



“AFTER SCHOOL AYEN”

Parte II

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

**Alumna: Marcela Paz Tapia Valdivia
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, abril 2017

TABLA DE CONTENIDOS

1 Oportunidad de Negocio	5
2 Analisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
4 Plan de marketing	10
5 Plan de Operación	12
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	13
5.2 Flujo de operaciones	14
5.3 Plan de desarrollo e implementación	16
5.4 Dotación	18
6 Equipo del proyecto	19
6.1 Equipo gestor	19
6.2 Estructura organizacional	19
6.3 Incentivos y compensaciones	21
7 Plan Financiero	22
7.1 Supuestos	22
7.2 Estimación de ingresos	22
7.3 Estimación de egresos	23
7.4 Plan de inversiones: Monto total necesario para el negocio	24
7.5 Proyecciones de Estados de resultados	24
7.6 Proyecciones de Flujo de caja (posición de flujos de la empresa)	26
7.7 Calculo de tasa de descuento	27
7.8 Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, payback, ROI	28
7.9 Valor residual	28
7.10 Balance proyectado	29
7.11 Capital de trabajo	29
7.12 Fuentes de financiamiento (montos y términos)	30
8 Riesgos críticos	31

9 Propuesta Inversionista	32
10 Conclusiones	33
11 Bibliografía y Fuentes	34
12 Anexos	35

RESUMEN EJECUTIVO

Para dar solución y una respuesta concreta al constante problema que tienen los trabajadores que tienen menores bajo su cuidado y responsabilidad, cuya jornada laboral finaliza en un horario posterior al de la salida de los colegios a los cuales asisten los menores, surge este Plan de Negocios que entrega una solución para sus cuidado y a la vez, se convierte en una oportunidad de negocio.

El After School AYEN (dar alegría) será un establecimiento que ofrecerá cubrir la necesidad antes planteada, y además otorgar servicios de valor agregado para hacer más eficiente el escaso tiempo de los apoderados de los menores que asistan; estos servicios serán los siguientes: lavandería, zapatería, arriendo o compra de disfraces, compras pequeñas colaciones y útiles escolares.

El lugar escogido será en la comuna de Peñalolén, que de acuerdo a los análisis y estudios se estima que tiene una amplia demanda que aun no se encuentra totalmente satisfecha con los After School ya establecidos. Será dirigido a clientes de grupo socioeconómico C1C2, que vivan o que trabajen en Peñalolén, con menores en edad escolar entre 5 y 12 años.

El establecimiento tendrá amplios espacios y atenderá como máximo 40 menores. Contará con profesionales de enseñanza básica responsables y con experiencia, de esta manera entregando mejor servicio de reforzamiento y ejecución de tareas escolares; y con ello seguridad al cliente y a los menores un lugar cómodo y donde puedan aprender.

La inversión inicial requerida es de \$23 millones, la que será aportada por tres inversionistas, dos socias fundadoras del proyecto más un inversionista externo. Los resultados del plan financiero, entregan un VAN del proyecto 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 que además otorgará apoyo a los apoderados, personas a cargo de menores que trabajan, en cosas cotidianas y triviales, para que al llegar a sus casas puedan compartir con los niños sin preocupaciones.

Los after school surgen como resultado de una mayor incorporación de las mujeres al trabajo. La falta de tiempo y las exigencias en ámbito laboral empujan a la búsqueda de alternativas del cuidado de los hijos en edad escolar. Las personas que requieren de estos servicios 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. El foco será la comuna de Peñalolén porque hay una amplia oferta de colegios particulares. La cantidad de niños entre 5 y 12 años de edad en Peñalolén es de 14.817 (ver Anexo 1).

La comuna de Peñalolén, en el sector delimitado por las avenidas Quilín, Las Perdices, Grecia y Tobaraba, donde se observan colegios y numerosos condominios y solamente dos after school. Por lo tanto, existe espacio de crecimiento en la comuna. Otro factor, es el aumento de proyectos habitacionales que además involucraran trabajos viales. Dado los usos de suelos disponibles, es muy probable que continúe el crecimiento.

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). 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.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de Negocios.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

El After School AYEN participará dentro de la industria del cuidado infantil y complemento a las jornadas escolares, será un centro privado, no regulado por la JUNJI. Los After school son valorados porque los niños son beneficiados en sus habilidades sociales, de autonomía, de organización del tiempo y en el desempeño escolar y la calidad de las relaciones familiares.

A continuación la conclusión del análisis PESTEL: Escenario político positivo por las medidas para promulgar la inserción laboral. Actualmente no hay impedimentos legales para abrir un After School. A pesar de bajas expectativas de crecimiento y créditos más restrictivos, el mercado objetivo mantendrá la necesidad para cuidar su fuente laboral. Socialmente se justifica la creación de lugares seguros, cómodos y confiables para el cuidado de menores.

Posterior al análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver detalle en Anexo 6), es posible concluir que la industria no es altamente atractiva porque es imitable, reemplazable y fácilmente sustituible. A pesar de ello, poseerá una posición competitiva favorable dentro de la industria, ya que es una necesidad no cubierta la que se está abordando, con una demanda que está en constante crecimiento por lo que la probabilidad de éxito es alta.

La industria se encuentra en crecimiento; en donde el After School AYEN se encontrará en una posición competitiva favorable, aun existe espacio para el ingreso de más actores, pero con un espacio limitado por infraestructura para atender la creciente demanda. En la actualidad hay 3 after school ubicados en Peñalolen, pero ninguno ofrece, además de brindar cuidado y apoyo escolar a los niños, servicios de valor agregado a los apoderados permitiendo así la diferenciación con el resto.

Los clientes padres, familias y personas responsables de menores que trabajan y necesitan de un apoyo para su cuidado en un establecimiento seguro. De nivel socioeconómico C1C2. En mayor parte, residentes en Peñalolen.

Los usuarios serán menores 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.

Los influenciadores: apoderados, profesores y personal de los colegios que recomendarán.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de Negocios.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

After School AYEN proporcionará un servicio con valor agregado, sustentado en el modelo CANVAS que se presenta a continuación:

Red de Partners	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
Establecimientos educativos: Dunalastair Pumahue Mayor Pedro de Valdivia	Captación de clientes: Promociones Invitaciones a vivir el after Apoyo pedagógico y de cuidado: Diversos talleres para la realización de tareas, artísticos, musicales, deportivos y yoga Compras por encargo y solicitudes de servicios de lavandería y zapatería.	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. 2.- Ofrecer servicios a los padres y personas responsables de niños/as que necesiten optimizar sus tiempos:	Establecimiento Página web, correo electrónico Mensajería instantánea	1.- Padres y personas responsables de niños/as en edad escolar que necesiten de su cuidado después del término de la jornada escolar. Usuarios: niños/as de 5 a 12 años.
Transportes escolares: Red de buses "Tío Sebastian" Locales/ distribuidores de los servicios que se otorgarán (supermercado, librería, lavandería, zapatería)	Recursos Claves Recursos humanos: profesionales, dedicado a los menores Instalaciones, juegos e infraestructura dentro del establecimiento Excelente ubicación	Lavandería Zapatería Arriendo o compra de disfraces Compra de colaciones Compra de mercadería Compra de materiales Traslado desde colegio / hacia hogar 3.- Ofrecer arriendo de las dependencias durante las mañanas y fines de semana para clases de zumba o reuniones sociales.	Canales Distribución Establecimiento propio Canales de información: página web, correo electrónico, mensajería instantánea.	2.- Padres y personas responsables de niño/as que necesiten ahorrar su tiempo en servicios que se pueden encargar. 3.- Personas que necesiten de espacio físico y habilitado para clases o reuniones.
Estructura de Costos Costos fijos (arriendo, servicios básicos, remuneraciones del personal) Costos variables (personal part time)		Ingresos Los ingresos provendrán del pago de: Matriculas y mensualidades Servicios de encargos Arriendo de las dependencias durante las mañanas y fines de semana.		

