintos libres:** se contará con 2 patios de juego y 1 patio de servicio. Habrá 1 patio de juegos cubierto para los lactantes (36 m²) y otro para los niños (225 m²). El patio de servicio debe ser un sitio apartado del tránsito de los niños que se destina a los desechos y basuras del establecimiento.

Todos los espacios cerrados deberán contar con una altura mínima de 2,2 metros.

En caso que el establecimiento no cuente con SC, se podrá omitir la sala de amamantamiento, el SEDILE, el patio de los lactantes, la sala de actividades de los lactantes y la sala de mudas. En caso contrario, la SC se ubicará en el segundo piso.

2.4. INVERSIONES EN CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO

Una vez definida la estructura del establecimiento, se pasó a valorizar cada uno de sus componentes. Lo primero a cotizar fue el valor de construcción del inmueble. Para esto, se acudió a la constructora Trinidad que cuenta con experiencia en construcción de establecimientos preescolares, la cual señaló que el metro cuadrado para una construcción de concreto y con las características de un jardín infantil y sala cuna, tiene un precio promedio de 14,5 UF.

Por otro lado, cotizamos el equipamiento interno de los establecimientos. Para que éstos puedan comenzar a operar, se requiere equiparlos con una serie de mobiliario, tecnología y utensilios. Dentro del equipamiento interno, se consideraron las sillas, sillanido, colchonetas, cunas, frazadas, sábanas, mesas, estantes, colchones, espejos, percheros, entre muchos otros objetos. En suma, estas unidades tienen un valor aproximado de \$4.341.114 para SC y \$3.601.118 para JI. Además, para el equipamiento de la cocina y SEDILE se consideró la adquisición de cocinas, refrigeradores, microonda, campana extractora, lavaplatos, lavafondos, y mesones de preparación. Éste se cotizó en \$2.179.966 para el JI y SC de El Golf, y en \$1.734.966 para el caso del JI de Lo Barnechea. Asimismo, se estimó un valor de \$1.000.000 para los utensilios varios de cocina y otros electrodomésticos para el caso del JI y SC de El Golf, y en \$900.000 para el JI de Lo Barnechea. La poca diferencia entre estas dos últimas cifras, se debe a que la mayoría de estos objetos no dependen del número de niños. Por último, la inversión en juguetes se estimó en \$500.000 para el caso del establecimiento de El Golf, y en \$300.000 para el de Lo Barnechea.

2.5. OTROS COSTOS

Además de los grandes desembolsos por concepto de estructura y equipamiento, no se deben olvidar los gastos generales en los que incurrirán los establecimientos cuando inicien sus operaciones. Para determinar estos gastos se tomó como referencia el nivel de gastos mensual que posee actualmente el establecimiento del inversionista. En la tabla 9, se presenta la estimación realizada para los distintos ítems.

Tabla 9: Gastos generales mensuales del establecimiento de El Golf

Ítem	Costo
Electricidad	\$ 90.000
Gas	\$ 400.000
Teléfono e Internet	\$ 90.000
Agua	\$ 50.000
Asesoría Computacional	\$ 10.000
Alimentos	\$ 600.000
Materiales niños	\$ 150.000
Materiales jardín	\$ 100.000
Mantenimiento	\$ 170.000
Alarma	\$ 26.000
Lavandería	\$ 40.000
Total	\$1.726.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del establecimiento del inversionista.

Para el caso del JI de Lo Barnechea, se estimó que estos gastos serán un 15% menor, debido a que la infraestructura es más pequeña y tienen una menor cantidad de niños.

Por otro lado, existen algunos gastos que van de acuerdo a las características específicas del ítem por el cual se deban incurrir y, por lo tanto, no hay forma de estimar

un valor representativo de ellos. Este es el caso de los costos notariales, abogados, costos de contratos, permisos y trámites municipales, contribuciones, demolición, entre otros, los cuales no serán considerados dentro del flujo. Sin embargo, éstos se deberán contemplar obligatoriamente al momento de decidir realizar el proyecto.

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La cantidad de personal con la que cuentan los establecimientos y el cómo esté organizado cada uno de ellos, así como también la red en su conjunto, son factores decisivos para asegurar un servicio de calidad. Es por esto que, en esta sección, se presenta el balance de personal necesario para el óptimo funcionamiento de los establecimientos y la jerarquía bajo la cual estarán organizados, además de la descripción de los roles de cada cargo.

Como se determinó en el Estudio Técnico, las mejores localidades para construir la red de JI y SC son las comunas de Las Condes y Lo Barnechea, donde esta última contará sólo con JI. A continuación, se muestran las tablas 10 y 11 donde se puede apreciar el detalle del personal necesario por establecimiento que se requiere para dar un servicio de excelencia.

Tabla 10: Cantidad de personal exclusivo para el establecimiento de El Golf*

Personal	Sala Cuna (SC)		Jardín Infantil (JI)			Total
	SC Menor	SC Mayor	M. Menor	M. Mayor	Transición	
Educadora de Párvulo	1	1	1	1	1	5
Auxiliar de Párvulo	3	3	2	1	1	10

* = Ubicado en las cercanías del barrio El Golf

Fuente: Elaboración propia a partir de los requisitos de la JUNJI y al Estudio de Tamaño.

Tabla 11: Cantidad de personal exclusivo para el establecimiento de Lo Barnechea

Jardín Infantil (JI)				
Personal	M. Menor	M. Mayor	Transición	Total
Educadora de Párvulo	1	1	1	3
Auxiliar de Párvulo	2	1	1	4

Fuente: Elaboración propia a partir de los requisitos de la JUNJI y al Estudio de Tamaño.

A este personal debe sumarse, para el caso de ambos establecimientos, una subdirectora, dos manipuladoras de alimentos, dos auxiliares de aseo y un portero.

Se debe tener presente que la cantidad de personal mostrado en las tablas anteriores, se estableció bajo el supuesto que los establecimientos se encuentran a su máxima capacidad. Por lo tanto, en el caso de contar con una demanda inferior, el único personal que podría verse disminuido, serían las auxiliares de párvulo de la SC, las auxiliares de párvulos de nivel medio menor y las manipuladoras de alimentos.

Además de este personal, se debe agregar una directora general, que tendrá un rol clave en la coordinación de todos los establecimientos de la red, y el personal de apoyo, que estará compuesto por un contador, una nutricionista, una psicopedagoga y profesores de talleres, que serán comunes a todos los establecimientos. Es importante notar que, a partir de ellos, se podrán aprovechar economías de escala al no tener que contratar uno para cada establecimiento sino contar con el mismo grupo para todos éstos.

Luego, para determinar los sueldos a pagar de cada uno de estos trabajadores, se realizó una investigación acerca de los sueldos que ofrece el mercado actualmente en esta industria. La tabla que se muestra a continuación indica el nivel de sueldos que se establecieron como apropiados, después de haber observado el mercado.

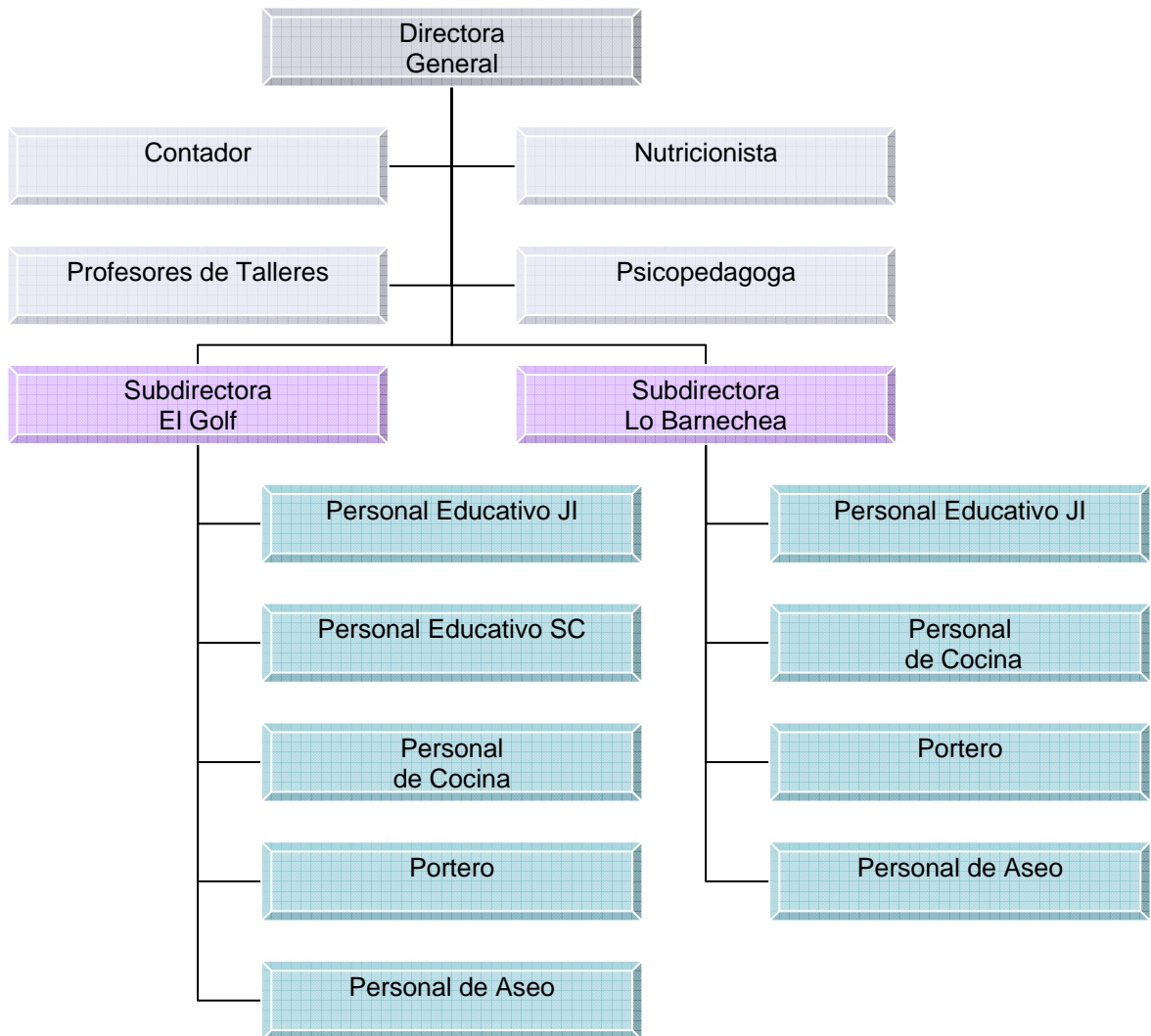
Tabla 12: Sueldo bruto mensual para cada trabajador

Sueldos Brutos	
Directora	\$ 630.000
Subdirectora	\$ 550.000
Educadora de Párvulo	\$ 400.000
Auxiliar de Párvulo	\$ 200.000
Nutricionista	\$ 100.000
Manipuladora de Alimentos	\$ 200.000
Psicopedagoga	\$ 80.000
Profesor de Taller	\$ 70.000
Portero	\$ 190.000
Auxiliar de Aseo	\$ 150.000
Contador	\$ 50.000
Jardinero	\$ 35.000

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en el diagrama 1 se muestra el organigrama del proyecto considerando la construcción de los dos establecimientos, sin incluir el que ya posee el inversionista.

Diagrama 1: Organigrama del proyecto



Fuente: Elaboración Propia

El organigrama presentado está diseñado por división geográfica, es decir, la estructura organizativa está separada por localización de cada establecimiento.

Para una mejor comprensión del organigrama de la empresa, a continuación se presenta una breve descripción de cada cargo.

Directora General

La directora general se encargará de coordinar las distintas actividades y planes de trabajo de todos los JI y SC con los que cuente la red, los cuales serán discutidos y convenidos periódicamente en conjunto con las subdirectoras de cada establecimiento.

También manejará todas las cuentas de la red; deberá preocuparse de estar al día con los pagos de los gastos generales de los establecimientos (electricidad, agua, gas, internet, teléfono, alimentos, alarma, patentes, entre otros), además de administrar la cancelación de las remuneraciones de todo el personal interno y de apoyo. Asimismo, será responsable de la renovación del equipamiento de cada uno de los establecimientos cada vez que sea necesario.

Subdirectoras

Las subdirectoras estarán a cargo del JI y/o SC que les sea asignado, velando por el óptimo funcionamiento del establecimiento, implementando los planes de trabajo y actividades planteadas por la directora general, y resolviendo los problemas cotidianos que puedan presentarse. Ellas serán las responsables directas de los niños y deberán responder ante cualquier problema que se presente con ellos, además de estar disponibles para atender a los padres en cualquier momento que lo requieran.

Las subdirectoras serán las encargadas de dirigir a todo el personal que se encuentre dentro del establecimiento, como es el caso del personal educativo, el personal de cocina, el portero y personal de aseo. También estará dentro de sus funciones transmitir los planes de trabajo a las educadoras de párvulo, para así poder coordinar de mejor manera todas las actividades dentro del establecimiento que estén involucrados con los niños, tanto en el JI como en la SC.

Por último, serán responsables de la compra de los alimentos necesarios para elaborar las minutas de los niños, lactantes y del personal.

Personal Educativo

El personal educativo se divide en personal de JI y personal de SC, dependiendo de si el establecimiento cuenta con esta última. Estará compuesto por las educadoras y las auxiliares de párvulo. Las auxiliares tendrán como función apoyar a las educadoras durante toda la jornada escolar. Las educadoras, por su parte, deberán estar preocupadas plenamente del niño, tanto de su cuidado, como de su aprendizaje y estimulación. También planificarán sus actividades junto con la subdirectora del establecimiento acorde a los planes de trabajo estipulados por la directora.

