



“HAPPY SHARE”

PARTE II

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

Alumno: Víctor Augusto Crespo Astudillo

Profesor Guía: Rolf Weinreich Balze.

Santiago, Abril 2017

Tabla de contenido

1.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	1
2.	ANALISIS DE LA INDUSTRIA y COMPETIDORES	2
3.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	2
4.	PLAN DE MARKETING	4
5.	PLAN DE OPERACIONES	4
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	5
5.2.	Flujo de operaciones	6
5.2.1	Procesos Internos.....	6
5.2.2	Procesos de cara al cliente.....	7
5.3.	Plan de desarrollo e implementación	7
5.4.	Dotación	9
6.	EQUIPO DEL PROYECTO.....	10
6.1.	Equipo gestor	10
6.2.	Estructura organizacional	11
6.2.1	Oficina Corporativa.....	11
6.2.2	Estructura de los Centros	12
6.3.	Incentivos y compensaciones	12
7.	PLAN FINANCIERO	14
7.1.	Supuestos	14
7.2.	Estimación de Ingresos del Proyecto	15
7.3.	Estado de Resultado	15
7.4.	Inversiones.....	16
7.4.1	Inversión Inicial.....	16
7.4.2	Inversiones en Activo Fijo.....	17
7.4.3	Inversión en Capital de Trabajo	18
7.5.	Financiamiento	19
7.6.	Balance General.....	19
7.7.	Flujo de Caja proyecto Puro	20
7.8.	Flujo de Caja proyecto Financiado.....	20
7.9.	Evaluación Financiera	21
7.9.1	Cálculo tasa de descuento.....	21
7.10.	Evaluación del Proyecto	22
7.10.1	Evaluación Liquidando la Empresa.....	22

7.10.2	Evaluación vendiendo la Empresa.....	22
7.11.	Análisis de Sensibilidad	23
7.11.1	Caso 1. Análisis cambiando la tasa de ocupación de los Centros.....	23
7.11.2	Caso 2. Análisis modificando la cantidad de Centros.....	24
8.	RIESGOS CRITICOS	24
8.1.	Riesgo de Financiamiento.	24
8.2.	Riesgo de la Industria.	24
8.3.	Riesgo Legal.....	24
8.4.	Riesgo Operacional.	25
9.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA.....	25
10.	CONCLUSIONES	26
11.	BIBLIOGRAFÍA	27
12.	Índice de Figuras.....	28
13.	Índice de Tablas.....	28
14.	Índice de Anexos.....	30

RESUMEN EJECUTIVO

El ingreso de la mujer al campo laboral, la modernización de la familia y en particular los cambios sociales que afectan a los hijos, han resentido la ausencia de la mujer en el núcleo familiar, la que hasta ese momento se hacía cargo de la formación y educación de los hijos. Las mujeres han mantenido sus responsabilidades familiares lo que implica un aumento en su carga diaria de obligaciones debido a que también tienen que responder en las responsabilidades profesionales. Este cambio ha traído beneficios económicos a la familia, pero con el costo de la ausencia de la mujer del hogar. Esta nueva manera de concebir el mundo, ha generado oportunidades de negocios en la demanda de servicios personales (servicios domésticos, salas cunas, profesores particulares, entre otros).

En este momento, se hace necesario empresas profesionales proveedoras de servicios calificadas y flexibles para atender los servicios personales que se demandan. Este Plan de Negocios recoge estas necesidades y plantea una organización para dar respuesta a padres y madres trabajadores, que necesitan dejar sus hijos al cuidado de terceros para la co-formación y entretenimiento en el tiempo después del horario de clases, en espacios seguros que permiten el cuidado y desarrollo integral de cada niño.

Happy Share, quiere ser un referente en la industria de las guarderías infantiles en Chile en el segmento de los *after school*, atendiendo la creciente demanda de este tipo de servicios, extendiendo la limitada oferta existente en el Gran Santiago. Además, quiere ser reconocida como “un espacio entretenido, acogedor y seguro para los niños y niñas, donde puedan explotar sus habilidades y capacidades con una guía especializada”.

Se reconoce posible el ingreso de Happy Share al mercado, con un escalamiento progresivo, en un plazo de ocho años con una cadena de 11 centros instalados, alcanzando ventas por dos mil millones de pesos chilenos anuales a contar del noveno año de operación, permitiendo ganancias perdurables a sus socios.

