



“AFTER SCHOOL AYEN”

Parte I

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

Alumna: Carmen Gloria Cornejo Vallejos

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, abril 2017

TABLA DE CONTENIDOS

1 Oportunidad de Negocio	5
2 Analisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria.....	7
2.2 Competidores.....	10
2.3 Clientes.....	12
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
3.1 Modelo de negocios.....	13
3.2 Descripción de la empresa.....	16
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	19
3.4 RSE y sustentabilidad.....	20
4 Plan de marketing	22
4.1 Objetivos de marketing.....	22
4.2 Estrategia de segmentación.....	24
4.3 Estrategia de servicio.....	25
4.4 Estrategia de precio.....	27
4.5 Estrategia de distribución.....	29
4.6 Estrategia de comunicación.....	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	31
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....	32
5 Plan de Operación	33
6 Equipo del proyecto	35
7 Plan Financiero	36
8 Riesgos críticos	40

9 Propuesta Inversionista	41
10 Conclusiones	42
11 Bibliografía y Fuentes	43
12 Anexos	44

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios nos muestra la solución a la oportunidad que nace de la necesidad de aquellos padres y madres en conflicto con los horarios post jornada escolar dado que no tienen con quien dejar a sus hijos una vez terminada ésta, por tener compromisos laborales u otros que no les permite ejercer el cuidado directo.

Se presenta el After School AYEN (dar alegría) el cual será un establecimiento que cubrirá la necesidad antes planteada y además otorgará servicios de valor agregado buscando eficientar el tiempo de los padres, madres y o adulto a cargo de los niños que asistan a éste; Los servicios que se entregarán son los de lavandería, zapatería, arriendo o compra de disfraces, compras pequeñas colaciones y útiles escolares; con los que se espera facilitar en parte la vida de los apoderados enriqueciendo el tiempo con sus hijos/as.

El After School Ayen estará ubicado en la comuna de Peñalolen donde se ha estimado, a través de análisis y estudios, que la demanda es amplia y aun no se encuentra totalmente satisfecha con los After School ya establecidos. El grupo socioeconómico al cual estará dirigido es C1C2, que vivan o que trabajen en dicha comuna, con niños/as en edad escolar entre 5 y 12 años.

Ayen contará con amplios espacios y, dado el límite de metros cuadrados del establecimiento, podrá atender hasta 40 menores. Tendrá profesionales responsables y con amplia experiencia en el cuidado de niños/as y en enseñanza básica, para así entregar el mejor servicio de reforzamiento y ejecución de tareas escolares; dando seguridad al cliente y un lugar cómodo y entretenido al usuario.

Necesitará de una inversión inicial de \$23 millones, la que será aportada por tres inversionistas, las dos socias fundadoras del proyecto más un inversionista externo.

Según los resultados del plan financiero el VAN del proyecto es de \$92 millones, considerando una tasa de descuento del 17,2%. La TIR es del 111% con un Payback de 3 años.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

AYEN (dar alegría), será un after school dedicado al cuidado de niños después del colegio y ampliaremos este concepto porque le otorgaremos apoyo a las familias o personas a cargo de menores que trabajan, en cosas cotidianas y triviales de su día a día; lo que buscamos es que ellos puedan llegar a sus casas a compartir con los niños sin preocuparse de tareas y requerimientos escolares.

Los after school surgen como resultado de una mayor incorporación de las mujeres al trabajo y que muchas de ellas no cuentan con una red de apoyo estable. La falta de tiempo y las exigencias que crecen en el ámbito laboral empujan a la búsqueda de alternativas del cuidado de los hijos en edad escolar. Por otro lado en nuestro país hace algunos años se está trabajando en políticas públicas que pretenden promover la inserción de la mujer en el mercado laboral a través de la provisión de oferta de cuidado infantil.

Las personas que requieren de estos servicios son de un perfil bien definido: son padres, familias y/o personas a cargo de menores que trabajan media jornada o jornada completa con horarios pocos flexibles y que tienen la necesidad de dejar a sus hijos o menores en un lugar seguro hasta que puedan recogerlos al terminar su jornada laboral. Ese es nuestro mercado. El foco será la comuna de Peñalolén dado que existen una amplia oferta de colegios particulares y de alumnos que asisten a éstos. La cantidad de niños entre 5 y 12 años de edad en Peñalolén es de 14.817 (ver Anexo 1), del que se segmentará en colegios particulares subvencionados y privados. (Información obtenida desde www.ine.cl población de niñas y niños entre 5 y 12 años, año 2015).

La decisión de escoger la comuna de Peñalolén nace del recorrido en el sector delimitado por las avenidas Quilín, Las Perdices, Grecia y Tobalaba, donde se observan colegios y numerosos condominios y solamente dos establecimientos que ofrecen los servicios de un after school, hay jardines infantiles, salas cunas, pero que solamente ofrecen el cuidado de

los niños como un servicio de guardería. Por lo tanto, permanece latente la existencia de espacio de crecimiento en la comuna.

Otro factor considerado fue el aumento de construcciones habitacionales, existen variados proyectos habitacionales de condominios tanto de casas como de departamentos que además involucrarán trabajos viales. Dado que aún existen en la comuna de Peñalolén usos de suelos disponibles, es muy probable que continúe creciendo y con ello la cantidad de habitantes.

La necesidad de contar con un lugar seguro y confiable para entregar el cuidado de los menores, fue confirmado mediante un estudio que se realizó a 150 personas de la ciudad de Santiago, de ambos sexos y con uno ó más hijos en edad escolar.(Ver Encuesta en Anexo 2). También, además del cuidado, el After School AYEN contará con profesionales que apoyen a los niños en sus tareas y cumplimiento de labores escolares. El aspecto distintivo será la realización de encargos varios con el objetivo de que las familias no utilicen su tiempo en compras que el After School AYEN podrá realizar a un costo accesible.

2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

El After School AYEN participará dentro de la industria del cuidado infantil y complemento a las jornadas escolares, la cual cuenta con varios participantes, tanto en el ámbito privado como público, como son las Salas Cuna, las Guarderías, los Jardines infantiles, fundaciones con casas club y After School.

El After School AYEN será un centro privado, no regulado por la JUNJI dado que no se evaluarán a los niños ni se seguirán programas educacionales establecidos por el Ministerio de Educación en el país.

En Chile este es un servicio relativamente nuevo (2012 aprox.) pero la existencia de centros e instituciones complementarias a las jornadas escolares es de larga data en otros países. Existen experiencias muy valiosas en EEUU y Europa, donde “cuidadoras” se hacen cargo de los niños del barrio mientras las otras madres trabajan; asegurando el vínculo afectivo y la participación activa de la familia.

La evidencia dice que los niños se ven beneficiados no sólo en sus habilidades sociales, de autonomía, de organización del tiempo libre; sino que también en el desempeño escolar y la calidad de las relaciones familiares; es por esto que son valorados los after school encontrándose en una industria dinámica y en crecimiento.

Análisis del Macroentorno

A continuación se presenta un análisis PESTEL para analizar el macroentorno en el que se desarrollará el After School AYEN.

Variable	Riesgo / Oportunidad
Político	<p>Políticas y programas que facilitan la inserción de la mujer en el mundo laboral. (SERNAM, ver detalle en Anexo 3)</p> <p>Promulgación de medidas directas respecto de la maternidad y el empleo que constituyen transferencias monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencias maternal pre y post natal • Post natal parental • Licencia por enfermedad grave del hijo menor de un año • Subsidio único familiar
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • No hay impedimentos legales para abrir un After School en Chile • No son regulados por la JUNJI ni por el Ministerio de Educación • Se debe efectuar inicio de actividades y obtener patente comercial en SII y en Municipalidad de Peñalolen respectivamente. • Cumplir con leyes laborales y previsionales actuales.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una desaceleración económica en el 2014 del 1,9%, según el Banco Central afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. • Expectativas de expansión del PIB para el 2016 bajaron situándose en un 1,7% en comparación al 1,9% que arrojó sondeo anterior. • Los clientes a los cuales esta orientado el After School AYEN son personas que trabajan de forma dependiente, por lo que la tasa de desempleo del país o el aumento de ésta afecta directamente a la sostenibilidad del pago por este servicio.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • El estado conyugal es un factor clave para la participación de la mujer en el mundo laboral ya que tanto mujeres separadas como divorciadas, poseen una tasa de participación superior (67.6% y 71.7% respectivamente). • Jornadas laborales de los padres y/o apoderados responsables de los niños que no coinciden con los horarios de los Colegios (jornadas completas) • Alta sensación de delincuencia e inseguridad imperante en el país hacen imperante la necesidad de tener un lugar seguro, confiable y accequible donde estén los niños post jornada Colegio. (ver Anexo 4)
Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> • Familias formadas por padres que cumplen el rol de proveedores del hogar, ambos trabajan y no cuentan con una red de apoyo de confianza para atender a sus hijos después del termino de su jornada de Colegio.(ver Anexo 5). • En el año 2015 la cantidad de divorcios supero a la de matrimonios.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión PESTEL:

- El escenario político se concluye positivo dado que existen varias medidas que han tomado los gobiernos para promulgar la inserción laboral de la mujer y la igualdad de derechos con los hombres con respecto al cuidado de los hijos.
- En la actualidad no hay impedimentos legales para abrir un After School, existen facilidades y solo se requiere de los recursos financieros para el pago de los permisos solicitados, además de cumplir con las leyes laborales.
- Si bien existe una contracción en el país que se mantendrá hasta el 2018, bajas expectativas de crecimiento y los créditos están más restrictivos, se puede dificultar la obtención de recursos para la inversión, pero el mercado objetivo mantendrá la necesidad debido a que debe cuidar su fuente laboral, por lo tanto se concluye la positiva creación de lugares como éstos.
- Socialmente se justifica la creación de lugares seguros, cómodos y confiables para el cuidado de niños/as en jornadas post colegio ya que la tendencia de vida actual lleva a los padres, apoderados y/o personas a cargo de niños en edad escolar a necesitar de éstos.