Personal de Limpieza y Seguridad

El personal de aseo estará encomendado de la limpieza de la totalidad del establecimiento exceptuando las áreas de manipulación de alimentos. Específicamente deberá mantener la limpieza de las salas de clases, pasillos, baños, patios, entre otros, con el fin de prevenir cualquier enfermedad a los niños y lactantes.

El portero, por su parte, estará a cargo de la seguridad del establecimiento en términos de controlar la entrada y salida de personas al recinto. Deberá llevar un registro con los nombres de los padres y/o apoderados de los niños y lactantes matriculados cada mes y se le obligará a solicitar la identificación a cualquier persona ajena a éstos. También se encargará de recibir los pedidos de los alimentos, la correspondencia y/o cualquier otro bulto.

Personal de Cocina

Existirá una manipuladora de alimentos y una auxiliar de cocina. La manipuladora de alimentos deberá elaborar las minutas de acuerdo al calendario de menús confeccionado por la nutricionista, tarea en la cual la auxiliará la ayudante de cocina. Sin embargo, la responsable directa de las comidas será la manipuladora de alimentos. El calendario se deberá seguir minuciosamente con el fin de no alterar el balance nutricional de cada comida.

Personal de Apoyo

Con respecto al personal de apoyo, éste se entenderá directamente con la directora general quien hará de intermediaria entre éste y las subdirectoras.

Como se mencionó anteriormente, el personal de apoyo estará integrado por: un contador, una nutricionista, profesores de talleres y una psicopedagoga. Estas personas no estarán contratadas de forma permanente por la empresa sino que se les pagará de acuerdo al número de horas trabajadas.

El contador estará encargado de aconsejar a la directora general en las decisiones financieras, ya que éste deberá llevar la contabilidad de todos los establecimientos de la red.

La nutricionista, por su parte, sólo estará a cargo del régimen alimenticio mensual que llevarán los niños, los lactantes y el personal de los establecimientos. Ésta deberá entregar minutas comunes para todos ellos, por lo cual las minutas que se utilizan actualmente en el establecimiento que posee el inversionista, se aplicarán al resto de los establecimientos ahorrando así la contratación de una nutricionista para cada nuevo establecimiento que el inversionista decida instalar. Además, sólo si es necesario, deberá evaluar a los niños nutricionalmente según sea el caso.

Los profesores de talleres, serán contratados por horas dependiendo de los talleres que se decidan hacer dentro del mes. Se pretende contar con un profesor para taller de yoga, animales, cocina, teatro, cuento, gimnasia, matemáticas, canto, entre otros.

La psicopedagoga se preocupará de apoyar a los niños que presenten problemas de aprendizaje, reforzándolos con diferentes actividades en forma personalizada. Si la situación lo amerita, la psicopedagoga podrá citar a los padres del niño atendido y comunicarle los problemas o avances que ha tenido.

3.2. ASPECTOS LEGALES

Para poder determinar el número de personal adecuado para la operación de la red de JI y SC, se estudiaron los requisitos y normas que impone la JUNJI para ello. Éstos son:

- Para los niveles medio y transición, se exige 1 educadora de párvulo hasta 32 niños y 1 auxiliar de párvulo por sala de atención.
- Para los niveles sala cuna menor y sala cuna mayor, se exige 1 educadora de párvulo hasta 20 lactantes y 1 auxiliar de párvulo hasta 6 lactantes.
- Con respecto a la manipuladora de alimentos, se exige 1 hasta 25 lactantes en el caso de nivel sala cuna, y 1 hasta 40 niños en el caso de niveles medios y transición.

Un detalle importante de mencionar, es que las directoras, según la ley JUNJI, deben contar con el título universitario de educadoras de párvulo.

Por otro lado, también deben considerarse las disposiciones sobre el material educativo que se describe en la Guía de Funcionamiento para Salas Cunas y Jardines Infantiles publicada por la JUNJI, que se refieren a los criterios de calidad curricular y a los tipos y calidad de fabricación del material didáctico. También, en esta misma guía se pueden encontrar disposiciones y orientaciones generales sobre el proyecto educativo del establecimiento. Éstas comprenden temas como; la gestión educativa; bases, elementos y factores generales del currículum; programa de alimentación, actividades relacionadas con la salud de los párvulos. Además, en este texto se puede encontrar una pauta normativa de equipamiento para los recintos de uso de los párvulos.

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1. CALENDARIO DE INVERSIONES

Como es de suponer, previo a la puesta en marcha del proyecto se deben desembolsar ciertas cantidades de dinero para todo lo que implica su implementación, es decir, desde la compra del terreno hasta la inversión en equipamiento. Es por esto, que se construyó un calendario de inversiones para programar el momento y monto específico de cada desembolso que permitirá una adecuada planificación para la óptima puesta en marcha del proyecto.

La primera inversión que se debe realizar es la compra de los terrenos. Ésta deberá efectuarse 14 meses previos a la puesta en marcha del proyecto. Esta actividad es la que dará pie a las siguientes inversiones ya que los terrenos son la base de todo el proyecto. Se estima que los trámites de la compra del terreno (traspaso de la propiedad, firma de la escritura, diligencias legales, entre otros) podrían demorar alrededor de un mes, por lo que la construcción se iniciará en el mes número trece previo a la puesta en marcha del proyecto. Por lo tanto, luego de haber firmado un contrato en el cual se especificará las características de los inmuebles a construir, se otorgará la autorización a la empresa constructora para iniciar las obras.

Se estima que la empresa constructora se tardará 12 meses en construir cada establecimiento, por lo que, una vez finalizadas completamente las obras, se procederá a efectuar las inversiones relacionadas con el equipamiento de los establecimientos. Se contactará a los proveedores de los muebles, material didáctico y todos los utensilios necesarios para el comienzo de la operación, 2 meses antes de la puesta en marcha para asegurar el abastecimiento total del JI y SC.

Paralelamente a estas actividades, un mes antes de la puesta en marcha, se procederá con la ornamentación de los patios y antejardín, para lo cual se contratará a una empresa especializada en estos servicios. Esta actividad conlleva también la compra de los juegos de exterior y/o construcción de ellos.

Diagrama 2: Calendario de inversiones con JI y SC en El Golf y JI en Lo Barnechea

Inversiones	M e s													
	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Terreno	\$ 480.847.500													
Construcción		\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955	\$ 29.757.955		
Equipamiento Interno													\$ 18.158.283	
Patios Exteriores														\$ 1.960.000

Fuente: Elaboración propia.

En caso que el inversionista desee efectuar el proyecto de sólo uno de los dos establecimientos propuestos, a continuación se muestra el calendario de inversiones para cada una de las alternativas.

Diagrama 3: Calendario de inversiones con JI y SC en El Golf

Inversiones	M e s													
	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Terreno	\$ 309.600.000													
Construcción		\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545	\$ 17.004.545		
Equipamiento Interno													\$ 11.622.198	
Patios Exteriores														\$ 680.000

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama 4: Calendario de Inversiones con JI en Lo Barnechea

Inversiones	M e s													
	-14	-13	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Terreno	\$ 171.247.500													
Construcción		\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409	\$ 12.753.409		
Equipamiento Interno													\$ 6.536.084	
Patios Exteriores														\$ 1.280.000

Fuente: Elaboración propia.

4.2. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

4.2.1. Supuestos

El horizonte de evaluación a utilizar será de 10 años, ya que, dada las características del proyecto, los flujos que se originen a partir de ese periodo en adelante, se vuelven intrascendentes para determinar la rentabilidad del proyecto.

El quinto año de operación los establecimientos alcanzan su capacidad máxima, ya que, según el Estudio del Mercado y, de acuerdo al historial que muestra el JI y SC del inversionista, este es el momento promedio a partir del cual un establecimiento llena sus cupos.

En el Análisis de la Demanda, se descubrió que en enero y febrero las demandas eran muy variables y menores al resto de los meses del año. Por lo tanto, se estableció que los JI y SC comenzarán a operar en un mes de marzo, ya que se cree que es el mejor momento para captar matrículas dado que es el mes en el cual los padres comienzan a buscar JI y SC para sus hijos.

Para la proyección de los ingresos se consideró el supuesto que la proporción de niños por jornada se mantiene constante a través del horizonte de evaluación. Por otro lado, para la proyección de los costos se supuso invariable la proporción de niños por nivel.

Cuando aumente la demanda se contratará el personal adicional que se requiera para atender a dichos niños. Sin embargo, una vez contratado, éste no será despedido en los meses en que la demanda disminuya y, por lo tanto, ya no sea necesario contar sus servicios. Esto se debe a que la demanda es creciente en el tiempo y, por ende, se volvería muy engorroso despedir al personal por los meses que disminuye la demanda y tener que volver a re contratarlo en los meses de que ésta vuelve a aumentar.

Los gastos de administración y ventas se asumieron constantes a través de los años ya que su determinación es demasiado subjetiva. Para no afectar los flujos en forma positiva, asumimos altos gastos de administración y ventas utilizando un criterio más conservador.

4.2.2. Componentes del Flujo de Caja

Inversiones

La primera inversión que deberá realizarse, será la inversión en terreno. Para el caso de Lo Barnechea, se consideró el terreno ofertado actualmente por 7,5 UF el m², por lo tanto, de acuerdo a las medidas del terreno (1.062 m²) y tomando en cuenta el valor de la UF en \$21.500 pesos, el monto de la inversión asciende a \$171.247.500.

El valor del terreno ubicado en las cercanías del barrio El Golf es bastante más elevado debido a la tasación que el mercado otorga a este sector. Para calcular este valor el precio por m² considerado fue el promedio de la comuna que gira en torno a las 16 UF por m². La dimensión de este terreno se estimó en 900 m², utilizando las dimensiones actuales del establecimiento que posee el inversionista. Por lo tanto, el monto de la inversión para este terreno asciende a \$309.600.000.

Con respecto a la inversión en edificación, se consideró un valor de 14,5 UF por m² construido especificado en el Estudio Técnico. De esta manera, el monto de la construcción del establecimiento de Lo Barnechea será de \$140.287.500, considerando un inmueble de 450 m². En el caso del establecimiento ubicado en las proximidades del barrio El Golf, el valor de su construcción asciende a \$187.050.000 tomando en cuenta una construcción de 600 m².

En lo referido a la inversión en equipamiento interno, es decir, el amoblado del establecimiento, ésta difiere entre un establecimiento y otro puesto que cuentan con distintas capacidades. En el caso de Lo Barnechea, la inversión es bastante inferior ya que este establecimiento no contará SC. El monto para dicho establecimiento corresponde a \$6.536.084, mientras que para el establecimiento de El Golf este equivale a \$11.622.198.

Por último, la inversión en equipamiento externo atañe a todo lo que es el jardín y patio de juegos del establecimiento. Para esto se cotizó el costo por metro cuadrado de

pasto, el precio de construir el jardín propiamente tal (plantación de árboles y plantas, movimiento de la tierra, entre otros) y también el costo de los juegos infantiles. El costo del césped es de \$1.500 el m² incluidos el traslado e instalación. Por lo tanto, para el establecimiento de Lo Barnechea que tendrá un jardín de alrededor de 200 m², la inversión a realizar será de \$300.000. En cuanto al establecimiento de El Golf, considerando un jardín de 50 m², el monto de este ítem asciende a \$75.000. La construcción de los jardines se estimó en \$500.000 para el establecimiento de Lo Barnechea y en \$125.000 para el de El Golf. Por último, los precios de los juegos infantiles fueron cotizados por \$480.000 y se considerarán las mismas cantidades para ambos establecimientos.

Ingresos Operacionales

Para estimar los ingresos operacionales, se consideró la demanda mensual que tuvo el JI y SC del inversionista en sus 3 primeros años de funcionamiento. Se tomaron los años 2003, 2004 y 2005 puesto que, a partir del cuarto año, el crecimiento de la demanda tendió a decrecer y el establecimiento llegó a su capacidad máxima al año siguiente (2007) logrando mantenerse en el presente. Es importante mencionar que no se consideró la demanda de los meses de enero y febrero por la alta variabilidad que ésta presenta. Además, no se cuenta con el detalle de niños que asistieron en aquellos meses, ya que, el establecimiento cuenta con un sistema de pago especial para este periodo que consiste en pagos semanales y no por la mensualidad completa, pudiendo el niño asistir, ya sea, desde una hasta las cuatro semanas del mes.

Se consideró la misma demanda para estimar los ingresos de los 3 primeros años del proyecto, y luego se proyectaron los 7 siguientes años. Para la proyección de los flujos, utilizamos el escenario más pesimista considerando en enero y febrero una demanda nula.

La proyección se realizó considerando el promedio de las variaciones mensuales de los años 2004 y 2005. El año 2003 se excluyó de este cálculo debido a que no se consideró representativo, ya que, al ser el primer año de funcionamiento, el crecimiento mensual de la demanda es demasiado brusco. A continuación se muestra la tabla con las variaciones mencionadas.

Tabla 13: Variación de la demanda mensual de JI y SC

Periodo	Jardín Infantil (JI)			Sala Cuna (SC)		
	2004	2005	Promedio	2004	2005	Promedio
Mar - Abr	18%	11%	15%	0%	13%	6%
Abr - May	2%	18%	10%	0%	-7%	-3%
May - Jun	-6%	-3%	-5%	-21%	6%	-8%
Jun - Jul	-9%	-9%	-9%	-8%	-14%	-11%
Jul - Ago	-3%	2%	0%	0%	7%	3%
Ago - Sep	18%	0%	9%	28%	25%	26%
Sep - Oct	15%	10%	12%	10%	5%	7%
Oct - Nov	2%	0%	1%	0%	19%	10%
Nov - Dic	-4%	-2%	-3%	0%	-8%	-4%

Fuente: Elaboración propia a partir del JI y SC del inversionista.

