



MBA - Magíster en Administración

PLAN DE NEGOCIO
OPERADOR LOGÍSTICO
Kinder Suppliers

Profesor Guía: Sr. Álvaro Acevedo R.

Equipo Ejecutivo: Miguel Aguilera S.
Esteban Lagos C.
Sandra López P.
Aracelly Salech M.

Santiago, Enero de 2007

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Oportunidad	4
2.1. Objetivo	5
2.2. Misión	5
2.3. Visión	6
3. Descripción del Servicio	6
4. Estrategia de Comercialización y Marketing	6
4.1. El Mercado	6
4.2. Análisis Porter	6
4.2.1. Barreras de Entrada y Salida	6
4.2.2. Intensidad de la Rivalidad	7
4.2.3. Poder de los Proveedores	7
4.2.4. Amenaza de Ingreso de Sustitutos	7
4.2.5. Amenaza de Nuevos Competidores:	7
4.2.6. Poder de los Clientes	8
4.3. Estrategia Competitiva	8
4.3.1. Calidad:	8
4.3.2. Alta Publicidad y Medios Intensivos:	8
4.3.3. Promoción de Ventas:	9
4.3.4. Tenacidad Competitiva:	9
4.3.5. Eficiencia de Nuestros Servicios:	9
4.3.6. Capacidades del Equipo:	9
4.4. Mix Comercial	9
4.4.1. Estrategia de Producto	9
4.4.2. Estrategia de Precio	10
4.4.2.1. Método de Fijación de Precio	10
4.4.3. Estrategia de Distribución	11
4.4.4. Plaza	11
4.4.5. Estrategia de Promoción	11
4.4.5.1. Marca	11
4.4.5.2. Plan de Medios	12
4.4.5.2.1. Principales Objetivos de la Campaña	12
5. Estimación de Ventas	13
5.1. Índices de Evaluación y Control de la Gestión Comercial	14
5.2. Control del plan anual	14
5.3. Control de Rentabilidad	14
6. Análisis FODA	14
6.1. Fortalezas	14
6.2. Oportunidades	14
6.3. Debilidades	15

6.4. Amenazas	15
7. Operaciones	15
7.1. Recursos Humanos	15
7.2. Equipo Ejecutivo	16
7.2.1. Participación en la inversión del Equipo Ejecutivo	17
7.2.2. Roles del Equipo Ejecutivo	17
8. Plan Financiero	17
8.1. Objetivo General	17
8.2. Objetivos Específicos de Finanzas	18
8.3. Políticas Financieras a Seguir	18
8.3.1 Políticas y Necesidades de Inversión	18
8.3.1.1. Corto Plazo	18
8.3.1.1.1. Capital de trabajo	18
8.3.1.2. Largo Plazo	19
8.3.2. Políticas de Financiamiento	19
8.3.2.1. Corto Plazo	19
8.3.3. Política de Proveedores	19
8.3.3.1. Corto Plazo	19
8.3.3.2. Largo Plazo	19
8.3.4. Política de Dividendos	19
8.4. Indicadores de Gestión de Acuerdo a las Políticas y Objetivos de Kinder Suppliers	20
8.4.1. Ciclo de Caja:	20
8.4.2. Situación de Tesorería:	20
8.4.3. Permanencia de Cuentas por Pagar:	20
8.4.4. Permanencia de inventario:	20
8.4.5. Costo de ventas:	20
8.5. Mecanismos de Control de Kinder Suppliers	20
8.5.1. Índice de Liquidez:	20
8.5.2. Índices de Rentabilidad:	20
8.5.3. Índices de Endeudamiento:	20
8.5.4. Situación de Tesorería:	20
8.5.5. Tasa de Solvencia:	20
8.5.6. Cobertura de Gastos Financieros:	21
8.6. Inversión Inicial	21
8.7. Valoración de Kinder Suppliers	21
8.7.1. Riesgo y Sensibilización	21
8.7.2. Flujo de Caja	21
8.7.3. Estado de Resultados	22
8.7.3.1. Método utilizado para el Valor Residual	23
8.8. Oferta al Inversionista	23
8.9. Pacto De Relación y Valores.	23
8.9.1. Estructura de la Sociedad	23
9. ANEXOS	24

1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios, tiene como objetivo evaluar la implementación de **Kinder Suppliers**, un operador logístico de materiales didácticos para la educación preescolar subvencionada.

En nuestro país, la educación preescolar 100% subvencionada se imparte en establecimientos con tres tipos de administración: Municipales, JUNJI y Fundación Integra, los que en conjunto agrupan a más de 5.240 establecimientos.

Una de las características que hace atractivo este proyecto se relaciona con el hecho de que hoy, existiendo un promedio de 18 llamados a licitación anuales (mecanismo mediante el cual determinan al proveedor de los materiales), la mitad de éstas son declaradas desiertas.

Existen deficiencias fundamentalmente al momento de abastecer y distribuir los materiales solicitados, todo lo cual nos lleva a visualizar como una oportunidad de negocio dirigir la logística entre la oferta y la demanda por este tipo de bienes.

Adicionalmente, en Chile, sólo la educación parvularia subvencionada por el Estado considera una inversión anual por más de MM\$2.975.

El monto de inversión inicial asciende a MM\$18. La tasa de descuento calculada asciende a 18,96%, obteniendo un VAN MM\$32 y una TIR de 56% ambos para el inversionista.

2. Oportunidad

La oportunidad de éxito en el desarrollo de este negocio se fundamenta en los siguientes aspectos:

No existe actualmente un operador logístico que satisfaga este mercado.

Nuestros clientes finales se encuentran concentrados sólo en 3 entidades, las que mediante procesos de licitación, deciden la compra de los materiales didácticos para la totalidad de los establecimientos que abastecen. Decisión de compra centralizada.

El pasado mes de diciembre se inauguró la sala cuna N° 800, con lo cual el año preescolar 2007 acogerá a más de 28.000 niños y niñas de entre 3 meses y 2 años de edad. Esta cifra representa un 90% de aumento en la cobertura pública, ya que a fines del año 2005 el número de salas cunas permitía una cobertura de 14.500 niños. Crecimiento del mercado.

De acuerdo a los datos de la encuesta CASEN, la cobertura preescolar ha evolucionado positivamente en los últimos años, hoy supera un tercio (35,1%) de los niños/as entre 0 y 5 años. Crecimiento del mercado.

El 56% de las matrículas se encuentran en el sector que recibe subvención directa del Estado; Municipales (29%), JUNJI (17%) e Integra (10%).

Desde el punto de vista económico, en Chile las instituciones educacionales gastan un 4,38% de los ingresos percibidos en materiales educativos; en comparación con países más desarrollados esto es bastante bajo; pero esta baja se sustenta en que el mercado cuenta con una escasa cantidad de competidores y oferta, por tanto la clave para el incremento en este porcentaje y por ende el éxito de **Kinder Suppliers**, son los canales de productos y distribución. Oportunidad de Negocio.

Chile ha experimentado cambios culturales y económicos durante las últimas décadas y a partir del año recién pasado, se le ha dado un mayor énfasis a la cobertura de la educación preescolar avalado por resultados de programas ya realizados en Estados Unidos, Francia y Alemania; en nuestro país esto recién está comenzando y para ello es necesario contar con insumos, materiales de enseñanza, didácticos y otros, actualizados, de manera oportuna y de alta calidad.

Existe poca oferta, innovación, disponibilidad de productos, lo cual se ve reflejado en el alto número de ítems declarados "desiertos" en los llamados a licitación.

Una de las principales quejas de los clientes se encuentra en el servicio de abastecimiento y distribución eficientes al cliente final. Oportunidad de aporte de mejora a la industria.

Los actuales proveedores son pocos y chicos, además se encuentran altamente focalizados, lo que sólo les permite dar respuesta parcial a los requerimientos de las licitaciones.

2.1. Objetivo

Kindergarten Suppliers como operador logístico, busca ser una empresa que maximizando sus utilidades, permita dar respuesta a la necesidad de concentrar en un solo ente articulador (abastecedor y distribuidor) que ofrezca un estándar de calidad adecuado, la adquisición de bienes para la educación preescolar de los establecimientos educacionales subvencionados.

Para el logro de su objetivo, **Kindergarten Suppliers** aprovechará las ventajas competitivas del grupo humano encargado de sacarla adelante como proyecto. Este grupo se encuentra compuesto por profesionales de las áreas financiera, comercial, comunicaciones y recursos humanos, quienes además cuentan con experiencia en materia de educación, formación y conocimiento del mercado para la industria educativa en etapa preescolar.

Nuestras medidas de cumplimiento del objetivo estarán dadas por:

Lograr el incremento paulatino del número de adjudicaciones en los llamados a licitación, esto es, a partir del 2º año de funcionamiento, lograr el 10% de las adjudicaciones.

Lograr desde nuestra primera adjudicación, cumplir con el 100% de los materiales adjudicados, distribuyéndolos de manera adecuada y en los tiempos solicitados.

Lograr la fidelización de nuestros clientes de tal manera de desarrollar un trabajo conjunto al momento de determinar las necesidades y tiempos de respuesta a fin de operar de manera eficiente, logrando el abastecimiento de los establecimientos educacionales en los plazos acordados.

Captar a otros potenciales clientes con las mismas necesidades (establecimientos privados, corporaciones y fundaciones orientadas a la educación preescolar).

2.2. Misión

Abastecer de manera centralizada, eficiente y oportuna los requerimientos específicos de bienes educacionales de nuestros clientes, ofreciéndoles productos innovadores, actualizados y de alta calidad.

2.3. Visión

Ser el operador logístico que coordine y determine la oferta disponible de material didáctico, que permita dar respuesta a la totalidad de la demanda, para así entregar una mejor educación a los niños en etapa preescolar de nuestro país.

Comenzaremos siendo un aporte para la educación preescolar subvencionada y paulatinamente pretendemos ir extendiendo nuestros servicios hacia los establecimientos privados.

3. Descripción del Servicio

Ofrecer a nuestros clientes, un servicio de abastecimiento y distribución de materiales didácticos que les permita proveer de manera eficiente a su red de establecimientos educacionales dependientes.

Colateralmente, nuestro servicio permitirá ofrecer a los actuales proveedores, la posibilidad de establecer una red de abastecimiento permanente, lo que les asegurará la producción del material necesario para dar respuesta eficiente a nuestros requerimientos.

