



## **“KIDS CLUB, UN MUNDO PARA NIÑOS”**

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

**Alumno: Tatiana Sánchez Castilla.**

**Profesor guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Junio 2017**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	03
<b>I OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	
1.1 Necesidades	04
1.2 Espacio de mercado	04
1.3 Tamaño de mercado	05
1.4 Tendencias	05
1.5 Capacidades	06
<b>II ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b>	
2.1 Industria	07
2.2. Competidores	12
2.3 Clientes	15
2.4 Tamaño de Mercado	17
<b>III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	
3.1 Modelo de negocios	18
3.2 Descripción de la empresa	22
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	25
3.4 RSE y sustentabilidad	26
<b>IV PLAN DE MARKETING</b>	
4.1 Objetivos de marketing	27
4.2 Estrategia de segmentación	28
4.3 Estrategia de producto/servicio	30
4.4 Estrategia de precio	31
4.5 Estrategia de distribución	32
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	32
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	35
4.8 Presupuesto de Marketing cronograma	36

## **V PLAN DE OPERACIONES**

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	38
5.2 Flujo de Operaciones	39
5.3 Plan de desarrollo e implementación	40
5.4 Dotación	42

## **VI EQUIPO DEL PROYECTO**

6.1 Equipo Gestor	43
6.2 Estructura organizacional	44
6.3 Incentivos y compensaciones	45

## **VII PLAN FINANCIERO**

7.1 Tabla de supuestos	47
7.2 Estimación de ingresos y costos	47
7.3 Requerimiento de capital	48
7.4 Estado de resultado proyectado	49
7.5 Flujo de caja proyectado	50
7.6 Balance proyectado	51
7.7 Cálculo Tasa de descuento	52
7.8 Evaluación financiera	52
7.9 Valor residual	53
7.10 Fuentes de financiamiento	53
7.11 Ratios financieros	53
7.12 Análisis de sensibilidad	53

<b>VIII RIESGOS CRÍTICOS</b>	<b>54</b>
------------------------------	-----------

## **IX PROPUESTA AL INVERSIONISTA**

9.1 Financiamiento	56
9.2 Oferta para el Inversionista	56
<b>X CONCLUSIONES</b>	57
<b>BIBLIOGRAFIA Y FUENTES</b>	58
<b>ANEXOS</b>	
Anexo N°1: Tabla comparativa de competidores del servicio After School	60
Anexo N°2: Tabla comparativa de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles.	61
Anexo N°3: Resultados de Entrevistas	64
Anexo N° 4: Cálculo del tamaño de mercado	69
Anexo N°5: Mapa de posicionamiento relativo de competidores del servicio de After School	70
Anexo N°6: Mapa de posicionamiento relativo de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles	70
Anexo N°7: Número de clientes y usuarios del mercado	71
Anexo N°8: Descripción de los canales de distribución de los servicios	72
Anexo N°9: Diseño de Página web “Kids Club”	73
Anexo N°10: Cálculo de Estimación de la demanda.	73
Anexo N°11: Instalaciones de Kids Club.	74
Anexo N°12: Servicio Cumpleaños Infantiles.	76
Anexo N°13: Flujograma Proceso Operativo Kids Club.	78
Anexo N°14 Metodología Talleres de Habilidades Blandas	83
Anexo N°15: Procesos de Apoyo	86
Anexo N°16: Descripción del Plan de Desarrollo e Implementación	87
Anexo N°17: Equipo Gestor.	89

Anexo N°18: Detalle Estructura Organizacional	92
Anexo N°19: Cálculo de Ingresos	94
Anexo N°20: Requerimiento de Capital	94
Anexo N°21: Capital de Trabajo	95

## RESUMEN EJECUTIVO

“Kids Club, un mundo para niños” es una empresa cuyo objetivo es ofrecer los mejores servicios enfocados en el cuidado, desarrollo y entretenimiento de los niños de la ciudad de Arica.

Hoy se observa que ambos padres de familia trabajan fuera de casa por lo que existe menos tiempo disponible para disfrutar en familia, cuidar a los niños cuando éstos salen del colegio u organizar su cumpleaños; es por esto que surge la necesidad de contar con una empresa que sea un apoyo para los padres respecto al cuidado, desarrollo y entretenimiento de los niños y es así como surge Kids Club en Arica, ciudad donde no existen competidores que ofrezcan estos servicios de forma conjunta por lo que se transforma en una industria con potencial y atractivo, existiendo espacio de mercado.

Kids Club ofrece 2 servicios dirigidos a niños de 5 a 12 años de la ciudad de Arica: After School, donde los niños encontrarán un lugar cómodo y seguro cuando terminan su jornada escolar, ahí recibirán apoyo en sus tareas escolares y además podrán desarrollar sus habilidades blandas a través de talleres recreativos diseñados por el psicólogo asesor. El segundo servicio ofrecido corresponde a la organización integral de Cumpleaños Infantiles, así el cliente sólo se podrá dedicar a disfrutar y compartir con su hijo ese día tan importante para la familia y el niño recibirá un cumpleaños de ensueño.

El equipo gestor de Kids Club estará conformado por los socios, administrador y asesores en prevención de riesgos, nutrición y psicólogo quienes se encargarán de entregar sus conocimientos durante el diseño del proyecto en pro de ofrecer servicios de calidad a los clientes y usuarios.

En cuanto al análisis financiero del proyecto se determinó una tasa de descuento CAPM que alcanza el 13,05%, lo que permite obtener un VAN de \$108.328.634 y una TIR de 43,76%. El periodo de recuperación de la inversión se calculó en 3,2 años.

Formar parte de un proyecto único en la región de Arica y Parinacota constituye una gran ventaja, obteniendo importantes beneficios con opciones de expansión futura según la performance de la empresa. Otra ventaja la constituye que al contar con una estructura de costos flexible ante un escenario desfavorable donde se deba recurrir a liquidar la empresa no se deberá incurrir en deudas financieras.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1.1. Necesidades

El crecimiento económico del país trae consigo una serie de beneficios tales como mejoras a la calidad de vida mediante la reducción de la pobreza<sup>1</sup>, mayor poder adquisitivo de la sociedad y mayor fuerza laboral; que al año 2015 alcanzó un 71% de participación masculina y un 47,4% de participación femenina a nivel nacional y en el caso de la Región de Arica y Parinacota, lugar donde se enfoca el presente Plan de Negocios, alcanzó 70,2% de participación masculina y 50,1% de participación femenina<sup>2</sup>. Este último indicador ha generado una disminución de tiempo disponible para compartir con los hijos, quedando principalmente al cuidado de familiares<sup>3</sup> cuando éstos terminan la jornada escolar.

Por otra parte, la organización de eventos infantiles, como el cumpleaños, por parte de los padres se ha vuelto una tarea estresante, dada principalmente por la falta de tiempo disponible y dado a que hoy los niños tienen mayor cercanía con las redes sociales y tecnología por ende el cumpleaños debe contar con las últimas tendencias<sup>4</sup>.

Con base en lo anterior se pueden identificar 2 necesidades de los padres de hoy referentes al cuidado de los hijos cuando terminan la jornada escolar y a la organización del cumpleaños de forma integral y eficiente. Dichas necesidades pueden ser cubiertas con la creación de la empresa Kids Club, un club enfocado en el desarrollo integral y entretenimiento de niños de entre 5 y 12 años de la ciudad de Arica.

### 1.2. Espacio de Mercado

#### After School

Arica no cuenta con una oferta variada de empresas que ofrezcan el servicio de After School o guardería, sólo existe una empresa donde los niños son cuidados y reciben ayuda en sus tareas escolares (Anexo N°1: Tabla comparativa de competidores del servicio After School). Sin embargo, no existe una empresa que además de ofrecer el

---

<sup>1</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

<sup>2</sup> [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)

<sup>3</sup> Estudio de investigación de mercado propia.

<sup>4</sup> <http://www.latercera.com/noticia/el-estres-del-cumpleanos/>

cuidado de los niños centre su oferta de valor en el desarrollo de habilidades no cognitivas de los niños a través de talleres recreativos.

### Organización de Cumpleaños Infantiles

Respecto a la organización de Cumpleaños Infantiles hoy en día la ciudad de Arica no cuenta con una empresa que ofrezca en un solo lugar un servicio integral que provea todo lo necesario para un evento infantil de este tipo. Los competidores que más se acercan a lo ofrecido y que poseen características similares es el restaurante de comida rápida Mc Donald's, del cual existe 1 sucursal en la ciudad y Casa Be Happy quien ofrece packs de servicios de entretención y alimentación en forma separada para niños de hasta 5 años. (Anexo N°2: Tabla comparativa de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles).

Con base en lo descrito anteriormente se puede concluir que en la ciudad de Arica existe espacio de mercado para ambos servicios por lo que esto incide positivamente en el éxito de la oportunidad de negocio.

### **1.3. Tamaño de Mercado**

Según los resultados obtenidos a través de entrevistas presenciales y encuestas *on line* (Anexo N°3: Resultados de Entrevistas) realizadas a potenciales clientes de Arica se puede observar que el 82% de los entrevistados optarían por contratar el servicio de After School y un 78% de éstos estaría dispuestos a pagar entre \$10.000 y \$15.000.

Con relación al servicio de organización de Cumpleaños Infantiles el 100% de los entrevistados contrataría el servicio ofrecido, donde un 73% estaría dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$10.000.

Considerando que en Arica existen 28.155 niños de entre 5 y 12 años que pertenecen a los deciles 3 al 10, tomando los resultados anteriores y considerando la preferencia y disposición a pagar, se puede realizar el cálculo del tamaño de mercado que alcanza los \$32.103 millones de pesos anuales en el caso del After School y los \$4.110 millones de pesos anuales en el caso de la organización de Cumpleaños Infantiles. (Anexo N° 4: Cálculo del tamaño de mercado)

### **1.4. Tendencias**

Dentro de los factores que pueden influir positivamente en el éxito de esta oportunidad de negocios se encuentran aspectos tales como el crecimiento estable de la

participación laboral tanto femenina como masculina<sup>5</sup>, escasez de empleadas domésticas, mayor número de familias que viven en departamentos con una superficie menor para la celebración de eventos<sup>6</sup> y niños más exigentes a la hora de celebrar su cumpleaños según sus gustos y preferencias<sup>7</sup>.

### **1.5. Capacidades**

La capacidad esencial con que cuenta la empresa para poder apropiarse de esta oportunidad de negocio radica en una propuesta de valor diferenciada, es así como la ventaja competitiva en el servicio de After School es el desarrollo de habilidades blandas de los niños, más allá del cumplimiento de sus labores escolares. Y por otro lado la ventaja competitiva de la organización de cumpleaños es ofrecer un servicio integral y de calidad de modo que el cliente encuentre todo lo necesario para un cumpleaños de ensueño en un solo lugar y pueda disfrutar de la celebración de forma plena con su hijo.

---

<sup>5</sup> [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)

<sup>6</sup> <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/12/04/762317/Construccion-de-departamentos-supera-por-primera-vez-a-la-de-casas-en-todo-el-pais.html>

<sup>7</sup> <http://www.revistacarrusel.cl/los-nuevos-cumpleanos-infantiles-mayor-produccion-y-fuera-de-casa/>

## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1. Industria

#### After School

El servicio de After School se sitúa en la macro industria de la enseñanza primaria específicamente en el segmento de guardería y servicios personales de la educación. Se define como industria el conjunto de empresas que ofrecen el servicio de guardería y servicios similares.

Diversos cambios en el entorno han transformado a los After School en una solución eficiente para los padres que no cuentan con una red de apoyo para el cuidado de sus hijos o bien cuando la asesora del hogar falla.

Algunos aspectos que influyeron en la aparición de los After School en Chile en el año 2013<sup>8</sup> fueron:

- La tasa de ocupación laboral femenina que ha presentado un crecimiento sostenido en el tiempo con una tasa inicial de 44,3% en el trimestre enero – marzo de 2010 alcanzando un máximo histórico de 48,3% en el trimestre octubre – diciembre de 2013<sup>9</sup>.
- La escasez de empleadas domésticas, si en 1990 el 18% de los empleos femeninos correspondían a servicios domésticos en el año 2010 llegaba a 13% cayendo continuamente<sup>10</sup>.
- Búsqueda de oportunidades laborales fuera de la ciudad de origen provocan una mayor probabilidad que no exista una red de apoyo cercana que pueda cooperar con el cuidado de los niños.

En el caso del After School existen diversos referentes en la región metropolitana donde se pueden encontrar empresas como: Ayilén, Kids Zone, Play club, entre otros. Todas estas empresas se ubican en el sector oriente de la capital y ofrecen el servicio de cuidado de los niños, apoyo en las tareas escolares y talleres recreativos.

---

<sup>8</sup> <http://diario.latercera.com/2014/09/06/01/contenido/tendencias/26-172505-9-after-school-entre-la-casa-y-el-colegio.shtml>

<sup>9</sup>

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/genero/pdf/participacion\\_laboral\\_femenina\\_2015.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/genero/pdf/participacion_laboral_femenina_2015.pdf)

<sup>10</sup> (<http://www.cepchile.cl/la-revolucion-de-las-nanas/cep/2016-03-04/100130.html>)

## Cumpleaños Infantiles

El servicio de organización de Cumpleaños Infantiles se sitúa en la macro industria de entretenimiento infantil específicamente en el segmento de producción de eventos infantiles.

En el caso de Cumpleaños Infantiles la industria se define como el conjunto de empresas y proveedores particulares que ofrecen el servicio de organización de Cumpleaños Infantiles y productos relacionados.

A diferencia de lo que ocurría años atrás, el cumpleaños además de ser una linda y simbólica fecha se ha convertido en un evento de mayor producción, lo que implica mayor tiempo para su organización. Esto sumado a que la mayor parte del día ambos padres lo dedica al trabajo hacen que esta tarea se vuelva muy difícil de llevar a cabo de forma exitosa.

Hoy, aspectos como la decoración, los juegos y la animación se han vuelto clave a la hora de lograr un cumpleaños de ensueño, por otra parte los niños manifiestan sus gustos y preferencias, donde las modas y competencia con sus pares juegan un rol clave. Todo lo anterior ha logrado que la industria de los Cumpleaños Infantiles haya crecido en la última década en Chile.

Para la organización de Cumpleaños Infantiles también existen referentes en la región metropolitana, tales como: Casa Cumple, Party House, Mampato, Chuck e Cheese's y Club Dulce. Estas empresas ofrecen el servicio de organización de cumpleaños que incluye: alimentación completa, música, animación, entretenimiento y uso de sus instalaciones.

Cabe destacar que el servicio de cumpleaños infantiles representa el 70% de los ingresos anuales de Kids Club, esto lo transforma en el servicio ancla de la empresa.

### **Barreras de entrada y salida**

Las barreras de entrada son medias para ambas industrias ya que si bien para el desarrollo de ambos servicios no se requiere una especialización ni permisos especiales, no existe una lealtad de marca por parte de los clientes y usuarios ni un alto nivel de inversión realizado por parte de los competidores existentes, el lograr una cercanía y confianza con el cliente no es imitable en un corto plazo.

En ambos servicios se pueden desarrollar economías de escala hasta cierto grado ya que para un número similar de usuarios el personal, recurso de mayor costo, es el

mismo. De forma adicional Kids Club genera economías de ámbito ya que en las mismas instalaciones ofrece 2 servicios en diferentes instancias.

Respecto a las barreras de salida son bajas ya que en caso de ocurrir el fracaso de la empresa no existen dificultades para finalizar las operaciones y vender los activos, disolviendo la empresa.

### **Análisis Macro Entorno**

Con el fin de realizar un estudio acabado del macro entorno de ambas industrias se utilizará Peste como herramienta de análisis.

<b>Ámbito</b>	<b>Análisis</b>
<b>Político</b>	Se observa un ambiente político estable tanto a nivel nacional como a nivel regional. Existen ciertas reformas que se encuentran en proceso de elaboración como la reforma laboral y la reforma tributaria que podrían afectar los propósitos de la empresa. Otro aspecto que podría incidir es la creación de la ley de etiquetado de alimentos.
<b>Económico</b>	Se observa un decrecimiento del índice de crecimiento de la Región de Arica y Parinacota de 4,4% a septiembre de 2016. <sup>11</sup> Sin embargo, se espera que durante el periodo 2017 – 2018 Chile recupere sus índices de crecimiento.
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes más informados y empoderados que exigen productos o servicios de calidad estando dispuestos a pagar por ellos y que comparten sus experiencias a través de las redes sociales.<sup>12</sup></li> <li>• Aumento de la tasa de participación laboral femenina y masculina lo que provoca padres y madres con menos tiempo disponible para dedicar al cuidado de sus hijos luego de la jornada escolar y para la organización del cumpleaños.</li> <li>• Se visualiza un mayor cuidado por la salud de los niños, fomentando la alimentación saludable y actividad física.</li> <li>• Mayor consciencia de la importancia que tiene el desarrollo de habilidades no cognitivas y refuerzo de ciertos valores en los niños.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masificación de la compra de productos y servicios vía internet.<sup>13</sup></li> <li>• Aumento en la tasa de uso de redes sociales como medios de comunicación por parte de los clientes y usuarios. <sup>14</sup></li> <li>• Uso de nuevas herramientas tecnológicas para la educación y desarrollo de habilidades de los niños.</li> </ul>

<sup>11</sup> [Indicador de Actividad Económica Regional – Tercer trimestre 2016, INE.](#)

<sup>12</sup> <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-lideran-ranking-de-clientes-que-comparten-sus-malas-experiencias/>

<sup>13</sup> <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/14/792919/Ventas-on-line-aumentaron-297-durante-2015.html>

<sup>14</sup> <http://www.iab.cl/nuevo-estudio-sobre-redes-sociales-chile/>

<b>Ecológico</b>	En este ámbito se observa una mayor consciencia por parte de los clientes y usuarios por el cuidado del medio ambiente. Aspectos tales como: el reciclaje, no botar basura al suelo, no contaminar cobran mayor relevancia.
------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo descrito anteriormente se puede concluir que las características de las industrias son favorables para el desarrollo y logro de éxito de la oportunidad de negocio Kids Club. Se puede decir, además, que en el caso de la ciudad de Arica este modelo de negocio se encuentra en etapa de desarrollo. Por otra parte el ser los primeros en entrar al mercado y ofrecer servicios con características únicas en la ciudad hacen que la oportunidad de negocio tenga mayores probabilidades de éxito, de forma adicional dichos servicios serán actualizados de acuerdo a las tendencias en normativas, necesidades de los clientes y usuarios y cambios en el entorno.

### **Análisis Competitivo de la industria**

Para el análisis del competitivo de la industria se utilizará el modelo de Porter.

<b>Fuerza</b>	<b>Análisis</b>
<b>Clientes</b>	<p>En el caso del servicio de After School el poder de negociación de los clientes es medio, ya que si bien en la ciudad sólo existe 1 empresa que ofrece el mismo servicio, no existe una alta concentración de ventas en un bajo número de clientes éstos pueden recurrir a servicios sustitutos como el cuidado de los niños por familiares cercanos.</p> <p>En el caso del servicio de organización de cumpleaños los clientes tienen un poder de negociación medio ya que si bien existen 2 empresas que ofrecen un servicio similar, los clientes pueden recurrir a otras opciones sustitutas para la celebración del cumpleaños, como la organización propia con contratación de servicios en forma separada.</p>
<b>Proveedores</b>	<p>Tanto en el caso del servicio de After School y organización de Cumpleaños Infantiles el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen múltiples proveedores sustitutos en el mercado, el producto/servicio ofrecido no es diferenciado, tampoco se visualiza una amenaza de integración vertical hacia adelante por parte de ellos debido a su tamaño. Por otra parte el costo de cambio de proveedor es bajo.</p> <p>Se consideran como proveedores a empresas de alimentación.</p>
<b>Nuevos Competidores</b>	<p>En el caso de ambos servicios ofrecidos las barreras de entrada son medias por lo que el ingreso de nuevos competidores es medio. Ya que los aspectos distintivos de Kids Club hacen que los posibles competidores no lo puedan replicar de forma rápida, para ello necesitarán el <i>know how</i> necesario y lograr la cercanía, confianza y fidelización de los clientes.</p>

<b>Productos sustitutos</b>	<p>Los productos sustitutos para cada uno de los servicios son los siguientes</p> <p>After School: cuidado de niños por parte de familiares o por los padres en el lugar de trabajo.</p> <p>Organización Cumpleaños Infantiles: celebración en el hogar contratando servicios de animación y juegos y celebración en restaurantes.</p> <p>Con base en lo anterior se puede concluir que la entrada de productos sustitutos es alta, ya que los clientes presentan una propensión a utilizarlos con facilidad dado el bajo costo de cambio. Además existe una alta disponibilidad y accesibilidad de ellos.</p>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<p>En el caso del servicio de After School la rivalidad entre competidores es baja puesto que sólo existe 1 empresa que ofrece un servicio similar, la que es hasta ahora la empresa dominante, sin embargo ésta sólo se enfoca en el cuidado y apoyo en las labores escolares de los niños.</p> <p>En el caso de la organización de cumpleaños la rivalidad es alta puesto que existen muchos actores en el mercado para la celebración de cumpleaños. Sin embargo, éstos son de tamaño pequeño y que compiten principalmente ofreciendo sólo 1 servicio.</p> <p>Las barreras de entrada son de nivel medio ya que los competidores deberán alcanzar el <i>know how</i> con que cuenta la empresa para poder imitar sus aspectos distintivos y por otra parte ganarse la confianza de los clientes. Por su parte las barreras de salida son bajas.</p>
<b>Los complementadores</b>	Esta fuerza se visualiza de nivel bajo, ya que no existen productos/servicios en el mercado que sean complementarios a los servicios ofrecidos por Kids Club.
<b>Usuarios</b>	Los usuarios de ambos servicios corresponden a niños y niñas de 5 a 12 años que viven en la ciudad de Arica.
<b>Influenciadores</b>	Los influenciadores corresponden a otros usuarios y clientes que recomiendan o comentan los servicios ofrecidos y las ventajas de éstos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de mercado realizada.

Con base en el análisis realizado se puede observar que el sector en cuestión presenta un nivel de atractivo medio – alto explicado principalmente por la no existencia de competidores que ofrezcan servicios como los proporcionados por Kids Club y por lado al poder medio que tienen tanto los clientes como los proveedores, lo que transformaría a Kids Club en una experiencia única para los clientes y usuarios.

Por otra parte si bien existen sustitutos para ambos servicios, el éxito del modelo de negocio radica en el logro de los aspectos distintivos de cada uno los servicios ofrecidos por parte de Kids Club que en su conjunto permiten lograr la cercanía, confianza y satisfacción de los clientes, aspectos difíciles de imitar en un corto plazo por nuevos competidores.

## **2.2. Competidores**

### After School

Se identifican los siguientes competidores para el servicio de After School.

- Ariaka After School, proveedor ubicado en el centro de la ciudad de Arica que ofrece el cuidado de los niños después de la jornada escolar, este proveedor sólo ofrece el apoyo en las tareas escolares. Algunos de sus puntos débiles son espacios reducidos, metodología tradicional de enseñanza y el no contar con talleres para el desarrollo de habilidades blandas en los niños.
- Cuidado de niños por parte de familiares cercanos después de la jornada escolar con posible apoyo en las tareas escolares. Algunos de sus puntos débiles son el riesgo de contar con herramientas de apoyo a las tareas, no desarrollar las habilidades blandas de los niños y que éstos realicen actividades que vayan en desmedro de estas habilidades.

### **Mapa de posicionamiento Relativo de Competidores**

Para la construcción del mapa de posicionamiento de competidores se consideraron 2 ejes que tienen relación con el precio que tiene el servicio y con la capacidad de desarrollar habilidades de tipo cognitivas y no cognitivas en los niños. En este mapa se puede apreciar que el competidor Ariaka se sitúa en un nivel de precio medio y con un desarrollo de habilidades media. Por su parte el cuidado de niños por parte de familiares se ubica en el cuadrante de bajo precio y bajo desarrollo de habilidades.