Puesto que no se cuenta con la demanda de los meses de enero y febrero, para calcular la demanda del mes de marzo se consideró la demanda promedio del año anterior. A continuación se presenta la demanda proyectada para los 10 años del horizonte de evaluación.

Tabla 14: Demanda proyectada a 10 años para jardín infantil

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Marzo	4	39	44	53	64	71	72	72	72	72
Abril	5	46	49	61	73	75	75	75	75	75
Mayo	7	47	58	67	75	75	75	75	75	75
Junio	11	44	56	64	71	71	71	71	71	71
Julio	12	40	51	58	65	65	65	65	65	65
Agosto	14	39	52	58	65	65	65	65	65	65
Septiembre	15	46	52	63	71	71	71	71	71	71
Octubre	22	53	57	71	75	75	75	75	75	75
Noviembre	22	54	57	71	75	75	75	75	75	75
Diciembre	23	52	56	70	73	73	73	73	73	73
Promedio	14	46	53	64	71	72	72	72	72	72

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Demanda proyectada a 10 años para sala cuna

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Marzo	6	17	14	18	19	20	21	22	23	24
Abril	9	17	16	19	20	21	22	23	24	26
Mayo	9	17	15	18	20	21	22	23	24	25
Junio	13	14	16	17	18	19	20	21	22	23
Julio	11	13	14	15	16	17	18	19	19	20
Agosto	10	13	15	16	17	17	18	19	20	21
Septiembre	10	18	20	20	21	22	23	24	25	26
Octubre	12	20	21	21	23	24	25	26	27	28
Noviembre	13	20	26	23	25	26	27	29	30	31
Diciembre	9	20	24	22	24	25	26	27	29	30
Promedio	10	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Fuente: Elaboración propia.

Dado que se ofrecerán 3 jornadas preescolares tanto para JI como para SC, y cada una de ellas tendrá un precio diferente, fue necesario estimar qué proporción de niños asiste a cada una de ellas. Para esto, se calculó un promedio anual de niños tanto en SC y JI y, de acuerdo al número de matriculados en cada jornada, se determinó la proporción correspondiente a cada una de éstas. Los resultados de este cálculo se presentan en la tabla 16.

Tabla 16: Proporción de niños por jornada preescolar

Jardín Infantil (JI)			Sala Cuna (SC)		
JM	JT	JC	JM	JT	JC
13%	7%	80%	58%	11%	31%

JM: Jornada de mañana

JT: Jornada de tarde

JC: Jornada completa

Fuente: Elaboración propia.

Luego, ponderando cada una de estas proporciones con los datos de las tablas 14 y 15, se determinó la cantidad de niños que asistirá, para cada año y mes a mes, a JM, JT y JC.

Finalmente, se calcularon los ingresos del proyecto ponderando los datos anteriores por sus respectivos precios que fueron presentados en la tabla 1 en la sección de la Estrategia Comercial.

Egresos Operacionales

Los egresos operacionales contemplan todos los sueldos del personal directamente relacionado con el servicio. Dentro de éstos se encuentran las remuneraciones de la directora general, subdirectora, educadoras y auxiliares de párvulos, nutricionista, manipuladoras de alimentos, sicopedagoga y profesores de

talleres. Los sueldos correspondientes fueron presentados en la tabla 12 de la sección Estructura Organizativa.

Según las especificaciones de la JUNJI y de acuerdo a lo estipulado en el Estudio Organizacional, la cantidad de educadoras de párvulo, auxiliares de párvulo y manipuladoras de alimentos contratadas, dependerá del número de niños matriculados. Por lo tanto, la cantidad de sueldos que se deban cancelar por concepto de este tipo de personas también estará determinada por éste.

Para lograr determinar la cantidad de educadoras y auxiliares de párvulos necesaria en cada nivel, se requirió estimar la proporción de niños proyectados en cada uno de éstos. Para realizar esta estimación, calculamos la cantidad de niños en el establecimiento del inversionista por cada nivel en algunos meses del presente año y luego estimamos un porcentaje promedio para cada nivel. En la tabla 17 se presentan las proporciones correspondientes.

Tabla 17: Proporción de niños para cada nivel preescolar

Sala Cuna (SC)		Jardín Infantil (JI)		
SC Menor	SC Mayor	Medio Menor	Medio Mayor	Transición
47%	53%	36%	38%	26%

Fuente: Elaboración propia

Luego, al aplicar estas proporciones a la demanda proyectada, notamos que las únicas variaciones de personal se producían en las auxiliares de párvulos y en las manipuladoras de alimentos.

En el caso del establecimiento de El Golf, la cantidad mínima de auxiliares de párvulos en SC será de dos (una por nivel). Sin embargo, en el mes de junio del primer año la SC mayor sobrepasa el límite de 6 lactantes, por lo que se deberá contratar a una

auxiliar adicional. Posteriormente, en marzo del segundo año, se deberá contratar a una auxiliar más por concepto de aumento de lactantes en SC menor. En septiembre de este mismo año, se deberá contar con una auxiliar de párvulos adicional en JI debido a que en el nivel medio menor se sobrepasan los 16 niños. Luego, debido a la capacidad del JI esta cantidad de auxiliares no sobrepasará de cuatro (dos para el nivel medio menor, una para el nivel medio mayor y una para el nivel de transición). En noviembre del tercer año, nuevamente se tendrá que incrementar la cantidad de auxiliares de párvulos en SC debido a que el nivel SC mayor sobrepasa los 12 lactantes. Posteriormente, en octubre del año 9, se volverá a aumentar la cantidad de auxiliares de párvulos llegando a seis en SC (3 en nivel SC menor y 3 en nivel SC mayor).

En el caso del establecimiento ubicado en Lo Barnechea, en abril del segundo año se deberá contratar a una auxiliar de párvulos adicional para el nivel medio menor, manteniéndose la cantidad de 4 auxiliares constante hasta el año 10.

Con respecto a la determinación de la cantidad de manipuladoras de alimentos, ésta se rigió por la cantidad de niños y lactantes en jornada completa de cada establecimiento. Para el caso del establecimiento ubicado en las cercanías del barrio El Golf, en abril del segundo año se deberá contratar a una manipuladora de alimentos adicional ya que la cantidad de preescolares que asisten a jornada completa sobrepasa los cuarenta. En cuanto al JI de lo Barnechea, se deberá contratar a una manipuladora de alimentos adicional en octubre del segundo año.

Gastos de Administración y Ventas

Dentro de estos gastos se encuentran las remuneraciones del portero, de auxiliares de aseo, del contador y del jardinero. Además, se consideraron los gastos generales como electricidad, gas, agua, teléfono e internet, servicio de lavandería, alimentos, asesorías computacionales, mantención del establecimiento (pintura, reparaciones), alarma y diversos materiales tanto para los niños como para la administración del establecimiento. También dentro de estos gastos se halla la patente comercial que se paga semestralmente, la cual se estima en aproximadamente \$380.000 anuales. La suma de estos gastos de administración y ventas ascienden a \$27.992.000 anuales para el caso del establecimiento de El Golf que contará con JI y SC. Para el caso

del establecimiento de Lo Barnechea que tendrá sólo JI, los gastos generales se estimaron en un 15% más bajos que los gastos de El Golf, ya que la mayoría son fijos. Por esta razón, los gastos de administración y ventas totales para el caso del establecimiento de Lo Barnechea, se valoraron en \$24.885.200.

Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo se determinó calculando la diferencia entre los ingresos y egresos operacionales del primer año, lo que corresponde al resultado operacional. Por lo tanto, para cada flujo proyectado se tendrá como inversión en capital de trabajo el resultado operacional del primer año de operación.

Reinversiones

Dado que una de las características del proyecto es ofrecer un servicio de calidad, será necesario realizar reinversiones cada cierto tiempo. Para el caso de los juguetes, dado que estos se deprecian a 3 años, será necesaria su reinversión para el mismo periodo de tiempo, es decir, cada 3 años. Por lo tanto, se reinvertirá bajo este concepto en el tercer, sexto y noveno año del proyecto. Además, se deberá reinvertir en juegos de patio para los cuales se consideró una depreciación a 5 años, por lo tanto, se reinvertirá en el quinto año pero. La reinversión en el año 10 no será considerada dado que es el año que finaliza el proyecto para efectos de su preparación y evaluación.

Depreciaciones

Los activos a depreciar son la construcción, el mobiliario, los juguetes y los juegos de exterior. Para la primera, se consideró una depreciación de 1% anual. Para el mobiliario se tomó una depreciación lineal a 10 años ya que serán productos de alta calidad. Los juguetes se depreciaron a 3 años dado que se deterioran rápidamente. Por último, para los juegos de exterior se tomó una depreciación a 5 años.⁵⁰

⁵⁰ Ver Anexo N° 18: “Depreciaciones JI Lo Barnechea” y Anexo N° 19: “Depreciaciones JI y SC El Golf”.

Valor de Desecho del Proyecto

Se ha considerado un escenario bastante conservador para el cálculo del valor de desecho, estimando que los establecimientos se venderán al valor comercial actual de sus respectivos terrenos. Se debe tener presente que existe una alta probabilidad de que el valor del terreno aumente en unos años más debido a la plusvalía que se le está dando hoy en día a los terrenos de esta comuna. Además no se consideraron la construcción y equipamiento que también se pueden liquidar. Por lo tanto, para el caso del establecimiento de lo Barnechea este valor será de \$171.247.500, y para el caso del establecimiento de El Golf, de \$309.600.000.

4.3. FLUJOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

A continuación se presentan los flujos proyectados tanto para el proyecto puro, como para el inversionista. La tasa de descuento utilizada fue de 8%, es decir, el inversionista exige recuperar la inversión más este porcentaje de ella. Esta tasa es relativamente baja, ya que, actualmente se están viviendo tiempos de inestabilidad financiera nacional e internacional por los efectos de la crisis *subprime* de EEUU.

El primer flujo que se muestra en la tabla 18, corresponde al proyecto sólo considerando la instalación de un establecimiento en Lo Barnechea. La TIR (tasa interna de retorno) resulta ser de 3,833% para la cual se produce un VAN negativo de \$104.078.494, es decir, el proyecto no renta lo exigido por el inversionista. Esto se explica por el gran monto que debe desembolsarse en inversiones (\$385.692.268) y por lo conservador de los criterios que se utilizaron para construir las distintas partidas del flujo. Por otro lado, se calculó el periodo de recuperación de la inversión que resulta ser recién, el año 10.

Lo mismo ocurre para el flujo del establecimiento de El Golf. En la tabla 19 se puede apreciar un VAN negativo de \$174.363.753 y una TIR de 3,414%. Es decir, este establecimiento renta menos aún de lo que renta el establecimiento de Lo Barnechea. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, este también resulto ser el año 10.

Luego, en la tabla 20 se presenta el flujo para el caso de la instalación de los dos establecimientos. En este escenario el proyecto renta 4,584%, lo que da un VAN negativo de \$214.587.994. Por lo tanto, se puede decir que los resultados para esta alternativa se repiten en comparación a las dos alternativas anteriormente descritas, ya que, la TIR todavía se encuentra por debajo de la tasa de descuento. Sin embargo, ésta es mayor a la de los escenarios anteriores a causa del efecto de las economías de escala que se producen. El periodo de recuperación en este caso es el año 10.

Por lo tanto, se puede señalar que el proyecto no es rentable para el inversionista bajo ninguno de estos tres escenarios.

A continuación se presentan los flujos del inversionista, es decir, el flujo de las tres alternativas posibles considerando las economías de escala que se generan al contar con el establecimiento ya existente. Es importante mencionar que existen economías de escala que no fueron consideradas en el estudio como es el caso de las compras al por mayor (alimentos, material didáctico, juguetes, artículos de oficina, entre otros).

En la tabla 21, se muestra el flujo del inversionista para el caso de la instalación de un JI en Lo Barnechea. Como se puede apreciar, el VAN resulta ser negativo en \$40.224.241 para una TIR de 6,379%. Estos resultados son mejores que los del proyecto puro, ya que el VAN es alrededor de un 62% mayor, y la TIR, un 66% más alta. Esto se explica por las economías de escala que se aprovechan a partir del establecimiento del inversionista, que son costos que no se deben contabilizar puesto que ya se encuentran contemplados en el establecimiento actual. Este es el caso, por ejemplo, de la directora general, la nutricionista y la sicopedagoga. El periodo de recuperación de la inversión para este caso es el año 10 al igual que en el flujo del proyecto puro. Sin embargo, en el flujo del inversionista, el 99% de la inversión se recupera al año 9.

Para el flujo del inversionista del establecimiento de El Golf, mostrado en la tabla 22, se tiene un VAN negativo de \$110.509.500 y una rentabilidad de 5,079%. Es decir, un VAN 37% mayor al del proyecto puro y una TIR 48% más alta. Con respecto al periodo de recuperación de la inversión de esta alternativa, esta se recupera al año 10 al igual que para el caso del establecimiento de Lo Barnechea.

Ahora bien, con respecto al flujo del inversionista con ambos establecimientos, los resultados se pueden ver en la tabla 23. Con una TIR de 5, 593% el VAN de este proyecto resulta ser de \$150.733.742 negativos. En comparación al proyecto puro, estos resultados son, para el caso del VAN, un 30% mayor y, para el caso de la TIR, un 22% más alta. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, al igual que para todos los casos anteriormente presentados, es igual a 10 años.

Por lo tanto, a pesar de que la rentabilidad del inversionista es más alta que la del proyecto puro, bajo las tres alternativas la TIR aún no supera la tasa de descuento, por lo que el proyecto sigue siendo no rentable para el inversionista. Esto se explica debido a que no se generan las economías de escala suficientes para que sea rentable invertir en

el proyecto. Además, como no se está dispuesto a disminuir la calidad de la construcción, la inversión es demasiado alta en comparación a los flujos que puede generar el proyecto.