Conclusiones del Análisis de las Fuerzas Competitivas:

Posterior al análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver detalle en Anexo 6), es posible concluir que la industria no es altamente atractiva ya que es imitable, reemplazable y fácilmente sustituible. De todas formas este modelo es poco flexible, más bien estatico; no recoge cambios ni tendencias que explicarían el éxito como es en el caso del negocio del After School AYEN (según lo analizado en PESTEL) el cual poseerá una posición competitiva favorable dentro de la industria, ya que es una necesidad no cubierta totalmente la que se está abordando, con una demanda que está en constante crecimiento por lo que la probabilidad de éxito es alta.

Con respecto a la madurez de la industria, ésta se encuentra en crecimiento; en donde el After School AYEN se encontraría en una posición competitiva favorable, existe espacio para el ingreso de más actores todavía (ya que todos cuentan con un espacio limitado por infraestructura para atender la creciente demanda) y en donde el entorno tiene altas necesidades y exigencias del servicio que se prestará.

2.2 Competidores

En la actualidad no hay un after school que brinden el mismo servicio que se quiere entregar en AYEN, ya que este proyecto es diferenciador porque además de brindar cuidado y apoyo escolar a los niños, también se otorgarán servicios de valor agregado a los padres como son los de: lavandería, zapatería, arriendo o compra de disfraces, compras de colaciones y materiales escolares.

Los actuales after school ubicados en la comuna de Peñalolén son tres, al menos los que disponen de página de internet, detallados a continuación:

NOMBRE	DIRECCIÓN	HORARIO	EDAD	SERVICIO	EQUIPO	VALOR	FORTALEZA/DEBILIDAD
My Magic Home	Avenida Mariano Sanchez Fontecilla 11784	12:00 a 20:00 hrs.	4 a 10 años	Creación de un espacio dedicado a niños, donde a través del juego, la diversión y la felicidad los niños potencien su vida en diferentes ámbitos, y que sea un lugar el cual sientan como su hogar, un lugar donde encuentren contención, felicidad, respeto y sobre todo mucho amor.	Profesionales: 1 Ingeniero Civil Industrial 1 Educadora Diferencial 1 Psicopedagoga 1 Educadora 1 Educadora de Párvulos 1 Fonoaudiologa	Matricula: \$250.000 Mensualidad \$195.000	Excelente ubicación, fácil acceso. 3 años de consolidación Profesionales de Universidades tradicionales del país.

Casa Club	Océano Ártico 2576	Full: 13:30 a 19:00 hrs. Tarde: 16:00 a 19:00 hrs. Media tarde: 13:30 a 16:00 hrs.	4 a 7 años	Los niños desarrollan talleres de yoga, zumba kids, diversas y entretenidas manualidades, cuentacuentos en español e inglés (story telling), pilates y muchas más actividades en las cuales se aplican estrategias innovadoras para el desarrollo integral de los niños	Profesionales: 1 Profesora Básica 2 Educadoras de Párvulos 1 Instructora de Pilates y Body Balance	Matricula: \$230.000 Mensualidad \$150.000	Cuenta con dos amplias sedes divididas por atención a niños de play group hasta 6 años y de 6 años hasta 11. Gestora de idea Profesora de Educación básica. No esta ubicado en avenida principal
Sendero Mágico	Avda. Quilin 6951			Contribuir al desarrollo de los niños en ámbitos afectivo, educacional y social; formando así personas íntegras, valóricas y capaces de manejar las herramientas que le permitan desarrollarse en su entorno.	Sendero Mágico es una institución preescolar formada por un equipo multidisciplinario de profesionales	Matricula: \$200.000 Mensualidad \$145.000	Tiene patente de Jardín infantil. Se encuentra a una distancia mayor de Colegios objetivos del sector de Peñalolen.

Fuente: Elaboración propia

Dado el Análisis Porter y la baja competencia que existe en el sector, el After School AYEN se encuentra en una buena posición competitiva con competidores directos solo en los servicios de cuidados post horario escolar, ya que los servicios de valor agregado que otorgará permite la diferenciación con el resto.

2.3 Clientes

Los clientes del After School AYEN son padres, familias y personas responsables de escolares. Estas personas trabajan y necesitan de un apoyo para el cuidado de sus niños post horario escolar en un establecimiento seguro. Son hombres y mujeres de nivel socioeconómico C1C2 que están dispuestos a pagar por un servicio diferenciador que les facilite la vida, les proporcione seguridad y tranquilidad. Son en mayor parte, residentes de la comuna de Peñalolen, sector cercano a donde estará ubicado el After School AYEN (Avenida Sanchez Fontecilla) o apoderados de colegios ubicados dentro de la misma comuna: Mayor, Pedro de Valdivia, Pumahue y Dunalastair.

Los usuarios serán niños y niñas, entre 5 y 12 años, cuya jornada escolar concluya antes del término de la jornada laboral de sus padres o personas responsables de su cuidado, es decir desde las 13:00 hasta las 20:00 hrs.

Los influenciadores serán las personas que recomendarán el After School AYEN, se espera que sean los propios apoderados de los colegios en los que asisten los niños y niñas que asistirán al after school. También lo serán los profesores y personal de los colegios antes mencionados con los que se buscará generar alianzas de modo que recomienden en el boca a boca y en el espacio físico para promocionar en los establecimientos.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelos de negocios

After School AYEN será un establecimiento que proporcionará un servicio con valor agregado que lo hará distinto del resto de los after school, con espacio y apoyo para el cuidado de los niños después del colegio a padres, familias o personas responsables que, por sus jornadas laborales, no pueden atenderlos o no cuentan con una red de apoyo en quien descansar para dichas situaciones (tareas, estudios, trabajos); y además, dará solución a situaciones cotidianas que se les puede presentar y que por falta de tiempo no pueden realizar o hacerlo con tranquilidad. Por último, también se ofrecerá el arriendo de las dependencias durante las mañanas y fines de semana.

El After School AYEN responde a la necesidad de ¿con quien dejar a los hijos y/o menores? de padres, familias o personas responsables de su cuidado, que además deben realizar, y cumplir con requerimientos del colegio como llevar materiales o tareas habituales que demandan tiempo que al ser éste un bien escaso se transforma en una oportunidad de servicio por ofrecer.

Se atenderá a menores de 5 a 12 años desde las 13:00 hasta las 20:00 hrs. Tendrá cuidadoras educadoras y psicopedagogas que ayuden a los niños a hacer sus tareas y trabajos escolares, que refuercen el hábito de estudio y la lectura. También los niños podrán jugar, descansar y alimentarse con almuerzo y/o una colación.

Los proveedores serán locales cercanos con los que se generarán alianzas para conseguir precios más convenientes. El canal de distribución será el propio establecimiento y la relación con los clientes, los adultos responsables de los menores, será a través de los siguientes canales: página web, correo electrónico, mensajería instantánea.

Las actividades claves que se realizarán son la captación de clientes, apoyo en actividades pedagógicas y compras por encargo.

Se contará con una red de partners que serán los colegios cercanos y transportes escolares, por lo que se generarán alianzas con los transportes para que los padres tengan la tranquilidad del desplazamiento seguro de sus hijos y menores a cargo desde y hacia el after school.

Los recursos claves, para lograr hacer realidad las propuesta de valor, son: los profesionales con los que contará el After School AYEN: educadoras, psicopedagogas, nutricionista, personal para encargos. Además, del personal de administración que permitirá sostener el negocio en el mediano y largo plazo; además de las instalaciones del establecimiento y su excelente ubicación.

Los ingresos del After School AYEN procederán del pago de los diferentes servicios que se ofrecerán, como matriculas y mensualidades. Tanto la matricula como las mensualidades se cobrarán a precio de mercado, y por cada servicio adicional que requieran los padres o familias un precio que incluya un margen de ganancia. Además, se generarán ingresos por el arriendo de las dependencias durante las mañanas y fines de semana, como también por los eventos a realizar.

La estructura de costos estará dada por los componentes de costos fijos y variables. Entre los costos fijos más relevantes están el arriendo, servicios básicos (agua, luz, gas), calefacción, aire acondicionado, internet, telefonía fija y TV por cable, remuneraciones del personal. También se deberán considerar los costos variables como las remuneraciones del personal part time.

El modelo CANVAS definido anteriormente se presenta a continuación:

Red de Partners	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<p>Establecimientos educacionales:</p> <p>Dunalastair</p> <p>Pumahue</p> <p>Mayor</p> <p>Pedro de Valdivia</p> <p>Transportes escolares:</p> <p>Red de buses “Tío Sebastian”</p>	<p>Captación de clientes: Promociones Invitaciones a vivir el after</p> <p>Apoyo pedagógico y de cuidado: Diversos talleres para la realización de tareas, artísticos, musicales, deportivos y yoga</p> <p>Compras por encargo y solicitudes de servicios de lavandería y zapatería.</p>	<p>1.- Ofrecer un servicio de cuidado y apoyo a padres, personas responsables de niños/as en edad escolar que no cuentan con una red de apoyo para el cuidado post horario escolar.</p> <p>2.- Ofrecer servicios a los padres y personas responsables de niños/as que necesiten optimizar sus tiempos:</p> <p>Lavandería Zapatería Arriendo o compra de disfraces</p>	<p>Establecimiento</p> <p>Página web, correo electrónico</p> <p>Mensajería instantánea</p>	<p>1.- Padres y personas responsables de niños/as en edad escolar que necesiten de su cuidado después del término de la jornada escolar.</p> <p>Usuarios: niños/as de 5 a 12 años.</p> <p>2.- Padres y personas responsables de niño/as que necesiten ahorrar su tiempo en servicios que se pueden encargar.</p>
<p>Locales/ distribuidores de los servicios que se otorgarán (supermercado, librería, lavandería, zapatería)</p>	<p>Recursos Claves</p> <p>Recursos humanos: profesionales, dedicado a los menores</p> <p>Instalaciones, juegos e infraestructura dentro del establecimiento</p> <p>Excelente ubicación</p>	<p>Compra de colaciones Compra de mercadería Compra de materiales Traslado desde colegio / hacia hogar</p> <p>3.- Ofrecer arriendo de las dependencias durante las mañanas y fines de semana para clases de zumba o reuniones sociales.</p>	<p>Canales Distribución</p> <p>Establecimiento propio</p> <p>Canales de información: página web, correo electrónico, mensajería instantánea.</p>	<p>3.- Personas que necesiten de espacio físico y habilitado para clases o reuniones.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos fijos (arriendo, servicios básicos, remuneraciones del personal)</p> <p>Costos variables (personal part time)</p>		<p>Ingresos</p> <p>Los ingresos provendrán del pago de: Matriculas y mensualidades Servicios de encargos Arriendo de las dependencias durante las mañanas y fines de semana.</p>		

3.2 Descripción de la empresa

La empresa After School AYEN será una sociedad privada con responsabilidad limitada con fines de lucro. Su giro comercial será Servicios Personales de Educación.