La evaluación del proyecto tiene un horizonte de 10 años, considerando una inversión inicial de \$239,2 millones, aportado por los socios durante los primeros tres años. La rentabilidad considera una TIR de 26,13% y un VAN de \$180,6 millones a una tasa de descuento de 15,16%.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

La vida moderna ha traído diferentes cambios en la sociedad, uno de los más importantes es la incorporación de la mujer al campo laboral¹ y su creciente participación como jefa de hogar² llegando a un 36,38% según el Censo 2012 y que corresponde a un incremento de un 5% en los últimos 10 años, la mujer moderna ha dejado su rol de protectora de la familia y formadora de los hijos. Esta condición ha propiciado nuevas oportunidades de negocios³, entre las que se encuentran las asesoras del hogar, clases particulares y los *after school* entre otros. Se realizaron tres encuestas con un intervalo de un año con el fin de obtener información acerca de esta tendencia y las necesidades que se han producido. La primera encuesta, se muestra completamente en el ANEXO 44, mientras en el ANEXO 3 se muestran las respuestas tabuladas que confirman la hipótesis de la necesidad que tienen las familias de un aliado para apoyarlos en el cuidado y la formación de sus hijos una vez terminada la jornada escolar, un 74% estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicio y un 90% lo prefiere cerca del hogar. La encuesta 2 que se detalla completamente en el ANEXO 45 y en el ANEXO 4 se muestra la tabulación de los principales resultados, donde los posibles clientes valoran un servicio de cuidado de sus hijos que los apoye en los deberes escolares además de apoyarlos en la formación de hábitos sociales dejando mayor tiempo a los padres para compartir con los hijos, el tiempo es un elemento muy valorado que se detectó en las preguntas abiertas que se detallan en el ANEXO 5, también se detectó que más de un 50% de los encuestados dedica menos de una hora a estudiar con sus hijos. El 91,2% son padres o madres trabajadores y además en el 81% de los casos ambos padres trabajan. La tercera encuesta fue vía telefónica para precisar de mejor forma las necesidades y expectativas de los posibles clientes la que se detalla en el ANEXO 6. Los elementos más valorados son: **cuidado de sus hijos, servicio de alimentación, asistencia en emergencias médicas**, en segundo lugar, **soporte académico, acompañar a sus hijos a trámites varios** y en tercer, lugar **una variedad de actividades para cubrir el tiempo de ocio**. Un 51,6% utilizaría este servicio solo algunos días a la semana.

La pregunta abierta sobre que otros servicios complementarios desearían es: seguridad en la infraestructura, servicio de monitoreo en línea y talleres de idiomas.

Con toda esta información, es posible establecer que existe una oportunidad de negocios para el servicio de *after school* donde *Happy Share* tiene la oportunidad de ser un actor relevante.

En mayor detalle podrá ser encontrado en la Parte I de este Plan de Negocios.

¹ ANEXO 1. Participación de la mujer en la fuerza laboral chilena

² INE Síntesis Censo 2012-2002

³ ANEXO 2. Información de mercado de Asesoras del Hogar y Clases Particulares

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA y COMPETIDORES

El análisis del macro entorno, muestra que Chile es un país con una política y una economía estable, donde los servicios personales decrecen en menor proporción que el PIB del país si este decrece, como se mencionó anteriormente la creciente participación de la mujer en el campo laboral chileno y abordar tempranamente las posibles regulaciones para esta industria permitiría a Happy Share ingresar con éxito y convertirse en un referente generando una marca reconocida y de confianza, un detalle de este análisis se muestra en el ANEXO 7.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que Los proveedores tienen un BAJO poder de negociación porque son insumos genéricos, la amenaza de nuevos entrantes es ALTA porque es un mercado no regulado por lo que las barreras de entrada son bajas, la amenaza de servicios sustitutos es MEDIA porque existen servicios que en conjunto pueden reemplazar este servicio, el poder de negociación de los cliente es ALTO porque su costo de cambio es bajo y la permanencia solo depende de la percepción que tiene del servicio, la rivalidad de los competidores es MEDIA principalmente porque algunos competidores llevan sobre cinco años en la industria y ya comienzan a ser reconocidos pero, aún son emprendimientos personales, un análisis detallado se muestra en el ANEXO 8. Se identificaron los siguientes factores de demanda, el **sentimiento de culpabilidad** de los padres por dejar a sus hijos con terceras personas, la **escasez de tiempo** para compartir con sus hijos actividades extra escolares, y los **trastornos conductuales y problemas sociales** de los niños y niñas producto de la modernización de la familia. Existe una gran cantidad de competidores con emprendimiento personales, pero no existe información o cifras formales respecto del funcionamiento que permitan realizar un análisis de ellos, por esta razón fue necesario realizar un trabajo de campo entrevistando a 14 competidores de las comunas objetivo. Estas entrevistas tuvieron como objetivo obtener información que permitió clasificar a los diferentes competidores, generando una tabla con las fortalezas y debilidades de estos, pudiendo renquearlos según sus servicios ofrecidos y flexibilidad de prestaciones, las tablas con los resúmenes se pueden observar en la parte I de esta Tesis, además en los ANEXOS 9, 10 y 11 se muestran los instrumentos utilizados para obtener la información.