Tabla 21: Flujo del inversionista del JI Lo Barnechea

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - LO BARNECHEA											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad JI	26.660.000	88.713.333	88.713.333	101.597.333	121.855.650	135.007.374	136.518.756	136.694.089	136.694.089	136.694.089	136.694.089
Ingresos Matrículas	23.670.000	80.653.333	80.653.333	93.277.333	111.366.050	123.920.090	125.431.471	125.606.804	125.606.804	125.606.804	125.606.804
	2.990.000	8.060.000	8.060.000	8.320.000	10.489.600	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285
Costos Operacionales											
Subdirectora	(34.800.000)	(38.000.000)	(38.000.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)
Parvularias	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)
Auxiliares	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)
Manipuladora de Alimentos	(7.200.000)	(9.400.000)	(9.400.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)
Profesores Talleres	(2.400.000)	(3.400.000)	(3.400.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)
	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Gastos de Adm. y Vtas.											
Portero/Guardia	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)
Auxiliar de Aseo	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)
Contador	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)
Jardinero	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Generales	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)
Patente Comercial	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)
	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)
Resultado Operacional											
- Depreciación	(33.025.200)	25.828.133	25.828.133	37.112.133	57.370.450	70.522.174	72.033.556	72.208.889	72.208.889	72.208.889	72.208.889
	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)
RAII	(35.018.281)	23.835.052	23.835.052	35.119.052	55.377.368	68.529.093	70.040.474	70.215.808	70.215.808	70.215.808	70.215.808
Impuestos (17%)	5.953.108	(4.051.959)	(4.051.959)	(5.970.239)	(9.414.153)	(11.649.946)	(11.906.881)	(11.936.687)	(11.936.687)	(11.936.687)	(11.936.687)
RDIH	(29.065.173)	19.783.093	19.783.093	29.148.813	45.963.216	56.879.147	58.133.594	58.279.120	58.279.120	58.279.120	58.279.120
+ Depreciación	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081
VD Comercial											171.247.500
Inversiones											
Terreno	(342.947.068)										
Construcción	(187.334.869)										
Equipamiento Interno	(147.703.502)										
Pavlos Exteriores	(6.620.462)										
Capital de Trabajo	(1.288.236)										
Reinversiones	(33.025.200)										
				(300.000)	(480.000)	(480.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
FLUJO DE CAJA	(375.972.268)	(27.072.092)	21.776.174	30.841.894	47.956.297	58.392.228	59.826.675	60.272.202	60.272.202	59.972.202	231.519.702

TD	8%
VAN	(40.224.241)
TIR	6.379%

Tabla 22: Flujo del inversionista del JI y SC El Golf

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - EL GOLF											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad JI	45.789.292	119.817.847	119.817.847	136.183.528	158.230.293	173.381.165	176.983.776	179.162.861	181.166.612	183.170.363	185.174.114
Ingresos Mensualidad SC	23.670.000	80.653.333	80.653.333	93.277.333	111.366.050	123.920.090	125.431.471	125.606.804	125.606.804	125.606.804	125.606.804
Ingresos Matriculales	17.439.292	28.894.513	28.894.513	30.946.195	32.585.044	34.395.324	36.205.605	38.015.885	39.826.165	41.636.445	43.446.726
	4.680.000	10.270.000	10.270.000	11.960.000	14.279.199	15.065.751	15.346.701	15.540.172	15.733.642	15.927.113	16.120.584
Costos Operacionales											
Subdirectora	(51.000.000)	(57.400.000)	(57.400.000)	(59.600.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(62.200.000)	(63.600.000)
Panvularias	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)
Auxiliares	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)
Manipuladora de Alimentos	(13.800.000)	(18.000.000)	(18.000.000)	(20.000.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(22.600.000)	(24.000.000)
Profesores Talleres	(2.400.000)	(4.600.000)	(4.600.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)
	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Gastos de Adm. y Vtas.											
Portero/Guardia	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)	(27.992.000)
Auxiliar de Aseo	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)
Contador	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)
Jardinero	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Generales	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)
Patente Comercial	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)
	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)
Resultado Operacional											
- Depreciación	(33.202.708)	34.425.847	34.425.847	48.591.528	69.038.293	84.189.165	87.791.776	89.970.861	91.974.612	92.978.363	93.582.114
	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)
RAII											
Impuestos (17%)	(36.069.873)	31.558.682	31.558.682	45.724.363	66.171.129	81.322.000	84.924.612	87.103.696	89.107.447	90.111.198	90.714.949
	6.131.878	(5.364.976)	(5.364.976)	(7.773.142)	(11.249.092)	(13.824.740)	(14.437.184)	(14.807.628)	(15.148.266)	(15.318.904)	(15.421.541)
RDI											
+ Depreciación	(29.937.994)	26.193.706	26.193.706	37.951.221	54.922.037	67.497.260	70.487.428	72.296.068	73.959.181	74.792.294	75.293.408
	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165
VD Comercial											309.600.000
Inversiones											
Terrero	(548.682.982)										
Construcción	(338.684.509)										
Equipamiento Interno	(196.938.003)										
Patios Exteriores	(11.772.235)										
Capital de Trabajo	(1.288.236)										
Reinversiones	(33.202.708)										
	(581.885.690)										
FLUJO DE CAJA											
	(27.070.830)	29.060.871	29.060.871	40.318.386	57.789.202	69.884.425	72.854.592	75.163.232	76.826.346	77.159.459	387.760.573
TD											
	8%										
VAN											
	(110.509.500)										
TIR											
	5,079%										

Tabla 23: Flujo del inversionista con ambos establecimientos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - CON 2 ESTABLECIMIENTOS											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad JI	72.449.292	208.531.180	237.780.861	280.085.943	308.388.539	313.502.532	315.856.950	317.860.701	319.864.452	321.868.203	
Ingresos Mensualidad SC	47.340.000	161.306.667	186.554.667	222.732.100	247.840.179	250.862.942	251.213.609	251.213.609	251.213.609	251.213.609	251.213.609
Ingresos Matriculas	17.439.292	28.894.513	30.946.195	32.585.044	34.395.324	36.205.605	38.015.885	39.826.165	41.636.445	43.446.726	43.446.726
	7.670.000	18.330.000	20.280.000	24.768.799	26.153.035	26.433.985	26.627.456	26.820.927	27.014.398	27.207.869	27.207.869
Costos Operacionales											
Subdirectora	(85.800.000)	(95.400.000)	(99.200.000)	(100.800.000)	(100.800.000)	(100.800.000)	(100.800.000)	(100.800.000)	(100.800.000)	(101.800.000)	(103.200.000)
Parulitarias	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)	(13.200.000)
Auxiliares	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)	(38.400.000)
Manipuladora de Alimentos	(21.000.000)	(27.400.000)	(29.600.000)	(31.200.000)	(31.200.000)	(31.200.000)	(31.200.000)	(31.200.000)	(31.200.000)	(32.200.000)	(33.600.000)
Profesores Talleres	(4.800.000)	(8.000.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)
	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)	(8.400.000)
Gastos de Adm. y Vtas.											
Portero/Guardia	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)	(52.877.200)
Auxiliar de Aseo	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)	(4.560.000)
Contador	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)	(7.200.000)
Jardinerio	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)
Generales	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)	(840.000)
Patente Comercial	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)	(38.317.200)
	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)	(760.000)
Resultado Operacional											
- Depreciación	(66.227.908)	60.253.980	85.703.661	126.408.743	154.711.339	159.825.332	162.179.750	164.183.501	165.187.252	165.791.003	165.791.003
	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)	(4.860.246)
RAII	(71.088.154)	55.393.734	80.843.415	121.548.497	149.851.093	154.965.086	157.319.504	159.323.255	160.327.006	160.930.757	160.930.757
Impuestos (17%)	12.084.986	(9.416.935)	(13.743.381)	(20.663.244)	(25.474.686)	(26.344.065)	(26.744.316)	(27.084.953)	(27.255.591)	(27.358.229)	(27.358.229)
RDIJ	(59.003.168)	45.976.799	67.100.035	100.885.253	124.376.407	128.621.021	130.575.188	132.238.301	133.071.415	133.572.528	133.572.528
+ Depreciación	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246	4.860.246
VD Comercial											480.847.500
Inversiones											
Terreno	(891.630.051)										
Construcción	(526.019.379)										
Equipamiento Interno	(344.641.505)										
Paltos Exteriores	(18.392.696)										
Capital de Trabajo	(2.576.471)										
Reinversiones	(66.227.908)										
FLUJO DE CAJA	(957.857.959)	(54.142.922)	50.837.045	105.745.499	128.276.653	132.681.268	135.435.434	137.098.548	137.131.661	137.131.661	619.280.274
TD	8%										
VAN	(150.733.742)										
TIR	5,593%										

4.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Después de analizar los resultados de las proyecciones de los flujos, tanto para el establecimiento de Lo Barnechea como para el establecimiento de El Golf, se realizó un estudio de sensibilidad para los 3 flujos del inversionista presentados en el apartado anterior. Debido a que se ocupó un criterio bastante conservador y pesimista, se hizo un análisis de sensibilidad en base a 2 variables en forma separada e independiente una de la otra. Estas variables fueron: la cantidad demanda y el precio.

Sensibilidad de la Cantidad Demanda

Como bien es sabido, la demanda inicial que se utilizó para la proyección de la demanda de los flujos, es la misma demanda que tuvo el establecimiento del inversionista durante sus 3 primeros años de funcionamiento. Sin embargo, el nuevo establecimiento tendrá un nombre ya conocido, un prestigio y una tradición abordo, a diferencia de lo sucedido con el JI y SC del inversionista en sus inicios. Por lo tanto, es muy probable que la demanda del o los nuevos establecimientos sea superior a la demanda considerada para la proyección de los flujos y, por ende, presente una mayor rapidez en alcanzar la capacidad máxima del establecimiento.

Es por este motivo, que se analizó cuánto debiera variar la demanda para alcanzar un VAN igual a cero. Como resultado de esta estimación, se obtuvo que la demanda del establecimiento de Lo Barnechea debiera aumentar un 18%, y la demanda del JI y SC de El Golf un 28%. El aumentar esta variable significó que, para el caso del establecimiento de Lo Barnechea, en vez de lograr su máxima capacidad en el quinto año, esta se logró al cuarto al igual que para el JI de El Golf. En el caso de este último establecimiento, la capacidad máxima se logra al cuarto año para el JI, y al séptimo año para la SC a diferencia de la demanda inicialmente contabilizada, en que no se alcanza la capacidad máxima durante los 10 años de proyección considerados para el caso de la SC.

En las tablas 24 y 25 se puede apreciar los nuevos flujos del inversionista considerando los aumentos anteriormente descritos.

Tabla 24: Flujo del inversionista del JI Lo Barnechea con aumento en la demanda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - LO BARNECHEA - VARIACION DEMANDA											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad JI	31.460.301	104.686.729	104.686.729	119.890.575	134.547.832	136.416.144	136.602.975	136.621.658	136.621.658	136.621.658	136.621.658
Ingresos Matriculas	27.931.933	95.175.475	95.175.475	110.072.506	123.460.548	125.328.859	125.515.690	125.534.373	125.534.373	125.534.373	125.534.373
	3.528.368	9.511.254	9.511.254	9.818.069	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285	11.087.285
Costos Operacionales											
Subdirectora	(34.800.000)	(38.200.000)	(38.200.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)
Parvularias	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)
Auxiliares	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)
Manipuladora de Alimentos	(7.200.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)
Profesores Talleres	(2.400.000)	(3.400.000)	(3.400.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)
	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Gastos de Adm. y Vtas.											
Portero/Guardia	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)
Auxiliar de Aseo	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)
Contador	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)
Jardinero	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Generales	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)
Patente Comercial	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)
	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)
Resultado Operacional											
- Depreciación	(28.224.899)	(41.601.529)	(41.601.529)	55.405.375	70.062.632	71.930.944	72.117.775	72.136.458	72.136.458	72.136.458	72.136.458
	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)
RAII	(30.217.980)	39.608.448	39.608.448	53.412.294	68.069.551	69.937.863	70.124.694	70.143.377	70.143.377	70.143.377	70.143.377
Impuestos (17%)	5.137.057	(6.733.636)	(6.733.636)	(9.080.090)	(11.571.824)	(11.889.437)	(11.921.198)	(11.924.374)	(11.924.374)	(11.924.374)	(11.924.374)
RDIII	(25.080.923)	32.875.012	32.875.012	44.332.204	56.497.727	58.048.426	58.203.496	58.219.003	58.219.003	58.219.003	58.219.003
+ Depreciación	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081
VD Comercial											171.247.500
Inversiones											
Terreno	(342.947.068)										
Construcción	(187.334.869)										
Equipamiento Interno	(147.703.502)										
Pavios Exteriores	(6.620.462)										
Capital de Trabajo	(1.288.236)										
	(28.224.899)										
Reinversiones											
FLUJO DE CAJA	(371.171.967)	(25.087.842)	34.868.093	46.025.285	58.490.809	59.561.507	59.896.577	60.212.084	60.212.084	59.912.084	231.459.584
TD	8%										
VAN	0										
TIR	8.000%										