Kids Club pretende situarse en el cuadrante de precio medio, al igual que el competidor Ariaka y con un alto desarrollo de habilidades de los niños, ya que es ésta su ventaja competitiva. (Anexo N°5: Mapa de posicionamiento relativo de competidores del servicio de After School)

### **Matriz de Perfiles competitivos**

Los resultados de la matriz de perfiles competitivos de los competidores del servicio de After School muestran que el cuidado de los niños por parte de los familiares cercanos cuenta con grandes fortalezas tales como el bajo precio y ubicación sin embargo su principal debilidad radica en el principal factor clave que corresponde al desarrollo de las habilidades cognitivas y no cognitivas del niño, que ayudan a su formación integral. Por su parte Ariaka obtiene altas puntuaciones en los factores precio, ubicación y

calidad pero un nivel bajo en el conocimiento del cliente y en el reconocimiento de su marca. (Anexo N°1: Tabla comparativa de competidores del servicio After School)

FCE	Definición	Peso	Competidores			
			Ariaka		C. Familiares	
Nivel de precio	Precio competitivo del servicio ofrecido	0,3	3	0,9	4	1,2
Ubicación	Ubicación accesible	0,2	4	0,8	4	0,8
Servicio de calidad	Cuidado del niño, fomento al desarrollo de habilidades y apoyo en tareas escolares.	0,3	3	0,9	1	0,3
Conocimiento y fidelidad de clientes	Empresa logra la fidelidad de cliente	0,1	2	0,2	4	0,4
Marca reconocida	Clientes conocen y prefieren la marca por sobre otras.	0,1	2	0,2	1	0,1
<b>Total</b>				<b>3</b>		<b>2,8</b>

1 Gran debilidad  
2 Moderada debilidad  
3 Moderada fortaleza  
4 Gran fortaleza

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de mercado realizada.

### Cumpleaños Infantiles

Se identifican los siguientes competidores para este servicio:

- Restaurante Amancay: en este caso el servicio incluye el uso de sus instalaciones y menú para niños, de forma adicional se ofrece el arriendo de juegos inflables y banquetería para adultos con costo adicional. Al ser un restaurante la celebración debe estar enmarcada dentro de ciertos rangos de ruido y limpieza para no incomodar al resto de los clientes. Este proveedor se ubica en la zona no urbana de la ciudad y utiliza las redes sociales para ofrecer sus servicios.
- Mc Donalds: Cadena de comida rápida que ofrece el servicio de celebración de cumpleaños que tiene una duración de 2 horas y que incluye cajita feliz para cada niño invitado, 1 torta, piñata, sorpresas, 2 anfitrionas y cotillón. El precio del servicio varía según el número de niños invitados. Mc Donalds está ubicado en el centro de la ciudad con buen acceso a locomoción colectiva.
- Casa Be Happy: es una empresa que ofrece diferentes planes de celebración, arriendo de las instalaciones con mobiliario incluido, decoración más Candy bar y servicio de catering con mozo. Casa Be Happy es una casa ubicada en el sector sur de la ciudad, cuenta con 4 juegos para niños de hasta 5 años y tiene habilitado un espacio para disfraces. Este proveedor ofrece sus servicios a través de las redes sociales.

- Organización propia: se refiere a la organización del cumpleaños por parte de los padres en el propio hogar o en un recinto arrendado, en este caso los padres deben contratar en forma separada los diferentes servicios tales como alimentación, animación, música, personajes corpóreos, arriendo de juegos inflables, pinta caritas, globoflexia, entre otros.

(Anexo N°2: Tabla comparativa de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles).

### **Mapa de posicionamiento Relativo de Competidores**

Para la construcción del mapa de posicionamiento de competidores se consideraron 2 ejes que tienen relación con el precio que tiene el servicio y con la capacidad de ofrecer un servicio integral que incluya todo lo necesario para la celebración de un cumpleaños. En el mapa se puede observar que Casa Be Happy y Mc Donalds se sitúan en el cuadrante de precio medio ofreciendo un servicio relativamente integral. Por su parte el restaurante Amancay se ubica con un precio medio y como un servicio poco integral ya que el cliente debe encargarse de contratar por su cuenta servicios anexos como animación y entretención. Por último la organización propia se encuentra en el cuadrante de un servicio poco integral y de alto precio.

Por su parte Kids Club tiene como meta situarse en el cuadrante de precio medio, pero ofreciendo un servicio altamente integral de modo que el cliente no deba preocuparse por nada para lograr un cumpleaños de ensueño para sus hijos. (Anexo N°6: Mapa de posicionamiento relativo de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles)

### **Matriz de Perfiles competitivos**

Los resultados obtenidos en la matriz muestran que Mc Donalds es el competidor mejor evaluado gracias a sus factores claves de éxito tales como ser una marca reconocida y tener una ubicación privilegiada. Por su parte Casa Be Happy, competidor directo de Kids Club, presenta las fortalezas principales como son el ofrecer un servicio integral y contar con una buena ubicación. En el caso de la organización propia, éste resultó ser el peor evaluado ya que se alcanza un alto nivel de precios y un servicio poco integral. (Anexo N°2: Tabla comparativa de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles)

FCE	Definición	Peso	Competidores							
			Casa Be Happy		Mc Donalds		Amancay		Organización propia	
Nivel de precio	Precio competitivo del servicio ofrecido	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Ubicación	Ubicación accesible	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Servicio de calidad (Integral)	Organización integral del cumpleaños infantil con todo lo necesario.	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Conocimiento y fidelidad de clientes	Empresa logra la fidelidad de cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Marca reconocida	Clientes conocen y prefieren la marca por sobre otras.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
<b>Total</b>				<b>3,1</b>		<b>3,3</b>		<b>2,6</b>		<b>2,1</b>

1 Gran debilidad  
2 Moderada debilidad  
3 Moderada fortaleza  
4 Gran fortaleza

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de mercado realizada.

## 2.3. Clientes

### After School

#### **Caracterización de los Consumidores**

A continuación se detallan las características de cada grupo relacionado con los consumidores.

**Clientes:** los clientes corresponden a padre, madre o adulto responsable del menor que no cuenta con una red de apoyo para el cuidado del niño cuando éste termina su jornada escolar. Estos clientes deben recurrir a opciones como pedir ayuda a algún familiar o amigo, contratar a una cuidadora por horas o bien llevarlo a su lugar de trabajo<sup>15</sup>.

**Usuarios:** niños y niñas con edades entre 5 y 12 años que viven en la ciudad de Arica.

**Influenciadores:** otros clientes que han contratado el servicio de After School, o bien otros usuarios que comentan su experiencia con otros niños.

#### **Macro segmentación de Clientes**

Para realizar la macro segmentación de clientes se analizarán cada una de sus principales características.

**Demográficas y geográficas:** familias con hijos de 5 a 12 años que residen en la ciudad de Arica y que pertenecen a los deciles socioeconómicos del 3 al 10 según la clasificación socioeconómica de Instituto Nacional de Estadísticas.

<sup>15</sup> Estudio de investigación de mercado propia.

Psicográficas: adultos trabajadores que presentan alguna dificultad para el cuidado de sus hijos cuando éstos terminan la jornada escolar y quienes privilegian el desarrollo integral de los niños y no sólo sus habilidades cognitivas.

Comportamiento de uso: contratación del servicio en día laboral para el cuidado de niños luego del término de la jornada escolar.

Comportamiento de compra: pago anticipado del servicio de forma semanal, mensual o semestral, con diversas formas de pago.

### **Tendencias de los Consumidores**

Dado el crecimiento económico cada vez son más familias donde padre y madre trabajan fuera de casa, esto dificulta el cuidado de los niños luego de la jornada escolar. Otra de las tendencias de los consumidores se puede evidenciar un descontento de los padres por el gran número de tareas escolares que envían los colegios para desarrollar en casa, esto sumado a las largas jornadas escolares hacen que los niños dediquen un gran porcentaje del día en estudiar, sin tiempo para desarrollar otras habilidades no cognitivas tales como: trabajo en equipo, autoconfianza, liderazgo, entre otras.<sup>16</sup>

### Cumpleaños Infantiles

#### **Caracterización de los Consumidores**

A continuación se detallan las características de cada grupo relacionado con los consumidores.

Clientes: existen 2 segmentos de clientes el primero se relaciona con padres con hijos de 5 a 12 años que viven en la ciudad de Arica y que requieren la organización del cumpleaños de su hijo. En segundo lugar se tiene a instituciones públicas y privadas que requieren la organización de un evento infantil como la celebración del día del niño o navidad.

Usuarios: niños y niñas con edades entre 5 y 12 años que viven en la ciudad de Arica.

Influenciadores: otros clientes que han contratado el servicio, o bien otros usuarios que comentan su experiencia con otros niños.

---

<sup>16</sup> <http://www.eduglobal.cl/2014/03/10/el-desarrollo-de-habilidades-no-cognitivas-en-los-estudiantes-les-asegurara-exito-en-el-futuro/>

## **Macro segmentación de Clientes**

Para realizar la macro segmentación de clientes se analizarán cada una de sus principales características.

Demográficas y geográficas: familias ariqueñas con hijos de 5 a 12 años que residen en la ciudad de Arica y que pertenecen a los deciles socioeconómicos del 3 al 10 y empresas ariqueñas que requieren la organización de una celebración infantil.

Psicográficas: padres que disponen de poco tiempo para la organización del cumpleaños de su hijo y que privilegian la calidad y comodidad por sobre el precio y empresas que prefieren contratar un pack de servicios a la organización propia de un evento infantil.

Comportamiento de uso: celebraciones infantiles como cumpleaños, día del niño, navidad, entre otros.

Comportamiento de compra: pago anticipado del servicio con diversas formas de pago.

## **Tendencias de los Consumidores**

Cada vez son más familias donde ambos padres trabajan por lo que disponen de poco tiempo para la organización de eventos familiares como el cumpleaños de los hijos. Dado esto los padres necesitan ayuda con esta tarea que se vuelve cada vez más estresante ya que los niños tienen mayor acceso a información y exigen que su celebración sea perfecta y que cuente con las últimas tendencias en entretención.

Por su parte las empresas también requieren la comodidad de contar con un servicio completo para facilitar las operaciones de organización y logística.

### **2.4. Tamaño de Mercado**

En relación al tamaño de mercado se puede mencionar que en Arica hay 42.160 familias que pertenecen a los deciles 3 al 10. Y que hay 28.155 niños con edades entre 5 y 12 años. (Anexo N°7: Número de clientes y usuarios del mercado)

Además, para el cálculo de los ingresos de la empresa se considerará como tamaño de mercado el número de usuarios, es decir el número de niños de Arica con edades de 5 a 12, ya que los servicios son contratados para los usuarios.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1. Modelo de Negocio

##### **Modelo Canvas**

Kids Club es un empresa ariqueña que busca entregar soluciones a las familias y empresas ariqueñas ofreciendo servicios orientados al desarrollo integral y entretenimiento de los niños de Arica. Para explicar de forma detallada el modelo de negocio se utilizará como herramienta el Modelo Canvas.

**Propuesta de valor:** Kids Club cuenta con 3 propuestas de valor relacionadas con los 2 servicios ofrecidos, por una parte la propuesta de valor del After School es potenciar sus habilidades cognitivas y no cognitivas. Por su parte la organización de Cumpleaños Infantiles tiene 2 propuestas de valor relacionadas con entregar al cliente, en un solo lugar, un servicio integral y novedoso con aspectos diferenciadores como ahorro en tiempo, calidad, comodidad y seguridad para su hijo e invitados. La segunda propuesta de valor está orientada al segmento de clientes empresa, quienes podrán encontrar en Kids Club un aliado en quienes poder delegar la organización completa de los eventos infantiles para los hijos de sus colaboradores, obteniendo un servicio de calidad con todo lo necesario para la entretenimiento de los niños.

**Segmentos de clientes:** Kids Club enfocará sus esfuerzos en 3 segmentos de clientes claramente definidos:

- **Familias After School:** familias ariqueñas con hijos de 5 a 12 años que pertenecen a los deciles 3 al 10, que necesiten del cuidado de sus hijos cuando éstos terminan la jornada escolar, además de que realicen actividades relacionadas con el desarrollo de sus habilidades. Estos clientes valoran que sus hijos sean bien cuidados, puedan realizar sus tareas escolares con un apoyo adecuado y que puedan además desarrollar habilidades no cognitivas.
- **Familias Cumpleaños Infantiles:** familias ariqueñas con hijos de 5 a 12 años que pertenecen a los deciles 3 al 10 que requieran la organización del cumpleaños infantil de sus hijos dado el escaso tiempo que cuentan para ello. Estos clientes valoran el tiempo que puedan disfrutar con sus hijos, quieren entregarles lo mejor y por ello están dispuestos a pagar.
- **Empresas:** empresas públicas y privadas que requieran la organización completa de un evento infantil para simplificar sus operaciones de logística.

Celebraciones tales como fiestas de navidad, día del niño, entre otros. Estos clientes valoran contar con un servicio completo sin tener que involucrarse mayormente para lograr que el evento sea un éxito.

**Canal:** En el caso de los dos servicios ofrecidos se enfocarán los esfuerzos en promover a la empresa a través de los siguientes medios para llegar a los 3 segmentos de clientes:

- **Internet**, mediante la creación de una página web amigable y desarrollo de una aplicación móvil donde el cliente podrá encontrar toda la información de servicios ofrecidos, precios, galería de imágenes, videos de servicios realizados, testimonios de clientes, beneficios que recibirán, cotización en línea, agendar una visita a la empresa, solicitud de servicios y pago on line.
- Uso de **redes sociales** como Facebook, twitter e Instagram donde se muestren imágenes y videos de servicios realizados, videos con los testimonios de clientes, además de poder enviar mensajes a la empresa.
- **E mailing** creado a partir de la base de datos de clientes de los medios anteriormente descritos, de ésta forma se podrá enviar promociones diferenciadas según el tipo de cliente.
- Participación en **ferias escolares y visitas** a establecimientos educacionales durante festividades donde participen padres y apoderados, en esta instancia se podrán mostrar los servicios ofrecidos mediante videos y captar la atención de los niños con la realización de dinámicas y juegos.

**Relación con el cliente:** Durante la realización de ambos servicios el cliente recibirá una atención personalizada, sólo se utilizarán los medios digitales como el primer contacto. Una vez finalizado el servicio el cliente tendrá la oportunidad de evaluar el servicio de modo que la empresa pueda mejorar continuamente.

**Actividades claves:** Con el fin de lograr el éxito de Kids Club se identifican las siguientes actividades claves:

- Realizar estudios de mercado anuales para verificar si existen cambios en el entorno y en las necesidades de los usuarios, esto para adecuar los servicios ofrecidos a las nuevas necesidades.

- Capacitar a todo el personal de la empresa en aspectos tales como: atención al cliente, trabajo en equipo, nuevas metodologías de aprendizaje dinámicas de entretención, entre otros.
- Generar alianzas estratégicas con establecimientos educacionales para lograr llegar a un mayor público objetivo y entregar promociones dirigidas a los padres y apoderados integrantes del colegio.
- Una vez se contrate el servicio realizar seguimiento de éste con el fin de resolver todas las dudas y/o problemas que puedan existir y darle atención personalizada al cliente para que éste se sienta escuchado.
- Mantener una comunicación permanente con el cliente, así una vez finaliza el servicio instar a los clientes a que realicen la evaluación del servicio recibido, posteriormente canalizar los resultados generando planes de acción para corregir los puntos débiles y potenciar los puntos fuertes. Esto con el fin de lograr la mejora continua de Kids Club.
- Utilizar de forma eficiente los medios de comunicación descritos anteriormente para lograr el reconocimiento de la marca en la ciudad de Arica. De esta forma se puede lograr aumentar la base de clientes y generar el “boca a boca” como principal recurso de marketing.
- En el caso del servicio After School, realizar investigaciones de nuevas técnicas o talleres que ayuden al desarrollo de las habilidades de los niños. En el caso de los cumpleaños infantiles, investigar sobre nuevas dinámicas y tendencias en entretención. Esto para mantener los servicios actualizados respecto a las necesidades de los niños.

**Recursos claves:** Los recursos claves en común para el desarrollo exitoso de ambos servicios son:

- Instalaciones cómodas y seguras, donde los niños se sientan cómodos, con amplio espacio para que puedan disfrutar libremente.
- Atención profesional y personalizada, el cliente se sentirá escuchado y respetado desde la contratación del servicio hasta la evaluación de éste. Se trabajará arduamente por entregar un servicio de calidad.
- Capital humano altamente capacitado, todo integrante de la empresa será capacitado continuamente en aspecto de atención al cliente, trabajo en equipo,

seguridad, primeros auxilios, nuevas tendencias en aprendizaje, habilidades blandas y entretención entre otros.

- Solvencia financiera para poder realizar inversiones con el fin de entregar un mejor servicio continuamente.

**Red de Partners:** El principal Partners serán algunos establecimientos educacionales, quienes serán uno de los principales canales para llegar a los clientes objetivo, en segundo lugar se creará una alianza con escuelas de actividades infantiles de la ciudad como fútbol o ballet, quienes podrán realizar algunas actividades en Kids Club.

**Flujo de ingresos:** El flujo de ingreso se logrará mediante la contratación de los servicios ofrecidos. En el caso del After School se podrá contratar el servicio anticipadamente de forma semanal, mensual o semestral. En el caso de la contratación del servicio de Cumpleaños Infantiles el pago se deberá realizar de forma anticipada pagando el 50% para la reserva y 50% antes de la realización del evento. Para ambos servicios existirán diferentes formas de pago tales como Red compra, tarjetas bancarias, transferencia electrónica, cheques o efectivo. Los canales de venta serán presencial y a través de la página web.

**Estructura de costos:** La estructura de costos de Kids Club está conformada por los siguientes ítems:

- Iniciación de actividades y pago de permisos pertinentes
- Asesorías
- Arriendo de instalaciones
- Remodelación de las instalaciones para adecuarlas a las necesidades de los servicios. (Inversión inicial)
- Compra de mobiliario, juegos y artefactos (Inversión inicial)
- Plan de Marketing
- Pago de remuneraciones
- Pago de servicios básicos
- Compra de insumos
- Mantenimiento de instalaciones y juegos

### **3.2. Descripción de la empresa**

Kids Club es una empresa que ofrece 2 servicios: After School y Organización de Cumpleaños Infantiles. Dichos servicios están orientados a niños desde los 5 a los 12 años que viven en la ciudad de Arica.

#### After School

Es un servicio ofrecido de lunes a viernes, durante las jornadas de tarde, dirigido a niños cuyos padres tienen alguna dificultad para cuidar de ellos cuando éstos terminan su jornada escolar. El objetivo principal de este servicio es potenciar y desarrollar las habilidades blandas o no cognitivas de los niños, generando una instancia de entretenimiento con aprendizaje, a través de talleres recreativos diseñados especialmente y que estarán a cargo del docente. El servicio incluye el cuidado de niños y la realización de talleres recreativos o educativos escogidos por los padres.

#### Cumpleaños Infantiles

Este servicio consiste en ofrecer a las familias de la ciudad de Arica la Organización integral de cumpleaños o eventos infantiles. Dicho servicio será ofrecido en las dependencias de la empresa y contempla el uso de cómodas instalaciones, decoración a elección del cliente, juegos (inflables y otros), mini talleres, animación y dinámicas, alimentación completa y Banquetería para padres (Opcional).

**Misión:** “Somos una empresa que trabaja por ser un aliado de los padres y madres entregando los mejores servicios para la entretenimiento y desarrollo integral de los niños de Arica.”

**Visión:** “Ser un referente de calidad y ser reconocidos como la empresa líder del norte grande del país en la entrega de servicios superiores relacionados con la entretenimiento y desarrollo integral de los niños de Chile.”

#### **Valores**

Confianza, porque nuestros clientes ponen en nuestras manos a su más preciado tesoro, sus hijos, por lo que lograr que ellos confíen en nosotros es nuestro principal objetivo.

Seguridad, nuestras instalaciones así como las actividades que desarrollamos con los niños contarán siempre con los máximos estándares de seguridad para la tranquilidad de los padres.

Calidad, trabajaremos arduamente para lograr entregar a nuestros clientes un servicio de alta calidad. Nuestro objetivo es lograr la fidelidad de los clientes.

### Objetivos

<b>A corto plazo (1 año)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar el nivel de ventas proyectado al fin del primer año.</li> <li>• Posicionar a Kids Club como la empresa N°1 de Arica como sinónimo de cuidado, entretención y desarrollo infantil. Esto se medirá utilizando encuestas realizadas a los padres de Arica.</li> </ul>
<b>A largo plazo (2 a 5 años)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el nivel de crecimiento proyectado de ventas para los años 2 al 5.</li> <li>• Posicionar a Kids Club como la empresa <i>top mind</i> del norte de Chile en el mercado del cuidado, entretención y desarrollo infantil. Esto se medirá utilizando encuestas realizadas a los padres de Arica.</li> <li>• Obtener la fidelización de los clientes, logrando que el 20% de los clientes repita su experiencia con la empresa. Esto se medirá al momento de contratar el servicio, donde se le consultará si es un cliente nuevo o no.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor

El equipo gestor de Kids Club cuenta con las capacidades necesarias para lograr el éxito de la compañía y entregar la propuesta de valor a los clientes, dentro de las que se encuentran:

- Conocimiento del mercado ariqueño, esto permite entregar una propuesta que se adecúe a sus potenciales clientes.
- Conocimiento en nuevas estrategias de enseñanza y desarrollo de habilidades no cognitivas en niños.
- Investigación de nuevas tendencias en la entretención infantil, entregando la máxima diversión a los niños.

### Ventajas competitivas y sus fuentes

La ventaja competitiva de Kids Club para cada uno de sus servicios radica en:

After School: entregar a los niños las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus aptitudes sociales, respetando la personalidad de cada niño. Esto se

realizará a través de talleres que fomentan el trabajo en equipo y colaborativo y que incentivan la comunicación con sus pares. Las fuentes de ventajas de este servicio tienen relación con ser la única empresa de la ciudad que se dedica a fomentar el desarrollo integral de los niños.

Cumpleaños Infantiles: entregar a los clientes un momento único donde podrán disfrutar al máximo el día con su hijo celebrando un cumpleaños de ensueño y hecho a su medida.

Con base en lo anterior las fuentes de estas ventajas tienen relación con contar con personal altamente calificado, instalaciones cómodas y seguras, procesos orientados a la mejora continua de los servicios, comunicación permanente con el cliente y un alto conocimiento del mercado ariqueño. Por otra parte, el ofrecer 2 servicios se transforma en una ventaja puesto que los usuarios de uno de los servicios pueden transformarse en usuarios del segundo servicio, aumentando el nivel de fidelización de los clientes.

### **Factores Clave de Éxito**

- Comunicación directa y permanente con el cliente.
- Actualización de los servicios según necesidades de los clientes y usuarios.
- Alianzas con establecimientos educacionales y empresas de la ciudad.
- Atención personalizada y seguimiento del servicio contratado, esto para lograr que el cliente se sienta escuchado, generar su fidelización y la recompra de los servicios.
- Canalizar la evaluación de los servicios por parte de los clientes y generar planes de acción para el logro de la mejora continua.

### **Estrategia Genérica**

La estrategia genérica que se llevará a cabo será de en foque en diferenciación, orientada a ofrecer un servicio que se adecúe a las necesidades de cada segmento de cliente. Para esto se realizará un estudio acabado de las necesidades de los clientes y usuarios para posteriormente diseñar los servicios que cumplan con sus expectativas, que contarán con las últimas tendencias en aprendizaje y entretenimiento. El resultado de esto será tener a los niños felices y con aptitudes sociales desarrolladas.

Los segmentos de familias de After School y cumpleaños infantil son clientes que privilegian la calidad por sobre el precio.

## **Oportunidades para el logro de las metas**

- Entrar a un mercado poco explorado y con alto potencial de crecimiento en la ciudad de Arica.
- Competidores del mercado poco relevantes para el logro de las metas de Kids Club.
- Contar con Zona Franca, lo que permite tener beneficios tributarios y por ende ahorro en los costos de inversión inicial.

