



PARTE II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Angel Catalán Montes

Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Santiago, Abril 2017

I. ÍNDICE

I.	Oportunidad de Negocio	5
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1	Industria	7
2.1.1	Actores claves de la industria	7
2.2	Competidores	7
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor	9
3.1	Modelo de negocios	9
3.1.1	Propuesta de Valor	9
IV.	Plan de Marketing	10
4.1	Objetivos de Marketing	10
4.2	Estrategia de Segmentación	10
V.	Plan de Operaciones	12
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones:	12
5.2	Flujo de operaciones	14
5.3	Plan de desarrollo e implementación	16
VI.	Equipo del Proyecto	18
6.1	Equipo gestor	18
6.2	Estructura organizacional	19
6.3	Incentivos y compensaciones	20
VII.	Plan Financiero	20
7.1	Tabla de supuestos	20
7.1.1	Estado de Resultados	22
7.1.2	Flujo de Caja para Inversionista	23

7.1.3	Determinación ingresos mensuales primer año.....	25
7.1.4	Depreciación de las Inversiones.....	25
7.1.5	Estado de Situación Financiera (Balance)	26
7.1.6	Requerimiento de Capital	26
7.1.7	Las inversiones necesarias para comenzar con el proyecto	27
7.1.8	Evaluación Financiera del proyecto (Puro, sin deuda).....	27
7.1.9	Ratios financieros relevantes	28
VIII.	Riesgos críticos	29
IX.	Propuesta Inversionista	29
9.1	Estrategia de Financiamiento	29
9.2	Oferta para el Inversionista	29
X.	Conclusiones	30
XI.	Anexos:	31
XII.	Bibliografía.....	74

Resumen Ejecutivo

Jardín infantil integral e inclusivo “Mis Angelitos” (JI)¹ se ha comprometido a mejorar la calidad de vida de las familias, mediante un proyecto pedagógico que fomenta una enseñanza innovadora y de calidad, que permite desarrollar las habilidades de niños y niñas en un espacio seguro, motivador, entretenido e inclusivo. Debido a que en Chile existe una baja calidad en la educación e inclusión².

JI “Mis Angelitos” cree que el aprendizaje mediante el juego, el trabajo en proyectos, el aprendizaje por descubrimientos guiados, junto a la docencia compartida, contribuyen de mejor forma al desarrollo cognitivo, físico, mental, social, utilizando la metodología de High Scope. Esto es compartido por las familias que creen en lo mismo de acuerdo a investigaciones³.

El mercado actual de la educación preescolar es de US\$ 2 mil millones⁴, y el crecimiento esperado de las matriculas para el año 2017 corresponde al 2%.

Su objetivo es convertirse en sinónimo de educación de calidad, para ello adopta un curriculum pedagógico probado y avalado internacionalmente, junto a la búsqueda constante de mejorar la práctica pedagógica y la integración con las familias, mediante un equipo multidisciplinario para abordar de forma integral el desarrollo de los niños (as). JI está compuesto por tres socios, uno de ellos posee una sólida formación en dirección de jardines infantiles e implementación del modelo aplicado, y dos socios con formación de MBA, para complementar la visión integral. Los ingresos principales están conformados por mensualidades y los costos principales equivalentes a remuneraciones.

(Miles de M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	94.500	124.992	180.528	241.819	292.763
Costos y Gastos	-104.055	-141.477	-162.317	-183.607	-205.354
Resultado Operacional	-9.555	-16.485	18.212	58.212	87.409
EBITDA	-6.446	-10.846	22.655	62.597	91.898

La inversión del proyecto pedagógico corresponde a M\$ 58.844, explicado por la adaptación de salas, compra de mobiliario y el capital de trabajo. El VAN es M\$ 9.681 a una tasa de descuento 13,62% a 5 años.

¹ Jardín Infantil (JI)

² Mineduc Reconoce Baja Calidad

³ Las Neo escuelas <http://www.capital.cl/poder/2015/04/02/105023/las-neoesuelas>

⁴ 0,7% PIB de Chile, compuesto 0,6% gasto fiscal y 0,1% gasto privado <http://www.latercera.com/noticia/como-es-el-modelo-escolar-holandes/>

I. Oportunidad de Negocio

La educación preescolar está adquiriendo mayor relevancia en Chile⁵, por sus beneficios y contribución para los niños (as) al mejor desempeño académico posterior, por la necesidad de promover en sus ciclos aprendizajes de calidad⁶.

En Chile la población de niños en edad preescolar corresponde aproximadamente a 1.2 millones, y su proyección para el año 2030 es una disminución entorno al 5%⁷. No obstante, cada año las familias están gastando más en educación y dedicando un porcentaje mayor de su presupuesto a este ítem, en donde se ha visto un aumento del 40% en términos netos, representando casi el 8% del presupuesto familiar⁸. Esto se observa marcadamente en los últimos quintiles con mayor poder adquisitivo, en donde estas cifras aumentan⁹. Lo anterior se fundamenta principalmente porque en Chile existe una baja calidad en la educación preescolar reconocida por el Ministerio de Educación de Chile¹⁰ y por la formación docente de las educadoras, entre otros. En ese mismo contexto, existen estudios donde se menciona que la etapa más relevante para el desarrollo de sus habilidades futuras, es la etapa preescolar, en donde las funciones cognitivas tienen su máximo desarrollo hasta los 6 años de edad¹¹, para posteriormente ir disminuyendo. Estudios realizados en Santiago de Chile, evidencian problemas con las educadoras de párvulos en la sala de clases, donde se indica que están muy focalizadas en el cuidado del niño y no en el desarrollo cognitivo¹². Investigaciones internacionales muestran que niños que nacen en distintos estratos socioeconómicos a los 12 meses tienen la misma capacidad de vocabulario.

La propuesta de valor busca alinear los intereses de 3 actores claves que son las familias, los niños y las educadoras. Las familias ven como sus hijos se desarrollan en un espacio seguro, motivador e inspirador, obteniendo educación entretenida y de calidad, junto a educadoras valoradas y capacitadas constantemente.

⁵ La educación preescolar y la formación profesional de sus docentes. Experiencia comparada y Chile
⁶ Cognitive and Linguistic Building Blocks of Early Literacy. En D.K. Dickinson & S.B. Neumann (Eds.). Handbook of Early Literacy Research, Vol.2. New York: Guilford Publications

⁷ Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990 – 2020. INE

⁸ VII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) vs VI Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF). INE

⁹ Evidencia de Política Pública en Educación Ministerio de Educación. 2012-2013

¹⁰ Mineduc reconoce baja calidad de educación preescolar y prepara reformas

<http://diario.latercera.com/2011/05/14/01/contenido/pais/31-68940-9-mineduc-reconoce-baja-calidad-de-educacion-preescolar-y-prepara-reformas.shtml>

¹¹ C. Nelson, in From Neurons to Neighborhoods, 2000

¹² Radiografía a la educación preescolar, baja cobertura , cuestionada calidad, desconfianza de los padres

Se llevará a cabo este proyecto mediante la aplicación de un currículum preescolar de calidad reconocido por la OCDE, llamado High Scope (Anexo nº 1) las clases serán entretenidas e innovadoras, y serán desarrolladas por un equipo multidisciplinar a diferencia de los jardines convencionales que es un educadora y una técnico en una sala cerrada, también se configurarán las salas sin las separaciones típicas de los jardines por niveles, así permitirá la integración de los niños a las diferentes áreas de interés que tengan, y permite el mejor desarrollo y evaluación de las clases para los docentes.

Las clases serán enfocadas en que los niños puedan asumir proyectos, aprender haciendo, mayor autonomía, el trabajo colaborativo y las educadoras serán el apoyo para su desarrollo efectivo.

El detalle se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

2.1.1 Actores claves de la industria

Padres y Apoderados: actores principales que enviarán a los niños al jardín infantil.

Competidores: la competencia se encuentra comprendida por colegios, jardines infantiles y salas cunas particulares del sector.

Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji): es un organismo del gobierno de Chile que se encuentra a cargo de las salas cuna y jardines infantiles del país. Su rol es garantizar la educación y protección de los niños, especialmente menores de 4 años, para que sean atendidos en forma adecuada en los establecimientos de educación preescolar.

Ministerio de Salud: este organismo cumple las funciones de regulación sanitarias de los establecimientos de educación.

2.2 Competidores

El análisis de las fortalezas y debilidades de los principales competidores, ubicados en el sector donde se emplazará JI “Mis Angelitos”:

Tabla n°4 “Fortalezas y Debilidades”

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Jardin Los Remolinos	Acreditado Junji, Cercanía al Hogar , Proyecto Pedagógico, material pedagógico, instalaciones	Flexibilidad Horaria, mas 20 niños por sala
Jardin Alfalfa	Ubicación cercana al Hogar e Instalaciones	No Acreditado Junji, Proyecto Pedagógico, Flexibilidad Horaria, Número de niños por Sala
Jardin Kanguru	Ubicación cercana al Hogar e Instalaciones	No acreditado Junji, proyecto pedagógico
Jardin Vitamina	Acreditado Junji, Proyecto Pedagógico, material pedagógico	Alta rotación del Personal, Ubicación Cercana trabajo y no al Hogar, más 20 niños por sala

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos de mayor importancia están dados por la acreditación Junji, la cual solamente del análisis cumplen los Jardines Infantiles: Los Remolinos y Vitamina (Anexo nº 5), el cual contempla cinco áreas: infraestructura y seguridad, número de educadores y técnicos por niño; títulos del personal a cargo, higiene y alimentación, y políticas de buen trato y prevención de abusos sexuales.

El análisis de las familias para los jardines infantiles mediante la matriz de perfil estratégico (Anexo nº 6), Jardín Infantil Los Remolinos, y Vitamina, obtuvieron la mayor puntuación en comparación a los Jardines infantiles Kanguru y Alfalfa, principalmente por la certificación Junji, y el proyecto pedagógico.

De los jardines analizados, sus tarifas promedian mensualmente \$ 195.000 por media jornada que es desde las 08:00 hrs. a las 12:30 hrs. En el sector donde competirá directamente JI "Mis Angelitos" el valor mensual del Jardín Infantil los remolinos es de \$ 230.000 (Anexo nº 7).

El detalle se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Jardín Infantil “Mis Angelitos” ofrece el servicio de educación preescolar a niños (as) de edades entre 2 a 6 años, en media jornada que comprenderá 4 niveles:

- Nivel medio menor: párvulos de 2 a 3 años.
- Nivel medio mayor: párvulos de 3 a 4 años
- Primer nivel de transición o pre-kínder: párvulos de 4 a 5 años
- Segundo nivel de transición o kínder: párvulos desde los 5 hasta 6 años

3.1.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor JI “Mis Angelitos” busca alinear los intereses de 3 actores claves que son las familias, los niños y las educadoras entregando una educación entretenida y de calidad, para lograr satisfacer las demandas y contribuir al bienestar de las familias, promovida por el personal de educadoras altamente motivadas, valoradas y capacitadas quienes llevarán a cabo la práctica pedagógica complementado por un ambiente seguro e inspirador.

El detalle se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

El objetivo específico es la captación y fidelización de los clientes y el posicionamiento de la marca del JI “Mis Angelitos” en el mercado. Y éstos son los pilares para poder realizar la escalabilidad del negocio, por lo anterior la captación se realizara mediante diferentes canales para sensibilizar la necesidad de acceder a la educación temprana, mediante la transferencias de conocimiento mostrando la importancia y beneficios que implica la educación preescolar en los menores con base en la preparación de contenido informativo realizado por profesionales de la educación y complementado también por estudios científicos acreditados, la fidelización estará marcada por una parte en la atención personaliza que guiará el desarrollo integral y los avances concretos de los niños (as) en conjunto con los padres activamente involucrados. La marca será construida con una sólida estructura que genere un alto grado de confiabilidad mediante la transmisión de valores, que permita diferenciarnos de los competidores. Los objetivos para los primeros tres años se muestran en el anexo nº 9, los cuales corresponden al posicionamiento, fidelización y el desarrollo del servicio.

4.2 Estrategia de Segmentación

Para llevar a cabo el desarrollo de un conjunto de proposiciones de valor eficaz, se generó un cuidadoso proyecto de segmentación de clientes, mediante variables etarias, demográficas, geográficas y psicográficas, con el fin de detectar necesidades no cubiertas e insatisfechas. Por lo anterior se identificaron el segmento del objetivo principal, mediante clasificación del cliente con el usuario, es decir, padres con sus hijos de acuerdo a la cantidad de niños, rango de edad, educación y nivel socioeconómico.

Esta segmentación permitirá enfocarse en proporcionar un mejor servicio respecto al rango etario, frente a las necesidades que tiene cada grupo, para poder llevar la propuesta de personalización con mayor capacidad práctica.

Por lo anterior se presentan 3 grupos de clasificaciones, padres jóvenes menores a 30 años que necesitan un apoyo mayor puesto que se enfrentan en general a su primer hijo y en el cual experimentan mayores dudas respecto de la crianza de sus hijos. El segmento de padres entre 30 a 40 años, que en general ya tienen hijos y que están deseosos de un proyecto educacional excelencia que fomente oportunidades de aprendizaje de sus hijos, que se relaciones y generen habilidades sociales. El segmento de padres mayores de 40 años con experiencia que promueven actividades de integración, cuidado y bienestar de sus hijos en busca de que adquieran una experiencia integral sus hijos.

El detalle se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones:

La estrategia es por diferenciación, para lo cual se configuran las clases de acuerdo a las actividades High Scope, junto a la infraestructura de salas donde se ejecutan las clases. Para la oferta de aprendizaje temprano del JI y llevar a la práctica la metodología de enseñanza, se organiza el plan de estudios conforme a las categorías experiencias claves de la metodología Curricular High Scope para los niños en edad preescolar¹³.

Tabla N° 18: “Plan de Estudio según High Scope”

Actividades	Edad	Jornada Mañana	Jornada Tarde	Días
Representaciones Creativas	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Iniciativa y Relaciones sociales	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Lenguaje oral y escrito	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Música	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Seriación	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Clasificaciones	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Número	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Espacio	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes
Tiempo	2 a 6 años	07 :00 a 12: 15 hrs	13 :15 a 17: 15 hrs	Lunes a Viernes

Fuente: Elaboración Propia

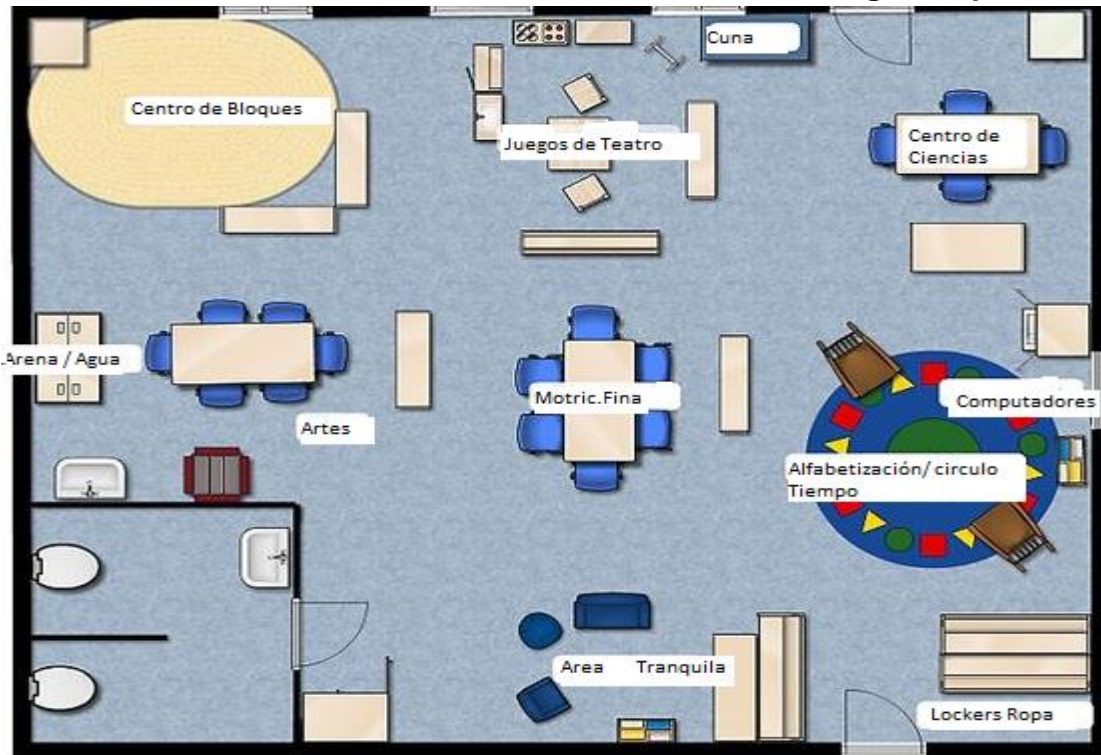
La cual contará con el desarrollo integral de cada etapa de desarrollo clave que indica High Scope, las cuales se detallan, junto a las pautas de las principales clases a impartir (Anexo n° 8).

La capacidad operacional:

- **Infraestructura:** El JI contará con 4 salas, material didáctico, juegos y material de operación son el principal recurso físico con el que contamos.

¹³ Experiencia en Diseño y Aplicación del Curriculum HIGH/SCOPE en Educación Preescolar

Tabla N° 19: “Grafica de Diseño Infraestructura High Scope”



Fuente: Elaboración Propia, en base High Scope

La infraestructura contará con la materialidad, la luz, el diseño, la ventilación, las dimensiones, distribución del equipamiento, la disposición del material didáctico. Para el desarrollo del servicio, JI “Mis Angelitos” será emplazado en una casa arrendada, de 150 m² construidos y terreno total de 1.000 m², la cual será totalmente adecuada para el servicio y los niños, contará con salas por cada nivel, baños, patio al aire libre y otro cerrado. La infraestructura estará enfocada en un ambiente cálido y diseñado para el aprendizaje y desarrollo de los niños. Las salas “in door”, tendrán sistema de climatización mediante aires acondicionados, junto al cumplimiento de normativa vigente JUNJI. Las áreas de recreación son sumamente importantes para los niños, para lo cual se tendrá con patios al aire libre y cubierto para trabajar en función del clima, en ambos casos estos contarán juegos recreacionales adecuados para cada nivel.