4. Estrategia de Comercialización y Marketing

4.1. El Mercado

Actualmente el mercado de consumo de bienes educacionales (materiales didácticos) para establecimientos subvencionados se satisface de la concurrencia de pocos y en su gran mayoría pequeños proveedores, quienes además ser focalizados en pocos materiales, carecen de los recursos para satisfacer el 100% de la demanda y el proceso de abastecimiento y distribución. Por otra parte, las metas de gobierno apuntan a incrementar la cobertura para entregar enseñanza preescolar subvencionada a los sectores de menor ingreso y esta condición hace que el número de establecimientos se incremente año a año (sólo en el 2006, las salas cunas permitieron aumentar la cobertura en un 90%), por lo que la demanda por este tipo de insumos se está incrementando.

4.2. Análisis Porter

4.2.1. Barreras de Entrada y Salida

Las barreras de entrada a este mercado en términos generales pueden ser definidas como altas, esto debido principalmente a que los requerimientos de capital inicial son altos, ya que por un lado, los procesos de licitación obligan a la constitución de garantías de cumplimiento (estamos en presencia de procesos de licitación cuyos montos se acercan a los M\$150 y las boletas de garantía equivalen a entre el 5% y el 10% del total adjudicado). Por otro lado, la forma más eficiente de comenzar a operar esta empresa, es vía la subcontratación de muchas de sus operaciones, lo que involucra un costo adicional a un tercero, el cual sólo será eliminado en la medida que la empresa permita en el mediano y largo plazo, asumir con recursos propios las operaciones de almacenaje, abastecimiento y distribución.

El acceso a canales de distribución se constituye como otra barrera alta de entrada ya que el mercado demanda cobertura a nivel nacional.

Por su parte, las barreras de salida pueden ser consideradas bajas, en la medida que no existan compromisos pendientes de adjudicaciones. No existen costos muy altos por salir de este sector industrial, así como tampoco existen restricciones de carácter gubernamental que dificulten la salida.

4.2.2. Intensidad de la Rivalidad

La rivalidad entre los competidores es media, ya que existen varios, pero no es posible distinguir un líder que haga que el resto actúe como seguidor, es más bien una industria fragmentada, donde todos poseen participaciones de mercado más o menos homogéneas y todos los competidores buscan aumentar su cuota de mercado, lo que hace que la rivalidad sea medianamente fuerte. A lo anterior se suma las políticas de gobierno que claramente están enfocadas al incremento en la cobertura y por ende un crecimiento en la demanda, esta situación convierte en más atractivo el mercado y potencia la rivalidad entre los competidores.

4.2.3. Poder de los Proveedores

El poder que los proveedores tienen en términos generales es bajo, debido a que el mercado está dominado por varios de ellos, existen sustitutos para la producción de los materiales que proveen, y al ser la gran mayoría de ellos pequeño; su poder de negociación es bajo.

4.2.4. Amenaza de Ingreso de Sustitutos

La amenaza de ingreso de sustitutos es media, ya que existe una oferta latente de materiales que cumplen con las especificaciones de los objetivos curriculares. Además hay que considerar que el costo de cambio para el usuario es bajo, ya que las compra que efectúa, las realiza en altos porcentajes, en pocas veces.

4.2.5. Amenaza de Nuevos Competidores:

Existe una escasa amenaza de ingreso de nuevos competidores, debido a que las barreras para poder ingresar son altas, especialmente por los requerimientos de capital que necesita una empresa para poder acceder a esta industria, eso sin mencionar las barreras propias de ingresar a un sistema de licitación de fondos estatales. Esto es favorable para el sector industrial pues mientras menor sea el número de empresas que lo conforman, mayor es la rentabilidad de éste.

La competencia para *Kinder Suppliers* está dada fundamentalmente por todos aquellos proveedores de material didáctico que acuden a los llamados a licitación, entre ellos es posible distinguir:

Artel S.A.I.C.
ILOP
Cía. de Lapices y Afines Chile Ltda.
Carlos Lorca Cabrera
Distribuidora de Papeles Industriales S.A.
Imex Estado S.A.
Importadora y Distribuidora Pafer S.A.
Juan Manuel Azcorbebeitía Ltda.
Sociedad Inversiones e Inmobiliaria Hinzquin Ltda.

De este listado los más importantes, por capacidad logística son ARTEL S.A.I.C. e ILOP.

Actualmente el mercado de insumos para jardines infantiles se caracteriza por su atomización en términos de los incumbentes que participan en él, por lo que no existen en consecuencia, grandes proveedores de la industria en términos de su porcentaje de participación en las ventas agregadas, no obstante los volúmenes de compra.

Esta situación tiene su fundamento a nuestro juicio en los siguientes aspectos:

1. Diversidad de insumos por industria.
2. Los proveedores son básicamente comercializadores especialistas.
3. El origen de los insumos por condiciones de tamaño de los incumbentes, está circunscrito al mercado nacional.
4. La capacidad financiera, administrativa y logística históricamente se ha circunscrito a depender de las capacidades individuales de cada proveedor, lo que limita el desarrollo de actores con una participación transversal o integral del espectro de productos comercializados.

4.2.6. Poder de los Clientes

En términos generales es alto, ya que a pesar de que el número de compradores existente es bajo, sus volúmenes de compra son los que determinan su poder, además el costo de cambio para ellos es bajo, debido a que las especificaciones técnicas de los materiales que adquieren son definidas por ellos mismos.

4.3. Estrategia Competitiva

La estrategia de **Kinder Suppliers** será la de *Nicho* y ésta será percibida en virtud de *la seguridad y confianza en la entrega oportuna de los productos adjudicados*. Ambas características asegurarán la calidad de nuestro servicio por sobre la competencia, de tal manera que nuestros clientes obtendrán un servicio, que valorarán como de excelencia y único en toda la industria y que además contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación de los preescolares.

Kinder Suppliers se orientará a abastecer y distribuir los materiales didácticos licitados por MINEDUC, JUNJI e Integra quienes a su vez, deben abastecer a la totalidad de establecimientos educacionales preescolares subvencionados a lo largo del país.

Estas tres entidades en conjunto, licitan por concepto de materiales didácticos MM\$2.975 (cifras al año 2007), por lo que es posible establecer que dada la necesidad, existen recursos disponibles para satisfacerla.

Dentro de las políticas que utilizaremos para mantener e incrementar nuestra participación de mercado, siempre enfocados en la diferenciación se encuentran:

4.3.1. Calidad: entregaremos un servicio de calidad superior a la competencia, basados fundamentalmente en abastecimiento y distribución oportunos.

4.3.2. Alta Publicidad y Medios Intensivos: **Kinder Suppliers** se preocupará de comunicar activa y masivamente sus servicios, no sólo en su mercado objetivo para así dar a conocer a la mayor cantidad de clientes sus ventajas y diferencias, lo que lo distinguirá como el mejor servicio de abastecimiento y distribución de material didáctico.

4.3.3. Promoción de Ventas: Nos preocuparemos de desarrollar importantes mecanismos de promoción para crear y/o incentivar la necesidad de nuestros servicios.

4.3.4. Tenacidad Competitiva: Dado que en la industria el posicionamiento de la marca es débil, buscaremos posicionarnos en la mente de nuestros consumidores, logrando una mayor recordación por sobre la de nuestros competidores.

4.3.5. Eficiencia de Nuestros Servicios: La eficiencia de nuestras operaciones nos permitirá garantizar la calidad de los productos al momento de la entrega, asegurando que ésta se realice en los plazos y lugares comprometidos.

4.3.6. Capacidades del Equipo: El equipo humano que liderará el éxito del proyecto **Kinder Suppliers** cuenta con las siguientes capacidades:

Experiencia en el mercado. Uno de los directores de la empresa, cuenta con experiencia profesional en el ámbito de la educación preescolar subvencionada del país.

La administración del negocio recaerá en profesionales de las áreas comercial y financiera.

La administración tanto del recurso humano como de la imagen de la empresa estará a cargo de un profesional del área de las comunicaciones con experiencia en la administración de recursos humanos.

Este equipo en conjunto tiene las competencias necesarias para convertir a la empresa en líder del aparataje logístico del abastecimiento de material didáctico. Ellos generarán las sinergias necesarias dentro de las distintas áreas de la empresa, logrando lo mejor de cada una en un total.

Así también cuentan con las capacidades para visualizar a **Kinder Suppliers** en el futuro y para proyectarla considerando una integración hacia adelante.

El elemento diferenciador que nos ayudará al posicionamiento de **Kinder Suppliers** será la incorporación de tecnología (softwares) que permitan un control eficiente de la cadena de almacenaje y distribución de nuestros proveedores, los que nos permitirán dar una adecuada respuesta a los requerimientos de nuestros clientes.

4.4. Mix Comercial

4.4.1. Estrategia de Producto

El servicio que ofrece **Kinder Suppliers** consiste en congrega la mayor diversidad de oferta disponible tanto nacional como internacional de material didáctico, para abastecer y distribuir en tiempo y forma entre los establecimientos educacionales preescolares subvencionados.

Dado que los actuales oferentes nacionales son en su mayoría pequeños, no tienen la capacidad de ofrecer un servicio como el nuestro, pretendemos además ser el ente que los concentre, contribuyendo a aportar estabilidad y desarrollo a sus empresas.

Nuestro servicio estará basado fundamentalmente en las redes de contacto que estableceremos con nuestros proveedores.

Ofreceremos un servicio eficiente de distribución, producto de que en la actualidad éste presenta dificultades que entorpecen la respuesta oportuna a los clientes finales. Pretendemos consolidarnos como el ente intermediario entre la oferta y la demanda de este tipo de material.

Las especificaciones del material didáctico que ofreceremos estarán dadas fundamentalmente por la calidad de dichos materiales así como también, por la introducción de nuevas tendencias provenientes de experiencias exitosas en el extranjero. La idea es además contribuir de manera indirecta con la modernización de los planes de estudios en la etapa preescolar.

Respecto del total de unidades por cada uno de los materiales didácticos que coloquemos a disposición, éstos estarán en función de los requerimientos especificados en las bases de postulación a cada uno de los llamados a licitación.

4.4.2. Estrategia de Precio

Los ingresos de **Kinder Suppliers** provendrán de los montos adjudicados en las licitaciones. Para que la empresa pueda operar, requiere de un monto de adjudicación anual de M\$320. Dado que deberemos ajustarnos a las condiciones establecidas en las bases de postulación, las cuales fijan los estándares de los productos que requieren y existen montos asignados para cada ítem, la estrategia de precio será analizada y readecuada para cada proceso de licitación en el que participemos. Así también será un factor importante de consideración al momento de la fijación del precio, los costos involucrados en las operaciones de distribución. Este concepto, el más importante dentro de la cadena de servicios que ofreceremos, es en muchos casos, un incidente que afecta en un 1/3 los ítems a considerar al momento de fijar los precios.