### **3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

Kids Club utilizará como estrategia de ingreso al mercado la difusión masiva de los servicios ofrecidos por la empresa realizando visitas a los colegios, instalando un stand en el centro de la ciudad durante los fines de semana, en ambas instancias los niños podrán entretenerse con los juegos y dinámicas de forma gratuita . De este modo el cliente tendrá su primer acercamiento con la marca.

La estrategia de crecimiento de la empresa está orientada hacia un crecimiento orgánico, de tipo penetración de mercado, basado en el aumento progresivo de las ventas de servicios de After School y Cumpleaños Infantiles, de esta forma una vez aumente el nivel de venta de estos servicios se realizarán ciertas modificaciones a nivel de la operación de la empresa tales como la ampliación de las instalaciones para poder atender a más usuarios de forma simultánea, compra de nuevo mobiliario y juegos y contratación de más trabajadores. De forma adicional se podría ampliar el número de talleres a impartir en el caso del After School.

En el caso que la empresa logre un crecimiento estable y sostenido en el tiempo se evaluará la posibilidad de realizar un crecimiento de tipo geográfico entrando a nuevos mercados, mediante la creación de una nueva sucursal en la ciudad de Iquique o Antofagasta, ésta elección dependerá de la evaluación de las condiciones de mercado de cada ciudad que existan en dicho momento.

La estrategia de salida en el caso de renuncia de algún socio, se considerará como primera opción la búsqueda de un nuevo socio y en caso de no lograr el objetivo se procederá a la venta de los activos y a la disolución de la empresa.

### **3.4. RSE y Sustentabilidad**

Para Kids Club la Responsabilidad Social Empresarial y la sustentabilidad son parte fundamental del logro de los objetivos de la compañía. Dado que los usuarios son niños la idea es enseñarles con el ejemplo, de modo que ellos creen consciencia ambiental e internalicen algunas de las acciones.

Algunas de las acciones que desarrollará Kids Club relacionadas con la sustentabilidad son:

- Separación de la basura generada para su reciclaje
- Uso de focos de eficiencia energética
- Re utilización del agua de los servicios higiénicos para el riego de las áreas verdes.
- Realización de Talleres infantiles relacionados con el cuidado del medio ambiente.
- Instalaciones con aislamiento térmico, para disminuir el uso de calefacción y aire acondicionado.
- Uso artefactos clasificados como eficientes energéticamente.
- Ahorro de impresiones en papel, privilegiando el envío de información a los clientes vía email.

En relación a la Responsabilidad Social Empresarial Kids Club organizará fiestas solidarias para los niños de escasos recursos de la ciudad, de éste modo se comparte el éxito de la compañía con los niños más vulnerables de la ciudad y poder entregarles unas horas de entretenimiento y felicidad.

## IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1. Objetivos del Marketing

Los objetivos del Plan de Marketing guardan directa relación con los factores claves de éxito identificados para Kids Club.

#### After School

- Reconocimiento de marca: lograr el reconocimiento y preferencia de los clientes y alcanzar el liderato de la industria durante el segundo año. Esto será medido mediante una investigación de mercado anual.
- Nivel de ventas: alcanzar aumento de las ventas del 33% para el año 2 respecto al primer año y de 50% desde el año 3 en adelante, hasta alcanzar la utilización máxima de la capacidad de las instalaciones.
- Satisfacción: alcanzar niveles de satisfacción de los clientes, medido a través de encuestas una vez finalizado el servicio, por sobre el 85% para el primer año y sobre el 90% desde el segundo año en adelante.
- Re compra: lograr que el 10% de los clientes del primer año y 15% de los clientes del segundo año en adelante realice una recompra del servicio.

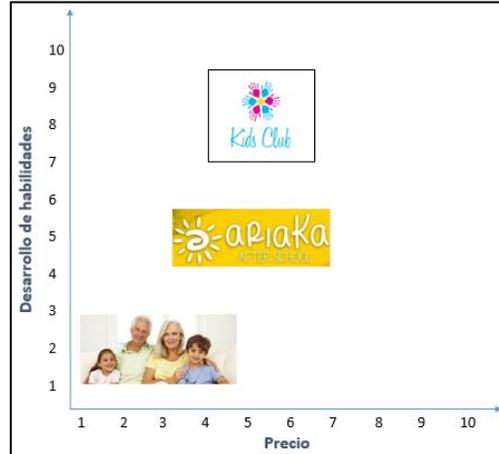
#### Cumpleaños Infantiles

- Reconocimiento de marca: lograr el reconocimiento y preferencia de los clientes y alcanzar el liderato de la industria durante el segundo año. Esto será medido mediante una investigación de mercado anual.
- Nivel de ventas: alcanzar aumento de las ventas del 33% para el año 2 respecto al primer año y de 25% desde el año 3 en adelante, con el fin de lograr la utilización de la capacidad máxima de las instalaciones.
- Satisfacción: alcanzar niveles de satisfacción de los clientes, medido a través de encuestas una vez finalizado el servicio, por sobre el 80% para el primer año y sobre el 90% desde el segundo año en adelante.
- Re compra: lograr que el 15% de los clientes del primer año y 20% de los clientes del segundo año en adelante realice una recompra del servicio.

## 4.2. Estrategia de Segmentación

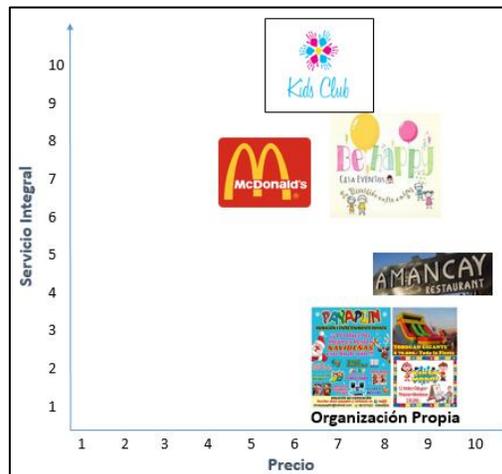
### Segmento del producto/servicio

Considerando el mapa de posicionamiento Kids Club sitúa sus servicios en las siguientes ubicaciones.



Fuente: Elaboración propia

El servicio de After School se sitúa con el mismo nivel de precios de su principal competidor Ariaka pero por sobre al evaluar el desarrollo de las habilidades no cognitivas de los niños.



Fuente: Elaboración propia

El servicio de Cumpleaños Infantiles se sitúa con un nivel de precios por debajo de la mayoría de sus competidores y por sobre todos ellos respecto a la entrega de un servicio de calidad e integral.

Por otra parte, según lo expuesto en el modelo Canvas se puede apreciar que Kids Club contará con 3 segmentos de clientes a los que ofrecerá sus servicios en relación a la necesidad de cada uno de ellos.

### **Segmento Familias After School**

- Sociodemográficas, familias donde ambos padres trabajan fuera de casa y que tienen hijos con edades de 5 a 12 años y que disponen de poco tiempo para el cuidado de sus hijos cuando terminan la jornada escolar.
- Geográficas, familias que residen en la ciudad de Arica.
- Socioeconómicas al ser familias que pertenecen a los deciles del 3 al 10 según la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas. Cuyos ingresos familiares mensuales de inician en los \$558.398 hasta los \$2.032.599.
- Beneficios esperados, las familias esperan encontrar un lugar confiable y que les brinde seguridad donde sus hijos puedan desarrollar habilidades blandas que les ayude a sus aptitudes sociales.

### **Segmento Familias Cumpleaños Infantiles**

- Sociodemográficas, familias donde ambos padres trabajan fuera de casa y que tienen hijos con edades de 5 a 12 años y que disponen con poco tiempo para la organización de sus eventos infantiles como el cumpleaños.
- Geográficas, familias que residen en la ciudad de Arica.
- Socioeconómicas, familias que pertenecen a los deciles del 3 al 10 según la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas. Cuyos ingresos familiares mensuales de inician en los \$558.398 hasta los \$2.032.599.
- Beneficios esperados, las familias esperan recibir un servicio integral y de calidad de modo que ellos no tengan preocupaciones y puedan confiar en que su hijo obtendrá una celebración de ensueño y así ellos puedan disfrutar plenamente ese día con su hijo.

### **Segmento Empresas**

- Sociodemográficas, son empresas que prefieren externalizar completamente las actividades festivas para sus trabajadores y sus familias.
- Geográficas, son empresas que cuentan con una sucursal en la ciudad de Arica.
- Socioeconómicas, son empresas principalmente de tamaño mediano y grande.
- Beneficios esperados, estas empresas desean encontrar un aliado que se encargue de la entretención de los hijos de sus trabajadores sin que deban preocuparse ni involucrarse mayormente para obtener un evento de calidad.

### 4.3. Estrategia de producto – servicio

Kids Club ofrece 2 servicios: After School y Organización de Cumpleaños Infantiles, a continuación se detalla en qué consisten cada uno de estos servicios y qué incluyen.

#### After School

El servicio de After School consiste en el cuidado de niños de 5 a 12 años una vez que terminan la jornada escolar, de lunes a viernes en el horario de 15 a 19 horas.

El aspecto distintivo de este servicio y lo que lo hace diferente a la competencia es el cuidado de los niños por profesionales de la educación que durante la jornada recibirán apoyo en sus tareas escolares y además podrán realizar talleres semanales a elección para reforzar sus habilidades blandas o no cognitivas, tales como: manualidades, cocina, teatro, reciclaje, huerto, entre otros.

Dichos talleres serán diseñados en forma conjunta por el docente y un psicólogo asesor. Cada uno de los talleres estará enfocado en desarrollar aptitudes sociales de los niños tales como: desarrollo de capacidades comunicativas, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad. Habilidades fundamentales para su desarrollo futuro<sup>17</sup>.

De forma semestral se medirán los avances de cada niño, esta tarea será realizada por el docente y será informado al apoderado.

Las instalaciones contarán con sector de juegos donde los niños podrán recrearse y contará con todas las medidas de seguridad.

Las actividades se realizarán según la siguiente organización de la jornada de modo de lograr un adecuado equilibrio en lo educativo y recreativo.

Horario	Actividad
15:00 – 15:30	Dinámica de bienvenida
15:30 – 17:15	Desarrollo de tareas escolares
17:15 – 17:45	Colación
17:45 – 18:45	Taller a elección
18:45 – 19:00	Dinámica de despedida

Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>17</sup> <http://www.grupoeducar.cl/noticia/habilidades-blandas-fundamentales-para-el-desarrollo-personal/>

## Cumpleaños Infantiles

El servicio de organización de cumpleaños infantiles tiene como objetivo entregar todo lo necesario en un solo lugar.

- Uso de las instalaciones, cómodas y seguras. Diseñadas en conjunto con un prevencionista de riesgos.
- Uso de mobiliario
- Decoración a elección del cliente
- Menú a elección del cliente (3 opciones: Light, Sweet, Trendy), diseñados con apoyo de una nutricionista.
- Snack para compartir
- Piñata
- Torta
- Música y animación
- Juegos inflables y plazas blandas
- Juegos diversos
- Dinámicas

Cada evento tendrá una duración máxima de 3 horas y contará con un coordinador que se encargará de todos los detalles, además existirán monitores quienes se encargarán de la animación y dinámicas.

El principal aspecto distintivo de este servicio es entregar un servicio de calidad e integral a los clientes para que éstos sólo se dediquen a disfrutar el día con su hijo.

Cada uno de los servicios contará con una evaluación de satisfacción que deberá ser respondida por el cliente una vez finalice el servicio.

### **4.4. Estrategia de precio**

Para definir el precio de cada uno de los servicios ofrecidos se consideraron los resultados obtenidos de la investigación de mercado respecto a la disposición a pagar de los potenciales clientes (Anexo N°3 Resultados de Entrevistas) y en segundo lugar los precios de los principales competidores.

### After School

En el caso del servicio de After School existirán diferentes precios dependiendo del tipo de plan a contratar, disminuyendo a medida que los planes tienen mayor duración. De esta forma un plan semanal tendrá un costo diario de \$14.000, el plan mensual tendrá un valor de \$12.000 y un plan semestral \$10.000.

### Cumpleaños Infantiles

En el caso de la organización de cumpleaños infantiles existirán 3 precios, estos se diferenciarán por las 3 opciones de menú disponibles. Así, la opción Light tendrá un valor de \$10.000, la opción Sweet tendrá un precio de \$11.000 y la opción Trendy \$12.000.

Para ambos servicios las formas de pago serán: efectivo, cheque, red compra, transferencia y tarjetas bancarias.

Los precios definidos sufrirán variaciones anuales según los cambios en sus principales costos: mano de obra, insumos y arriendo de las instalaciones.

#### **4.5. Estrategia de distribución**

La distribución y entrega de servicio se realizará en 2 instancias diferentes, la contratación de forma anticipada en contacto de forma directa con el cliente y la entrega del servicio de forma directa con los usuarios (los niños).

Canales utilizados para la contratación del servicio:

- Oficina de Kids Club
- Teléfono
- Página Web
- Redes sociales
- Ferias escolares y visitas a empresas

(Anexo N°8: Descripción de los canales de distribución de los servicios)

#### **4.6. Estrategia de comunicación y ventas**

##### **Marca**



El nombre de la empresa se creó en otro idioma para lograr un acercamiento por parte de nuestros usuarios con el idioma inglés. Por otra parte el logo de Kids Club logra transmitir que en este lugar los niños podrán descubrir un mundo creado especialmente para ellos, donde pueden encontrar entretención, amistad, alegría y donde además puedan desarrollarse íntegramente y aprender divirtiéndose.

El logo de Kids Club está compuesto por las huellas de las manos de los niños, lo que simboliza que la empresa está conformada por ellos y para ellos. Por otra parte los colores seleccionados reflejan alegría y diversión.

#### **Atributos del servicio (Mensaje y objetivo)**

Kids Club ofrece 2 servicios a sus clientes por lo que para promover las ventas se utilizarán 2 mensajes cuyos objetivos difieren entre sí.

Para el servicio de After School el objetivo es llegar al cliente haciendo ver la importancia que tienen hoy en día las habilidades blandas y cómo éstas ayudan a desenvolverse de mejor forma con sus pares y su entorno. La idea es que el cliente valore que sus hijos sean bien cuidados y que además logren habilidades que les permitan responder de mejor forma en los estudios y además crecer como persona.

En el caso del cumpleaños infantil el mensaje es dar a conocer los beneficios que tiene el contratar un servicio integral, entre los que se encuentran: ahorro en tiempo, menos estrés, ahorro monetario y comodidad. La idea es que el cliente valore que puede ahorrarse todo el trabajo que significa organizar un cumpleaños infantil y que ese tiempo ahorrado pueda disfrutarlo con su familia, en especial con su hijo.

#### **Publicidad**

Para los 3 segmentos de cliente descritos anteriormente se utilizarán los siguientes medios para realizar la publicidad de Kids Club:

- Página web: se creará la página web de Kids Club donde los clientes podrán conocer los servicios mediante galería de imágenes y videos, enviar mensajes, cotizar servicios y comprar el servicio de cumpleaños infantiles usando el carrito de compras y realizar el pago respectivo. (Anexo N°9: Diseño de Página web “Kids Club”)
- Entrega de volantes: se contratarán promotoras que entreguen volantes informativos de los servicios a la salida de los establecimientos educacionales y en el centro de la ciudad. Dichos volantes contendrán información e imágenes de los servicios, así como los beneficios, precios y medios de contacto de la empresa.
- Publicidad en redes sociales: se utilizará Facebook como medio para publicitar los servicios ofrecidos por Kids Club. Este medio se enfocará exclusivamente en los usuarios de Facebook de la ciudad de Arica con edades entre 25 y 45 años.
- Stand: se establecerán stand en los establecimientos escolares, cuando se realicen ferias escolares donde participen padres y apoderados.

La elección de estos medios se debe a que los clientes objetivos, padres y madres de 25 a 45 años, tienden a utilizar estos medios con mayor frecuencia.

### **Promociones**

Con el fin de lograr una mayor captación de clientes se establecerán las siguientes promociones:

- Descuento por hermanos, los clientes podrán obtener un 15% de descuento si contratan los servicios de After School para hermanos y 10% de descuento en el caso del servicio de cumpleaños infantiles.
- Descuento por referidos, los clientes que lleven un cliente referido, que contraten uno de los servicios, obtendrán un 15% de descuento en el pago de 1 mensualidad de After School o un 10% de descuento en la contratación de un cumpleaños infantil.
- Descuento en contratación de servicios cruzados, todos los clientes que contraten un plan semestral del servicio de After School obtendrán un descuento de 20% en la organización del cumpleaños de su hijo.

## **Marketing directo**

Los medios de marketing directo que se utilizarán son principalmente el correo electrónico y los mensajes por los clientes enviados a través de la página web. Mediante estos medios los clientes podrán realizar consultas, solicitar cotización de servicios. Además se podrán enviar mensajes a través de la página de Facebook de la empresa. Estos medios son seleccionados dado el perfil de clientes de Kids Club, quienes los utilizan con frecuencia.

### **4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

El análisis de la demanda y su proyección anual se realizará según el servicio ofrecido.

#### After School

Para el cálculo de la demanda se deben considerar los siguientes supuestos:

- Capacidad de las instalaciones es de 3 salas para 25 niños cada una.
- No se considera ampliación de las instalaciones durante los 5 primeros años, por lo que la capacidad máxima no varía.
- Se considerará el precio del servicio usando el plan semestral (\$10.000).
- La variación de los precios será de 5% anual, con respecto al año anterior.
- El % de participación de mercado se considera respecto a los ingresos anuales y potenciales del mercado.
- Se considera el mismo número de días laborales del año 2017 para los años de análisis.

El año 1 tiene 181 días laborales, considerando un promedio de 15 usuarios al día se obtiene un ingreso anual de \$27.150.000 y una participación de mercado del 0,08%.

El año 2 el promedio de usuarios al día llegan a los 20, obteniendo un ingreso anual de \$38.010.000 y 0,12% de participación del mercado.

El año 3 se alcanza un ingreso anual de \$59.865.750 y el año 4 de \$104.765.063. Al año 5 se considera alcanzar la capacidad máxima de usuarios al día (75 niños) alcanzando ingresos mensuales de \$165.004.973 y una participación de mercado del 0,51%.

El detalle del cálculo de la demanda y su proyección se puede apreciar en el Anexo N°10: Cálculo de Estimación de la demanda.

### Cumpleaños Infantiles

Para el cálculo de la demanda se deben considerar los siguientes supuestos:

- Capacidad de las instalaciones es de 3 salones para 20 niños cada una.
- Diariamente existen 3 bloques de horarios. Capacidad de 9 eventos al día.
- No se considera ampliación de las instalaciones durante los 5 primeros años, por lo que la capacidad máxima de eventos no varía.
- Se considerará el precio del servicio considerando la opción light (\$10.000).
- La variación de los precios será de 5% anual, con respecto al año anterior.
- El % de participación de mercado se considera respecto a los ingresos anuales y potenciales del mercado.
- Se considera el mismo número de días laborales del año 2017 para los años restantes de análisis.
- Se considera un promedio de 20 niños por evento.

El año 1 tiene 106 días laborales, considerando un promedio de 3 eventos al día se obtiene un ingreso anual de \$63.600.000 y una participación de mercado del 1,55%.

El año 2 el promedio de eventos al día son 4, obteniendo un ingreso anual de \$89.040.000 y 2,17% de participación del mercado.

El año 3 se alcanza un ingreso anual de \$116.865.000 y el año 4 de \$171.791.550. Al año 5 se considera alcanzar una demanda diaria de 9 eventos alcanzando ingresos mensuales de \$231.918.593 y una participación de mercado del 5,64%.

El detalle del cálculo de la demanda y su proyección se puede apreciar en el Anexo N°10: Cálculo de Estimación de la demanda.

#### **4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma**

A continuación se muestra la tabla de costos para la implementación del Plan de Marketing de Kids Club y la periodicidad de las actividades a realizar para la campaña masiva inicial y considerando la operación normal de la empresa.

Item	Costos	Precio	Periodicidad	Inversión inicial + Campaña masiva	Gastos mensuales
Página WEB	Creación	\$ 750.000	1 vez	\$ 750.000	
	soporte	\$ 20.000	mensual	\$ 20.000	\$ 20.000
	NIC	\$ 10.000	anual	\$ 10.000	\$ 833
	Hostinf	\$ 50.000	anual	\$ 50.000	\$ 4.167
	Pago on line	4.99% + IVA	en cada compra	-	
Volantes	Confección volantes	\$ 64.000	mensual	\$ 512.000	\$ 256.000
	Pago promotora (1)	\$ 20.000	semanal	\$ 160.000	\$ 80.000
Facebook	Publicidad	\$ 100.000	mensual	\$ 200.000	\$ 100.000
Stand	Infraestructura	\$ 300.000	1 vez	\$ 300.000	
	Logística	\$ 30.000	semanal	\$ 240.000	\$ 60.000
	Pago promotoras (2)	\$ 40.000	semanal	\$ 320.000	\$ 80.000
	Regalos promocionales	\$ 30.000	semanal	\$ 240.000	\$ 60.000
				<b>\$ 2.802.000</b>	<b>\$ 661.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

	Campaña Masiva	Campaña Mensual
<b>Volantes</b>	8 veces al mes	4 veces al mes
<b>Facebook</b>	2 veces al mes	1 vez al mes
<b>Stand</b>	8 veces al mes	2 veces al mes

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de marketing puede ser dividido en:

- Gasto inicial para realizar la campaña masiva de Kids club, orientada a dar a conocer la marca mediante actividades periódicas, cuyo monto asciende a \$2.802.000 incluidos dentro del requerimiento de capital.
- Gasto mensual para realizar las actividades contempladas en el plan durante el funcionamiento normal de la empresa que asciende a \$661.000 para el primer año y que corresponden al 8,7% de las ventas.

El gasto del plan de marketing de forma mensual y anual (considerando la variación de precios anuales) y el porcentaje de los ingresos que éstos representan se muestran a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de marketing mensual	\$ 661.000	\$ 694.050	\$ 728.753	\$ 765.190	\$ 803.450
Plan de marketing anual	\$ 7.932.000	\$ 8.328.600	\$ 8.745.030	\$ 9.182.282	\$ 9.641.396
% de los ingresos	8,7%	6,6%	4,9%	3,3%	2,4%

Fuente: Elaboración propia.

## V. PLAN DE OPERACIONES

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

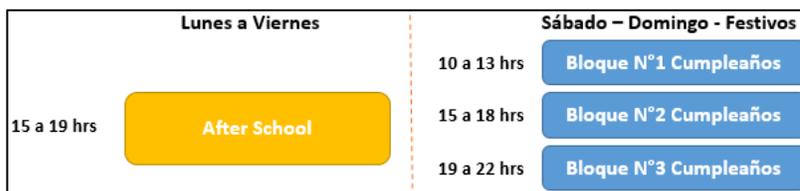
#### Ubicación de las instalaciones

Ambos servicios ofrecidos por Kids Club se entregarán en las instalaciones de la empresa, las que serán arrendadas mediante un contrato cuyo plazo será como mínimo a 10 años.

Kids Club se ubicará en el sector norte de la ciudad, sector de fácil acceso para los clientes. Las instalaciones corresponderán a un galpón que debe contar con un espacio y altura suficiente para la instalación de los juegos, baños, oficina, camarines, cocina y estacionamientos. Dicho galpón será acondicionado para el funcionamiento óptimo de la empresa, para lo cual se realizarán diversos arreglos considerados en la inversión inicial del proyecto. (Anexo N°11: Instalaciones de Kids Club.)

#### Distribución de los servicios ofrecidos

Existirá una distribución de tiempos para cada uno de sus servicios, es así como de lunes a viernes (días hábiles) se ofrecerá el servicio de After School y los días sábado, domingo y festivos se ofrecerá el servicio de cumpleaños infantiles, según la siguiente imagen.



Fuente: Elaboración propia.