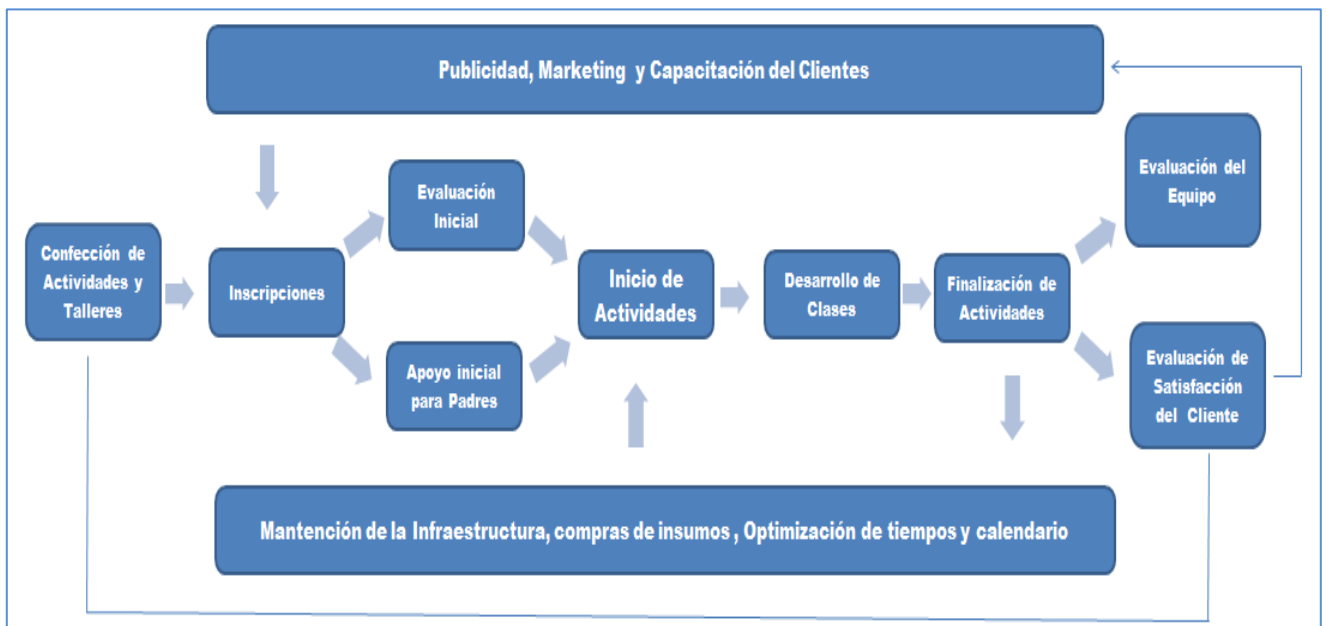
Factor importante es la seguridad, como foco en la infraestructura esta tendrá cuidado en los detalles como mobiliario adecuado, ventanas inastillables, material didáctico y juguetes certificados, salida de emergencia y plan de evacuación. Como complemento a la infraestructura, pero en siempre en ámbito

de seguridad, se dispondrá de un circuito cerrado de televisión para monitoreo de distintas áreas de JI “Mis Angelitos” con acceso WEB para padres.

- **Tecnología:** la interacción con los padres es fundamental y como complemento es indispensable hoy en día, las herramientas tecnológicas, por lo que la puestas a disposición será la páginas web donde podrán acceder a distintas capsulas informativas, retroalimentación de los distintos progresos y cuidados aplicables a sus hijos mediante una clave interna para cada clientes.

5.2 Flujo de operaciones

Tabla N° 20: “Flujo de Operaciones”



Fuente: Elaboración Propia

- **Preparación de Recursos humanos, actividades y talleres:** Confección de las actividades, considerando la frecuencia de actividades por semana, los horarios en que se impartirán, y los insumos necesarios para la ejecución de éstos. Adicionalmente se podrá considerar la adecuación de estas actividades de acuerdo a los requerimientos que presenten los padres o entidades en convenios,

se realiza una retroalimentación de la satisfacción de los clientes a las actividades impartidos y se entrega feedback al área comercial para enfocar la publicidad y marketing en la captación de clientes y reenfocar los esfuerzos de ventas.

- **Mantenimiento infraestructura, compra de insumos y optimización de tiempo y calendarios de los actividades:** para asegurar la operatividad del negocio, en base a un calendario diseñado para cumplir con los tiempos requeridos por cada taller junto a la revisión semanal para la adecuación, revisión diaria de los insumos, equipamiento, seguridad, aseo, entre otros para la perfecta ejecución de los actividades.
- **Publicidad, marketing y capacitación de clientes:** promoción y difusión, para atraer, captar, mantener y fidelizar clientes, a través de la publicidad en diversos medios, escritos, digitales, visitas a entidades, ventas a colegios y empresas.
- **Inscripciones:** entregar información a los potenciales clientes de forma presencial, telefónica, vía web, en relación a ofertas, precios, condiciones, convenios, promociones, de los servicios. La incorporación se lleva a cabo completando un formulario de solicitud de antecedentes del apoderado y los niños y niñas que participara en el taller lo cual se incorpora a la base de datos de clientes, luego se realiza una evaluación inicial, para definir el nivel y tipo de taller a desarrollar. Luego se procede al pago de las mensualidades según medio de pago, efectivo, cheque, transferencia electrónica o tarjeta de crédito.
- **Apoyo inicial para el cliente:** preparación de informe individual en relación al nivel de conocimiento de los niños(as), luego se realiza una reunión inicial con los clientes, para entregar un informe acerca de la forma de trabajo y el apoyo complementario que se requiere de ellos, en términos de asistencia, práctica, y desarrollo esperado en cada etapa, entre otros.

- **Comienzo de Actividades:** los niños llegan al JI y son recibidos por la educadora de párvulos y ayudante, quien les pone su identificador y registra su asistencia, lo que permitirá llevar un control de la asistencia y de las actividades realizadas. Se chequea con el listado de inscritos la cantidad de real de participación del día.
- **Desarrollo de las actividades:** Respecto del actividades de aprendizaje preescolar cada actividad estará enmarcada en el aprendizaje efectivo y significativo para lo anterior se planificarán las actividades con música, videos, y la participación coordinada semanal, de algún hito importante, a ejemplo si se habla de bomberos, se llevara una bombero a la sala para efecto que demuestre a los niños cuál es su función, (según base de la metodología adoptada).
- **Finalización de las actividades:** cada actividad finalizará con check de las actividades desarrolladas y el cumplimiento de cada niño conforme a su grado de maduración.
- **Evaluación del equipo:** se emite un informe individual sobre el desempeño de cada profesional del JI, este informe es evaluado directamente por los socios.
- **Evaluación de Satisfacción de clientes:** se realiza reuniones, entrevistas y encuestas con los clientes para conocer su grado de satisfacción sobre el servicio recibido. A través de esta se podrá evaluar la calidad de la infraestructura, las condiciones generales, para poder identificar las mejoras y potenciar las cosas que se hacen bien, con el objeto de fidelización para los clientes.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para la construcción de la carta Gantt se identificaron las principales actividades y los recursos necesarios, para la implementación del JI, el proceso de funcionamiento estaría completado en 12 semanas corridas, lo que es equivalente a 3 meses.

Tabla Nª 21: “Implementación de Carta Gantt”

Meses	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Actividades/ Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Constitución de Empresa																
Selección de ubicación del Centro																
Constitución y tramitación Legal																
Selección y Contratación de Personal																
Habilitación y adecuación JI																
Habilitación y adecuación física del JI																
Importación de Equipamiento																
Compra de equipamiento																
Contratación de Especialistas																
Proceso de evaluación y Selección																
Contratación																
Marcha Blanca																
Inicio del proceso de coordinación y marcha blanca																
Operación JI																
Funcionamiento Inicial																

Fuente: Elaboración Propia

- **Selección de ubicación JI:** es un punto medular, ya que la ubicación permitirá la conexión con otros Colegios y se privilegia conectividad, facilidad de acceso, estacionamientos.
- **Constitución y tramitación legal:** incluye conformación de la escritura legal, las responsabilidades civiles y penales, además de la inscripción en el servicio de impuestos internos.
- **Selección y contratación de RRHH:** se construirá un perfil de cargo según la definición de las necesidades, las cuales serán publicadas en medios especializados. Este proceso de selección será apoyado con psicólogos externos para asegurar un proceso lo más ajustado a las necesidades.
- **Habilitación y adecuación física del JI:** Se considera para esta etapa dotar al espacio físico seleccionado la ambientación necesaria para poder impartir de la mejor forma las sesiones de aprendizaje.

- **Compra de Equipamiento:** Previo a la compra del equipamiento necesario, se requiere de la búsqueda de los mejores proveedores de este tipo de insumos, los cuales podrán estar localizados dentro o fuera del país.
- **Proceso de puesta en Marcha y Coordinación:** a fin de que las actividades este correctamente coordinadas, se programa una semana para la capacitación interna, materiales educativo, infraestructura

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo gestor

Estará constituida como una S.A. cerrada, básicamente para ordenar las diferentes tomas de decisiones por el directorio, y por temas de índole tributario respecto de estar en el sistema semi integrado, el cual no grava las utilidades a final del año, sino que una vez que se retiran, como es el caso general de las sociedades de personas donde se agrupan sistema de tributación de renta atribuida.

El equipo estará compuesto por 3 socios profesionales:

- 1) Evelyn Martínez Seguel, profesor de estado en educación parvularia, graduación con distinción máxima, cuenta con un magister y doctorado en educación, con más de 30 años de experiencia en educación parvularia, tanto a nivel de directora de jardín infantil, jefa de producción del área técnica pedagógica, directora de carrera universitaria tanto en educación parvularia como educación diferencial. Ha implementado con éxito diferentes modelos pedagógicos en diferencias Jardines Infantiles.
- 2) Rubén Roco Martínez, Ingeniero en Información y Control de Gestión, Contador Auditor, MBA Universidad de Chile. Cuenta con 10 años de experiencia, en el área de gestión, contabilidad, finanzas y tributaria, en empresas logístico portuaria perteneciente al grupo Luksic, ha participado en distinto modelamiento de proyectos.

- 3) Ángel Catalán Montes, Contador Auditor, MBA Universidad de Chile con 10 años de experiencia, en el área de marketing , finanzas, contabilidad de costos , en empresas multinacionales como Petrobras, Kimberly Clark, y Joy Global.

6.2 Estructura organizacional

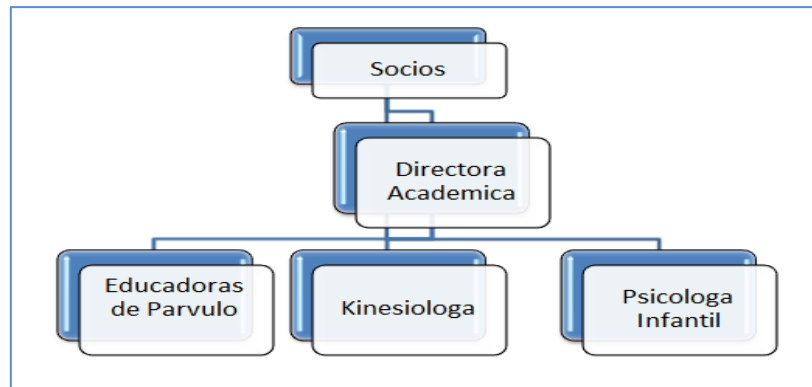
Socia 1: (33%) Encargada líder de coordinar la operación del modelo de negocios, mediante la planificación de objetivos, prácticas pedagógicas y control de las diferentes temáticas pedagógicas, y coordinar las diferentes capacitaciones y asesorías, velando por el continuo funcionamiento de calidad pedagógica.

Socio 2: (33%) Su objetivo gestionar y velar por los distintos aspectos operacionales, encargándose de las finanzas del JI, velando por la correcta asignación de los recursos.

Socio 3: (33%) Su objetivo es velar por los diferentes aspectos operaciones encargándose velar por el plan de marketing se cumpla y controlar correcto uso de los recursos físicos.

Personal: contempla la contratación indefinida inicial de 1 educadora de párvulos con especialidad en educación diferencial como directora y 2 educadoras párvulos para impartir clases, una psicóloga infantil, un kinesiólogo y un fonoaudiólogo este último por honorarios específicos para el desarrollo y construcción de las actividades, para el logro de los objetivos de innovación, entretenimiento y aprendizaje significativo. Según se muestra en el siguiente organigrama:

Tabla N° 22: “Organigrama”



Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y compensaciones

Los cargos serán revisados en forma anual, como muestra de mantener la preocupación, motivación y participación activa de los colaboradores.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de supuestos

Para efectuar un análisis de viabilidad económica, se consideran ciertos supuestos muy conservadores que permiten desarrollar de mejor forma el análisis, si bien todos estos antecedentes están contenidos en el Plan Financiero, a continuación, se mencionan los más importantes:

- A. Crecimiento anual esperado de matrículas y mensualidad pedagógicas es de un 12%, conforme al análisis al punto 4.7 estimación demanda y proyecciones que corresponde 12%¹⁴
- B. Crecimiento promedio anual de matriculados está en torno a 10 niños adicionales por año partiendo con 35 niños y terminado con 70 al quinto años.
- C. Todos los gastos por rentas fueron reajustados anualmente con un IPC promedio de 2,95%¹⁵.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas, 2015

¹⁵ Servicios de Impuestos Internos, período 2011 al 2015.

- D. El Capital de Trabajo corresponde al flujo estimado que se requiere para poder dar la puesta en marcha, el cual corresponde a los tres primeros meses donde se consideran los gastos de remuneraciones y gastos generales que en este caso alcanza el monto de MM\$22
- E. Aporte Societario (3 socios), que corresponde a 33% por M\$19.614 incluido el capital de trabajo, es que lo socios deciden no pedir préstamo bancario, respecto de que la inversión no es alta y perfectamente financiable por ellos.
- F. PPM corresponde al 1% de los ingresos anuales.

Dado que estamos considerando un proyecto puro, sin nivel de endeudamiento (política conservadora y carácter de los socios), utilizaremos el modelo de CAPM, para determinar la tasa de descuento.

$$R = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

- **Rf:** Corresponde a la tasa libre de riesgo, BCP a 5 años, cuya tasa período de Junio 2016 es **4,15** (Anexo nº 11).
- **Premio por Riesgo:** corresponde al **6,81%** para servicios de la educación, de acuerdo ranking emitido en enero 2017 por Damodaran, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (Anexo nº 12).
- **β:** Corresponde al Beta no apalancada de servicios de educación, este es **0,95** (<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls> (Anexo nº 13).
- **Premio por Liquidez:** es de un **3%** fuente Universidad de Chile

Se desarrolla la fórmula para determinación de la tasa de descuento:

$$R = 4,15\% + 0,95 \times (6,81\%) + 3\%$$

$$R = 13,62\%$$

Por lo anterior la tasa de descuento corresponde a 13,62%

7.1.1 Estado de Resultados

	(Miles de M\$)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Actividades Ordinarias	94.500	124.992	180.528	241.819	292.763
Costo de Ventas	-82.739	-119.906	-140.357	-161.253	-182.628
Margen Bruto	11.761	5.086	40.171	80.566	110.135
Gastos de adm. y ventas	-21.316	-21.572	-21.959	-22.354	-22.726
Resultado operacional	-9.555	-16.485	18.212	58.212	87.409
Margen operacional	-10%	-13%	10%	24%	30%
Ganancia (Pérdida) Antes de Impuestos	-9.555	-16.485	18.212	58.212	87.409
Impuestos	3.090	4.278	-4.767	-15.552	-23.463
Resultado final	-6.465	-12.207	13.445	42.660	63.946
Margen final	-7%	-10%	7%	18%	22%
Resultado Asociado al Controlador	-6.465	-12.207	13.445	42.660	63.946

Fuente: Elaboración Propia

Los dos primeros años el negocio genera pérdidas, explicado principalmente por el menor número de niños matriculados por sala con respecto al costos de remuneraciones. Lo anterior es revertido en los períodos venideros, al tener un número de niños promedio de 50 para el tercer año.

El aumento del costo de ventas se explica por el incremento en educadoras parvularias, llegando a 7 educadoras al periodo 5.