Tabla 25: Flujo del inversionista del JI y SC El Golf con aumento en la demanda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - EL GOLF - VARIACIÓN DEMANDA											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad SC	58,796,350	155,022,199	174,701,344	182,617,761	185,942,424	188,899,335	191,980,411	194,337,737	196,183,610	197,453,772	197,453,772
Ingresos Mensualidad JI	22,393,155	37,102,384	39,736,873	42,073,711	44,547,973	47,167,742	49,941,573	52,230,258	54,038,201	55,278,436	55,278,436
Ingresos Matriculas	30,393,779	103,563,986	119,774,002	124,960,205	125,478,825	125,530,687	125,535,873	125,536,392	125,536,444	125,536,449	125,536,449
	6,009,416	14,355,828	15,190,469	15,583,845	15,915,625	16,200,907	16,502,965	16,571,087	16,608,965	16,638,887	16,638,887
Costos Operacionales											
Subdirectora	(52,800,000)	(59,800,000)	(62,000,000)	(63,600,000)	(63,600,000)	(63,600,000)	(63,600,000)	(63,600,000)	(63,600,000)	(63,600,000)	(63,600,000)
Parvularias	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)	(6,600,000)
Auxiliares	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)
Manipuladora de Alimentos	(15,600,000)	(20,200,000)	(22,400,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)	(24,000,000)
Profesores Talleres	(2,400,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)	(4,800,000)
	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)	(4,200,000)
Gastos de Adm. y Vias.											
Potero/Guardia	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)	(21,992,000)
Auxiliar de Aseo	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)	(2,280,000)
Contador	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)	(3,600,000)
Jardineria	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)	(600,000)
Generales	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)
Patente Comercial	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)	(20,712,000)
	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)	(380,000)
Resultado Operacional											
- Depreciación	(21,995,650)	67,230,199	84,709,344	91,025,761	94,350,424	97,307,335	100,388,411	102,745,737	104,591,610	105,861,772	105,861,772
	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)	(2,867,165)
RAII	(24,862,815)	64,363,034	81,842,179	88,158,596	91,483,259	94,440,170	97,521,246	99,878,572	101,724,445	102,994,607	102,994,607
Impuestos (17%)	4,226,679	(10,941,716)	(13,913,170)	(14,986,961)	(15,552,154)	(16,054,829)	(16,578,612)	(16,979,357)	(17,293,156)	(17,509,083)	(17,509,083)
RDII	(20,636,136)	53,421,318	67,929,009	73,171,635	75,931,105	78,385,341	80,942,634	82,899,215	84,431,290	85,485,524	85,485,524
+ Depreciación	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165	2,867,165
VD Comercial											309,600,000
Inversiones											
Terreno	(548,682,982)										
Construcción	(338,684,509)										
Equipamiento Interno	(196,938,003)										
Patios Exteriores	(11,772,235)										
Capital de Trabajo	(1,288,236)										
Reinversiones	(21,995,650)										
FLUJO DE CAJA	(570,678,632)	(17,668,971)	56,288,483	70,296,174	76,038,800	80,752,506	83,809,799	85,766,380	86,798,455	87,952,688	88,262,311
TD	8%										
VAN	0										
TIR	8.000%										

Estos flujos dan como resultado que cualquier aumento de la demanda por sobre el 18% en el establecimiento de Lo Barnechea, y sobre el 28% en el establecimiento de El Golf, provoca un VAN positivo y por ende un aumento de la TIR, mejorando así la rentabilidad del inversionista.

En las siguientes tablas se muestra un cuadro resumen de la variación de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones de la demanda en cada establecimiento.

Tabla 26: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones de la demanda en el establecimiento de Lo Barnechea

Variación de la Cantidad Demandada							
	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%
VAN	\$ 0	\$ 3.803.312	\$ 7.617.363	\$ 11.356.263	\$ 15.026.249	\$ 18.696.236	\$ 22.281.028
TIR	8%	8,16%	8,32%	8,48%	8,63%	8,79%	8,95%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones de la demanda en el establecimiento de El Golf

Variación de la Cantidad Demandada							
	28%	30%	32%	34%	36%	38%	40%
VAN	\$ 0	\$ 5.809.842	\$ 12.776.933	\$ 19.427.589	\$ 25.771.116	\$ 31.880.212	\$ 37.505.661
TIR	8%	8,16%	8,35%	8,53%	8,70%	8,87%	9,03%

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar ambas tablas, se puede apreciar que un aumento de 2% de la demanda tiene un mayor efecto en la TIR del flujo del establecimiento de El Golf que en el flujo del establecimiento de Lo Barnechea, ya que este último no cuenta con SC por lo que la capacidad de niños es menor.

Debido a que la cantidad demandada es una variable externa, no se puede influir directamente en ella para obtener una mayor rentabilidad. Sin embargo, debido a que como ya se mencionó, los flujos fueron construidos bajo un criterio conservador, se cree que existe una alta probabilidad que la demanda aumente hasta un 30%. No obstante, se considera que un porcentaje mayor tendría una probabilidad bastante baja que pueda suceder.

Sensibilidad del Precio

Al igual que en el estudio de la sensibilidad de la demanda, se realizó un estudio de la sensibilidad del precio para saber qué sucede con la rentabilidad del inversionista si esta variable cambia.

En las tablas 28 y 29 se considera el flujo del inversionista del JI de Lo Barnechea y del JI y SC de El Golf considerando una variación en el precio.

Al realizar la sensibilización del flujo del inversionista de Lo Barnechea, esta arrojó que con un aumento del 6,324% en los precios, el VAN se hace cero, y por lo tanto la tasa de descuento y la TIR serán las mismas. En el caso del flujo del inversionista de El Golf, esta sensibilización arrojó que si el precio del servicio por JI y SC aumenta por sobre un 12,876% se obtiene un VAN positivo, y por ende se alcanza una rentabilidad mayor a la exigida.

Tabla 28: Flujo del inversionista del JI de Lo Barnechea con un aumento del precio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - LO BARNECHEA - VARIACIÓN PRECIO											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad JI	28.346.044	94.323.784	108.022.600	129.562.103	143.545.575	145.152.540	145.338.961	145.338.961	145.338.961	145.338.961	145.338.961
Ingresos Matrículas	25.166.949	85.754.050	99.176.423	118.409.114	131.757.103	133.364.068	133.550.489	133.550.489	133.550.489	133.550.489	133.550.489
	3.179.095	8.569.734	8.846.177	11.152.988	11.788.472	11.788.472	11.788.472	11.788.472	11.788.472	11.788.472	11.788.472
Costos Operacionales											
Subdirectora	(34.800.000)	(38.000.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)	(39.600.000)
Parvularias	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)
Auxiliares	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)	(14.400.000)
Manipuladora de Alimentos	(7.200.000)	(9.400.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)	(9.600.000)
Profesores Talleres	(2.400.000)	(3.400.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)
	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Gastos de Adm. y Vtas.											
Portero/Guardia	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)	(24.885.200)
Auxiliar de Aseo	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)
Contador	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)
Jardinero	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Generales	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)
Patente Comercial	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)	(17.605.200)
	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)
Resultado Operacional											
- Depreciación	(31.339.156)	31.438.584	43.537.400	65.076.903	79.060.375	80.667.340	80.853.761	80.853.761	80.853.761	80.853.761	80.853.761
	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)	(1.993.081)
RAI	(33.332.237)	29.445.503	41.544.319	63.083.821	77.067.293	78.674.258	78.860.680	78.860.680	78.860.680	78.860.680	78.860.680
Impuestos (17%)	5.666.480	(5.005.735)	(7.062.534)	(10.724.250)	(13.101.440)	(13.374.624)	(13.406.316)	(13.406.316)	(13.406.316)	(13.406.316)	(13.406.316)
RDI	(27.665.757)	24.439.767	34.481.785	52.359.572	63.965.853	65.299.634	65.454.364	65.454.364	65.454.364	65.454.364	65.454.364
+ Depreciación	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081	1.993.081
VD Comercial											171.247.500
Inversiones											
Terreno	(342.947.069)										
Constitución	(187.334.869)										
Equipamiento Interno	(147.703.502)										
Pavos Exteriores	(6.620.462)										
Capital de Trabajo	(1.288.236)										
	(31.339.156)										
Reinversiones											
											(300.000)
FLUJO DE CAJA	(374.286.224)	(25.672.675)	26.432.849	54.352.653	65.478.935	66.992.716	67.447.446	67.447.446	67.447.446	67.447.446	238.694.946
TD	8%										
VAN	0										
TIR	8.000%										

Tabla 29: Flujo del Inversionista del JI y SC de El Golf con un aumento del precio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DEL INVERSIONISTA - EL GOLF - VARIACION PRECIO											
Ingresos Operacionales											
Ingresos Mensualidad JI	51.685.099	135.245.535	153.718.454	178.603.950	195.705.641	199.772.123	202.231.785	204.493.538	206.755.291	209.017.044	
Ingresos Mensualidad SC	26.717.738	91.038.218	105.287.678	125.705.489	139.875.981	141.581.967	141.779.876	141.779.876	141.779.876	141.779.876	
Ingresos Matriculas	19.684.767	32.614.957	34.930.812	36.780.679	38.824.050	40.867.421	42.910.792	44.954.163	46.997.534	49.040.905	
	5.282.595	11.592.360	13.499.964	16.117.782	17.005.610	17.322.735	17.541.117	17.759.499	17.977.881	18.196.263	
Costos Operacionales											
Subdirectora	(51.000.000)	(57.400.000)	(59.600.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(61.200.000)	(63.600.000)
Panularias	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)	(6.600.000)
Auxiliares	(13.800.000)	(18.000.000)	(20.000.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(21.600.000)	(24.000.000)
Manipuladora de Alimentos	(2.400.000)	(4.600.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)	(4.800.000)
Profesores Talleres	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)	(4.200.000)
Gastos de Adm. y Vtas.											
Portero/Guardia	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)	(2.280.000)
Auxiliar de Aseo	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)	(3.600.000)
Contador	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Jardinero	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)
Generales	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)	(20.712.000)
Patente Comercial	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)	(380.000)
Resultado Operacional	(27.306.901)	49.853.535	66.126.454	89.411.950	106.513.641	110.580.123	113.039.785	115.301.538	116.563.291	117.425.044	
- Depreciación	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	(2.867.165)	
RAII	(30.174.065)	46.986.370	63.259.289	86.544.785	103.646.476	107.712.958	110.172.620	112.434.373	113.696.126	114.557.879	
Impuestos (17%)	5.129.591	(7.987.683)	(10.754.079)	(14.712.614)	(17.619.901)	(18.311.203)	(18.729.345)	(19.113.843)	(19.328.341)	(19.474.839)	
RDII	(25.044.474)	38.998.687	52.505.210	71.832.172	86.026.575	89.401.755	91.443.275	93.320.530	94.367.785	95.083.040	
+ Depreciación	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	2.867.165	
VD Comercial											309.600.000
Inversiones	(548.682.982)										
Terreno	(338.684.509)										
Construcción	(196.938.003)										
Equipamiento Interno	(11.772.235)										
Paltos Exteriores	(1.288.236)										
Capital de Trabajo	(27.306.901)										
Reinversiones											
FLUJO DE CAJA	(575.989.883)	(22.177.309)	41.865.852	54.872.375	74.699.337	88.413.740	91.768.920	94.310.440	96.187.695	96.734.950	407.550.205
TIR	8%										
VAN	0										
TIR	8.000%										

En las siguientes tablas se puede apreciar un resumen de la variación de los principales índices del flujo de caja para cada establecimiento dependiendo de la variación del precio.

Tabla 30: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones del precio en el establecimiento de Lo Barnechea

		Variación del Precio					
	6,324%	8%	10%	12%	14%	16%	
VAN	\$ 0	\$ 10.658.324	\$ 23.378.965	\$ 36.099.607	\$ 48.820.248	\$ 61.540.889	
TIR	8%	8,42%	8,92%	9,42%	9,908%	10,40%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Cuadro resumen de los principales índices del flujo de caja ante distintas variaciones del precio en el establecimiento de El Golf

		Variación del Precio					
	12,876%	14%	16%	18%	20%	22%	
VAN	\$ 0	\$ 9.647.284	\$ 26.812.538	\$ 43.977.793	\$ 61.143.048	\$ 78.308.303	
TIR	8%	8,25%	8,69%	9,13%	9,57%	10,00%	

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el precio es una variable más bien interna, se puede manejar directamente para aumentar los ingresos de los establecimientos. Sin embargo, se debe tener especial cuidado con esta herramienta, ya que, si bien por un lado aumentan los ingresos, por otro lado podría producirse la disminución de la demanda. No obstante, un aumento de 6,324% se considera bastante razonable y se cree que no la afectaría.

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado todos los estudios pertinentes para la correcta y completa preparación y evaluación del proyecto, se ha llegado a la conclusión que se debe concretar el proyecto de un JI en la comuna de Lo Barnechea. Si bien el flujo puro para esta alternativa resultó ser menos rentable que la tasa exigida del 8%, con una TIR de 3,833%, este escenario mejora en el flujo del inversionista, debido a que se aprovechan las economías de escala generando una rentabilidad de 6,379%, aunque ésta sigue siendo menor a la rentabilidad exigida. Se debe recordar que ambos resultados fueron obtenidos bajo un criterio conservador, por lo que, de acuerdo al análisis de sensibilidad del precio, se necesita aumentar en un 6,324% los precios para lograr un VAN igual a cero y, por ende, alcanzar la rentabilidad exigida del proyecto. Además se considera que la demanda utilizada fue subestimada, ya que el establecimiento debería presentar una demanda mayor al contar con todas las ventajas de constituirse como el segundo establecimiento de una empresa bajo el mismo nombre. Se estimó que si la demanda fuese un 18% mayor, el proyecto renta lo exigido. Por lo tanto, la recomendación de invertir en un JI en Lo Barnechea se sustenta en estos antecedentes, ya que se cree que un aumento de 6,324% es bastante moderado y no alcanzaría a generar variaciones negativas en la demanda y, por otro lado, una demanda 18% más alta que la utilizada para generar los flujos es bastante probable.