#### Servicio After School

En el caso del After School los clientes recibirán el servicio de cuidado de sus hijos en cómodas instalaciones y acorde a las necesidades de sus hijos, para ello existirán 3 salones disponibles con capacidad para 25 personas cada uno. Por ende en forma simultánea se podrá entregar el servicio a 75 niños al día como máximo. El aspecto distintivo de este servicio es que los niños podrán realizar talleres donde reforzarán sus habilidades blandas.

Este servicio funcionará durante el año lectivo, es decir, desde Marzo a Diciembre, excepto en periodo de vacaciones de invierno, según el calendario informado por el Ministerio de Educación.

## Servicio de Cumpleaños Infantiles

En este caso los clientes recibirán un servicio integral y de calidad encontrando en un solo lugar todo lo necesario para que sus hijos tengan un cumpleaños de ensueño.

El servicio de cumpleaños infantiles será ofrecido en 3 bloques diarios de 3 horas cada uno, en este caso se contará con 3 salones con capacidad de 25 personas cada uno. Por ende de forma simultánea se podrán celebrar 3 cumpleaños con un máximo de 75 niños en total.

Este servicio funcionará durante todo el año, exceptuando los días de festividades o vísperas de éstas, tales como fiestas patrias, navidad y año nuevo (106 días de trabajo para el año 2017).

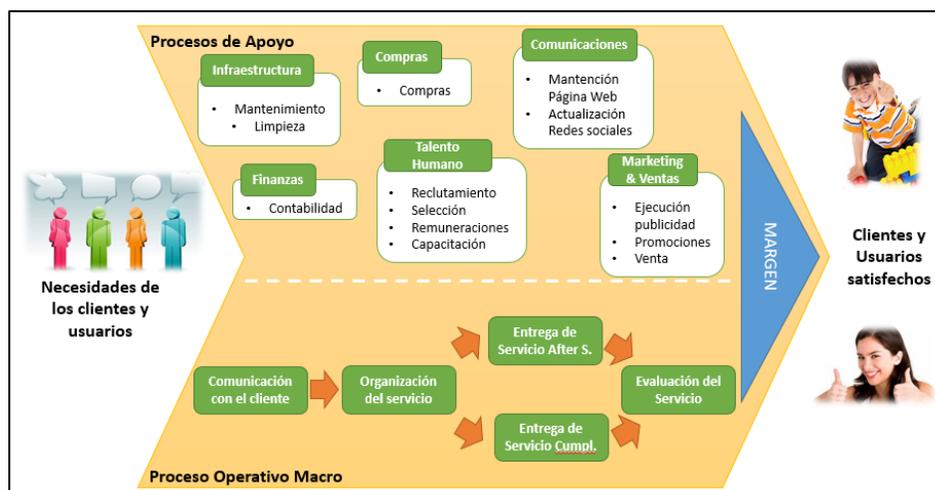
En el Anexo N°12 se puede observar un detalle del servicio Cumpleaños.

## Estrategia

La estrategia operacional de Kids Club radica en ubicarse en un sector de fácil acceso para los clientes, contar con instalaciones cómodas y espaciosas que se conviertan en un lugar atractivo para los niños, donde podrán divertirse y a la vez desarrollar y potenciar sus habilidades.

Por otra parte Kids Club hace un uso eficiente de sus recursos ya que ofrece diferentes servicios utilizando las mismas instalaciones.

### 5.2. Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

El Proceso Operativo Macro de Kids club inicia con una comunicación con el cliente mediante los diferentes medios posteriormente se realizan las gestiones para la organización de servicio contratado, el que es entregado en tiempo y forma de modo de cumplir con las expectativas del cliente y principalmente del usuario y por último se realizará la evaluación del servicio por parte del cliente y del usuario. Este último proceso permite a Kids Club mejorar continuamente de modo de entregar cada día mejores servicios que se adecúen a las necesidades de los usuarios y cliente. El flujo de cada subproceso se encuentra detallado en el Anexo N°13: Flujograma Proceso Operativo Kids Club.

En el sub proceso Entrega del Servicio de After School se realizarán los talleres para el desarrollo de las habilidades blandas de los niños, estos talleres serán diseñados con la asesoría de un psicólogo que formará parte del equipo gestor. En el Anexo N°14 Metodología Talleres de Habilidades Blandas se puede encontrar el detalle de esta actividad.

Respecto a los procesos de apoyo, cada uno de los servicios ofrecidos tiene actividades clave que inciden en entregar un servicio de calidad, es así como para el servicio de After School son clave las capacitaciones al personal y el mantenimiento adecuado de las instalaciones. Por su parte las actividades clave del servicio de cumpleaños infantiles son la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones y el proceso de compras.

Cada uno de los procesos de apoyo serán realizados de forma interna por la empresa, en el Anexo N°15: Procesos de Apoyo se puede observar el detalle de cada uno.

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

El Plan se puede dividir en 2 grandes etapas: Actividades de conformación y Actividades preliminares a la puesta en marcha.

**Actividades de Conformación:** Corresponden a las actividades que se deben llevar a cabo para la creación de la empresa y cumplir con los requisitos necesarios. Dentro de éstas actividades se encuentran<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> <http://www.derecho-chile.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-chile-resumen/>

- Constitución de Sociedad
- Búsqueda y arriendo de las instalaciones
- Inscripción en Registro de Comercio
- Publicación en el Diario Oficial
- Iniciación de Actividades y obtención del Rut (Rol Único Tributario)
- Documentos Tributarios

**Actividades preliminares:** Corresponde a las actividades operativas que se deben llevar a cabo antes de la puesta en marcha de modo de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. Éstas son:

- Remodelación de las instalaciones
- Adquisición de mobiliario y juegos
- Solicitud de Permisos
- Asesorías externas
- Reclutamiento y selección de personal
- Proceso de contratación
- Capacitación del personal
- Adquisición de materiales de trabajo
- Campaña publicitaria masiva

La descripción de cada una de las actividades antes mencionadas se pueden encontrar en el Anexo N°16: Descripción del Plan de Desarrollo e Implementación. Se espera que todas estas actividades sean realizadas en un periodo de 4 meses previos al inicio de las operaciones de Kids Club.

Por otra parte la utilización del capital de trabajo necesario para llevar a cabo la operación de Kids Club, que asciende a \$11.946.000, se puede observar en el Anexo N°21 Capital de Trabajo.

## Carta Gantt de Implementación

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
<b>Actividades de Conformación</b>																	
Constitución de Sociedad	Socios	■															
Búsqueda y arriendo de las instalaciones	Socios	■	■	■													
Inscripción en Registro de Comercio	Socios					■											
Publicación en el Diario Oficial	Socios					■											
Iniciación de Actividades y obtención del Rut (Rol Único Tributario)	Socios							■									
Documentos Tributarios	Socios							■									
<b>Actividades Preliminares</b>																	
Remodelación de las instalaciones	Administrador						■	■	■	■							
Adquisición de mobiliario y juegos	Administrador						■	■	■								
Solicitud de Permisos	Administrador											■	■	■			
Asesorías externas	Administrador											■	■	■			
Reclutamiento y selección de personal	Administrador									■	■	■	■	■			
Proceso de contratación	Administrador												■	■			
Capacitación del personal	Administrador														■	■	
Adquisición de materiales de trabajo	Administrador															■	■
Campaña publicitaria masiva	Administrador															■	■

Fuente: elaboración propia

### 5.4. Dotación

La empresa deberá tener la siguiente dotación de personal para su correcto funcionamiento:

Rol	Cantidad	Rol	Cantidad
Administrador	1	Coordinadores	Según necesidad
Contador	1	Promotores	Según necesidad
Docente	Según necesidad	Encargado de aseo	2
Analista de sistemas	1	Encargado de cocina	1
Monitores	Según necesidad		

Fuente: Elaboración propia.

Todos los roles a excepción del Administrador serán contratados una vez se inicien las operaciones de la empresa.

El proceso inicial de reclutamiento y selección del personal será realizado por los socios de la empresa, siendo los medios de comunicación regionales los canales donde se dará a conocer las vacantes y los requisitos que deben cumplir los postulantes.

Dentro de las capacitaciones necesarias que se llevarán a cabo se encuentran:

- Código del trabajo y liderazgo (Dirigido al Administrador)
- Desarrollo de habilidades blandas (Dirigido a los docentes)
- Primeros auxilios, trabajo en equipo, orientación al cliente (Dirigido a todo el personal)

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1. Equipo gestor

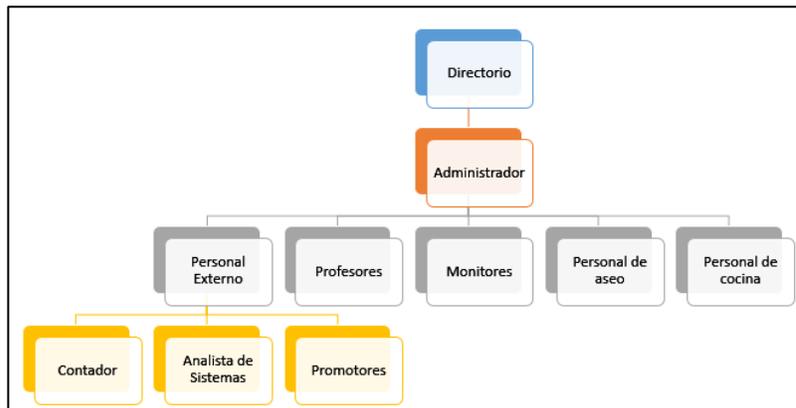
El equipo gestor estará compuesto por 2 socios inversionistas y por el equipo asesor que prestará su apoyo durante las actividades previas al inicio de las operaciones de Kids Club.

Rol - Extracto de Currículum Vitae	Responsabilidades
<p><b>Tatiana Sánchez C.</b>            Universidad de Chile. MBA, 2017.            Universidad Mayor, Diplomado en Logística Integral, 2013.            Universidad de Tarapacá. Ingeniero Civil Industrial, 2009.            Ingeniero Civil Industrial con 6 años de experiencia en mejoramiento de procesos y gestión de proyectos de eficiencia operacional en las áreas logística, TI y Operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del Modelo de Negocio y administración eficiente de éste según lo pactado en el plan de negocios, cumpliendo las metas establecidas.</li> </ul>
<p><b>Asesor</b>  <b>Cecilia Jorquera V.</b>            Universidad del Pacífico. Human Business Postgrado en familia, infancia y adolescencia, 2015.            Universidad Católica de Chile. Diplomado en Diagnóstico, indicación y estrategias en psicoterapias, 2013.            Universidad del Mar. Psicóloga, Licenciada en Psicología, 2013.            Psicóloga con 4 años de experiencia en atención y tratamiento psicológico de niños, adolescentes y familias en situación de vulneración de derechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los talleres de habilidades blandas para niños.</li> <li>• Capacitación al personal docente en el desarrollo de habilidades blandas, guía de talleres y evaluación de estos.</li> </ul>
<p><b>Asesor</b>  <b>Dayana Murúa C.</b>            INACAP. Ingeniero en Prevención de Riesgos, 2012.            Ingeniero en Prevención de riesgos con 4 años de experiencia a cargo del cumplimiento de la normativa de seguridad y medio ambiente en diferentes faenas de trabajo. Implementación del Sistema Integrado de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en el diseño del Lay Out de la empresa.</li> <li>• Realizar nexo con la ACHS para la certificación e instalación de señalética.</li> </ul>
<p><b>Asesor</b>  <b>Daniela Gonzalez P.</b>            Nutricionista. Universidad de Las Américas, 2012.            Nutricionista con 4 años de experiencia realizando asesorías nutricionales utilizando terapias complementarias en sus pacientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de las opciones de alternativas de menú para los cumpleaños infantiles.</li> </ul>

El detalle de las hojas de vida de cada integrante del equipo gestor se puede apreciar en el Anexo N°17: Equipo Gestor.

## 6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional inicial estará compuesta por los socios de la empresa que forman el directorio de ésta, el administrador que deberá rendir cuentas de su gestión de forma trimestral al directorio. Todo el personal dependerá directamente del administrador.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran las responsabilidades que tendrá cada integrante de la empresa:

- **Administrador:** responsable del funcionamiento eficiente de la empresa y de cumplir las metas pactadas, asegurando la entrega de servicios de calidad a los clientes y usuarios.
- **Docentes:** responsable del cuidado de los niños que asisten al After School, de guiar el desarrollo de sus tareas escolares y de realizar los talleres.
- **Monitores – Coordinadores:** personal encargado de la coordinación del servicio de cumpleaños de cara al cliente y de realizar las dinámicas.
- **Encargado de aseo:** responsable de mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza.
- **Encargado de cocina:** responsable de elaborar los alimentos a consumir en los cumpleaños infantiles bajo condiciones de orden e higiene.
- **Contador:** responsable de la contabilización de cada una de las operaciones, realizar el cálculo de impuestos y actualizar libros generales.

- Analista de sistemas: responsable de la creación, construcción y mantención de la página web de la empresa según el requerimiento. Además deberá actualizar el contenido de ésta.
- Promotores: responsables de llevar a cabo las campañas publicitarias como entrega de volantes en diferentes puntos de la ciudad y ser anfitrión en el stand invitando a los potenciales clientes a contratar los servicios de Kids Club.

En el Anexo N°18: Detalle Estructura Organizacional se muestran las competencias y tareas que deben cumplir cada uno de los integrantes de la empresa que figuran en la Estructura Organizacional.

Se espera que a mediano plazo la estructura organizacional de la empresa se amplíe, conforme las operaciones de Kids Club crecen.

### 6.3. Incentivos y compensaciones

Dentro de los incentivos y compensaciones que recibirá el equipo de trabajo de Kids Club se encuentran:

**Remuneraciones:** cada uno de los integrantes del equipo tendrá una remuneración según el mercado. Existiendo una variación según el IPC. Existirán 2 tipos de remuneraciones: mensual o diaria.

Rol	Renta Líquida	Costo Empresa	Periodo
Administrador	\$ 1.800.000	\$ 2.250.000	mensual
Personal de aseo (media jornada)	\$ 105.600	\$ 132.000	mensual
Contador	\$ 37.500	\$ 37.500	mensual
Analista de sistemas	\$ 50.000	\$ 50.000	mensual
Promotores	\$ 20.000	\$ 20.000	diario
Personal de cocina	\$ 25.000	\$ 25.000	diario
Monitores	\$ 25.000	\$ 25.000	diario
Profesores	\$ 44.800	\$ 56.000	diario

Fuente: Elaboración propia.

**Incentivos:** existirán dos roles que recibirán incentivos económicos. El Administrador quien recibirá un bono mensual del 15% de su renta líquida por concepto de cumplimiento de las ventas proyectadas. Por otra parte los promotores recibirán un bono por cliente contactado que contrate alguno de los servicios de Kids Club, este bono será de \$10.000 por cliente.

**Evaluaciones:** de forma semestral se realizará una evaluación de desempeño de tipo descendente a todo el personal de la empresa. El objetivo de esta evaluación será

detectar puntos de mejora a cada integrante. Para el caso del Administrador su evaluación de desempeño será llevada a cabo por los socios de la empresa.

**Capacitaciones:** en Kids Club resulta importante que el equipo de trabajo obtenga herramientas de trabajo actualizadas, algunas de las capacitaciones semestrales que se realizarán son:

- Trabajo en equipo (Docentes, monitores, administrador)
- Liderazgo (Administrador)
- Manejo de extintores (Docentes, Monitores, Administrador)
- Primeros auxilios (Docentes, Monitores, Administrador)
- Desarrollo de habilidades blandas en niños (Docentes)

## VII. PLAN FINANCIERO

### 7.1. Tabla de supuestos

Para la evaluación financiera del Proyecto Kids Club se han asumido los siguientes supuestos.

Variación de IPC	3%
Variación anual del nivel de precios	5%
Precio de los servicios	Se considera el precio obtenido en las encuestas de la investigación de mercado tanto para el servicio de After School (\$10.000 diarios) como para el de Cumpleaños infantiles (\$10.000 por invitado).
Variación anual de costos fijos	5%
Variación anual de costos variables	5%
Variación anual de las remuneraciones	3%
Beta de la industria de entretenimiento	0,93
Unidad monetaria	Pesos chilenos (CLP)
% de descuentos legales (salud y cotizaciones previsionales)	20%
Financiamiento capital inicial	Capital propio, sin deuda
Impuesto a la renta	24% año 2017 25% año 2018 (año de inicio de operaciones) 25,5% año 2019 27% año 2020 y posteriores
Depreciación de activos	Según lo dispuesto por el SII

### 7.2. Estimación de ingresos y costos

#### Ingresos

Para realizar la estimación de ingresos se consideró el número promedio diario de niños que asistirán al After School y por otra parte el número promedio de Cumpleaños Infantiles diarios.

El crecimiento de los ingresos de forma anual se debe principalmente al conocimiento de la marca por parte de la comunidad y a la fidelización de los clientes, lo que permite alcanzar la utilización total de las instalaciones al quinto año.

INGRESOS TOTALES KIDS CLUB	Año 1											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos Cumpleaños Infantiles	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 6.600.000	\$ 4.800.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 5.400.000	\$ 4.200.000
Ingresos After School	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 2.850.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 1.500.000
Ingresos mensuales	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 7.800.000	\$ 9.450.000	\$ 7.950.000	\$ 8.550.000	\$ 7.650.000	\$ 8.700.000	\$ 7.800.000	\$ 9.000.000	\$ 8.550.000	\$ 5.700.000

INGRESOS TOTALES KIDS CLUB	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Cumpleaños Infantiles	\$ 63.600.000	\$ 89.040.000	\$ 116.865.000	\$ 171.791.550	\$ 231.918.593
Ingresos After School	\$ 27.150.000	\$ 38.010.000	\$ 59.865.750	\$ 104.765.063	\$ 165.004.973
Ingresos anuales	\$ 90.750.000	\$ 127.050.000	\$ 176.730.750	\$ 276.556.613	\$ 396.923.566

En el Anexo N°19: Cálculo de Ingresos se puede apreciar el detalle de los ingresos estimados para cada uno de los servicios ofrecidos por Kids Club.

La proyección de precios de los servicios (utilizado para el análisis financiero) para los años 1 al 5 se muestra a continuación.

PRECIOS DE LOS SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cumpleaños infantiles	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155
After School	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155

### Costos

Respecto a los costos éstos se dividen en los gastos de administración inherentes a la operación, costos variables que corresponden al costo de alimentación y decoración por niño para el servicio de Cumpleaños infantil, al costo de materiales por niño que asiste al After School y a las remuneraciones de los empleados.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (FIJOS) MENSUALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506
Luz	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 110.250	\$ 115.763	\$ 121.551
Agua	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 66.150	\$ 69.458	\$ 72.930
Gas	\$ 70.000	\$ 73.500	\$ 77.175	\$ 81.034	\$ 85.085
Celular	\$ 40.000	\$ 42.000	\$ 44.100	\$ 46.305	\$ 48.620
Mantención	\$ 30.000	\$ 31.500	\$ 33.075	\$ 34.729	\$ 36.465
Compras insumos de aseo y oficina	\$ 50.000	\$ 52.500	\$ 55.125	\$ 57.881	\$ 60.775
Patente comercial	\$ 16.667	\$ 17.500	\$ 18.375	\$ 19.294	\$ 20.258
Plan de marketing	\$ 661.000	\$ 694.050	\$ 728.753	\$ 765.190	\$ 803.450
Capacitaciones	\$ 166.667	\$ 175.000	\$ 183.750	\$ 192.938	\$ 202.584
	<b>\$ 2.194.333</b>	<b>\$ 2.304.050</b>	<b>\$ 2.419.253</b>	<b>\$ 2.540.215</b>	<b>\$ 2.667.226</b>

Servicio	COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cumpleaños infantil	Alimentación + decoración por niño por evento	\$ 3.500	\$ 3.675	\$ 3.859	\$ 4.052	\$ 4.254
After School	Materiales por niño mensual	\$ 5.000	\$ 5.250	\$ 5.513	\$ 5.788	\$ 6.078

Rol	Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	Mensual	\$ 2.250.000	\$ 2.317.500	\$ 2.387.025	\$ 2.458.636	\$ 2.532.395
Incentivo Administrador	Mensual	\$ 337.500	\$ 347.625	\$ 358.054	\$ 368.795	\$ 379.859
Contador	Mensual	\$ 37.500	\$ 38.625	\$ 39.784	\$ 40.977	\$ 42.207
Analista de sistemas	Mensual	\$ 50.000	\$ 51.500	\$ 53.045	\$ 54.636	\$ 56.275
Personal de aseo (media jornada)	Mensual	\$ 132.000	\$ 135.960	\$ 140.039	\$ 144.240	\$ 148.567
		<b>\$ 2.939.000</b>	<b>\$ 3.027.170</b>	<b>\$ 3.117.985</b>	<b>\$ 3.211.525</b>	<b>\$ 3.307.870</b>
Profesores	Diario	\$ 56.000	\$ 57.680	\$ 59.410	\$ 61.193	\$ 63.028
Monitores	Diario	\$ 25.000	\$ 25.750	\$ 26.523	\$ 27.318	\$ 28.138
Promotores	Diario	\$ 20.000	\$ 20.600	\$ 21.218	\$ 21.855	\$ 22.510
Personal de cocina	Diario	\$ 25.000	\$ 25.750	\$ 26.523	\$ 27.318	\$ 28.138

### 7.3. Requerimiento de capital

<b>Iniciación y permisos</b>	<b>\$ 2.050.000</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>\$ 17.499.000</b>
Constitución de Sociedad	\$ 150.000	Mobiliario Infantil	\$ 4.008.000
Documentos Tributarios	\$ 100.000	Mobiliario de oficina	\$ 394.000
Permisos	\$ 300.000	Equipos	\$ 800.000
Asesorías externas	\$ 1.500.000	Juegos	\$ 10.880.000
<b>Remodelación de las instalaciones</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	Cocina	\$ 1.417.000
		<b>Campaña inicial de marketing</b>	<b>\$ 2.802.000</b>
		<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 42.351.000</b>

En el Anexo N°20: Requerimiento de Capital se puede observar el detalle de cada ítem.

### Capital de trabajo

Respecto al capital de trabajo éste fue calculado utilizando el método de déficit acumulado máximo donde se calculan los flujos de ingresos y egresos proyectados durante el periodo de recuperación y se determina el valor máximo acumulado de déficit. El valor calculado es de \$11.946.000 cuyo detalle de cálculo puede ser observado en el Anexo N°21: Capital de Trabajo.

### 7.4. Estado de Resultado Proyectado

El estado de resultado mensual para el año 1 y anual para los años 1 al 5 se muestra a continuación.

