



**“MODELO DE APRENDIZAJE DE IDIOMAS PARA
NIÑOS EN EDAD TEMPRANA (1 A 5 AÑOS): FUN &
LEARN”**

PARTE II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: José Antonio Fredes Basañez

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Abril 2017

Tabla de Contenidos

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	6
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	9
4. Plan de Marketing.....	10
5. Plan de Operaciones	11
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	11
5.2 Flujo de Operaciones	11
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	13
5.4 Dotación.....	13
6. Equipo del Proyecto.....	14
6.1 Equipo Gestor	14
6.2 Estructura Organizacional	14
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	15
6.3.1. Estructura de Costos Dotación de Personal F&L.....	15
7. Plan Financiero.....	16
7.1 Supuestos	16
7.2 Estimación de Ingresos	17
7.3 Plan de Inversiones (inicial y futuro).....	18
7.4 Proyecciones de Estados de Resultados	20
7.5 Proyección de Flujo de Caja (posición de flujos de la empresa).....	20
7.6 Cálculo de Tasa de Descuento	21
7.7 Evaluación Financiera del Proyecto	22
7.7.1. Análisis de Sensibilidad del Proyecto	23
8. Riesgos Críticos.....	24
9. Propuesta Inversionista	25
10. Conclusiones.....	26
Bibliografía y Fuentes	27
Anexos	28

Anexo N°1.- Análisis PESTEL:.....	28
Anexo N°2.- Metodología a Usar:	30
Anexo N°3.- Alcances de Marketing:.....	32
Anexo N°4.- Detalle de Flujo de Operaciones:.....	32
Anexo N°5.- Dotación F&L, Estudios y Experiencia Laboral:.....	34
Anexo N°6.- Curriculum Vitae Socios de Equipo Gestor:	36
Anexo N°7.- Descripción de Cargos:.....	43
Anexo N°8.- Base Datos SC y JI Particulares Región Metropolitana:.....	43
Anexo N°9.- Dotación de Personal F&L y sus Rentas:.....	44
Anexo N°10.- Organigrama Fun & Learn:	44
Anexo N°11.- Estado de Resultado Año 1 - F&L:.....	45
Anexo 12.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 - F&L:.....	46
Anexo 13.- Análisis de Sensibilidad del Proyecto F&L:	47
Anexo 14.- Mapa de Cobertura Comunas F&L:	49
Anexo 16.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 F&L (método Valor de Perpetuidad):.....	50

Resumen Ejecutivo

La misión de Fun & Learn es “Ofrecer un servicio integral de aprendizaje de un segundo idioma altamente personalizado, ágil y confiable. Ser una ayuda para sus clientes en mejorar la experiencia de sus usuarios, desde la llegada hasta la salida de éstos en el aprendizaje y así, favorecer que los usuarios estén mejor preparados para el mundo de hoy, contribuyendo a la calidad de sus vidas en el futuro”.

La empresa desarrollará la práctica dinámica del idioma inglés, mediante la inmersión e interacción en un ambiente único de entretención de habla inglesa, siendo la primera en enseñar un segundo idioma de forma experiencial y entretenida, enfocada en salas cunas y jardines infantiles con una metodología internacional certificada, en donde el negocio se orienta a generar una ventaja competitiva en sus clientes para mejorar la calidad de su servicio. Fun & Learn tendrá su sede en un ambiente divertido y cerca de las comunas con mayor cantidad de clientes. Su ventaja competitiva está basada en una metodología de enseñanza innovadora, experiencial y entretenida, implementada por profesores altamente capacitados y comprometida con lograr que los alumnos aprendan el idioma, al estar inmersos en un ambiente de habla completamente en otro idioma. Con esta propuesta de valor, la empresa busca como objetivos estratégicos: ingresar al mercado, lograr un posicionamiento apalancado en sus ejes de valor (metodología experiencial, entretención y flexibilidad de contenidos) y consolidarse para ampliar su oferta a una mayor cantidad de clientes en el territorio nacional.

Los aspectos más importantes del análisis FODA derivado del análisis industrial y del análisis interno son: en Fortalezas la metodología y calidad de los profesores; en Debilidades el ser los pioneros con este tipo de propuesta de valor, sin una historia o valor de marca que otorgue respaldo; en Oportunidades el mercado está dominado por organismos de enseñanza tradicional (no efectiva para todos los clientes) y la creciente demanda por aprender inglés en Chile y por último, en Amenazas los potenciales entrantes y en un menor grado los competidores actuales.

Las estrategias de Producto, Precio, Promoción y Plaza pueden ser resumidas de la siguiente manera: en Producto se intentará ampliar el valor para el cliente con distintas

actividades (centradas en generación de talleres específicos y entregar mayor contenido en la web); en Precio se ingresará al mercado con un precio medio según lo analizado; en Promoción se centrará el mensaje en las necesidades del mercado objetivo utilizando canales estratégicos (revistas de negocios y Facebook) que permitan llegar a los clientes objetivo y, en Plaza se ampliarán los canales informativos centrándose en asegurar la disponibilidad en sitio web. Con esto se busca cumplir los objetivos de marketing de tener un 10% de clientes nuevos y alcanzar un mínimo de cuota de mercado en el primer año de un 9%.

En el ámbito financiero, es posible señalar que el presente negocio requiere de una inversión inicial importante de parte de sus socios fundadores por un monto de M\$25.030 y de un capital de trabajo por la suma de M\$29.937, sin embargo, es atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad y oportunidades futuras de crecimiento en el mercado. Los potenciales inversionistas interesados en el negocio de F&L podrán vislumbrar una gran oportunidad de inversión, conforme a la proyección de flujos de caja a 10 años cuyos flujos serán positivos a partir del Año 2, lo cual permitirá un incremento progresivo en las cuotas de mercado al Año 5 de un 15% y en el Año 10 de un 18%.

Es posible señalar que a partir de los resultados de la evaluación financiera del proyecto, se obtiene un VAN mayor que cero (M\$311.829), una TIR mayor que la tasa de descuento del proyecto (54,17%) y un Pay-Back de 4 años; por lo tanto el negocio permitirá recuperar la inversión y generar rentabilidad en su implementación:

Tasa de descuento (Td)	15,50%
VAN F&L [M\$]	311.829
TIR [%]	54,17%
PAY BACK (Años)	4,26

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, señalar que a partir del análisis de sensibilidad del proyecto, se puede inferir que una de las variable más críticas es el Precio de Planes Establecimientos, dado que ésta no podrá ser inferior a los 17.048 (\$/hr) para que el proyecto entregue una rentabilidad favorable (VAN ≥ 0).

1. Oportunidad de Negocio¹

Esta se basa en el entregar a los niños(a) la posibilidad de generar un aprendizaje de un segundo idioma orientado a niños entre 1 y 5 años de edad. El modelo de aprendizaje del segundo idioma, está basado en generar repeticiones de las clases cada cierto tiempo pero de forma divertida, buscando que la concentración de los niños(a) no decaiga a la hora de entrar a clases, ya que cada clase es única pero con un material de apoyo común cada cierta frecuencia de clases, para así lograr un correcto aprendizaje acorde a la edad.

El servicios está orientado a salas cunas y jardines infantiles que busquen un nivel de diferenciación en el aprendizaje de sus alumnos dentro de la región Metropolitana. Para atraer a los clientes, se ofrecerá un servicio de alta calidad, reconocido, profesional y cálido:

- Permite que los clientes reciban una red de apoyo integral y diferenciado en el aprendizaje de inglés, mediante una metodología acorde a la edad de sus hijos.
- Mayor integración social global y herramientas más robustas para enfrentar los tiempos actuales.
- Flexibilidad para los padres en optar por matricular a sus hijos en establecimientos que dispongan de programas educativos con el inglés como un segundo idioma.

La idea de negocio se basa principalmente en otorgar un servicio de aprendizaje de inglés privado, para niños(as) en edad temprana a salas cunas y jardines infantiles en la región Metropolitana de Santiago.

El público objetivo, se enfoca en aquellos padres o madres que deseen llevar a sus hijos(as) a dichos establecimientos para la enseñanza del inglés personalizado.

¹ Estructura original en Parte I, Informe Final BP Fun & Learn.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes²

Se analizan los actores relevantes de la industria del aprendizaje de idiomas en Chile enfocado en el mercado infantil, con foco en la región Metropolitana y a su vez, se evalúan los factores externos que podrían afectar al negocio con el instrumento de planificación estratégica PESTEL, así como el análisis de las fuerzas competitivas mediante el modelo de PORTER. Para evaluar el entorno de la empresa, se utilizó como herramienta de planificación estratégica el “Análisis PESTEL”³, basado en la descripción de factores que afectan al entorno de la industria.

Análisis tendencias de la industria PORTER⁴

Se concluye que la industria aún no ha desarrollado una competitividad en el aprendizaje enfocado a los niños menores entre 1 a 5 años de edad. De todos modos, hay que entender que si existe una alta tasa de rentabilidad, lo cual podría propiciar la entrada de nuevos actores a la industria y generar, por ende, una competencia fuerte por dicho mercado.

Análisis FODA y sus Estrategias

El análisis FODA permite concluir que el servicio de Fun & Learn cuenta con las fortalezas apropiadas y competencias distintivas para participar y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, especialmente considerando la oferta de servicio de aprendizajes de una segunda lengua exclusiva para menores de 1 a 5 años, lo cual hace posible captar una cuota de mercado para obtener los resultados esperados.

Análisis de Competidores

Competidores	Prestacion	Fortalezas	Debilidades	Metodologia	Capital
Fun & Learn	EN EL LUGAR	INNOVADOR	NUEVO EN EL MERCADO	FULL INMERSION	MEDIO
Particulares	EN EL LUGAR	ADAPTACION	POCO CONOCIDOS EN EL MERCADO	ESTANDAR	BAJO
Instituto Chileno Británico	LOCAL	RECONOCIDO	BAJA ADAPTACION A NUEVOS METODOLOGIAS	CLASICO	ALTO
Instituto Norteamericano	LOCAL	RECONOCIDO	BAJA ADAPTACION A NUEVOS METODOLOGIAS	CLASICO	ALTO
Fun English	WEB	BAJO COSTO	POCO CONOCIDO EN EL MERCADO	EXPERIMENTAL	BAJO
AbcMouse	WEB	BAJO COSTO	POCO CONOCIDO EN EL MERCADO	BASICO	BAJO
Kids&Us	APLICACIÓN	BAJO COSTO	NUEVO EN EL MERCADO	EXPERIMENTAL	BAJO

Fuente: Elaboración propia.

² Estructura original en Parte I, Informe Final BP Fun & Learn.

³ Anexo N°1 Análisis PESTEL Detallado.

⁴ Anexo N°15 Análisis PORTER Detallado.