La principal ventaja competitiva del After School AYEN es que contará con los recursos necesarios para poder cumplir con los cuidados que requieran los menores a los que atenderá junto con satisfacer las necesidades de apoyo a los padres, familias o responsables de los menores.

El establecimiento After School AYEN para lograr la creación y captura de valor contará con la definiciones de Misión, Visión y Objetivos explicadas a continuación:

Misión:

Prestar un servicio integral de cuidado y apoyo pedagógico en jornada post colegio a padres, familias y/o personas que tienen a su cargo niños/as en edad escolar; que por sus horarios laborales no pueden hacerse cargo de ellos. Además de apoyarlos en otros servicios que puedan requerir para alivianar la carga de llegar a solucionar problemas cotidianos a su hogar.

Visión:

Seremos el mejor apoyo y alivianaremos la carga de responsabilidades que tienen padres, familias y personas responsables de menores que trabajan, a través de la generación de espacios lúdicos y pedagógicos para sus hijos y/o menores en época escolar ayudando en tareas, reforzamiento, estudios, trabajos, etc.

Objetivos:

- Cuidar, enseñar y apoyar a los niños después de su jornada escolar. Nuestros alumnos deben pertenecer al 10% de los mejores alumnos de sus respectivos cursos en sus colegios (notas y comportamiento).
- Que el niño cuente con un espacio seguro en el cual pueda recrearse de acuerdo a sus actividades de interés y a la vez cuente con el espacio y las personas que lo apoyen en efectuar sus labores escolares. Indicador de medición: tasa de accidentes mensuales (motivos), tasa de ausentismo de alumnos y tasa de ausentismo del plantel profesional del jardín.
- Apoyar a los padres, familias y/o personas responsables facilitando en tiempo y espacio un lugar donde dejar a sus niños en jornada post colegio. Encuesta de Satisfacción y creación de indicador de “clientes fans” (pregunta: nos recomendaría usted con algún amigo?).
- Otorgar servicios de valor agregado para aliviar carga en cotidianidades (lavandería, zapatería, supermercado, arriendo de disfraces, etc.) a los padres y personas a cargo de menores. Lo mediremos a través de la cantidad (Q) de solicitudes mensuales que se generen y el tiempo de solución a dichos requerimientos. También aplica encuesta de satisfacción y seguimiento de uso reiterado del servicio (buen indicio).
- Obtener la mejor evaluación del After School AYEN por parte de los padres y personas a cargo de menores, medido a través de encuestas de satisfacción y mystery para indagar satisfacción de competencia.

La estrategia competitiva que se utilizará, será la de diferenciación, con un precio de mercado relativamente cercano al de los competidores, pero entregando servicios de valor agregado que actualmente no están siendo abordados por ellos, en pro de optimizar los tiempos de los clientes para con sus hijos y familia; y como estrategia de entrada al mercado del cuidado infantil y complemento a las jornadas escolares ofreceremos a nuestros clientes promociones por un cierto tiempo, buscando con ellas quedar igual en mensualidad a la competencia por un periodo o por debajo en el costo de la matrícula. Ejemplo de estas promociones son:

- “Las 5 primeras inscripciones van con matricula gratis”
- “Si te matriculas antes del día x de y mes tendras un 10% de descuento en tu matricula”
- “Matriculate hoy y tendras un 10% de descuento durante primeros 6 meses de tu mensualidad”.

De esta forma se busca atraer clientes sensibles al precio no fidelizados aun para luego, cuando conozcan nuestros servicios, fidelizarlos al After School AYEN.

Para llevar a cabo los objetivos se contará con una administración del establecimiento profesional, con sólidos conocimientos en lo relacionado al cuidado de los niños, con experiencia comprobada, una exhaustiva revisión de antecedentes y con el entusiasmo y ganas necesarios para el cuidado de menores. Como así también con experiencia en protocolos de emergencias, que se requieren para entregar la confianza tanto a los padres, familias y personas responsables como a los mismos menores.

Los factores críticos de éxito del After School AYEN serán los siguientes:

- Personal profesional altamente capacitado con conocimiento actualizado en tema de educación.
- Buena y accesible ubicación
- Instalaciones cómodas y seguras, con amplios espacios para divertirse y estudiar.
- Excelencia en la ejecución de encargos en tiempo y forma.
- Reconocimiento de marca positivo.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La estrategia competitiva con la que iniciará su operación el After School AYEN será la de Diferenciación, ya que ofrecerá un servicio de cuidado infantil que lo diferenciará del resto de la competencia al entregar un valor agregado con los encargos que podrán solicitar además del apoyo en las jornadas de reforzamiento escolar y ejecución de tareas o trabajos de investigación.

El alcance de la operación que tendrá y más la visión de largo plazo, permitirá que el After School AYEN adopte una estrategia de crecimiento de Desarrollo del Producto, en este caso el servicio de cuidado infantil y complemento a las jornadas escolares, debido a que el mercado en que se encuentra es el actual y el servicio es una modificación o desarrollo al que existe respecto a los after school.

De acuerdo al modelo Delta, el foco del After School AYEN será el Cliente, en el sentido de ofrecerle una solución integral tanto a él, que son los padres, familias y personas responsables, como a sus hijos y/o menores que serán los usuarios. Para ello el posicionamiento estratégico del After School AYEN será una redefinición de la experiencia, tan importante y enfocando la valoración del componente emocional de la relación entre padres, familias y personas responsables de los hijos y/o menores, en los que el cuidado es primordial para confiar en el servicio ofrecido.

Por otro lado, actualmente la participación de las mujeres en el mercado laboral aun es baja en comparación con países de la OCDE, por lo que su inserción requiere que sus hijos sean cuidados mientras ellas cumplen su jornada laboral. También otro punto a considerar son el aumento de los divorcios, separaciones, en los cuales el cuidado de los hijos queda en uno de los padres, restringiendo con ello el tiempo de dedicación a los hijos. Dado lo anterior, la necesidad de contar con un lugar confiable se vuelve mayor. En este sentido es posible

considerar que la industria en la que participa el After School AYEN se encuentra en constante crecimiento.

3.4 RSE y sustentabilidad

El establecimiento After School AYEN se insertará dentro de los ecosistemas económico, social y medioambiental. En cada uno de ellos tendrá impactos en el mismo establecimiento, su propuesta de valor y operaciones. Los principios básicos de un sistema para implementar decisiones que logren los objetivos son los siguientes: Transparencia, Rendición de cuentas, Comportamiento ético, Respeto por los grupos de interés, Legalidad vigente, Normativa internacional, respecto a los derechos humanos.

Es de vital importancia incorporar las buenas prácticas en cada uno de las decisiones del establecimiento, entre ellas se encuentran estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social, motivación a través de la participación de los empleados en seminarios y cursos de ética y responsabilidad social, usar eficientemente recursos financieros, naturales y humanos, equilibrar necesidades del establecimiento con la sociedad.

A continuación se detallan los distintos ecosistemas:

Ecosistema económico

El After School AYEN tendrá un ecosistema del tipo emprendedor ya que se adaptará al entorno, será un actor relevante en el mercado del cuidado de los menores y complemento a las jornadas escolares con una cultura innovadora y con las facilidades estructurales necesarias para lograrlo.

Ecosistema social

El After School AYEN se considerará parte de la comunidad de Peñalolén, reconociendo los derechos de los diferentes miembros que la componen, entregando la debida consideración a las características culturales, religiones, tradiciones e historia de las comunidades.

Ecosistema medioambiental

El After School AYEN será consciente de los impactos ambientales que causará, por lo que, se incluirán la responsabilidad ambiental, el enfoque precautorio y la gestión de riesgos ambientales. Existirán políticas de prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos y la protección del medioambiente. Dentro de las operaciones se incorporarán la identificación de fuentes de energía, iniciativas para gestionar el recurso agua, realizar ahorro de energía donde sea posible.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

El After School AYEN tiene como objetivo otorgar un servicio diferenciador con una propuesta de valor distinta a la del resto de los after school, en el cual se brindará un espacio y apoyo para el cuidado de los niños después del colegio; y también entregará solución a aquellas situaciones cotidianas que se les puede presentar a los padres y/o apoderados, que por falta de tiempo no pueden realizar o hacerlo con tranquilidad. Los servicios que se entregarán:

- Llevar ropa a la lavandería.
- Llevar calzados a la zapatería (sobre todo los clientes mujer).
- Arrendar y/o comprar el disfraz que necesita el niño para el acto del colegio.
- Comprar la colación para el día de siguiente o las compras semanales.
- Compra de materiales requeridos por el colegio.
- Traslado desde colegio al After School y/o del After School al domicilio.

Se está respondiendo a la necesidad de ¿con quién dejo a mi hijo/menor? de padres, familias y personas a cargo para los cuales el tiempo es un bien escaso y que lo único que desean es llegar a casa y disfrutar a sus niños sin tener que preocuparse de las labores escolares, que además no cuentan con una red de apoyo confiable, que desconfían o han tenido malas experiencias con el cuidado de nanas y que no pueden dejar de trabajar para quedarse en casa.

El After School AYEN está enfocado a personas responsables de menores pertenecientes a los grupos socioeconómicos C1C2, en su mayoría residentes de la comuna de Peñalolén, con horarios laborales poco flexibles.