	Año 1											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Venta total	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 7.800.000	\$ 9.450.000	\$ 7.950.000	\$ 8.550.000	\$ 7.650.000	\$ 8.700.000	\$ 7.800.000	\$ 9.000.000	\$ 8.550.000	\$ 5.700.000
Costo venta total	-\$ 2.280.000	-\$ 2.280.000	-\$ 3.475.000	-\$ 4.274.000	-\$ 3.531.000	-\$ 3.816.000	-\$ 3.541.000	-\$ 3.872.000	-\$ 3.536.000	-\$ 4.045.000	-\$ 3.816.000	-\$ 2.630.000
<b>(=) Margen de venta</b>	<b>\$ 2.520.000</b>	<b>\$ 2.520.000</b>	<b>\$ 4.325.000</b>	<b>\$ 5.176.000</b>	<b>\$ 4.419.000</b>	<b>\$ 4.734.000</b>	<b>\$ 4.109.000</b>	<b>\$ 4.828.000</b>	<b>\$ 4.264.000</b>	<b>\$ 4.955.000</b>	<b>\$ 4.734.000</b>	<b>\$ 3.070.000</b>
% Utilidad Bruta	53%	53%	55%	55%	56%	55%	54%	55%	55%	55%	55%	54%
Gasto Administración y ventas	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333	-\$ 5.133.333
Depreciación + amortización	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196
Gastos Capital de Trabajo	-\$ 11.946.000											
Otros gastos	-\$ 5.702.000											
<b>Total gasto administración y venta</b>	<b>-\$ 23.216.529</b>	<b>-\$ 5.568.529</b>										
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-\$ 20.696.529</b>	<b>-\$ 3.048.529</b>	<b>-\$ 1.243.529</b>	<b>-\$ 392.529</b>	<b>-\$ 1.149.529</b>	<b>-\$ 834.529</b>	<b>-\$ 1.459.529</b>	<b>-\$ 740.529</b>	<b>-\$ 1.304.529</b>	<b>-\$ 613.529</b>	<b>-\$ 834.529</b>	<b>-\$ 2.498.529</b>
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-\$ 20.696.529</b>	<b>-\$ 3.048.529</b>	<b>-\$ 1.243.529</b>	<b>-\$ 392.529</b>	<b>-\$ 1.149.529</b>	<b>-\$ 834.529</b>	<b>-\$ 1.459.529</b>	<b>-\$ 740.529</b>	<b>-\$ 1.304.529</b>	<b>-\$ 613.529</b>	<b>-\$ 834.529</b>	<b>-\$ 2.498.529</b>
(-) Impuesto a la renta (24%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>	<b>-\$ 20.696.529</b>	<b>-\$ 3.048.529</b>	<b>-\$ 1.243.529</b>	<b>-\$ 392.529</b>	<b>-\$ 1.149.529</b>	<b>-\$ 834.529</b>	<b>-\$ 1.459.529</b>	<b>-\$ 740.529</b>	<b>-\$ 1.304.529</b>	<b>-\$ 613.529</b>	<b>-\$ 834.529</b>	<b>-\$ 2.498.529</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta total	\$ 90.750.000	\$ 127.050.000	\$ 176.730.750	\$ 276.556.613	\$ 396.923.566
Costo venta total	-\$ 41.096.000	-\$ 53.572.080	-\$ 78.119.990	-\$ 99.651.499	-\$ 134.867.119
<b>(=) Margen de venta</b>	<b>\$ 49.654.000</b>	<b>\$ 73.477.920</b>	<b>\$ 98.610.760</b>	<b>\$ 176.905.113</b>	<b>\$ 262.056.446</b>
% Utilidad Bruta	55%	58%	56%	64%	66%
Gasto Administración y ventas	-\$ 61.600.000	-\$ 63.974.640	-\$ 66.446.851	-\$ 69.020.877	-\$ 71.701.155
Depreciación + amortización	-\$ 5.222.352	-\$ 5.222.352	-\$ 5.222.352	-\$ 5.189.019	-\$ 5.189.019
Gastos Capital de Trabajo	-\$ 11.946.000				
Otros gastos	-\$ 5.702.000				
<b>Total gasto administración y venta</b>	<b>-\$ 84.470.352</b>	<b>-\$ 69.196.992</b>	<b>-\$ 71.669.204</b>	<b>-\$ 74.209.896</b>	<b>-\$ 76.890.174</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-\$ 34.816.352</b>	<b>\$ 4.280.928</b>	<b>\$ 26.941.557</b>	<b>\$ 102.695.217</b>	<b>\$ 185.166.272</b>
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-\$ 34.816.352</b>	<b>\$ 4.280.928</b>	<b>\$ 26.941.557</b>	<b>\$ 102.695.217</b>	<b>\$ 185.166.272</b>
(-) Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 27.312.113	-\$ 49.994.893
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>	<b>-\$ 34.816.352</b>	<b>\$ 4.280.928</b>	<b>\$ 26.941.557</b>	<b>\$ 75.383.104</b>	<b>\$ 135.171.379</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 29.594.000</b>	<b>\$ 9.503.280</b>	<b>\$ 32.163.909</b>	<b>\$ 107.884.236</b>	<b>\$ 190.355.291</b>

## 7.5. Flujo de Caja Projectado

El flujo de caja mensual proyectado para el primer año y anual para los años 1 al 5 es el siguiente.

	Año 0	Año 1					
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Utilidad Neta		-\$ 20.696.529	-\$ 3.048.529	-\$ 1.243.529	-\$ 392.529	-\$ 1.149.529	-\$ 834.529
(+) Depreciación		-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196
(+) Amortización							
(-) Inversión en activo fijo	-\$ 42.351.000						
(-) Incrementos de Capital de trabajo	-\$ 11.946.000						
Flujo de caja libre empresa							
(+) Nueva emisión de deuda							
(-) Amortización deuda actual							
<b>Free Cash Flow To Equity</b>	<b>-\$ 54.297.000</b>	<b>-\$ 21.131.725</b>	<b>-\$ 3.483.725</b>	<b>-\$ 1.678.725</b>	<b>-\$ 827.725</b>	<b>-\$ 1.584.725</b>	<b>-\$ 1.269.725</b>

	Año 1					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Utilidad Neta	-\$ 1.459.529	-\$ 740.529	-\$ 1.304.529	-\$ 613.529	-\$ 834.529	-\$ 2.498.529
(+) Depreciación	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196	-\$ 435.196
(+) Amortización						
(-) Inversión en activo fijo						
(-) Incrementos de Capital de trabajo						
Flujo de caja libre empresa						
(+) Nueva emisión de deuda						
(-) Amortización deuda actual						
<b>Free Cash Flow To Equity</b>	<b>-\$ 1.894.725</b>	<b>-\$ 1.175.725</b>	<b>-\$ 1.739.725</b>	<b>-\$ 1.048.725</b>	<b>-\$ 1.269.725</b>	<b>-\$ 2.933.725</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		-\$ 34.816.352	\$ 4.280.928	\$ 26.941.557	\$ 75.383.104	\$ 135.171.379
(+) Depreciación		\$ 5.222.352	\$ 5.222.352	\$ 5.222.352	\$ 5.189.019	\$ 5.189.019
(+) Amortización						
(-) Inversión en activo fijo	-\$ 42.351.000					
(-) Incrementos de Capital de trabajo	-\$ 11.946.000					
Flujo de caja libre empresa						
(+) Nueva emisión de deuda						
(-) Amortización deuda actual						
<b>Free Cash Flow To Equity</b>	<b>-\$ 54.297.000</b>	<b>-\$ 29.594.000</b>	<b>\$ 9.503.280</b>	<b>\$ 32.163.909</b>	<b>\$ 80.572.123</b>	<b>\$ 140.360.398</b>

## 7.6. Balance Projectado

El balance proyectado para los próximos 5 años se muestra a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corriente</b>					
Banco	-\$ 11.946.000	-\$ 2.442.720	\$ 29.721.189	\$ 137.605.425	\$ 300.648.603
Inventarios					
Otros activos corrientes					
<b>Total Activos Corriente</b>	<b>-\$ 11.946.000</b>	<b>-\$ 2.442.720</b>	<b>\$ 29.721.189</b>	<b>\$ 137.605.425</b>	<b>\$ 300.648.603</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Terrenos					
Instalaciones	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Equipamiento	\$ 16.649.000	\$ 16.649.000	\$ 16.649.000	\$ 16.649.000	\$ 16.649.000
Depreciación (-)	-\$ 5.222.352	-\$ 10.444.705	-\$ 15.667.057	-\$ 20.856.076	-\$ 26.045.095
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 31.426.648</b>	<b>\$ 26.204.295</b>	<b>\$ 20.981.943</b>	<b>\$ 15.792.924</b>	<b>\$ 10.603.905</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 19.480.648</b>	<b>\$ 23.761.575</b>	<b>\$ 50.703.132</b>	<b>\$ 153.398.348</b>	<b>\$ 311.252.508</b>
<b>Pasivos Corriente</b>					
Préstamos bancarios					
Cuentas por pagar					
Impuesto renta por pagar		\$ 0	\$ 0	\$ 27.312.113	\$ 49.994.893
Otros pasivos corrientes					
<b>Total Pasivos Corriente</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 27.312.113</b>	<b>\$ 49.994.893</b>
<b>Pasivos no Corriente</b>					
Deuda a largo plazo					
<b>Total Pasivos no corriente</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 54.297.000	\$ 54.297.000	\$ 54.297.000	\$ 54.297.000	\$ 54.297.000
Aumento de capital					
Disminución de capital o dividendos					
Utilidad acumulada	-\$ 34.816.352	-\$ 30.535.425	-\$ 3.593.868	\$ 71.789.236	\$ 206.960.614
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 19.480.648</b>	<b>\$ 23.761.575</b>	<b>\$ 50.703.132</b>	<b>\$ 126.086.236</b>	<b>\$ 261.257.614</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 19.480.648</b>	<b>\$ 23.761.575</b>	<b>\$ 50.703.132</b>	<b>\$ 153.398.348</b>	<b>\$ 311.252.508</b>

## 7.7. Cálculo Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se aplicó el modelo CAPM, se utilizó el beta de la industria del entretenimiento (sin deuda) de Damodaran, de esta misma fuente se obtuvo el premio por riesgo de mercado. La tasa libre de riesgo se obtuvo del Banco Central de Chile (BCP a 5 años) y el premio por liquidez se obtuvo de la Universidad de Chile.

Beta	0,93
Tasa libre de riesgo	3,72%
Premio Riesgo de Mercado	6,81%
Premio por liquidez	3,00%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>13,05%</b>

## 7.8. Evaluación Financiera

Al realizar el cálculo de los flujos de caja utilizando la tasa de descuento calculada anteriormente (13,05%) se obtuvieron los siguientes resultados. De éstos se puede

concluir que el proyecto es rentable puesto que se obtuvo un Valor Anual Neto superior a cero y una Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento.

Por otra parte la recuperación de la inversión se logra en 3,2 años y se obtiene un retorno de la inversión de 2,69 veces.

Cabe destacar que para realizar los cálculos no se consideró el valor residual ya que las operaciones de la compañía continúan posterior al año 5 y tampoco existirá recuperación del capital de trabajo.

<b>VAN</b>	<b>\$ 108.328.634</b>
<b>TIR</b>	<b>43,76%</b>
<b>ROI</b>	<b>3,00</b>
<b>Payback</b>	<b>3,2 años</b>

Al considerar el cierre de la empresa al finalizar el quinto año se obtiene un VAN de \$478.600.822, una TIR de 80,39% y ROI de 9,81.

#### Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente fórmula.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

De esto se obtiene que el nivel de ventas mensual mínimo para asegurar los costos corresponde a \$9.381.923 y a nivel anual de \$112.583.075.

#### **7.9. Valor residual**

El valor residual se calculó desde el año 6 y se utilizó el método de perpetuidad sin crecimiento, por lo que el flujo de caja obtenido en el año 5 se dividió en la tasa de descuento calculada, obteniendo un valor residual de \$702.562.435.

#### **7.10. Fuentes de Financiamiento**

Para llevar a cabo el proyecto Kids Club se contempla el aporte de capital de los 2 socios por partes iguales sin recurrir a financiamiento de la banca. Cada uno de los socios inversionistas debe disponer de \$27.148.500.

#### **7.11. Ratios Financieros**

A continuación se muestran los ratios financieros calculados para Kids Club para los 5 años de análisis.

Ratios Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indicador de Rentabilidad	Rendimiento sobre Patrimonio	-1,79	0,18	0,53	0,60	0,52
Ratios de Deuda	Estructura de capital	0,00	0,00	0,00	0,22	0,19
	Razón de endeudamiento	0,00	0,00	0,00	0,18	0,16
Ratio de Margen	Margen bruto	-0,38	0,03	0,15	0,27	0,34
	Margen neto	0,55	0,58	0,56	0,64	0,66

## 7.12. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado considerando 2 escenarios: Optimista (hasta un 30% más de ventas considerando la capacidad máxima de las instalaciones) y un escenario Pesimista (hasta un 30% menos de ventas) utilizando como base la demanda proyectada obteniendo los siguientes resultados.

	Escenario Pesimista			Base	Escenario Optimista		
	-30%	-20%	-10%		10%	20%	30%
<b>VAN</b>	\$ 1.428.351	\$ 35.896.034	\$ 75.205.956	<b>\$ 108.328.634</b>	\$ 138.138.486	\$ 159.305.137	\$ 187.762.817
<b>TIR</b>	13,40%	22,15%	33,19%	<b>43,76%</b>	57,43%	66,95%	77,50%
<b>ROI</b>	1,02	1,53	2,23	<b>3,00</b>	3,91	4,44	5,11
<b>Payback</b>	4,5	4,1	3,5	<b>3,2</b>	2,5	2,3	2,1

Estos resultados indican que el proyecto es sensible al nivel de ventas, es así como un nivel de ventas 30% por debajo se obtiene un VAN positivo pero muy bajo en comparación a la situación base, además de lograr una TIR superior por muy poco a la tasa de descuento exigida. Por otra parte el periodo de recuperación aumenta en más de 1 año. Respecto al escenario optimista el lograr 30% más de ventas significa casi duplicar el VAN y acortar el periodo de recuperación en 1 año.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Para Kids Club se observan 2 fuentes de riesgos: Internos y Externos, éstos guardan relación con los análisis PESTE y Modelo de Porter respectivamente realizados anteriormente.

Dentro de los riesgos externos se pueden mencionar la ocurrencia de una crisis económica importante en la región y nuevas normativas que puedan incidir en los resultados de la empresa. Por su parte, los riesgos internos se relacionan principalmente con deficiencias operacionales de la empresa que radiquen en la entrega de los servicios de forma ineficiente al cliente lo que puede repercutir en una disminución de las ventas.

A continuación se detallan los principales riesgos y el plan de mitigación.

Riesgos Externos	Nivel de Riesgo	Plan de mitigación
Crisis económica de la Región de Arica y Parinacota que incida en una baja de las ventas de Kids Club.	Medio	Nuevas promociones para captar un mayor número de clientes, generar nuevas alianzas estratégicas y fomentar la contratación de los servicios por parte de empresas como beneficio a sus empleados.
Establecimientos educacionales ofrezcan de forma gratuita After School.	Bajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar la demanda que se verá impactada por este riesgo.</li><li>• En el caso que la demanda no sea alta. Realizar nuevas promociones y alianzas estratégicas.</li><li>• En el caso que la demanda afectada sea alta al punto que llegue a comprometer altamente los ingresos de la empresa, se deberá analizar nuevos servicios a ofrecer (Talleres artísticos como teatro, danza, entre otros) de modo de capturar nuevos clientes.</li></ul>
Modificación en el plan regulador de la ciudad que no permita el desarrollo de la empresa en el sector.	Bajo	En este caso se deberá buscar asesoría legal para determinar si es posible obtener un recurso que permita el funcionamiento de la empresa en el sector o bien solicitar un periodo de extensión para la búsqueda de nuevas instalaciones para arrendar.

<b>Riesgos Internos</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Plan de Mitigación</b>
Intoxicación de usuarios	Bajo	Para mitigar este riesgo se establecerá como requisito primordial el cumplimiento de la reglamentación sanitaria para la elaboración de alimentos tales como: evitar la contaminación cruzada, mantener orden y limpieza, mantención de la cadena de frío entre otras acciones. Estas acciones serán contempladas en la capacitación respectiva.
Baja calidad del servicio	Bajo	Este riesgo se mitigará realizando los filtros correspondientes a la hora de la contratación del personal, asegurando que cuenten con orientación al cliente, reforzar habilidades blandas del personal, capacitación permanente del personal en temas como servicio al cliente y trabajo en equipo, ofrecer incentivos asociados a la evaluación de satisfacción por parte de los clientes.
Caída de sistemas de información (Página Web y Redes Sociales)	Bajo	Mantención permanente del Hosting y verificación continua de los sistemas por parte del Analista de Sistemas.
Falta de Financiamiento	Bajo	Para responder a este riesgo se postulará a capitales de inversión, buscar opciones de financiamiento bancarios o bien se buscará a un nuevo socio inversionista.

Con base en lo anterior se puede apreciar que la empresa puede afrontar ciertos riesgos críticos cuya probabilidad de ocurrencia es en su mayoría bajo, sin embargo, se ha diseñado un plan de mitigación que permita responder de manera efectiva a estos riesgos.

Resulta importante que la empresa mitigue constantemente sus riesgos internos, ante esto se realizarán auditoría a los procesos de la empresa de modo de evitarlos. Se debe mencionar que si los planes de mitigación para cada riesgo no surten efecto la última medida a tomar por la empresa será el cierre de la compañía, la venta de sus activos y la recuperación en parte de la inversión realizada.

## **IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA**

### **9.1. Financiamiento**

El financiamiento del negocio se realizará con capital propio sin deuda por parte de los socios, donde cada uno deberá aportar con el 50% del requerimiento de capital total que corresponde a \$ 27.148.500 (\$42.351.000 de capital inicial y \$11.946.000 de capital de trabajo).

Dicho aporte de capital se deberá realizar sólo una vez en el transcurso de los 5 primeros años. Posterior a este periodo se analizará la realización de ampliación de las operaciones y por ende un nuevo requerimiento de capital.

El tipo de sociedad propuesto corresponde a Sociedad por acciones (SpA) donde al finalizar el ejercicio los socios podrán retirar el 50% de las utilidades.

### **9.2. Oferta para el Inversionista**

Se ofrece al inversionista participar de un negocio único en la Región de Arica y Parinacota, mercado con potencial de desarrollo, lo que constituye una gran ventaja para el logro del éxito de la empresa.

Al realizar el análisis de flujo de caja de Kids Club se obtuvo un VAN de \$108.328.634 al quinto año, considerando una tasa de descuento exigida de 13,05%. La Tasa Interna de Retorno del proyecto alcanza el 43,76%, superior a la tasa exigida.

Por otra parte los socios inversionistas podrán recuperar su inversión en un periodo de 3,2 años. Respecto a los indicadores de rentabilidad del proyecto este alcanza 3,00 de ROI y 0,52 de ROE para el quinto año.

La propuesta de valor de Kids Club es ofrecer a los clientes un lugar seguro y cómodo donde sus hijos se puedan divertir y desarrollar sus habilidades y por otro lado un aliado en quien confiar para la organización del cumpleaños de sus hijos. Los factores de éxito recaen en contar con personal capacitado y orientado en entregar un servicio de calidad a sus clientes y principalmente a los usuarios. Todo lo anterior reforzado con las campañas permanentes de marketing de modo de lograr aumento constante de las ventas y el reconocimiento y preferencia de la marca.

## **X. CONCLUSIONES**

La creación de Kids Club surge como una necesidad para los padres de Arica de contar con un aliado para el cuidado, desarrollo y entretención de sus hijos, es así como quedó demostrado en la investigación de mercado realizada donde además se obtuvo un alto interés en la contratación de los servicios ofrecidos.

Al realizar un análisis competitivo de la industria se pudo apreciar que el mercado de Arica resulta favorable debido a su potencial de crecimiento económico y a las características de los clientes, padres y madres que trabajan fuera de casa. Sumado a que Kids Club constituye un proyecto único en la región, aumentan sus probabilidades de éxito.

La propuesta de valor de los servicios radica en potenciar las habilidades blandas de los niños, tan importantes para su desarrollo futuro, y por otra parte entregar un servicio integral de calidad para la organización de cumpleaños infantiles. Dentro de los aspectos claves que sustentan esta propuesta se encuentran el contar con personal calificado y capacitado, actualización de los servicios adecuándolos a las nuevas necesidades de los clientes y usuarios y la mejora continua de sus procesos.

Para lograr la captación de clientes y reconocimiento y posicionamiento de la marca se realizarán campañas masivas de marketing usando canales como redes sociales, visitas a colegios e instalación de stand promocional.

Con el fin de lograr entregar servicios de calidad a los usuarios el equipo gestor estará compuesto por profesionales calificados quienes se encargarán del diseño óptimo de estos servicios.

Respecto a la evaluación financiera se puede mencionar que ésta resulta favorable, se deberá contar con 2 socios inversionistas quienes deberán aportar en conjunto con \$54.297.000 que incluyen el requerimiento de capital y capital de trabajo.

Los resultados obtenidos en el análisis avalan que Kids Club constituye una oportunidad de negocio rentable. Así, se obtuvo una Tasa CAPM de 13,05%, VAN de \$108.328.634 al quinto año, una TIR de 43,76% y un periodo de recuperación de la inversión de 3,2 años.

Respectos a los riesgos que podría afrontar la empresa, se encuentran crisis económica, entrada de nuevos competidores, nuevas regulaciones y falencias en los procesos internos, en su mayoría tienen una probabilidad de ocurrencia bajo, sin embargo, se han diseñado planes de mitigación que permitan responder de forma eficiente a ellos.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### Libros e Informes.

- Banco Central de Chile (2015). Cuentas Nacionales de Chile, PIB Regional.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2015). Participación laboral femenina en Chile, situación y desafíos.
- CASEN (2015). Trabajo, Síntesis de resultados.
- Carlos Maquieira Villanueva (2015): Finanzas Corporativas, Teoría y práctica. (1era edición) Chile: Thomson Reuters.
- Damoradan, A. (2016). Beta, Unlevered beta and other risk measures.
- Estudios de la Fundación SOL (2015). Mujeres trabajando, Una exploración al valor de trabajo y la calidad de empleo en Chile.
- INE (2015). Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo, Participación laboral femenina y brechas salariales.
- INE (2016). Indicador de Actividad Económica regional de Arica y Parinacota, Tercer Trimestre.
- Revista Educar. Habilidades blandas (2013), Fundamentales para el desarrollo personal.
- Sapag Chain Nassar y Sapag Chain Reinaldo (2008): Preparación y evaluación de proyectos. (5ta edición) Colombia: Mc Graw – Hill.
- Subsecretaría de Economía y Empresas de menor tamaño. Gobierno de Chile (2016). Informe final: Mayor incorporación de las mujeres en la economía Chilena.