4.4.2.1. Método de Fijación de Precio

La determinación de los precios con que operará **Kinder Suppliers**, se encuentran afectados a los siguientes factores:

1. Precios de proveedores nacionales: Nuestra apuesta en este factor tiene que ver con la red de contactos de abastecimiento que obtengamos con los distintos proveedores. Estamos en condiciones de darles estabilidad a sus líneas de producción, condición que nos permitirá fijar un precio altamente competitivo dado el poder de compra que representaremos para ellos.
2. Precios de proveedores internacionales: Dado que nuestra apuesta apunta a la introducción de material didáctico innovador y que contribuya a la modernización de los planes de estudios de los niños en etapa preescolar, es en este factor en donde estaremos dispuestos a ceder respecto de la negociación de precios. No obstante lo anterior y conscientes de que estamos abriendo un nuevo mercado para la industria internacional, esto nos permitirá tener margen de negociación al momento de consolidar las alianzas y fijar los precios.
3. Precios históricos adjudicados en las licitaciones: Normalmente los procesos de licitación recurrentes aportan información que es posible extrapolar en el tiempo. Los márgenes a que están dispuestos a operar nuestra actual competencia, son sin lugar a dudas un factor determinante a la hora de fijar el precio final que nos permita ser además de eficientes, competitivos en precio.
4. Precios máximos establecidos por licitación: Las bases para los llamados a licitación dentro de sus especificaciones, aportan información relevante que permite la fijación de precios. Los materiales didácticos que sean requeridos por licitación, se verán potenciados al momento de ser complementados con nuestro servicio de abastecimiento y distribución.

4.4.3. Estrategia de Distribución

Esta estrategia se constituye como el centro neurálgico de las operaciones de **Kinder Suppliers** y es clave en el proceso de creación de valor para nuestros clientes.

Disponer de la totalidad del material solicitado, en las condiciones en que fue solicitado y el tiempo de respuesta de nuestro servicio de distribución, serán vitales a la hora de elegir entre un proveedor corriente y **Kinder Suppliers**.

Nuestra empresa incorporará tecnología en sus procesos. La forma de operar con nuestros proveedores de materiales, será a través de un software que nos permita controlar los stocks disponibles en sus bodegas. La forma de acceder a esta información será en modo de consulta por la cual nuestra empresa está dispuesta a pagar. Con la administración de esta información, podremos conocer de manera anticipada si es necesario o no solicitarles producción adicional.

Inicialmente subcontrataremos el servicio de despacho y una vez que el negocio permita el financiamiento, consideraremos la inversión en una flota de camiones que nos permita tener el control y generar los ahorros correspondientes. La relación con nuestros proveedores de distribución, será mediante la incorporación a la flota de camiones, el monitoreo a través de GPS, con ellos podremos controlar que las salidas desde las bodegas de nuestros proveedores de materiales y las entregas en los establecimientos a lo largo del país, se realicen en los plazos acordados.

4.4.4. Plaza

Nuestra empresa tendrá sus oficinas en la ciudad de Santiago. Contaremos con líneas telefónicas eficientes, y softwares actualizados, nos permiten ahorrar en costos, lo que significaría invertir en la compra de bodegas para el almacenaje del material. Respecto del material proveniente del extranjero, éste será almacenado en bodegas arrendadas, dado que su permanencia antes de llegar al cliente final, será mínima.

4.4.5. Estrategia de Promoción

Nuestro ámbito de acción al estar circunscrito a un mercado focalizado, nos lleva a plantearnos la promoción, mediante canales de difusión directos, entendiendo por éstos correos electrónicos dirigidos, folletería para distribuir en jardines infantiles, publicidad en formato de publireportajes en revistas especializadas, los que con cierta periodicidad nos permitan introducir materiales innovadores, participación en ferias y congresos nacionales e internacionales. Así también será importante una vez que nuestra empresa logre su primera adjudicación, la calidad, eficiencia y puntualidad en el cumplimiento de los plazos, como una fuente de promoción boca a boca, entre los actores involucrados en la cadena.

4.4.5.1. Marca

Hemos definido la marca **Kinder Suppliers** ya que en esencia representa nuestras entregas: materiales para niños. La utilización de colores es para distinguirlo como un servicio orientado a los niños y que su tipografía se haya definido en formato cursivo, responde a nuestro servicio de distribución, el cual se asocia a movimiento.

La mayoría de nuestros actuales competidores no consideran la posibilidad de ser identificados por una marca que les de representación, por lo que consideramos ésta puede ser importante como un elemento diferenciador.

La estrategia de promoción deberá ser vista desde dos perspectivas: La primera de "PUSH", para llegar a nuestro cliente con poder de compra, dado que es a ellos a quienes podemos ofrecerles mejores precios en virtud de sus volúmenes de compra y generándonos para nosotros, un mayor margen como incentivo.

En tanto para darnos a conocer entre los establecimientos educacionales, haremos uso de la estrategia de "PULL", la cual busca motivar al cliente final a demandar de su intermediario los servicios que nuestra empresa ofrece, dado que serán los mejores del mercado. Ellos sabrán quién es el abastecedor de los materiales que recibirán (situación que en la actualidad desconocen) y dado que **Kinder Suppliers** les permitirá disponer de los materiales a tiempo, lograremos un cliente aliado que demandará nuestros servicios.

4.4.5.2. Plan de Medios

4.4.5.2.1. Principales Objetivos de la Campaña

- Reconocimiento y recordación de Marca (Top of Main): A través del diseño y posicionamiento de la marca **Kinder Suppliers** que permitirá que nos asocien con la entrega de materiales a establecimientos de educación preescolar. Nuestras propuestas para las licitaciones serán el primer paso para introducir la marca y las cajas para el embalaje de los materiales incorporarán nuestro logotipo de tal manera de posicionarla también en los establecimientos educacionales.
- Informar y dar a conocer los atributos y beneficios de nuestros servicios en nuestro mercado objetivo. Mediante folletería que será distribuida junto con la entrega de los materiales, daremos a conocer nuestra empresa, haciendo mención a que en esta oportunidad se han recibido los materiales en óptimas condiciones y en los plazos oportunos.
- Posicionamiento en la mente de los consumidores. Junto con la entrega del material, solicitaremos que contesten una encuesta de satisfacción, la que permitirá por un lado recibir feedback de nuestros clientes finales así como también la recordación de que nuestra empresa está preocupada por la satisfacción de sus necesidades.
- Fidelización de clientes. Mediante un permanente contacto vía correos electrónicos y respuesta oportuna en caso de cualquier requerimiento adicional a los establecidos en la adjudicación. Capacidad de reacción.
- Atraer nuevos consumidores. En la medida en que los stocks de nuestros proveedores de materiales lo permitan, ampliaremos nuestra cobertura de promoción a establecimientos educacionales del sector privado. (jardines infantiles, corporaciones y fundaciones)

Los medios que utilizaremos para nuestra campaña serán elegidos de acuerdo a nuestros objetivos y perfil de clientes que queremos alcanzar y éstos serán los siguientes:

RINACE (Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar)

Es una asociación de investigadores y educadores interesados en los temas de innovación en educación. A través de este canal, publicaremos publireportajes que nos permitan dar a conocer nuevas tendencias en materia de educación y nos permitirá introducir nuevos materiales. La forma de acceder a este canal es mediante la suscripción en una lista de discusión sobre estos temas. RINACE publica una revista electrónica. Página web: www.rinace.org (Página en Español).

Pre – Escolar.cl

Revista electrónica dedicada a promover la estimulación temprana y protección de la primera infancia, difundiendo información, ideas y experiencias que constituyen el trabajo en el área; investigación, formación inicial, trabajo en aulas, metodologías, salud y crianza. Esta publicación

también tendrá como objetivo introducir temas, pero con la salvedad que a través de ella, podremos dar a conocer los servicios que ofrece **Kindergarten Suppliers**.

Folletería

En cada entrega que nuestra empresa realice, irá incorporada folletería relativa a los servicios que ofrecemos. La periodicidad de su circulación estará relacionada con la entrega de material en los establecimientos educacionales. Eventualmente, optaremos por la alternativa de circular folletería en establecimientos educacionales no subvencionados.

Ferias y Congresos

A lo menos una vez al año participaremos en una feria o congreso nacional o internacional que nos permita conocer nuevas tendencias en materia de educación preescolar y en la cual podamos dar a conocer nuestro servicio de almacenaje y distribución.

5. Estimación de Ventas

La estimación de ventas se basa en los datos históricos de gasto de la Junta Nacional de Jardines Infantiles por ser uno de los más representativos de nuestro Mercado Objetivo. Dada las políticas públicas en relación a la cobertura de la educación preescolar se han considerado solo los niveles de crecimiento de los últimos tres años, ya que estos consideran los niveles de crecimiento esperados para los próximos años el que alcanzaría una cobertura del 100%. Además hemos ajustado el valor promedio en un 10% de crecimiento por año estimado.

Año	Monto Gastado M\$	Crecimiento
2001	761.410	
2002	767.825	0,84%
2003	639.503	-16,71%
2004	590.615	-7,64%
2005	595.031	0,75%
2006	629.915	5,86%
Presupuesto 2007	912.179	44,81%
	Promedio 6 años	4,65%
	Promedio 3 últimos años	17,14%

Derivado de este análisis y recabando información de los otros servicios se obtiene como presupuesto 2007, de acuerdo al siguiente detalle MM\$2.975.

DATOS					
Institución	N° de Matriculas	N° de Establecimientos	Niños promedio por sala	Monto Estimado de Presupuesto Anual M\$	Costo Unitario por niño de Material Didáctico
JUNJI	109.653	1.460	64	912.000.000	8.000
INTEGRA	70.808	860	30	566.464.000	8.000
MINEDUC	187.055	2.920	64	1.496.440.000	8.000
TOTAL ESTADO	367.516	5.240	53	2.974.904.000	8.000
			MM\$	2.975	

Por lo tanto dado nuestro análisis nuestra participación de mercado será la siguiente:

2007	8%
2008	9%
2009	10%
2010	10%
2011	10%

5.1. Índices de Evaluación y Control de la Gestión Comercial

Los principales índices a utilizar son los siguientes:

5.2. Control del plan anual

Propósito: determinar si se están obteniendo los resultados planeados.

- Análisis de postulaciones
- Análisis de adjudicaciones
- Análisis de participación de mercado
- Análisis de gastos en marketing v/s. Aumento en los montos adjudicados
- Análisis financiero

5.3. Control de Rentabilidad

Propósito: determinar donde la empresa está generando o perdiendo dinero.