Se atenderá a menores de 5 a 12 años desde las 13:00 hasta las 20:00 hrs. Se contará con tres educadoras (o profesores de básica) y una psicopedagoga que ayuden a los niños a hacer sus tareas o trabajos escolares, que refuercen el hábito de estudio y la lectura, por medio del programa que se ofrecerá, dividido en reforzamiento pedagógico y variados Talleres (artístico, musical, yoga y zumba). En los tiempos de descanso los niños podrán jugar, descansar, además se brindará almuerzo y colación.

Dado todo lo anterior, los **objetivos SMART** de este plan de negocios son:

- En el corto plazo (3 meses) alcanzar la cuota de niños que se podrán atender durante el primer año: 30 niños y niñas.
- Obtener mensualmente:
 - 5 servicios por parte de cada cliente (padres, familias y personas a cargo de niños).
 - 3 arriendos de las dependencias durante las mañanas y fines de semana.
 - 2 eventos infantiles (realizar).
- Mejora en 3 decimas en el promedio de notas de los niños en sus colegios. Se medirá trimestralmente el evolutivo de notas de los niños en sus ramos principales (lenguaje-matemáticas-ciencias-historia).
- Contar con un establecimiento seguro, para esto se establecerá una Tasa de accidentes menor al 1% (se medirá accidentes por día).

Plaza: El After School AYEN estará ubicado en la comuna de Peñalolén, en la calle Mariano Sanchez Fontecilla #11940, casa arrendada con giro comercial. Propiedad de 250 mt² con 4 dormitorios y 4 baños.

Se escogió la comuna de Peñalolén por el amplio crecimiento que ha tenido esta comuna con respecto a desarrollo de proyectos inmobiliarios de los segmentos a los cuales el After School AYEN se quiere dirigir, además de amplitud de ofertas de colegios privados. (Ver ubicación e imágenes en Anexo 7).

Promoción: Se efectuarán diferentes actividades para dar a conocer el After School AYEN:

- *Conoce la experiencia del buen cuidado de tus hijos:* Se ofrecerá la posibilidad de que lleven a las niñas y niños por 2 días para que conozcan nuestros servicios.
- *Pinta Caritas* en lugares concurridos cercanos donde se entregarán volantes.
- Entrega de volantes en semáforos, casas y colegios foco.
- Participar en actividades organizadas por los colegios.
- Creación de página de internet del After School AYEN además de creación de cuentas en redes sociales: Facebook, Whatsapp, Instagram.
- Envío de mailing a base de datos de referidos, obtenida en las actividades antes mencionadas.

4.2 Estrategia de segmentación

El servicio que otorgará el After School AYEN estará orientado a un tipo de mercado de consumo masivo (cuidado y educación) donde se encuentran familias que tienen hijos menores de edad y que no cuentan con una red de apoyo confiable para dejar a sus niños después de la jornada escolar. Se busca posicionarse en los clientes como un after school que les facilite la vida, que les da tiempo para disfrutar a sus niños y niñas, que les da solución a situaciones cotidianas relacionados con actividades domesticas que requieren de tiempo.

El tipo de segmentación que se aplicará es demográfica ya que la base de segmentación será la edad de los niños y niñas (sólo se atenderán entre 5 y 12 años) y este servicio estará dirigido a familias que pueden pagar por él, grupo socioeconómico C1C2. Como estará ubicado en la comuna de Peñalolén se espera que los clientes sean habitantes de dicha comuna o que trabajen en ésta.

Se identifican tres cluster o tipos de clientes, los primeros son los padres, familias y personas responsables que requieren el cuidado de los menores después de la jornada escolar. Para

este tipo de cliente, a la vez son diferenciados por los niveles que cursan los usuarios del servicio, los niños/as en sus respectivos colegios. Esta clasificación serán llamados ciclo y cada ciclo esta compuesto de la siguiente manera:

- Primer ciclo: Kinder y Primero básico
- Segundo ciclo: Segundo, Tercero y Cuarto básico
- Tercer ciclo: Quinto, Sexto y Septimo básico

De esta manera se pretende satisfacer las necesidades de los clientes de una forma más efectiva, a través de la propuesta de valor superior a la que actualmente existe en el mercado, enfocando de mejor manera los esfuerzos de marketing.

Un segundo tipo de clientes serán aquellos que además de requerir el cuidado de los menores, también requieren los servicios que ofrecerá el After School AYEN.

Y por último, el tercer tipo de clientes, serán los que requieran el arriendo de dependencias del establecimiento para reuniones y/o clases durante las mañanas y fines de semanas.

El perfil de los clientes son personas que trabajan y son responsables de hijos/as o niños/as a cargo, que su jornada laboral no les permite dedicarse al cuidado de éstos después del termino del horario escolar.

4.3 Estrategia de servicio

El After School AYEN será una empresa de servicios de cuidado infantil y complemento a las jornadas escolares, donde la calidad de lo entregado por el personal a cargo será vital para convertir no sólo la estadia del niño o niña en el establecimiento, sino que también lo entregado a sus padres o responsables a cargo, en una experiencia inigualable de modo de aumentar la creación de valor; fortaleciendo asi la relación con los clientes y los usuarios.

La intención es que los clientes del After School AYEN lo perciban como un servicio responsable, seguro, acogedor, cómodo y divertido que les deja tiempo para disfrutar de sus niños sin estar preocupándose de tareas, materiales, trabajos, colación o de temas domesticos cómo reparar zapatos o limpieza de abrigos/chaquetas.

Dado lo anterior el mapa de posicionamiento del After School AYEN tendrá como principales ejes la Confiabilidad (responsable, seguro y cómodo) y las Experiencias (servicios de valor agregado).

Por estas razones es que el After School AYEN concentrará la atención no solamente en los clientes sino que también en el personal a cargo a través de la cadena de servicio-utilidades la cual vincula las utilidades que se tendrán con la satisfacción de los clientes y los empleados.

La cadena de servicio-utilidades contará con 5 eslabones:

1. Calidad interna del servicio: Se tendrá una selección y capacitación cuidadosa los empleados profesionales y no profesionales a través de páginas web de empleos recomendadas además de referidos. La manera de medir la calidad del ambiente de trabajo efectuado será mediante encuestas y feedbacks.
2. Empleados satisfechos: Los sueldos y compensaciones que se pagarán serán igual o mayor a los de mercado y con beneficios adicionales al sueldo (días libres, seguro complementario, afiliación a una Caja de Compensación). Programas de capacitación a través de cursos e-learning.
3. Mayor valor del servicio: se entregará un servicio de calidad eficiente y eficaz. Se proporcionará a los usuarios un lugar cómodo y seguro para poder efectuar sus tareas, estudiar, recrearse y descansar; para los padres y personas a cargo se ofrecerán servicios de valor agregado de modo de dejarles el mayor tiempo posible para disfrutar a sus hijos y niños sin tener que preocuparse de situaciones cotidianas que lo resten. El atributo diferenciador serán los servicios de valor agregado (SVA):

compra de materiales, arriendo o compra de disfraces, llevar a reparar zapatos, llevar ropa a la lavandería, traslado de los niños.

4. Clientes Satisfechos y leales: Se tendrá una comunicación fluida a través de monitoreo constante en las salas (cámaras que los padres y personas responsables de los menores podrán acceder a través de internet) y WhatsApp con Administrador. Al tener a los clientes satisfechos, se espera mantenerlos leales y que recomienden al After School AYEN.
5. Utilidad y crecimiento: un desempeño superior del After School AYEN a través de Margenes positivos con un ROI mayor a 0.

4.4 Estrategia de Precio

Para el establecimiento de precios, respecto a la matricula y mensualidades, se ha efectuado un comparativo con respecto a la competencia de modo de no quedar fuera de mercado y así establecer precios cercanos, pero por sobre éstos alineado a nuestra estrategia competitiva. Para atraer a los primeros clientes ofreceremos descuentos según la estrategia de entrada, ya mencionada anteriormente, lo anterior porque el After School AYEN participará de un mercado donde la demanda es elástica al precio.

NOMBRE	Valor Matricula	Valor Mensualidad
My Magic Home	\$250.000	\$195.000
Casa Club	\$230.000	\$200.000
Sendero Mágico	\$200.000	\$185.000
After School AYEN	\$250.000	\$210.000

Fuente: Elaboración propia

Se cobrará matricula de \$250.000 y mensualidad de \$210.000 por el servicio de After School desde marzo a diciembre y durante los meses de enero y febrero \$230.000.-

Con respecto a los servicios de encargo tendrán un valor fijo, el que fue determinado con el costo más un incremento del 30%, de acuerdo al máximo valor que estuvieran dispuestos a pagar los padres y personas a cargo de niños.

Servicio	Valor unitario
Lavandería	\$3.900
Zapatería	\$2.600
Arriendo o compra de disfraces	\$6.500
Compra de colaciones	\$16.900
Compra de mercadería	\$26.000
Compra de materiales	\$10.400
Traslado desde colegio/hacia hogar	\$13.000

Fuente: Elaboración propia

Se generarán alianzas con transporte escolar “Tio Sebastian” para que los padres y personas a cargo, tengan la tranquilidad del desplazamiento seguro de los niños hacia el After School AYEN y además se tendrá la opción de radiotaxi presente en el mercado (uso de UBER). Por otro lado, además se establecerá convenio con Clínica Las Condes y/o Hospital Militar para protección en caso de accidente en el establecimiento, los que fueron seleccionados por encontrarse cercanos al establecimiento, cuyo costo esta asociado a la matrícula.

Por último, los precios que se cobrarán por arriendo de las dependencias en los horarios disponibles en las mañanas y fines de semana y para la realización de eventos, serán los detallados a continuación:

Arriendo	Valor hora
Semana diruno	\$10.000
Fin de semana	\$12.000
Realización de eventos	\$20.000

Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategia de distribución

Para el caso de los servicios educacionales que proporcionará el After School AYEN, se contará con un tipo de distribución directa y exclusiva ya que es en el mismo establecimiento donde se entregará lo ofrecido.