Análisis Clientes

Macro segmentación

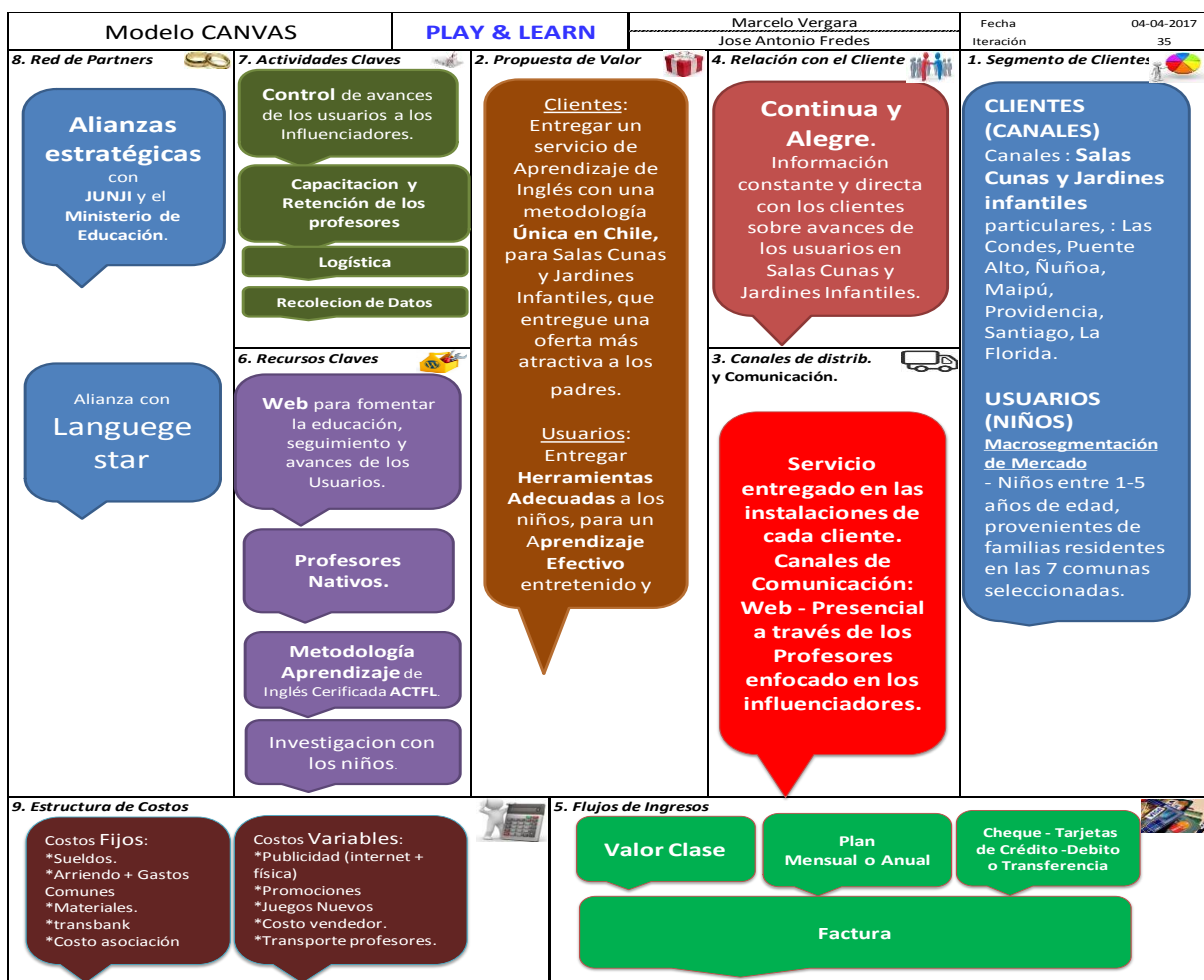
El segmento de mercado al cual está dirigido son salas cunas y jardines infantiles, en la región Metropolitana de Santiago de Chile, que presten servicios a niños(as) de 1 a 5 años.

Micro segmentación

Dentro del macro segmento, se ha definido micro-segmentos de acuerdo al análisis de la información específica obtenida por:

- Segmento de Empresas de educación de niños de 1 a 5 años de edad.
- Segmento de salas cunas.
- Segmento de jardines infantiles.

Modelo de Negocio CANVAS



Fuente: Elaboración propia.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor⁵

Fun & Learn es una empresa enfocada en el aprendizaje de un segundo idioma en salas cunas y jardines infantiles de la región Metropolitana. El objetivo principal es brindarles la ayuda a los clientes para entregar a sus usuarios, niños(as) de 1 a 5 años, la posibilidad de aprender un nuevo idioma en la vida cotidiana. Los padres desean lo mejor para sus hijos, especialmente en cuanto a brindar mejores posibilidades a sus hijos, para ello pueden desear un especialista capacitado para ayudarlo con las necesidades para sus hijos, apoyando el servicio de una sala cuna o jardín infantil.

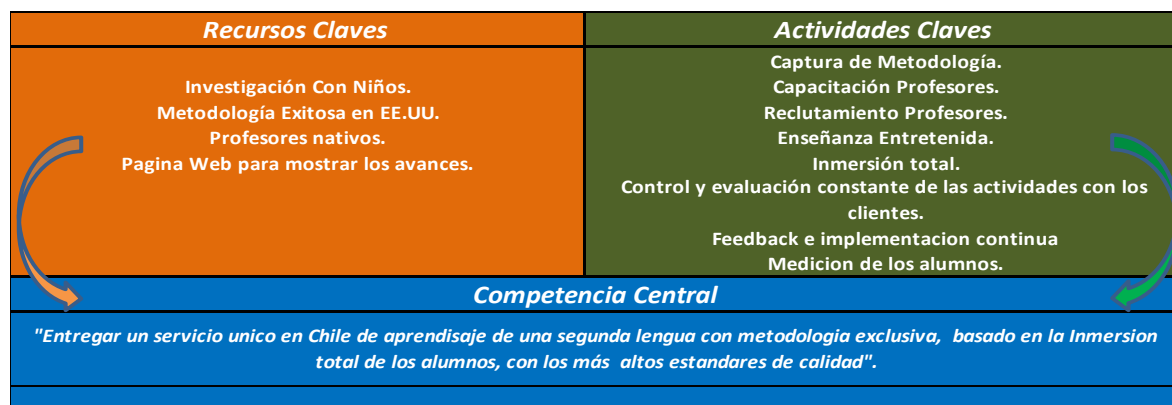
Misión

“Ofrecer un servicio integral de aprendizaje de un segundo idioma, altamente personalizado, ágil y confiable. Ser una ayuda para nuestros clientes para mejorar la experiencia de sus usuarios desde el ingreso hasta la salida de ellos en el aprendizaje y así, favorecer que los usuarios estén mejor preparados para el mundo de hoy, mejorando la calidad de sus vidas en el futuro”.

Visión

“Ser una empresa reconocida por la alta calidad y calidez en el aprendizaje de un segundo idioma, con personal altamente calificado, motivado y con un alto nivel de lealtad a la empresa, que genere utilidades positivas en el tiempo”.

Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia.

⁵ Estructura original en Parte I, Informe Final BP Fun & Learn.

4. Plan de Marketing⁶

Objetivos del Marketing

Metodología SMART, para la estructuración de los Objetivos del Plan de Marketing:

MATRIZ SMART								
ATRIBUTOS	S	M	A	R	T	METRICAS	INDICADORES	OBJETIVOS
OBJETIVOS	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RETADOR	TIEMPO EJECUCION			
Mejorar el ingreso de nuevos clientes	SI	SI	SI	SI	SI	Cientes nuevos por mes Ventas anuales	%de nuevos clientes vs clientes actuales	10% de nuevos clientes Anual
Retencion de clientes	SI	SI	SI	SI	SI	Rotacion de clientes	%de salida de clientes vs clientes que se quedan	90% de retencion Anual
Aumentar la participacion de Mercado	SI	SI	SI	SI	SI	Aumentar la cantidad de clientes	%de mercado en comparacion a la industria.	Minimo 9% del Mercado
Mejorar la rentabilidad de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	Margen operacional y final	%EBITDA Anual	EBITDA Positivo desde el año 2
Calidad de servicio	SI	SI	SI	SI	NO	Encuesta a los clientes	%Clientes satisfecho vs no satisfechos	95% de aprobacion de clientes

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de Producto y Servicio

(¿Qué?): Enseñar y mejorar el nivel de inglés de los niños(as) que asisten a salas cunas y jardines infantiles.

(¿Cómo?): A través de una estrategia de diferenciación, basada en un método de aprendizaje por inmersión simulada, en un ambiente adaptado, con profesores nativos del idioma enseñado, en donde se aprende hablando y jugando.

(¿A quiénes?): Salas cunas y jardines infantiles de diferentes comunas de la región Metropolitana.

Precio de Equilibrio Según Oferta

El precio de venta de equilibrio es de 25.000 (\$/hr contratada) y dentro del estudio realizado.

Información Demográfica

El total de establecimientos en Chile son alrededor de 5.079 establecimientos (1.937 privados y 3.142 administrados por la JUNJI). En la región Metropolitana la cantidad de salas cunas y jardines infantiles se estima en 1.066 establecimientos reconocidos (ver Anexo 8).⁷

⁶ Estructura original en Parte I, Informe Final BP Fun & Learn.

⁷ Anexo N°8

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La estrategia de operaciones para llevar a cabo las actividades propias del negocio, están orientadas a desarrollar un plan de acción ágil y eficiente en el proceso de aprendizaje de la metodología de enseñanza en cada uno de los establecimientos seleccionados.

Para ello, la capacitación de profesores en forma permanente es fundamental, así como la actualización periódica de metodología de aprendizaje certificada ACTFL, tal como se indica en el capítulo 3.8 sobre el modelo de negocio. En cuanto al servicio entregado a los usuarios, es importante tener una estrategia enfocada en la Logística interna y Logística externa que permita manejar los recursos de F&L de la mejor manera y controlando de manera eficiente los tiempos de traslado de los profesores a establecimientos ubicados en las distintas comunas, sin mermar la calidad del servicio y entrega de valor.

El alcance de las operaciones de F&L se ha definido en el marco geográfico de la Región Metropolitana, en las 11 comunas señaladas: Las Condes, Puente Alto, Ñuñoa, Providencia, Santiago, La Florida, Vitacura, Peñalolén, San Miguel, La Reina y Macul en un total de 96 establecimientos (cuota de mercado inicial del 9%).

5.2 Flujo de Operaciones

Para la obtención de la Satisfacción del Cliente, las operaciones se han dividido en tres áreas:

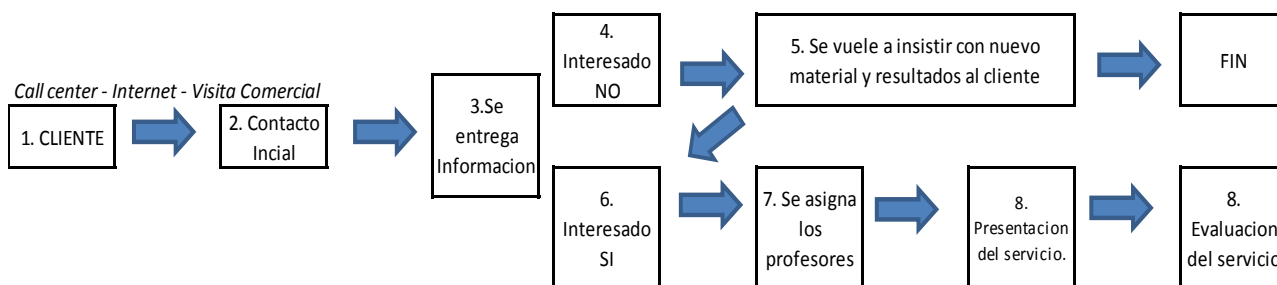
1.- Procesos Estratégicos: corresponden a la directriz de las operaciones, análisis, evaluación y toma de decisiones, respecto a la información recibida, según indicadores de satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa. Estas actividades, son realizadas por los socios directamente. Para esto se escogerá un directorio cada quince sesiones, con una frecuencia de 15 días para analizar los indicadores.

2.- Procesos Operativos: corresponden a las actividades diarias de la operación, las cuales interactúan día a día directamente con los clientes, y usuarios, corresponden al contacto del cliente y la realización de las clases, en los cuales los profesores de Fun & Learn participan.

A su vez, las actividades administrativas en las que se evalúa los nuevos clientes y los requerimientos de la operación.