El establecimiento After School AYEN para lograr la creación y captura de valor contará con:

Misión: Prestar un servicio integral de cuidado y apoyo pedagógico en jornada post colegio a padres, familias y personas que tienen a su cargo menores en edad escolar; que por sus horarios laborales no pueden hacerse cargo de ellos. Además de apoyarlos en otros servicios 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. Los alumnos deben pertenecer al 10% de los mejores en sus cursos (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 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.
- Apoyar a los padres, familias y/o personas responsables 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 alivianar carga en servicios cotidianos a los padres y personas a cargo de menores. Lo mediremos a través de la cantidad 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.
- 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.

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.

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.

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.

De acuerdo al modelo Delta, el foco del After School AYEN será el Cliente, al ofrecerle una solución integral tanto a él, como a los menores que serán los usuarios. Para ello el posicionamiento estratégico del After School AYEN será una redefinición de la experiencia, enfocando el componente emocional, en los que el cuidado es primordial para confiar en el servicio ofrecido.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de Negocios.

4 PLAN DE MARKETING

El After School AYEN tiene como objetivo otorgar un servicio diferenciador con una propuesta de valor distinta que brindará un espacio y apoyo para el cuidado de los menores después del colegio y también solucionará cotidianidades de los 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. Arrendar y/o comprar disfraces. 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 atenderán menores de 5 a 12 años desde las 13:00 hasta las 20:00 hrs. Se contará con tres educadoras y una psicopedagoga que los ayudarán en sus tareas, trabajos escolares, refuercen el hábito de estudio, la lectura y variados Talleres: artístico, musical, yoga y zumba. Los niños podrán jugar, descansar, además se brindará almuerzo y colación.

Los **objetivos SMART** de este plan de negocios son: En 3 meses alcanzar la cuota de 30 niños en el primer año. Obtener mensualmente 5 servicios por cada cliente. 3 arriendos de las dependencias en las mañanas y fines de semana. Realizar 2 eventos infantiles. Mejora del promedio de notas de los menores en 3 decimas. Tasa de accidentes diaria menor al 1%.

Plaza: El After School AYEN estará ubicado en M. Sanchez Fontecilla N°11940, Peñalolén, casa arrendada con giro comercial, 250 mt² construidos. Comuna en crecimiento, con desarrollo de proyectos inmobiliarios y amplia ofertas de colegios. (Ver Anexo 7).

Promoción: Actividades para dar a conocer el After School AYEN: *Conoce la experiencia del buen cuidado de tus hijos:* posibilidad de que los menores asistan 2 días. *Pinta Caritas.* Entrega de volantes en semáforos, casas y colegios foco. Participación en actividades de los colegios. Creación de página web, cuentas en: Facebook, Whatsapp, Instagram. Envío de mailing a base de datos de referidos, obtenida en las actividades antes mencionadas.

Tipo de segmentación demográfica, edad de los menores entre 5 y 12 años y dirigido al grupo socioeconómico C1C2. Clientes que habiten o trabajen en Peñalolén.

Se identifican tres cluster de clientes, los primeros, padres, familias y personas responsables que requieren el cuidado de los menores después de la jornada escolar. Este tipo de cliente,

son diferenciados por los niveles que cursan los usuarios: 1er ciclo (Kinder, 1° básico), 2do ciclo (2°, 3° y 4° básico) y 3er ciclo (5°, 6° y 7° básico). Un segundo tipo de clientes, aquellos que requieren el cuidado de los menores y también los servicios que ofrecerá el After School AYEN. El tercer tipo de clientes, los que requieran el arriendo de dependencias del establecimiento para reuniones y/o clases durante las mañanas y fines de semanas.

El After School AYEN estará orientado a un mercado de consumo masivo, de servicios de cuidado infantil y complemento a las jornadas escolares, donde lo entregado por el personal a cargo será vital para convertir la estadia del menor en una experiencia inigualable. La idea es que los clientes lo perciban como un servicio responsable, seguro, acogedor, cómodo y divertido, que les deja tiempo para disfrutar de sus menores sin preocuparse de tareas, materiales, trabajos, colación o reparar zapatos o limpieza de abrigos/chaquetas.

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

Para la determinación de precios, se ha efectuado un comparativo con la competencia para establecer precios cercanos, pero sobre éstos, alineado a la estrategia competitiva. La matricula será de \$250.000 y mensualidad de \$210.000 por el servicio de After School desde marzo a diciembre y durante enero y febrero \$230.000.- Los servicios de encargo tendrán un valor fijo: costo más un 30% máximo valor que estuvieron dispuestos a pagar los apoderados.

Los servicios educacionales que proporcionará el After School AYEN, serán de distribución directa y exclusiva.

Supuestos para lograr los objetivos del After School AYEN:

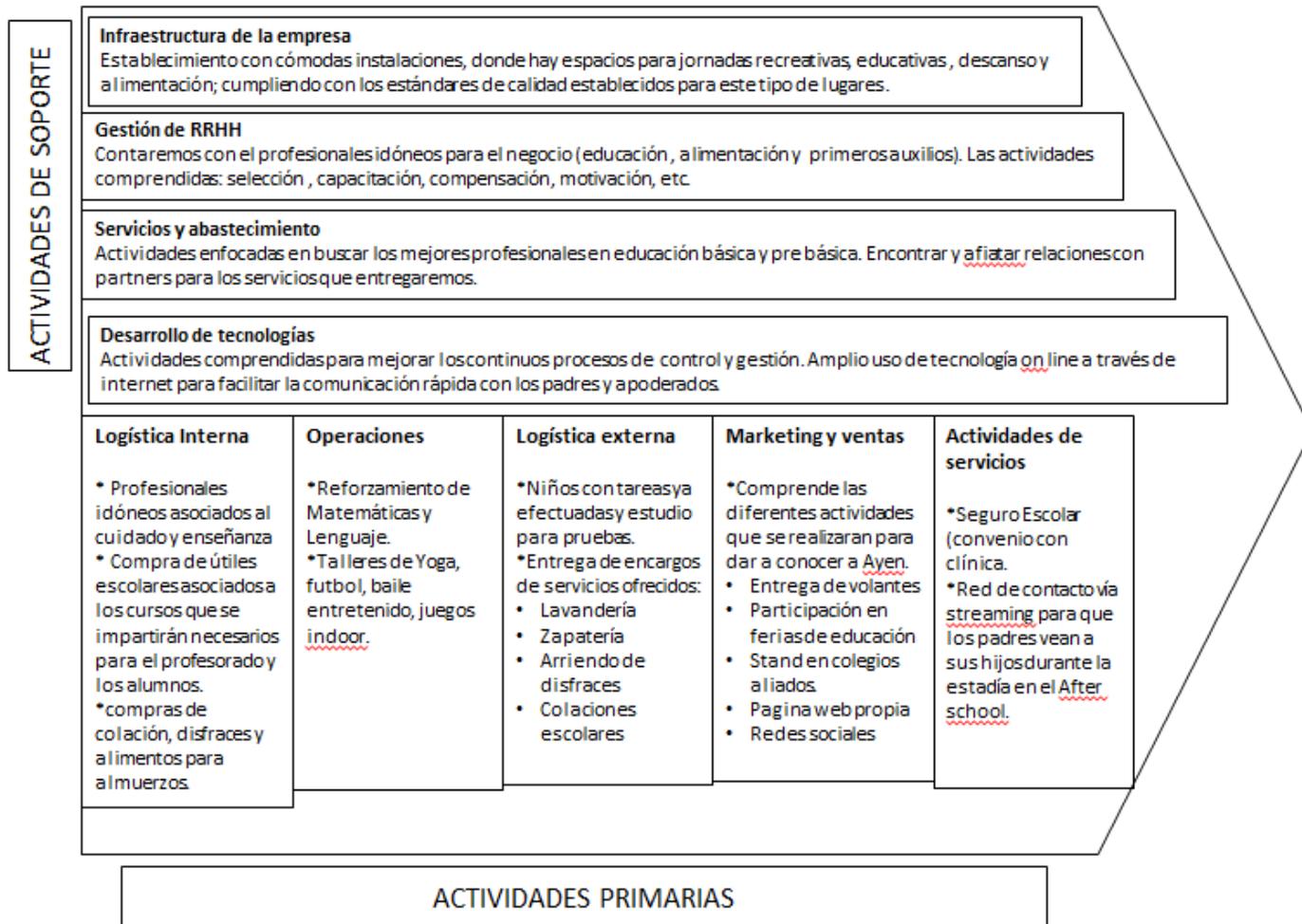
- Crecimiento del 8% a partir del 2° hasta el 5° año, hasta completar la capacidad máxima de 40 niños. En un inicio la capacidad será de 30 niños. El crecimiento será de un 33%, que será dividido por 4 años, obteniendo un 8%.
- Período mar–dic: 1° año de funcionamiento: 30 niños hasta 40 niños en el 5° año.
- Período ene–feb: 1° año de funcionamiento: 15 niños hasta 20 niños en el 5° año.

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

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de Negocios.

5 PLAN DE OPERACIÓN

Con el fin de analizar y hacer referencia a los procesos claves y de apoyo, que permiten generar la oferta de valor a los clientes, se utilizará la cadena de valor adecuada al After School AYEN. Para comenzar, se identificarán las actividades estratégicas, separadas en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.



Fuente: Elaboración propia

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para diferenciarse de la competencia directa en el cuidado de los menores, el After School AYEN ofrecerá desde el comienzo de su funcionamiento la posibilidad de que los clientes realicen encargos asociados a los servicios que se ofrecen, los cuales estarán definidos de la siguiente manera:

- 1.- compra de materiales y/o colaciones para los niños y niñas que asisten al After
- 2.- compra y/o arriendo de disfraces para actividades de los niños/as en otras situaciones (colegio, cumpleaños, fiestas, etc.)
- 3.- llevar ropa a la lavadería de los apoderados.
- 4.- llevar calzado a la zapatería de los apoderados
- 5.- traslado de los niños/as desde el Colegio al after school y/o desde el after school al hogar.

La cantidad de menores que podrá recibir el After School AYEN estará limitado principalmente por el espacio físico del establecimiento.

La casa en la que se establecerá el After School AYEN tiene 140 mt² construidos, distribuidos en sala de estar, comedor, cocina, 4 dormitorios y 4 baños. El espacio disponible para patio es de 110 mt².

Las temporadas de atención considera todo el año con épocas diferenciadas, es decir, desde marzo a diciembre, que es período escolar. Durante los meses de enero y febrero se ofrecerán talleres de verano y en el mes de julio, talleres de vacaciones de invierno.

La decisión de mantener el establecimiento abierto durante todo el año responde a la necesidad de los clientes, padres, familias que trabajan que tienen períodos de vacaciones acotados, 15 días hábiles, y que no necesariamente sus vacaciones coinciden con la de los menores.

Además, el establecimientos estará habilitado durante todo el año en horario diurno, desde las 8:00 hasta las 12:00 hrs para el arriendo, donde se efectuarán clases de zumba, yoga y charlas para vecinos de la comuna de Peñalolen. También, estará disponible los fines de semana para arrendar y efectuar cumpleaños privados de niños.

5.2 Flujo de operaciones

El After School AYEN tendrá un horario de atención para niños de lunes a viernes desde las 13:00 hasta las 20:00 hrs. Este horario se ajusta a la salida de los establecimientos educacionales de los menores con media jornada (salida entre 12:00 a 13:30 hrs) y jornada completa (salida entre 15:00 y 17:00 hrs).

De acuerdo al calendario de la programación indicado más abajo, los menores accederán a los sectores donde le correspondan sus actividades.

Las actividades contempladas son las siguientes:

1.- Descanso: los niños podrán optar entre dormir o hacer lo que ellos gusten para descansar para esto el After School AYEN dispondrá de un espacio cómodo, calido y seguro para que puedan hacerlo en confianza.

2.- Alimentación: Se ofrecerá dos tipos de servicios: uno que contempla almuerzo para los niños que se integran a las 13:00 hrs. al After School y el otro que es la colación para aquellos que se integran después de las 15:00 hrs, donde se entregara un snack liviano y saludable. Todo lo anterior asesorado a través de una Nutricionista quien elaborará una minuta de comida para el mes.

3.- Refuerzo pedagógico: esta actividad es la de mayor importancia para el negocio ya que todo se basa en que el niño dentro de esta jornada efectue sus labores escolares (tareas, trabajos, etc.) y/o estudie para sus pruebas de modo de liberarse de dicha "carga" para cuando comparta con su familia.

4.- Talleres: dispondremos de 4 talleres para que los niños se entretengan de acuerdo a sus preferencias: artístico, musical, yoga y zumba; los que serán impartidos por los propios educadores contratados para el cuidado de los niños.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las actividades semanales del After School AYEN:

Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
13:00-14:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:30-15:00	Libre/ descanso	Libre/ descanso	Libre/ descanso	Libre/ descanso	Libre/ descanso
15:00-17:00	Pendientes escolares / reforzamiento / estudio	Pendientes escolares/ reforzamiento / estudio	Pendientes escolares / reforzamien to/ estudio	Pendientes escolares / reforzamiento / estudio	Pendientes escolares / reforzamiento / estudio
17:00-17:15	Recreo/ colacion	Recreo/ colacion	Recreo/ colaciòn	Recreo/ colación	Recreo/ colacion
17:15-18:15	Taller 1	Taller 1	Taller 1	Taller 1	Taller 1
18:15-18:30	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo
18:30-19:30	Taller 2	Taller 2	Taller 2	Taller 2	Taller 2
19:30-20:00	Libre / descanso	Libre/ descanso	Libre/ descanso	Libre/ descanso	Libre/ descanso

Fuente: Elaboración propia

Durante el tiempo que permanezcan en el establecimiento, los menores estarán a cargo de los profesionales y serán permanentemente monitoreados para seguridad y tranquilidad de los padres y familias. Para esto se dispondrá el servicio de vigilancia de cámaras on line (via streaming) de modo que puedan ver en todo momento en que están sus hijos y niños dentro de las dependencias del After School AYEN.