Por otro lado, se estima que la instalación de un JI y SC en Las Condes, cercano al barrio El Golf, no debería ejecutarse, ya que presenta menores rendimientos que el proyecto del JI en lo Barnechea y, por lo tanto, una rentabilidad menor aún que la exigida. Esto se debe principalmente al excesivo costo del terreno lo cual se traduce en una alta inversión. Para visualizar lo costoso del terreno en El Golf, se puede observar que la diferencia entre el terreno del establecimiento en Las Condes y el terreno del establecimiento de Lo Barnechea es de \$138.352.500, lo cual obviamente va a provocar resultados bastante disímiles entre los dos flujos. Si el inversionista encontrase un terreno de similares características por un valor de \$208.580.495 o inferior, se obtendría una rentabilidad igual o mayor a la exigida siendo recomendable invertir en este proyecto.

Con respecto a la realización de ambos establecimientos, ésta no es recomendable debido a que la baja rentabilidad del establecimiento de El Golf disminuye la rentabilidad de realizar ambos proyectos. Ahora bien, si el inversionista lograra solucionar el alto precio del terreno en Las Condes, se recomienda realizar ambos proyectos ya que así se pueden alcanzar mayores economías de escala logrando una rentabilidad mayor.

Finalmente, se concluye que invertir en instalar sólo un establecimiento preescolar, sin tener uno previamente, no es rentable, por lo que se aconseja no invertir. Sin embargo, sí se recomienda hacerlo en caso de ya poseer uno o invertir en dos establecimientos al mismo tiempo pues, de esta manera, el proyecto presenta altas probabilidades de rentar lo mismo o más de lo exigido, dependiendo directamente de la inversión inicial en que deba incurrirse, ya que, como se puede observar en los distintos flujos presentados en la sección del estudio financiero, el flujo de caja es positivo y creciente a partir del segundo año de operación y por lo tanto, se puede inferir que el negocio en sí es bastante rentable.

BIBLIOGRAFÍA

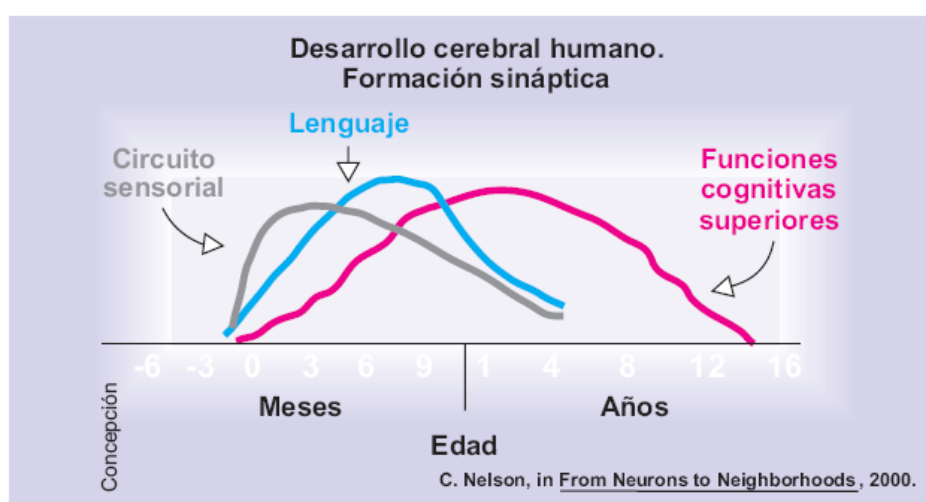
- (1) ADIMARK. Mapa Socioeconómico de Chile.
- (2) Gobierno de Chile – Dirección del Trabajo. Portal Institucional. [en línea] <<http://www.dt.gob.cl/1601/channel/html>> [consulta: 27 de agosto 2008].
- (3) Gobierno de Chile – MINVU. Observatorio Urbano Ministerio de Vivienda y Urbanismo. [en línea] <<http://www.observatoriourbano.cl/ppal.asp>> [consulta: 6 de octubre 2008].
- (4) INE y SENAME. Infancia y Adolescencia en Chile. Censos 1992-2002.
- (5) INE. Anuario Estadísticas Vitales. 2003.
- (6) INE. Fecundidad en Chile, Situación Reciente. 22 de noviembre de 2006.
- (7) INE. Chile: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo y Edad. País Urbano – Rural. 15 de junio de 2004.
- (8) JUNJI. Guía de Funcionamiento para Salas Cunas y Jardines Infantiles. 1997.
- (9) JUNJI. Junta Nacional de Jardines Infantiles y Salas Cunas. [en línea] <<http://www.junji.cl>> [consulta: 4 de septiembre 2008].
- (10) MINVU. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. [en línea] <<http://www.minvu.cl>> [consulta: 6 de octubre 2008].
- (11) MUNICIPALIDAD DE LA REINA. La Reina Comuna Parque. [en línea] <<http://www.lareina.cl>> [consulta: 15 de octubre 2008].
- (12) MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES. Las Condes Comuna Ciudad. [en línea] <<http://www.lascondes.cl>> [consulta: 15 de octubre 2008].

- (13) MUNICIPALIDAD DE LO BARNECHEA. Lo Barnechea Comuna Familia. [en línea] <<http://www.lobarnechea.cl>> [consulta: 15 de octubre 2008].
- (14) MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA. [en línea] <<http://www.providencia.cl>> [consulta: 15 de octubre 2008].
- (15) MUNICIPALIDAD DE VITACURA. [en línea] <<http://www.vitacura.cl>> [consulta: 15 de octubre 2008].
- (16) NASSIR SAPAG CHAIN Y REINALDO SAPAG CHAIN. Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ª ed. Santiago, McGraw-Hill. 2003.
- (17) PAULA PACHECO F., GREGORY ELACQUA y JOSÉ JOAQUÍN BRUNNER. Educación Preescolar, Estrategia Bicentenario. Escuela de Gobierno Universidad Adolfo Ibáñez.
- (18) VITAMINA. Sala Cuna y Jardín Infantil. [en línea] <<http://www.vitamina.cl>> [consulta: 13 de agosto 2008].

ANEXOS

Anexo N° 1

Desarrollo cerebral humano



Anexo N° 2

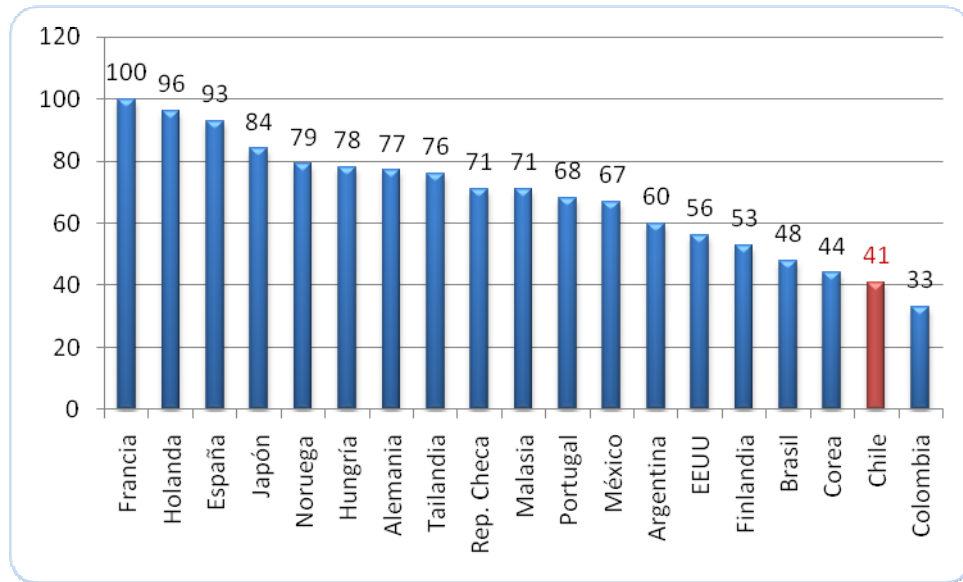
Población en educación preescolar por quintil de ingreso autónomo (porcentaje)

Quintil de Ingreso	Año					
	1990	1992	1994	1996	1998	2000
I	16,9	19,8	21,1	22,3	23,6	25,2
II	17,5	22,1	22,7	26,8	29,1	29,6
III	20,4	23,9	27,2	30	30,5	32,7
IV	27,2	27,9	33,4	36,8	34,8	37,6
V	32,4	44,6	46	48,4	44,8	50,5
Total	20,9	24,7	26,9	29,8	30,3	32,3

Fuente: MIDEPLAN: Encuestas CASEN 1990-2000.

Anexo N° 3

Baja cobertura en educación preescolar en Chile para niños de 3 a 6 años, 2002



Fuente: UNESCO, 2002.

Anexo N° 4

Población por tramos de edad y variación

Edad	CENSO					
	1992		2002		Variación Periodo	
	N°	%	N°	%	N°	%
0-4	1.452.635	10,9	1.151.076	7,6	-301.559	-20,8
5-9	1.245.119	9,3	1.316.598	8,7	71.479	5,7
10-14	1.231.714	9,2	1.422.452	9,4	190.738	15,5
15-19	1.217.129	9,1	1.280.089	8,5	62.960	5,2
20-24	1.208.011	9	1.201.426	7,9	-6.585	-0,5
25-29	1.223.938	9,2	1.192.724	7,9	-31.214	-2,6
30-34	1.130.910	8,5	1.200.191	7,9	69.281	6,1
35-39	931.163	7	1.235.000	8,2	303.837	32,6
40-44	768.467	5,8	1.131.758	7,5	363.291	47,3
45-49	647.122	4,8	904.666	6	257.544	39,8
50-54	547.048	4,1	759.003	5	211.955	38,7
55-59	439.588	3,3	603.974	4	164.386	37,4
60-64	428.513	3,2	499.902	3,3	71.389	16,7
65-69	307.911	2,3	399.287	2,6	91.376	29,7
70-74	229.218	1,7	348.118	2,3	118.900	51,9
75-79	163.851	1,2	219.331	1,5	55.480	33,9
80 y más	176.064	1,3	250.840	1,7	74.776	42,5
Total	13.348.401		15.116.435		1.768.034	

Fuente: INE y SENAME. Infancia y Adolescencia en Chile, Censos 1992-2002.

Anexo N° 5

Encuesta realizada a padres que tienen a sus hijos en un JI

Mamá y/o Papá:

Sabemos lo importante que es para usted la educación preescolar de sus hijos, es por este motivo que nos interesa conocer sus gustos y preferencias en relación a los Jardines Infantiles. Para nuestro estudio es muy importante su opinión, por lo cual solicitamos que conteste con la mayor honestidad posible las siguientes preguntas. No le tomará más de 5 minutos.

De antemano muchísimas gracias.

1. Señale la cantidad de hijos que usted tiene según los siguientes rangos de edades y además indique si éstos asisten a un Jardín Infantil:

Edad	N° de Hijos	Asiste al Jardín
2 - 3 años		
3 - 4 años		
4 - 5 años		

2. Si usted pudiera elegir la ubicación del Jardín Infantil, ¿Cuál de las siguientes alternativas preferiría?

- Cercana al Hogar
- Cercana al Lugar de Trabajo
- Cercana al Lugar donde estudian sus otros hijos
- Indiferente

3. ¿Cuenta con la ayuda de una asesora del hogar (nana), que dentro de sus funciones esté el cuidado de su(s) hijo(s)?

Sí__

No__

4. ¿Cuál es el método de enseñanza bajo el cual le gustaría que se educaran sus hijos en su etapa preescolar?

- Modelo High Scope
- Modelo Waldorf
- Modelo Montessori
- Modelo Freinet
- Proyecto Optimist
- Ninguno en particular
- Otro (especifique cual) _____

5. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar mensualmente por jornada completa (con alimentación incluida)?

- Menos de \$150.000
- Entre \$150.000 y \$199.999
- Entre \$200.000 y \$249.999
- Entre \$250.000 y \$299.999
- Entre \$300.000 y \$349.999
- Más de \$350.000

6. Marque con una cruz el nivel de importancia que usted le da a los siguientes conceptos y/o características a la hora de elegir un Jardín Infantil.

		No Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1.	Que esté enrolada/acreditada por la JUNJI.					
2.	Precio de la mensualidad					
3.	Infraestructura (tecnología, comodidad de las salas, cunas, sillas)					
4.	Cantidad de niños por educadora					
5.	Alimentación (nutricionista a cargo de las comidas, minuta balanceada)					
6.	Evaluación médica periódicamente					
7.	Flexibilidad de horarios (entrada/salida, extensión horario vespertino)					
8.	Seguridad del establecimiento (portero, guardias, cámaras de vigilancia, portones)					
9.	Limpieza del establecimiento					
10.	Trato del personal para con las guaguas					
11.	Nivel profesional de las Educadoras					
12.	Asistencia Sicológica / Sicipedagógica					
13.	Desarrollo de habilidades blandas (capacidad de expresión, integración, pro actividad)					
14.	Desarrollo de habilidades duras (capacidades analíticas, de asociación, comprensión)					

Comentarios/Observaciones:

¡Muchas Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo N° 6

Encuesta realizada a padres que tienen a sus hijos en una SC

Mamá y/o Papá:

Sabemos lo importante que es para usted la educación preescolar de sus hijos, es por este motivo que nos interesa conocer sus gustos y preferencias en relación a las Salas Cunas. Para nuestro estudio es muy importante su opinión, por lo cual solicitamos que conteste con la mayor honestidad posible las siguientes preguntas.

No le tomará más de 5 minutos.

De antemano muchísimas gracias.