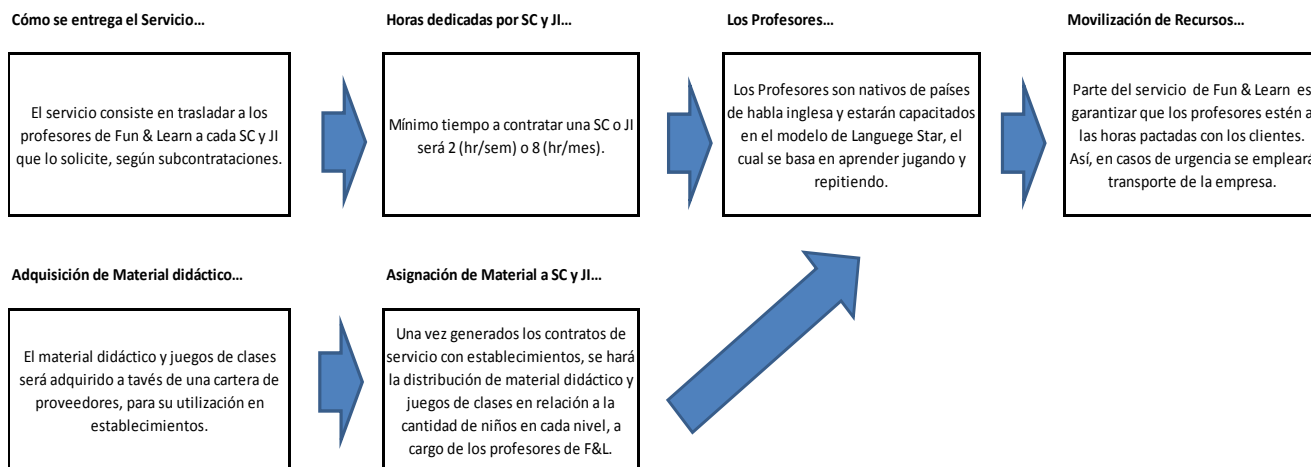
3.- Procesos de Apoyo: corresponden a las actividades diarias de staff y apoyo a la operación, las cuales, pueden o no, interactuar directamente con el cliente, aunque son fundamentales para el logro del contacto y satisfacción del cliente, ya que en estas actividades se encuentran, los agentes comerciales, el contacto de servicio post ventas, las capacitaciones a profesores, la adquisición y mantención de material y juegos didácticos para uso de los profesores.

a. Flujo de Ventas



Fuente: Elaboración propia

b. Flujo del Servicio



Nomenclatura:

SC: Salas Cunas

JI: Jardines Infantiles

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Carta Gantt 1° Año de Operaciones F&L

F&L - Carta Gantt 1° Año	2018				2018				2018				2018				2018				2018				2018																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
ETAPA 1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inicio de actividades																																																
Arriendo de Oficina Matriz																																																
Incorporar sistema aprendizaje en Chile																																																
Contratación de dotación																																																
Capacitación de profesores																																																
Adquisición de material didáctico																																																
Implementación del Plan de MKT																																																
ETAPA 2																																																
Incurción en el mercado																																																
Seguimiento del Plan de MKT																																																
Seguimiento de la Implementación																																																
Seguimiento de los profesores																																																
Retroalimentación de los clientes																																																
Incorporación de mejoras al servicio																																																

Fuente: Elaboración propia.

En la Etapa 1 de operación se buscará establecer la oficina matriz y paralelamente incorporar la metodología de aprendizaje en Chile. Dentro de los 2 primeros meses se reclutará la dotación e inicio de las capacitaciones a profesores. A continuación se iniciará la compra de material didáctico y juegos de clases junto a la implementación del plan de marketing, dentro del segundo y tercer mes del primer año.

En la Etapa 2, se iniciará a partir del tercer mes la incursión en el mercado e inicio del servicio en los establecimientos que contraten los servicios de F&L. Paralelamente, se llevará a cabo el seguimiento de la implementación y servicio entregado por los profesores. En el mes 7 se comenzará con las evaluaciones de clientes y a partir del mes 9 se implementarán las mejoras al servicio producto del seguimiento y feedback.

5.4 Dotación

Los requerimientos de personal de F&L para dar cumplimiento al Plan de desarrollo e implementación se pueden ver en Anexo N°5.⁸

⁸ Anexo N°5. Dotación F&L, Estudios y Experiencia Laboral.

6. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

La empresa consta de la propiedad de dos socios, al inicio de la operación, quienes aportan el 100% del capital, para el comienzo de la misma. Las funciones de cada socio, se encuentran detalladas en el capítulo de Operaciones del mismo plan. Se estudia la incorporación de un socio adicional al final del 5° año de operación (ver Anexo N°6)⁹.

El equipo Operacional consta de 7 Profesores con inglés nativo y experiencia en enseñanza para edad temprana. El equipo de Apoyo, consta de un Encargado de Capacitación, Encargado de Adquisiciones, Agente Comercial y Encargado en Control de Gestión (ver Anexos N°7 y 9).¹⁰

6.2 Estructura Organizacional

El rol de la estructura organizacional es suministrar el medio por el cual los administradores pueden coordinar las actividades de las diversas funciones para explotar su máximo potencial, habilidades y capacidades, donde la diferenciación en la asignación de personal y recursos para crear valor y la integración en la coordinación de las personas y funciones, permiten el logro de metas y tareas organizacionales; formando los bloques básicos en la creación de la estructura.

La empresa se organiza a nivel jerárquico bajo la participación de dos socios al inicio del proyecto, contando con un staff compuesto de un Encargado de Capacitación, Encargado de Adquisiciones, Profesores, Agente Comercial y Encargado Control de Gestión.

Se podría definir la estructura de Fun & Learn como horizontal de estructura simple, debido a que es una empresa relativamente pequeña que busca el dinamismo interno y la rápida respuesta ante los cambios del mercado. La generación de una estructura horizontal simple, que genere la diferenciación asignando los recursos y las personas para lograr la creación de valor e integración, de tal forma que se logre coordinar a las personas, equipos de trabajo

⁹ Anexo N°6. Curriculum Vitae Socios de Equipo Gestor

¹⁰ Anexo N°7. Descripción de Cargos
Anexo N°9. Dotación de Personal F&L y sus Rentas.

y funciones, a través de metas y objetivos. Esta estructura permite el dinamismo necesario para desarrollar las actividades y exigencias del negocio.

De este modo, el organigrama inicial de la compañía es una estructura de poca complejidad con pocos roles de dirección y algunos administradores de responsabilidad media en las áreas.

Como se puede apreciar en el diagrama, la estructura cuenta con la Dirección de dos socios, los cuales están a cargo de todas las actividades, personas y procesos estratégicos de F&L (ver Anexo 10).¹¹

6.3 Incentivos y Compensaciones

6.3.1. Estructura de Costos Dotación de Personal F&L

Se construirá un sistema de recompensas, no monetarias las cuales buscarán premiar a la dotación de profesores que por un lado se caractericen por llevar el espíritu de Fun & Learn en su equipo de trabajo, sean evaluados positivamente por sus clientes, entre otros (ver Anexo 8).¹²

La estructura de compensación de la dotación de profesores, consta de la siguiente estructura:

Se define compensación mixta, con un 70% de sueldo fijo el cual depende de las horas trabajadas), y un 30% variable, el cual dependerá de la evaluación del servicio prestada realizada por cada cliente. El objetivo de esto, es incentivar a entregar un servicio de alta calidad. Además, la posibilidad de contar con un incentivo variable, permite fidelizar a los profesores. Una ventaja adicional que los profesores tienen al trabajar en la empresa, son los beneficios de contar con un sistema de turnos flexible, que les permite descansar entre periodos de servicio activo, además, tener respaldo de reemplazos en caso de enfermedad, contratiempo o urgencias familiares, además de los beneficios básicos de trabajar empleado como lo son el sistema de isapre y ahorros previsionales.

¹¹ Anexo N°10. Organigrama Fun & Learn y Funciones de la Empresa.

¹² Anexo N°8. Base Datos SC y JI Particulares Región Metropolitana.

7. Plan Financiero

7.1 Supuestos

- ✓ Para financiamiento del proyecto, se considera aporte directo de los socios del 100%.
- ✓ La sociedad consta de 2 socios, quienes participan de manera igualitaria en las actividades de financiamiento y división de dividendos. Se considera el ingreso opcional de un tercer socio, en el 5° año de operación.
- ✓ Se estiman ventas desde el primer año, cumpliendo con el requerimiento desde la operación del mismo período para cubrir los costos fijos y variables.
- ✓ La cuota de mercado dentro de la región Metropolitana, se estima en un 9% en el año 1 debido a un bajo conocimiento de la industria, teniendo en cuenta una cantidad de profesores no superior a 8 por los costos de operación implicados. A su vez, una cuota de mercado del 15% al final del año 5 y del 18% al cabo del año 10 de operación.

Plan de Ventas: Cuota de Mercado y Tasa Crecimiento de Ventas

Año	Cuota M° (Base cálculo: 643 establ.)	N° Clientes	Hrs. Mensuales	Q total [hrs/mes]	Tasa Crecimiento Ventas
1-4	9%	96	8	768	2,5%
5	15%	161	8	1.288	2,5%
6-9	15%	161	8	1.288	1,0%
10	18%	193	8	1.544	1,0%
11→∞	18%	193	8	1.544	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ La tasa de crecimiento de ingresos por ventas se ha estimado en un 2,5% en promedio hasta el quinto año, considerando que será la etapa de mayor penetración de mercado y de mayor crecimiento de la empresa. Entre el sexto y décimo año, se considerará una tasa de crecimiento del 1% promedio teniendo en cuenta que F&L entraría en una etapa de maduración y una estabilización en el incremento de ingresos, debido a una mayor competitividad en la industrial y presencia de nuevos competidores.
- ✓ La Tasa de impuesto ajustada según reforma tributaria, considerada para el año 2017 (año 0) es de un 25,5%, llegando a un 27% en el año 2018 (año 1), desde el cual se mantiene constante hasta el año 2027 (año 10) y en adelante:

Período	Año	Tasa Imp.
0	2017	25,5%
1	2018	27,0%
2	2019	27,0%
3	2020	27,0%
4	2021	27,0%
5	2022	27,0%
6	2023	27,0%
7	2024	27,0%
8	2025	27,0%
9	2026	27,0%
10	2027	27,0%
11→∞	2028	27,0%

Fuente: Elaboración propia.¹³

- ✓ Se debe considerar que la depreciación imputa un desgaste de activos fijos, a excepción de los activos intangibles, pero no representan un desembolso real de recursos, permitiendo un ahorro de impuestos.
- ✓ Para la determinación de la depreciación de los activos se utilizó el método lineal, el cual supone que los activos se deprecian en partidas anuales e iguales, en base a la vida útil contable del mismo.

7.2 Estimación de Ingresos

Los 96 establecimientos a partir de los cuales F&L generará sus ingresos al término del Año 1, se ha estimado a partir de cuánto % de share se desea conseguir en base al universo de salas cunas y jardines infantiles particulares en el mercado potencial de la región Metropolitana.

El precio de Fun & Learn a cobrar por hora de servicio se ha estimado tras un estudio de mercado entre los potenciales clientes que sería de 25.000 (\$/hr*establ). A su vez, las horas impartidas por establecimiento serían 8 (hr/mes).

Con estos datos, se ha estimado que los ingresos el primer año por concepto de planes en

¹³ Circular N° 52. Servicio de Impuestos Internos, Sistema de publicaciones administrativas. Fecha: 10 de octubre de 2014.

establecimientos de servicios ascienden a 148.800.000 (\$/año).

Un segundo flujo de ingresos proviene de la venta en oficina matriz de material didáctico complementario de apoyo para el trabajo interactivo entre los niños y padres en sus hogares, cuyo precio sería de 40.000 (\$/kit). Según esto los ingresos ascenderían a 24.883.200 (\$/año). La estimación de ingresos para el primer año de operación se detalla a continuación:

ESTIMACIÓN INGRESOS AÑO 1 [M\$] (% sobre base de fin año 1)	Base Cálculo	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total [M\$]
% Planes Establecimientos	-	0%	0%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	
Total hrs. Contratadas	768	-	-	422	461	499	538	576	614	653	691	730	768	
Precio Plan (\$/hr)	25.000													
Ingresos Planes Establecimientos	-	-	-	10.560	11.520	12.480	13.440	14.400	15.360	16.320	17.280	18.240	19.200	148.800
% Venta Kit juegos didácticos hogar	-	0%	0%	0%	44%	51%	58%	65%	72%	79%	86%	93%	100%	
Total establecimientos a vender Kit	96	-	-	-	42	49	56	62	69	76	83	89	96	
Precio Kit juegos didácticos (\$/kit)	40.000													
Ingresos Venta Kit juegos didácticos hogar	-	-	-	-	1.690	1.958	2.227	2.496	2.765	3.034	3.302	3.571	3.840	24.883
Total Ingresos de actividades ordinarias		-	-	10.560	13.210	14.438	15.667	16.896	18.125	19.354	20.582	21.811	23.040	173.683

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Plan de Inversiones (inicial y futuro)

Se considera para el proyecto cuatro tipos de inversiones:

1. Reacondicionamiento de instalaciones donde se establecerá oficina matriz
2. Compra de bienes muebles para la atención a público y otros materiales, aquí se comprende todo tipo de muebles de oficina, artículos de oficinas, PC, instalaciones de aire, páginas web y otros servicios para la operación del centro.
3. Pago de patente por la obtención de certificación metodológica ACTFL en la enseñanza del idioma inglés.
4. La adquisición de juegos y material didáctico para la enseñanza metodológica en salas cunas y jardines infantiles, conforme al plan de crecimiento de la empresa y la cuota de mercado que se vaya logrando.