7.1.2 Flujo de Caja para Inversionista

Flujo del Inversionista	JI " Mis Angelitos"			M\$: en Miles de Pesos Chilenos		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Operaciones		92.610	125.632	179.973	241.206	292.254
Matricula		14.000	16.800	24.192	32.096	37.064
Mensualidad		78.610	108.832	155.781	209.111	255.189
Costos de Operaciones		(77.740)	(114.907)	(135.358)	(156.255)	(177.629)
Directora Academica		(14.300)	(16.022)	(16.494)	(16.981)	(17.482)
Kinesiologa		(8.800)	(9.860)	(10.150)	(10.450)	(10.758)
Educadora de Parvulos		(19.800)	(42.568)	(56.170)	(69.583)	(83.739)
Asistente de Párvulos		(7.700)	(16.554)	(21.844)	(27.060)	(32.565)
Psicologa Infantil		(8.800)	(9.860)	(10.150)	(10.450)	(10.758)
Fonoaudiologo (Part-Time)		(2.640)	(2.880)	(2.880)	(3.540)	(3.600)
Arriendo Casa		(13.200)	(13.589)	(13.990)	(14.403)	(14.828)
Asesoría Pedagógica		(2.500)	(3.574)	(3.679)	(3.788)	(3.899)
Gastos de Adm. y Vtas.		(21.316)	(21.572)	(21.959)	(22.354)	(22.726)
Gastos de Marketing		(3.400)	(3.238)	(3.238)	(3.238)	(3.238)
Servicios de Aseo y Seguridad		(4.800)	(4.942)	(5.087)	(5.237)	(5.392)
PPM		(926)	(953)	(982)	(1.011)	(1.040)
Mantenimiento Instalaciones		(700)	(721)	(742)	(764)	(786)
Servicios Basicos (Agua , Luz, Internet, etc...)		(1.440)	(1.482)	(1.526)	(1.571)	(1.618)
Servicios de Contabilidad		(1.320)	(1.337)	(1.337)	(1.337)	(1.337)
Patente Comercial		(330)	(400)	(450)	(500)	(520)
Encargado Adm.- Comercial		(8.400)	(8.499)	(8.598)	(8.696)	(8.795)
Resultado Operacional		(6.446)	(10.846)	22.655	62.597	91.898
(-) Depreciación		(4.999)	(4.999)	(4.999)	(4.999)	(4.999)
RAII		(11.445)	(15.845)	17.657	57.599	86.899
Impuesto (27%)	0,27	3.090	4.278	(4.767)	(15.552)	(23.463)
RDII		(8.355)	(11.567)	12.889	42.047	63.437
(+) Depreciación		4.999	4.999	4.999	4.999	4.999
Inversiones		(36.355)				
Camaras Web		(2.926)				
Paneles Solares		(1.140)				
Tv Led		(130)				
Equipo de Aire Acondicionado		(225)				
Materiales Didacticos		(4.000)				
Muebles y Enseres , adaptación casa		(22.000)				
Grupo Electrogenero de Emergencias		(4.400)				
Computador de Escritorio		(675)				
Proyector + Telón		(860)				
Capital de Trabajo		(22.489)				
Reinversiones						
Flujo de Caja		(58.844)	(3.356)	(6.568)	17.888	47.046
TD		13,62%				
VAN		9.681				
TIR		17,42%				

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Flujo para el Inversionista Año 1 mensual

Se muestra el flujo detallado del primer año en el cual se muestra el resultado por meses del primer año.

Flujo del Inversionista	JI " Mis Angelitos"												Año1
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Ingresos de Operaciones	-	-	14.889	7.889	7.889	7.889	14.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.609	92.610
Sesiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matricula	-	-	7.000	-	-	-	7.000	-	-	-	-	-	-
Mensualidad	-	-	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.609	-
Talleres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos de Operaciones	(6.050)	(6.050)	(6.294)	(6.294)	(7.544)	(6.294)	(6.294)	(6.294)	(7.544)	(6.294)	(6.394)	(6.394)	(77.740)
Directora Academica	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	-
Kinesiologa	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	-
Educadora de Parvulos	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	-
Asistente de Párulos	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	-
Psicologa Infantil (fijo)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	-
Fonoaudiologo (Part-Time)			(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(344)	(344)	-
Arriendo Casa	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	-
Asesoría Pedagógica					(1.250)				(1.250)				-
Gastos de Adm. y Vtas.	(1.778)	(1.613)	(1.832)	(1.762)	(1.762)	(1.762)	(1.997)	(1.762)	(1.762)	(1.762)	(1.762)	(1.759)	(21.316)
Gastos de Marketing	(225)	(225)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	-
Servicios de Aseo	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	-
PPM			(149)	(79)	(79)	(79)	(149)	(79)	(79)	(79)	(79)	(79)	(76)
Mantenimiento Instalaciones	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	-
Servicios Basicos (Agua , Luz, Inte	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	-
Servicios de Contabilidad	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	-
Patente Comercial	(165)						(165)						-
Encargado Adm.- Comercial	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	-
Resultado Operacional	(7.828)	(7.663)	6.763	(167)	(1.417)	(167)	6.598	(167)	(1.417)	(167)	(267)	(544)	(6.446)
(-) Depreciación	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(4.999)
RAII	(8.245)	(8.080)	6.346	(584)	(1.834)	(584)	6.181	(584)	(1.834)	(584)	(684)	(961)	(11.445)
Impuesto (27%)	0	2.226	2.182	(1.713)	158	495	158	(1.669)	158	495	158	185	259
RDII	(6.019)	(5.898)	4.633	(426)	(1.339)	(426)	4.512	(426)	(1.339)	(426)	(499)	(702)	(8.355)

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3 Determinación ingresos mensuales primer año.

El ingreso está conformado, por el pago de una matricular semestral de m\$200 y una mensualidad de media jornada M\$ 230, por una cantidad total de 35 niños según los 3 niveles impartidos por JI “Mis Angelitos”.

Precio Unitari	Unidad		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Matricula	M\$				200	-	-	-	200	-	-	-	-	-
Mensualidad	M\$		230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230

Cantidad	Unidad	Agrupacion	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Matricula	Cantidad	2 a 6 años			35				35					
Mensualidad	Cantidad	2 a 3 años			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mensualidad	Cantidad	3 a 4 años			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Mensualidad	Cantidad	4 a 5 años			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Ingresos Mes	Unidad		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Matricula	M\$	-	-	-	7.000	-	-	-	7.000	-	-	-	-	-	14.000
Mensualidad	M\$	-	-	-	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	80.500

Fuente: Elaboración Propia

7.1.4 Depreciación de las Inversiones

Depreciación Inversiones PPE

Inversiones PPE					Depreciación				
Descripción	Unidad	Cantidad	Inversión Inicial Total	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camaras Web	M\$	4	2.926	6	488	488	488	488	488
Paneles Solares	M\$	6	1.140	20	57	57	57	57	57
Tv Led	M\$	2	130	6	22	22	22	22	22
Equipo de Aire Acondicionado	M\$	1	225	10	22	22	22	22	22
Materiales Didacticos	M\$	1	5.500	7	786	786	786	786	786
Muebles y Enseres	M\$	44	13.200	7	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886
Grupo Electrogeno de Emergencias	M\$	2	4.400	10	440	440	440	440	440
Computador de Escritorio	M\$	3	675	6	112	112	112	112	112
Proyector + Telón	M\$	2	860	6	143	143	143	143	143
Total			29.055	88	3.956	3.956	3.956	3.956	3.956

Fuente: Elaboración Propia

7.1.5 Estado de Situación Financiera (Balance)

Estado de Situación Financiera

(En miles de \$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalente al efectivo (capital de Trabajo)	22.489	21.683	16.660	45.158	104.698	182.784
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	0	1.890	1.250	1.805	2.418	2.928
Cuentas por cobrar por impuestos corrientes		3.090	4.278	0	0	0
Total activos corrientes	22.489	26.663	22.188	46.963	107.117	185.712
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedades, Planta y equipo, neto	36.355	31.356	26.357	21.359	16.360	11.361
Total activos no corrientes	36.355	31.356	26.357	21.359	16.360	11.361
TOTAL ACTIVOS	58.844	58.019	48.545	68.322	123.476	197.073
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVOS CORRIENTES						
Pasivos financieros corrientes						
Acreeedores Comerciales y otras cuentas por pagar		5.640	8.373	9.938	11.648	13.387
Dividendos por pagar a empresas relacionadas						
Cuentas por pagar por impuestos corrientes				4.767	15.552	23.463
Total Pasivos Corrientes	0	5.640	8.373	14.705	27.199	36.850
Total Pasivos no Corrientes	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital Emitido	58.844	58.844	58.844	58.844	58.844	58.844
Otras Reservas						
Resultados Retenidos (pérdidas acumuladas)		0	-6.465	-18.672	-5.227	37.433
Resultado del Ejercicio		-6.465	-12.207	13.445	42.660	63.946
Participaciones minoritarias						
Total Patrimonio	58.844	52.379	40.172	53.617	96.277	160.223
TOTAL PAT. Y PASIVOS	58.844	58.019	48.545	68.322	123.476	197.073
	0	0,0	0	0,00	0,00	0,00
Depreciación Acumulada	0	-4.999	-9.998	-14.996	-19.995	-24.994

Fuente: Elaboración Propia

7.1.6 Requerimiento de Capital

El capital de trabajo se detalla a continuación:

Se determinó mediante el método de Déficit Acumulado detallado (Anexo n° 14):

Capital de Trabajo M\$ " Método Déficit Acumulado "

Detalle	Q	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	D	N	D
Ingresos	0	0	0	0	0	14.889	7.889	7.889	7.889	14.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.609
Costos de Operación	-2.292	-2.292	-6.542	-6.050	-6.050	-6.294	-6.294	-7.544	-6.294	-6.294	-6.294	-7.544	-6.294	-6.394	-6.394
GAV	-345	-345	-455	-913	-1.613	-1.832	-1.762	-1.762	-1.762	-1.997	-1.762	-1.762	-1.762	-1.762	-1.759
Impuesto	0	0	0	2.226	2.182	-1.713	158	495	158	-1.669	158	495	158	185	259
Total	-2.637	-2.637	-6.997	-4.737	-5.482	5.049	-10	-922	-10	4.929	-10	-922	-10	-83	-285
Acumulado	-2.637	-5.273	-12.270	-17.007	-22.489	-17.440	-17.449	-18.371	-18.381	-13.452	-13.462	-14.384	-14.393	-14.476	-14.761

Capital de Trabajo M\$ 22.489

Fuente: Elaboración Propia

7.1.7 Las inversiones necesarias para comenzar con el proyecto

Inversiones PPE			
Descripción	Unidad	Cantidad	Inversión Inicial Total
Camaras Web	M\$	4	2.926
Paneles Solares	M\$	6	1.140
Tv Led	M\$	2	130
Equipo de Aire Acondicionado	M\$	1	225
Materiales Didacticos	M\$	1	4.000
Muebles , Enseres y acondicionamiento	M\$	44	22.000
Grupo Electrogenerador de Emergencias	M\$	2	4.400
Computador de Escritorio	M\$	3	675
Proyector + Telón	M\$	2	860
Total			36.355

Fuente: Elaboración Propia

7.1.8 Evaluación Financiera del proyecto (Puro, sin deuda)

Para la implementación de presente modelo de negocios, se estima una inversión inicial de M\$ 58.844 el cual contempla los principales activos que se requieren para la puesta en marcha. Así mismo los gastos principales en que se incurren anualmente corresponden a remuneraciones con un 67% en promedio. El modelo de negocios JI, de acuerdo a los flujos muy conservadores, (principalmente por el carácter de sus socios) proyectados entrega la siguiente información

Antecedentes Generales	
Tasa de Descuento	13,62%
Periodos	5
VAN	9.681
TIR	17,42%
Payback	5 años

Fuente: Elaboración Propia

Se considerarán el análisis de sensibilidad respecto del VAN con una tasa de descuento de 13,62%, mediante la sensibilización del precio de ventas, manteniendo los costos incrementales durante los 5 periodos por IPC, el análisis muestra que si se disminuye el precio en torno al 10% dichos precios el VAN es de

M\$ (33.838) y si se incrementa en 10% esta entorno a M\$ 53.200, lo que muestra una alta sensibilidad al precio, según tabla de análisis:

Análisis de Sensibilidad				
Var. Variable	Precio de Venta		VAN	Var. Van
	Matricula	Mensualidad		
Base	400	230	15.610	0%
-20%	320	184	- 77.356	-496%
-10%	360	207	- 33.838	44%
10%	440	253	53.200	-157%
20%	480	276	96.718	182%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.9 Ratios financieros relevantes

Como ha sido mencionado en otros puntos del modelo de negocio, el carácter de los socios es conservador, por ende bajo los indicadores ilustrados a continuación, cuyos resultados son positivos y a la vez muestran una gestión aceptable para el nivel de inversión inicial y modelo de negocio.

El retorno de la inversión se ve con cifras fuertes que implica la utilización de forma eficiente de los recursos, lo cual genera una mayor optimización en el EBITDA, que se incrementa sostenidamente durante los últimos 2 periodos.

Indice de Rentabilidad	Año1	Año2	Año3	Año 4	Año5
ROE	-12%	-30%	25%	44%	40%
ROA	-11%	-25%	20%	35%	32%
ROI	-12%	-30%	25%	44%	40%
EBITDA	-6.446	-10.846	22.655	62.597	91.898

Fuente: Elaboración Propia

VIII. Riesgos críticos

Accidente o muerte: este es el riesgo más importante, puede ser provocado por alguna actividad desarrollada dentro o fuera del jardín infantil o provocado por terceros. Para mitigar se realizarán charlas de capacitación al personal para ejecutar las actividades de manera segura y cada actividad que se realice contará con la evaluación de factores de riesgos antes de su ejecución.

Infraestructura y juegos didácticos: se asesorará con prevencionista riesgo por la infraestructura. Y juegos didácticos estarán certificados por las normas chilenas.

Rotación de personal: Es importante mantener involucrada y motivada con el jardín, debido a que los niños generan un vínculo sentimental con sus parvularias.

IX. Propuesta Inversionista

9.1 Estrategia de Financiamiento

La estrategia de financiamiento utilizada está dada por el aporte con recursos propios de cada uno de los dos socios. Debido a que el proyecto JI “Mis Angelitos” no considera inversiones relevantes durante los 5 años, como podría ser la apertura de un nuevo local, por lo que la evaluación no considera un aumento de capital o refinanciamiento adicionales.

9.2 Oferta para el Inversionista

Por ser un negocio de tres socios y un emprendimiento asumido de forma personal, no se genera una propuesta para futuro inversionista

X. Conclusiones

En el presente plan de negocio, se realizó un análisis de factibilidad y evaluación económica de la implementación de un Jardín Infantil llamado “Mis Angelitos”, el cual ofrecerá servicios que permitan contribuir en una etapa importante de las vidas de niños y niñas de entre 2 a 6 años. Ubicada en la Región Metropolitana, específicamente en el sector de Chicureo, el JI busca satisfacer el creciente interés de la sociedad por mejorar la calidad y desarrollo de vida de sus hijos, a través de una propuesta que mezcla un metodología de enseñanza internacional junto a poder contribuir en aspecto de personalidad, cognitivos y motrices mediante el desarrollo de una propuesta innovadora, y que es un lugar inclusivo tanto para niños sanos como para niños con alguna dificultad. Evaluado el mercado potencial y la capacidad de poder generar flujos durante 5 años de funcionamiento con un ingreso acumulado de M\$ 934.603 y una utilidad acumulada al final de período de M\$ 101.379, frente a una sola inversión inicial de M\$58.844 que corresponde a inversión en capital de trabajo en M\$ 22.489 e inversiones en instalaciones en 36.355 es que los inversionistas se comprometen a tomar la decisión de invertir en este modelo de negocios y buscar lograr un mayor desafío del mismo.

XI. Anexos:

Anexo n° 1: ¿Qué es el currículo o enfoque pedagógico High Scope?

High Scope es una metodología en la que los niños aprenden a través de su propia experiencia. Fue creada en Estados Unidos en los años sesenta para buscar dar mejores herramientas a niños pre escolares. Hoy en día la metodología High Scope busca entregar a niños herramientas para que sean proactivos, busquen soluciones creativas a sus problemas, sean tolerantes a la frustración y se sientan seguros de que pueden lograr lo que quieran en su vida. En High Scope los niños están invitados a probar cosas nuevas, probar teorías e ideas. Hay espacio para equivocarse y aprender de estos errores. La parte más importante de la rutina de esta metodología es la Hora de Trabajo, donde los niños se reúnen en grupos pequeños con una educadora para hacer un proceso llamado Planificar- Hacer – Evaluar. Primero cada niño planifica qué proyecto realizará durante la hora de trabajo, decide a qué área irá, qué materiales usará y si trabajará con algún compañero. Luego tienen 45 minutos para realizar su proyecto, siempre acompañados por la educadora que los apoya, les hace ver sus avances y las estrategias que inventan para solucionar sus conflictos. Por último se reúnen en los mismos grupos y evalúan su trabajo. La educadora (que estuvo con ellos en todo momento) los ayuda a recordar lo que hicieron y darse cuenta de sus logros. Las experiencias claves pre-escolares han sido identificadas en estas áreas.

Categorías de experiencias claves de High/Scope para niños pre-escolares

- | | |
|------------------------------------|-----------------|
| * Representación creativa | * Clasificación |
| * Lenguaje oral y escrito | * Seriación |
| * Iniciativa y relaciones sociales | * Número |
| * Movimiento | * Espacio |
| * Música | * Tiempo |

Durante un lapso de 30 años, la Fundación High/Scope y muchas otras organizaciones han aprendido a aplicar los principios del desarrollo y crecimiento del niño en programas exitosos de educación y atención preescolar. Hoy día prácticamente en cada uno de los estados de EE.UU y en 20 países alrededor del mundo se está aplicando la metodología High Scope. El currículo está construido en base al interés del niño y las características propias de cada comunidad por lo que permite ser utilizado en variados contextos culturales que incluyan diferentes razas, religión, nacionalidad, geografía y niños con necesidades especiales.

A través de la “Fundación High Scope” el desarrollo profesional ha ido en aumento con los años. Hoy en día existen 40.000 profesores entrenados en el currículum los cuales están al amparo de 1.600 entrenadores certificados y sirven aproximadamente a más de 400.000 niños y sus familias cada año.

Anexo n° 2: Encuesta de perfil de mercado a 103 personas de la Comuna de Colina, en específico condominios de Chicureo:

1) ¿indique sus ingresos por grupo familiar?

Ingresos aproximado del grupo familiar	Respuesta
\$500.000-\$1.000.000	3%
\$1.000.001-\$2.000.000	12%
\$2.000.001-\$3.000.000	23%
\$3.000.001-\$4.000.000	29%
\$4.000.001 en adelante	33%
Total	100%

2) ¿Cuál es un nivel educacional?