- Rentabilidad por producto

6. Análisis FODA

6.1. Fortalezas

- Conocimiento de las debilidades actuales que imperan en el mercado.
- Conocimiento de las debilidades que afectan a nuestra competencia.
- Incorporación de un equipo profesional multidisciplinario para la administración eficiente de la empresa.
- Existencia de la tecnología adecuada para la implementación eficiente de las operaciones de la empresa.
- Existencia de proveedores que permiten la subcontratación de servicios.
- El origen de los montos adjudicables provienen de fondos definidos en el presupuesto de Gobierno.

6.2. Oportunidades

- Inexistencia de un operador logístico con las características de **Kinder Suppliers**
- Altos porcentajes de adjudicación de materiales declarados desiertos por incapacidad de respuesta de los proveedores.
- En la actualidad los proveedores actúan de manera independiente.
- Agrupar a los proveedores en base a sus stocks y capacidad de producción, de manera de dar respuesta al 100% de los materiales licitados.
- Preocupación del Gobierno por ampliar la cobertura de enseñanza preescolar.

- Incorporar al mercado nacional la oferta internacional de productos y servicios (bienes) educacionales.

6.3. Debilidades

- Al no existir una empresa con estas características, no se cuenta con experiencias anteriores.
- Los actuales proveedores tienen años de experiencia en el mercado.
- **Kindergarten Suppliers** no existe en el mercado.
- El equipo de profesionales que administrará **Kindergarten Suppliers**, no tiene experiencia en este tipo de empresas.

6.4. Amenazas

- Resistencia a nivel central: una eventual rigidez en la institucionalidad a cargo de la educación, podría desestimar nuestra iniciativa.
- Resistencia propia del sector: que los actuales proveedores no estén dispuestos a concretar alianzas con nuestra empresa.
- La no adjudicación en los llamados a licitación.
- Que el servicio sea considerado monopólico y que el marco regulatorio para la adquisición de este tipo de material determine que no pueda ser ofertado y distribuido por un solo ente.

7. Operaciones

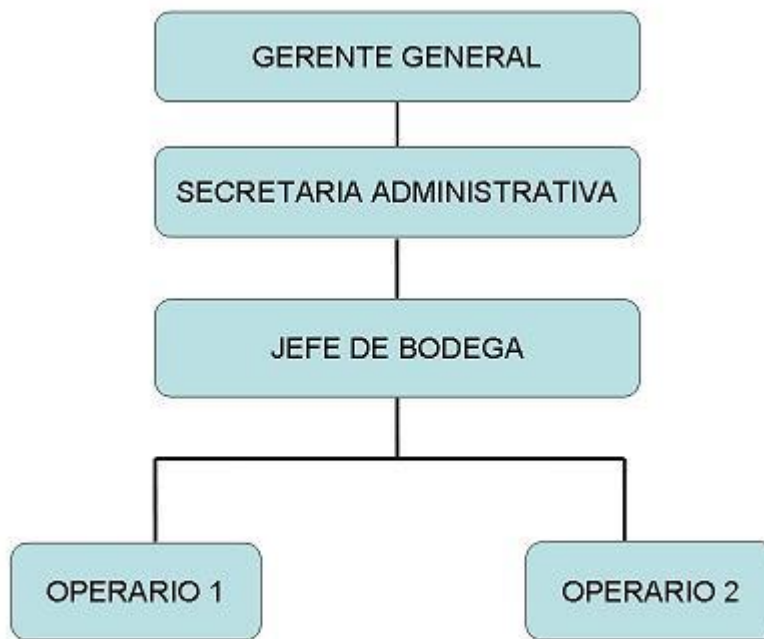
Kindergarten Suppliers operará concretando alianzas con los actuales proveedores de materiales didácticos. A ellos les solicitará la posibilidad de acceder a la información de sus stocks y capacidades de producción, con la finalidad de adquirirlos al momento de adjudicarse las licitaciones.

Con esta información, la empresa presentará sus propuestas a los distintos llamados a licitación que se realizan durante el año y una vez que se las adjudique, contactará a tantos proveedores como sean necesarios para dar respuesta al 100% del material requerido. Recurriremos a la totalidad de sus stocks y de ser necesario los haremos aumentar su producción.

A través de la subcontratación de una flota de camiones, haremos las coordinaciones para el retiro desde las bodegas de nuestros proveedores de materiales y posterior distribución a los distintos establecimientos educacionales a lo largo del país.

7.1. Recursos Humanos

Al inicio de las operaciones, la estructura organizacional con que operará nuestra empresa será la siguiente:



Gerente General: Responsable de concretar todos los contactos a nivel de proveedores y clientes para la empresa. Será también responsable de la presentación de las propuestas en las formas y plazos establecidos en las bases y será la cara visible de la empresa al momento de concretar alianzas, y de rendir a los accionistas de los resultados de la empresa. El perfil del profesional para este cargo es el de un ingeniero comercial.

Secretaria Administrativa: Será la responsable del manejo de la documentación necesaria para el adecuado funcionamiento administrativo de la empresa. Estará a cargo también de centralizar y luego canalizar las inquietudes que tanto clientes como proveedores puedan manifestar durante las relaciones de negocios. Será la cara y voz estable en la empresa. El perfil del profesional para este cargo es de una secretaria ejecutiva.

Jefe de Bodega: Será el responsable de recepcionar las órdenes de compra emanadas de la secretaria ejecutiva y de ejecutarlas de acuerdo al control de inventario y existencias que manejan las bodegas de los proveedores de materiales. Será también responsable de generar las solicitudes de reposición para mantener los stocks necesarios.

Operarios 1 y 2: Responsables de ejecutar las órdenes recibidas del Jefe de Bodega en términos de concretar las solicitudes de despacho y distribución a través del monitoreo de la flota de camiones.

A futuro nuestra intención es la de aumentar la dotación de trabajadores en virtud del aumento en la participación de mercado y el ingreso a nuevos segmentos. De esta forma, y en virtud de los resultados, se considera la posibilidad de contratar un vendedor, para que abarque los establecimientos educacionales no subvencionados.

7.2. Equipo Ejecutivo

El equipo ejecutivo está compuesto por cuatro profesionales universitarios de las áreas comercial, de finanzas y recursos humanos y comunicaciones, con estudios en Administración (MBA).

7.2.1. Participación en la inversión del Equipo Ejecutivo

El porcentaje de participación será en partes iguales y corresponderá a un 25% del total de la inversión.

7.2.2. Roles del Equipo Ejecutivo

Sandra López P.: Estará a cargo de área Comercial. Es Licenciada en Finanzas e Ingeniera de Ejecución en Finanzas de la Universidad Diego Portales. Cuenta con 9 años de experiencia laboral en diversas empresas tanto del sector privado como publico. Actualmente se desempeña como Analista Financiera de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

Aracelly Salech M: Estará a cargo de la administración de los recursos humanos y del área de comunicaciones de **Kinder Suppliers**.

Es Licenciada en Comunicación Social y Periodista de la Universidad Nacional Andrés Bello. Cuenta con 7 años de experiencia desempeñándose en el área de la administración de recursos humanos.

Esteban Lagos C.: Estará a cargo de la administración Financiera . Es Ingeniero Agroindustrial de Universidad Tecnológica Metropolitana y cuenta con un Diplomado en Finanzas De La Pontificia Universidad Católica. Tiene 8 años de experiencia en el área comercial Bancaria. Actualmente es Agente de la Oficina Pudahuel del Banco de Chile.

Miguel Aguilera S.: Estará a cargo del área Logística. Es Ingeniero Comercial de la Universidad Austral, cuenta con experiencia laboral en el sector público y privado. Actualmente se desempeña como Analista Financiero de Movistart.

8. Plan Financiero

Kinder Suppliers en su plan financiero especifica los objetivos, metas, políticas y los principales criterios de decisión.

8.1. Objetivo General

Como objetivo principal será maximizar la inversión de los accionistas, incorporando el riesgo y el costo de oportunidad con una rentabilidad sobre la esperada a su inversión, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, siempre preparados para afrontar diversos escenarios de mercado, para ello será necesario tener como objetivo general los siguientes puntos:

- Crecimiento de ingresos
- Crecimiento de beneficios
- Mayores dividendos
- Mayor margen
- Mayor rentabilidad
- Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos
- Mayor cash flow
- Buena clasificación de mercado
- Estructura de ingresos diversificada
- Beneficios estables durante períodos de recesión

8.2. Objetivos Específicos de Finanzas

- Maximizar la rentabilidad sobre el capital invertido en las condiciones que existen en el mercado, para ello deberemos alcanzar una rentabilidad superior al 18,96% al finalizar los cinco períodos.
- Como uno de los principales actores del sector deberemos obtener un ROE sobre el promedio de la Industria.
- Índices de Liquidez Funcional promedio entre 1,5 y 1,7, ya que, de esa forma aseguramos la cobertura de nuestros compromisos de corto plazo, además de dar una solución inmediata a eventos inesperados.
- Test ácido superior a 1, ya que de esa forma tenemos una capacidad de pago suficiente con nuestros activos más líquidos.

8.3. Políticas Financieras a Seguir

8.3.1 Políticas y Necesidades de Inversión

8.3.1.1. Corto Plazo

8.3.1.1.1. Capital de trabajo

Existirá una eficiente administración del capital de trabajo, ya que es uno de los aspectos más importantes de la administración financiera; este contemplará políticas y decisiones de administración a fin de mantener un margen de seguridad razonable y una buena gestión financiera, de tal manera de lograr cumplir con las obligaciones de corto plazo, incrementando de esta forma la liquidez y mantener los recursos necesarios para las normales operaciones de la empresa.

- Administración de Disponible: Manejaremos un saldo mínimo de caja promedio, que será analizado de acuerdo a las necesidades de los primeros tres meses de funcionamiento. Este monto se revisará periódicamente de tal manera de no provocar problemas en los saldos de caja.
- Administración de Cuentas por Cobrar: Las ventas se realizarán en un 100% al crédito y su cobranza será a 45 días plazo.
- Administración de Inventarios: No contaremos con inventario
- Fondo Mutuo: Mantendremos un Fondo Mutuo por 5 millones de pesos, el que lo utilizaremos como reserva o colchón para futuros eventos adversos que se puedan presentar, adicionalmente se utilizara para atenuar algún impacto de la carga financiera.
- Estimación de Deudas Incobrables: No es necesario que sean estimadas, ya que existe un riesgo mínimo de incobrabilidad, al operar con instituciones del Estado
- Estimación de Deudores Morosos: Se aplicara el 5% de las ventas realizadas al crédito a los establecimientos que están fuera de nuestro mercado objetivo.

El área de Finanzas en conjunto con la de Marketing se comprometen a realizar un seguimiento exhaustivo a fin de que aquellos clientes que se encuentren en dicha situación puedan renegociar su deuda.