El monto de la inversión inicial alcanza los M\$25.030, la cual en su 100% será financiada con fondos propios de los dos socios fundadores.

Inversión Inicial	Item Inversión	Inversión [\$]
Instalaciones	Oficina matriz	1.500.000
(IVA incluido: 19%)	Reacondicionamiento instalaciones	1.500.000
Muebles y otros	Bienes muebles	2.770.000
	Muebles de oficina	1.000.000
	Artículos de oficina	120.000
	PC's	550.000
	Instalaciones de aire	400.000
	Página web	250.000
	Instalaciones de seguridad	450.000
Certificación Metodología	Patente Certificación ACTFL	15.000.000
	Certificación e inducción ACTFL	15.000.000
Equipamiento educativo	Material educativo de metodología	5.760.000
	Juegos manuales para salas (*)	2.400.000
	Material didáctico para salas (**)	3.360.000
Total [\$]		25.030.000

(*) 25.000 (\$/ establec) en un total de 96 establecimientos.

(**) 35.000 (\$/ establec) en un total de 96 establecimientos.

Fuente: Elaboración propia.

- **Activos Fijos**

La inversión indicada, se encuentra representada por Activos fijos tangibles correspondientes a Instalaciones, Muebles y otros y Equipamiento educativo, cuya vida útil es de 10 años. Estos activos se deprecian por método lineal en partidas anuales e iguales.

- **Activos Intangibles**

Los Activos intangibles de la inversión están representados por la Certificación de metodología (patente certificación ACTFL), cuya vida útil (legal) se ha considerado de 20 años, al igual que algunos activos intangibles existentes tales como el nombre comercial, concesiones de franquicias, licencias gubernamentales, entre otros. Estos activos se deprecian por método lineal en partidas anuales e iguales.¹⁴

¹⁴ Fuente: WikiHow. CMZ Abogados-Startups y Capital de riesgo. Cómo calcular la amortización de una patente: <http://es.wikihow.com/calcular-la-amortizaci%C3%B3n-de-una-patente>

7.4 Proyecciones de Estados de Resultados

En primer lugar, se presentan los estados de resultados proyectados para los primeros 12 meses de operación, con el Resultado Operacional (EBIT) correspondiente a cada período (Anexo 11).¹⁵

- **Capital de Trabajo (K_T)**

El Capital de Trabajo, se estimó con el método del Máximo Déficit Acumulado del Flujo de Caja para en el Año 1 de operación, el cual corresponde a M\$29.937:

ESTIMACIÓN CAPITAL DE TRABAJO (Cifras en miles de pesos - M\$)	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	2017	2018												[M\$]
Ingresos de actividades ordinarias	-	-	-	10.560	13.210	14.438	15.667	16.896	18.125	19.354	20.582	21.811	23.040	173.683
Costo de ventas	-	-11.674	-11.674	-11.674	-12.519	-12.653	-12.788	-12.922	-13.056	-13.191	-13.325	-13.460	-13.594	-152.529
Costo Fijo	-	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-4.345	-52.140
Costo Variable	-	-7.329	-7.329	-7.329	-8.174	-8.308	-8.443	-8.577	-8.711	-8.846	-8.980	-9.115	-9.249	-100.389
Ganancia bruta	-	-11.674	-11.674	-1.114	691	1.785	2.880	3.974	5.068	6.163	7.257	8.352	9.446	21.154
Otros Ingresos/Gastos	-	-2.146	-1.546	-1.493	-980	-974	-1.568	-1.212	-1.205	-949	-943	-1.187	-1.281	-15.485
RESULTADO OPERACIONAL (EBIT) [M\$]	-	-13.820	-13.220	-2.607	-289	811	1.312	2.762	3.863	5.214	6.314	7.165	8.165	5.669
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL MES	-	-13.820	-13.220	-2.607	-289	811	1.312	2.762	3.863	5.214	6.314	7.165	8.165	
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO	-	-13.820	-27.040	-29.647	-29.937	-29.125	-27.813	-25.051	-21.188	-15.974	-9.660	-2.496	5.669	
Valor Capital de Trabajo	-	29.937												

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Proyección de Flujo de Caja (posición de flujos de la empresa)

Se presentan los Flujos de caja proyectados a 10 años de operación, período contemplado para la evaluación del presente proyecto, determinando así los flujos de caja para cada período (Anexo 12).¹⁶ En esta proyección se incorpora el Valor Terminal en el año 10, el cual representa un valor conservador de los activos y corresponde a una estimación del valor en que se podría liquidar cada uno de los activos por separado.

Como parte de la **estrategia de salida**, se calculó el Valor Terminal del proyecto al año 10

¹⁵ Anexo N°11. Estado de Resultados Año 1 F&L.

¹⁶ Anexo N°12. Proyección de Flujo de Caja al Año 10 F&L.

(N=10), a través del método del Valor de Liquidación de los activos del negocio:

$$VT = \text{Valor de Liquidación}_n$$

Como se observa en Anexo 12, se han obtenido los siguientes montos asociados a Proyección de Flujo de Caja:

- Flujo de Caja Bruto: corresponde a la Ganancia sumada a los ajustes por depreciación de Activos (Fijo con vida útil de 10 años e intangible de 20 años).
- Inversión en Reposición: corresponde a un monto equivalente al 60% sobre el valor de depreciación en cada período.
- Inversión Inicial: considera la inversión en Instalaciones, Muebles y otros, Certificación de metodología y Equipamiento educativo por M\$25.030.
- Inversión en Capital de Trabajo: a través del método del Máximo Déficit Acumulado, se obtiene en el mes de abril del Año 1 un déficit de M\$29.937, lo cual corresponde al capital de trabajo.
- Valor Terminal: corresponde al Valor de liquidación, estimado a partir de los activos no depreciados al término del año 10 cuyo monto asciende a M\$15.885.
- Flujo de Caja Libre + Valor Terminal: en Año 1 se obtiene un flujo negativo debido a la inversión inicial y capital de trabajo requerido, sin embargo, a partir del Año 2 los flujos son positivos hasta el Año 10.

7.6 Cálculo de Tasa de Descuento

Se utilizará la fórmula CAPM, la cual relaciona la rentabilidad esperada de un proyecto al riesgo que enfrenta:

$$E(r) = Rf + \beta * (PRM)$$

$$E(r) = Rf + \beta * (E(Rm) - Rf)$$

Dónde:

- E(r)= Td : Tasa de descuento
Rf : Tasa libre de riesgo
E(Rm) : Retorno esperado de mercado
 β : Beta de la industria, factor de riesgo
E(Rm) - Rf : Premio por riesgo de mercado
PPL : Premio por liquidez

Datos:

Rf	= 1,81%	(Fuente Banco Central) ¹⁷
E(Rm) - Rf	= 6,55%	(Fuente Damodaran Online) ¹⁸
β	= 1,23	(Beta industria de Educación. Fuente Damodaran Online) ¹⁹
PPL	= 1 al 3% en Chile	(Fuente: U. de Chile)

- Para determinar la Rf (tasa libre de riesgo) se analizará las Tasas de interés del mercado secundario de bonos y pagarés licitados en el Banco Central de Chile, en pesos (\$) a 10 años (BCP, BTP); utilizando el promedio simple de los últimos dos años (2015 y 2016). Finalmente, de acuerdo a la fórmula CAPM el valor de la tasa de descuento será:
Así,

$$Td = Rf + \beta (E(Rm) - Rf) + PPL$$

Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP) 2015	4,48%
Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP) 2016	4,41%
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,44%
Factor de riesgo de la industria (β)	1,23
Premio por riesgo de mercado (E(Rm)-Rf)	6,55%
Premio por liquidez (PPL)	3,00%
Tasa de descuento (Td)	15,50%

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

Como se indicó al inicio de éste capítulo, el monto de la inversión inicial alcanza los M\$25.030, de los cuales el 100% será financiado por fondos propios de los socios.

A continuación, se presenta la evaluación financiera del proyecto, de acuerdo a los Flujos de Caja y Valor Terminal proyectados:

¹⁷ Base de datos estadísticos Banco Central: http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=TSF_24

¹⁸ Country Default Spreads and Risk Premiums. Last Updated January 2017. Damodaran Online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

¹⁹ Betas by Sector (US). Data used is as of January 2017 Damodaran Online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL AÑO 10 - F&L (Cifras en miles de pesos - M\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011	192.784
Valor Terminal											15.885
FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	- 54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011	208.669
FCL + VT ACUMULADO	- 54.967	- 50.127	- 49.892	- 46.448	- 39.715	113.202	277.719	445.699	617.177	792.189	1.000.857

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a partir de los resultados de la evaluación financiera del proyecto, se ha obtenido un **VAN de M\$311.829**, mayor que cero, recuperándose por tanto la inversión y generando rentabilidad con su implementación. Complementariamente, se obtiene una **TIR de 54,17%** que es mayor que su tasa de descuento y el Plazo de recuperación de la inversión o **Pay-Back es de 4 años**:

Tasa de descuento (Td)	15,50%
VAN F&L [M\$]	311.829
TIR [%]	54,17%
PAY BACK (Años)	4,26

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se ha evaluado financieramente la opción con valor terminal bajo el método de *Valor de Perpetuidad*, lo cual asegura una mayor rentabilidad (ver Anexo 16).²⁰

7.7.1. Análisis de Sensibilidad del Proyecto

Con el fin de evaluar el riesgo del proyecto se han analizado 3 variables (de ingresos y de costos) por separado, manteniendo las otras variables constantes (*ceteris paribus*), con el fin de determinar las variaciones en la rentabilidad del negocio, a través del VAN y TIR (ver Anexo 13). Las variables sensibilizadas fueron las siguientes:

- Precio Planes Establecimientos
- Cuota de Mercado: Q Total (hrs)
- Tasa de Crecimiento en Ingresos por Venta.

²⁰ Anexo N°16. Proyección de Flujo de Caja al Año 10 F&L (método Valor de Perpetuidad).

8. Riesgos Críticos

- ✓ Uno de los riesgos que se pueden anticipar para la implementación del modelo de negocio, es la posibilidad de un término de contrato de arriendo de la oficina matriz, aunque si bien es posible tomar las providencias del caso, puede generar algunas descoordinaciones logísticas internas y externas en el corto plazo, mientras F&L se estableciera nuevamente en un nuevo centro acorde a las exigencias del ciclo de maduración de la empresa.
- ✓ Otro punto de riesgo importante es el alto capital inicial invertido por los fundadores (dos socios) que han definido impulsar el negocio con capital propio del 100%, sin embargo, la evaluación financiera permite prever un mediano y largo plazo favorable.
- ✓ Un tercer punto de riesgo y quizás el más importante, es la proliferación de nuevos competidores en la industria que desarrollen un modelo de negocios similar, en la zona geográfica de cobertura de F&L, sin embargo, la competencia central y propuesta de valor de la empresa permiten ir actualizando periódicamente la metodología de enseñanza como también conseguir certificaciones de mayor prestigio internacional que la diferencien de sus competidores en la industria.
- ✓ La logística externa jugará un rol fundamental para planificar en forma permanente las coberturas a los clientes en forma diaria, con los recursos disponibles y en forma oportuna.
- ✓ Los proveedores de material para clases y juegos didácticos corresponde a uno de los Stakeholders relevantes en cuanto al abastecimiento de recursos para desarrollar adecuadamente el servicio en cada establecimiento. Es así, como en forma permanente se debe contar con una cartera adecuada de proveedores, ante cualquier contingencia.

9. Propuesta Inversionista

Conforme a resultados de rentabilidad del análisis financiero, a partir de la tasa de descuento requerida (15,50%), para actualizar los Flujos de Caja Libre y Valor terminal, dicha tasa es aceptada dentro del promedio utilizado por evaluadores de riesgo para nuevos negocios en la industria de la educación²¹:

TASAS DE RETORNO DE LA EDUCACIÓN					
Social			Privada		
Básica	Secundaria	Superior	Básica	Secundaria	Superior
17,9	12,8	12,3	26,2	16,8	19,7

Fuente: Banco Mundial.