Nivel de Educacional	Respuesta
Educación Media	4%
Técnico Profesional	16%
Estudio Universitario Completo	55%
Estudio de Postgrado Magister	22%
Estudios de Doctorados	3%
Total	100%

3) ¿Cuál es su rango de edad y cuanto hijos tiene entre rango de 0-4 años?

Rango de edad	Segmento	Promedio Hijos
Menores de 30 años	30%	1
30 años a 40 años	50%	3
Más de 40 años	20%	3
Total	100%	

4) ¿Qué le hace sentido si escogiera un Jardín Infantil?

Atributos	Preferencias
Plan de Educación atractivo e integrador	45%
Personal altamente calificado	33%
Programa personalizado	15%
Talleres profesionales de orientación	7%
Total	100%

5) ¿En Chile existe un consenso generalizado que no dedicamos tiempo a la lectura y tenemos problemas como no entender lo que leemos, le gustaría que su hijo se beneficie de un programa de estimulación de aprendizaje temprano con énfasis en lectura, que otros cursos les gustaría que se desarrollaran del siguiente listado?

Qué Sesiones si pudiese escoger le gustaria	Preferencias
Aprendizaje Lectura Temprana (2 a 4 años)	23%
Desarrollo Psicomotor	22%
Desarrollo de Artes	9%
Medio Ambiente y Conciencia Comunitaria	16%
Habilidades Sociales y Conductuales	14%
Numeración Temprana (2 a 4 años)	8%
Desarrollo ciencias	8%
Total	100%

6) ¿Si pudiera elegir donde le gustaría que se ubicase el Jardin Infantil?

Ubicación	Preferencias
Cerca del Hogar	96%
Cerca del Trabajo	4%
Total	100%

7) ¿Qué Monto estaría dispuesto a pagar por sesiones de una hora de estimulación temprana para su hijo?

Qué monto estaría dispuesto a pagar por sesiones de una hora de estimulación para tu hijo en su comuna	Respuesta
\$ 10.000	14%
\$ 13.000	29%
\$ 15.000	33%
\$ 17.000	16%
\$ 20.000	8%
Total	100%

8) ¿Cuántas sesiones estaría dispuesto a pagar al mes?

Cuántas sesiones estaría dispuesto a pagar al mes	Respuesta
2 sesiones	8%
4 sesiones	84%
6 sesiones	6%
8 sesiones	2%
Total	100%

9) ¿Qué opina de la actual oferta de jardines infantiles y salas cunas de las comuna?

Opiniones	Preferencias
Alternativa Educacional poco atractiva	47%
Alta rotación de personal de los establecimiento	23%
Horarios poco flexibles	13%
Falta de información proyecto y retroalimentación	10%
No cumplen la Acreditación	4%
Materiales de apoyo a la educación no atractivos	3%
Total	100%

10) ¿Le interesaría una propuesta de educación estimulación y aprendizaje temprano de media jornada que cuente con estándar internacional por un valor de \$ 230.000 por niño, que respete el aprendizaje de cada niños , que sea altamente personalizado e integrador?

Opciones	%Preferencias
Si me gustaria	67%
No me gustaria	33%
Total	100%

En este punto se les explico a cada encuestado en qué consistía la metodología aplicar con las diferentes áreas a desarrollar, junto a la configuración de la infraestructura.

Anexo n° 3: "Comuna de Colina, Chicureo, Ubicación de JI"



Ubicación JI "Mis Angelitos"



Anexo nº 4: “Análisis Competitivo”

“Amenaza de nuevos entrantes”

Requerimiento de capital: es bajo explicado por la infraestructura no es especializada y tiene un costos de reemplazo bajo, por tratarse en general de inmuebles habitacionales adaptados con salas de clases, patios, material didáctico, juegos para niños, etc., respecto del capital de trabajo a nivel de remuneración es bajo explicado por existir gran heterogeneidad entre los programas ofrecidos, planes de formación desconectados de las tendencias internacionales, formación enfocada a nivelar conocimientos escolares de las estudiantes, cuerpo docente escasamente especializados¹⁶.

Economía de Escala: fuera de los establecimientos pertenecientes a la JUNJI y Fundación INTEGRAL, y la cadena de jardines vitamina, el mercado es bastante atomizado y la mayoría de las instituciones cuentan sólo con un establecimiento, por lo que no sería factible aplicar economías de escala.

Diferenciación: no se observa diferenciación, explicada principalmente porque los establecimientos están más orientados al cuidado sobre el desarrollo cognitivo y en general por el no cumplimiento certificación Junji.

Costo de Transferencia: es bajo porque no existen un nivel alto de restricciones las familias, pudiendo optar a otros establecimientos, si se puede mencionar que pueden existen costos del ámbito emocional, para los niños ante el cambio.

Políticas y Regulaciones: la intensidad es media, con las nuevas regulaciones que eliminan el lucro en la educación existen menos incentivos para la entrada de nuevos competidores, que se venían beneficiados mediante subvenciones.

¹⁶Cuánto Ganan las Educadoras
<http://www.familink.cl/blog/posts/2013-12-04-conoce-cuanto-ganan-y-como-se-forman-las-educadoras-de-parvulos-en-chile#.WOO6281-M8>

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		Favorable	Neutro	Desfavorable	
1. Economías de escala	Grandes			X	Pequeñas
2. Diferenciación de productos o lealtad de la marca	Alta		X		Baja
3. Requerimientos del capital	Alto			X	Bajos
4. Ventajas de costos independientemente del tamaño	Importante			X	No importante
5. Acceso a los canales de distribución	Restringido	X		X	Amplio
6. Política Gubernamental	Influye	X			No influye

Rivalidad entre competidores (Favorable)

Diferenciación: el servicio no es muy diferenciado salvo excepciones que se concentran en calidad de capital humano e infraestructura. Previo a la ley que da fin al lucro en la educación (que se está implementando con plazo final año 2017), los incentivos para la inversión o gastos en diferenciación eran bajos especialmente en aquellos establecimientos administrados por personas naturales, sociedades compuestas por familiares, o E.I.R.L., que concentran gran parte de los establecimientos particulares subvencionados, donde los sostenedores buscaban mayormente el retiro de fondo de las formas en que la ley les permitía: arriendos y compra de bienes.

Demanda: existe un incremento en la demanda por servicios de educación preescolar explicado principalmente por la incorporación de las mujeres a la vida laboral, y por el mayor conciencia en cuenta a los beneficios de la educación temprana fomentado por el gobierno.

Barreras de Salida: son bajas debido inversiones y requerimiento de capital no son de gran magnitud.

MANIOBRABILIDAD DE LA POSICIÓN ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES		Favorable	Neutro	Desfavorable	
1. Número de competidores con recursos y capacidades similares	Pocos			X	Muchos
2. Tasa de crecimiento del sector industrial	Rápido	X			Lenta
3. Magnitud de los costos fijos o costos de almacenamiento	Bajo	X			Alto
4. Diferenciación del producto o lealtad de marca	Alta			X	Baja
5. Barreras de salida	Bajas	X			Altos
6. Si los rivales tienen diferentes estrategias, orígenes y cultura	Pocos	X			Muchos

“Poder de negociación de los proveedores”

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Favorable	Neutro	Desfavorable	
1. Está dominado por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que venden.	Muchos	X			Pocos
2. Costos de cambio de proveedores	Bajos	X			Altos
3. Amenaza real de integración hacia delante de los proveedores	Baja	X			Alto
4. Que la Organización pueda integrarse hacia atrás	Alta			X	Bajo
5. La industria es un cliente importante para los proveedores	Mucho	X			Poco

“Poder de negociación de los consumidores”

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES		Favorable	Neutro	Desfavorable	
1. Está concentrado y compra en grandes volúmenes	No	X			Si
2. Grado de estandarización del producto.	Bajo			X	Alto
3. Los productos que adquieren forman un componente de sus productos y representan una fracción significativa de sus costos.	No			X	Si
4. Los beneficios del producto o servicios ofrecido son:	Alta		X		Bajo
5. Los productos son importantes en su calidad de producto o servicio de los consumidores	Mucha	X			Poca
6. Los productos economizan el dinero de los consumidores	Si	X			No
7. Los consumidores plantean una amenaza de integración hacia atrás al realizar productos industriales	No	X			Si

“Amenaza de productos o servicios sustitutos”

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS		Favorable	Neutro	Desfavorable	
1. Existen productos sustitutos	No			X	si

Fuente: Elaboración Propia, en base a Porter, M. (2008). “Estrategia competitiva”

Anexo n° 5: "Listado de Jardines Infantiles"

Comuna	Nombre de establecimiento	Observación	Dirección del establecimiento	Tipo Autorización Junji
Colina	Los Remolinos	Abierto a la comunidad	Avenida Chicureo Lote D	Autorizado Normativamente
Colina	Kangaroo	Abierto a la comunidad	El Alba Parcela 38	No Empadronado ni Aut. Norm.
Colina	Alfalfa	Abierto a la comunidad	Avenida Del Valle S/N	No Empadronado ni Aut. Norm.
Vitacura	Vitamina Las Nieves	Abierto a la comunidad	Las Nieves N 3606	Autorizado Normativamente
Vitacura	Vitamina Nueva Costanera	Abierto a la comunidad	Av. Nueva Costanera N 4141	Autorizado Normativamente
Vitacura	Vitamina Parque Lo Gallo	Abierto a la comunidad	Del Mirador N 2070	Autorizado Normativamente

Fuente: Junji, 2017

Anexo nº 6: “Matriz de perfil estratégico”

Factores	Peso	Jardín Infantil							
		JI Los Remolino		JI Kanguru		JI Alfalfa		JI Vitamina	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Proyecto Pedagógico	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40	3	0,60
Número de Niños por Educadora	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Proximidad del Jardín al Hogar	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Plantel educacional calificado	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Instalaciones	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Seguridad (reglamentos :derechos/deberes, procedimientos ante emergencias)	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Flexibilidad Horarios	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
Certificación Junji	0,10	4	0,40	0	-	0	-	4	0,40
Total	1,00		2,80		2,15		2,00		2,45

Acreditados Junji	si/no
JI Los Remolino	SI
JI Kanguru	NO
JI Alfalfa	NO

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº 7: “Listado de precios de jardines infantiles”

Jardin Infantil	Comuna	Horario	Mensualidad	Matrícula
Tamborcito	Providencia	08:00 a 12:30 hrs	180.000	180.000
Abecedario	Providencia	08:00 a 12:30 hrs	205.000	205.000
Vitamina	Las Condes	08:00 a 12:30 hrs	174.000	174.700
Saint Nicholas	Las Condes	08:00 a 12:30 hrs	170.000	80.000
My Melody	Las Condes	08:00 a 12:30 hrs	185.000	175.000
Generación	Las Condes	08:00 a 12:30 hrs	185.000	175.000
Chocolate	Las Condes	08:00 a 12:30 hrs	195.000	250.000
Los Remolinos	Colina	08:00 a 12:30 hrs	230.000	180.000
Kangaroo	Colina	08:00 a 12:30 hrs	210.000	190.000
Alfalfa	Colina	08:00 a 12:30 hrs	220.000	190.000
Promedio			195.400	179.970

Fuente: Elaboración propia

Anexo n° 8: “Guía de experiencia de aprendizaje e indicadores”

Estrategias de Aprendizaje

1.- Iniciativa y Curiosidad

Las actitudes como la iniciativa y la curiosidad se pueden nutrir mediante entornos de aprendizaje en los que abundan materiales estimulantes y experiencias significativas. Los niños que demuestran iniciativa y curiosidad enfocan el aprendizaje con una disposición positiva, que puede influir en sus sentimientos acerca de la escuela y las posibilidades de que tendrán éxito en la administración de las tareas relacionadas con la escuela.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Mostrar interés por el mundo que los rodea. b. Buscar experiencias que sean interesantes y estimulantes. c. Demostrar una capacidad cada vez mayor de iniciativa propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar juguetes nuevos en el campo visual del bebé que pueda alcanzar o moverse para alcanzarlos. • Llevar al aire libre a un niño y nombrar y hablar de las cosas que los dos ven en el medio ambiente. • Rotar diversos materiales de juego que se exhiban en anaqueles dentro del alcance de un niño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la mirada a los objetos nuevos, moviendo brazos y piernas para mostrar placer, o intenta agarrar los objetos nuevos. • Hace ruidos de felicidad cuando ve objetos interesantes. • Gatea hacia los materiales de juego que son interesantes para sacudir, morder y explorar con los sentidos.
<ul style="list-style-type: none"> d. Participar en una variedad de tareas y actividades cada vez mayor. e. Desarrollar una capacidad cada vez mayor para tomar decisiones de manera independiente. f. Enfocar las tareas y actividades con flexibilidad, imaginación e inventiva cada vez mayores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar opciones a los niños durante su rutina diaria, en especial durante el tiempo de “juego libre”. • Leer libros acerca de experiencias nuevas y, siempre que sea posible, exponer a los niños a cosas reales mencionadas en los libros. • Ofrecer materiales de arte sin restricciones y animar a los niños para que creen sus diseños propios con los materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Declara sus opciones de actividades preferidas durante sus horas de juego. • Hace preguntas a los adultos acerca de cómo funcionan los relojes y cómo se llaman las cosas. • Usa materiales de arte de muchas maneras sin esperar a que se le diga lo que tiene que hacer.
<ul style="list-style-type: none"> g. Tomar decisiones y elegir lo que quieren. h. Desarrollar procedimientos y habilidades para pensar, a fin de investigar el mundo y tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las opciones disponibles para los niños y pedirles que hagan planes sobre lo que harán primero, después y al final. • Hacer que los niños exploren una colección de objetos usando cosas como imanes, básculas o lentes de aumento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Declara sus preferencias. • Predice lo que puede ocurrir a continuación. • Muestra curiosidad diciendo cosas como “Me pregunto lo que pasará si...”

2.- Participación y persistencia

Los niños buscan actividades y se involucran cada vez más en su juego. Aumentan el tiempo que dedican en cada actividad y les agrada continuar con las tareas y completarlas.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Explorar objetos durante el juego y aumentar la cantidad de tiempo que se juega con los objetos. b. Repetir acciones con los objetos, variando algunos comportamientos con el fin de explorar su mundo. c. Obtener satisfacción por los logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar varios juguetes apilables que animen al niño a usar diversos movimientos, como tirar y apilar. • Tener comida en un pequeño recipiente para que el niño la coma con las manos; al terminar, decir "Ya terminé". • Proporcionar diversos libros de cartón rígido para niños, como los libros de "levantar y ver". 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene centrado en el juego con un juguete, intentando diversas acciones para explorar el juguete. • Sonríe o ríe mientras juega, en especial al obtener un resultado.
d. Aumentar su capacidad para persistir y terminar diversas tareas, actividades, proyectos y experiencias. e. Demuestra una capacidad cada vez mayor para fijar metas, desarrollar y seguir los planes. f. Mostrar una capacidad cada vez mayor para mantener la concentración con el transcurso del tiempo en una tarea, pregunta, conjunto de indicaciones o interacciones, a pesar de las distracciones o interrupciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener disponibles pegamento, tijeras, papel y objetos de una caja de collage, para llevar a la mesa de arte y crear un collage. • Hacer proyectos que tarden varios días para terminarse, como papel maché o construcciones de bloques. Hablar sobre lo que harán los niños, y ayudarles a dar seguimiento a sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completa las tareas durante el juego. • Se centra en una actividad de manera independiente o con un grupo pequeño de otros niños.
g. Comenzar a desarrollar procedimientos y habilidades para pensar, a fin de investigar el mundo, resolver problemas y tomar decisiones. h. Alargar el tiempo para asistir, observar y participar en experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir a los niños que describan objetos en la mesa de ciencias, escribiendo las palabras que usan. • Construir objetos con Lego, siguiendo un diseño sencillo. • Leer libros de cuentos con tramas más complejas para niños, de manera individual y en grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta su capacidad para percibir cosas en el medio ambiente. • Inicia y termina las tareas puntualmente. • Escucha y hace preguntas sobre los cuentos.

3. Razonamiento y solución de problemas

Durante el transcurso del día, los niños enfrentarán problemas y tendrán oportunidades de resolver situaciones por su cuenta o con otros niños.

Aprenden a pedir ayuda, aumentan su confianza en su propia capacidad y se enorgullecen por sus logros.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Intentar diversas medidas para investigar las consecuencias y percibir las relaciones de causa y efecto. b. Crear imágenes mentales de los objetos y las personas que no están en el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar juguetes donde los niños tienen que introducir formas diferentes en la abertura correcta. • Jugar a las escondidas y a juegos de búsqueda con objetos y personas, diciendo cosas como "¿Dónde está la galleta?" y "¡Aquí está!" 	<ul style="list-style-type: none"> • Observa los efectos que tienen las acciones sobre los objetos y luego intenta nuevas maneras de explorar. • Trata de encontrar personas y objetos cuando se desaparecen.
c. Desarrollar una capacidad cada vez mayor para encontrar más de una solución a una pregunta, tarea o problema. d. Crecer en el reconocimiento y la solución de problemas mediante la exploración activa, incluida la prueba y error, y las interacciones y conversaciones con sus compañeros y adultos. e. Desarrollar cada vez mayores capacidades para clasificar, comparar y contrastar objetos, sucesos y experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar diversos rompecabezas y animar a los niños a mover las piezas en direcciones diferentes para resolver dónde van las piezas. • Hacer plastilina y hablar sobre la cantidad de harina que hay que usar. Predecir lo que sucederá al intentar con cantidades diferentes. • Entregar objetos a los niños para que los clasifiquen en recipientes diferentes; hablar con los niños sobre cómo toman sus decisiones de clasificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra placer después de poder resolver un problema por su cuenta o con un grupo de otros niños. • Dice "Yo lo puedo hacer", y sabe también cuándo pedir ayuda a un adulto. • Hace predicciones con base en sus conocimientos y experiencias anteriores. • Nombra la manera como se clasifican los objetos y comienza a describir cómo resolver problemas.
f. Comenzar a desarrollar procedimientos y habilidades para pensar a fin de investigar el mundo, resolver problemas y tomar decisiones. g. Desarrollar habilidades de solución de problemas para entender conceptos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir libros sobre la construcción de estructuras en la esquina de los bloques para dar a los niños nuevas ideas para que prueben mientras construyen. • Tener embudos, coladores y tubos para jugar con arena y agua; pedir a los niños que pronostiquen los resultados. • Dirigir debates en grupos pequeños y grandes para resolver diversos problemas relacionados con las interacciones sociales, así como sobre ciencias, matemáticas y otros temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita materiales diferentes que han usado en el pasado para ayudarse a resolver problemas o explorar materiales. • Comienza a usar adecuadamente los sentidos para aprender acerca de objetos y sucesos no familiares. • Usa recursos como libros y los adultos para ampliar sus observaciones. • Reconoce oportunidades informales para resolver problemas.