Cuando los menores lleguen al After School AYEN serán recibidos por personal de turno y los dejarán en la zona habilitada para el descanso, lugar donde podrán dejar sus pertenencias; tendrán sus propios casilleros donde dejaran sus mochilas y otros bolsos con los que carguen.

La alimentación, se entregará tomando en consideración los horarios en que lleguen los niños, los que tengan media jornada se les entregará servicio de almuerzo y para los menores que lleguen posteriormente, una colación.

Las actividades de refuerzo pedagógico abarca la realización de tareas y estudios de las siguientes materias: lenguaje, matemáticas e inglés, pero si los niños deben efectuar trabajos de investigación asociados a ramos como Ciencias Sociales y Naturales, también se efectuará apoyo en éstos, dejando al niño/a con acceso a internet en los computadores habilitados para dicho uso.

Los talleres a los que podrán acceder los menores están definidos considerando las diferentes áreas de interés y serán pensados para niños de entre 5 y 12 años de edad y serán divididos por niveles según su rango etario:

- Nivel 1: entre 5 y 6 años (kínder y primero básico)
- Nivel 2: entre 7 y 9 años (segundo, tercero y cuarto básico)
- Nivel 3: entre 10 y 12 años (quinto, sexto y séptimo básico)

Para los servicios de encargo de compra de materiales que ofrecerá el After School AYEN se establecerá un inventario compuesto por los más habituales que solicitan los colegios. La compra se realizará de manera mensual en proveedores que realicen ventas al por mayor.

Los encargos para servicios de zapatería, lavandería se realizarán en las empresas dedicadas a ello, dado que cuentan con el conocimiento y experiencia necesarios. Se generarán alianzas con locales del sector que entreguen la seguridad de que efectuarán un buen trabajo a un precio preferencial para el After School AYEN.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las operaciones del After School AYEN es necesario contemplar las siguientes actividades:

- Iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos.
- Trámites necesarios para obtener patente municipal.
- Arriendo del inmueble donde se instalará.
- Acondicionamiento y reparaciones necesarias a realizar a la casa.

- Compra de la implementación necesaria para cada una de las áreas pedagógicas: sala de estudio 1 y descanso, sala estudios 2, sala de estudio 3 y sala de juegos indoor.
- Publicación de requerimientos de personal para la posterior contratación.

Los recursos necesarios serán en una primera etapa los relacionados con el financiamiento. La inversión inicial considera todos los gastos necesarios para comenzar la operación y el capital de trabajo. Posteriormente una vez que se encuentre en operación los recursos necesarios serán el financiamiento para cubrir los gastos mensuales y el personal contratados.

Gantt de desarrollo e implementación:

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Arriendo de Establecimiento		X											
Inicio de Actividades			X	X	X								
Trámites Municipales			X	X									
Acondicionamiento y reparación inmueble			X	X	X								
Compra de materiales					X	X	X						
Reclutamiento de Profesionales y personal necesario			X	X	X	X	X						
Jornada de Reconocimiento de lugar y RRHH								X					
Actividades promocionales para dar a conocer <u>After</u>									X	X	X	X	
Apertura													X

Fuente: Elaboración propia

5.4 Dotación

El After School AYEN contará con educadoras, psicopedagoga, nutricionista, manipuladora de alimentos y personal para la realización de encargos y labores de limpieza. También para la administración del establecimiento, un profesional con las capacidades para la ejecución de las actividades relacionados a marketing, recursos humanos y finanzas.

En una primera etapa el After School AYEN requerirá del apoyo legal para iniciar el giro comercial y constitución de la sociedad, para ello contará con los servicios a honorarios de un abogado. También se considerará el trabajo del equipo gestor respecto al arriendo del lugar en que se establecerá. El trabajo que tenga relación con labores de reparaciones, modificaciones, pintura, extracción de escombros, limpieza general, se le encargará a un maestro con experiencia y se le pagará mediante honorarios.

En esta primera etapa también se requerirán los servicios de un profesional informático para que realice la construcción y posterior mantención de la página web del After School AYEN. La creación y mantención de cuentas en redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp, estarán a cargo de la Administración.

Con el objetivo de dar a conocer el comienzo del funcionamiento del After School AYEN, se contrarán a promotores que entreguen volantes en los semáforos cercanos al establecimiento. Posteriormente, cuando inicien las operaciones y puesta en marcha del After School AYEN, se realizarán actividades de marketing de manera regular: promociones en redes sociales y presencia en eventos para la captación de clientes.

Una vez que las operaciones del After School AYEN se encuentren en régimen, habrán dos grupos, el primero compuesto por personal habitual y otro por personal según requerimiento. Esta separación tiene relación con la forma de vínculo laboral ya que el personal habitual serán las personas que mantienen contrato indefinido y el personal según requerimiento a régimen de honorarios. A continuación, el detalle del personal que prestará servicio en el After School AYEN:

Personal habitual	Psicopedagoga, Educadoras, Manipuladora de alimentos, Personal para realización de encargos y labores de limpieza, Administradora
Personal según requerimiento	Nutricionista

6 EQUIPO DEL PROYECTO

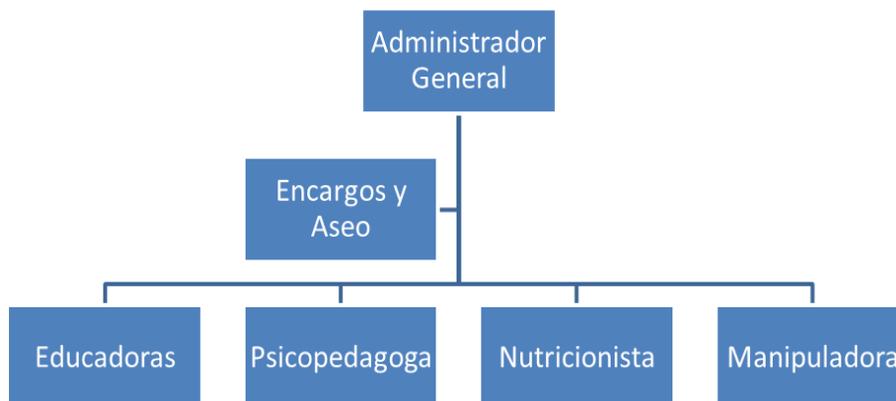
6.1 Equipo gestor

El equipo gestor para llevar a cabo el proyecto estará compuesto por dos amigas Ingenieras Comerciales con sólidos conocimientos en administración y además con la experiencia de ser madres que trabajan, que comprenden la necesidad de otros padres o familias que deben encargar el cuidado de los menores después de la jornada escolar. Se conocieron en la Universidad y han continuado con su amistad por estos 10 años compartiendo sus experiencias como mamás, fue así como se gestó la idea del After School ya que ambas comparten misma problemática de con quien dejar a sus hijas después del Colegio.