1. Señale la cantidad de hijos que usted tiene según los siguientes rangos de edades y además indique si éstos asisten a una sala cuna:

Edad	N° de Hijos	Asiste Sala Cuna
0 - 1 año		
1 - 2 años		

2. Si usted pudiera elegir la ubicación de la Sala Cuna, ¿Cuál de las siguientes alternativas preferiría?

___ Cercana al Hogar

___ Cercana al Lugar de Trabajo

___ Cercana al Lugar donde estudian sus otros hijos

___ Indiferente

3. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar mensualmente por jornada completa (con alimentación incluida)?

- ___ Menos de \$150.000
- ___ Entre \$150.000 y \$199.999
- ___ Entre \$200.000 y \$249.999
- ___ Entre \$250.000 y \$299.999
- ___ Entre \$300.000 y \$349.999
- ___ Más de \$350.000

4. ¿Cuenta con la ayuda de una asesora del hogar (nana), que dentro de sus funciones esté el cuidado de su(s) hijo(s)?

Sí___ No___

5. Marque con una cruz el nivel de importancia que usted le da a los siguientes conceptos y/o características a la hora de elegir una Sala Cuna.

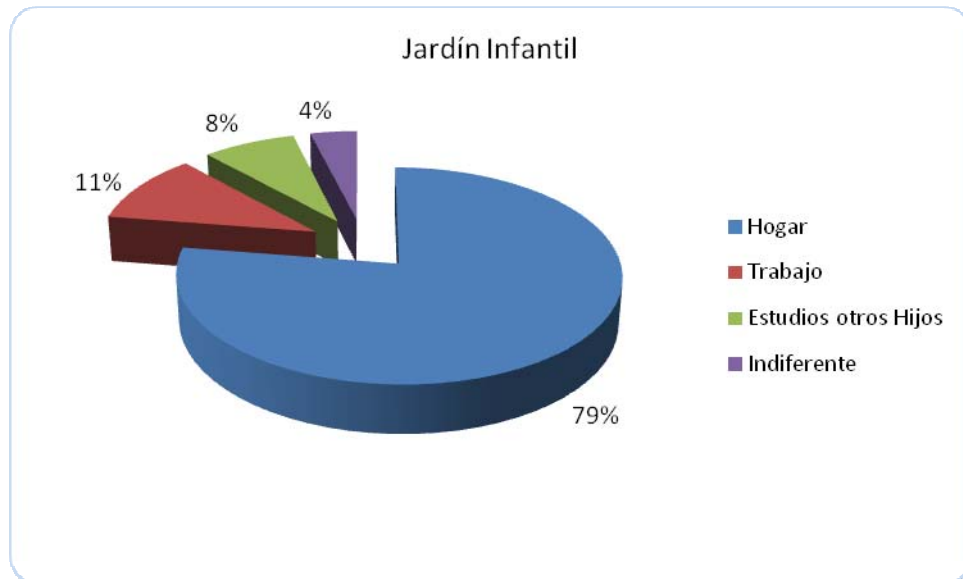
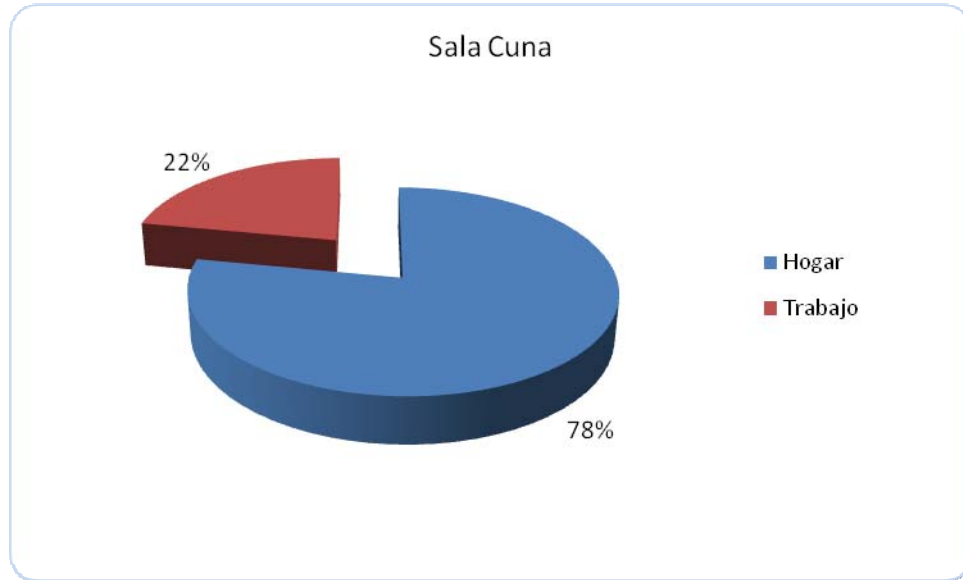
		No Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
1.	Que esté enrolada/acreditada por la JUNJI.					
2.	Precio de la mensualidad					
3.	Infraestructura (tecnología, comodidad de las salas, cunas, sillas)					
4.	Cantidad de guaguas por educadora					
5.	Alimentación (nutricionista a cargo de las comidas, minuta balanceada)					
6.	Evaluación médica periódicamente					
7.	Flexibilidad de Horarios (entrada/salida, extensión horario vespertino)					
8.	Seguridad del Establecimiento (portero, guardias, cámaras de vigilancia, portones)					
9.	Limpieza del establecimiento					
10.	Trato del personal para con las guaguas					
11.	Nivel Profesional de las Educadoras					

Comentarios/Observaciones:

¡Muchas Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo N° 7

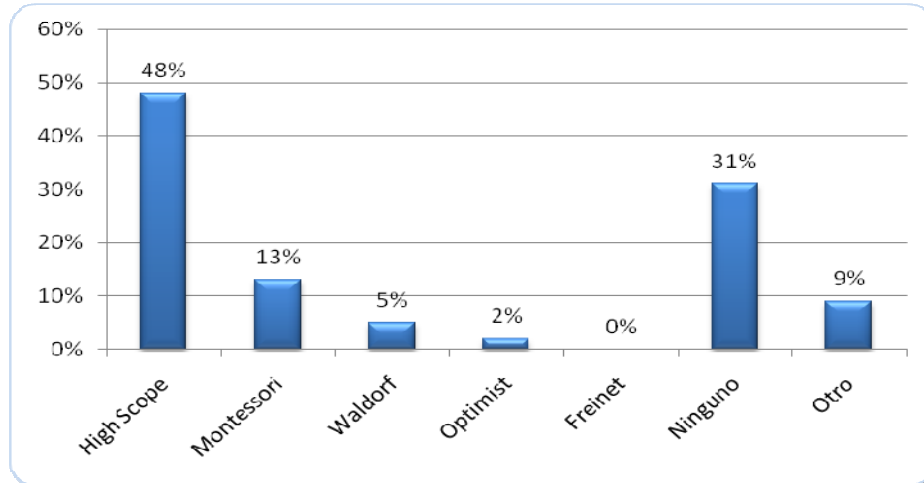
Preferencia de localización de establecimientos preescolares



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Anexo N° 8

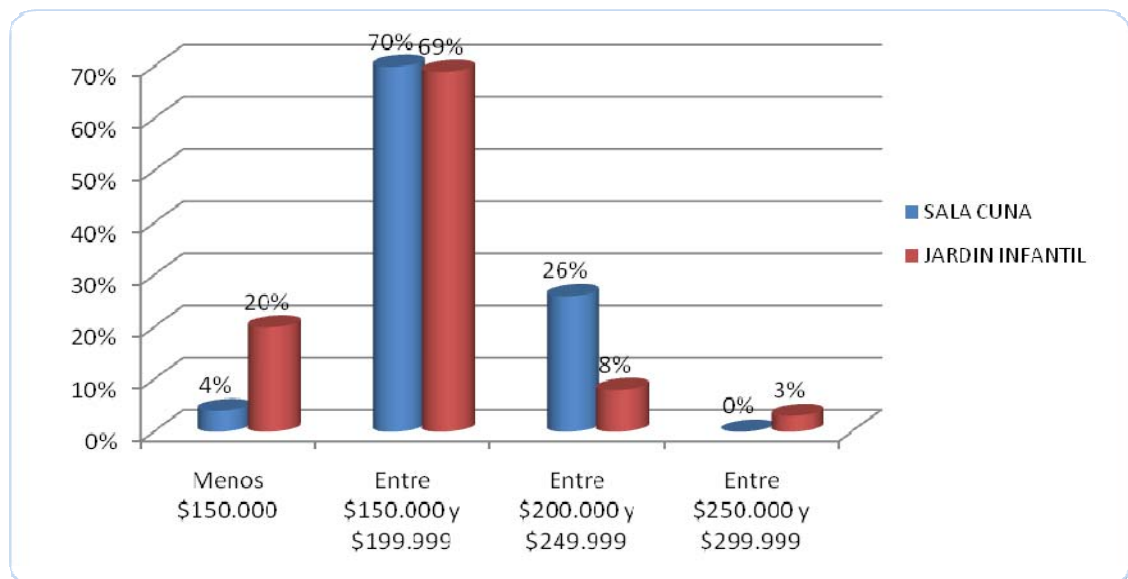
Preferencias por métodos de enseñanza



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Anexo N° 9

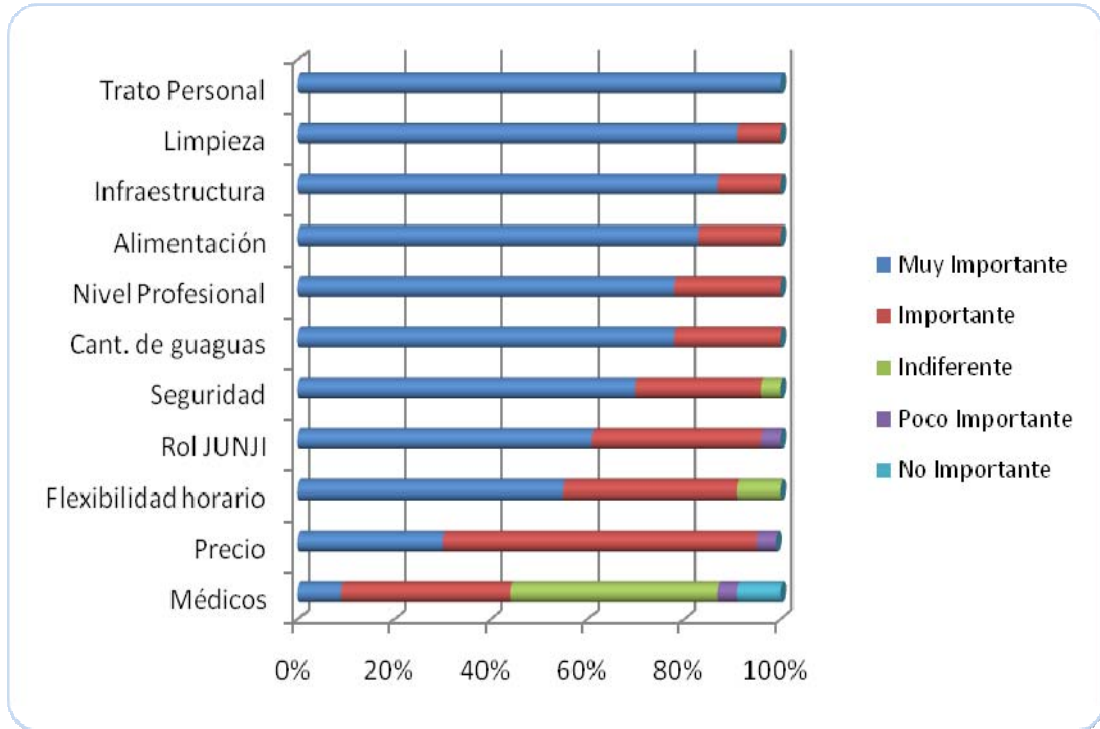
Disposición a pagar de los padres por SC y JI por jornada completa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Anexo N° 10

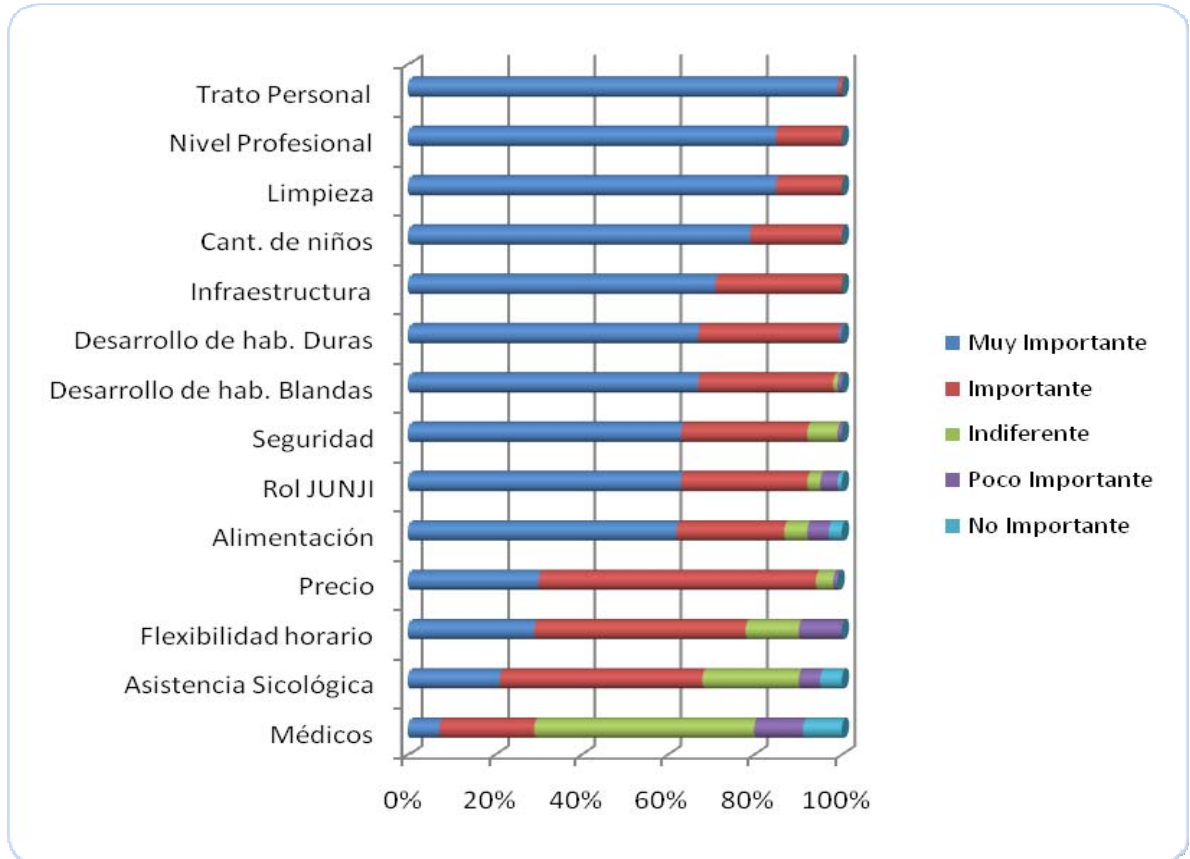
Grado de importancia de los atributos y características valorados por los padres, al momento de elegir una SC