Lenguaje

1. Capacidad para escuchar y comprensión

Los niños necesitan estar rodeados de adultos que les hablen a ellos y a los demás. Cuando los niños escuchan conversaciones sobre lo que está pasando a su alrededor, desarrollan su vocabulario y comprensión del lenguaje.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Responder a voces, palabras y sonidos familiares. b. Responder a canciones y música que sean familiares. c. Comenzar a responder ante solicitudes, preguntas y conversaciones de los adultos. d. Combinar ademanes con sonidos. e. Comenzar a reaccionar ante los sonidos ambientales con asistencia de los adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar con los niños y jugar a los juegos de distintas voces. • Hablar con el bebé en voz alta o baja, susurrar o chasquear la lengua. Luego dejar que el bebé repita los sonidos. • Cantar canciones, rimas y juegos de manos familiares. • Leer un libro o una revista. Apuntar a los dibujos, nombrarlos y dejarlos tocar o apuntar a los dibujos. • Caminar en interiores o exteriores, escuchando y señalando los sonidos en el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La expresión facial cambia cuando identifica un sonido familiar. • Se deleita escuchando una canción o rima y trata de seguirla. • Señala/toca un dibujo cuando se le pide que nombre el objeto.
<ul style="list-style-type: none"> f. Demostrar una capacidad cada vez mayor para poner atención y entender las conversaciones, cuentos, canciones y poemas. g. Mostrar avance en la comprensión y siguiendo indicaciones sencillas y de múltiples pasos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los niños en conversaciones durante la rutina diaria y fomentar conversaciones entre los niños. • Jugar juegos que se centren en escuchar con cuidado y seguir indicaciones, como "Simón dice..." • Cantar canciones de acción, como "Hokey Pokey". 	<ul style="list-style-type: none"> • Les cuenta a otros niños en la mesa del almuerzo sobre sus alimentos favoritos. • Coloca los objetos en la mesa cuando se le indica. • Cuelga su saco (abrigo) cuando se le pide. • Solicita una canción o un libro favorito, cuando le preguntan. • Participa en canciones de acción. • Participa en conversaciones con frases y oraciones simples.
<ul style="list-style-type: none"> h. Comenzar a centrarse en el significado de las palabras para aumentar el vocabulario. i. Comenzar a usar, a pensar y responder sobre lo que se lee, escribe y escucha. j. Comenzar a hacer planes para experiencias de alfabetización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas abiertas para provocar respuestas. • Animar a los niños a volver a contar las historias y actuar las historias usando accesorios y títeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en rimas, canciones, cantos, poesía y cuentos. • Comienza a hacer y a responder preguntas sobre un libro. • Predice sucesos en una historia. • Habla con los demás sobre los descubrimientos y las acciones.

2. Capacidad para hablar y comunicación

Los niños adquieren habilidades de lenguaje y vocabulario cuando tienen oportunidades frecuentes para hablar con adultos y compañeros. Cuando estas oportunidades son parte regular y frecuente de la rutina diaria, los niños tendrán habilidades de lenguaje más sólidas a medida que aprenden a leer y escribir.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Usar sonidos para transmitir significado. b. Repetir sonidos, imitar acciones y patrones de lenguaje de los adultos. c. Nombrar a la gente significativa y a sí mismos. d. Nombrar objetos. e. Usar oraciones sencillas de una palabra. f. Usar oraciones de dos palabras. g. Hacer preguntas. h. Hablarse/vocalizarse a sí mismo durante el juego con objetos, materiales y personas. i. Demostrar un vocabulario en expansión.	<ul style="list-style-type: none"> • Imitar los sonidos y las acciones de los niños durante actividades y rutinas individuales. • Leer libros que muestren objetos familiares y jugar juegos sencillos de preguntas y respuestas acerca de objetos. • Jugar al teléfono con los niños. Seguir su juego y responder a sus palabras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imita los sonidos que usted hace. • Participa en conversaciones con otros. • En la conversación cotidiana usa una cantidad de palabras cada vez mayor.
j. Desarrollar capacidades cada vez mayores para entender y usar lenguaje que comunique información, experiencias, ideas, sentimientos, opiniones, necesidades, preguntas y otros propósitos variados. k. Avanzar en capacidades para iniciar y responder adecuadamente en conversaciones e interacciones verbales con compañeros y adultos. l. Usar un vocabulario hablado cada vez más complejo y variado. m. Avanzar en la claridad de la pronunciación y la capacidad para hablar usando oraciones con una complejidad de longitud y gramática cada vez mayor.	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a la comunicación de los niños y permitir que ellos tomen la iniciativa en la conversación. • Agregar nuevos accesorios en diversas áreas de la sala para promover la conversación y desarrollar el vocabulario. • Participar en conversaciones con los niños durante los juegos dramáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta historias bien desarrolladas; repite himnos o canciones familiares. • Escucha cada vez con más atención las conversaciones y las historias. • Usa vocabulario nuevo con una frecuencia cada vez mayor para expresar y describir sentimientos e ideas.
n. Aumentar la confianza mientras comienza a usar lenguaje oral para diversos fines. o. Usar un vocabulario hablado cada vez más complejo y variado. p. Comenzar a centrarse en el significado de las palabras para aumentar el vocabulario.	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar las historias de los niños. Escribir las palabras de los niños mientras hablan. • Crear una pared con palabras familiares de las experiencias de los niños. • Proporcionar títeres y accesorios para animar las conversaciones de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repite o extiende parte de una historia. • Comienza a compartir y a escuchar las ideas de los demás.

Alfabetización

1. Conciencia fonológica

La conciencia fonológica involucra la comprensión de los sonidos en las palabras habladas y es altamente predictiva del éxito del inicio de la lectura de un niño pequeño. Las investigaciones demuestran que el avance de los niños en el aprendizaje de la lectura depende a menudo de la conciencia fonológica que tengan cuando ingresan a un jardín infantil.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Responder a los sonidos y al lenguaje hablado. b. Imitar sonidos en historias, canciones y rimas. c. Participar en juegos de palabras sencillos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder y repetir sonidos o palabras que hagan los niños: "Ma, ma, ma" o "brr, brr". • Proporcionar muchas oportunidades para jugar haciendo tartitas y juegos sencillos con los dedos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés en lo que se está diciendo. Se centra en la persona que está hablando. • Trata de imitar un sonido que escucha y lo dice una y otra vez (ba, ba; ga, ga; la, la).
<ul style="list-style-type: none"> d. Mostrar una capacidad cada vez mayor para discriminar e identificar sonidos en el lenguaje hablado. e. Mostrar una conciencia cada vez mayor de los sonidos iniciales y finales de las palabras. f. Mostrar avance en el reconocimiento de palabras similares y rimas en palabras, juegos, canciones, historias y poemas conocidos. g. Mostrar una capacidad cada vez mayor para escuchar y discriminar sílabas por separado en las palabras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recitar y leer rimas y poemas con regularidad. • A la hora de los bocadillos o de la comida, inventar rimas con los niños con base en lo que comen, como "los ositos comen su fruta en pedacitos". 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfruta tratando de hacer rimas y jugando con las palabras. • Señala los sonidos semejantes (pato y gato). • Identifica palabras que comienzan con el mismo sonido (Nicolás, nieto y nieve).
<ul style="list-style-type: none"> h. Ganar confianza mientras comienzan a usar el lenguaje oral para diversos fines en el salón de clases. i. Participar en rimas, cantos, poesía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar dibujos u objetos que comiencen o terminen con la misma letra o sonido. • Escuchar y reconocer palabras que comiencen con el mismo sonido inicial (aliteración), como "ruido que rueda" • Aplaudir para hacer coincidir sonidos con los nombres de los niños: aplaudir tres veces por Susana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica palabras con los mismos sonidos iniciales o finales. • Discrimina e identifica sonidos en el lenguaje hablado. • Aplauda con los sonidos en las palabras. • Forma sus propias rimas.

2. Conocimiento y aprecio de los libros

Compartir libros es crear oportunidades para que los adultos y los niños se disfruten mutuamente, así como los sonidos de las palabras, las ilustraciones y la historia. Las investigaciones demuestran que a los niños a quienes se les lee con frecuencia y a edad temprana, entran al jardín de niños (kinder) con las habilidades del lenguaje y para escuchar que necesitan.

<p>Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:</p>	<p>Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:</p>	<p>Indicadores Comportamientos que podría ver:</p>
<p>a. Responder positivamente a las actividades de lectura de libros con adultos. b. Manipular los libros y los materiales impresos y mostrar interés en ellos. c. Elegir los libros favoritos para que los lea el adulto. d. Participar en el relato de la historia repitiendo palabras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar muchas oportunidades para ver e interactuar con tipos diferentes de libros y de materiales de lectura. • Entregar a los niños libros de cartón, ayudarles a pasar las páginas y señalar los dibujos. • Animar a los niños para que nombren los objetos en los libros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elige el mismo libro una y otra vez y pide que se lo lean. • Pasa las páginas en los libros. • Señala los dibujos en un libro cuando le piden que identifique un objeto.
<p>e. Mostrar un interés y una participación cada vez mayores en escuchar y hablar sobre diversos libros de ficción y no ficción, así como poesía. f. Mostrar un interés cada vez mayor en actividades relacionadas con la lectura, como pedir leer un libro favorito; elegir ver los libros; hacer dibujos con base en las historias; pedir llevar los libros a casa; ir a la biblioteca; y simular que leen con otros niños. g. Demostrar avance en las capacidades para volver a contar y dictar historias de los libros y las experiencias, actuar las historias en juegos dramáticos y predecir lo que sucederá a continuación en una historia. h. Avanzar en el aprendizaje para manipular y cuidar los libros; saber que se ve una página a la vez en secuencia del frente hacia atrás y entender que el libro tiene título, autor e ilustrador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar diversos libros en todas las áreas de la sala: libros de cartón, libros de pasta dura, libros de pasta suave, revistas. • Leer historias en los momentos de estar en grupo, que se pueden extender a través del arte y los juegos dramáticos. • Cuando se lee a un niño, señalar el título, el autor y el ilustrador del libro. • Preparar un área de juegos dramáticos como una biblioteca, para que los niños puedan seleccionar los libros y demostrar el cuidado de los libros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ve un libro con un amigo. • Usa ideas de libros en arte, construcción con bloques y otros juegos. • Hace preguntas relacionadas con la historia, como "¿Quién hizo los dibujos?" o "¿Qué pasa al final?"
<p>i. Comenzar a desarrollar el aprecio por la literatura mediante diversas experiencias orales, de lectura y escritura con y sin ficción. j. Comenzar a entender las partes de la historia y su significado. k. Identificar partes de una historia (principio, parte media y final). l. Comenzar a distinguir entre ficción y lo que no es ficción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al leer una historia, pasar el dedo por las letras, de izquierda a derecha. • Al leer libros conocidos para el niño, comentar brevemente sobre la tipografía misma. Por ejemplo, podría decir: "Las letras de este libro están impresas en color negro", o "Todas las palabras están en la parte inferior de la página". • Hacer que los niños cuenten de nuevo las historias con títeres, dibujos y tableros de franela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elige ver los libros. • Coloca el libro al derecho y lo observa de izquierda a derecha. • Demuestra la capacidad para volver a contar y hacer preguntas sobre las historias. • Hace dibujos con base en las historias.

3. Conciencia y conceptos del lenguaje escrito

Cuando los niños ven e interactúan con palabras, letras impresas y números en su mundo cotidiano y su ambiente en la guardería, aprenden que el lenguaje escrito significa algo. Los niños pequeños comienzan a entender que hay una relación entre palabras habladas y escritas, siguiendo el lenguaje impreso mientras lo leen en voz alta en libros de cuentos, letreros, notas escritas y otros materiales impresos.

<p>Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:</p>	<p>Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:</p>	<p>Indicadores Comportamientos que podría ver:</p>
<p>a. Mostrar interés cuando se leen las historias. b. Reconocer el lenguaje impreso en el entorno del vecindario y de la guardería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar libros con dibujos simples con una palabra en cada página, como gato, pelota. • Colocar recipientes de comida vacíos en el área de juegos dramáticos y señalar el nombre en las etiquetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Señala los dibujos en las páginas de un libro. • Se fija y comenta el lenguaje impreso que ve a su alrededor, como señalando la palabra "Cheerios", en una caja de cereal.
<p>c. Mostrar una conciencia cada vez mayor del lenguaje escrito en los ambientes de los salones de clase, el hogar y la comunidad. d. Desarrollar una comprensión cada vez mayor de las diferentes funciones de las formas del lenguaje escrito como letreros, cartas, periódicos, listas, mensajes y menús. e. Demostrar una conciencia cada vez mayor de conceptos, como el hecho que la lectura en inglés avanza de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, que el discurso se puede escribir y que la letra impresa transmite un mensaje. f. Mostrar avances en el reconocimiento de la asociación entre las palabras habladas y escritas siguiendo el lenguaje impreso mientras se lee. g. Reconocer una palabra como una unidad del lenguaje escrito, o estar consciente de que las letras se agrupan para formar palabras y que las palabras van separadas por espacios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar lenguaje impreso sobre el ambiente en todas las áreas. • Rotular los anaqueles con dibujos y letras impresas como etiquetas. • Señalar las palabras mientras las lee en libros o anuncios alrededor del ambiente de la guardería. • Escribir frases u oraciones sencillas que usen los niños para describir sus obras de arte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Señala las letras impresas y pregunta: "¿Qué dice ahí?" • Señala las palabras en los libros. • Le pide a un adulto que escriba sus palabras en su obra de arte o en los mensajes a los familiares y amigos.
<p>h. Comenzar a aprender algunos de los patrones convencionales del lenguaje escrito. i. Comenzar a demostrar la comprensión de los conceptos de las letras impresas. j. Observar las letras en la vida cotidiana familiar y preguntar cómo se escriben las palabras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir una historia que creen los niños con dibujos y palabras. • Rotular todos los artículos personales con los nombres de los niños. • Pedir a los niños que identifiquen letras, palabras y números habituales que se muestran en el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce palabras familiares en los materiales impresos mientras se cuentan cuentos. • Entiende que los grupos de letras forman palabras (con sentido) y pregunta su significado. • Con frecuencia identifica su nombre.

4. Escritura a nivel preescolar

Los niños pequeños desarrollan su comprensión acerca de las funciones del lenguaje escrito y aprenden que las ideas se pueden escribir cuando se les da la oportunidad de ver escribir a los adultos y de escribir ellos mismos. Comienzan a generar ideas acerca de cómo funciona el lenguaje escrito y exploran sus usos. Los niños pequeños tratan de escribir mediante garabatos, formas y ortografía inventada, lo cual les ayuda a entender la escritura.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Darse cuenta de que los adultos a su alrededor escriben. b. Sostener algunas herramientas de escritura simples y hacer marcas con ellas.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelar la escritura durante las rutinas diarias. Describir lo que se está escribiendo. • Dar oportunidades a los niños de hacer garabatos con crayones, marcadores y lápices gruesos en una mesa o en un atril. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma los crayones y los marcadores. • Sujeta los marcadores con toda la mano y hace marcas al azar.
c. Desarrollar la comprensión de que la escritura es una manera de comunicarse para diversos fines. d. Comenzar a presentar historias y experiencias mediante dibujos, dictado y en el juego. e. Experimentar con una variedad cada vez mayor de herramientas y materiales de escritura como lápices, crayones y computadoras. f. Avanzar de usar garabatos, formas o dibujos para representar ideas usando símbolos parecidos a letras, o copiando o escribiendo palabras conocidas, como sus propios nombres.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar materiales de escritura en el área de juegos dramáticos y dejar que los niños escriban su orden, o escribir una receta. • Crear un área de escritura con materiales de escritura e impresión para que la exploren los niños. • Proporcionar materiales que desarrollen la fortaleza y el control de los músculos de las manos, como la arcilla y las pinzas para ropa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace garabatos en un papel, usando símbolos parecidos a letras y algunas letras. • Trata de escribir la mayoría de las letras y algunas letras del nombre. • Pide al adulto que escriba las cosas, "¿Cómo escribo que te quiero?"
g. Comenzar a aprender algunos de los patrones convencionales del lenguaje escrito. h. Elegir interactuar con libros, experiencias relacionadas con la lectura y escritura. i. Desarrollar habilidades motoras de músculos menores con el fin de comunicarse mediante representaciones creativas y símbolos por escrito.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un archivero con palabras en el área de escritura para ayudar a que los niños escriban mensajes. • Suministrar materiales de escritura interesantes, como tiza para escribir en la acera y pinceles para pintar. • Dejar que los niños hagan tarjetas para ocasiones diversas. Animarlos a escribir de una manera que tenga sentido para ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escribe una secuencia de letras, las lee o pide que se las lean. • Experimenta con diversas herramientas de escritura.