Se observa que el VAN del presente proyecto asciende a M\$311.829 en el Año 0, lo que equivale a decir que el gestor o inversionista que ejecute el negocio verá aumentada su riqueza en tal cantidad de dinero. Eventualmente todo proyecto que presente un VAN mayor que cero debiese ser financiado.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno que teóricamente corresponde a la tasa de retorno que entregan los flujos de caja cuando el VAN se hace igual a 0, corresponde a la rentabilidad porcentual del proyecto. Este valor debe ser comparado con los retornos que pueden entregar otros proyectos financieros presentes en un mercado, sean paquetes accionarios, depósitos bancarios u otros. La TIR del negocio de F&L es de un 54,17%, tasa por sobre el retorno a los depósitos bancarios de plazo fijo y sobre el índice promedio de las acciones chilenas del último año que alcanza un 13,5%. Ambos indicadores son muy relevantes para determinar la decisión de inversión y, como se puede ver, ambos indicadores son favorables con respecto a la ejecución del proyecto por lo tanto el inversionista deberá evaluar sus opciones de inversión y compararlas con los retornos que ofrece el presente negocio para tomar una óptima decisión.

El potencial inversionista deberá tener en cuenta los siguientes requerimientos del proyecto:

- ✓ Inversión exigida: Año 5 M\$8.450 y en Año 10 por M\$4.160.²²

²¹ Rentabilidad de la Educación. Información para América Latina y el Caribe: Banco Mundial (1995).

²² Anexo N°12. Proyección del Flujo de Caja al Año 10 - F&L.

10. Conclusiones

- i. El mercado de la enseñanza del idioma inglés en edad temprana se encuentra en crecimiento en Chile, hace ya unos años dada la globalización en tiempos actuales.
- ii. En la industria de oferta en servicios de enseñanza del idioma inglés en niños en edad temprana de 1 a 5 años, existen actualmente muy pocos competidores, entre los que se pueden encontrar institutos y profesores que ofrecen sus servicios en forma particular, lo cual ofrece un modelo de negocios distinto al de Fun & Learn.
- iii. La estrategia escogida se basa en la diferenciación, dado que existen modelos distintos en la oferta actual y en la calidad del servicio entregado en salas cunas y jardines infantiles.
- iv. Con el fin de generar un modelo de negocio atractivo para los posibles inversionistas, se establecerá una oficina matriz como centro de operaciones, a partir del cual se desarrollará la red logística para dar cobertura de servicio a los distintos establecimientos en las 11 comunas dentro del anillo céntrico de la región Metropolitana.
- v. Es importante establecer un mecanismo de fidelización de clientes, con el fin de evitar migraciones hacia otros centros o institutos que ofrecen servicios similares.
- vi. La evaluación económica-financiera del proyecto para el negocio, ofrece resultados favorables según los indicadores del VAN, TIR y Pay Back (Plazo de Recuperación de la Inversión), lo cual hace vislumbrar un negocio atractivo tanto para sus socios fundadores como para un nuevo inversionista. Según se observa en la proyección de Flujo de caja final, en el Año 1 se obtiene un flujo negativo debido a la inversión inicial y capital de trabajo requerido, sin embargo, a partir del Año 2 los flujos son positivos hasta el Año 10, lo cual hace del negocio una opción atractiva para potenciales inversionistas.
- vii. El arriendo de la oficina matriz es viable estratégica y económicamente. Adicionalmente se empleará dicha instalación para capacitaciones, adquisición de material didáctico de clases y para la venta de material complementario para el trabajo en el hogar entre padres e hijos.
- viii. A partir del análisis de sensibilidad del proyecto, se puede inferir que una de las variable más críticas es el Precio de Planes Establecimientos, dado que ésta no podrá ser inferior a los 17.048 (\$/hr) para que el proyecto entregue una rentabilidad favorable ($VAN \geq 0$).

Bibliografía y Fuentes

- i. Base Datos SC y JI Particulares Diciembre de 2015. Región Metropolitana. JUNJI.
- ii. Mapa Socioeconómico de Chile. Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo 2002. ADIMARK.
- iii. Síntesis de Resultados Censo 2012. Instituto nacional de Estadísticas.
- iv. Trabajo de Campo: Cuestionario a clientes “Indagación de Interés por modelo de negocios en potenciales clientes. Abril 2016.
- v. Circular N° 52. Servicio de Impuestos Internos, Sistema de publicaciones administrativas. Fecha: 10 de octubre de 2014.
- vi. Base de datos estadísticos Banco Central:
<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- vii. Country Default Spreads and Risk Premiums. Last Updated January 2017:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- viii. Betas by Sector (US). Data used is as of January 2017 Damodaran Online:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- ix. Carlos Maquieira Villanueva. “Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica”, 2014. Editorial Andrés Bello.
- x. WikiHow. CMZ Abogados- Startups y Capital de riesgo. Cómo calcular la amortización de una patente: <http://es.wikihow.com/calcular-la-amortizaci%C3%B3n-de-una-patente>
- xi. Rentabilidad de la Educación. Información para América Latina y el Caribe: Banco Mundial (1995): <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/4982/Renta1.html>
- xii. Cálculo del Capital de Trabajo del Proyecto de Inversión. Método del Déficit Acumulado Máximo. Uploaded by William Rocha:
<https://es.scribd.com/doc/37313114/Calculo-Del-Capital-de-Trabajo>

Anexos

Anexo N°1.- Análisis PESTEL:

Se han concluido que los mayores riesgos son bajos, debido a que las políticas públicas sobre los recintos de enseñanza a niños en edad temprana, está bien regulada:

Riesgos Políticos

- a) Cambios de gobiernos en el país, no generan variaciones en las políticas o normativas específicas, al contrario existe una uniformidad en aspectos de la enseñanza.
- b) Cambios en política de impuestos, dependiendo de los políticos del momento se puede cambiar las tasas impositivas según regulaciones.

Riesgos Económicos

Se analiza un bajo riesgo en la industria, debido a:

- a) Ciclos económicos: Chile no presenta en la historia reciente cambios críticos en sus ciclos económicos, es una industria constante, y con baja competencia.
- b) Políticas económicas del gobierno; existe una tasa tributaria estable.
- c) Tipos de Interés: se concluyó en base a la revisión de las tasas anuales de los últimos años (Fuente: SII y Banco Central de Chile).
- d) Factores Macroeconómicos propios del país, Chile es uno de los países de Latinoamérica más estables, se espera un crecimiento para el 2016, y una baja en la tasa de desempleo, la cual al primer trimestre del presente año, está en un 2.5%.
- e) Nivel de inflación y tipo de cambio; en este aspecto la inflación en Chile no presenta fluctuaciones mayores y el tipo de cambio es un factor que no debería impactar en forma directa para el desarrollo de nuestro negocio.

Riesgos Sociales

Se concluyó que el riesgo es medio, debido a los siguientes factores:

- a) Cambios en gustos o tendencias que afecten el consumo, el consumidor tiende a cambiar sus gustos de manera constante.

- b) Cambios en el nivel de ingreso de la sociedad, la distribución de ingresos dentro de la Región Metropolitana se ha mantenido constante, dentro de los últimos años, lo mismo a nivel nacional por regiones. Según datos obtenidos de Censo 2012, por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), concluyendo un bajo riesgo en este factor.

Riesgos Tecnológicos

Se analiza un riesgo bajo en este factor.

- a) Se innova en nuevas formas de aprender inglés vía online en plataformas web.
- b) Alta y constante Inversión en I&D.
- c) Promoción del desarrollo tecnológico y sus variables competitivas, a nivel nacional, tanto interno, como a nivel internacional.

Riesgos Ecológicos

Se estima un riesgo bajo de este factor.

- a) Leyes de protección medioambiental, en relación en la industria a la contaminación por emisiones de carbono, que pueda generar la empresa y sus servicios. Este concepto utilizado en los últimos años por las instituciones dirigidas a la RSE, cada vez está tomando mayor protagonismo.
- b) Aumento de la Regulación sobre el consumo de energía, y reciclado.
- c) Mayor preocupación por el calentamiento global a nivel nacional.

Riesgos Legales

Los factores de riesgo en este ítem, son bajos.

- a) Normas educacionales, actualmente para la industria del de salas cunas y jardines infantiles.
- b) Leyes sobre el empleo, la regulación del empleo, basada en el Código del Trabajo.
- c) Derecho propiedad intelectual, no presenta mayor riesgo, cumpliendo con la normativa de inscribir las marcas asociadas a la empresa, y sus actividades respectivas.
- d) Leyes de salud y laborales, bajo riesgo, debido a la igualdad de la industria a las otras a nivel nacional en esta materia.
- e) Sectores protegidos o regulados, en este caso, el riesgo es bajo, siempre bajo la Regulación e Inspección del Ministerio de Educación a través de la JUNJI.

- f) VISA: El trabajador(a) extranjero sólo puede iniciar su actividad laboral una vez que haya obtenido la visación de residencia correspondiente en Chile o el permiso especial de trabajo para extranjeros. La Ley de Extranjería contempla los siguientes permisos de residencia y autorizaciones de trabajo: Visa Temporaria, Visa Sujeta a Contrato, Permiso para trabajar con Visa de Estudiante, Permiso para trabajar como Turista

Anexo N°2.- Metodología a Usar:

Diversión: Si un niño encuentra que lo que está aprendiendo no es entretenido ni significativo para él simplemente no lo va a aprender. Es por eso que la empresa se asegurará que las clases sean atractivas. Es sabido que si se divierten, aprenderán lo que se pretende enseñar a los niños. En las clases se incluyen juegos, canciones, competencias, música, actividades entretenidas y mucho más. Esto abre las puertas para que el niño tenga una relación positiva con el inglés.

Inmersión: Las clases son 100% en inglés. Se ha comprobado que ésta es la única forma realmente efectiva para aprender un segundo idioma siendo niño. Solo cuando el idioma a aprender es significativo para ellos y lo necesitan para comunicarse, es que lo aprenden. En las clases F&L, se aprenden muchas cosas de manera simultánea. Por un lado, los niños aprenden los contenidos del programa: Colors and Shapes, My Family, My Body, entre otros. Por otro lado, al estar inmersos en el idioma, aprenden a:

- Seguir instrucciones en inglés.
- Obedecer comandos simples.
- Relacionar palabras con sus sonidos correspondientes.

Se utilizarán textos diseñados para la enseñanza de niños que hablan inglés. No son libros escritos en español para enseñar inglés a hablantes Hispanos. Se considera que aprender inglés toma lugar en la mente de los niños, de la misma manera en la que se aprende español. Por lo mismo, todos los materiales (Flash cards, libros, stickers, diplomas, etc) que los profesores usan en sus clases, provienen de Estados Unidos.

Pasión: En Inglés Para Niños ¡amamos a los niños! La pasión y amor por los niños y la enseñanza se refleja en todo lo que hacemos: las clases, la relación con los niños, el compromiso con su aprendizaje y desarrollo personal. Los profesores aman lo que hacen y

los niños reciben ese amor y pasión traducidos en clases de excelencia y en una relación de confianza. Con un niño preescolar que no entiende un idioma, en primer lugar, es necesario trabajarlo de manera divertida.

Así es como en principio los niños aprenden: jugando, divirtiéndose. Por ésto, en Inglés para niños la meta N° 1 con tu hijo para que aprenda inglés, es hacerlo divertido.

En las clases, se realizan muchos juegos, se utilizan libros coloridos y entretenidos para que tu hijo tenga ganas de aprender, y con esto, ganas de asistir a su clase todos los días que le corresponda. Como segundo punto, la metodología de tiempo en clases es hacerlo corto y poderoso, La hora de clase se divide en bloques de aproximadamente 5 minutos. Dentro de cada uno de estos bloques, se tienen actividades diferentes con el propósito que tu hijo aprenda el inglés divirtiéndose y pasando un momento agradable.

Y finalmente, un tercer punto de la metodología con los niños es hacer las clases 100% en inglés. ¿Por qué usar sólo el inglés?, varias veces se ha consultado si F&L ocupa el español en las clases de inglés. Generalmente, el niño no tiene que escuchar español para entender, los profesores tienen la habilidad de enseñar usando sus expresiones corporales como instrumento, así el niño puede entender lo que está queriendo decir a través de la expresión de sus caras o por los movimientos de sus manos. Por eso el niño no va asimilando el inglés con el español, sino que va a asimilando el inglés con el inglés, por lo tanto tu hijo está aprendiendo el inglés como un hablante nativo.