### Páginas Web

- <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)
- <http://www.latercera.com/noticia/el-estres-del-cumpleanos/>
- [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)
- <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/12/04/762317/Construccion-de-departamentos-supera-por-primera-vez-a-la-de-casas-en-todo-el-pais.html>

- <http://www.revistacarrusel.cl/los-nuevos-cumpleanos-infantiles-mayor-produccion-y-fuera-de-casa/>
- <http://diario.latercera.com/2014/09/06/01/contenido/tendencias/26-172505-9-after-school-entre-la-casa-y-el-colegio.shtml>
- [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/genero/pdf/participacion\\_laboral\\_femenina\\_2015.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/genero/pdf/participacion_laboral_femenina_2015.pdf)
- <http://www.cepchile.cl/la-revolucion-de-las-nanas/cep/2016-03-04/100130.html>
- [Indicador de Actividad Económica Regional – Tercer trimestre 2016, INE.](#)
- <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-lideran-ranking-de-clientes-que-comparten-sus-malas-experiencias/>
- <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/14/792919/Ventas-on-line-aumentaron-297-durante-2015.html>
- <http://www.iab.cl/nuevo-estudio-sobre-redes-sociales-chile/>
- <http://www.eduglobal.cl/2014/03/10/el-desarrollo-de-habilidades-no-cognitivas-en-los-estudiantes-les-asegurara-exito-en-el-futuro/>
- [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)
- <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/08/30/819656/Blog-de-padres-Como-trabajar-las-habilidades-blandas-de-los-ninos.html>
- <http://www.eduglobal.cl/2014/03/10/el-desarrollo-de-habilidades-blandas-en-los-estudiantes-les-asegurara-exito-en-el-futuro/>
- <http://hacerfamilia.cl/2014/10/crecer-en-habilidades-blandas/>
- <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>

## ANEXOS

### Anexo N°1: Tabla comparativa de competidores del servicio After School

Items	Ariaka After School	Cuidado por familiares
Descripción del servicio ofrecido	Guardería para niños de 6 a 13 años en el horario de 15 a 19 horas. Sólo hay 1 grupo de niños a cargo de la dueña de la empresa quienes son profesoras de educación básica. El servicio se contrata de forma semanal. Los servicios son entregados en una antigua casa remodelada, por lo que sus espacios son reducidos.	Cuidado del niño parte de familiares directos como abuelos, tíos o hermanos mayores.
¿Qué incluye el servicio?	El servicio incluye el apoyo en la realización de tareas escolares en áreas específicas utilizando métodos de enseñanza tradicionales. Luego que los niños hacen sus deberes, quedan libres para leer algún libro, ver películas infantiles u otra actividad. No se ofrecen talleres que ayuden al desarrollo de habilidades blandas de los niños, el concepto del servicio es apoyo de los niños en hacer sus tareas.	Cuidado del niño y apoyo para realizar las tareas escolares, en este último punto no existe una metodología de enseñanza. Posteriormente los niños quedan libres para realizar lo que estimen conveniente. No hay desarrollo de otro tipo de habilidades en los niños.
Logo empresa		
Ubicación	Centro de la ciudad	Casa del niño o casa del familiar
Precio diario	\$ 14.000	
Puntos débiles en comparación con KIDS CLUB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios reducidos</li> <li>• No existe desarrollo de habilidades blandas</li> <li>• Metodología de enseñanza tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Riesgo que la persona a cargo del niño no cuente con las herramientas necesarias para ayudar en sus tareas escolares.</li> <li>* No existe desarrollo de habilidades blandas</li> <li>* Los niños pueden realizar actividades que no fomentan sus habilidades tales como ver T.V o jugar video juegos por largos periodos de tiempo.</li> </ul>

**Anexo N°2: Tabla comparativa de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles.**

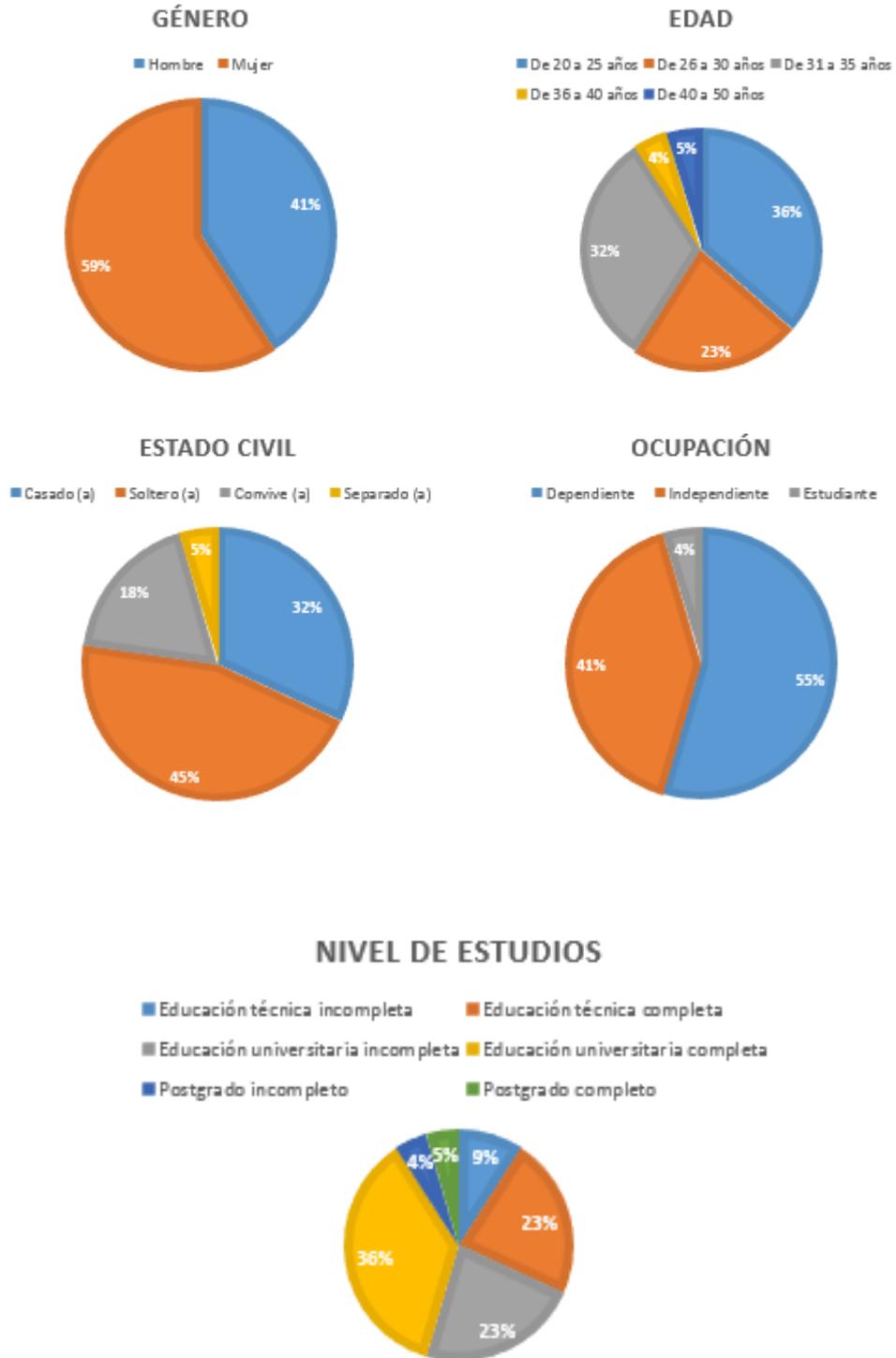
Items	Casa cumpleaños Be Happy	Mc Donalds	Restaurant Amancay	Organización propia
<b>Descripción del servicio ofrecido</b>	Casa cumpleaños que ofrece sus instalaciones para la celebración de cumpleaños infantiles en 2 modalidades: Modalidad 1: arriendo de instalaciones Modalidad 2: pack de servicios (Arriendo + decoración + candy bar + candy box)	Como restaurante de comida rápida ofrece la celebración del cumpleaños en sus dependencias.	Como restaurante y centro de eventos ofrece sus instalaciones para la celebración de cumpleaños infantiles en 2 modalidades	Organización del cumpleaños por los padres del niño.
<b>¿Qué incluye el servicio?</b>	<p><b>Modalidad 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso de sus instalaciones por 3 horas</li> <li>*Mobiliario</li> <li>*Juegos para niños de hasta 5 años</li> <li>*Servicios básicos (música, wifi, cocina, baño, estacionamiento)</li> <li>*3 habitaciones temáticas</li> </ul> <p><b>Modalidad 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso de sus instalaciones por 3 horas</li> <li>*Mobiliario</li> <li>*Juegos para niños de hasta 5 años</li> <li>*Servicios básicos (música, wifi, cocina, baño, estacionamiento)</li> <li>*3 habitaciones temáticas</li> <li>*Decoración full a elección del cliente</li> <li>*Candy bar</li> <li>*Candy box para cada invitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 2 horas de celebración</li> <li>*Comida para todos los niños invitados</li> <li>*Torta</li> <li>*Piñata</li> <li>* 2 anfitriones</li> <li>*Cotillón</li> </ul>	<p><b>Modalidad 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso de sus instalaciones y piscina (solo en época estival) por 4 horas</li> <li>*Mobiliario</li> <li>*Cama elástica (costo adicional de \$60.000)</li> <li>*1 juego inflable (costo adicional de \$60.000)</li> <li>*Servicio de garzón (costo adicional de \$15.000)</li> <li>*Opción de menú para niños por \$8.000 por persona</li> </ul> <p><b>Modalidad 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso de sus instalaciones y piscina (solo en época estival) por 4 horas</li> <li>*Mobiliario</li> <li>*Cama elástica</li> <li>*1 juego inflable</li> <li>*Servicio de garzón (costo adicional de \$15.000)</li> <li>*Costo de arriendo de instalaciones y juegos \$250.000</li> </ul>	<p>Considera la organización del cumpleaños infantil por los padres del niño en 2 modalidades, contratando los servicios de forma separada.</p> <p>Modalidad 1: Celebración en el propio hogar</p> <p>Modalidad 2: Celebración en local arrendado</p>

Items	Casa cumpleaños Be Happy	Mc Donalds	Restaurant Amancay	Organización propia
Logo empresa				
Ubicación	Sector residencial de la ciudad	Centro de la ciudad	Valle de Azapa, sector no urbano de la ciudad	Diversos sectores de la ciudad
Restricciones		Máximo 25 niños	<p><b>Modalidad 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Se exige como mínimo 30 invitados</li> <li>*Actividades con volumen moderado para no incomodar a comensales del restaurante</li> <li>*No se puede llevar platos o comida preparada</li> <li>*No incluye decoración</li> <li>*No incluye torta</li> </ul> <p><b>Modalidad 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Se exige como máximo 20 invitados</li> <li>*Actividades con volumen moderado para no incomodar a comensales del restaurante</li> <li>*Está permitido llevar platos o comida preparada</li> <li>*No incluye decoración</li> <li>*No incluye torta</li> </ul>	

Items	Casa cumpleaños Be Happy	Mc Donalds	Restaurant Amancay	Organización propia
<p>¿Qué servicios se deben contratar externamente?  <u>Precios de referencia</u>  Local: \$80.000  Música y animación: \$85.000  Juego inflable: \$70.000  Decoración: \$90.000  Alimentación: \$3.500 por niño  Torta: \$25.000</p>	<p><b>Modalidad 1:</b>  *Decoración  *Alimentación  *Torta</p> <p><b>Modalidad 2:</b>  *Torta</p>	-	<p><b>Modalidad 1:</b>  *Decoración  *Torta</p> <p><b>Modalidad 2:</b>  *Alimentación  *Decoración  *Torta</p>	<p><b>Modalidad 1:</b>  *Uso del propio hogar  *Arriendo 1 juego inflable  *Arriendo de decoración  *Contratación de música y animación  *Alimentación por niño elaborada  *Compra de torta</p> <p><b>Modalidad 2:</b>  *Arriendo de local  *Arriendo 1 juego inflable  *Arriendo de decoración  *Contratación de música y animación  *Alimentación por niño elaborada  *Compra de torta</p>
<p>Valor del servicio considerando un evento para 20 niños. Sin considerar alimentación para adultos</p>	<p><b>Modalidad 1:</b>  \$275.000</p> <p><b>Modalidad 2:</b>  \$285.000</p>	\$ 140.000	<p><b>Modalidad 1:</b>  \$410.000</p> <p><b>Modalidad 2:</b>  \$450.000</p>	<p><b>Modalidad 1:</b>  \$340.000</p> <p><b>Modalidad 2:</b>  \$420.000</p>

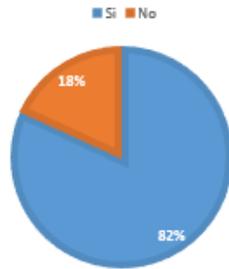
## Anexo N°3: Resultados de Entrevistas.

### Identificación del Entrevistado



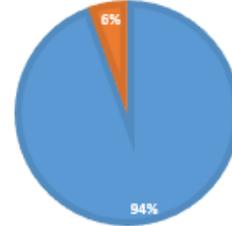
## Servicio: After School

### ¿DIFICULTAD PARA CUIDAR A SU HIJO ALGUNA VEZ?

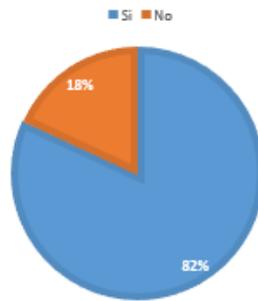


### ¿CÓMO LO HA SOLUCIONADO?

- He pedido a algún familiar que lo cuide
- Lo he tenido que llevar al lugar donde debe recurrir

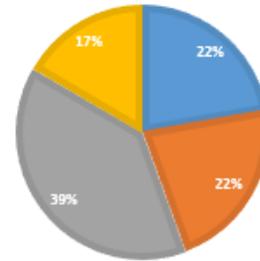


### ¿CONTRATARÍA EL SERVICIO DE KIDS CLUB?



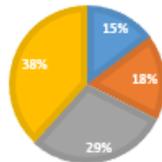
### DISPOSICIÓN A PAGAR

- Menos de \$10.000
- \$ 10.000
- Entre \$10.000 y \$12.000
- Entre \$12.001 y \$15.000

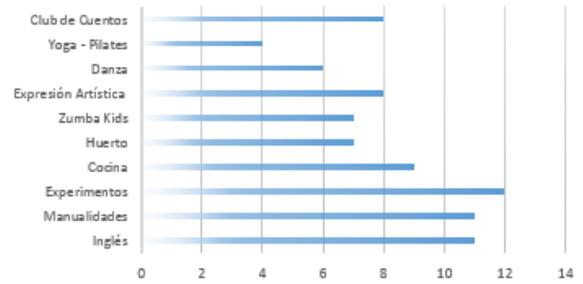


### PREFERENCIA DE ACTIVIDADES A REALIZAR

- Ayuda para hacer tareas
- Entrega de Alimentación
- Reforzamiento educativo en ciertas áreas
- Talleres recreativos (Seleccione en cuales le gustaría que su hijo participe)

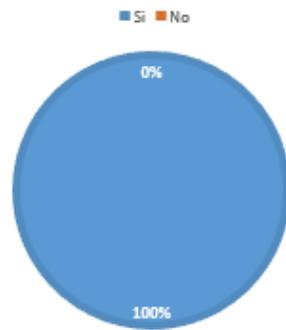


### TALLERES DE INTERÉS

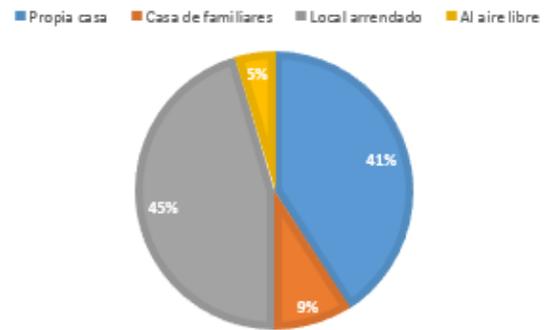


## Servicio: Cumpleaños Infantiles

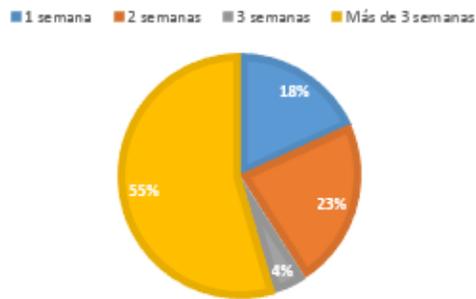
### ¿CELEBRA LOS CUMPLEAÑOS DE SUS HIJOS?



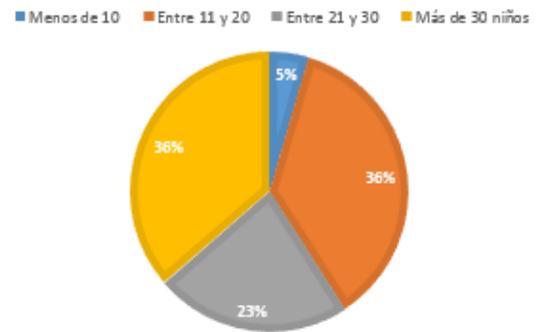
### ¿DÓNDE LO CELEBRA?



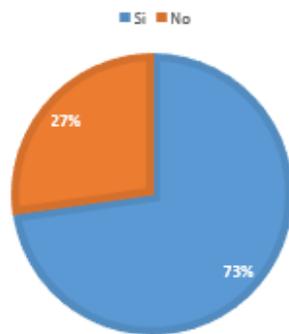
### ¿CUANTO TIEMPO DEDICA A LA ORGANIZACIÓN DEL CUMPLEAÑOS?



### Nº DE INVITADOS PROMEDIO



### ¿CONTRATA ALGÚN SERVICIO?

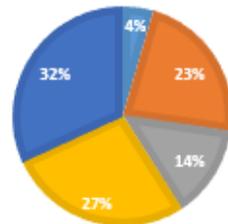


### SERVICIOS MÁS CONTRATADOS



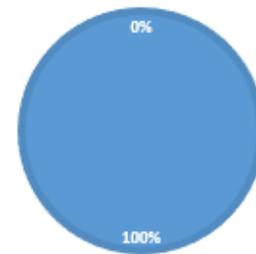
### GASTO PROMEDIO POR CUMPLEAÑOS

- Menos de \$50.000
- Entre \$50.000 y \$100.000
- Entre \$100.001 y \$200.000
- Entre \$200.001 y \$300.000
- Más de \$300.000



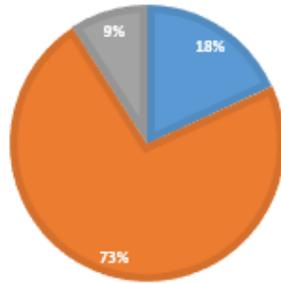
### ¿CONTRATARÍA EL SERVICIO OFRECIDO POR KIDS CLUB?

- Si
- No



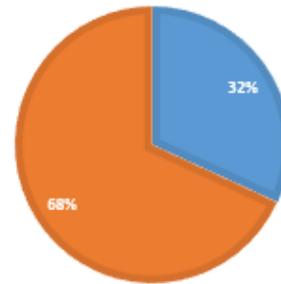
### DISPOSICIÓN A PAGO

■ \$ 5.000 ■ Entre \$5.000 y \$10.000 ■ Entre \$10.001 y \$15.000



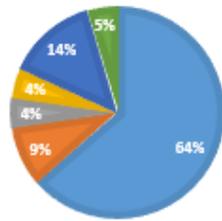
### DURACIÓN IDEAL DEL SERVICIO

■ 3 horas ■ 4 horas

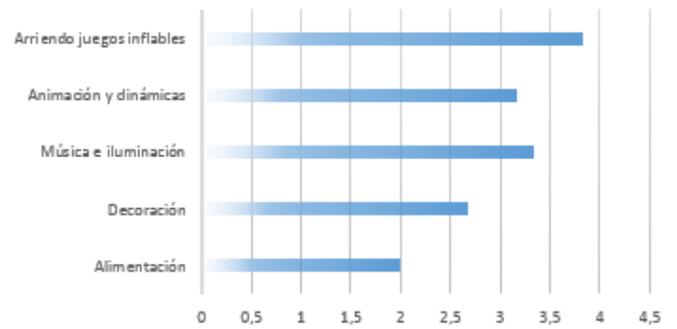


### FORMA DE PAGO

■ Efectivo ■ Cheque  
 ■ Tarjeta de crédito bancaria ■ Tarjeta de crédito retail  
 ■ Transferencia bancaria ■ Tarjeta de debito



### ASPECTOS CLAVE



#### Anexo N° 4: Cálculo del tamaño de mercado.

A continuación se muestran los cálculos para obtener el tamaño potencial de mercado de cada uno de los servicios ofrecidos considerando el porcentaje de entrevistados que mencionaron su disposición a pagar por el servicio. Para realizar los cálculos se consideró el menor valor de las modalidades de servicios ofrecido (Plan semestral de After School y Pack Light para cumpleaños infantiles).

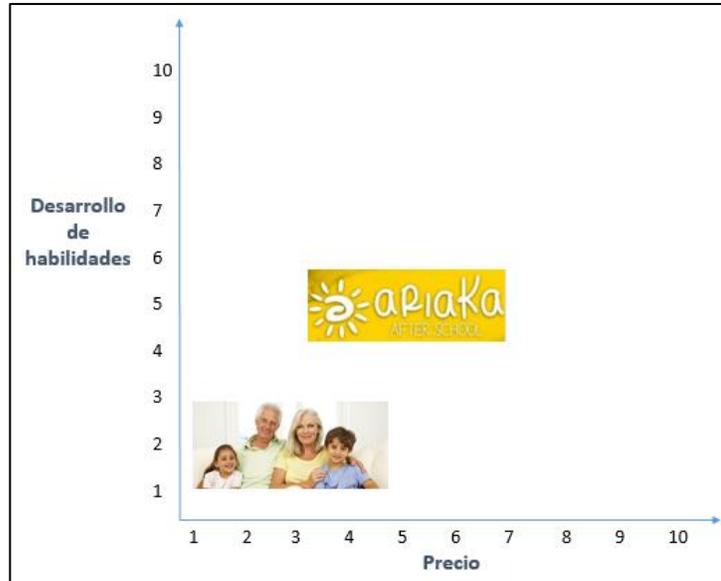
##### After School

N° niños con edades de 5 a 12 años	28.155
% de entrevistados que contratarían el servicio de After School	82%
% de los entrevistados que contratarían el servicio y que estarían dispuestos a pagar entre \$10.000 y \$15.000	78%
Porcentaje de usuarios potenciales	63%
Precio del servicio (diario)	\$ 10.000
<b>N° servicio contratados (Potencial)</b>	<b>17.737</b>
<b>N° días laborales</b>	<b>181</b>
<b>Potencial Ingreso anual</b>	<b>\$ 32.103.970.000</b>

##### Cumpleaños Infantiles

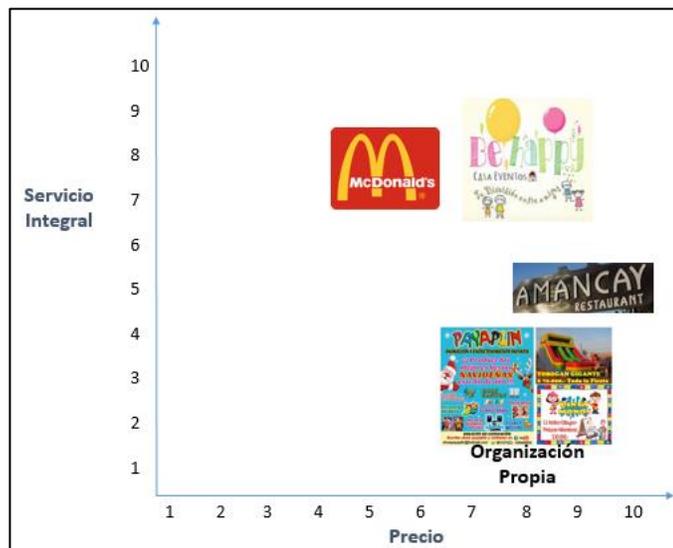
N° niños con edades de 5 a 12 años	28.155
% de entrevistados que contratarían el servicio de Organización de Cumpleaños Infantiles	100%
% de los entrevistados que contratarían el servicio y que estarían dispuestos a pagar entre \$5.000 y \$10.000	73%
Porcentaje de clientes potenciales	73%
Precio del servicio	\$ 10.000
<b>N° potencial de cumpleaños al año</b>	<b>20.553</b>
N° invitados por cumpleaños (Según entrevistas)	20
<b>Potencial Ingreso anual</b>	<b>\$ 4.110.600.000</b>

**Anexo N°5: Mapa de posicionamiento relativo de competidores del servicio de After School.**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de mercado realizada.

**Anexo N°6: Mapa de posicionamiento relativo de competidores del servicio de organización de cumpleaños infantiles.**



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de mercado realizada.

## Anexo N°7: Número de clientes y usuarios del mercado.

Tabla N° 1: Clasificación de familias según decil de ingresos.

RANGO DE EDAD DEL JEFE DE HOGAR	DECIL DE INGRESO FAMILIAR									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	305.717	450.918	558.398	664.990	692.115	809.257	845.429	988.419	1.230.675	2.032.599
15 A 30	669	636	205	416	245	55	54	87	82	215
31 A 40	1.681	581	856	779	1.100	597	521	492	981	378
41 A 50	1.167	973	1.120	832	1.171	938	656	1.558	467	882
51 A 65	1.653	1.628	1.895	1.250	1.771	1.947	1.655	2.736	1.780	1.501
66 O MÁS	0	34	62	223	95	73	111	0	220	69
OTRO	505	910	1.109	1.198	1.645	2.180	1.658	1.910	1.586	801
<b>TOTAL</b>	<b>5.676</b>	<b>4.762</b>	<b>5.246</b>	<b>4.697</b>	<b>6.027</b>	<b>5.789</b>	<b>4.655</b>	<b>6.783</b>	<b>5.117</b>	<b>3.846</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Región de Arica y Parinacota

Tabla N° 2: Número de niños y niñas según edad que residen en Arica.