Para el caso de las experiencias anexas o servicios de valor agregado de transporte, se contará con un tipo de distribución indirecta ya que el After School AYEN no será el ejecutador de estos servicios, por lo cual se necesitará de intermediarios; será un tipo de distribución selectiva ya que se recurrirá a un pequeño número de entre los disponibles en el mercado, esto porque es un servicio que conlleva mucha responsabilidad y debe ser ejecutado por distribuidores de confianza. Dentro de las opciones se encontrarán:

- Transporte Escolar “Tio Sebastian”: cuenta con flota de 8 transportes y son distribuidor exclusivo de Colegio Dunalastair Peñalolén, uno de los colegios foco que esta dentro del target de clientes.
- UBER. Consideramos esta alternativa como un medio de transporte seguro ya que se puede efectuar seguimiento a la ruta del pasajero y el cobro se carga directamente a la tarjeta asociada al cliente: padres y/o apoderado.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

- Publicidad:

1.- A través de volantes y/o dípticos donde se dará a conocer al nuevo establecimiento After School AYEN, además de indicar los medios de comunicación para obtener información

(teléfonos y página de internet). Creación de pendones que serán utilizados para el stand que tendrá dispuesto para las diferentes actividades que se realizarán constantemente en colegios.

2.- Publicación en Revista Dato Avisos de la comuna de Peñalolen, que se distribuye de manera gratuita por los departamentos y casas de la comuna.

3.- Se creará una página de internet propia donde se dará a conocer el proyecto a nivel educacional y también de los servicios no relacionados que entregará el After School AYEN. Se mostrarán imágenes del establecimiento y se detallará al personal especializado que trabajará en el After School AYEN.

4.- Se pagará a Google por espacio publicitario en su buscador.

5.- Utilización de redes sociales: creación de página de Facebook e Instagram para subir fotos una vez que esté implementado y funcionando el After School AYEN de modo de mostrar a los padres y apoderados las diferentes actividades diarias que hacen sus niños. Además de utilización Whatsapp y de los medios antes mencionados para mantener comunicación constante.

6.- Se generará una plataforma de Mensajería Interactiva, en la cual se realizará el envío de mailings de captación a través de la segmentación de la base de datos de clientes potenciales que se haya recopilado hasta el momento. La propia plataforma CRM nos permitirá realizar el seguimiento de los envíos, obteniendo datos de aperturas, clicks realizados y en que partes del mail, así como datos de conversión por objetivos y coste económico de la campaña de publicidad.

- Relaciones Públicas:

1.- La generación de alianzas con colegios donde promocionen a través de volantes y carteles publicitarios los servicios del After School AYEN. Buscar publicidad a través del boca a boca donde sea recomendado por profesores y personal de colegios a los apoderados de los colegios indicados: Pedro de Valdivia, Dunalastair, Mayor y Pumahue. Se participará en

eventos de los colegios donde se ubicará stand del After School AYEN (ejemplos: bingos, tallarinatas, encuentros, fiesta de aniversarios).

2.- Convenios con librería, tintorería y zapatería que proveerán de los servicios que se ofrecerán a los clientes. Campaña en supermercados y plazas con pinta caritas, payasitos, etc., entregando volantes informativos, esto en un inicio para reclutar clientes y darnos a conocer en el sector donde estará ubicado el establecimiento.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para el cumplimiento de los objetivos del After School AYEN es necesario contar con una cantidad mínima de ingresos que permitan cubrir los costos, por ello la estimación de la demanda se realizará de acuerdo a la capacidad y recursos disponibles del establecimiento, considerando los siguientes supuestos:

- Crecimiento del 8% a partir del segundo año hasta el quinto año, hasta completar la capacidad máxima de niños de 40. Se explica porque en un inicio la capacidad será de 30 niños y el máximo de 40, dado por el espacio físico. El crecimiento es entonces de un 33%, el que será dividido por 4 años, obteniendo un 8%.
- Período marzo – diciembre: Primer año de funcionamiento: 30 niños hasta 40 niños en el quinto año.
- Período enero – febrero: Primer año de funcionamiento: 15 niños hasta 20 niños en el quinto año.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de Marketing se basará en el proyectado de matriculas que esperamos tener en el primer año y corresponderá a \$4.901.326, el 4,2% de los ingresos anual del After School AYEN.

Acción	Actividad	Costo	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Marketing Directo	Creación de Página Web	\$1.000.000 (única vez)	X		
	Inscripción de dominio.	\$ 79.326 (por 10 años)	X		
	Presencia en buscador Google	\$ 1.200.000 (única vez)	X		
	Plataforma de Emailing	\$ 120.000 (mensual)	X	X	X
Venta Directa	Vivir la experiencia		X	X	
Publicidad	Volantes	\$ 100.000 (mensual)	X	X	X
	Pendones	\$ 200.000 (única vez)	X		
	Publicación en Revista Datos de Peñalolen	\$ 36.000 (mensual)	X	X	X
Merchandising	Stand (isla)	\$ 450.000 (única vez)	X		
Relaciones Publicas	Alianza Colegios: participar en actividades.	Gratis	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5 PLAN DE OPERACIÓN

Se muestran los procesos claves y de apoyo que permiten generar valor en la oferta a los clientes que esta dirigido el After School a través de la generación de la cadena de valor adecuada a éste, identificando las actividades estratégicas separadas en primarias y secundarias (detalles en Parte II de Plan de Negocios).

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se ofrecerá la posibilidad a los apoderados de realizar los siguientes encargos: compra de materiales y/o colaciones para los niños y niñas que asisten al After, compra y/o arriendo de disfraces para actividades de los niños/as en otras situaciones (colegio, cumpleaños, fiestas, etc.), llevar ropa a la lavadería de los apoderados, llevar calzado a la zapatería de los apoderados y traslado de los niños/as desde el Colegio al after school y/o desde el after school al hogar.

La casa en la que se establecerá el After School AYEN tiene 140 mt² construidos. El espacio disponible para patio es de 110 mt²; espacio que limita el Q de niños que podrán ser atendidos.

Se atenderá todo el año diferenciando periodo escolar del de vacaciones con distintos horarios para atención de niños y de arriendo del establecimiento. (detalles en Parte II del Plan de Negocio)

5.2 Flujo de operaciones

Se atenderá en horarios que se acomoden al termino de las jornadas escolares y laborales. Los niños/as que asistan tendrán acceso a una serie de actividades entre las que se encuentran: descanso, alimentación, refuerzo pedagógico y talleres varios.

Con respecto a los encargos: los servicios que requieran compras, se mantendrá un stock y aquellos servicios que requieran de un tercero para su ejecución se harán alianzas con proveedores especializados. (detalles en Parte II de Plan de Negocio).

5.3 Desarrollo, implementación y dotación

Se deben efectuar una serie de actividades para dar inicio a la operación del After School Ayen las que se espera tomen no más de 3 meses en su ejecución.

Se contará con Profesionales y personal administrativo relacionados al ejercicio del After School que ejecutaran las actividades necesarias descritas en punto anterior; contratados según la relación laboral que se establezca con Ayen. (detalles en Parte II de Plan de Negocio).

6 EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo que gestionará este proyecto estará compuesto por dos Ingenieras Comerciales, compañeras y amigas de desde la Universidad: Marcela Paz Tapia Valdivia y Carmen Gloria Cornejo Vallejos.

6.1 Estructura organizacional

Se contará con una estructura organizacional que cumpla con los requerimientos necesarios para mantener solida la gestión del After School y dado esto la dotación necesaria es la siguiente: Administrador General (1), Psicopedagoga (1), Educadoras (3) y a partir del segundo año (4), Manipuladora de alimentos (1); y Encargos y Aseo (1)

Con respecto al sistema de incentivos y compensaciones, éste estará alineado a la estrategia del After School que permita lograr los objetivos establecidos. Se establecerán bonos por desempeño asociados a previas evaluaciones. (detalles en Parte II de Plan de Negocios)

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

Se utilizarán los siguientes supuestos para la evaluación financiera del proyecto:

- Horizonte Temporal: 5 años.
- Estimaciones mensuales en primer año y anuales desde el año 2 hasta el año 5.
- Factor de Crecimiento: 8% anual constante desde el año 2 y hasta el año 5.
- Los ingresos considerarán un aumento del 3,1 de IPC en los precios y un aumento de 8% en las cantidades constante desde el año 2 hasta el año 5.
- Los egresos considerarán un aumento del 3,1% del IPC constante desde el año 2 hasta el año 5.
- Impuesto a la renta: para el año 1 será de 25,5% y desde el año 2 hasta el año 5 será de 27%.

7.2 Estimación de ingresos

Se tendrán los siguientes conceptos de ingresos: matriculas, mensualidades, talleres de verano, realización de servicios de encargos, arriendo de dependencias durante las mañanas y realización de eventos los días de fin de semana. (Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio)

7.3 Estimación de egresos

Se consideran los siguientes ítems como egresos: Arriendo, Servicios básicos, Climatización, Telefonía, internet y TV, Sistema de Seguridad, Remuneraciones del personal, Publicidad, patentes y otros. (Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio).

7.4 Plan de inversiones: Monto total necesario para el negocio

El plan de inversiones consistirá en los recursos necesarios para la puesta en marcha; total de inversión necesaria: \$14.000.000 (tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio)

7.5 Proyecciones de Estados de resultados

El horizonte de proyección se considerará a 5 años plazo.

Proyección de Estado de Resultado Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del Ejercicio	24.956.888	29.569.564	35.717.590	42.759.249	50.685.446

Fuente: Elaboración propia

Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio

7.6 Proyecciones de Flujo de caja (posición de flujos de la empresa)

Proyección de Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	86.782.747

Fuente: Elaboración propia

Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio

7.7 Calculo de tasa de descuento

Calculo por CAPM:

Tasa de descuento	17,20%
--------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Detalle de calculo de tasa de descuento en Parte II de Plan de Negocio.