5. Conocimiento del lenguaje

El conocimiento de las letras es un componente esencial para comenzar a leer y escribir con éxito. Las funciones de las letras escritas y su relación con los sonidos son componentes críticos en el éxito de los niños para aprender a leer.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Comenzar a percibir los sonidos de los nombres de las letras.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantar la canción del abecedario durante el día. • Usar los nombres de las letras en las conversaciones diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repite los sonidos de algunos nombres de letras.
b. Mostrar avance en la asociación de los nombres de las letras con sus formas y sonidos. c. Aumentar la capacidad para percibir las letras iniciales de palabras familiares. d. Identificar por lo menos 10 letras del alfabeto, en especial las que tienen sus propios nombres. e. Saber que las letras del alfabeto son una categoría especial de gráficos visuales que se pueden nombrar individualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar bloques con letras, libros de alfabeto, letras con imán, rompecabezas de letras, etc. • Usar letras en mayúsculas y minúsculas al rotular artículos. • Proporcionar juegos de clasificación de letras, con letras a las que los niños estén familiarizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ve un letrero de alto y dice: "Eso es A-L-T-O". • Señala a una caja de Cheerios y dice: "Esa es una C, como la que tiene mi nombre".
f. Comenzar a demostrar la comprensión de los conceptos de las letras impresas. g. Comenzar a aprender algunos de los patrones convencionales del lenguaje escrito. h. Escribir una secuencia de letras, leerlas o pedir que las lean.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir a los niños que escriban sus nombres en una obra de arte y que la firmen. • Hacer juegos sencillos de hacer coincidir los dibujos y los sonidos de las letras. • Cantar "BINGO" usando los nombres de los niños. • Formar letras con plastilina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce con frecuencia su nombre cuando está escrito. • Identifica la primera letra de su nombre cuando está escrita. • Experimenta con patrones de letras; por ejemplo, consonante, vocal. • Nombra varias letras que aparecen en textos impresos del entorno. • Se fija en las letras de la vida diaria familiar y pregunta cómo deletrear palabras, nombres o títulos.

Matemáticas

1. Números y operaciones

Los niños se benefician con las experiencias cotidianas que implican comparar y contar, durante sus experiencias de juego de todos los días. Los niños pequeños perciben los efectos de aumentar o disminuir la cantidad de objetos en una colección. Los niños necesitan muchas oportunidades para hacer coincidir objetos y contar a fin de describir cambios en el número de objetos.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Demostrar una comprensión cada vez mayor de relaciones (igual/diferente). b. Demostrar una comprensión cada vez mayor para hacer coincidir cosas. c. Demostrar una comprensión cada vez mayor para hacer secuencias. d. Comenzar a usar palabras de números. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leer libros que implican contar. • Jugar con bloques pequeños. Usar palabras de números y palabras de comparación mientras apila. • Contar botones mientras viste al niño o el número de galletas mientras come los bocadillos. • Cantar canciones de números y hacer juegos con los dedos. • Acomodar los bloques en orden por tamaño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mira libros que implican contar. • Agrupa los bloques en pilas pequeñas y pilas grandes. • Participa en canciones que implican contar usando los dedos para representar los números que se cantan.
<ul style="list-style-type: none"> e. Demostrar un interés y una conciencia cada vez mayores de los números y de contar como un medio para resolver problemas y determinar la cantidad. f. Comenzar a asociar conceptos de números, vocabulario, cantidades y cifras escritos de maneras significativas. g. Desarrollar una capacidad cada vez mayor para contar en secuencias de 10 y más allá. h. Comenzar a usar correspondencia de uno a uno al contar objetos y al hacer coincidir grupos de objetos. i. Comenzar a usar el lenguaje para comparar números de objetos con elementos como más, menos, mayor que, menor que, igual a. j. Desarrollar una capacidad cada vez mayor para combinar, separar y nombrar cuántos objetos concretos pueden ver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el contar como parte de la rutina diaria. • Proporcionar recopilaciones de tres a cinco objetos (botones, animales de plástico, conchas, llaves) que fomenten el contar. • Proporcionar oportunidades para contar mientras los niños juegan con objetos manipulables. • Animar la correspondencia de uno a uno mientras los niños entregan los materiales. • Leer historias y cantar canciones donde se van quitando los grupos o los objetos, como "Ten in a Bed". • Proporcionar cifras hechas de diversos materiales: fieltro, madera, imanes y papel de lija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta diez objetos con la ayuda de un adulto. • Usa "más" o "menos" adecuadamente. • Entrega un artículo a cada niño. • Hace agrupaciones de objetos del mismo número (por ejemplo, apila bloques en pilas de tres).
<ul style="list-style-type: none"> k. Comenzar a desarrollar un sentido de los números y a entender las relaciones numéricas que les da la flexibilidad de manejar números de muchas formas diferentes. l. Comenzar a modelar y desarrollar la comprensión de las operaciones y los procedimientos iniciales para los cálculos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jugar dominó con los niños alineando los lados con la misma cantidad de puntos. • Dar al niño dos objetos para que los cuente y luego darle otros dos y preguntar: "¿Cuántos objetos tienes ahora?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace coincidir los numerales del cero al diez con el número de puntos correcto. • Comienza a contar objetos usando correspondencia de uno a uno. • Comienza a modelar "agregando" y "quitando" usando objetos.

2. Geometría y sentido espacial

Para los niños pequeños, la geometría involucra observar y describir las formas que se encuentran en todas partes de su entorno. Los niños usan las formas geométricas y la conciencia de espacio de manera natural según comienzan a expresarse mediante el dibujo y las construcciones.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Comenzar a desarrollar la conciencia de las formas. b. Comenzar a desarrollar la conciencia de los tamaños. c. Comenzar a demostrar el uso de cuerpos y materiales en el espacio.	<ul style="list-style-type: none"> • Leer libros que tengan formas. • Usar palabras como "grande" y "chico", "encima" y "debajo" cuando hable con los niños sobre los objetos en el entorno. • Proporcionar juguetes para clasificación de formas y rompecabezas de formas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa objetos de la misma forma o el mismo tamaño cuando use juguetes de la caja de clasificación o en rompecabezas sencillos. • Mueve juguetes o su propio cuerpo en posiciones diferentes como "debajo" o "encima".
d. Comenzar a reconocer, describir, comparar y nombrar formas comunes, sus partes y sus atributos. e. Avanzar en la capacidad para agrupar y desarmar formas. f. Comenzar a ser capaces de determinar si dos formas tienen el mismo tamaño o forma o no. g. Mostrar crecimiento al hacer coincidir, clasificar, poner en serie y reagrupar objetos de acuerdo con uno o dos atributos como color, forma o tamaño. h. Desarrollar una comprensión cada vez mayor de direccionalidad, orden y posiciones de objetos, y palabras como arriba, abajo, encima, debajo, superior, inferior, dentro, fuera, frente y detrás.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar oportunidades para que los niños encuentren formas en el entorno, en interiores y en exteriores. • Crear recortes de varios tipos de materiales (tapas de plástico, papel para construcción, cartón, tela). Pedir a los niños que usen los recortes para clasificarlos en grupos o para crear un collage. • Usar tarjetas de patrones para crear cuentas cuadradas, redondas u ovaladas. • Jugar a "Simón dice..." usando palabras de dirección (arriba, abajo, junto, debajo, detrás) con objetos rellenos de bolitas. • Bailar en grupo, permitiendo que los niños creen sus movimientos. Pedirles que describan su baile y observar las formas que hacen los demás con sus cuerpos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica el círculo, el cuadrado y el triángulo. • Describe las maneras como ha ordenado las formas. • Describe los objetos por uno o dos atributos. • Demuestra palabras direccionales (arriba, debajo, detrás, a un lado, etc.).
i. Comenzar a ser capaces de reconocer, clasificar y describir formas geométricas mientras resuelven problemas que implican forma, posición y orientación en el espacio.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar diversas formas a los niños para que las usen en sus obras de arte. • Construir estructuras con bloques unitarios mientras se mencionan los nombres de las formas y las posiciones de los bloques mientras los niños construyen. • Animar a los niños a avanzar por una "pista de obstáculos" (moverse por arriba, por abajo, alrededor y a través). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombra cuadrados, triángulos, círculos y rectángulos. • Clasifica un grupo de objetos usando uno o dos atributos. • Describe la posición de los objetos con relación a otros objetos y a sí mismos usando las palabras: encima/debajo, arriba/abajo, etc.

3. Patrones y medición

Los niños que ven patrones en su mundo son más capaces de recordar lo que han aprendido y de transferir el conocimiento a situaciones nuevas. Los niños hacen comparaciones de manera natural. Desde una edad muy temprana, los niños comparan quién es más alto y quién tiene más. La comparación es el primer paso en el desarrollo de una comprensión de la medición.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Comenzar a hacer comparaciones sencillas.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar palabras de comparación cuando jueguen con juguetes grandes y pequeños. • Hablar sobre "más", "menos" y "todo se acabó" durante la hora de los bocadillos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apunta al más grande de dos objetos, cuando se le presentan objetos de diferentes tamaños y se le pide que identifique el "grande". • Se da cuenta de que otro niño tiene más (galletas, cheerios).
b. Mejorar las capacidades para reconocer, duplicar y extender patrones simples usando diversos materiales. c. Mostrar cada vez más capacidad para hacer coincidir, clasificar, poner en serie y reagrupar objetos de acuerdo con uno o dos atributos como forma o tamaño. d. Comenzar a hacer comparaciones entre varios objetos con base en un solo atributo. e. Mostrar el avance en el uso de medidas estándar y que no son estándar para la longitud y el área de los objetos.	<ul style="list-style-type: none"> • Jugar juegos sencillos con muestras de tela o papel tapiz para que los niños los hagan coincidir. • Proporcionar oportunidades a los niños para comparar longitudes usando objetos cotidianos como hilo, eslabones de plástico unidos, cubos, etc. • Explorar el concepto del peso sosteniendo dos objetos diferentes y determinando cuál es el más pesado. • Usar balanzas con plasticina, bellotas, conchas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clasifica diversos objetos por color, textura, forma, etc. • Comienza a identificar el más largo de dos objetos. • Identifica el más pesado de dos objetos. • Usa palabras de comparación: por ejemplo, grande, más grande y el más grande.
f. Reconocer y copiar patrones sencillos. g. Explorar y desarrollar el concepto de medición utilizando unidades de medición que no son estándar. h. Demostrar estar consciente de los conceptos y la secuencia del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar bloques de parqué para manipularlos, como actividad a realizar en la mesa. • Cuando se unan cuentas con un cordón, proporcionar tarjetas o patrones con imágenes para copiar. • Dar a los niños diversas reglas y cintas de medir para medir estructuras de bloques, mesas, sillas, etc. • Leer el programa diario con los niños y hacer preguntas, como "¿Qué hacemos después de almorzar?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Explora y crea patrones sencillos usando objetos, rotulando verbalmente lo que tiene. • Reconoce y copia patrones sencillos con objetos. • Mide la longitud y el peso usando unidades que no son estándar y las herramientas adecuadas. • Usa palabras que describen el tiempo y lo que viene primero.

Desarrollo social y Emocional

1. Autoconcepto

El desarrollo del autoconcepto en el niño le permite obtener la comprensión de quiénes son y sus capacidades para funcionar en su mundo. Según adquieren más confianza e independencia comienzan a sentirse bien con su capacidad de interacción con los demás.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Comenzar a sentirse valorados y seguros en sus relaciones. b. Comenzar a mostrar una capacidad cada vez mayor para distinguir entre sí mismos y los demás. c. Comenzar a sentirse competentes y orgullosos por lo que pueden hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser confiable y dejar que los niños sepan que pueden contar con usted saludándolos cada día cuando lleguen. • Pedir a los padres que lleven fotos de los niños y sus familias. Colocarlas en los pisos y en la parte baja de las paredes para que los niños se puedan identificar a sí mismos y a los demás. • Proporcionar materiales, como sonajeros, que producen una respuesta grata cuando los usan los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonríe y muestra agrado cuando se le habla. • Mueve el cuerpo hacia el encargado de la atención. • Sacude el sonajero y sonríe. • Se señala a sí mismo en las fotos.
<ul style="list-style-type: none"> d. Comenzar a desarrollar y expresar la conciencia de sí mismo en términos de capacidades, características y preferencias específicas. e. Desarrollar una capacidad cada vez mayor de independencia en una gama de actividades, rutinas y tareas. f. Mostrar una confianza cada vez mayor en una gama de capacidades y expresar orgullo por sus logros. g. Comenzar a identificarse a sí mismo por nombre y apellido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar oportunidades para que los niños tomen decisiones. • Animar a los niños a participar en habilidades de autoayuda, como vestirse, cepillarse los dientes y lavarse las manos. • Brindar oportunidades para que los niños interactúen con sus nombres. Cantar canciones y hacer libros con sus nombres en ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones acerca de qué hacer y se describe a sí mismo y lo que le gusta y le disgusta a nivel personal. • Hace un esfuerzo por vestirse, cepillarse los dientes o lavarse las manos. • Usa nombres en la conversación cuando juega.
<ul style="list-style-type: none"> h. Mostrar un conocimiento básico acerca de sí mismos y sus familias, con los nombres completos. i. Identificar un cambio en sí mismo, desde el nacimiento hasta el momento presente. j. Comenzar a usar diversos recursos para recopilar y comunicar información acerca de la historia personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir palabras que usan los niños mientras cuentan historias acerca de sí mismos y de sus familias. • Proporcionar materiales para juegos dramáticos que reflejen la cultura y la diversidad de los niños en su grupo. • Leer libros de cuentos acerca de las familias. • Recopilar objetos y crear exhibidores que reflejen los intereses y la historia personal de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habla sobre sí mismo y de los miembros de su familia. • Imita a adultos importantes durante el juego de roles. • Se identifica con personajes en libros de cuentos diciendo cosas como "Yo también hago eso".

2. Autocontrol

Mientras más practiquen el autocontrol los niños, más fácil es que se expresen de manera adecuada. Con el autocontrol, la vida de los niños resulta más equilibrada y centrada, y aprenden a enfrentar desafíos nuevos en la vida cotidiana. El autocontrol ayuda a que los niños funcionen en un grupo.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Mostrar una capacidad cada vez mayor de autorregulación al estar enojados. b. Mostrar una capacidad cada vez mayor para iniciar actividades. c. Comenzar a exhibir expresiones de emoción adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir las diferencias individuales sobre cómo se autorregulan los bebés. Ayudarles a repetir dichas acciones, como colocarse el puño en la boca para calmarse. • Dar oportunidad a los niños para que se alimenten a sí mismos. • Usar palabras para ayudar a que los niños describan sus emociones y redirigirlos a otras actividades que les ayuden a calmar sus emociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se calma solo con juguetes u otros materiales. • Sujeta la cuchara cuando lo alimentan, tratando de comer por sí mismo. • Busca la asistencia de un adulto cuando se molesta.
<ul style="list-style-type: none"> d. Mostrar avance en la expresión de sentimientos, necesidades y opiniones en situaciones difíciles y conflictos sin lastimarse a sí mismos, a los demás o a la propiedad ajena. e. Desarrollar una comprensión cada vez mayor de cómo sus acciones afectan a los demás y comenzar a aceptar las consecuencias de sus acciones. f. Mostrar una capacidad cada vez mayor para seguir las reglas y rutinas y usar los materiales con intención, seguridad y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y comentar libros sobre situaciones difíciles que podrían encontrar los niños. • Exhibir imágenes que muestren emociones. • Crear reglas sencillas para la rutina diaria, usando las palabras de los niños, y publicarlas para que los niños las "lean". 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de resolver situaciones difíciles sin asistencia de un adulto. • Golpea con los pies, diciendo "Estoy muy enojado". • Les recuerda a los demás las reglas y las consecuencias.
<ul style="list-style-type: none"> g. Comenzar a aprender sobre derechos y responsabilidades personales. h. Comenzar a resolver problemas personales y del salón de clases. i. Entender y seguir reglas y rutinas del salón de clases. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a que los niños asistan en la creación de listas de cosas para recordar cuándo se usan ciertos materiales, como herramientas para trabajar con la madera. Agregar imágenes a las palabras. • Preguntar a los niños cómo resolverían un conflicto. • Usar reuniones en grupo para promover una lluvia de ideas de soluciones cuando surjan los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recuerda a los demás las mejores maneras de usar materiales o de actuar durante la hora del juego. • Habla acerca de sus sentimientos y los sentimientos de los demás. • Resuelve los problemas con sus compañeros.

3. Cooperación

Mediante la cooperación, los niños aprenden a vivir en el mundo que los rodea. Esto conduce al éxito en la escuela, permitiendo que los niños aprendan a llevarse bien y a trabajar juntos.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Comenzar a mostrar interés en sus compañeros y demostrar la cooperación con el fin de ayudar. b. Demostrar una autoafirmación adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar muchas oportunidades a los niños para que observen e interactúen unos con otros. • Suministrar muñecas y animales de peluche suaves para imitar el comportamiento de cuidado y atención. • Rodar una pelota de un lado a otro para ayudar a los niños pequeños a dar y recibir mientras juegan con los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da palmaditas al adulto en la espalda cuando lo cargan. • Observa a otros niños. • Estira la mano para tocar la cara de otro niño pequeño. • Usa palabras como "mío".
c. Mayor capacidad para mantener interacciones con sus iguales ayudando, compartiendo y comentando. d. Mostrar cada vez más la capacidad para usar el compromiso y el intercambio verbal al trabajar, jugar y resolver conflictos. e. Desarrollar cada vez más la capacidad para dar y recibir en las interacciones; tomar turnos en los juegos o al usar materiales, e interactuar sin ser demasiado sumiso ni dominante.	<ul style="list-style-type: none"> • Animar a los niños a construir estructuras con bloques, en pequeños grupos. • Jugar juegos de mesa sencillos, como Teddy Bear Bingo, donde los niños toman turnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se une al juego de los demás o pide a los demás que se unan a su juego. • Sigue instrucciones simples de juegos.
f. Comenzar a aprender sobre derechos y responsabilidades personales. g. Comenzar a resolver problemas personales y del salón de clases.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar un cuadro de ayudantes para demostrar el proceso de turnarse al realizar diversas tareas. • Proporcionar armarios empotrados personales o espacio de almacenamiento para que los niños los usen para guardar sus pertenencias personales. • Actuar las maneras para resolver problemas durante un juego dramático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra la capacidad para negociar cuando trabaja y juega con otros niños. • Comienza a participar en las obligaciones del salón de clases. • Cuida algunas de sus pertenencias personales. • Comienza a ofrecer soluciones a problemas sin supervisión de un adulto.