8.3.1.2. Largo Plazo

- Activos Fijos: Tenemos una inversión en Activos Fijos distribuidos en Mobiliario y equipos de oficina y el software logística utilizado por KS. No se considera durante los primeros cinco años una nueva adquisición de activos fijos.

8.3.2. Políticas de Financiamiento

8.3.2.1. Corto Plazo

Préstamos bancarios de corto plazo: Esta fuente se utilizará para cubrir eventuales problemas de liquidez y con un estudio anticipado, al momento de necesitarlo, del costo de su utilización para buscar la conveniencia de la empresa, por ejemplo en caso de importaciones.

8.3.3. Política de Proveedores

8.3.3.1. Corto Plazo

Kinder Suppliers Trabajara con un crédito de proveedor de 60 días y pagos parciales a 30 días, esta estructura de financiamiento esta contemplada dentro de los flujos de caja del proyecto.

Para tomar las decisiones frente al crédito de los proveedores se estudiará periodo a periodo la conveniencia. Las decisiones se basarán en las informaciones del mercado financiero que vayan surgiendo comparando el interés de solicitar préstamo bancario a corto plazo y la tasa de interés que nos cobra el proveedor por pagar en periodos posteriores. Se optará por uno o por otro. Si la tasa bancaria es mayor a la tasa cobrada por los proveedores en el precio de compra se optará por utilizar el crédito de los proveedores y viceversa tomando en cuenta en todo momento las distintas alternativas que nos otorga el proveedor (condición de pago contado).

- Línea Sobregiro: mantendremos una línea de sobregiro que utilizaremos en caso de una posible caída de nuestros ingresos por ventas; si bien esta forma de financiamiento es costosa resulta muy útil ante la opción de caer en protestos.

8.3.3.2. Largo Plazo

- Recursos Propios (Patrimonio): La empresa se iniciará con un Patrimonio de 18 millones de pesos
- Préstamo de Largo Plazo: no se utilizará dentro de los primeros 5 años.
- Emisión de Bonos: Esta alternativa se estudiará en su debido momento dependiendo la situación de la empresa y midiendo el riesgo, si se cumple con las exigencias.

8.3.4. Política de Dividendos

De común acuerdo se definió no repartir dividendos durante los primeros 4 años, determinándose la reinversión de dichos recursos durante el período. Por lo tanto, a partir del quinto año comenzará la repartición de dividendos.

8.4. Indicadores de Gestión de Acuerdo a las Políticas y Objetivos de *Kinder Suppliers*

8.4.1. Ciclo de Caja: Como objetivo principal será obtener un ciclo de caja negativo a fin de tener a nuestros proveedores como una fuente real de financiamiento.

8.4.2. Situación de Tesorería: Se seguirán haciendo los esfuerzos para tener una situación de tesorería positiva , pero siempre lo más cercano a cero a fin de no tener un desequilibrio financiero, ya que, de esa forma tenemos una buena imagen crediticia frente a posibles financiamientos externos.

8.4.3. Permanencia de Cuentas por Pagar: se espera tener una buena relación con nuestros proveedores, a fin de obtener mayores días para el pago.

8.4.4. Permanencia de Inventario: tendremos un stock mínimo de inventarios, con una alta rotación.

8.4.5. Costo de Ventas: según nuestra curva de aprendizaje los costos de ventas tenderán a disminuir.

8.5. Mecanismos de Control de *Kinder Suppliers*

Para controlar el desempeño de la empresa se utilizarán los índices más relevantes para la gerencia, dentro de éstos se encuentran:

8.5.1. Índice de Liquidez: Capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones más exigibles, además de la prueba ácida. Se procurará lograr un índice de liquidez de 1,5 veces para tener lo suficiente para pagar el pasivo circulante y que no se vea afectada la liquidez de la empresa, tomando en cuenta además que no exista una cantidad considerable de recursos inmovilizados.

8.5.2. Índices de Rentabilidad: Mide la capacidad del capital propio para generar utilidades. Se perseguirá generar índices de rentabilidad que permitan a los accionistas maximizar su inversión frente a un uso alternativo de los recursos. La rentabilidad del accionista, lo que se reflejará en los beneficios que espera recibir el accionista a través de los dividendos.

8.5.3. Índices de Endeudamiento: El objetivo de estos indicadores es determinar la capacidad de la empresa para enfrentar sus compromisos globales así como el esfuerzo y el interés de los accionistas en el desempeño de la empresa. Este índice mide la relación entre los recursos ajenos y los propios (deuda /patrimonio). *Kinder Suppliers* se financiará con un 100% de patrimonio los primeros años y luego buscará contar con un equilibrio entre mantener una base patrimonial sólida y un apalancamiento que mejore el resultado general de la compañía. Además de lo anterior, siempre se buscará una relación en la cual los accionistas no pierdan el control de la empresa ante el banco.

8.5.4. Situación de Tesorería: Corresponde al fondo de maniobra menos las necesidades de capital de trabajo, por lo tanto, muestra los recursos faltantes o sobrantes de largo plazo. Es la diferencia en un momento determinado entre los recursos puestos en acción para financiar la actividad corriente de la empresa y las necesidades originadas por esta actividad.

8.5.5. Tasa de Solvencia: Mide la capacidad de los resultados para pagar el costo financiero de la deuda. Cuántas veces los resultados alcanzan a pagar los intereses, es decir nos indica cuánto se tiene en patrimonio por cada peso que se debe. Necesariamente tiene que ser mayor a 1 ya que es un indicador utilizado para decidir si se le otorgan préstamos a la empresa o no.

8.5.6. Cobertura de Gastos Financieros: Mide la capacidad de los resultados para pagar el costo financiero de la deuda. Cuántas veces los resultados alcanzan a pagar los intereses. Nos interesa que este indicador sea mayor a 1 para que la utilidad operacional sea mayor que los gastos financieros y poder cubrir con la generación operacional los gastos de esta naturaleza y no afectar la solvencia de la empresa.

8.6. Inversión Inicial

El monto de Inversión Inicial corresponde a MM\$18, de acuerdo al siguiente detalle:

INVERSIONES	MM\$
Gastos de implementación	15,5 solo año To (*)
Software Logística	6
Equipos Computacionales	2 2 Notebook, 3 pc
Muebles Oficina	1
Portal WEB	0,1
Constitución sociedad	0,4
Desarrollo Plan de Negocios	6
Capital de Trabajo	3

8.7. Valoración de *Kinder Suppliers*

8.7.1. Riesgo y Sensibilización

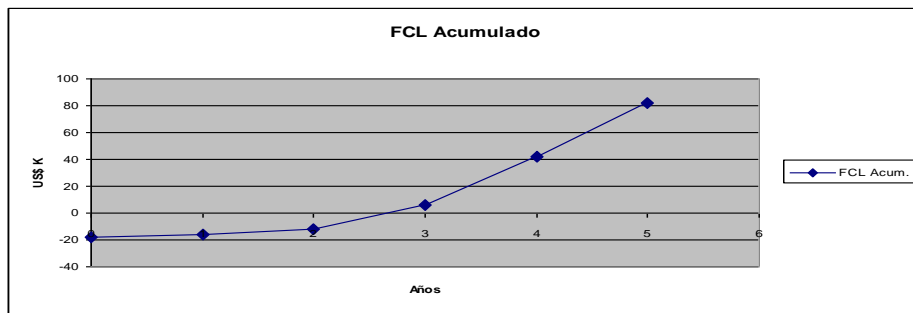
El valor del Beta para la industria del comercio en Chile es de 1,26 veces considerando un leverage promedio de 1,53 y un 17% de Impuesto. Al desapalancar el beta se obtiene un Beta sin deuda de 0,56. Dada nuestra estructura de capital de 100% patrimonio se considera un Beta de 0,56 veces. Además hemos agregado otra variable de riesgo como es la inexperiencia del equipo ejecutivo se decidió agregar en 1 resultando un valor de beta de 1,56 veces. Este es el valor a utilizar para descontar los flujos, el que se estima adecuado, al considerar que el 100% de los ingresos provendrán del estado.

Según el Método de Hamada CAPM y utilizando como valor la tasa libre de riesgo el BCP a 5 años de 5,34% (dada su liquidez) y una rentabilidad de Mercado (IGPA) de 14,07%, se obtiene un premio por riesgo de 8,73% obteniendo de esa forma una tasa de descuento para el inversionista de 18,96%.

8.7.2. Flujo de Caja

Los supuestos asumidos para la elaboración de los flujos son básicamente los siguientes:

- Período de evaluación de cinco años.
- Baja inversión en activo fijo.
- Tasa de Descuento de 18,96%
- VAN Obtenido de MM\$32
- TIR del Inversionista 56%
- PRI : Tercer año.



FLUJO DE CAJA LIBRE						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO5
Ingresos		238	295	360	396	436
Costos variables		-179	-221	-270	-297	-327
Costos mercadería		-155	-191	-234	-257	-283
Costos de distribución		-24	-29	-36	-40	-44
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		60	74	90	99	109
Costos fijos		-55	-67	-67	-67	-67
Sueldos y salarios		-28	-40	-40	-40	-40
Gastos Generales		-22	-22	-22	-22	-22
Promoción		-6	-6	-6	-6	-6
EBITDA		4	6	23	32	42
Depreciación		0	0	0	0	0
Amortización		0	0	0	0	0
UAI (EBIT)		4	6	23	32	42
Impuesto 17%		1	1	4	5	7
UDI		4	5	19	26	35
Depreciación		0	0	0	0	0
Amortización		0	0	0	0	0
Inversiones	-18	-1	-1	-1	10	6
Implementación	-16	0	0	0	0	0
Inversión en capital de trabajo	-3	-1	-1	-1	10	6
FLUJO NETO	-18	2	4	18	36	40
FLUJO NETO ACUMULADO	-18	-16	20	-2	34	74

8.7.3. Estado de Resultados

A partir del año 2 los costos operacionales son cubiertos en su totalidad por los Ingresos, moviéndose el Margen de EBITDA entre un MM\$4 y MM\$42.

ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	4	6	23	32	42
FLUJO ANUALIZADO	-18	2	4	18	36	40
FLUJO ANUALIZADO ACUMULADO	-18	-16	-12	6	42	82

8.7.3.1. Método utilizado para el Valor Residual

La tasa de descuento utilizada se basa en el método del RWACC (Costo Promedio Ponderado), en el cual exige tener una estructura financiera definida como política de la empresa.