- **Carmen Gloria Cornejo Vallejos:** Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile con un MBA en la misma escuela, con 8 años de experiencia en áreas comerciales y de apoyo. Trabaja en Telefonica como Jefa Comercial en la Gerencia Comercial de la Region Metropolitana. Mamá de una niña de 10 años la cual debe dejar al cuidado de sus abuelos maternos en la jornada post colegio.
- **Marcela Paz Tapia Valdivia:** Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile con un MBA en la misma escuela, amplia experiencia en área comerciales trabajando la mayor parte de su carrera en Cajas de Compensación. Actualmente es Subgerente de Servicios Previsionales en Caja de Compensación Los Heroes. Mamá de una niña de 9 años a quien le encarga su cuidado a la asesora del hogar en su jornada post colegio.

6.2 Estructura organizacional

El After School AYEN contará con una estructura organizacional determinada de acuerdo al siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia

La dotación necesaria requerida para las operaciones del After School AYEN será definida a continuación junto a las características, capacidades y competencias de cada uno de ellos:

- Administrador General (1): profesional universitario con formación en el área de administración de empresas. Debe hacerse cargo de la administración completa del After School AYEN efectuando seguimiento a los objetivos establecidos y controlando en correcto funcionamiento de la operación.
- Psicopedagoga (1): profesional de la educación encargada de los temarios del refuerzo educativo diferenciando cada nivel. Apoyo a las Educadoras.
- Educadoras (3 y a partir del segundo año 4): profesionales de la educación con interés y motivación para el trabajo con menores. Profesoras de educación parvularia, básica y de educación física. Deben velar por el cumplimiento, realización de tareas y reforzamiento de los niños durante su estadía en el After School AYEN.
- Manipuladora de alimentos (1): profesional de nivel técnico encargada de la cocina, elaboración de los almuerzos según minuta establecida por Nutricionista.
- Encargos y Aseo (1): La persona en este cargo debe tener licencia de conducir, no es necesario estudios superiores ni una edad establecida.

6.3 Incentivos y compensaciones

El After School AYEN contará con un sistema de incentivos y compensaciones alineado a la estrategia para que permita el logro de los objetivos de ser un establecimiento seguro y confiable para que los padres, familias y personas a cargo de niños lo elijan por sobre la competencia para el cuidado de los menores y además satisfacer las necesidades de encargos y servicios varios que quitan tiempo y a la vez signifiquen un aumento en los ingresos del After School AYEN.

A los empleados del After School AYEN se les pagará sueldos y compensaciones que serán igual o mayor a los de mercado y con beneficios adicionales (días libres, seguro complementario, afiliación a una Caja de Compensación). También se les entregará programas de capacitación a través de cursos e-learning, donde se utilizaran franquicias SENCE.

Se revisará de manera anual el desempeño de cada trabajador para evaluar su continuidad, como así también las oportunidades de mejora para capacitaciones que sean consideradas necesarias. Esta Evaluación de Desempeño será informada al inicio del año, se realizará feedback cada 3 meses y según avances, y de acuerdo a las utilidades de la empresa se les entregará un Bono Anual.

También se evaluará la entrega de un incentivo variable a la persona responsable de los Encargos, si aumenta la cantidad de encargos establecidos como mínimo. La idea es que este incentivo lo motive a promocionar los servicios con los apoderados del After School AYEN.

Por último, se ofrecerá como beneficio, un descuento de 10% en la mensualidad a los hijos/as del personal que asistan al After School AYEN.

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

Los supuestos que se utilizarán para la evaluación financiera del proyecto que buscan dar consistencia al plan y sustentabilidad respecto de los objetivos y estrategias planeadas son los siguientes:

- 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

El After School AYEN tendrá los siguientes conceptos de ingresos: matrículas, 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 (cumpleaños temáticos). Detallados en la Tabla de ingresos a continuación:

Ventas (Fuentes de Ingresos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matricula	7.500.000	8.351.100	9.298.783	10.354.009	11.528.982
Mensualidad (marzo - diciembre)	63.000.000	70.149.240	78.109.776	86.973.673	96.843.446
Mensualidad (enero - febrero)	6.900.000	7.683.012	8.554.880	9.525.688	10.606.663
Servicios de encargos					
Lavandería	468.000	521.109	580.244	646.090	719.408
Zapatería	234.000	260.554	290.122	323.045	359.704
Arriendo o compra de disfraces	279.500	311.218	346.535	385.859	429.647
Compra de colaciones	1.014.000	1.129.069	1.257.195	1.399.862	1.558.718
Compra de mercadería	1.170.000	1.302.772	1.450.610	1.615.225	1.798.521
Compra de materiales	936.000	1.042.217	1.160.488	1.292.180	1.438.817
Traslado desde Colegio / hacia Hogar	1.300.000	1.447.524	1.611.789	1.794.695	1.998.357
Arriendo dependencias					
Semana diurno	8.000.000	8.248.000	8.503.688	8.767.302	9.039.089
Fin de semana	11.520.000	11.877.120	12.245.311	12.624.915	13.016.288
Realización Eventos	15.360.000	15.836.160	16.327.081	16.833.220	17.355.050
Total de Ingresos	117.681.500	128.159.094	139.736.502	152.535.765	166.692.690

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estimación de egresos

Los egresos del After School AYEN estarán determinados por los siguientes ítems detallados en la siguiente Tabla de egresos:

Egresos (Años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	11.400.000	11.753.400	12.117.755	12.493.406	12.880.701
Servicios básicos (luz, agua, gas)	3.960.000	4.082.760	4.209.326	4.339.815	4.474.349
Calefacción, Aire Acondicionado	4.800.000	4.948.800	5.102.213	5.260.381	5.423.453
Internet, telefonía fija, televisión por cable	480.000	494.880	510.221	526.038	542.345
Sistema de seguridad ADT	600.000	618.600	637.777	657.548	677.932
Remuneraciones del personal fijo	47.136.000	49.341.289	50.870.869	52.447.866	54.073.749
Remuneraciones del personal part time	2.400.000	2.474.400	2.551.106	2.630.191	2.711.727
Remuneración a Honorarios (abogado)	250.000	257.750	265.740	273.978	282.472
Publicidad y promoción	4.901.326	5.053.267	5.209.918	5.371.426	5.537.940
Patentes y otros	1.300.000	1.340.300	1.381.849	1.424.687	1.468.852
Total de Egresos	77.227.326	80.365.446	82.856.775	85.425.335	88.073.520

Fuente: Elaboración propia

7.4 Plan de inversiones: Monto total necesario para el negocio

El plan de inversiones consistirá en un inicio a los recursos necesarios para la puesta en marcha, detallados a continuación y separados en activable y no activable:

Inversión Activable	Cantidad	Precio	Monto
Mobiliario (sillas, mesas, repisas)	30	100.000	3.000.000
Televisores	5	200.000	1.000.000
DVD	3	100.000	300.000
X - box	1	350.000	350.000
Equipos de música	3	100.000	300.000
Cámaras	10	65.000	650.000
Climatizadores	5	500.000	2.500.000
			8.100.000
Inversión No Activable	Cantidad	Precio	Monto
Pasto sintético	1	1.750.000	1.750.000
Decoración	1	1.200.000	1.200.000
Arreglos varios	1	2.500.000	2.500.000
Constitución legal y escritura	1	450.000	450.000
			5.900.000
Total Inversión			14.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.5 Proyecciones de Estados de resultados

El horizonte de proyección se considerará a 5 años plazo y a continuación el detalle por mes para el primer año:

Proyección de Estado de Resultado Mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	0	0	7.026.391	7.026.391	14.052.775	14.052.775	14.052.775	14.052.775	14.052.775	14.052.775	14.052.775	14.052.775
Costos	0	0	415.500	415.500	415.500	415.500	415.500	415.500	415.500	415.500	415.500	415.500
Ganancia Bruta	0	0	6.610.891	6.610.891	13.637.275							
Margen contribución			94%	94%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
GAV	6.738.659	2.159.333	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933	7.112.933

Arriendos	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000
Serv. básicos	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000
Gtos Var fijos	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
Remuneraciones			4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600
Honorarios	250.000											
Public y promoc	3.185.326	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000
Patentes y otros	1.300.000											
Depreciación	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333
Resultado Antes de Impuestos	-6.738.659	-2.159.333	-502.042	-502.042	6.524.342							

Fuente: Elaboración propia

Proyección para los 5 años

Proyección de Estado de Resultado Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	117.681.500	128.159.094	139.736.502	152.535.765	166.692.690
Costos	4.155.000	4.487.400	5.151.526	5.736.121	6.387.056
Ganancia Bruta	113.526.500	123.671.694	134.584.976	146.799.644	160.305.634
Margen contribución	96%	96%	96%	96%	96%
GAV	80.027.322	83.165.442	85.656.771	88.225.331	90.873.516
Arriendos	11.400.000	11.753.400	12.117.755	12.493.406	12.880.701
Servicios básicos	3.960.000	4.082.760	4.209.326	4.339.815	4.474.349
Gastos Varios fijos	5.880.000	6.062.280	6.250.211	6.443.967	6.643.730
Remuneraciones	49.536.000	51.815.689	53.421.975	55.078.056	56.785.476
Honorarios	250.000	257.750	265.740	273.978	282.472
Publicidad y promoción	4.901.326	5.053.267	5.209.918	5.371.426	5.537.940
Patentes y otros	1.300.000	1.340.300	1.381.849	1.424.687	1.468.852
Depreciación	2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996
Resultado Antes de Impuestos	33.499.178	40.506.252	48.928.206	58.574.314	69.432.118
Impuestos	8.542.290	10.936.688	13.210.615	15.815.065	18.746.672
Resultado del Ejercicio	24.956.888	29.569.564	35.717.590	42.759.249	50.685.446

Fuente: Elaboración propia

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

El Flujo de caja del proyecto tiene un horizonte de evaluación de 5 años

Proyección de Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de Impuestos		24.956.888	29.569.564	35.717.590	42.759.249	50.685.446
Depreciación		2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996
Inversiones						
Inversión Activo fijo	-14.000.000					
Inversión Capital de Trabajo	-8.968.745	-4.612.677	-6.148.026	-7.041.659	-7.926.197	0
Devolución Capital de Trabajo						34.697.303
Inversión Reposición (50%)		-1.399.998	-1.399.998	-1.399.998	-1.399.998	-1.399.998
Flujo de Caja	-22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	86.782.747
Valor de Liquidación						1.689.429
Flujo de Caja + VL	-22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	88.472.175
Flujos a descontar	- 22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	88.472.175

Fuente: Elaboración propia

7.7 Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento que se utiliza para la evaluación del proyecto, será determinada por la siguiente fórmula de CAPM:

CAPM formula

$$E(R_i) = R_f + \beta_i[E(R_M) - R_f]$$

$E(R_i)$ = expected return on an asset i

R_f = risk-free rate

β_i = beta of asset i; a measure of systematic risk

$E(R_M)$ = expected return on the market portfolio that contains all assets

$E(R_M) - R_f$

= Market risk premium, a measure of the excess return of the market portfolio over the risk-free rate

La fórmula anterior, compuesta por las variables detalladas a continuación:

Beta industria sin deuda	1,09
Tasa libre de riesgo	4,07%
PRM	7,46%
Premio por liquidez	3%
Premio por startup	2%
Tasa de descuento	17,20%

Fuente: Elaboración propia

Beta industria sin deuda = 1.09 (Fuente: Aswath Damodaran, Beta desapalancado industria educación para mercados emergentes)

Tasa de mercado = 11.53% (Fuente: Rentabilidad IPSA, promedio 10 años)

Tasa libre de riesgo = 4.07% (Fuente: Banco Central, Bono a 5 años en pesos)

PRM = Tasa de mercado – Tasa libre de riesgo = 11.53% - 4.07% = 7.46%

Premio por liquidez = 3% (Fuente: Universidad de Chile)

Premio por star up = 2% (Fuente: Universidad de Chile)

Como resultado se obtuvo la tasa de descuento 17.2%

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

Utilizando los flujos proyectados de caja y la tasa de descuento calculada anteriormente, el Valor Actual Neto del proyecto que se obtuvo fue el siguiente:

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

Valor Actual Neto del Proyecto, calculado con la tasa 17,2% = \$ 91.547.024.-

La Tasa Interna de Retorno: TIR = 111%

El Retorno sobre la Inversión: ROI = 399%

El Payback, tiempo que demorara el proyecto en recuperar la inversión inicial, es de 3 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos a descontar	- 22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	88.472.175
Payback	- 22.968.745	-1.224.536	23.597.001	53.672.930	89.905.980	178.378.155

Fuente: Elaboración propia

7.9 Valor residual

Inversión Activable	Cantidad	Precio	Monto	Vida útil	Valor residual después de 5 años	Valor de liquidación después de Impuesto
Mobiliario (sillas, mesas, repisas)	30	100.000	3.000.000	7	857.143	625.714
Televisores	5	200.000	1.000.000	7	285.714	208.571
DVD	3	100.000	300.000	7	85.714	62.571
X - box	1	350.000	350.000	7	100.000	73.000
Equipos de musica	3	100.000	300.000	7	85.714	62.571
Camaras	10	65.000	650.000	7	185.714	135.571
Climatizadores	5	500.000	2.500.000	7	714.286	521.429
			8.100.000		2.314.286	1.689.429