4. Relaciones sociales

Las relaciones sociales tienen su principio cuando el niño desarrolla una conciencia de los demás. Las habilidades sociales que involucran entender que los demás tienen sentimientos tardan tiempo en desarrollarse. Como esto sucede con el paso del tiempo, los niños buscan a sus iguales en su juego.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Comenzar a aceptar el consuelo de adultos conocidos. b. Comenzar a mostrar preferencias por otros niños. c. Comenzar a responder con simpatía ante sus compañeros con necesidades, que estén molestos o enojados.	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar a los niños afectuosamente cuando lleguen. • Proporcionar juguetes, como un barco mecedor o una caja de clasificación, donde los niños pueden reunirse con otros y jugar juntos. • Hacer que los niños se tomen de la mano durante las transiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le sonríe a los adultos que son conocidos. • Se une a otros niños en el barco mecedor de madera. • Es afectuoso con las personas que son conocidas.
d. Demostrar una comodidad cada vez mayor al hablar y aceptar guía e indicaciones de una gama de adultos que son conocidos. e. Mostrar avance en el desarrollo de amistades con sus compañeros. f. Avanzar en la respuesta compasiva ante sus compañeros con necesidades, o que están molestos, lastimados o enojados, y en su expresión de empatía o cuidado y atención por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a los familiares a visitar y participar en la rutina diaria. • Exhortar actividades que requieren cooperación, cargando canastas de juguetes, limpiando, preparando la mesa para los bocadillos. • Usar títeres, libros con contenido sobre las emociones, y fotos que transmitan sentimientos diversos como felicidad, tristeza, etc. Hablar con los niños acerca de los sentimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en conversaciones con adultos que son conocidos. • Elige trabajar con los mismos niños por cierto periodo de tiempo. • Pregunta a otros niños que parecen estar molestos: "¿Estás bien?"
g. Demuestra la confianza adecuada en los adultos y comenta la función y las responsabilidades de quienes promueven el bienestar y la seguridad de niños y adultos. h. Demostrar la capacidad para tomar turnos e interactuar adecuadamente con otro niño.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir a los padres que hablen con los niños acerca de su trabajo. • Hacer que los niños elijan algo para mostrar y compartir con los demás niños. • Animar a los niños a que pasen la comida a otros niños durante las horas de comida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pide a los adultos que le ayuden cuando lo necesita. • Espera su turno cuando otro niño está hablando. • Ofrece juguetes, comida y otros materiales a otros niños.

5. Conocimiento de familias y comunidades

Conforme los niños interactúan con sus familias y las personas en el ambiente de la guardería y las comunidades, comienzan a desarrollar un sentido de pertenencia y una conciencia de su mundo social. Mientras aprenden acerca de sus propias familias, aprenden sobre su cultura. En ambientes de grupo donde interactúan y pueden aprender a estar conscientes de las diferencias entre personas y culturas, que les puede ayudar a participar con eficacia en su mundo.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Comenzar a identificarse a sí mismo como miembro de una familia o grupo. b. Comenzar a entender las similitudes y diferencias entre las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir a los padres que lleven copias de fotos familiares. Colocarlas alrededor del salón. • Con los bebés, preguntar, "¿Quién es éste?" cuando se trate de un miembro de su familia. • Leer libros acerca de familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonríe cuando entra un familiar. • Identifica a los familiares en las fotos.
<ul style="list-style-type: none"> c. Desarrollar la capacidad para identificar características personales, incluido el sexo y la composición de la familia. d. Avanzar en la comprensión de similitudes y las diferencias respectivas entre las personas, como sexo, raza, necesidades especiales, cultura, idioma y estructura familiar. e. Desarrollar una conciencia cada vez mayor de los trabajos y de lo que se requiere para realizarlos. f. Comenzar a expresar y entender conceptos y lenguaje de la geografía en el contexto del salón de clases, la casa y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar accesorios en el área de juegos dramáticos que reflejen la vida familiar de los niños. • Proporcionar libros en varios idiomas. • Realizar excursiones a los negocios del vecindario. • Usar tapetes con diseños de mapas y medios de transporte de juguete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dice cosas como "Yo tengo una hermana/un hermano, etc." • Actúa las funciones de trabajo de un adulto como policía, bombero, maestro, etc. • Dice lo que quiere ser cuando sea grande. • Reconoce los puntos de referencia geográficos en el vecindario. • Usa palabras para describir la ubicación de los objetos en su mundo.
<ul style="list-style-type: none"> g. Comenzar a desarrollar un sentido del yo y de la familia como miembros de una comunidad. h. Hacerse consciente de culturas diferentes dentro de sus propias comunidades y las de los alrededores. i. Comenzar a explorar las habilidades para el uso de mapas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir a los niños que dibujen retratos familiares. • Dar alimentos de culturas diferentes en los menús diarios. • Preparar una exhibición de herramientas, ropa u objetos que se usaron hace mucho tiempo. • Usar bloques, camiones y otros accesorios para construir lo que pretenda ser una ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las maneras como las personas son iguales y diferentes. • Comienza a demostrar la comprensión de las diferencias culturales (comida, ropa y vivienda). • Comienza a demostrar que un mapa representa un lugar.

Ciencias

1. Habilidades y métodos científicos

Los niños son curiosos por naturaleza respecto al mundo que los rodea. Usan los sentidos para recopilar información, practicar la formulación de preguntas, medir, ordenar, clasificar y comunicar sus descubrimientos. Aprenden acerca de los procesos de la vida y las propiedades de objetos familiares, como imanes y agua. Al explorar las sombras, el clima y el crecimiento de las plantas los niños aprenden acerca del concepto del cambio.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Explorar materiales, objetos y procesos: suaves/duros, fríos/calientes, secos/húmedos.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar juguetes con texturas diferentes, alimentos con olores diferentes y objetos que emiten sonidos. • Ofrecer juegos con agua para que los niños llenen, tiren, floten y hundan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diversas acciones para explorar los objetos: toca, prueba, huele, sacude, golpea.
b. Comenzar a usar los sentidos y diversas herramientas y dispositivos de medición simples para recopilar información, investigar materiales y observar procesos y relaciones. c. Desarrollar una capacidad cada vez mayor para observar y comentar propiedades comunes, diferencias y comparaciones entre los objetos y los materiales. d. Comenzar a participar en investigaciones simples para probar las observaciones, conversar y sacar conclusiones, y formar generalizaciones. e. Desarrollar capacidades cada vez mayores para recopilar, describir y registrar información a través de diversos medios, como en conversaciones, dibujos, mapas y gráficos. f. Comenzar a describir y comentar predicciones, explicaciones y generalizaciones con base en experiencias anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar juegos en la arena con tazas anidadas, cucharas, embudos y dejar que los niños llenen y vacíen. • Jugar juegos de hacer coincidir. • Dar lentes de aumento a los niños para explorar en exteriores. Pedirles que dibujen lo que descubran. • Coleccionar hojas; clasificarlas por color, forma o tamaño. Hacer un gráfico de hojas. • Durante los juegos en el agua, pedir a los niños que predigan si los objetos se van a hundir o a flotar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba diversas acciones mientras explora los materiales naturales. • Hace coincidir materiales con propiedades comunes. • Colecciona materiales naturales, hace dibujos de la colección y dice lo que representan los dibujos. • Prueba materiales nuevos y predice los resultados de las acciones.
g. Comenzar a desarrollar procedimientos y habilidades para pensar a fin de investigar el mundo, resolver problemas y tomar decisiones. h. Explorar efectos diferentes en diversos materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir a los niños que tomen turnos regando las flores y las plantas; describir los cambios en el crecimiento. • Crear una caja con accesorios de ciencia con libros sobre la naturaleza, lentes de aumento, imanes, redes para mariposas, palas y binoculares para que los niños investiguen y recopilen materiales. • Jugar un juego de escuchar mientras caminan al aire libre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra atención a las cosas (clima, animales, vida de las plantas) en el entorno. • Usa recursos (libros, imanes) para ampliar sus observaciones e investigaciones. • Nombra y describe las cosas observadas.

2. Conocimiento científico

Las experiencias preescolares están diseñadas para desarrollar las habilidades de observación de los niños y para que comiencen a entender el mundo natural. Al observarse a sí mismos y al entorno, los niños desarrollan la conciencia y el respeto de sí mismos, otros seres vivos y el medio ambiente. Los niños se hacen conscientes de los ciclos de la vida y de los cambios en los materiales a su alrededor.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Demostrar estar consciente de los animales y otros seres vivos; del clima y del entorno en exteriores. b. Explorar causa y efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a los niños al aire libre y dejarlos sentir el césped, ver cómo se mueven las hojas al viento y observar las nubes. • Observar a los peces y leer historias que incluyan peces y otros animales. • Introducir juguetes de jalar/empujar. • Jugar con cajas de sorpresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Señala y nombra animales que le son familiares. • Busca las cajas de sorpresa, busca el juguete que le falta, etc.
c. Expandir el conocimiento y la capacidad para observar, describir y comentar sobre el mundo natural, los materiales, los seres vivos y los procesos naturales. d. Expandir el conocimiento y el respeto por su cuerpo y el medio ambiente. e. Desarrollar una conciencia cada vez mayor de ideas y lenguaje relacionada con los atributos del tiempo y de la temperatura. f. Mostrar una conciencia cada vez mayor y comenzar a entender los cambios en materiales y las relaciones de causa y efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar libros y revistas con fotografías de nuestro mundo natural. • Tener peces u otras mascotas para que las cuiden los niños; comentar cómo su cuidado se relaciona con el cuidado de uno mismo. • Proporcionar termómetros para interiores y registrar los cambios diarios en la temperatura. • Cocinar pudines y hacer gelatina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica una gama de animales cada vez mayor. • Describe cómo cuidar una mascota y por qué es importante. • Utiliza palabras para describir la temperatura. • Mide y mezcla ingredientes y comenta el proceso y los cambios.
g. Comenzar a entender patrones simples en sus vidas cotidianas. h. Comenzar a desarrollar sus conocimientos sobre los ciclos de vida de las plantas y los animales. i. Comenzar a entender que los objetos pueden ser descritos en términos de sus propiedades físicas. j. Familiarizarse con el concepto de que los materiales existen en varios estados.	<ul style="list-style-type: none"> • Leer libros acerca de los cambios en las estaciones. • Plantar semillas de frijoles en un "jardín" del salón de clases, en un frasco transparente, para que los niños puedan observar y describir el desarrollo de las raíces y el crecimiento de la planta. • Colocar trocitos de crayones en una acera caliente y en un vaso transparente con hielo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observa los patrones del clima todos los días. • Comienza a distinguir entre los seres vivos y las cosas que no son vivas. • Usa tarjetas para poner en secuencia el crecimiento de las plantas; hace coincidir los animales adultos con sus bebés usando tarjetas. • Participa en la observación y descripción de los efectos del calor y el frío sobre los materiales.

Artes Creativas

1. Música

Los niños responden de manera natural a los ritmos y los sonidos de la música mientras cantan, tocan instrumentos y bailan. Ayudar a que los niños experimenten con varios tipos de música les ayuda en el desarrollo de la autoexpresión y creatividad.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Responder a sonidos familiares. b. Participar en cantar, hacer ruido y crear música. c. Demostrar preferencias por canciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar sonidos diversos como la voz humana, sonidos del exterior y música. • Fijar juguetes musicales seguros para niños en la cuna y proporcionar juguetes que tocan música al jalar cordones. • Cantar canciones sencillas y canciones de cuna, incluidas las del idioma nativo del niño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gira la cabeza hacia la música. • Muestra deleite por escuchar música, canciones o rimas familiares. • Se mueve con el ritmo de la música. • Participa en las canciones creando sonidos.
d. Participar con cada vez más interés y deleite en diversas actividades musicales, incluidas escuchar, cantar, hacer juegos con los dedos, juegos y actuaciones. e. Experimentar con diversos instrumentos musicales.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar cintas/CD musicales y audifonos para que los niños escuchen música. • Cantar canciones en 3 tonos de voz como "Rain, Rain, Go Away". • Proporcionar una selección de instrumentos musicales que reflejen las culturas de los niños y que demuestren cómo se puede usar cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha e imita sonidos, patrones o canciones. • Canta canciones con voz fuerte y voz suave. • Usa los instrumentos de manera adecuada.
f. Cantar canciones y canciones acompañado con las manos de manera espontánea. g. Seguir y mantener un ritmo continuo con la música. h. Cantar cantos o canciones mientras se mueve al ritmo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantar canciones en 5 tonos de voz como "Row, Row, Row Your Boat" o "B-I-N-G-O". • Ayudar a los niños para que creen sus propias canciones. • Aplaudir al ritmo de las canciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imita una canción de 5 tonos de voz. • Comienza a cantar melodías sencillas. • Comienza a aplaudir o a tocar instrumentos al ritmo de la música. • Demuestra una preferencia personal para tipos de música e instrumentos musicales diferentes.

2. Arte

El arte es una forma de autoexpresión. Ayudar a los niños a explorar una amplia gama de materiales artísticos les ayuda en su expresión de creatividad. Al crear arte a una edad temprana, los niños aprenden a apreciar el arte y a expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<ul style="list-style-type: none"> a. Usar movimientos motores de músculos grandes para explorar los medios. b. Comenzar a adquirir control para sujetar herramientas de arte sencillas. c. Comenzar a producir marcas, garabatos y círculos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a los niños pequeños materiales con colores y texturas diferentes para que los exploren con las manos. • Proporcionar a los niños pequeños plastilina o pintura con las manos para que la exploren. • En lo que los niños dibujan con crayones y pinceles gruesos, hablar sobre lo que están haciendo; por ejemplo, "Marlon, hiciste líneas grandes en tu papel con crayones rojos y verdes". 	<ul style="list-style-type: none"> • Comienza a explorar diversos medios de artes creativas usando movimientos grandes como tocando, golpeando, picando. • Usa toda la mano para sujetar crayones y otras herramientas de arte. • Muestra que disfruta mientras usa los materiales de arte.
<ul style="list-style-type: none"> d. Obtener una capacidad cada vez mayor para usar medios y materiales de arte diferentes. e. Crear dibujos, pinturas, modelos y otras creaciones de arte. f. Comenzar a planificar, trabajar de manera independiente y demostrar cuidado y persistencia en diversos proyectos de arte. g. Comenzar a entender y compartir opiniones acerca de productos y experiencias artísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los niños colores diferentes de plastilina. Animar a los niños a enrollar, aplanar, apretar y picar la masa de plastilina. Agregar herramientas como cuchillos, tenedores y moldes de galleta de plástico. Hablar con los niños acerca de sus acciones. • Crear un centro de collage para que los niños trabajen de manera independiente. • Pedir a los niños que hablen y que expliquen su obra de arte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elige participar en actividades de arte. • Usa adecuadamente los materiales de arte. • Dibuja o pinta algo y explica lo que significa. • Les pregunta a los demás lo que están haciendo.
<ul style="list-style-type: none"> h. Comunicar y expresar conceptos, ideas y sentimientos al crear arte y estudiar conceptos en arte producidos por artistas reconocidos. i. Aprender acerca de la seguridad y usar el procedimiento de seguridad al manipular materiales y herramientas de arte. j. Desarrollar habilidades para usar materiales y herramientas de arte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los niños tipos diferentes de materiales de arte, como limpiadores de tubos, cintas de colores, tijeras y pegamento. • Llevar a los niños a una excursión y, cuando regresen, darles materiales de arte para crear lo que vieron en la excursión. • Mostrar pinturas que incluyan representaciones de las culturas de los niños. • Hablar sobre las reglas de seguridad y colocarlas en un tablero para usar los materiales de arte de manera segura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica algunos colores por nombre. • Comienza a usar el vocabulario de arte cuando se habla de arte (por ejemplo, línea, forma, espacio, textura). • Comienza a resolver problemas al crear arte ("Puedo usar cinta o pegamento para que se quede en el papel"). • Usa pinceles, materiales de dibujo y tijeras con seguridad.

3. Movimiento

Cuando se incluye el movimiento con las artes creativas, los niños comienzan a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y solución de problemas. Al crecer y obtener más control sobre sus músculos, sus movimientos se hacen más técnicos y artísticos, lo cual permite una mayor autoexpresión.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
a. Mover los brazos y las piernas como respuesta a la música. b. Comenzar a aplaudir cuando se reproduce música.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecer a los niños pequeños al cantar una canción de cuna. • Reproducir música con ritmo variado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonríe y se menea cuando se reproduce música. • Rebota como respuesta a la música.
c. Expresar mediante el movimiento y el baile lo que se siente y escucha en diversos ritmos y estilos musicales. d. Mostrar crecimiento al moverse a la vez con diferentes patrones de ritmo en la música.	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducir o cantar una marcha y hacer que los niños marchen con el ritmo. • Proporcionar bufandas y listones para que los niños los usen mientras se mueven con la música. 	<ul style="list-style-type: none"> • Golpea el piso con los pies al ritmo de una marcha. • Varía las acciones y la velocidad de los movimientos para que coincidan con el ritmo de la música.
e. Moverse siguiendo ritmos y estilos musicales variados. f. Participar en actividades de movimientos guiados. g. Mostrar crecimiento al moverse a la vez con patrones difíciles de ritmo en la música. h. Estar consciente de su posición en el espacio.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantar canciones que involucren acción del cuerpo e imitación. • Proporcionar disfraces y accesorios para animar bailes interpretativos ante diversos estilos de música. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baila con ritmos musicales. • Sigue las indicaciones y los movimientos de otros. • Pretende imitar los movimientos de los animales.