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Anexo N° 11

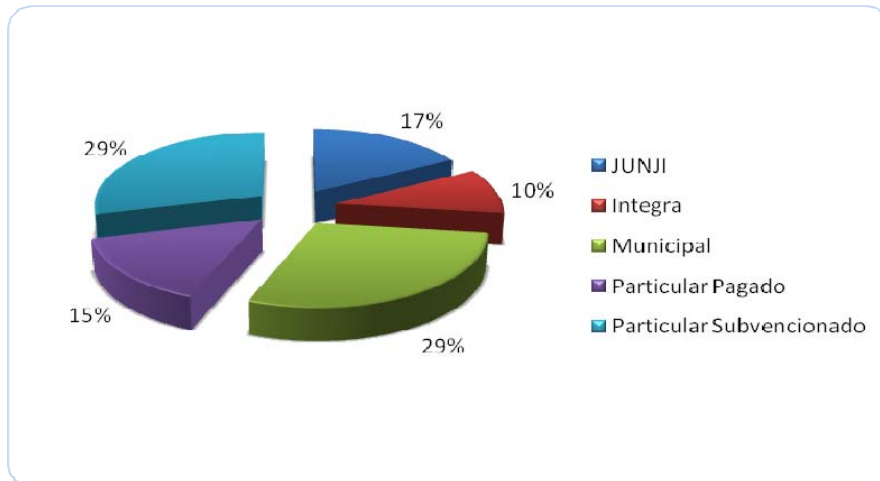
Grado de importancia de los atributos y características valorados por los padres, al momento de elegir un JI



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Anexo N° 12

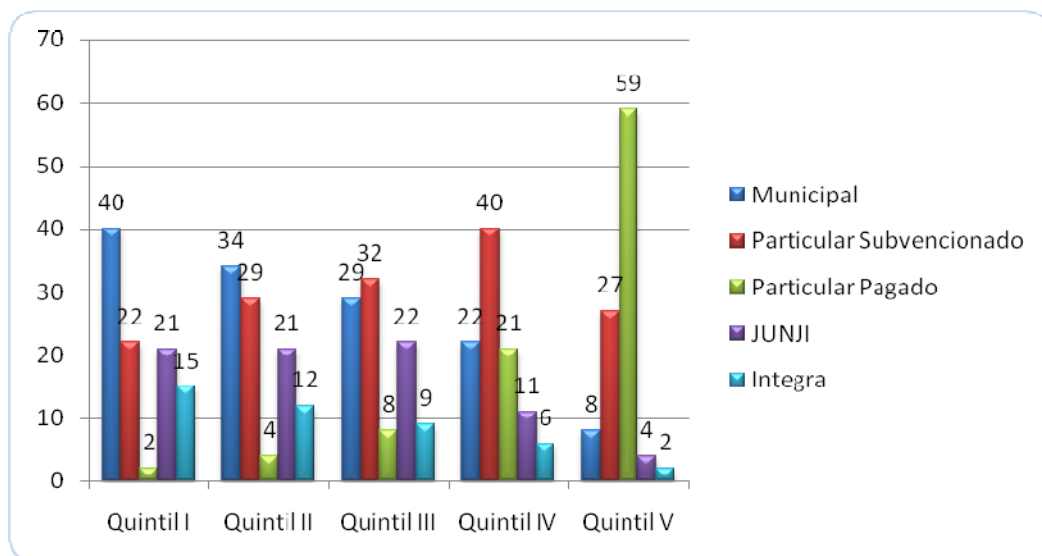
Distribución de la matrícula preescolar, según tipo de dependencia de la institución



Fuente: Educación Preescolar, Estrategia Bicentenario.

Anexo N° 13

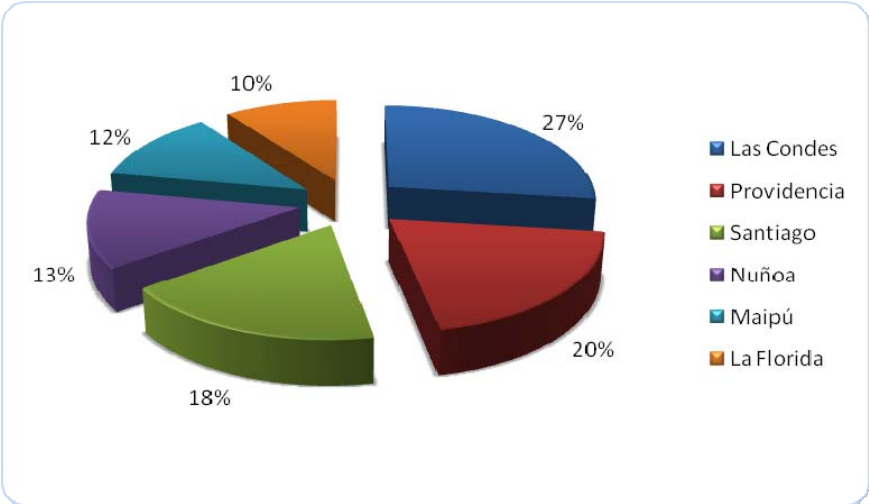
Distribución de la matrícula preescolar, según quintil de ingreso y tipo de establecimiento



Fuente: Educación Preescolar, Estrategia Bicentenario.

Anexo N° 14

Participación de mercado entre las 6 comunas con mayor participación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la JUNJI.

Anexo N° 15

Esquema de entrevistas realizadas a las directoras de los JI y SC

1. **¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento este establecimiento?** _____

2. **Con respecto al rol JUNJI, considera Usted que es un trámite...**

a. Difícil _____ Fácil _____

b. Engorroso _____ Expedito _____

c. Innecesario _____ Necesario _____

3. **¿Cuál es el método de enseñanza utilizado por el establecimiento?**

___ Modelo High Scope

___ Modelo Waldorf

___ Modelo Montessori

___ Modelo Freinet

___ Proyecto Optimist

___ Ninguno en particular

Otro (especifique cual) _____

4. **¿Realiza algún tipo de publicidad?**

___ Diario

___ Revistas

___ Televisión

___ Volantes/folletos

___ Internet (página web del establecimiento)

___ Internet (publicidad en otras páginas web)

___ Radio

___ Ninguno

Otro (especifique cual) _____

5. ¿Cuál es el principal enfoque del establecimiento?

___ Atraer clientes por la CALIDAD del establecimiento.

___ Atraer clientes por los PRECIOS CONVENIENTES del establecimiento.

___ Atraer clientes por FLEXIBILIDAD/EXTENSIÓN HORARIA.

6. ¿Ofrece el establecimiento algún tipo de promoción y/o descuento?

___ Ninguno

___ Descuento en la mensualidad por número de hijos matriculados.

___ Descuentos especiales (convenios) para padres de ciertas empresas.

Otro (especifique cual) _____

7. ¿Ofrece el establecimiento algún tipo de servicio adicional?

a. Actividades extra programáticas/talleres/cursos.

Incluido en la Mensualidad ___ Costo Adicional ___ No Aplica ___

b. Celebración de cumpleaños Pagos

Incluido en la Mensualidad ___ Costo Adicional ___ No Aplica ___

c. Otro (especifique cual) _____

8. ¿Tiene el establecimiento contacto con alguna entidad intermediaria entre ustedes y empresas que tengan madres y/o padres que requieran de su servicio?

SI ___

NO ___

Nombre _____

9. ¿Entre qué rangos se encuentran los precios de la mensualidad que su Sala Cuna o Jardín Infantil ofrece por la jornada completa?

SALA CUNA

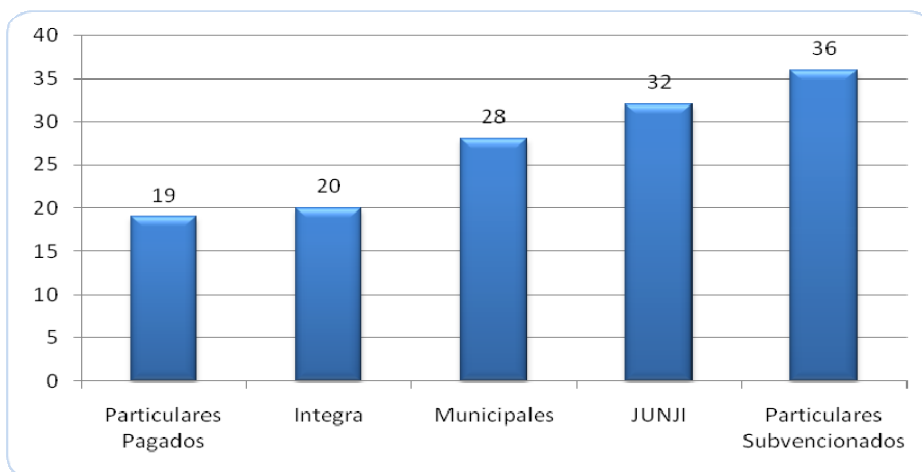
- Menos de \$150.000
- Entre \$150.000 y \$199.999
- Entre \$200.000 y \$249.999
- Entre \$250.000 y \$299.999
- Entre \$300.000 y \$349.999
- Más de \$350.000

JARDÍN INFANTIL

- Menos de \$150.000
- Entre \$150.000 y \$199.999
- Entre \$200.000 y \$249.999
- Entre \$250.000 y \$299.999
- Entre \$300.000 y \$349.999
- Más de \$350.000

Anexo 16

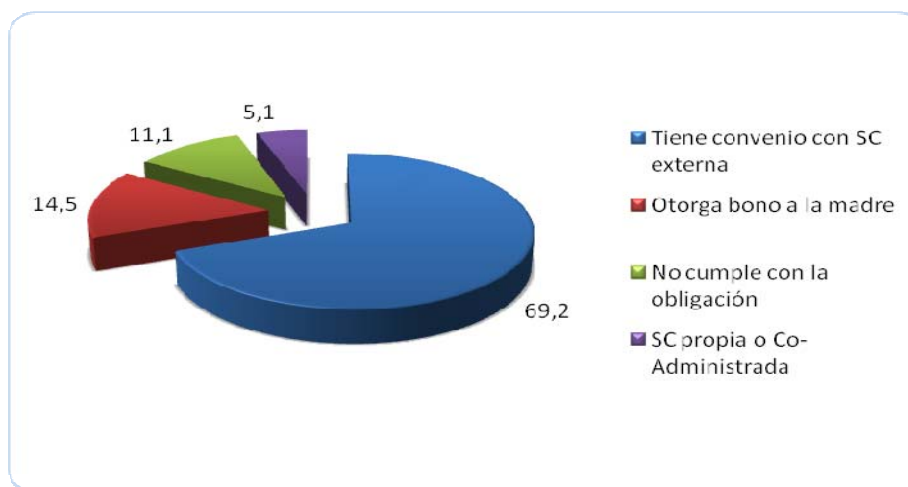
Número de niños por educadora, según tipo de establecimiento



Fuente: Educación Preescolar, Estrategia Bicentenario.

Anexo N° 17

Porcentaje de empresas que cumplen con el beneficio de sala cuna



Fuente: ENCLA 2006.

Anexo 18

Depreciaciones JI Lo Barnechea

Lo Barnechea	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Construcción	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875
Equipamiento Interno	\$ 490.206	\$ 490.206	\$ 490.206	\$ 490.206	\$ 490.206
Juguetes	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Juegos Exteriores	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081

Lo Barnechea	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Construcción	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875	\$ 1.402.875
Equipamiento Interno	\$ 490.206	\$ 490.206	\$ 490.206	\$ 490.206	\$ 490.206
Juguetes	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Juegos Exteriores	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081	\$ 1.993.081

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19

Depreciaciones JI y SC El Golf

El Golf	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Construcción	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500
Equipamiento Interno	\$ 871.665	\$ 871.665	\$ 871.665	\$ 871.665	\$ 871.665
Juguetes	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000
Juegos Exteriores	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165

El Golf	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Construcción	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500	\$ 1.870.500
Equipamiento Interno	\$ 871.665	\$ 871.665	\$ 871.665	\$ 871.665	\$ 871.665
Juguetes	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000
Juegos Exteriores	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165	\$ 2.867.165

Fuente: Elaboración propia.