El Valor Económico de los Activos se calculó a una tasa de descuento de un 18,96%, y se utilizó el modelo de los tres escenarios posibles, por lo tanto el valor de los activos corresponde a:

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
	Pesimista	Moderado	Optimista
Ventas	-30%	0%	30%
TIR	NEGATIVA	56,00%	84%
VNA	-\$519,25	\$32,00	\$95,51

8.8. Oferta al Inversionista

No se considera la incorporación de inversionistas externos.

8.9. Pacto De Relación y Valores.

8.9.1. Estructura de la Sociedad

Se formara una sociedad anónima cerrada, ya que de esta forma existe una facilidad para traspasar el dominio de la propiedad y permite establecer sueldos para los socios con cargo a las utilidades de manera de rebajar la base imponible.

Si cualquier miembro del equipo ejecutivo decide vender el total o parte de su participación accionaria, éste tendrá la obligación de realizar una oferta preferente a prorrata de la participación accionaria de cada participante, por carta certificada válida por 90 días, a los accionistas fundadores de **Kinders Suppliers**. Los socios restantes tendrán el derecho de cancelar el precio de compraventa hasta en 15 cuotas mensuales y consecutivas, sin interés. Si una de las partes nos desea comprar, los otros accionistas tendrán la primera opción de compra a prorrata. Las acciones se valorizaran a precio de mercado. Después de 90 días si ningún accionista quiere comprar, el socio vendedor tendrá la obligación de vender su paquete accionario a un tercero, pero solo con la respectiva aprobación unánime por parte del resto de los accionistas fundadores respecto del nuevo entrante.

9. ANEXOS

FLUJO DE CAJA LIBRE PRIMER AÑO															
ITEM	AÑO 0	1 M	2 M	3 M	4 M	5 M	6 M	7 M	8 M	9 M	10 M	11 M	12 M	AÑO 1	
Ingresos		0	9	119	9	9	9	48	9	9	9	9	0	238	
Costos variables		0	-7	-89	-7	-7	-7	-36	-7	-7	-7	-7	0	-179	
Costos mercadería		0	-6	-77	-6	-6	-6	-31	-6	-6	-6	-6	0	-155	
Costos de distribución		0	-1	-12	-1	-1	-1	-5	-1	-1	-1	-1	0	-24	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		0	2	30	2	2	2	12	2	2	2	2	0	60	
Costos fijos		-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-55	
Sueldos y salarios		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-28	
Gastos Generales		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-22	
Promoción		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-6	
EBITDA		-5	-2	25	-2	-2	-2	7	-2	-2	-2	-2	-5	4	
Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UAI (EBIT)		-4,60	-2,37	25	-2	-2	-2	7	-2	-2	-2	-2	-5	4	
Impuesto 17%		0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	-1	1	
UDI		-5	-2	22	-2	-2	-2	6	-2	-2	-2	-2	-4	4	
Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inversiones		-18	3	-4	-55	24	29	0	-18	8	10	0	0	-1	
Implementación		-16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Inversión en capital de trabajo		-3	3	-4	-55	24	29	0	-18	8	10	0	0	-1	
FLUJO NETO		-18	-2	-7	-33	22	27	-2	-12	6	8	-2	-2	0	
FLUJO NETO ACUMULADO		-18	-20	-27	-60	-38	-10	-13	-25	-19	-11	-13	-16	-16	

FLUJO DE CAJA LIBRE SEGUNDO AÑO															
ITEM	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	AÑO2		
Ingresos	0	11	147	11	11	11	59	11	11	11	11	0	295		
Costos variables	0	-8	-110	-8	-8	-8	-44	-8	-8	-8	-8	0	-221		
Costos mercadería	0	-7	-96	-7	-7	-7	-38	-7	-7	-7	-7	0	-191		
Costos de distribución	0	-1	-15	-1	-1	-1	-6	-1	-1	-1	-1	0	-29		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0	3	37	3	3	3	15	3	3	3	3	0	74		
Costos fijos	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-67		
Sueldos y salarios	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-40		
Gastos Generales	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-22		
Promoción	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-6		
EBITDA	-6	-3	31	-3	-3	-3	9	-3	-3	-3	-3	-6	6		
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
UAI (EBIT)	-6	-3	31	-3	-3	-3	9	-3	-3	-3	-3	-6	6		
Impuesto 17%	0	0	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1		
UDI	-6	-3	27	-2	-2	-2	8	-2	-2	-2	-2	-6	5		
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Inversiones	2	-5	-64	27	36	-1	-22	9	12	-1	-1	5	-1		
Implementación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Inversión en capital de trabajo	2	-5	-64	27	36	-1	-22	9	12	-1	-1	5	-1		
FLUJO NETO	-4	-8	-38	25	34	-3	-14	7	10	-3	-3	0	4		
FLUJO NETO ACUMULADO	-20	-28	-66	-41	-7	-10	-24	-18	-8	-10	-13	-14	20		

FLUJO DE CAJA LIBRE TERCER AÑO														
ITEM	25M	26M	27M	28M	29M	30M	31M	32M	33M	34M	35M	36M	AÑO3	
Ingresos	0	13	180	13	13	13	72	13	13	13	13	13	0	360
Costos variables	0	-10	-135	-10	-10	-10	-54	-10	-10	-10	-10	-10	0	-270
Costos mercadería	0	-9	-117	-9	-9	-9	-47	-9	-9	-9	-9	-9	0	-234
Costos de distribución	0	-1	-18	-1	-1	-1	-7	-1	-1	-1	-1	-1	0	-36
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0	3	45	3	3	3	18	3	3	3	3	3	0	90
Costos fijos	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-67
Sueldos y salarios	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-40
Gastos Generales	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-22
Promoción	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-6
EBITDA	-6	-2	39	-2	-2	-2	12	-2	-2	-2	-2	-2	-6	23
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UAI (EBIT)	-6	-2,2	39	-2	-2	-2	12	-2	-2	-2	-2	-2	-6	23
Impuesto 17%	0	-0,4	7	-0,4	-0,4	-0,4	2,1	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	0	4
UDI	-6	-2	33	-2	-2	-2	10	-2	-2	-2	-2	-2	-6	19
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	0	-7	-78	33	44	-1	-26	11	15	-1	-1	6	-1	-1
Implementación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en capital de trabajo	0	-7	-78	33	44	-1	-26	11	15	-1	-1	6	-1	-1
FLUJO NETO	-5	-9	-45	32	43	-2	-16	10	13	-2	-2	1	18	18
FLUJO NETO ACUMULADO	15	6	-39	-7	35	33	17	26	40	37	35	36	-2	-2

FLUJO DE CAJA LIBRE CUARTO Y QUINTO AÑO		
ITEM	AÑO 4	AÑOS5
Ingresos	396	436
Costos variables	-297	-327
Costos mercadería	-257	-283
Costos de distribución	-40	-44
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	99	109
Costos fijos	-67	-67
Sueldos y salarios	-40	-40
Gastos Generales	-22	-22
Promoción	-6	-6
EBITDA	32	42
Depreciación	0	0
Amortización	0	0
UAI (EBIT)	32	42
Impuesto 17%	5	7
UDI	26	35
Depreciación	0	0
Amortización	0	0
Inversiones	10	6
Implementación	0	0
Inversión en capital de trabajo	10	6
FLUJO NETO	36	40
FLUJO NETO ACUMULADO	34	74

DATOS Y SUPUESTOS FLUJO DE CAJA		
VARIABLE	UNIDAD	VALOR
Las ventas en marzo	50%	%
Las ventas de Julio	20%	%
Enero y Dic no tiene ventas		
Los 8 meses restantes tienen ventas parejas	3,8%	%
Costo mercadería	% ventas	65
Costo distribución (servicio de transporte)	% ventas	10
Salarios mensuales año 1	MM\$	2,3
Salarios mensuales año 2 a 5	MM\$	3,3
Promoción	MM\$	0,5
Impuestos	%	17,0%
Gastos Generales	MM\$	1,8

MM\$	Año	2007	2008	2009	2010	2011
	0	1	2	3	4	5
VENTAS PROYECTADAS		2975	3273	3600	3960	4356
Evolución % de las ventas (+)		0%	50%	30%	15%	15%
Participación de mercado		8%	9%	10%	10%	10%
Proyección anual de Venta MM\$		238	295	360	396	436
Crecimiento			0,24	0,22	0,10	0,10

CUADRO DE VENTAS Y RECIBOS PRIMER AÑO														
	0 M	1 M	2 M	3 M	4 M	5 M	6 M	7 M	8 M	9 M	10 M	11 M	12 M	AÑO 1
Ventas	0	0	9	119	9	9	9	48	9	9	9	9	0	238
Ventas acumuladas	0	0	9	128	137	146	155	202	211	220	229	238	238	238
Efectivo recibido en el mes 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido a 30 días 50%	0	0	0	4	60	4	4	4	24	4	4	4	4	119
Efectivo recibido a 60 días 50%	0	0	0	0	4	60	4	4	4	24	4	4	4	115
Total recibido	0	0	0	4	64	64	9	9	28	28	9	9	9	234
Total recibido acumulado	0	0	0	4	68	132	141	150	179	207	216	225	234	234
Cuentas por cobrar	0	0	9	123	68	13	13	52	33	13	13	13	4	4
Compras		0	6	77	6	6	6	31	6	6	6	6	0	155
Compras acumuladas	0	0	6	83	89	95	101	131	137	143	149	155	155	155
Efectivo pagado en el mes 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado a 30 días 50%	0	0	0	3	39	3	3	3	15	3	3	3	3	77
Efectivo pagado a 60 días 50%	0	0	0	0	3	39	3	3	3	15	3	3	3	74
Total Pagado	0	0	0	3	42	42	6	6	18	18	6	6	6	152
Total pagado acumulado	0	0	0	3	44	86	92	98	116	134	140	146	152	152
Cuentas por pagar	0	0	6	80	44	9	9	34	21	9	9	9	3	3

CUADRO DE VENTAS Y RECIBOS SEGUNDO AÑO														
	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	AÑO 2	
Ventas	0	11	147	11	11	11	59	11	11	11	11	0	295	
Ventas acumuladas	238	249	396	407	418	429	488	499	510	521	533	533	533	
Efectivo recibido en el mes 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Efectivo recibido a 30 días 50%	0	0	6	74	6	6	6	29	6	6	6	6	147	
Efectivo recibido a 60 días 50%	4	0	0	6	74	6	6	6	29	6	6	6	146	
Total recibido	4	0	6	79	79	11	11	35	35	11	11	11	293	
Total recibido acumulado	238	238	244	323	402	413	424	459	494	505	516	527	527	
Cuentas por cobrar	0	11	153	85	17	17	64	40	17	17	17	6	6	
Compras	0	7	96	7	7	7	38	7	7	7	7	0	191	
Compras acumuladas	155	162	258	265	272	279	317	325	332	339	346	346	346	
Efectivo pagado en el mes 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Efectivo pagado a 30 días 50%	0	0	4	48	4	4	4	19	4	4	4	4	96	
Efectivo pagado a 60 días 50%	3	0	0	4	48	4	4	4	19	4	4	4	95	
Total Pagado	3	0	4	51	51	7	7	23	23	7	7	7	191	
Total pagado acumulado	155	155	158	210	261	268	276	298	321	328	335	343	343	
Cuentas por pagar	0	7	99	55	11	11	42	26	11	11	11	4	4	