Edad	Hombre	Mujer	Total
5	1.906	1.868	3.774
6	1.892	1.869	3.761
7	1.839	1.803	3.642
8	1.725	1.749	3.474
9	1.657	1.702	3.359
10	1.695	1.675	3.370
11	1.705	1.675	3.380
12	1.703	1.692	3.395
<b>Total general</b>	<b>14.122</b>	<b>14.033</b>	<b>28.155</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Región de Arica y Parinacota

## Anexo N°8: Descripción de los canales de distribución de los servicios.

<b>Canal</b>	<b>After School</b>	<b>Cumpleaños Infantiles</b>
<b>Oficina</b>	Por este medio el cliente podrá conocer las instalaciones y el servicio ofrecido, resolver asuntos de postventa, solicitar cotización y contratar el servicio.	Por este medio el cliente podrá conocer las instalaciones y el servicio ofrecido, resolver asuntos de postventa, solicitar cotización y contratar el servicio.
<b>Teléfono</b>	Por este medio el cliente podrá resolver algunas dudas y asuntos de post ventas así como solicitar una cotización, la que será enviada a su correo electrónico.	Por este medio el cliente podrá resolver algunas dudas y asuntos de post ventas así como solicitar una cotización, la que será enviada a su correo electrónico.
<b>Página Web</b>	Por este medio el cliente podrá conocer el servicio ofrecido a través de videos y galería de imágenes, enviar mensajes, además de solicitar una cotización, la que será enviada a su correo electrónico.	Por este medio el cliente podrá conocer el servicio ofrecido a través de videos y galería de imágenes, enviar mensajes, contratar el servicio, además de solicitar una cotización la que será enviada a su correo electrónico.  Posterior a la contratación del servicio por este medio la empresa se comunicará telefónica con el cliente para confirmar la compra.
<b>Redes sociales</b>	Por este medio el cliente podrá conocer el servicio ofrecido a través de videos y galería de imágenes, valorar el servicio, enviar mensajes, además de solicitar una cotización, la que será enviada a su correo electrónico.	Por este medio el cliente podrá conocer el servicio ofrecido a través de videos y galería de imágenes, valorar el servicio, enviar mensajes, además de solicitar una cotización, la que será enviada a su correo electrónico.
<b>Ferias escolares y visitas</b>	Por este medio el cliente podrá conocer el servicio ofrecido, resolver asuntos de postventa, solicitar cotización y contratar el servicio.	Por este medio el cliente podrá conocer el servicio ofrecido, resolver asuntos de postventa, solicitar cotización y contratar el servicio.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°9: Diseño de Página Web “Kids Club”.



## Anexo N°10: Cálculo de Estimación de la demanda

### After School

Año 1											
Meses	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Días laborales	20	19	21	21	11	22	16	20	21	10	181
N° promedio de alumnos mensuales	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150
Ingresos mensuales	\$ 3.000.000	\$ 2.850.000	\$ 3.150.000	\$ 3.150.000	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 1.500.000	\$ 27.150.000

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días laborales	181	181	181	181	181
N° promedio de alumnos mensuales	15	20	30	50	75
Precio del servicio	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155
Ingresos anuales	\$ 27.150.000	\$ 38.010.000	\$ 59.865.750	\$ 104.765.063	\$ 165.004.973
Participación de Mercado	0,08%	0,12%	0,19%	0,33%	0,51%

## Cumpleaños Infantiles

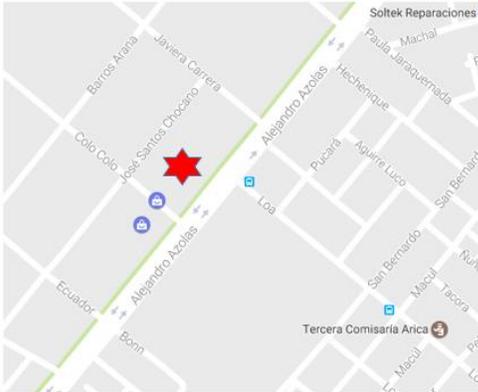
Meses	Año 1					
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
Días laborales	8	8	8	11	8	9
Promedio de eventos diarios	3	3	3	3	3	3
Promedio de eventos mensuales	24	24	24	33	24	27
Ingresos mensuales	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 6.600.000	\$ 4.800.000	\$ 5.400.000

Meses	Año 1						Total
	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	
Días laborales	10	9	9	10	9	7	106
Promedio de eventos diarios	3	3	3	3	3	3	36
Promedio de eventos mensuales	30	27	27	30	27	21	318
Ingresos mensuales	\$ 6.000.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 5.400.000	\$ 4.200.000	\$ 63.600.000

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días laborales	106	106	106	106	106
Promedio de eventos diarios	3	4	5	7	9
Promedio de eventos año	318	424	530	742	954
Niños usuarios	6.360	8.480	10.600	14.840	19.080
Precio del servicio	\$ 10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
Ingresos anuales	\$ 63.600.000	\$ 89.040.000	\$ 116.865.000	\$ 171.791.550	\$ 231.918.593
Participación de Mercado	1,55%	2,17%	2,84%	4,18%	5,64%

## Anexo N°11: Instalaciones de Kids Club.

### Mapa ubicación



**Fotografía del Galpón**



**Fotografías ejemplos de remodelaciones a realizar**



## Anexo N°12: Servicio Cumpleaños Infantiles

El servicio de cumpleaños incluye:

- Uso de las instalaciones
- Uso de mobiliario
- Decoración a elección del cliente
- Menú a elección del cliente
- Piñata
- Torta
- Música y animación
- Juegos inflables y plazas blandas
- Juegos diversos
- Dinámicas

A continuación se muestran las opciones de decoración y de alimentación que podrá elegir el cliente.





## Opciones de Decoración Niño

**Ligth**

- 1 jugo en caja o agua mineral
- 1 paquete de galletas
- Mix de frutos secos
- Brocheta de fruta bañada en chocolate

**Sweet**

- 1 jugo en caja o bebida
- 1 cupcake
- 1 alfajor
- 1 mix salados
- 1 brocheta de frutas bañada en chocolate

**Trendy**

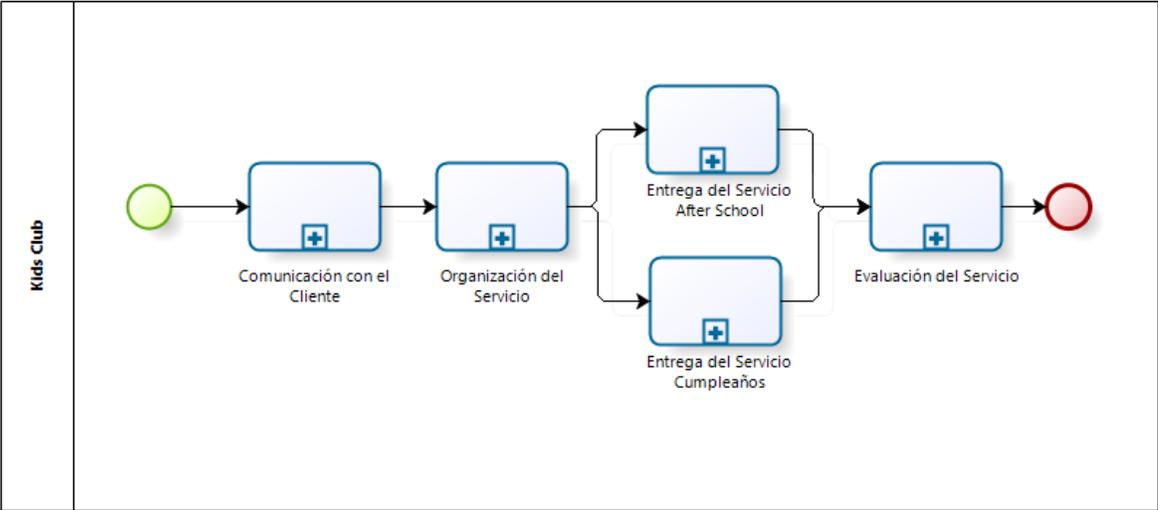
- 1 jugo en caja o bebida
- 1 pizzeta o mini hamburguesa o hot dog
- 1 brocheta de frutas bañada en chocolate
- 1 mix de salados

**Opciones de Alimentación**

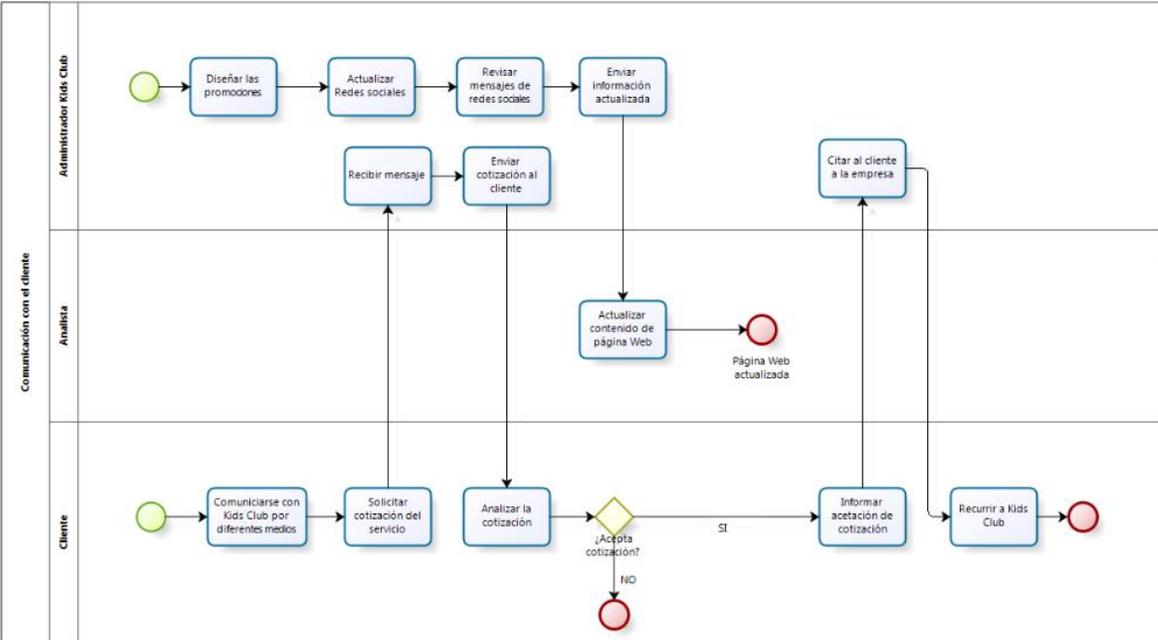
Nota: Todas las opciones incluyen snack para compartir en la mesa como papas fritas, palitos de verduras, mix de frutos secos, etc.

**Anexo N°13: Flujoograma Proceso Operativo Kids Club.**

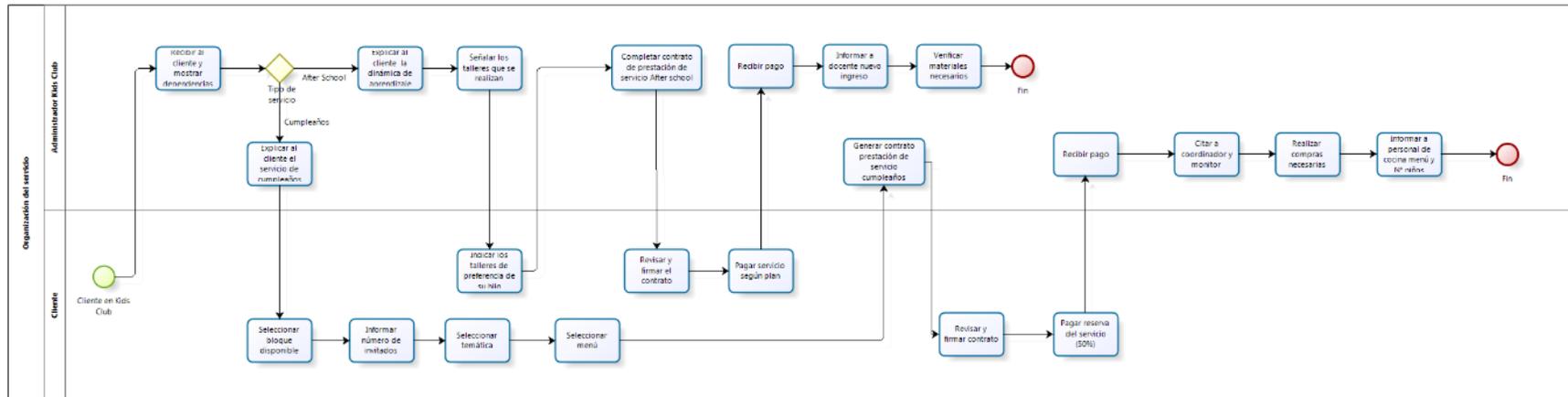
**Proceso Operativo Macro**



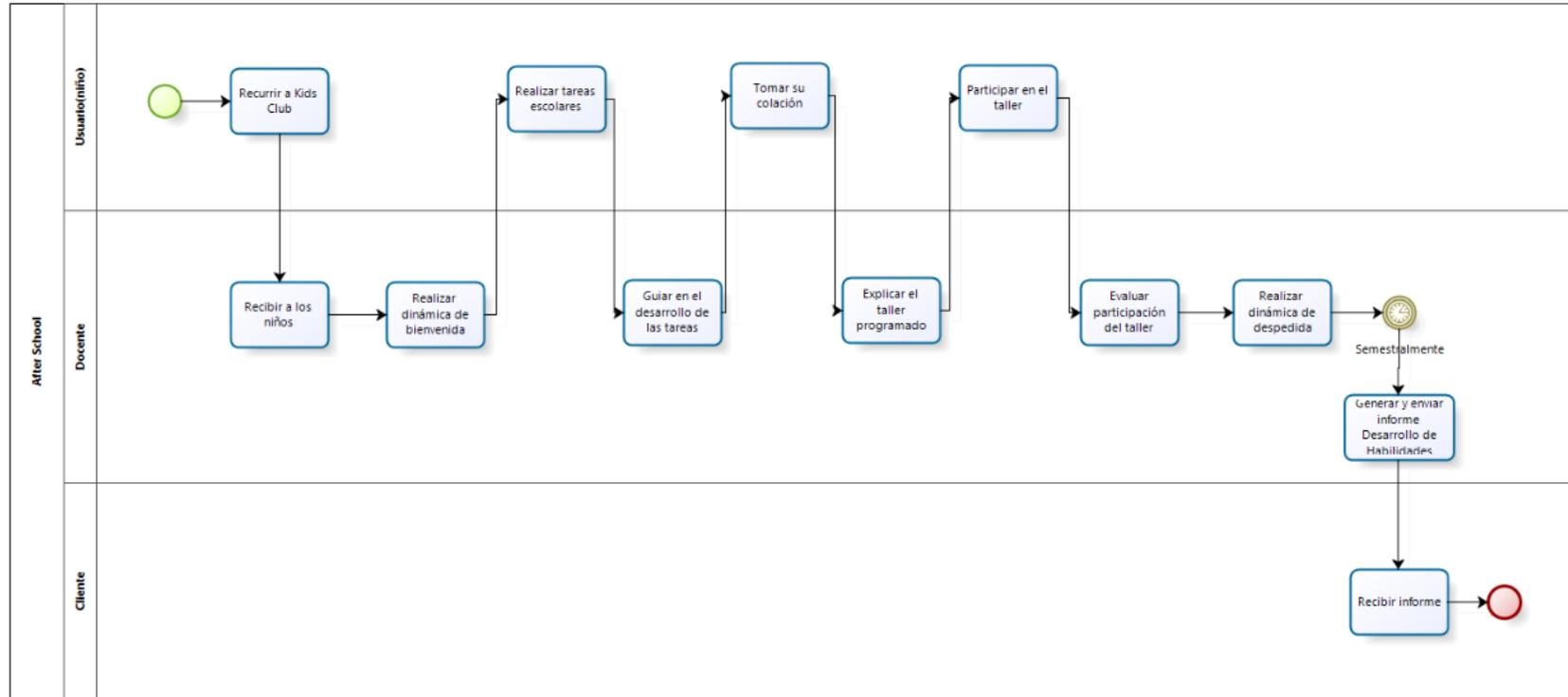
**Comunicación con el Cliente**



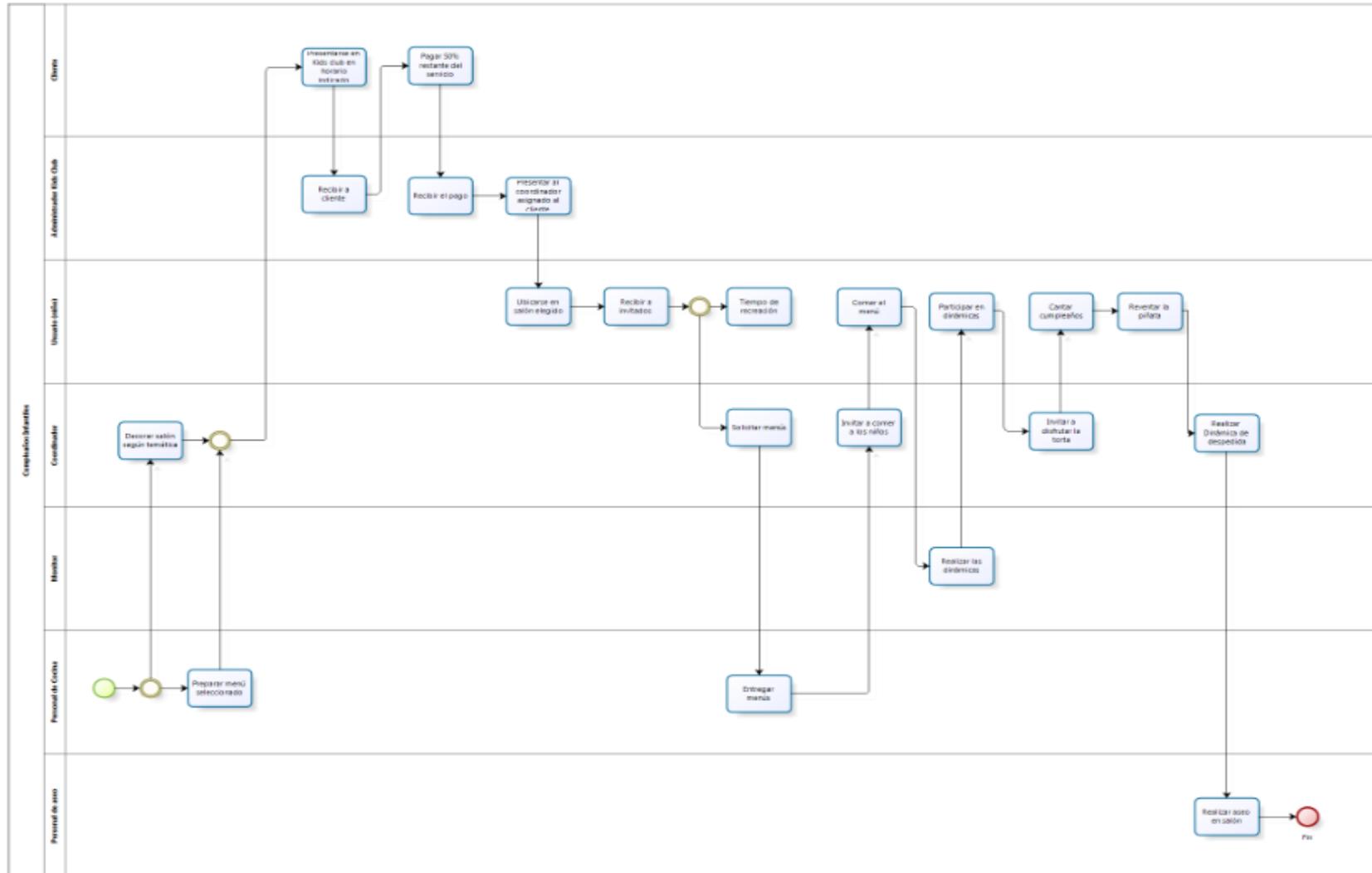
## Organización del Servicio



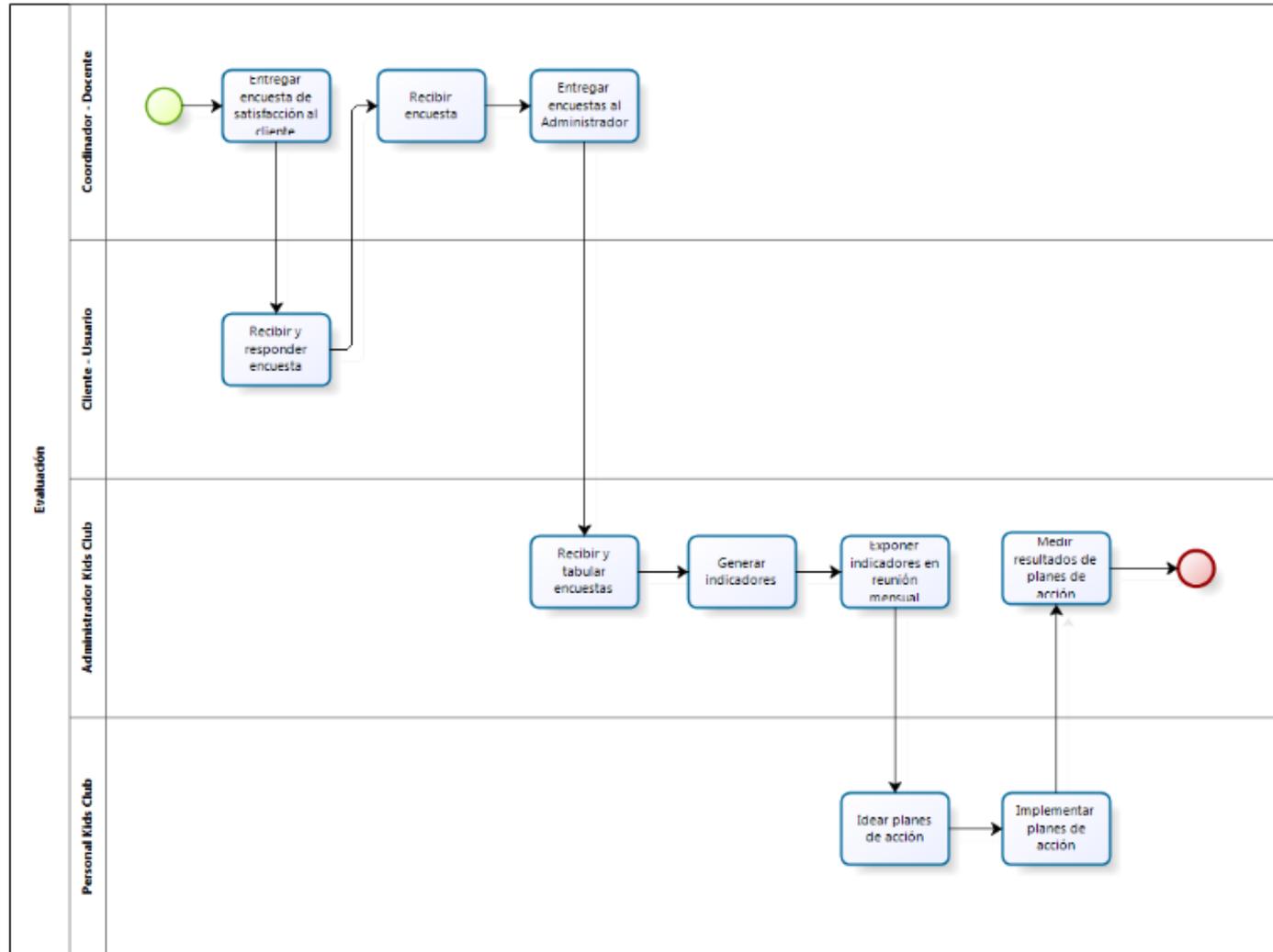
## Entrega del Servicio After School



## Entrega del Servicio Cumpleaños



## Evaluación del Servicio



## **Anexo N°14: Metodología Talleres de Habilidades Blandas**

### **Definición de habilidades blandas**

Son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse de mejor forma con los demás, esenciales para aprender y desenvolverse exitosamente en todos los ámbitos de la vida.

Algunas habilidades son: Mente disciplinada y creativa, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

### **Algunos Beneficios**

Aquellos niños que logran desarrollar estas habilidades tienen mayor probabilidad de obtener mejores resultados académicos y en sus empleos. Además permiten relacionarse bien consigo mismos, con los demás y con el entorno.

Permite enfrentar los problemas del mundo de hoy de mejor forma, ya que se está preparado socio-afectivamente para poder resolverlos.