Metodología para niños entre 1 a 2 años de edad:

- Énfasis en generar sonidos familiares en el segundo idioma.
- Ayuda en los juegos y colores para que se familiarizar los contextos donde se desenvuelven en el segundo idioma.
- Frases cortas en el segundo idioma
- Videos y dibujos en el primer idioma y después en el segundo idioma.
- Utilización de Flashcard en ambos idiomas.
- Utilización de música en ambos idiomas.

Metodología para niños entre 3 a 5 años de edad:

- Utilización de páginas web y textos guías en ambos idiomas.
- Juegos divertidos en el segundo idioma y después en el dominante.
- Flashcard en el segundo idioma.
- Videos en ambos idiomas.

- Audios divertidos en ambos idiomas.
- Elaboración de párrafos en el segundo idioma.

Anexo N°3.- Alcances de Marketing:

Medios Interactivos: Considera la contratación de empresa proveedora de Marketing en redes sociales, específicamente Facebook, la cual irá segmentada al target objetivo, con un alcance mensual con una baja. Esta empresa posiciona mediante alcance al segmento que se está dirigido, mediante contacto en las redes sociales a las cuales ingrese el potencial cliente y/o usuario.

Productora Gráfica: Consta de contrato una vez por año, para servicio de Diseño Gráfico, de Página Web, publicidad en redes sociales, diseño de Folletos y Dípticos.

Agentes: Contrato de dos agentes con media jornada, las cuales irán rotando en los jardines infantiles y salas cunas de Oriente y Centro de Santiago, con una oficina de fidelización de los clientes.

Anexo N°4.- Detalle de Flujo de Operaciones:

Clientes: se genera interacción con Fun & Learn.

1. Contacto inicial: cliente solicita contacto con la empresa, ya sea a través de la página web, teléfono, o referido de algún cliente anterior. En el plazo de 24 horas, el potencial cliente será contacto por una ejecutiva de ventas (en un comienzo, el contacto será directo con uno de los dueños de la empresa), en cuyo proceso se explica en que consiste Fun & Learn y en la contribución a una sala cuna o jardín infantil.
2. Se entrega información: según el primer contacto en la empresa, se le entrega el modelo de aprendizaje y los valores asociados a los cursos impartidos por la empresa con salas cunas y jardines infantiles.
3. Interesado No: si con el primer contacto y con la entrega del modelo no solicita el servicio, se deja almacenados sus antecedentes en una base de datos, para futuras captaciones de clientes.

4. Se insiste nuevamente al cliente: se ocupa nuevos datos y se busca crear la necesidad en el cliente. En este proceso pueden suceder 2 cosas: que simplemente no requiera el producto y solo se deje al cliente y la otra, que si desee obtener el servicio.
5. Interesado Si: se genera un contrato del servicio con la cantidad de meses que el cliente desee.
6. Se asignan los profesores: se asigna a los profesores que impartirán las clases en inglés en la sala cuna o jardín infantil contratado.
7. Prestación del servicio: se genera el servicio en el recinto establecido a la hora pactada según contrato.
8. Evaluación del servicio: se hace seguimiento al servicio entregado por el profesor en el recinto y se busca feedback del cliente.

Anexo N°5.- Dotación F&L, Estudios y Experiencia Laboral:

Cantidad	Cargo	Estudios	Experiencia Laboral	Renta Bruta Fija [\$/mes]	Renta Bruta Variable [\$/mes]	Tipo Contratación
2	Socios	Ing. Civil Industrial/Ing. Comercial	8 años. Liderar procesos tácticos y estratégicos, manejo de equipos de trabajo, Dirección en Áreas de Finanzas, Marketing, Logística, Administración bases de clientes, Planificación y Control de Gestión, Proyectos e Investigación & Desarrollo.	1.050.000	-	Full Time
1	Secretaria	Secretaria Bilingüe	3 años. Secretaria gerencial y/o Secretaria en instituciones de enseñanza de idioma inglés.	300.000	-	Full Time
1	Asistente Aseo	Enseñanza Media	5 años. Aseo, mantención de instalaciones, conducción de vehículos empresa, trámites administrativos, pagos y compras menores.	200.000	-	Full Time
1	Encargado Capacitación	Psicólogo/ Ing. Administración de Empresas	3 años. Capacitaciones empresa, manejo de personal, gestión en área de Desarrollo de Personal.	225.000	-	Part Time
1	Encargado Adquisiciones	Ing. Administración de Empresas/	3 años. Dominio de plataformas de compras, manejo cartera de proveedores empresas, trabajo bajo presión.	250.000	-	Part Time
7	Profesor	Pedagogía en Inglés/	8 años. Dominio idioma inglés nativo,	-	1.003.886	Full Time

		Traductor Intérprete	desempeño en instituciones de enseñanza del idioma, trabajo con niños de 1 a 7 años, participación en equipos de trabajo.			
1	Agente Comercial	Ing. Comercial/ Ing. Administración de Empresas	3 años. Difusión de servicios y productos, desempeño en Marketing operativo empresas, captación de nuevos clientes, acreditar resultados comprobados.	325.000	-	Part Time
1	Encargado Control de Gestión	Ing. Administración de Empresas/ Contador Auditor	3 años. Planificación y Gestión táctica y estratégica, Análisis financiero, generación de ratios e indicadores de gestión, seguimiento de procesos de gestión.	325.000	-	Part Time

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6.- Curriculum Vitae Socios de Equipo Gestor:

SOCIO N°1

JOSE ANTONIO FREDES BASAÑEZ

Teléfono: +56 956923578 – 032 3288894

e-mail: jfredesb@fen.uchile.cl

ANTECEDENTES PERSONALES

CEDULA DE IDENTIDAD	:	13.456.079-7
NACIONALIDAD	:	CHILENA
LUGAR DE NACIMIENTO	:	SANTIAGO, CHILE
FECHA DE NACIMIENTO	:	23/02/1978
ESTADO CIVIL	:	CASADO
DOMICILIO	:	CARMEN 446, DEPTO. 1702 CERRO LOS PLACERES, VALPARAÍSO

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

2014 - 2016	MBA – MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DE CHILE, Santiago.
2015	CERTIFICADO TÓPICOS AVANZADOS DE NEGOCIOS THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, Washington D.C.– USA.
1996-2002	INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO, Valparaíso.
1996-2001	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INGENIERÍA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO, Valparaíso.
1992-1995	ENSEÑANZA MEDIA Colegio Rubén Castro, Viña del Mar.
1984-1991	ENSEÑANZA BÁSICA Colegio Salesiano Camilo Ortuzar Montt, Santiago.

ANTECEDENTES LABORALES

2013 - Hoy	JEFE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL CORPORACIÓN MUNICIPAL VIÑA DEL MAR <ul style="list-style-type: none">- Gestión de Procesos, Diseño e Implementación en Procesos de Gestión- Planificación Estratégica y Táctica, reportando a Gerente General- Liderar la Planificación, Formulación y Control del Presupuesto Anual- Emisión de Ejecución Presupuestaria Mensual y Trimestral
-------------------	---

- Liderar Procesos de Transparencia Pública: Transparencia Activa y Solicitudes de Acceso a la Información Pública- Ley 20.285: Creación de Metodología y Protocolo para el Levantamiento de la Información, Coordinación de Update mensual, Validación, Consolidación y aprobación final para publicación en Web page de la Corporación.
- Liderar Rendición de Cuenta Pública de la Corporación Municipal a la I.Municipalida de Viña del Mar.
- Liderar proceso de Planificación, Confección, Diseño y Consolidación de la Memoria y Balance Anual de la Corporación Municipal.

2011-2012

JEFE PROYECTOS DE DESARROLLO PORTUARIO

GERENCIA DE CONCESIONES PORTUARIAS

EMPRESA PORTUARIA SAN ANTONIO

- Desarrollo de Iniciativas de Inversión en el Sistema Nacional de Inversiones: Estudios Básicos y Proyectos etapa Diseño/Ejecución para la obtención de recursos otorgados por Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Liderar Proyectos de Obras de Concesiones Portuarias y Desarrollo del recinto Portuario.
- Coordinador Técnico de Contratos y Auditorías a Concesiones Portuarias
- Dirección, Control y Administración de Contratos de Concesiones para Frentes de Atraque, Terminales de Almacenamiento, Industria de la Minería (CODELCO), Depósitos y Bodegajes.
- Elaboración Presupuesto Anual de Gerencia y Apoyo en Presupuesto de la Empresa.
- Elaboración de Informes de Gestión de la Empresa

2010

ANALISTA GESTIÓN DE PROCESOS

DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO- RECTORÍA

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

- Apoyar la identificación y documentación de Procesos de Gestión y Procedimientos relacionados a Proyectos y Planes de Mejoramiento de la Gestión.
- Responsable de gestionar las nuevas Versiones de Documentos relativos a Procesos/Procedimientos, su Validación y Verificación por parte de las Autoridades y finalmente su correcta Publicación y Difusión.

2007-2009

COORDINADOR PLANIFICACIÓN MANTENIMIENTO FLOTA

AIRBUS 340 Y BOEING 737

GERENCIA DE SOPORTE TÉCNICO

LAN AIRLINES S.A.

- Programación y Control Eventos de Mantenimiento, garantizando cumplimiento de Ordenes de Ingeniería mandatorias, conforme a la DGAC y a estándares dispuestos en Programas de Mantenimiento.
- Gestionar financiamiento para reemplazo de Unidades rotables de aeronaves.
- Gestionar y Planificar Mantenimiento Mayor actuando como Focal Point con Áreas: Ingeniería, Gestión de Materiales,

- Aeronavegabilidad, Producción de Mantenimiento, Operaciones y Comercial, asegurando un soporte continuado para la Operación.
- Planificación Mantenimiento Corto y Largo Plazo, priorizando Criticidad, Costos y Slot disponibles en hangar.
- Liderar Proyecto "Término Operación Flota Boeing 737: Venta, Desarme y Redelivery de Aeronaves.

2004-2006

JEFE DE PROYECTOS (2006)

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y CONTROL DEL EJÉRCITO

- Liderar Proyecto Mantenimiento de Sistema de Armas del Ejército. Etapas: Estudio, Factibilidad Técnica, Económica y Financiera.
- Liderar equipos de trabajo multidisciplinarios con diversas áreas

JEFE ÁREA METROLOGÍA (2004-2005)

DEPARTAMENTO MECÁNICO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y CONTROL DEL EJÉRCITO

- Administrar, Planificar y Gestionar la producción del Laboratorio de Metrología, certificado ISO 17.025, en la calibración de equipos e instrumentos de medición en 5 magnitudes acreditadas en el INN, conforme a Red de Trazabilidad Metrológica.
- Implementación y Certificación de Norma ISO 9000:2000, para Sistema de Gestión de la Calidad y sus Requisitos en ISO 9001:2000.

2003

JEFE DE PROYECTO

CONSULTORÍA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

- Liderar Proyecto "Estudio de Cobertura Curricular para Programas de Estudio de Establecimientos Educativos".

**CURSOS DE
CAPACITACIÓN**

- | | |
|-------------|--|
| 2015 | Advanced Seminar on International Business Issues Organismo: School of Business, The George Washington University, USA. |
| 2013 | Taller de Sistema Nacional de Información Municipal
Organismo: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile. |
| 2012 | Seminario Taller de Tarificación Portuaria
Organismo: Andrés Rengifo & Asociados, Ports Logistics Consulting. |
| 2011 | Curso Intensivo Evaluación Social de Proyectos
Organismo: Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile / PUCV |
| 2008 | BOEING 767-300 (CF6-80) General Familiarization. Technical Training
Organismo: LAN AIRLINES – LUFTHANSA |
| 2007 | Programa Desarrollando Líderes. Talleres en Gestión del |

Liderazgo
Organismo: LAN AIRLINES

Production Planning and Control. Technical Training
Organismo: LAN AIRLINES – LUFTHANSA

**A318/A319/A320 (V2500-PW6000) Advanced General
Familiarization.** Technical Training
Organismo: LAN AIRLINES– LUFTHANSA

2006 Balance Scorecard: Cuadro de Mando Integral
Organismo: DICTUC, PUC

**2005 Implementación y Certificación ISO: Sist. de Gestión de
Calidad**
• ISO 9000: 2000.- Fundamentos y Vocabulario
• ISO 9001: 2000.- Requisitos
Organismo: INN

Implementación ISO 17.025 en Laboratorios de Ensayo
Organismo: INN

Auditorías Internas de Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 19.011.
Organismo: INN

ÁREAS DE INTERÉS PROFESIONAL

- Control de Gestión
- Administración de Contratos
- Proyectos
- Operaciones y Logística
- Mantenimiento
- Planificación

IDIOMAS

INGLÉS

Modalidad Oral y Escrito: Nivel Intermedio
Institución: TRONWELL INSTITUTE

INTERESES Y ACTIVIDADES

DEPORTES : Tenis, natación, baby Fútbol, voleybol, jogging,
Crossfit, Gym.