7.8 Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda): VAN, TIR, payback, ROI

El Valor Actual Neto del proyecto que se obtuvo fue el siguiente:

VAN (17,2%)	91.547.024
TIR	111%
ROI	399%
Payback	3

7.9 Valor residual

Valor residual después de 5 años	Valor de liquidación después de Impuesto
2.314.286	1.689.429

Fuente: Elaboración propia

Detalle de cálculo se encuentra en Parte II de Plan de Negocio

7.10 Balance proyectado

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Activos	109.046.190	113.556.030	119.007.961	125.231.896	132.353.464
Total Pasivos	81.382.298	84.852.846	88.008.300	91.161.455	94.460.576
Total Patrimonio	27.663.892	28.703.184	30.999.661	34.070.441	37.892.888
Pasivo + Patrimonio	109.046.190	113.556.030	119.007.961	125.231.896	132.353.464

Fuente: Elaboración propia

Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio

7.11 Capital de trabajo

El Capital de Trabajo se calculó por medio del método de déficit operacional, obteniendo el monto de \$ 8.968.745.- Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocio.

7.12 Fuentes de financiamiento (montos y términos)

El proyecto se financiará por tres socios capitalistas, cada uno aportando el 33.3%, para la inversión y capital de trabajo. Montos detallados en Parte II de Plan de Negocio.

8 RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos que se consideraron como críticos se clasifican en dos tipos internos y externos.

Dentro de los riesgos internos están bajo conocimiento del cliente y baja calificación del personal contratado; y dentro de los riesgos externos se identificaron los permisos y reglamentación, la baja demanda del servicio y el aumento de oferta de After School en el mercado; todos los anteriormente mencionados se encuentran detallados con sus respectivos planes de mitigación en Parte II del Plan de Negocio.

9 PROPUESTA INVERSIONISTA

Como se indico anteriormente este proyecto será financiado a través del aporte de tres socios, un 33,3% por cada uno.

Proyección de Flujo del inversionista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos del Inversionista (33%)	-7.656.248	7.248.070	8.273.845	10.025.310	12.077.683	29.490.725

Fuente: Tabla detallada en Parte II de Plan de Negocios.

El VAN de la proyección de flujo del inversionista resultante es \$30.515.675 y una TIR de 111%.

El ofrecimiento al tercer inversionista, será un ROI de 133%, sobre una inversión de \$7.656.248, con un retorno esperado en 5 años de \$29.490.725.

10 CONCLUSIONES

El presente plan de negocios busca mostrar la factibilidad de abrir un After School dentro la comuna de Peñalolen con una ubicación privilegiada y estratégica, cerca de cuatro colegios particulares cuyas jornadas escolares finalizan entre las 13:00 y las 16:00 hrs; dirigido a padres, familias o personas responsables de los menores, que trabajan y su jornada laboral finaliza después de las 18:00 hrs que presentan la preocupación e interrogante de ¿al cuidado de quien dejo a mi niño/a?.

El modelo de estudio que se presentó fue la Oportunidad del Negocio, el Análisis del mercado, un plan de Marketing, un plan Operacional, un plan Financiero y los Riesgos críticos asociados al negocio.

Se realizó una encuesta a 150 personas de la ciudad de Santiago, de ambos sexos y con uno ó más hijos en edad escolar y los resultados de ésta sumado al análisis de la industria y a la oportunidad presentada, se manifiesta que es un negocio rentable (se visualiza con los números determinados en el plan financiero) y sostenible en el tiempo.

Por otra parte, como lo que se pretende satisfacer es la necesidad de tiempo con los menores, se ha incorporado a disposición de los apoderados la realización de variados servicios de encargos como: lavandería, zapatería, compras semanales de supermercado, compra de materiales, arriendo o compra de disfraces. De esta manera, tanto los clientes como los usuarios podrán disponer de mayor tiempo para disfrutar en familia, dejando también bajo la responsabilidad del After School AYEN la ejecución de tareas escolares y estudios de materias principales, mientras los niños estén en el establecimiento.

Los principales estados financieros del negocio muestran que los resultados futuros serán positivos permitiendo así el robusto crecimiento del negocio.

11 **BIBLIOGRAFIA Y FUENTES**

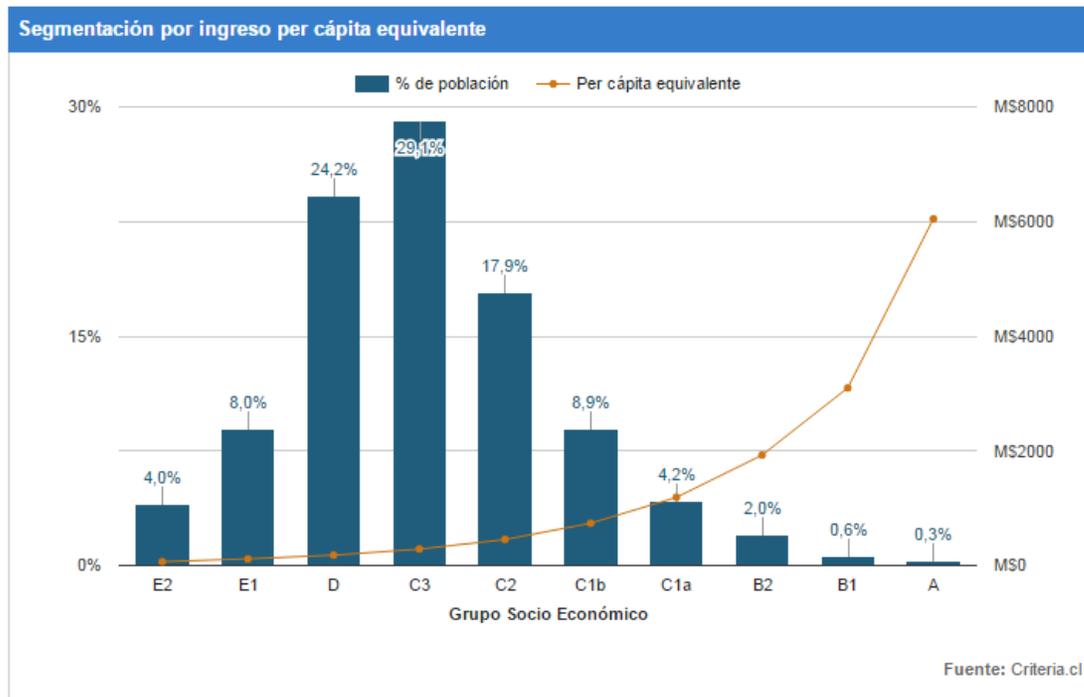
- Páginas y diversos sitios web sobre After School, tanto nacionales como extranjeros:
 - <http://chilepais.bligoo.cl/content/view/853683/Modalidad-de-los-after-school-ahora-tambien-surge-para-los-preescolares.html#.WMcRrG-GPIU>
 - <http://diario.latercera.com/2014/09/06/01/contenido/tendencias/26-172505-9-after-school-entre-la-casa-y-el-colegio.shtml>
 - <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2017/02/21/regulacion-after-school.html>
 - <http://www.lanacion.cl/after-schools-una-escuela-despues-de-la-escuela/noticias/2009-12-27/195227.html>
 - <https://www.panamaparaninos.com/After-school-Tutorias-estudio-dirigido-panama>
- Sitio web del INE, Instituto Nacional de Estadísticas, mercado de Peñalolen
 - http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
- Encuesta CASEM 2015, Ministerio de Desarrollo Social
 - http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2015.php
- Sitio web de Economicos El Mercurio, arriendo de casas en peñalolen
 - <https://www.economicos.cl/rm/propiedades?idComuna=37&operacion=Arriendo>
 - Sitio web del SII, inicio de actividades: http://www.sii.cl/servicios_online/1031-.html
 - Sitio web de ChileAtiende: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/22741>
- Sitio web del Banco Central, expectativas de crecimiento
 - http://www.bcentral.cl/es/faces/home;jsessionid=cw3JppmMp6gKwmD1NGSzy5V5Db6LM2Nk0wKkw-mtdHDINQS7IT-!-1646335571!NONE?_afLoop=1407858139877272&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D1407858139877272%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dj5pf34k8f_4
- Libro “Marketing estratégico” 4° edición, Cap. N°2 al 4, Roger J. Best.
- Libro “Finanzas Corporativas”, Cap. N°4 y 5, Carlos Maquieira Villanueva.
- Libro “de la Negociación” 4° edición, Cap. N°3 Luis Puchol, Isabel Puchol.
- Libro “Aprendizaje Organizacional” 2° edición, Cap. N°1, Chris Argyris.
- Libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 5° edición, Cap. 1 al 4, Nassir Sapag.
- Material de clases de Asignaturas del Programa MBA ICCI, Universidad de Chile.

12 ANEXOS

ANEXO 1: Estimación de Mercado

Población entre 5 y 12 años de edad en Peñalolén es 14.817 niños y niñas.

De ellos el mercado potencial son los pertenecientes a los grupos socioeconómicos C1 y C2, que corresponde a un 31%, es decir, alrededor de 4.400 niños y niñas.



13.- Si tuviera la opción de escoger un lugar donde cuiden a su(s) hijo(s) hasta la hora en que usted llegue a recogerlo, entre los factores que considera importantes, les solicitamos que por cada factor rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones de importancia.

1. Factor	2. Escala de importancia				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Programa pedagógico	1	2	3	4	5
Personal responsable	1	2	3	4	5
Instalaciones seguras	1	2	3	4	5
Actividades recreativas	1	2	3	4	5
Alimentación	1	2	3	4	5
Ambiente acogedor	1	2	3	4	5
Accesibilidad	1	2	3	4	5
Actividades deportivas	1	2	3	4	5
Talleres artísticos	1	2	3	4	5
Cocina entretenida	1	2	3	4	5
Encargos varios	1	2	3	4	5
Otro: _____	1	2	3	4	5

14.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el cuidado por horas de su(s) hijo(s)?

MUCHAS GRACIAS POR RESPONDER

Resultados Encuesta sobre cuidado de los hijos en horario posterior al colegio

1.- La encuesta fue realizada a 150 personas que tienen hijos o menores a cargo de entre 5 y 12 años de edad el 88% de ellas (132 personas) se encuentra trabajando y su horario de la salida en el 92% de los casos es entre las 18:00 y 20:00 hrs. Adicionalmente a esto, el 73% se queda en promedio 1 hora más trabajando después de su horario habitual de salida.