CUADRO DE VENTAS Y RECIBOS TERCER AÑO													
	25M	26M	27M	28M	29M	30M	31M	32M	33M	34M	35M	36M	AÑO3
Ventas	0	13	180	13	13	13	72	13	13	13	13	13	360
Ventas acumuladas	533	546	726	740	753	767	839	852	866	879	893	893	893
Efectivo recibido en el mes 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido a 30 días 50%	0	0	7	90	7	7	7	36	7	7	7	7	180
Efectivo recibido a 60 días 50%	6	0	0	7	90	7	7	7	36	7	7	7	179
Total recibido	6	0	7	97	97	13	13	43	43	13	13	13	359
Total recibido acumulado	533	533	539	636	733	746	760	803	845	859	872	886	886
Cuentas por cobrar	0	13	187	103	20	20	79	49	20	20	20	7	7
Compras	0	9	117	9	9	9	47	9	9	9	9	0	234
Compras acumuladas	346	355	472	481	489	498	545	554	563	571	580	580	580
Efectivo pagado en el mes 0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado a 30 días 50%	0	0	4	58	4	4	4	23	4	4	4	4	117
Efectivo pagado a 60 días 50%	4	0	0	4	58	4	4	4	23	4	4	4	116
Total Pagado	4	0	4	63	63	9	9	28	28	9	9	9	233
Total pagado acumulado	346	346	351	413	476	485	494	522	549	558	567	576	576
Cuentas por pagar	0	9	121	67	13	13	51	32	13	13	13	4	4

CUADRO DE VENTAS Y RECIBOS CUARTO Y QUINTO AÑO		
	AÑO 4	AÑO5
Ventas	396	436
Ventas acumuladas	1288	1724
Efectivo recibido en el mes 0%	0	0
Efectivo recibido a 30 días 50%	198	218
Efectivo recibido a 60 días 50%	197	216
Total recibido	395	434
Total recibido acumulado	1280	1714
Cuentas por cobrar	8	10
Compras	257	283
Compras acumuladas	838	1121
Efectivo pagado en el mes 0%	0	0
Efectivo pagado a 30 días 50%	129	142
Efectivo pagado a 60 días 50%	128	141
Total Pagado	257	282
Total pagado acumulado	832	1114
Cuentas por pagar	5	6

CAPITAL DE TRABAJO PRIMER AÑO														
ITEM	0 Y	1 M	2 M	3 M	4 M	5 M	6M	7 M	8 M	9 M	10 M	11 M	12 M	AÑO 1
ACTIVOS CORRIENTES	3	0	12	165	84	19	19	71	42	19	20	20	8	8
Crédito impuesto a la renta	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Diferencia pago iva - iva recibido	0	0	2	23	13	3	3	10	6	3	3	3	1	1
Iva Crédito Compras	0	0	1	17	1	1	1	7	1	1	1	1	0	35
Iva Crédito Inversiones	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	0	0	9	123	68	13	13	52	33	13	13	13	4	4
PASIVOS CORRIENTES	0	0	7	106	49	13	12	46	26	13	12	12	4	4
Cuentas por pagar	0	0	6	80	44	9	9	34	21	9	9	9	3	3
Iva Débito ventas	0	0	2	23	2	2	2	9	2	2	2	2	0	0,00
Impuesto a la renta por pagar	0	0	0	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1
CAPITAL DE TRABAJO	3	0	5	59	35	6	7	25	17	7	7	8	4	4
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	3	-3	4	55	-24	-29	0	18	-8	-10	0	0	-4	1

CAPITAL DE TRABAJO SEGUNDO AÑO															
ITEM	0 Y	13M	14M	15M	16M	17M	18M	19M	20M	21M	22M	23M	24M	AÑO2	
ACTIVOS CORRIENTES	3	2	17	204	106	25	25	89	55	26	26	26	12	12	
Crédito impuesto a la renta		2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
Diferencia pago iva - iva recibido		0	2	29	16	3	3	12	8	3	3	3	1	1	
Iva Crédito Compras	0	0	1	18	1	1	1	7	1	1	1	1	0	36	
Iva Crédito Inversiones	3														
Cuentas por cobrar		0	11	153	85	17	17	64	40	17	17	17	6	6	
PASIVOS CORRIENTES	0	0	9	132	61	17	16	58	33	17	16	16	6	6	
Cuentas por pagar	0	0	7	99	55	11	11	42	26	11	11	11	4	4	
Iva Débito ventas	0	0	2	28	2	2	2	11	2	2	2	2	0	0	
Impuesto a la renta por pagar	0	0	0	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	3	
CAPITAL DE TRABAJO	3	2	8	72	45	9	9	31	22	10	10	11	6	6	
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	3	-2	5	64	-27	-36	1	22	-9	-12	1	1	-5	1	

CAPITAL DE TRABAJO TERCER AÑO														
ITEM	25M	26M	27M	28M	29M	30M	31M	32M	33M	34M	35M	36M	AÑO3	
ACTIVOS CORRIENTES	5	23	252	132	33	33	111	69	34	35	35	17	17	
Crédito impuesto a la renta	5	5	7	7	8	8	8	9	9	9	9	9	9	
Diferencia pago iva - iva recibido	0	3	35	20	4	4	15	9	4	4	4	1	1	
Iva Crédito Compras	0	2	22	2	2	2	9	2	2	2	2	0	44	
Iva Crédito Inversiones														
Cuentas por cobrar	0	13	187	103	20	20	79	49	20	20	20	7	7	
PASIVOS CORRIENTES	0	11	162	76	21	21	72	42	22	22	22	10	10	
Cuentas por pagar	0	9	121	67	13	13	51	32	13	13	13	4	4	
Iva Débito ventas	0	3	34	3	3	3	14	3	3	3	3	0	0	
Impuesto a la renta por pagar	0	0	6	6	6	5	7	7	7	6	6	6	6	
CAPITAL DE TRABAJO	5	12	90	56	12	13	39	27	12	13	13	7	7	
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	0	7	78	-33	-44	1	26	-11	-15	1	1	-6	1	

CAPITAL DE TRABAJO CUARTO Y QUINTO AÑO		
ITEM	AÑO 4	AÑO5
ACTIVOS CORRIENTES	14	16
Crédito impuesto a la renta	4	4
Diferencia pago iva - iva recibido	2	2
Iva Crédito Compras	49	54
Iva Crédito Inversiones		
Cuentas por cobrar	8	10
PASIVOS CORRIENTES	16	25
Cuentas por pagar	5	6
Iva Débito ventas	0	0
Impuesto a la renta por pagar	11	18
CAPITAL DE TRABAJO	-3	-9
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-10	-6

GASTOS EN PERSONAL

			AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
EMPLEADOS	n	Sueldo mes	Total Anual				
Gerente	1	1,2	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4
Secretaria	1	0,3	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Jefe Bodega	1	0,4	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Operarios bodega		0,2	4,8	7,2	7,2	7,2	7,2
Empleado administrativo	1	0,4	0	4,8	4,8	4,8	4,8
Empleado administrativo	1	0,4	0	4,8	4,8	4,8	4,8
		0,0	0				

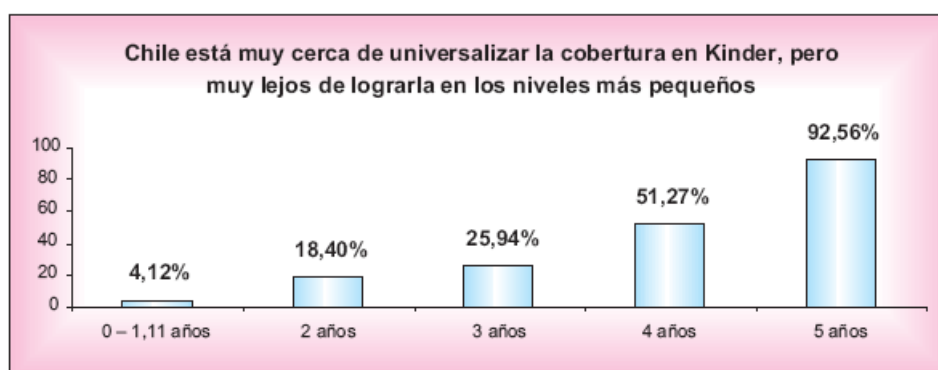
Investigación de Oficina

El siguiente estudio ha sido realizado en base a fuentes secundarias que nos entregan información acerca de la situación actual de la educación preescolar en Chile y de su marcada tendencia a entregar una mejor calidad y cobertura que respaldan nuestro plan de negocios.

a) Porcentaje de Matrícula

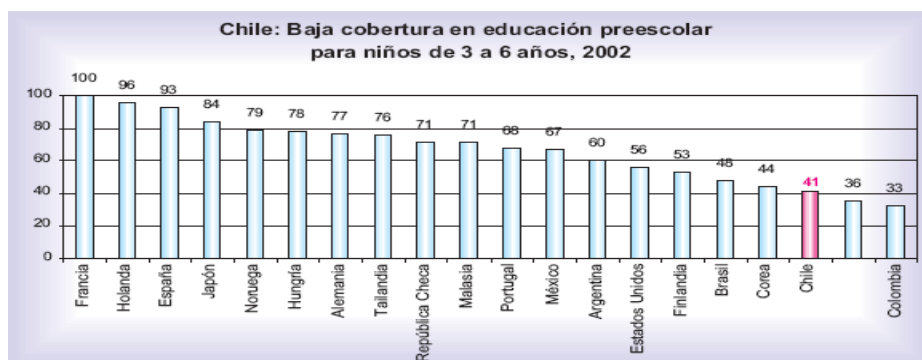
En la actualidad, Chile se encuentra muy cerca de universalizar la educación preescolar en Kinder, y presenta más de un 50% de cobertura en Prekinder. Sin embargo, en los niveles más bajos de preescolar, la cobertura es notablemente baja. A corto plazo, la cobertura preescolar en el primer ciclo de este Nivel (0 a 3 años), sería muy difícil de universalizar.