Fuente: Elaboración propia

7.10 Balance proyectado

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja	93.691.186	100.668.630	108.256.435	116.695.775	125.966.408
Inventarios	4.155.000	4.487.400	5.151.526	5.736.121	6.387.056
Total Activos Corrientes	97.846.186	105.156.030	113.407.961	122.431.896	132.353.464
Activo fijo	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Depreciación acumulada	-2.799.996	-5.600.000	-8.400.000	-11.200.000	-14.000.000
Total Activos No Corrientes	11.200.004	8.400.000	5.600.000	2.800.000	0
Total Activos	109.046.190	113.556.030	119.007.961	125.231.896	132.353.464
Pasivos					
Cuentas por pagar	4.155.000	4.487.400	5.151.526	5.736.121	6.387.056
Remuneraciones por pagar	49.785.972	52.073.439	53.687.715	55.352.034	57.067.948
Otros pasivos corrientes	27.441.326	28.292.007	29.169.059	30.073.300	31.005.572
Total Pasivos	81.382.298	84.852.846	88.008.300	91.161.455	94.460.576
Patrimonio					
Capital	11.200.004	8.400.000	5.600.000	2.800.000	0
Utilidad	16.463.888	20.303.184	25.399.661	31.270.441	37.892.888
Utilidad acumulada	16.463.888	36.767.071	45.702.844	56.670.101	69.163.329
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

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.-

Capital de Trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos			7.026.391	7.026.391	14.052.775	14.052.775
Egresos	6.505.326	1.926.000	7.295.100	7.295.100	7.295.100	7.295.100
Costo de venta			415.500	415.500	415.500	415.500
Arriendos	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000
Remuneraciones			4.953.600	4.953.600	4.953.600	4.953.600
Honorarios	250.000					
Publicidad y promoción	3.185.326	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000
Patentes y otros	1.300.000					
Servicios básicos	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000
Gastos Varios fijos	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
Saldo	- 6.505.326	- 1.926.000	- 268.709	- 268.709	6.757.675	6.757.675
Saldo Acumulado	- 6.505.326	-8.431.326	-8.700.035	-8.968.745	-2.211.069	4.546.606

Fuente: Elaboración propia

7.12 Fuentes de financiamiento (montos y términos)

El proyecto del After School AYEN será financiado por tres socios capitalistas, cada uno aportando el 33.3%, para la inversión y capital de trabajo.

Inversión	\$ 14.000.000
Capital de Trabajo	\$ 8.968.745
Total Inversión	\$ 22.968.745
Cada Socio Capitalista	\$ 7.656.248

Fuente: Elaboración propia

8 RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos considerados como críticos en el After School AYEN son los siguientes:

Tipo	Riesgo	Plan de mitigación
Internos	Un bajo conocimiento de los clientes o mala reputación en el mercado de los after school, sería lapidario ya que no se tendría la demanda necesaria para cubrir costos.	Mantener informado al cliente; invitándolo a vivir la experiencia del día a día de modo presencial en el After. Políticas de puertas abiertas para los padres, madres o persona responsable del niño.
	A través del tiempo se vea una baja calificación en el personal contratado, lo que tenga como consecuencia una constante rotación por reemplazo, por lo que finalmente, no se generen lazos de confianza entre apoderados y educadores a cargo de los niños/as.	Capacitar constantemente al profesional contratado, ofreciéndole también incentivos para la capacitación y posterior fidelización con After School.
Externos	Permisos y reglamentación: la no obtención de los permisos necesarios para la apertura del establecimiento es uno de los principales riesgos que se enfrentan.	Contratación a honorario de una persona experta para la correcta ejecución de estos procedimientos.
	Baja demanda o la no cobertura de la cantidad mínima de niños con el que el Establecimiento puede funcionar cubriendo sus costos.	Se aplicaran descuentos y promociones para atraer clientes. Aupicios con rostros conocidos que nos recomienden en las redes sociales que dispondremos para darnos a conocer.
	Aumento de ofertas de after school en el sector, lo que hace que la competencia sea más fuerte.	Creación de un club de fidelización, entregando beneficios en otros servicios (alianzas)

9 PROPUESTA INVERSIONISTA

El financiamiento del Proyecto del After School AYEN, será realizado por los aportes personales de tres socios, donde la inversión más el capital de trabajo serán financiados en un 33,33% por cada uno.

Proyección de Flujo del inversionista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de Impuestos		24.956.888	29.569.564	35.717.590	42.759.249	50.685.446
Depreciación		2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996
Inversiones						
Inversión Activo fijo	-14.000.000					
Inversión Capital de Trabajo	-8.968.745	-4.612.677	-6.148.026	-7.041.659	-7.926.197	0
Devolución Capital de Trabajo						34.697.303
Inversión Reposición (50%)		-1.399.998	-1.399.998	-1.399.998	-1.399.998	-1.399.998
Flujo de Caja	-22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	86.782.747
Valor de Rescate						1.689.429
Flujo de Caja + VR	-22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	88.472.175
Flujos a descontar	-22.968.745	21.744.209	24.821.536	30.075.929	36.233.050	88.472.175
Flujos del Inversionista (33%)	-7.656.248	7.248.070	8.273.845	10.025.310	12.077.683	29.490.725

Fuente: Elaboración propia

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 analizar la factibilidad de establecer y aperturar un After School en la comuna de Peñalolen con una ubicación estratégica cerca de cuatro colegios particulares cuyas jornadas escolares finalizan antes de la jornada laboral de los padres, familias o personas responsables de los menores.

El modelo de estudio presentado fue la Oportunidad del Negocio, Análisis del mercado, planes de Marketing, Operacional y Financiero. Acabando con 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 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 menores estén en el establecimiento.

Los principales estados financieros del negocio muestran que los resultados futuros serán positivos permitiendo así el robusto crecimiento del negocio. Los supuestos utilizados en la evaluación financiera del proyecto fueron los siguientes: Horizonte Temporal de 5 años. Factor de Crecimiento: 8% anual constante desde el 2° hasta el 5° año, totalizando un 33%. Los ingresos y costos considerarán un aumento del 3,1% de IPC en los precios y un aumento de 8% en las cantidades constante desde el 2° hasta el 5° año. Impuesto a la renta para el 1° año de 25,5% y desde el 2° hasta el 5° año de 27%.

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.