De las personas encuestadas el 94% vive en Peñalolén y el 6% trabaja en esa comuna.

2.- La hora de salida del colegio de los menores a las 13:00 hrs corresponde al 20% y a las 16:00 hrs el 44%.

3.- El medio de transporte en que se trasladan los menores después de la salida del colegio es su mayoría 67% es el transporte escolar, también el traslado lo realiza el apoderado en un 17% y, por último, la asesora del hogar o algún familiar en un 15%.

4.- El 75% de los menores después de su jornada escolar se quedan en su hogar familiar, el 16% en el hogar de algún familiar, el 8% en guarderías o jardines infantiles y solo el 1% en jornada extendida en el colegio.

5.- El 31% de los menores que después de la jornada escolar permanecen en su hogar o en el de algún familiar, quedan al cuidado de un familiar directo y el 69% a cargo de la asesora del hogar.

6.- Respecto a la consulta si conoce algún lugar en que cuiden a los menores después del colegio, solo el 21% respondió que sí y a ellos se les solicito nombrarlos, resultando los 3 establecimientos que conforman la competencia: Magic Home (41%), Casa Club (28%) y Sendero Mágico (31%).

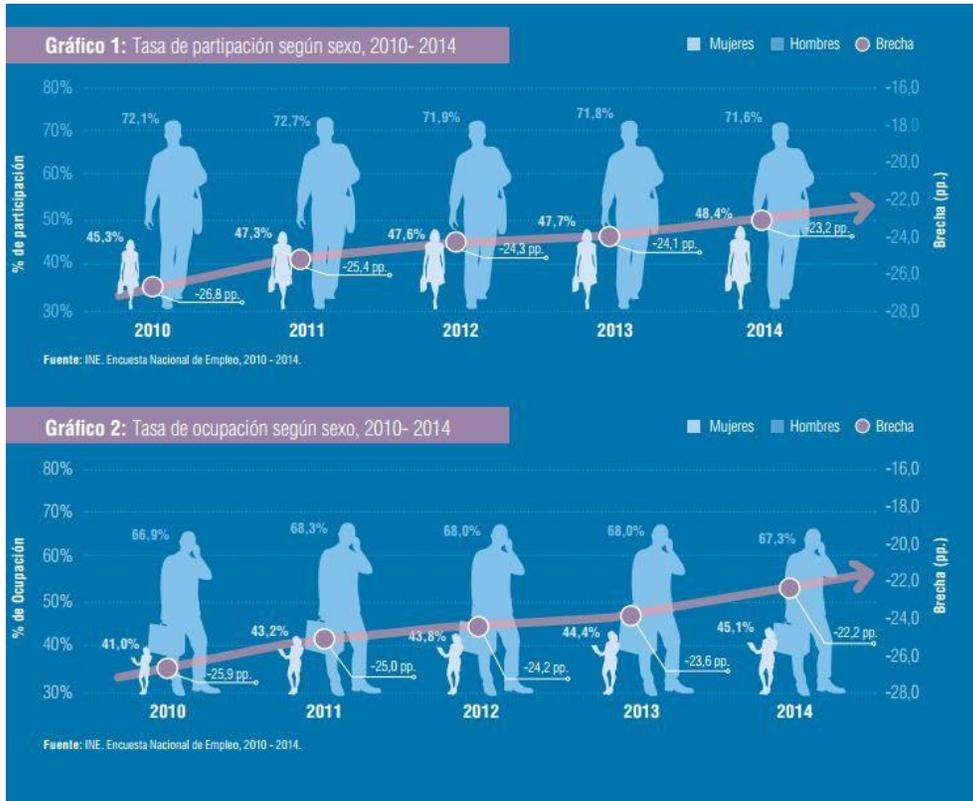
7.- Entre los factores a considerar por los encuestados respecto a un lugar donde puedan dejar a los menores después de la jornada escolar, en orden de importancia, son los siguientes:

Factor	Puntuación
Personal responsable	683
Encargos varios	671
Instalaciones seguras	669
Programa pedagógico	665
Accesibilidad	659
Ambiente acogedor	657
Alimentación	594
Talleres artísticos	583
Actividades deportivas	581
Actividades recreativas	577
Cocina entretenida	532

ANEXO 3: Análisis Político

- *Programa Mujer Jefa de Hogar*: este programa contribuye a la inserción laboral de las mujeres jefe de hogar para promover la autonomía económica a través del trabajo dependiente decente. También combina el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y habilidades laborales, con la articulación de la oferta de redes institucionales de apoyo en forma coordinada, oportuna y pertinente.
- *Programa 4 a 7*: esta iniciativa tiene como objetivo favorecer la inserción y permanencia de las mujeres en el mercado laboral, entregando apoyo educativo y recreativo después de la jornada escolar a los hijos e hijas de éstas, de entre seis a trece años de edad. El programa se ejecutó en 188 colegios de 126 comunas del país, participando 10.607 niñas y niños, beneficiando de esta forma a 8.091 mujeres. La inversión fue de \$2.613.080.000.-

ANEXO 4: Análisis Social



Fuente: INE. Encuesta Nacional de empleo, 2014

Razones de inactividad	Sexo		Concentración mujeres	Concentración hombres	Distribución mujeres	Distribución hombres
	Mujeres	Hombres				
Iniciadores	19.422	29.118	0,5%	1,5%	40,0%	60,0%
Razones familiares permanentes	1.352.676	31.065	36,5%	1,6%	97,8%	2,2%
Razones de estudio	776.212	837.468	21,0%	42,5%	48,1%	51,9%
Razones de jubilación	224.616	363.742	6,1%	18,4%	38,2%	61,8%
Razones de pensión o montepiado	419.961	158.846	11,3%	8,1%	72,6%	27,4%
Razones de salud permanente	437.496	265.682	11,8%	13,5%	62,2%	37,8%
Razones personales temporales	91.646	36.329	2,5%	1,8%	71,6%	28,4%
Sin deseos de trabajar	262.234	124.203	7,1%	6,3%	67,9%	32,1%
Razones estacionales	29.065	32.010	0,8%	1,6%	47,6%	52,4%
Desaliento	52.901	38.735	1,4%	2,0%	57,7%	42,3%
Otros	37.515	55.049	1,0%	2,8%	40,5%	59,5%
Total	3.703.743	1.972.247	100,0%	100,0%	65,3%	34,7%

Fuente: INE. Encuesta Nacional de Empleo, 2014.

Según la OCDE, Chile es el sexto país con menor participación laboral femenina, con una tasa inferior al 54,1% que promedian los países del bloque. El mayor nivel lo presentan los Países Bajos, con 79,9%.

Estos datos están reflejados en la última Encuesta Nacional de Empleo (ENE) publicada por el INE en mayo de 2014. Las cifras revelan que a pesar del alza en las tasas de participación y de ocupación de las mujeres, la brecha respecto a las tasas de los hombres se mantuvo sobre los 20% a nivel nacional durante 2014.

La razones de inactividad también muestran diferencias según el género de las personas. Durante el 2014, 5.675.990 personas se declararon como inactivas, es decir, fuera de la fuerza laboral. De ellas, 3.703.743 correspondieron a mujeres. Más de un tercio del total de mujeres (36,5%) indicó que el motivo de su inactividad era por razones familiares permanentes (cuidado de hijos o personas dependientes). Como se puede ver, Chile continúa siendo un país con tendencia a responsabilizar a la mujer al cuidado de sus hijos.

El estado conyugal, también es un factor clave para la participación de la mujer en el mercado laboral. Tanto mujeres separadas, como divorciadas, poseen una tasa de participación superior (67,6% y 71,7% respectivamente), probablemente por la necesidad de mantención de sus hogares e hijos.

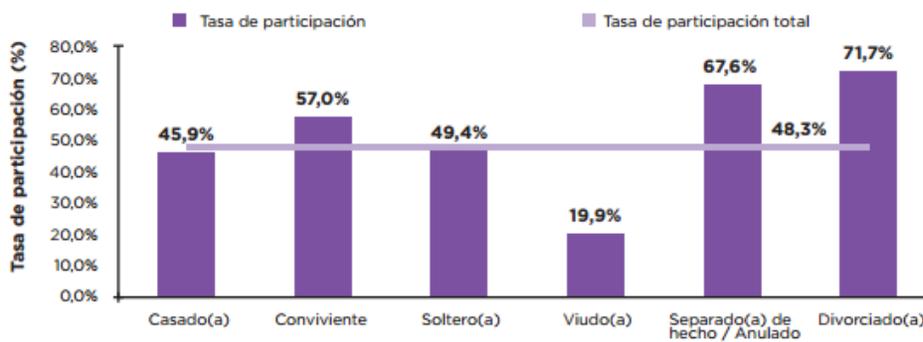


Gráfico 1: Tasa de participación laboral de mujeres según estado conyugal Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo, trimestres DEF 1986-2010

Por otra parte, en el año 2012 el Banco Mundial publicó un documento titulado “La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina” donde el estudio reveló cómo el crecimiento económico habría consolidado la clase media en la región. Durante los años 2000 a 2010, el crecimiento económico fue un 3% en la región y la tasa de pobreza pasó de 41,4% al 28,0%, saliendo 50 millones de personas de la pobreza. Por su parte, entre 2000 y 2010 la clase media habría aumentado en 100 millones de personas a 150 millones y 70 millones de mujeres habrían entrado a la fuerza laboral desde 1980. También se estudia como la participación laboral de la mujer se asociaría de forma positiva con la movilidad social ascendente y con los hogares que pasaron a ser clase media.