### **Desarrollo de las habilidades blandas**

Desde pequeños, el desarrollo de las habilidades blandas implica un proceso a largo plazo y es por eso que se deben potenciar desde la infancia temprana. Para ello lo fundamental es reforzar:

- La creatividad mediante la actividad artística.
- La flexibilidad y adaptabilidad ante cambios, mediante ejercicios donde el pequeño reconozca cuáles son las cosas que ha dejado de hacer, las que requiere seguir haciendo y las que necesita seguir mejorando. Es muy útil para esto llevar un registro escrito.
- El pensamiento reflexivo y crítico con la ayuda de un tutor o guía que acompañe en cada proceso que se experimenta. Esta habilidad se puede fomentar con actividades relacionadas con el debate o la discusión.
- La comunicación mediante trabajo grupal y de roles; sirve la creación de subgrupos con distintas afinidades y las actividades extra-programáticas, así como las

interacciones con la comunidad para conocer otras realidades y, si es posible, participar de éstas.

- Crear talleres que fomenten el trabajo en equipo colaborativo que permita incentivar actividades y la comunicación entre los estudiantes.
- Hacer trabajo con la comunidad con talleres que involucren a los padres y al entorno. De esta manera, los alumnos pueden adquirir sentido de identidad mucho más elevado y resultan capaces de llevar a cabo una labor en equipo con mejores resultados.

### **Metodología**

No existen maneras concretas de cómo trabajarlas y cuáles son las estrategias más adecuadas para hacerlo. Dependerá mucho del individuo, su carácter, personalidad, edad e incluso su entorno. Sin embargo, usar metodologías variadas e innovadoras de las que se utilizan, permiten abrir la mente de los niños y favorecer la adaptación a los cambios.

Un punto importante a resaltar es el ocuparse de los alumnos introvertidos. Si siempre se potencian las habilidades blandas a través de actividades grupales, se irá dejando de lado a aquellos estudiantes que han desarrollado menos habilidades comunicativas. Para ellos, se recomienda, además, contemplar estrategias más a largo plazo, incorporando actividades que permitan que todos los estudiantes puedan participar, incluso los tímidos, reforzándolos en sus logros de manera que logren seguridad al empoderarse de sus propias capacidades.

Para enseñarlas se deben considerar 3 pilares:

- Que es un proceso de aprendizaje por lo tanto los resultados no son inmediatos, sino más bien a largo plazo.
- Que se deben cultivar experimentándolas, ya que es la práctica y no la teoría lo que permite interiorizarlas.
- Estas habilidades se aprenden a partir de los errores y de la capacidad de volver a intentar después de haber fallado.

## Medición del desarrollo de habilidades blandas

Se debe establecer una estrategia de mediano a largo plazo para cada individuo y visualizar su progreso, a través del acompañamiento más directo de los mismos, mediante entrevistas personales a cada uno de ellos.

La evaluación no se puede realizar por medio de indicadores duros pero si observar cómo los niños se han ido desarrollando, como se sienten con las actividades realizadas y cómo mejoran o progresan las relaciones interpersonales. Lo importante es no medir a todos con la misma vara, lo que se debe utilizar es el registro y avance progresivo. Esto se hace a través de la observación del propio docente o psicólogo.

## Diseño de Talleres para el desarrollo de habilidades blandas

Taller	Actividades	Habilidad a desarrollar
<p><b>Manualidades</b></p> 	En este taller los niños podrán crear manualidades utilizando diferentes técnicas y materiales. Se realizarán trabajos individuales y grupales donde los niños deberán encontrar un sentido a su creación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Expresión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Pensamiento reflexivo</li> </ul>
<p><b>Cocina</b></p> 	En este taller los niños deberán crear un plato utilizando los mismos ingredientes que sus compañeros. También se actividades en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<p><b>Teatro</b></p> 	En este taller los niños podrán expresar sus sentimientos mediante la creación de un personaje ficticio. Además se realizarán obras de teatro con todos los niños y juego de roles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad.</li> </ul>
<p><b>Reciclaje</b></p> 	En este taller los niños crearán manualidades utilizando materiales reciclados que traerán desde sus hogares. Además se les enseñarán técnicas para el ahorro de agua y energía, así como el cuidado de medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Pensamiento reflexivo</li> <li>• Conciencia medio ambiental</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de responsabilidad en su entorno</li> </ul>
<p><b>Huerto</b></p> 	<p>En este taller los niños trabajarán en grupos donde deberán realizar la siembra de alguna planta o vegetal, debiendo realizar los cuidados y observar su crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Sentido de responsabilidad en su entorno</li> </ul>

### Anexo N°15: Procesos de Apoyo

Actividades de Apoyo		Descripción	Responsable de Ejecución
Infraestructura	Mantenimiento	Considera el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones. Esto incluye: sanitización de servicios higiénico y cocina, correcto funcionamiento de los juegos, verificación del correcto funcionamiento de las instalaciones eléctricas, mantención del mobiliario e infraestructura, entre otros.	Empresa externa.
	Limpieza	Se refiere al aseo de los salones, servicios higiénicos y cocina. De lunes a viernes se realizará de forma diaria y los días sábado, domingo y festivos se realizará cada vez que finalice un bloque.	Personal de aseo.
Compras	Compras	Contempla todas las compras de insumos necesarios para el funcionamiento de las operaciones de la empresa, incluye: alimentos, material educativo, artículos de aseo, artículos de escritorio, insumos de cocina, decoración, entre otros. Las compras se realizarán de forma mensual y en el caso de frutas, verduras y productos cárneos se realizarán de forma semanal.	Administrador
Comunicaciones	Mantención página Web	Considera la mantención del contenido de la página web, subiendo a la red imágenes, videos, promociones, entre otros. Esta tarea se realizará de forma mensual.	Analista de Sistemas free lance
	Actualización Redes Sociales	Considera mantener las redes sociales actualizadas, principalmente Facebook, con imágenes y videos actuales, nuevas promociones, entre otros. Esta tarea se realizará de forma mensual. Sin embargo, la comunicación con los clientes por esta vía se realizará de forma diaria.	Administrador

<b>Finanzas</b>	<b>Contabilidad</b>	Se refiere al manejo y registro de los movimientos de la empresa de acuerdo a la normativa, así como pago de imposiciones previsionales, pago de IVA, entre otras tareas.	Contador free lance
<b>Talento Humano</b>	<b>Reclutamiento</b>	Considera la búsqueda de personal, contacto y entrevista de los candidatos. Esta tarea se realizará según la necesidad.	Administrador
	<b>Selección</b>	Se refiere a la selección del o los candidatos, informar los resultados y gestión de la firma del contrato.	Administrador
	<b>Remuneraciones</b>	Contempla el control de asistencia, cálculo de las remuneraciones y pago de éstas al personal.	Administrador
	<b>Capacitación</b>	Considera la realización de todas las capacitaciones necesarias para que el personal realice sus labores de forma eficiente y segura.	Proveedor externo como IST o Achs - Administrador
<b>Marketing &amp; Ventas</b>	<b>Ejecución publicidad</b>	Se refiere a realizar todas las actividades contempladas en el plan de marketing: Página web, publicidad en redes sociales, entrega de volantes y stand en colegios. En el caso de las 2 últimas actividades se contratarán promotores como personal de apoyo.	Personal de apoyo
	<b>Promociones</b>	Considera la creación y difusión de promociones.	Administrador
	<b>Venta</b>	Se refiere al proceso captación de clientes y cierre de ventas.	Administrador

## **Anexo N°16: Descripción del Plan de Desarrollo e Implementación**

### **Actividades de Conformación**

- **Constitución de Sociedad:** en esta actividad se establece el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la que se dedicará la empresa, los socios que la conformarán, sus aportes de capital y la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas. También se detalla cómo se administrará la sociedad, la labor de cada participante y cómo se establecerán las remuneraciones.
- **Búsqueda y arriendo de las instalaciones:** consiste en la búsqueda de una propiedad que cumpla con los requisitos operativos tales como: ubicación en el centro de la ciudad, de tamaño mínimo 350 m2 y que cuente con todo lo necesario.
- **Inscripción en Registro de Comercio:** la inscripción de la Sociedad se realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, esta actividad se debe realizar dentro de los 60 días posteriores a la constitución de la Sociedad.

- Publicación en el Diario Oficial: esta actividad puede ser realizada por un socio o Representante y se debe realizar dentro de 60 días contados a partir de la fecha de la Escritura de la Sociedad.
- Iniciación de Actividades y obtención de Rut (Rol Único Tributario): corresponde a una declaración jurada formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos sobre el comienzo de cualquier tipo de negocios o labores susceptibles de producir rentas gravadas. En este caso se trata de la Primera categoría de la Ley de Renta.
- Documentos Tributarios: dependiendo del tipo de empresa y/o actividad que realice la empresa deberá operar con diversos documentos entre los cuales se encuentran las boletas de honorarios, facturas, boletas de venta, libros contables, etc.

### **Actividades Preliminares**

- Remodelación de las instalaciones: esta actividad considera todas las remodelaciones que se deberán realizar en las instalaciones para cumplir con los permisos de funcionamiento. Dentro de los trabajos a realizar se encuentran: acondicionamiento de baños y cocina, remodelación de oficinas, salones, iluminación, áreas de recreación, entre otros.
- Adquisición de mobiliario y juegos: esta actividad contempla la compra y recepción de todo el mobiliario necesario para el funcionamiento de la empresa (mesas, sillas, estantes, muebles de oficina, pizarras, etc.) y los juegos contemplados.
- Solicitud de Permisos: se refiere a la gestión de la autorización sanitaria para manipulación de alimentos, obtención de patente municipal y certificación de la Achs de las instalaciones.
- Asesorías externas: contempla asesorías por diferentes profesionales. Nutrinionista para la generación de las alternativas de alimentación y asegurar que éstas tengan un nivel nutricional y calórico adecuado. Prevencionista de riesgos que ayude en la realización del lay out y el cumplimiento de normativas que permita minimizar la ocurrencia de accidentes e incidentes en las instalaciones de la empresa. Psicólogo que guíe el diseño de los talleres de habilidades blandas a realizar y que lleve a cabo las capacitaciones a los docentes de la empresa.
- Reclutamiento y selección de personal: contempla la búsqueda del personal necesario para la operación de la empresa, realizar las entrevistas necesarias y realizar la selección comunicando a los seleccionados.

- Proceso de contratación: considera la elaboración del contrato de trabajo de cada seleccionado y coordinar el proceso de firma con los seleccionados.
- Capacitación del personal: considera la organización y realización de capacitaciones necesarias para que el personal realice sus labores de forma eficiente. Dentro de las capacitaciones se encuentran: primeros auxilios, uso de extintores, trabajo en equipo y talleres infantiles.
- Adquisición de materiales de trabajo: actividad referida a la compra y recepción de todo el material de trabajo necesario tales como: material didáctico, decoración, utensilios, útiles de oficina, entre otros.
- Campaña publicitaria masiva: en este punto se deben llevar a cabo las actividades contempladas en el plan de marketing, es decir: creación de página web, entrega de volantes, publicidad en redes sociales, organización de stand en el centro de la ciudad y en establecimientos educacionales.

#### **Anexo N°17: Equipo Gestor.**

<p><b>Tatiana Sánchez Castilla</b>  Líder de mejora continua en Alsacia Express  “Responsable del diseño y gestión de proyectos TI de eficiencia operacional”</p>
<p><b>Experiencia</b></p> <p>Jefe de Procesos  Alsacia Express, Santiago  Octubre 2013 – Abril 2015</p> <p>Jefe de Combustibles  Alsacia Express, Santiago  Abril 2012 – Septiembre 2013</p> <p>Analista de gestión logística  Alsacia Express, Santiago  Noviembre 2011 – Abril 2012</p> <p>Ejecutivo de Negocios Trainee  Banco Estado, Santiago  Junio 2011 – Noviembre 2011</p> <p>Encargada de capacitaciones  Hospital Dr. Juan Noé C, Arica  Enero 2011 – Marzo 2011</p>

Analista de gestión de la producción  
VF Chile S.A, Arica  
Febrero 2010 – Noviembre 2010

**Estudios**

MBA  
Universidad de Chile, 2017

Diplomado Gestión logística integral  
Universidad Mayor, 2013

Ingeniero Civil Industrial  
Universidad de Tarapacá, 2009

**Cecilia Jorquera Vega**

Psicóloga en Centro de protección infanto – juvenil CEPIJ. Alto Hospicio.  
“Responsable de la atención y tratamiento de niños, adolescentes y familias en situación de vulneración de sus derechos”.

**Experiencia**

Psicóloga  
Corporación de Servicio de paz y justicia (SERPAJ). Área familias e individual.  
Diciembre 2014 – Abril 2016

Psicóloga  
Consultorio general rural de la localidad de Camiña. Intervención clínica.  
Noviembre 2013 – Noviembre 2014

**Estudios**

Postgrado en Familia, infancia y adolescencia  
Universidad del Pacífico y Human Business, 2015.

Diplomado en Diagnóstico, indicación y estrategias en psicoterapias.  
Universidad Católica de Chile, 2013.

**Cursos:**

Igualdad de género y diversidad sexual.  
Habilidades terapéuticas para la intervención en familias.  
Certificación especializada en ADI-R, entrevista para el diagnóstico del autismo.

**Dayana Murúa Cortés**

Ingeniero en Prevención de Riesgos en Ingeniería en Geomensuras y proyectos Ltda.

<p>“Responsable que la operación cumpla con la normativa de seguridad y medio ambiente exigida”</p>
<p><b>Experiencia</b></p> <p>Ingeniero en Prevención de Riesgos  Ingeniería en Geomensura y proyectos Ltda.  Marzo 2013 – Actualidad</p>
<p><b>Estudios</b></p> <p>Ingeniero en Prevención de riesgos, calidad y medio ambiente.  INACAP, 2013</p> <p>Técnico Agrícola de nivel superior  Universidad Santo Tomás, 2008</p>

<p><b>Daniela González Pérez</b></p> <p>Nutricionista en Centro de Estética Salud es vida  “Asesorías nutricionales y realización de terapias complementarias”</p>
<p><b>Experiencia</b></p> <p>Nutricionista  Centro de Estética Salud es Vida  Mayo 2016 – Actualidad</p> <p>Nutricionista  Consulta privada  Julio 2014 – Actualidad</p> <p>Asesoría Nutricional  Tienda Nutrisa  Julio 2013 - Marzo 2014</p> <p>Nutricionista  EDENRED  Abril 2013 - Julio 2013</p>
<p><b>Estudios</b></p> <p>Titulada en Nutrición y Dietética  Universidad de Las Américas, 2012</p> <p><b>Cursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiki Luz Universal Nivel I: Sistema Usui no tradicional, Impartido por Viviana Gálvez Sandoval, Maestra de Energía de la luz y Reiki</li> <li>• Diplomado de Auriculoterapia, aprobado con distinción máxima, impartido por la Escuela Latinoamericana de Medicina Tradicional China.</li> </ul>

## Anexo N°18: Detalle Estructura Organizacional

<b>Rol</b>	Administrador
<b>Servicios</b>	After School y Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Profesional del área de Administración de empresas con al menos 3 años de experiencia.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alta capacidad de gestión.</li> <li>*Orientación al logro de objetivos</li> <li>* Proactividad</li> <li>* Liderazgo</li> </ul>
<b>Tareas</b>	<p>Será responsable del funcionamiento total de la empresa. De asegurar que los servicios ofrecidos sean entregados con calidad. Dentro de sus funciones se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Entregar instrucciones al personal interno y externo</li> <li>*Realizar las compras</li> <li>* Actualizar el contenido de las redes sociales</li> <li>* Organización de campañas publicitarias</li> <li>* Asegurar que el personal cumpla sus labores de forma eficiente</li> <li>* Controlar la asistencia del personal y realizar el pago de sus remuneraciones.</li> <li>* Realizar la inducción del personal</li> </ul>
<b>Tipo de contratación</b>	Contrato indefinido

<b>Rol</b>	Docentes
<b>Servicios</b>	After School
<b>Requisitos educativos</b>	Profesional del área de la Educación básica con al menos 2 años de experiencia.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación al logro de objetivos</li> <li>* Capacidad de innovación</li> </ul>
<b>Tareas</b>	Profesional encargado del cuidado de los niños en el servicio de after school, ayudar en el desarrollo de tareas escolares de los niños y realizar los talleres recreativos.
<b>Tipo de contratación</b>	Contrato anual

<b>Rol</b>	Monitores
<b>Servicios</b>	Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Estudiantes universitarios de 3er año en adelante de las carreras de la educación (no excluyente).
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dinamismo y proactividad</li> <li>* Orientación al logro de objetivos</li> <li>* Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Tareas</b>	<p>Personal que tendrá entre sus labores cuando se realice el cumpleaños infantil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar lo necesario para lograr que el evento se realice de forma eficiente.</li> <li>* Animación</li> <li>* Realizar las dinámicas</li> <li>* Cuidado de los niños en la zona de juegos</li> </ul>
<b>Tipo de contratación</b>	Boleta de honorarios

<b>Rol</b>	Encargado de aseo
<b>Servicios</b>	After School y Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Persona con cuarto año medio aprobado.
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación al logro de los objetivos</li> <li>* Proactividad</li> </ul>

<b>Tareas</b>	Responsable de mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza. Se incluye: baños, cocina, salones y sector de juegos.
<b>Tipo de contratación</b>	Contrato anual

<b>Rol</b>	Encargado de cocina
<b>Servicios</b>	Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Persona con cuarto año medio aprobado y con experiencia como maestro de cocina de al menos 2 años.
<b>Competencias</b>	* Orientación al logro de los objetivos * Proactividad
<b>Tareas</b>	Responsable de elaborar los alimentos a consumir en los cumpleaños infantiles bajo condiciones de orden e higiene.
<b>Tipo de contratación</b>	Contrato anual

<b>Rol</b>	Contador
<b>Servicios</b>	After School y Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Profesional de la carrera de contador auditor o contador público con al menos 2 años de experiencia.
<b>Competencias</b>	* Orientación al logro de los objetivos * Proactividad * Trabajo en equipo
<b>Tareas</b>	Responsable de la contabilización de cada una de las operaciones. Realizar el cálculo de impuestos y actualizar libros generales, entre otras funciones.
<b>Tipo de contratación</b>	Boleta de honorarios

<b>Rol</b>	Analista de sistemas
<b>Servicios</b>	After School y Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Profesional del área de sistemas con experiencia en la creación y mantención de páginas web.
<b>Competencias</b>	* Orientación al logro de objetivos * Capacidad de innovación * Proactividad
<b>Tareas</b>	Responsable de la creación, construcción y mantención de la página web de la empresa según el requerimiento. Además deberá actualizar el contenido de ésta.
<b>Tipo de contratación</b>	Boleta de honorarios

<b>Rol</b>	Promotores
<b>Servicios</b>	After School y Cumpleaños Infantiles
<b>Requisitos educativos</b>	Joven entre 18 y 25 años con cuarto año medio aprobado.
<b>Competencias</b>	* Orientación al logro de los objetivos * Proactividad * Trabajo en equipo
<b>Tareas</b>	Responsables de llevar a cabo las campañas publicitarias como entrega de volantes en diferentes puntos de la ciudad y ser anfitrión en el stand invitando a los potenciales clientes a contratar los servicios de Kids Club.
<b>Tipo de contratación</b>	Boleta de honorarios

## Anexo N°19: Cálculo de Ingresos

### Cumpleaños Infantiles

CUMPLEAÑOS INFANTILES												
Año 1												
Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días laborales	8	8	8	11	8	9	10	9	9	10	9	7
Promedio de eventos diarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promedio de eventos mensuales	24	24	24	33	24	27	30	27	27	30	27	21
Niños usuarios	480	480	480	660	480	540	600	540	540	600	540	420
Precio del servicio	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
<b>Ingresos mensuales</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 6.600.000</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 5.400.000</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 5.400.000</b>	<b>\$ 5.400.000</b>	<b>\$ 6.000.000</b>	<b>\$ 5.400.000</b>	<b>\$ 4.200.000</b>

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días laborales	106	106	106	106	106
Promedio de eventos diarios	3	4	5	7	9
Promedio de eventos año	318	424	530	742	954
Niños usuarios	6.360	8.480	10.600	14.840	19.080
Precio del servicio	\$ 10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
<b>Ingresos anuales</b>	<b>\$ 63.600.000</b>	<b>\$ 89.040.000</b>	<b>\$ 116.865.000</b>	<b>\$ 171.791.550</b>	<b>\$ 231.918.593</b>

### After School

AFTER SCHOOL												
Año 1												
Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días laborales			20	19	21	21	11	22	16	20	21	10
N° promedio de alumnos mensuales			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Precio del servicio			\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
<b>Ingresos mensuales</b>			<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 2.850.000</b>	<b>\$ 3.150.000</b>	<b>\$ 3.150.000</b>	<b>\$ 1.650.000</b>	<b>\$ 3.300.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 3.150.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días laborales	181	181	181	181	181
N° promedio de alumnos mensuales	15	20	30	50	75
Precio del servicio	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.025	\$ 11.576	\$ 12.155
<b>Ingresos anuales</b>	<b>\$ 27.150.000</b>	<b>\$ 38.010.000</b>	<b>\$ 59.865.750</b>	<b>\$ 104.765.063</b>	<b>\$ 165.004.973</b>

## Anexo N°20: Requerimiento de Capital

<b>Iniciación y permisos</b>	<b>\$ 2.050.000</b>
Constitución de Sociedad	\$ 150.000
Documentos Tributarios	\$ 100.000
Permisos	\$ 300.000
Asesorías externas	\$ 1.500.000
<b>Remodelación de las instalaciones</b>	<b>\$ 20.000.000</b>
<b>Equipamiento</b>	<b>\$ 17.499.000</b>
Mesas escolares	\$ 795.000
Sillas escolares	\$ 825.000
Pizarra acrílica	\$ 156.000
Estantes	\$ 300.000
Mobiliario de talleres	\$ 300.000
Materiales de trabajo talleres recreativos	\$ 500.000
Libros	\$ 250.000
Escritorio profesores	\$ 228.000

Silla profesores	\$ 54.000
Escritorio oficina	\$ 200.000
Sillas oficina	\$ 114.000
Estante oficina	\$ 80.000
Notebook	\$ 400.000
Impresora	\$ 100.000
Lockers	\$ 600.000
Cocina + horno	\$ 559.000
Campana	\$ 130.000
Conservadora	\$ 200.000
Congeladora	\$ 143.000
Repisa de aluminio	\$ 50.000
Mesada de aluminio	\$ 135.000
Electrodomésticos	\$ 100.000
Utensilios de cocina	\$ 100.000
Taca taca	\$ 680.000
Cama elástica	\$ 200.000
Flipper	\$ 2.000.000
Juegos inflables	\$ 6.000.000
Muro escalador	\$ 2.000.000
Equipo de amplificación	\$ 300.000
<b>Campaña inicial de marketing</b>	<b>\$ 2.802.000</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 42.351.000</b>

## Anexo N°21: Capital de Trabajo

	Año 0	Año 1											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos		\$4.800.000	\$4.800.000	\$7.800.000	\$9.450.000	\$7.950.000	\$8.550.000	\$7.650.000	\$8.700.000	\$7.800.000	\$9.000.000	\$8.550.000	\$5.700.000
Costos + Gastos		\$7.413.333	\$7.413.333	\$8.608.333	\$9.407.333	\$8.664.333	\$8.949.333	\$8.674.333	\$9.005.333	\$8.669.333	\$9.178.333	\$8.949.333	\$7.763.333
Total líquido Efectivo		-\$2.613.333	-\$2.613.333	-\$808.333	\$42.667	-\$714.333	-\$399.333	-\$1.024.333	-\$305.333	-\$869.333	-\$178.333	-\$399.333	-\$2.063.333
Deficit acumulado		-\$2.613.333	-\$5.226.667	-\$6.035.000	-\$5.992.333	-\$6.706.667	-\$7.106.000	-\$8.130.333	-\$8.435.667	-\$9.305.000	-\$9.483.333	-\$9.882.667	-\$11.946.000