AFICIONES : Cine, música, reuniones sociales, viajes,
excursiones

SOCIO N°2:

Marcelo Fernando Vergara Espinoza

8 de junio del 1983

Rut: 15.960.734-8

Teléfonos: 02-3428656 07-6097516

e-mail: mfcvergara@gmail.com o mvergarae@fen.uchile.cl

Dirección: Huara – Huara 1677 Las Condes, Santiago

Ingeniero Comercial titulado, con MBA en la Universidad de Chile. Cuenta con 7 años de trayectoria en planificación y control de gestión de diversos proyectos, brindando un importante enfoque tanto analítico como ejecutivo al desarrollar e implementar la estrategia de la empresa. En el último tiempo se ha desempeñado como ingeniero en planificación, aportando desde el liderazgo hacia una planificación exitosa en el desarrollo de nuevas aptitudes para el cumplimiento de metas. Se caracteriza por contar con una visión amplia de las organizaciones de manera que podría aportar en distintas áreas de la organización, además de desempeñarse con un fuerte enfoque al trabajo en equipo, lo que se traduce en fomentar sinergia en los equipos y en la generación de un clima laboral positivo. Adicionalmente, se caracteriza por la constante búsqueda de mejoras en los procesos en la empresa, y a su vez enfoca su motivación y energía al desarrollo y crecimiento profesional, tanto individual como de los equipos que conforma.

EDUCACIÓN

2014	UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
2011	Master in Business Administration.
2003-2009	UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
1993 – 2001	Diplomado de Evaluación y Gestión de proyectos. Titulado. UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES FACULTAD ECONOMÍA Y EMPRESA Ingeniero Comercial. Titulado. Colegio Internacional S.E.K. Educación Básica y Media.

EXPERIENCIA LABORAL

CANAL 13 S.A.

Dirección de Gestión y Planeamiento.

Ingeniero en planificación Sénior Marzo 2012 – A la Fecha.

- Elaboración de informes de gestión periódicos para el directorio del canal para su posterior toma de decisiones.
- Generación de indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.
- Liderar el proceso anual de planificación del presupuesto marco.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de los plazos acordados en cada proyecto e informar tempranamente de las desviaciones detectadas.
- Generar modelos eficientes que permitan el control de gestión y ejecución de los proyectos para el apoyo del proceso de planificación anual y trimestral.
- Apoyar a la planificación y control del presupuesto marco de área de Marketing.
- Evaluar y gestionar los proyectos del área de Deportes.
- Generar métricas para la correcta evaluación de parámetros cualitativos.
- Análisis de audiencia, mercado publicitario y costos de parrilla para las proyecciones trimestrales.

Principales logros:

-Creación de indicadores utilizados por el directorio de la organización para la toma de decisiones.

-Optimización de procesos y mayor planificación de las operaciones del canal, tales como la obtención de rating, costos e ingresos.

CANAL 13 S.A.

Dirección de Gestión y Planeamiento.

Analista de control de gestión: Marzo 2011 – Febrero 2012.

- Evaluar y revisar los presupuestos y proyectos generados por la dirección de programación y entregar esta información al Director de Gestión.
- Gestionar la aprobación presupuestaria de los programas y proyectos de la señal abierta a través de comités ejecutivos periódicos liderados por la dirección ejecutiva y en los que participan los directores y/o gerentes de las distintas áreas de la empresa.
- Análisis de audiencia, mercado publicitario, costos y tendencias con la finalidad de proponer ideas para la parrilla programática.
- Evaluación de proyectos estratégicos de la empresa.
- Evaluación de compra de formatos y derechos de transmisión.
- Apoyo a la Gerencia de Producción en la creación y revisión de los presupuestos para su presentación al directorio ejecutiva.
- Realizar análisis semanales y mensuales de los gastos realizados por los distintos proyectos del canal y generar informes para el comité de programación y la Dirección de Gestión.
- Mejorar los procesos en el control de la información.

Principales logros:

-Promover una mayor participación de las distintas gerencias de la organización con el propósito de evaluar los proyectos.

-Rediseñar los procesos del área de finanzas y control de gestión.

UNILEVER S.A.

Supply Chain Fabrics.

Co-Maker assistant de la categoría HPC: Septiembre 2010 – Febrero 2011.

- Apoyo al proceso de modernización de la categoría HPC.
- Evaluar y proyectar los proyectos de producción de los terceros productivos de Unilever.
- Tracking mensual de las tarifas de subcontratación.
- Controlar los ajustes de inventario.
- Balance scorecard de Supply Chain Fabrics.
- Apoyo al área de Supply Chain Fabric en toda su dimensión.

SOPROLE S.A.

Jefatura de Administración y Ventas.

Analista de cuentas del área de administración y ventas: Agosto 2009 – Agosto 2010.

- Analizar y liquidar las cuentas de los transportistas tanto de Santiago como de regiones.
- Preparar informes para la gerencia de finanzas y para los transportistas de los cobros generados hacia sus cuentas.
- Generar informes de rendimientos de las sociedades de transporte según su recaudación diaria y semanal, además de los distintos depósitos que posee la empresa en Chile.
- Cumplimiento en el desarrollo de implementar el proceso de Liquidación Diaria

Principales logros:

-Finalizar la implementación del proceso de liquidación diaria.

-Informe de Ranking semanal de Transportistas.

PROVIDA S.A.

BackOffice Mesa de Dinero.

Práctica Laboral Diciembre 2008 – Marzo 2009.

- Asistente y controlador de las operaciones realizadas de la mesa de dinero y del cumplimiento de las normas de la superintendencia de AFP de Chile.
- Control de inversiones de la mesa de dinero de la AFP:

TRAMCORP S.A.

Gerencia de Finanzas.

Asistente junior. Enero 2007 - Marzo 2007.

- Apoyo a la Gerencia Comercial en sus informes hacia la casa matriz.
- Apoyo a la obtención de créditos desde GMAC.
- Apoyo a la contabilidad en la emisión y control de facturas por ventas de automóviles.

Anexo N°7.- Descripción de Cargos:

- **Socio1:** Producción, Finanzas y Control de operaciones (Control de procesos de prestación de servicios, abastecimiento y administración).
- **Socio2:** Marketing, Recursos Humanos, Incentivos y Sistemas de Información (Administración de bases de clientes, web y plataformas de contrato).
- **Asistente de Capacitación:** perfeccionamiento e instrucción de metodología de aprendizaje vigente según certificación ACTFL.
- **Encargado de Adquisiciones:** contacto con proveedores, compra de insumos de oficina y material didáctico para utilizar en aprendizaje de idioma inglés en salas cunas y jardines infantiles.
- **Profesores:** son los encargos de realizar las clases del sistema de Fun & Learn en las salas cunas y jardines infantiles.
- **Agente Comercial:** encargado de primer contacto con los potenciales clientes, entrega de información y de cerrar contratos se servicios.
- **Encargado Control de Gestión:** labores de seguimiento en la implementación, desempeño de profesores y análisis de servicio con los clientes.

Anexo N°8.- Base Datos SC y JI Particulares Región Metropolitana:

SC - JI PARTICULARES	Q*
Las Condes	119
Puente Alto	100
Maipú	70
Nuñoa	70
Providencia	67
Santiago	64
La Florida	63
Vitacura	44
Quilicura	41
Peñalolén	32
San Miguel	31
La Reina	28
Macul	24
Lo Barnechea	24
Pudahuel	23
Recoleta	23
San Bernardo	23
Estación Central	19
Independencia	19
Huechuraba	18
La Cisterna	14
Cerrillos	14
Quinta Normal	12
Renca	11
Lo Prado	10
Otros RM	103
TOTAL	1066

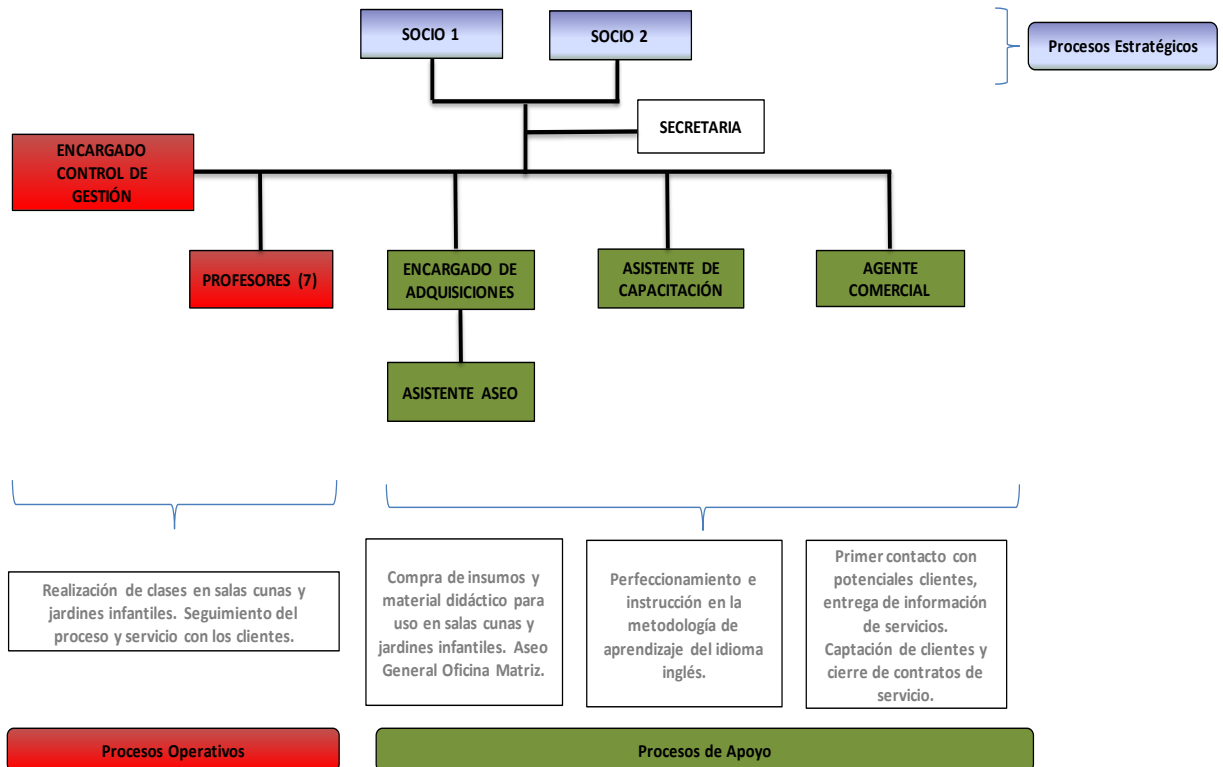
Anexo N°9.- Dotación de Personal F&L y sus Rentas:

Dotación Personal F&L	Cantidad	HH Trabajadas [hrs/Cantidad*día]	Renta Bruta [\$/Cantidad]	Renta Mensual Cargo [\$/mes]	Renta Anual Cargo [\$/año]
Socio	2	8	1.050.000	2.100.000	25.200.000
Secretaria	1	8	300.000	300.000	3.600.000
Asistente Aseo	1	8	200.000	200.000	2.400.000
Encargado de Capacitación	1	4	225.000	225.000	2.700.000
Encargado de Adquisiciones	1	4	250.000	250.000	3.000.000
Profesores	7	5	1.003.886	7.027.200	84.326.400
Agente Comercial	1	4	325.000	325.000	3.900.000
Encargado Control de Gestión	1	4	325.000	325.000	3.900.000
Total [\$/]	13	37	2.628.886	8.652.200	103.826.400