ALZA EN LA PARTICIPACIÓN FEMENINA Y CRECIMIENTO DE LA CLASE MEDIA
Gráfico N°1: Participación Laboral e incremento de la clase media en Latinoamérica



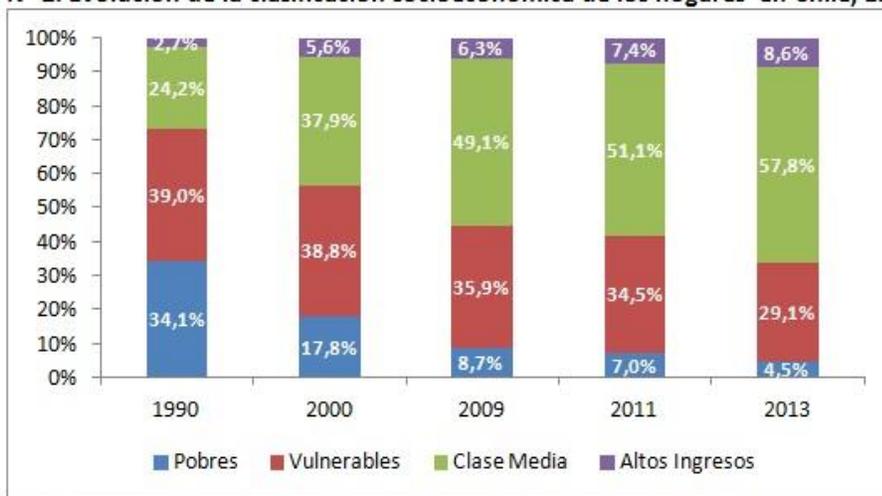
Fuente: Ferreira et. al. (2012), página 117.

Según una investigadora del Programa Social de Libertad y Desarrollo, Paulina Henoch, señala que es posible concluir que la evolución de la movilidad social en nuestro país ha sido mayoritariamente ascendente y que la clase media es, sin duda, el grupo socioeconómico que más ha crecido desde 1990. Además, según esta medición desde los '90, la tasa de pobreza habría disminuido de 34,1% a 4,5%. Así mismo, la proporción de hogares vulnerables también habría bajado de manera considerable, de 39% a 29%. En cambio, la clase media y la población de

altos ingresos habrían aumentado su participación, de 24,2% a 57,8% y de 2,7% a 8,6% respectivamente.

CLASE MEDIA SE HA MÁS QUE DUPLICADO ENTRE 1990 Y 2013

Gráfico N° 2: Evolución de la clasificación socioeconómica de los hogares en Chile, 1990-2013



Fuente: LyD a partir de la Encuesta CASEN y definición del Banco Mundial.

En relación al incremento de la clase media, tal como lo evidenció el documento del Banco Mundial el 2012, en Chile también podría deberse al incremento de la participación de la mujer al trabajo.

Otra información importante para este análisis es que en Chile, la jornada laboral es de 45 horas semanales, establecida para hombres y mujeres en igualdad de condición. Estas horas son distribuidas entre lunes y viernes, resultando jornadas laborales de 9 horas diarias, que incluyen una hora de colación. Por lo general, las jornadas inician entre las 8:00 y 9:00 hrs., finalizando a las 18:00 o 19:00 hrs. Los trabajadores dependientes, cuentan con un período de 15 días hábiles de vacaciones.

En relación a los niños en edad escolar, su año está comprendido por 40 semanas de clases y dos semanas de vacaciones de invierno, las cuales son habitualmente 2° y 3° semana de julio, además de las vacaciones de verano, las cuales se extienden desde la segunda quincena de diciembre a la primera quincena de

marzo (MINEDUC). Los horarios de clases suelen iniciar a las 8:00 hrs., finalizando a las 14:00 hrs, en colegios que no cuentan con jornadas escolares completas o extendidas. Por otra parte los colegios con jornada escolar completa finalizan las clases a las 16:00 hrs. (MINEDUC).

Otro de los factores de trascendental importancia es la sensación de delincuencia e inseguridad imperante en Chile, que según el índice Fundación Paz Ciudadana, indica que las ciudades de Iquique y Antofagasta en el norte, Puerto Montt en el sur, y el Gran Santiago y Valparaíso en el centro, son las localidades que registran los más altos niveles de victimización frente a la delincuencia, superando el promedio general, que llega al 43,5%. Destaca además que la percepción sobre la delincuencia en el año 2014 (ENUSC-MISP) fue de un 79,9%.

ANEXO 5: Análisis Tendencias

Este modelo nace en Estados Unidos en el año 1998, pero el boom se produjo en 2004, como una iniciativa al cuidado de niños en riesgo social, dirigido a estudiantes de enseñanza básica y media de entre 7 a 18 años de edad que quedaban solos durante gran parte del día porque sus padres trabajaban o son hijos de madres jefas de hogar. Los programas llevan más de 12 años de funcionamiento.

El desarrollo de la persistencia también es una ventaja de los jóvenes que asisten al After School, ya que mejoran sus hábitos de trabajo y de estudio, lo que les permite alcanzar objetivos más altos. (Fuente: La tercera contenido.com).

En Chile los “After School” se inician en el 2010 con la implementación en cuatro colegios de Peñalolén con un programa piloto bajo la administración de la JUNAEB. Son conocidos como clubes infantiles o “segundas casas”, atienden a menores de entre cuatro y ocho años a partir de las 12.30 hasta las 19.30 hrs. Las cuidadoras son educadoras y psicopedagogas que los ayudan a hacer las tareas o trabajos escolares y refuerzan los hábitos de estudio.

En la mayoría de los casos los establecimientos nacen como una solución a las siguientes interrogantes: ¿Con quién dejar a los niños? ¿Nana o me quedo en la casa? Los padres corren para cumplir con sus compromisos y están intranquilos en sus trabajos porque los niños están solos con una empleada viendo televisión o pegados a los juegos electrónicos. Los tacos, paros de colegios, vacaciones que no calzan con las de la oficina, enfermedades y diversos horarios del sistema escolar, suelen ser un problema para todos los padres que trabajan.

Los After School también son el resultado de una mayor incorporación de la mujer al trabajo y de que muchas de ellas no cuentan con redes de apoyo estables. La maternidad tardía también ha sido un factor influyente en que los abuelos ya no

puedan ser un apoyo, puesto que no están en edad para hacerse cargo o porque simplemente ya no se encuentran con vida.

La problemática recae en que muchos niños salen de sus jornadas en horarios tempranos (12 a 15 hrs.) y hay que completar el cuidado de la tarde. Las personas que apuestan por este modelo tienen un perfil bien definido: son generalmente mujeres, profesionales de entre 35 a 45 años, casadas, separadas o solas que trabajan media jornada o jornada completa con horarios poco flexibles y han pensado en dejar sus puestos de trabajo para quedarse con sus hijos.

La llegada de los hijos claramente altera el ritmo de trabajo para las profesionales y por lo mismo saca a muchas del mercado porque no tienen con quien dejar a los niños. Según la Encuesta Voz de Mujer 2011 – Comunidad Mujer y BID - el 25% de las mujeres inactivas dejó su último trabajo por embarazo o para cuidar a los hijos y probablemente es la razón por la que la mayoría de las inactivas (56,5%) dice que si pudiera trabajar lo haría en media jornada.

ANEXO 6: Análisis Competitivo

- **Entrada de Nuevos Competidores**

Una de las principales barreras de entrada para nuevos competidores está relacionada con la inversión necesaria para contar con un establecimiento que tenga una infraestructura y personal necesarios para otorgar un servicio diferenciador. La ubicación de este establecimiento debe ser estratégica, esto es, ser visible, accesible y conocida.

El After School AYEN estará ubicado en la comuna de Peñalolen, donde los arriendos oscilan entre los \$900.000 y \$1.250.000, en calles con ubicación antes descritas; a eso se le debe sumar la inversión inicial que se calcula en \$20.000.000 aproximadamente.

Otro factor a considerar es el conocimiento de marca de los participantes que ya están establecidos en la industria, actualmente existen tres after school en Peñalolen, poseen página web y se encuentran ubicados en calles principales.

No se identifican barreras altas de salida, ya que los bienes inmuebles y la infraestructura son fácilmente liquidables y el personal puede movilizarse hacia otra oferta laboral.

Dado lo anterior se identifica amenaza media alta de competidores.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los principales proveedores de servicios para el After School AYEN estarán representados por los que prestarán servicios como: educativo, alimentación, seguridad, transporte escolar, red de apoyo asistencial, productora de eventos infantiles, etc.; según la necesidad que vaya surgiendo.

El poder de negociación que se identifica es bajo, ya que en el mercado existen variadas ofertas de dichos servicios tales como: profesores, educadores de párvulo, psicólogas, nutricionistas, librerías, supermercados, productoras, etc.

- Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores del servicio son los padres, familias y/o personas responsables del cuidado de los menores, éstos poseen un alto poder de negociación, el cual se basa en la creciente exigencia de calidad en seguridad, educación, formación e infraestructura de los establecimientos elegidos para confiar el cuidado de sus niños, obligando a las instituciones a elevar la calidad general de su servicio para poder mantenerse competitivos en el sector.

- Amenaza de Servicios Sustitutos

Dentro de los sustitutos del servicio que prestará el After School AYEN se encuentran los colegios con talleres extra programáticos, jardines infantiles que reciben a niños mayores de 5 años funcionando como guardería, guarderías privadas y/o públicas, las asesoras del hogar, profesores particulares y familiares.

De todos los sustitutos mencionados anteriormente ninguno se iguala al servicio que presta un after school, ya que no pueden recibir a los niños de más edad (en el caso de los jardines y guarderías) o la jornada no alcanza a completar hasta el horario de salida de los padres del trabajo o son de costos elevados y muchas veces no cuentan con apoyo escolar, como es el caso de las asesoras del hogar y/o un familiar.

Dado lo anterior la industria presenta una amenaza de sustitutos de carácter moderado.

- Rivalidad entre la Competencia

Se identifica un bajo número de actores que ofrecen el servicio after school dentro de la comuna de Peñalolen, cuyo conocimiento de marca no es fuerte aun; por lo tanto la rivalidad entre la competencia es más bien baja.

ANEXO 7: Plaza establecimiento AYEN

Ubicación: entre Avenidas Quilín, Las Perdices, Grecia y Tobalaba,