4. Juegos dramáticos

Los niños usan juegos de simulación para ayudarse a entender las experiencias reales que tienen en su mundo. Los juegos dramáticos también ayudan a los adultos a entender cómo es que los niños ven su mundo. Al comenzar con actos sencillos donde los niños pequeños imitan lo que ven y lo que oyen, los niños comienzan a entender que las cosas pueden significar algo más. Estas habilidades de imitación y simulación pueden conducir a una comprensión de lo que significan las letras de palabras que son objetos y sucesos reales en su mundo.

Puntos comparativos de referencia Queremos que los niños sean capaces de:	Ejemplos de experiencias de aprendizaje Cosas que podría hacer con los niños:	Indicadores Comportamientos que podría ver:
<p>a. Imitar lo que hacen los demás. b. Entender que los objetos en las fotos o las ilustraciones pueden representar cosas reales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al leer historias, animar a los bebés a imitar las acciones, los sonidos o las expresiones faciales del lector. • Proporcionar materiales como camiones, autos, teléfonos y muñecas, para que puedan imitar las acciones de los demás. • Mostrar a los bebés libros con fotos e ilustraciones de objetos de su mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comienza a imitar acciones, sonidos y ademanes. • Hace el sonido de un camión mientras juega. • Puede señalar y nombrar a un objeto real y una ilustración del mismo.
<p>c. Participar en diversas actividades de juegos dramáticos que se vuelven más amplios y complejos. d. Mostrar una mayor creatividad e imaginación al usar materiales y al asumir roles diferentes en situaciones de juegos dramáticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar accesorios naturales y conocidos como platos, muñecas, ropa para disfrazarse, que apoyen el juego de imitación de los niños. • Brindar oportunidades a los niños para observar experiencias reales para que las imiten (dar de comer a un bebé, cocinar un alimento, visitar una tienda) para ampliar el juego dramático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa los accesorios para desempeñar las acciones de los demás. • Pretende que los juguetes son reales (dice "mu" cuando juega con una vaca de juguete). • Le dice que pretende ser alguien más.
<p>e. Usar disfraces y accesorios, y pretender que es alguien más. f. Crear escenarios, accesorios y ambientes para dramatizaciones originales y juegos dramáticos. g. Salir de la situación de desempeño de roles para aclarar o dar indicaciones y luego regresar al papel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar disfraces y accesorios como artículos de una tienda de comestibles o el consultorio de un médico para que los niños jueguen simulaciones con otros niños. • Seguir la iniciativa de los niños cuando le inviten a participar en el juego dramático, animando a otros niños a asumir roles diferentes. • Pedir a las familias que lleven ropa, revistas, menús y recipientes de comida de grupos étnicos para que los niños los usen en su juego dramático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pone disfraces y usa accesorios para pretender ser un trabajador. • Pone las sillas en hilera y dice que es un autobús. • Imita acciones, ademanes y tonos de voz.

Anexo nº 9: “Objetivos Smart”

Objetivos	Específicos	Medibles	Alcanzables	Realista	Tiempo Establecido
Captación	Lograr Vender durante los tres primeros años 220 sesiones al mes	Medir Trimestralmente metas de ventas	Establecer alianzas con colegios, un total de 5 colegios y 4 Jardines Infantiles el primer año	Objetivo relevante para realizar la escalabilidad del proyecto	Año 1 : 2.100 sesiones
			Establecer alianzas con la municipalidad de Colina		Año 2 : 2.310 sesiones
		Lograr contratar el 80% de la capacidad instalada al 3er año	Establecer alianzas con los condominios del Sector y establecimiento de salud		Año 3 : 2.541 sesiones
	Lograr la matrícula y mensualidad de 40 niños al tercer año	Lograr contratar el 50% de la capacidad instalada el primer año y 100% al tercer año	Promocionar y captar directamente en 10 condominios Promocionar convenios con 5 Empresas	Objetivo relevante para realizar la escalabilidad del proyecto	Año 1: 20 niños Matriculados Año 2: 30 niños Matriculados Año 3: 40 niños Matriculados
Posicionamiento y Fidelización	Construir Valor de Marca	Desarrollar el servicio en el cumplimiento y logro del 100% los programas conforme a las pautas, metricas y estandar de medición de progresos cognitivos y motor para niños del desarrollo integral	* Cumplir con los programas y estandares ofrecidos : DFDM,TEPSI, HIGH SCOPE	Objetivo relevante que posibilita la diferenciación y generación vínculo con cliente	Año 1: Encuestas de Cumplimiento y Satisfacción : 80%
		Invertir en Mejoras Continuas del Servicio para proveer un mayor valor al cliente	Practicar auditoria trimestrales a las planificaciones y registros de actividades diarias		Año 2: Encuestas de Cumplimiento y Satisfacción : 90%
		Atender e involucrar al cliene en el proyecto educativo en forma personalizada	Soporte adecuado y constante en el tiempo de Marketing, y sobre las tendencias de la industria		Año 3: Encuestas de Cumplimiento y Satisfacción : 97%
Desarrollo del servicio	Desarrollar relaciones con los clientes	Lograr promocionar en el mercado objetivo y generar lazos	Desarrollar eventos por para lograr llegar a los clientes	Mostrar Beneficios del valor superior para el cliente	Encuestas de Preferencias año 3 : cumplir 70%


Fuente: Elaboración Propia.

Anexo nº 10: “Cursos agrupados por edades”

Edad	Desarrollo de competencias	Estándar a Cumplir	Cursos agrupados Edades	Niños por Sala
Entre 2 a 6 años	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación maduración Motora • Desarrollo Lenguaje y lectura • Proceso Cognitivo • Proceso Conductual • Actividades Claves HS 	Lograr la escala TEPSI Cumplir el programa High Scope	2 a 3 años	10 niños por Rango Edad
			3 a 4 años	
			4 a 5 años	
			5 a 6 años	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo nº 11: “Tasa Libre de Riesgo”



INFORMATIVO DIARIO DE OPERACIONES FINANCIERAS NACIONALES
28-Julio-2016

I. OPERACIONES DE CAMBIO							
1. MERCADO CAMBIARIO FORMAL (Millones de dólares)				2. COMPRA DE DÓLARES POR LICITACIÓN			
Al: 26/Jul./2016	Flujos y posición Mercado Spot	Mercado de Derivados		Monto Licitado Millones de US\$	Monto Ofertado Millones de US\$	Monto Adjudicado Millones de US\$	Promedio Ponderado Adjudicado \$
		Local[4]	Externo[5]				
Compras a terceros[1]:	562,28	729,43	455,26	-	-	-	-
Ventas a terceros[1]:	627,89	542,89	436,52				
Interbancario[2]:	1.807,64	1.115,97	-				
Posición de cambios:	-4.879,31	10.533,66	-7.544,00				
				3. VENTA DE DÓLARES POR LICITACIÓN			
				Monto Licitado Millones de US\$	Monto Adjudicado Millones de US\$	Promedio Ponderado Adjudicado \$	
				-	-	-	-

[1] No incluyen arbitrajes entre monedas extranjeras ni operaciones interbancarias. [2] Interbancario se cuenta una vez.
[3] Cifras provisionales. Incluyen transacciones con el exterior. [4] Sólo MCF con contrapartes locales.
[5] Sólo MCF con contrapartes externas.

XI. TASAS DE INTERÉS (%)					
	Plazo	Tasa		Tasa	
Tasas Dep. en Bolsa al:			Tasas Bonos en pesos al:		
26/Jul./2016	30 días \$	3,66	26/Jul./2016	1 año	-
	90 días \$	3,84		2 años	3,78
	180 días \$	3,94		5 años	4,15
	360 días \$	4,16		10 años	4,47
	90 días UF	1,14	Tasas Bonos en UF al:		
	360 días UF	1,56	26/Jul./2016	1 año	1,14
Tasas SPC al:				2 años	1,01
27/Jul./2016	90 días \$	3,52		5 años	1,18
	180 días \$	3,50		10 años	1,47
	360 días \$	3,50		20 años	1,74

Anexo nº 12: “Prima por Riesgo de Mercado”

Estimating Country Risk Premiums				
Enter the current risk premium for a mature equity market		5,69%	Updated January 5, 2017	
Do you want to adjust the country default spread for the additional volatility of the		Yes		
If yes, enter the multiplier to use on the default spread (See worksheet for volati		1,23	Updated January 5, 2017	
Country	Africa	Total Equity Risk Premi	Country Risk Premi	Total Equity Risk Premi
Abu Dhabi	Middle East	6,40%	0,71%	6,42%
Albania	Eastern Europe & Russia	12,09%	6,40%	NA
Andorra (Principality of)	Western Europe	8,82%	3,13%	NA
Angola	Africa	12,09%	6,40%	NA
Argentina	Central and South America	14,94%	9,25%	11,55%
Armenia	Eastern Europe & Russia	12,09%	6,40%	NA
Aruba	Caribbean	7,96%	2,27%	NA
Australia	Australia & New Zealand	5,69%	0,00%	5,83%
Austria	Western Europe	6,25%	0,56%	5,86%
Azerbaijan	Eastern Europe & Russia	9,24%	3,55%	NA
Bahamas	Caribbean	8,82%	3,13%	NA
Bahrain	Middle East	9,96%	4,27%	9,12%
Bangladesh	Asia	10,81%	5,12%	NA
Barbados	Caribbean	16,35%	10,66%	NA
Belarus	Eastern Europe & Russia	16,35%	10,66%	NA
Belgium	Western Europe	6,55%	0,86%	5,96%
Belize	Central and South America	18,49%	12,80%	NA
Bermuda	Caribbean	6,90%	1,21%	NA
Bolivia	Central and South America	10,81%	5,12%	NA
Bosnia and Herzegovina	Eastern Europe & Russia	14,94%	9,25%	NA
Botswana	Africa	6,90%	1,21%	NA
Brazil	Central and South America	9,96%	4,27%	9,64%
Bulgaria	Eastern Europe & Russia	8,40%	2,71%	7,52%
Burkina Faso	Africa	14,94%	9,25%	NA
Cambodia	Asia	13,51%	7,82%	NA
Cameroon	Africa	13,51%	7,82%	NA
Canada	North America	5,69%	0,00%	NA
Cayman Islands	Caribbean	6,55%	0,86%	NA
Cape Verde	Africa	13,51%	7,82%	NA
Chile	Central and South America	6,55%	0,86%	6,81%

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>

Anexo nº 13: “Beta de la Industria”

Date updated:	05-ene-15								
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu								
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures				US companies		http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/		
Home Page:	http://www.damodaran.com								
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html								
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls								
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm								
Industry	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Advertising	52	1,18	50,62%	4,13%	0,80	3,77%	0,83	0,6900	51,52%
Aerospace/Defense	93	1,16	18,96%	14,87%	1,00	5,61%	1,06	0,4353	50,15%
Air Transport	22	0,98	81,51%	18,71%	0,59	3,63%	0,61	0,4971	53,32%
Apparel	64	0,99	20,73%	11,16%	0,84	2,52%	0,86	0,5106	56,24%
Auto & Truck	22	1,09	105,95%	4,45%	0,54	7,78%	0,59	0,6152	43,52%
Auto Parts	75	1,35	28,64%	11,05%	1,07	6,06%	1,14	0,4917	53,89%
Bank (Money Center)	13	0,81	218,66%	26,43%	0,31	8,41%	0,34	0,1480	39,98%
Banks (Regional)	676	0,53	77,69%	20,66%	0,33	12,56%	0,37	0,1969	37,41%
Beverage (Alcoholic)	22	1,06	21,88%	8,54%	0,88	1,66%	0,89	0,5838	55,14%
Beverage (Soft)	46	1,14	23,04%	5,55%	0,93	4,23%	0,98	0,6977	61,94%
Broadcasting	28	1,30	71,06%	18,34%	0,82	1,58%	0,83	0,4053	62,12%
Brokerage & Investment Ban	46	1,16	303,54%	13,99%	0,32	21,95%	0,41	0,4180	44,77%
Building Materials	39	1,12	32,23%	17,45%	0,88	5,00%	0,93	0,3410	43,52%
Business & Consumer Service	177	1,19	30,41%	13,30%	0,94	5,17%	1,00	0,5382	52,77%
Cable TV	18	0,91	44,80%	21,18%	0,67	2,98%	0,70	0,3746	52,83%
Chemical (Basic)	46	0,94	40,31%	10,88%	0,69	8,61%	0,75	0,5541	50,32%
Chemical (Diversified)	10	1,17	33,20%	22,47%	0,93	5,52%	0,99	0,3198	41,14%
Chemical (Specialty)	103	1,03	21,36%	11,16%	0,86	5,54%	0,91	0,4312	51,80%
Coal & Related Energy	42	1,64	110,41%	0,99%	0,78	5,70%	0,83	0,6123	74,62%
Computer Services	119	1,16	27,56%	10,48%	0,93	5,64%	0,99	0,5193	59,41%
Computers/Peripherals	64	1,21	9,47%	7,35%	1,11	5,03%	1,17	0,4644	66,35%
Construction Supplies	55	1,60	45,39%	16,28%	1,16	4,99%	1,22	0,3884	47,26%
Diversified	23	1,00	60,89%	13,96%	0,66	6,32%	0,70	0,3898	32,85%
Drugs (Biotechnology)	400	1,10	8,48%	1,48%	1,02	4,02%	1,06	0,5719	93,06%
Drugs (Pharmaceutical)	151	1,03	13,42%	4,58%	0,91	4,08%	0,95	0,5615	75,04%
Education	42	1,13	39,42%	12,18%	0,84	11,55%	0,95	0,5092	70,19%

Anexo n° 14: “Capital de Trabajo”

Capital de Trabajo " Metodo Deficit Acumulado "															
	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingresos de Operaciones				-	-	14.889	7.889	7.889	7.889	14.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.609
Sesiones				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matricula				-	-	7.000	-	-	-	7.000	-	-	-	-	-
Mensualidad				-	-	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.889	7.609
Talleres				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos de Operaciones	(2.292)	(2.292)	(6.542)	(6.050)	(6.050)	(6.294)	(6.294)	(7.544)	(6.294)	(6.294)	(6.294)	(7.544)	(6.294)	(6.394)	(6.394)
Directora Academica	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)	(1.192)
Kinesiologa				(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)
Educadora de Parvulos				(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
Asistente de Pánvulos				(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)	(642)
Psicologa Infantil (fijo)				(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)	(733)
Fonoaudiologo (Part-Time)						(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(244)	(344)	(344)
Arriendo Casa	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)	(1.100)
Asesoría Pedagógica			(4.250)					(1.250)				(1.250)			
Gastos de Adm. y Vtas.	(345)	(345)	(455)	(913)	(1.613)	(1.832)	(1.762)	(1.762)	(1.762)	(1.997)	(1.762)	(1.762)	(1.762)	(1.762)	(1.759)
Gastos de Marketing	(225)	(225)	(225)	(225)	(225)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)	(295)
Servicios de Aseo				(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
PPM						(149)	(79)	(79)	(79)	(149)	(79)	(79)	(79)	(79)	(76)
Mantención Instalaciones				(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)	(58)
Servicios Basicos (Agua , Luz, Internet	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)
Servicios de Contabilidad			(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)
Patente Comercial									(165)						
Encargado Adm.- Comercial				(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)
Resultado Operacional	(2.637)	(2.637)	(6.997)	(6.963)	(7.663)	6.763	(167)	(1.417)	(167)	6.598	(167)	(1.417)	(167)	(267)	(544)
(-) Depreciación				(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)
RAII	(2.637)	(2.637)	(6.997)	(7.380)	(8.080)	6.346	(584)	(1.834)	(584)	6.181	(584)	(1.834)	(584)	(684)	(961)
Impuesto (¿ 0,27				2.226	2.182	(1.713)	158	495	158	(1.669)	158	495	158	185	259
RDII	(2.637)	(2.637)	(6.997)	(5.154)	(5.898)	4.633	(426)	(1.339)	(426)	4.512	(426)	(1.339)	(426)	(499)	(702)
Acumulado	(2.637)	(5.273)	(12.270)	(17.007)	(22.489)	(17.440)	(17.449)	(18.371)	(18.381)	(13.452)	(13.462)	(14.384)	(14.393)	(14.476)	(14.761)

Capital de Trabajo M\$

22.489

Fuente: Elaboración Propia.

XII. Bibliografía

- Hax, A., (2013). *“El Modelo Delta”, (Primera Edición), Santiago, Chile.*
- Fred, D., (2003). *“Conceptos de Administración Estratégica”, (Novena Edición), Naucalpan de Juárez, México.*
- Porter, M. (2008). *“Estrategia competitiva”: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, DF.*
- Porter, M. (1991). *“Ventaja competitiva”: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Argentina: Rei.*
- INE, (2015). Estadística Demográfica. [20 Enero 2017]. Chile. Disponible en internet.
<http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php>
- Banco central de chile, (2015). Base Estadística de Datos. [15 Junio 2016]. Chile. Disponible en internet.
<<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=HH0651217>>
- Sapag y Sapag, (2008). *“Preparación y evaluación de proyectos”, (Quinta Edición), McGraw-Hill, Colombia.*