En los países de la OECD, la tendencia apunta hacia la cobertura total de la población entre 3 y 6 años de edad (correspondiente a Segundo Intermedio, Primer año de Transición y Segundo año de Transición). Se intenta proporcionar a los niños/as al menos dos años de servicio gratuito de educación preescolar, antes de ingresar a la educación fundamental obligatoria.



b) Cobertura Neta Internacional

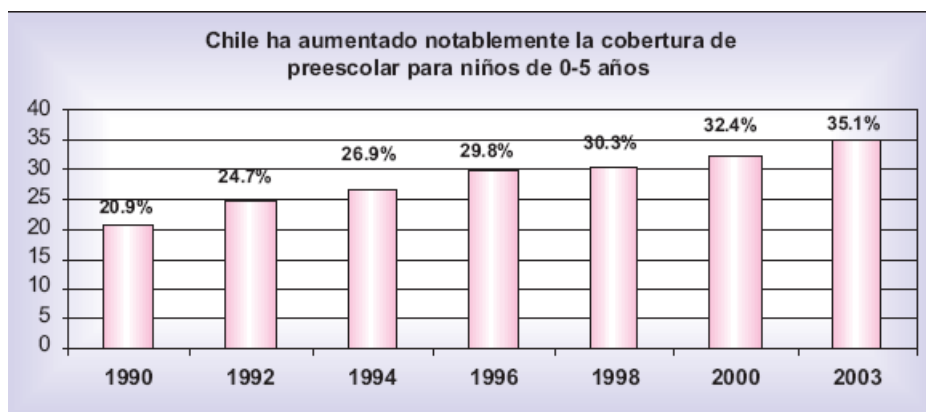
Según datos de la UNESCO, Chile posee una baja cobertura en educación preescolar, con relación a otros países. Estos datos merecen especial atención, en tanto hacen referencia a niños/as de entre 3 y 6 años. La fuerte expansión de estos últimos años debería mejorar la posición de nuestro país.



Fuente UNESCO 2002

c) Evolución de Cobertura Preescolar

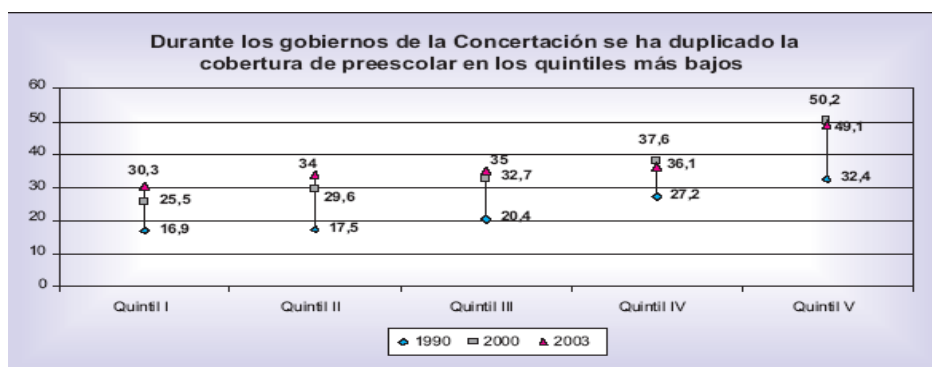
De acuerdo a los datos de la encuesta CASEN, la cobertura ha evolucionado positivamente en los últimos años, hoy supera un tercio de los niños/as entre 0 y 5 años.



Fuente: MIDEPLAN a partir de encuesta CASEN años respectivos.

d) Oferta de Programas Educativos para Preescolares

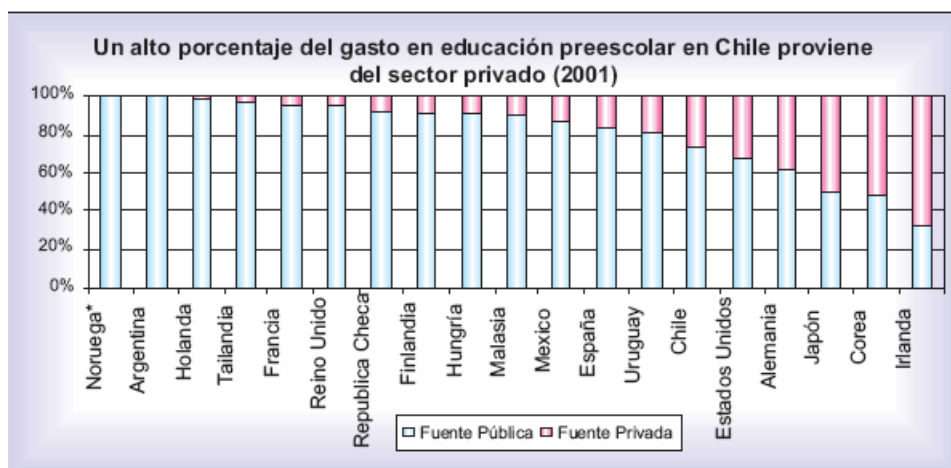
En los gobiernos de la Concertación, la oferta de programas educativos se ha focalizado en familias en situación de pobreza. Si bien, la cobertura ha aumentado en todos los quintiles, los mayores avances se logran en el 40% de los hogares de menos recursos, donde ésta casi se ha duplicado. A pesar de los progresos logrados, aún los niños/as más necesitados se benefician menos de la enseñanza preescolar que sus similares de quintiles de mayores ingresos.



e) Gasto en Educación Preescolar como porcentaje del PIB 2001

Chile gasta un 0,5% del PIB en educación preescolar, lo cual constituye un porcentaje relativamente alto en comparación a otros países, tanto latinoamericanos, como del resto del mundo.

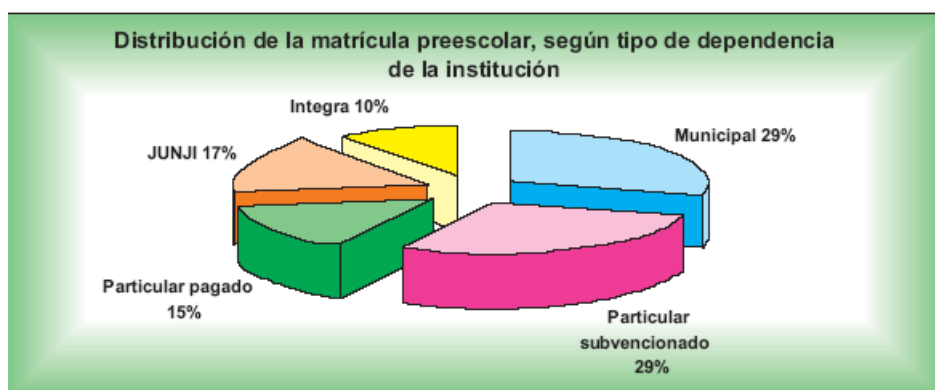
En Chile, cerca del 27% del gasto en educación preescolar proviene de fuentes privadas, lo que es más alto que en otros países.



f) Educación Parvularia

En Chile la Educación Parvularia subvencionada por el Estado se imparte en establecimientos con cuatro tipos de administración: municipales, particulares subvencionados, JUNJI y Fundación Integra.

Además, existen establecimientos particulares pagados. La mayor parte de las matrículas (58%) se encuentra en el sector que recibe subvención directa del Estado por alumno atendido. Casi un 30% de las matrículas se encuentran en centros financiados por el Estado: JUNJI (17%) e Integra (10%). Finalmente, un 15% de las matrículas recaen en el sector particular pagado.



g) Población

La población en Chile del grupo etéreo que va entre los 0 y 6 años según cifras entregadas por el INE se ha estabilizado hasta el 2010 con un promedio de habitantes de 1.730.000.

h) Beneficios de Mayor Educación Preescolar

A partir de estudios internacionales se ha comprobado que el dólar invertido en la primera infancia tiene un retorno de 8 dólares más tarde. Invertir en preescolar puede reducir la necesidad de realizar costosas intervenciones posteriores, para remediar el fracaso escolar, la deserción y conductas antisociales.

Estudios realizados en EEUU demuestran los importantes impactos de la educación preescolar en los niños/as. Se han detectado leves aumentos en el coeficiente intelectual y notables beneficios en las habilidades sociales y emocionales de los niños/as, pues llegan más preparados y motivados a la enseñanza básica formal. La educación informal o las prácticas de instrucción en el propio hogar, resultan determinantes para el desarrollo cognitivo y del lenguaje de los niños/as, así como también permiten predecir, en gran medida, su posterior desempeño escolar.

i) El Mercado en la Actualidad

Desde el punto de vista económico, en Chile las instituciones educacionales gastan un 4,38% de los ingresos percibidos en materiales educativos; en comparación con países más desarrollados esto es bastante bajo; ahora el mercado cuenta con una baja cantidad de competidores y oferta, por tanto la clave son los canales de productos y distribución.

Lo que vemos – Antecedentes

Chile ha experimentado cambios culturales y económicos durante las últimas décadas y en este año se le da un mayor énfasis a la cobertura de la educación preescolar avalado por resultados de programas ya realizados en Estados Unidos, Francia y Alemania; en nuestro país esto recién está comenzando y es necesario para ello, contar con insumos, materiales de enseñanza, didácticos y otros, de alta calidad.

Hechos que respaldan nuestra decisión

Vemos grandes oportunidades debido a la poca oferta, innovación, disponibilidad de los productos y bajo servicio al cliente; además de la tendencia a entregar un 100% de cobertura a niños entre 0 y 6 años.

j) Principales Características del Mercado

Consumidor Final

Nuestros consumidores finales son los profesores, apoderados y alumnos de establecimientos educacionales preescolares, que requieren un servicio especializado, eficiente, vanguardista y orientado al cliente.

Investigación en Terreno:

Se aplicaron 20 encuestas a jardines infantiles de la Región Metropolitana, básicamente con el objetivo de conocer sus hábitos de compra, en términos de volúmenes, rotación, condiciones de pago, etc. Además, se realizó una prospección inicial respecto del interés en que exista un distribuidor generalista atendiendo sus necesidades de abastecimiento.

El resultado de las encuestas arrojó que los establecimientos privados realizan un bajo volumen de adquisiciones, insuficiente en términos individuales y que además sus hábitos de compra son muy disímiles, por lo que su agrupación se hace poco atractiva.

En consecuencia y dados los antecedentes aportados en la investigación, hemos resuelto que nuestro proyecto se concentrará en el desarrollo de un proveedor y abastecedor generalista, que satisfaga los requerimientos para los establecimientos ligados al sector público que están bajo la administración y financiamiento de JUNJI, Fundación INTEGRAL, MINEDUC e Instituciones en Convenio.