11 **BIBLIOGRAFIA Y FUENTES**

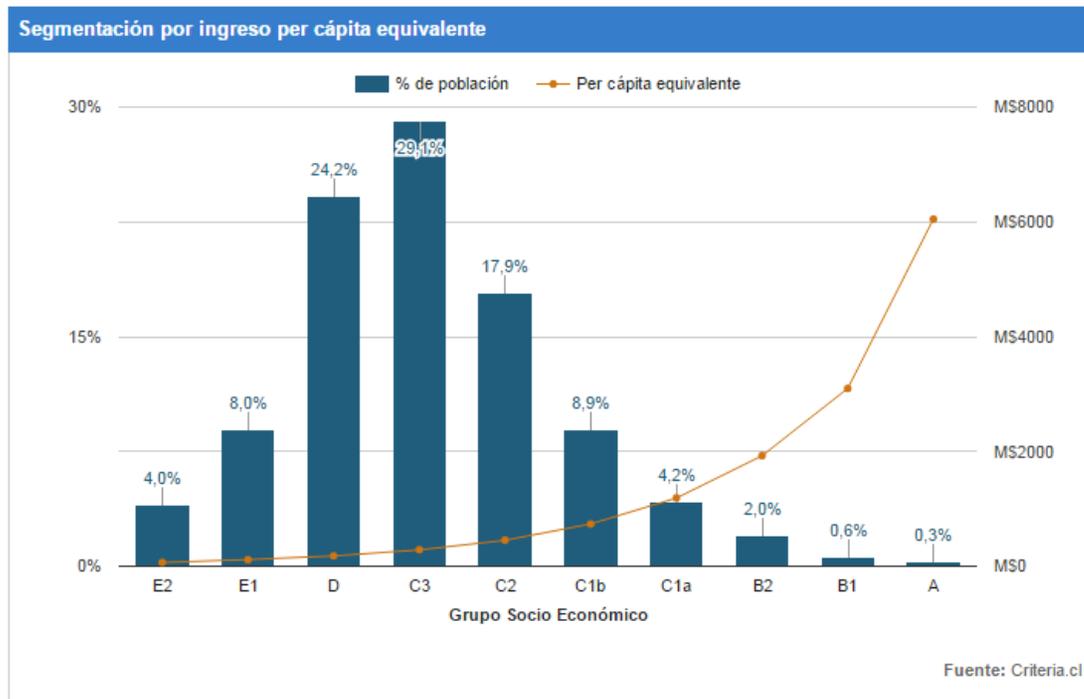
- Páginas y diversos sitios web sobre After School, tanto nacionales como extranjeros:
<http://chilepais.bligoo.cl/content/view/853683/Modalidad-de-los-after-school-ahora-tambien-surge-para-los-preescolares.html#.WMcRrG-GPIU>
<http://diario.latercera.com/2014/09/06/01/contenido/tendencias/26-172505-9-after-school-entre-la-casa-y-el-colegio.shtml>
<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%).

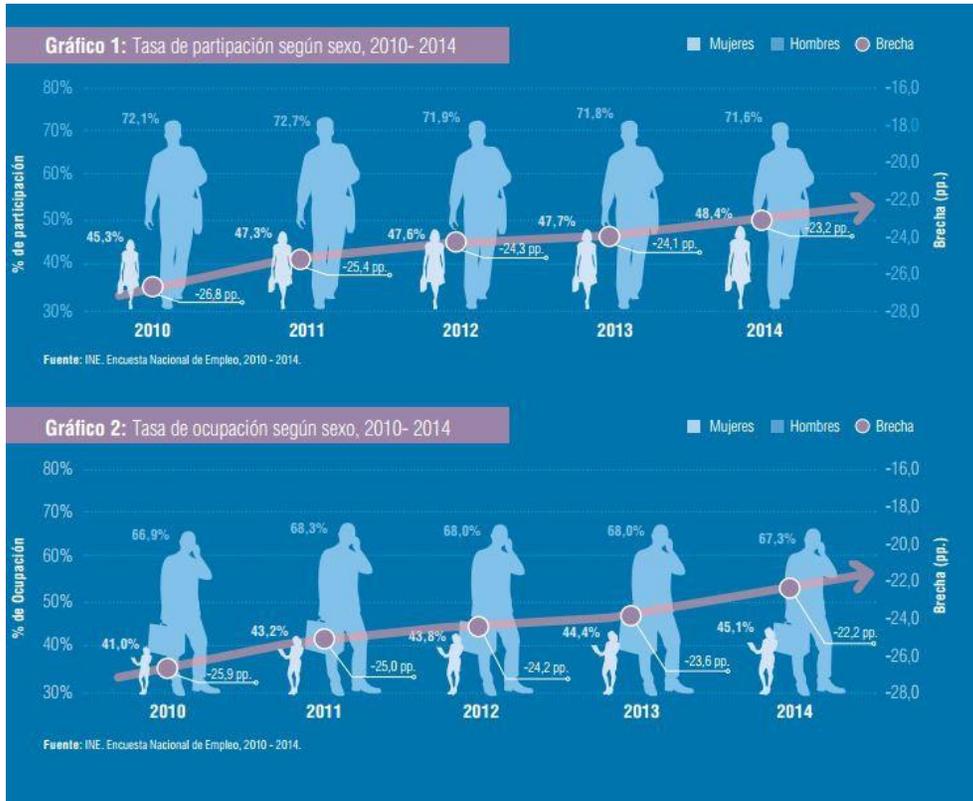
7.- Entre los factores a considerar por los encuestados respecto a un lugar donde puedan dejar a los menores después de la jornada escolar, en orden de importancia, son los siguientes:

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.

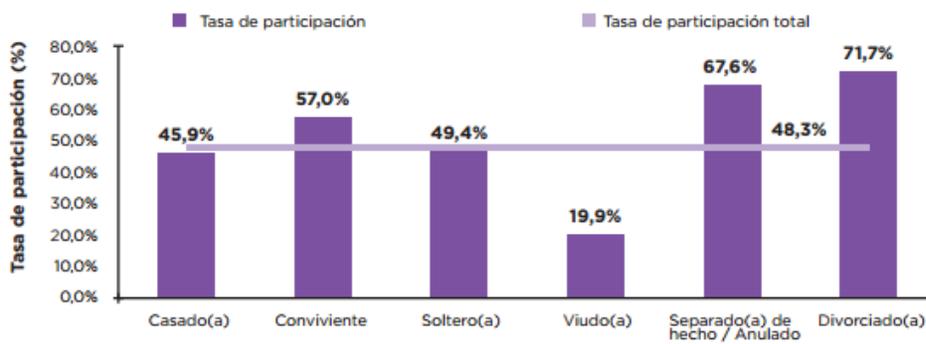


Gráfico 1: Tasa de participación laboral de mujeres según estado conyugal Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo, trimestres DEF 1986-2010

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



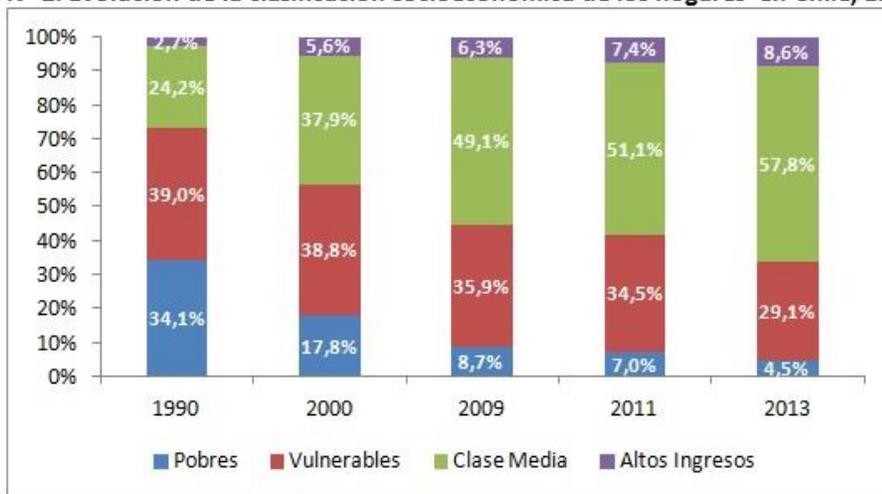
Fuente: Ferreira et. al. (2012), página 117.

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,