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10.- Organigrama Fun & Learn:

ORGANIGRAMA Y FUNCIONES FUN & LEARN



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°11.- Estado de Resultado Año 1 - F&L:

ESTADO DE RESULTADO AÑO 1 F&L (Cifras en miles de pesos - M\$)	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total [M\$]
	2017					2018								
Ingresos de actividades ordinarias	-	-	-	10.560	13.210	14.438	15.667	16.896	18.125	19.354	20.582	21.811	23.040	173.683
Planes Establecimientos	-	-	-	10.560	11.520	12.480	13.440	14.400	15.360	16.320	17.280	18.240	19.200	148.800
Venta Kit juegos didácticos hogar	-	-	-	-	1.690	1.958	2.227	2.496	2.765	3.034	3.302	3.571	3.840	24.883
Costo de ventas	-	-11.674	-11.674	-11.674	-12.519	-12.653	-12.788	-12.922	-13.056	-13.191	-13.325	-13.460	-13.594	-152.529
Costo Fijo	-	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	4.345	52.140
Sueldos Personal	-	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	3.725	44.700
Arriendo Oficina	-	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5.400
Servicios Básicos (luz, agua, gas)	-	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Otros (Internet, telefonía, TV digital, etc)	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Costo Variable	-	7.329	7.329	7.329	8.174	8.308	8.443	8.577	8.711	8.846	8.980	9.115	9.249	100.389
Sueldos Profesores	-	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	7.027	84.326
Movilización	-	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	645
Adquisición Kit juegos didácticos hogar	-	-	-	-	845	979	1.114	1.248	1.382	1.517	1.651	1.786	1.920	12.442
Prima Certificación ACTFL (3% Ing. Planes Establecim.)	-	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2.976
Ganancia bruta	-	-11.674	-11.674	1.114	691	1.785	2.880	3.974	5.068	6.163	7.257	8.352	9.446	21.154
Ingresos por publicidad	-	-	-	158	198	217	235	253	272	290	309	327	346	2.605
Gasto de administración	-	-	-	106	132	144	157	169	181	194	206	218	230	1.737
Póliza de seguros	-	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Gastos de Marketing y Publicidad	-	1.850	1.250	1.250	750	750	1.350	1.000	1.000	750	750	1.000	1.100	12.800
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	1.753
Costos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	-	-13.820	-13.220	2.607	289	811	1.312	2.762	3.863	5.214	6.314	7.165	8.165	5.669
RESULTADO OPERACIONAL (EBIT) [M\$]	-	-13.820	-13.220	2.607	289	811	1.312	2.762	3.863	5.214	6.314	7.165	8.165	5.669

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 - F&L:

Tasa de Impuestos ajustada según Reforma Tributaria	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL AÑO 10 - F&L	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(Cifras en miles de pesos - M\$)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos de actividades ordinarias	-	173.683	178.025	182.476	187.038	475.272	480.025	484.825	489.673	494.570	561.398
Planes Establecimientos	-	148.800	152.520	156.333	160.241	396.060	400.021	404.021	408.061	412.142	467.832
Venta Kit juegos didácticos hogar	-	24.883	25.505	26.143	26.796	79.212	80.004	80.804	81.612	82.428	93.566
Costo de ventas	-	152.529	163.202	163.278	163.356	241.206	241.285	241.365	241.446	241.527	278.645
Costo Fijo	-	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140
Sueldos Personal	-	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700
Arriendo Oficina	-	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Servicios Básicos (luz, agua, gas)	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Otros (Internet, telefonía, TV digital, etc)	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Costo Variable	-	100.389	111.062	111.138	111.216	189.066	189.145	189.225	189.306	189.387	226.505
Sueldos Profesores	-	84.326	84.326	84.326	84.326	141.422	141.422	141.422	141.422	141.422	169.531
Movilización	-	645	645	645	645	1.082	1.082	1.082	1.082	1.082	1.297
Adquisición Kit juegos didácticos hogar	-	12.442	23.040	23.040	23.040	38.640	38.640	38.640	38.640	38.640	46.320
Prima Certificación ACTFL (3% Ing. Planes Establecimientos)	-	2.976	3.050	3.127	3.205	7.921	8.000	8.080	8.161	8.243	9.357
Ganancia bruta	-	21.154	14.823	19.198	23.681	234.066	238.740	243.460	248.228	253.043	282.754
Ingresos por publicidad	-	2.605	2.670	2.737	2.806	7.129	7.200	7.272	7.345	7.419	8.421
Gasto de administración	-	1.737	1.780	1.825	1.870	4.753	4.800	4.848	4.897	4.946	5.614
Póliza de seguros	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos de Marketing y Publicidad	-	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598
Ganancia (pérdida), antes de impuestos (EBIT)	-	5.669	640	3.757	8.264	220.090	223.942	228.686	233.478	238.318	268.363
Gasto por impuestos a las ganancias (según Reforma Tributaria)	-	1.531	173	1.014	2.231	59.424	60.464	61.745	63.039	64.346	72.458
Ganancia (pérdida)	-	4.139	467	2.743	6.032	160.666	163.478	166.941	170.439	173.972	195.905
(*) La empresa no posee pérdidas acumuladas.											
AJUSTES											
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598
FLUJO DE CAJA BRUTO	-	5.892	1.286	4.496	7.785	162.419	166.076	169.539	173.037	176.570	198.503
Inversión en Reposición	-	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559
Inversión Inicial	-	25.030	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160
Instalaciones	-	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles y otros	-	2.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Certificación Metodología	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamiento educativo	-	5.760	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160
Inversión en Capital de Trabajo (Método Déficit Acumulado Máx.)	-	29.937	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011
Valor Terminal											15.885
FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011
											208.669

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13.- Análisis de Sensibilidad del Proyecto F&L:

1. Precio Planes Establecimientos

p Planes [\$/hr]	VAN [M\$]	TIR [%]
17.000	-1.920	15,27%
17.048	0	15,50%
25.000	311.829	54,17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Análisis:

Se observa que el precio de los Planes Establecimientos podría disminuir hasta los 17.048 \$/hr, ya que si se cobra un precio menor a éste, el proyecto no será rentable (VAN<0 y TIR < Tasa descuento).

2. Cuota de Mercado: Q total (hrs)

Año	Cientes (Establecimientos)	Q total [hrs]	VAN [M\$]	TIR [%]
1 al 4	96	-561	0	15,50%
		0	146.622	26,68%
		768	311.829	54,17%
5 al 9	161	100	-8.419	13,50%
		131	0	15,50%
		1.288	311.829	54,17%
10	193	-8.019	0	15,50%
		0	261.485	52,80%
		1.544	311.829	54,17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Análisis:

El análisis de sensibilidad muestra que para el período del año 1 al 4, con una cuota de mercado del 9% (96 establecimientos), el Q total (hrs) mínimo a impartir, sería de 0 (hrs), con lo cual se obtendría un VAN = M\$146.622.

Para el período del año 5 al 9, con una cuota de mercado del 15% (161 establecimientos), el Q total (hrs) mínimo a impartir, sería de 131 (hrs), con lo cual se obtendría un VAN = 0.

Para el año 10, con una cuota de mercado del 18% (193 establecimientos), el Q total (hrs) mínimo a impartir, sería de 0 (hrs), con lo cual se obtendría un VAN = M\$261.485.

3. Tasa de Crecimiento en Ingresos por Venta

Se analizará la tasa de crecimiento en ingresos por venta en el período del año 1 al 5, por su mayor impacto en la rentabilidad durante el período de evaluación:

Año	Tasa de Crecimiento [%]	VAN [M\$]	TIR [%]
1 al 5	-30,00%	-21.861	12,79%
	-27,70%	0	15,50%
	2,50%	311.829	54,17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Análisis:

Se observa que la tasa de crecimiento en los ingresos por ventas puede llegar a caer hasta en un -27,70%, dentro de los años 1 al 5, con lo cual se consigue un VAN= 0. Esto hace prever que para cualquier tasa de crecimiento superior a dicho valor, en dicho período, se obtendrá rentabilidad positiva en el presente proyecto.

Anexo 14.- Mapa de Cobertura Comunas F&L:



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16.- Proyección de Flujo de Caja al Año 10 F&L (método Valor de Perpetuidad):

Tasa de Impuestos ajustada según Reforma Tributaria	25,5%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
ESTADO DE RESULTADO F&L	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	2028 →∞	
(Cifras en miles de pesos - M\$)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 →∞	
Ingresos de actividades ordinarias	-	173.683	178.025	182.476	187.038	475.272	480.025	484.825	489.673	494.570	561.398	561.398	
Planes Establecimientos	-	148.800	152.520	156.333	160.241	396.060	400.021	404.021	408.061	412.142	467.832	467.832	
Venta Kit juegos didácticos hogar	-	24.883	25.505	26.143	26.796	79.212	80.004	80.804	81.612	82.428	93.566	93.566	
Costo de ventas	-	152.529	163.202	163.278	163.356	241.206	241.285	241.365	241.446	241.527	278.645	278.645	
Costo Fijo	-	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	52.140	
Sueldos Personal	-	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	44.700	
Arriendo Oficina	-	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	
Servicios Básicos (luz, agua, gas)	-	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	
Otros (Internet, telefonía, TV digital, etc)	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	
Costo Variable	-	100.389	111.062	111.138	111.216	189.066	189.145	189.225	189.306	189.387	226.505	226.505	
Sueldos Profesores	-	84.326	84.326	84.326	84.326	141.422	141.422	141.422	141.422	141.422	169.531	169.531	
Movilización	-	645	645	645	645	1.082	1.082	1.082	1.082	1.082	1.297	1.297	
Adquisición Kit juegos didácticos hogar	-	12.442	23.040	23.040	23.040	38.640	38.640	38.640	38.640	38.640	46.320	46.320	
Prima Certificación ACTFL (3% Ing. Planes Establecimientos)	-	2.976	3.050	3.127	3.205	7.921	8.000	8.080	8.161	8.243	9.357	9.357	
Ganancia bruta	-	21.154	14.823	19.198	23.681	234.066	238.740	243.460	248.228	253.043	282.754	282.754	
Ingresos por publicidad	-	2.605	2.670	2.737	2.806	7.129	7.200	7.272	7.345	7.419	8.421	8.421	
Gasto de administración	-	1.737	1.780	1.825	1.870	4.753	4.800	4.848	4.897	4.946	5.614	5.614	
Póliza de seguros	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	
Gastos de Marketing y Publicidad	-	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.011	
Ganancia (pérdida), antes de impuestos (EBIT)	-	5.669	640	3.757	8.264	220.090	223.942	228.686	233.478	238.318	268.363	268.950	
Gasto por impuestos a las ganancias (según Reforma Tributaria)	-	1.531	173	1.014	2.231	59.424	60.464	61.745	63.039	64.346	72.458	72.616	
Ganancia (pérdida)	-	4.139	467	2.743	6.032	160.666	163.478	166.941	170.439	173.972	195.905	196.333	
(*) La empresa no posee pérdidas acumuladas.													
AJUSTES													
Depreciación de Activo Fijo + Amortización	-	1.753	1.753	1.753	1.753	1.753	2.598	2.598	2.598	2.598	2.598	2.011	
FLUJO DE CAJA BRUTO	-	5.892	1.286	4.496	7.785	162.419	166.076	169.539	173.037	176.570	198.503	198.344	
Inversión en Reposición	-	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	2.011	
Inversión Inicial	-	25.030	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160	-	
Instalaciones	-	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Muebles y otros	-	2.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Certificación Metodología	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Equipamiento educativo	-	5.760	-	-	-	8.450	-	-	-	-	4.160	-	
Inversión en Capital de Trabajo (Método Déficit Acumulado Máx.)	-	29.937	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Valor de Salvamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.885	-	
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011	208.669	
Valor Terminal											1.266.952		
FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	-	54.967	4.840	234	3.444	6.734	152.917	164.517	167.980	171.478	175.011	1.475.621	
FCL + VT ACUMULADO	-	54.967	50.127	49.892	46.448	39.715	113.202	277.719	445.699	617.177	792.189	2.267.809	
Tasa de descuento (Td)		15,50%											
VAN F&L [M\$]		611.795											
TIR [%]		60,27%											
PAY BACK		4,26											

Fuente: Elaboración propia.