Se puede concluir, que los competidores son atomizados y resuelven en general el problema del cuidado de los niños y niñas, pero no se hacen cargo de la formación de hábitos ni del desarrollo de actividades especiales para cada segmento de niños que atienden, en particular el servicio de acompañar a los niños a tramites particulares, ninguno lo ofrece.

En mayor detalle podrá ser encontrado en la Parte I de este Plan de Negocios.

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa será constituida como una Sociedad por Acciones debido a la flexibilidad de su manejo tributario.

La **Misión** “*Brindar un espacio entretenido, acogedor y seguro para los niños y niñas, donde puedan explotar sus habilidades y capacidades con una guía especializada*”. La **Visión** “*Ser reconocidos como una organización especialista en aumentar la felicidad de las familias chilenas con niños y niñas en etapa escolar y pre-escolar*”, además cuenta con tres valores que son el pilar fundamental de la propuesta de valor, los **valores RIE: Respeto, Innovación y Entretención**.

Se identificaron tres factores críticos de éxito, i) contar con el financiamiento para los primeros 3 años, ii) contar con contratos favorables de los inmuebles y iii) contar con administradores competentes para liderar los Centros, porque este servicio está basado en la confianza.

La propuesta de Valor es “entregar a sus clientes un servicio profesional e integral de cuidado y co-formación de sus hijos en un ambiente seguro y entretenido”, para ayudar a identificar de mejor forma esta propuesta se utilizó la herramienta del *Early Adopter* que se detalla en el ANEXO 12. Los clientes son padres y madres con hijos entre 4 y 11 años de edad de las comunas AB, C1a, C1b y C2 que trabajan fuera del hogar, dejando a sus hijos al cuidado de terceras personas, estos padres tienen la necesidad del apoyo en la resolución de los conflictos sociales y cognitivos de sus hijos. Los usuarios son los hijos de estos padres que necesitan potenciar sus habilidades sociales. Las actividades claves son la gestión de recursos humanos y la metodología de formación de hábitos, un detalle del modelo Canvas se encuentra en la parte I de esta Tesis.

La estrategia de crecimiento se realizará implementando un Centro por año los primeros cinco años, comenzando en Las Condes, a partir del sexto año se instalarán dos Centros por año terminado el octavo año en La Florida y Maipú, esto llevará a completar un total de 11 Centros distribuidos en las diferentes comunas: Las Condes (2), Ñuñoa (2), Santiago (2), La Reina (2), Providencia (1), La Florida (1), Maipú (1).

Como reflejo de los valores corporativos la empresa cuenta con una matriz RSE la que se detalla en el ANEXO 13, el principal objetivo de esta matriz es integrar a la como un miembro activo y responsable en la comunidad donde se inserta.

En mayor detalle podrá ser encontrado en la Parte I de este Plan de Negocios.

4. PLAN DE MARKETING

Se realiza una estrategia de segmentación utilizando principalmente las variables geográficas y psicográficas, para identificar a los actores relevantes, encontrando que, para este tipo de servicio existen los clientes que tienen la necesidad del cuidado de sus hijos y los usuarios que son los que reciben el servicio prestado y que son los influenciadores para seguir tomándolo.

Los principales clientes se ubican en 7 comunas y la cantidad total de usuarios estimados entre 4 y 11 años de edad son 219.410 los que representan un mercado potencial de 102.934, el detalle de esta estimación se encuentra en el ANEXO 14 y ANEXO 15.

El posicionamiento se realizará tomando las respuestas de las encuestas de preferencia, se realizará un ranking con los atributos más apreciados por los clientes y como lo satisfacen los competidores, con ello se realizará un mapa de índice de valor percibido (IVP) para ayudar a determinar el precio de los servicios ofrecidos por Happy Share. Se definen tres ejes de valor que se dedujeron de las encuestas de preferencia, **seguridad** de las instalaciones y de la permanencia de los usuarios en ellas, **colaboración** a los clientes en la co-formación de sus hijos, **disponibilidad** de planes flexibles para satisfacer a los clientes.

El servicio se entregará en instalaciones especialmente habilitadas que tienen en promedio 220m² construidos y 450m² totales, teniendo todos los servicios base disponibles y los servicios adicionales contratados por los clientes en cada uno de los Centros, al interior de los Centros existirá una separación en tres grupos, de 4 a 6 años, de 7 a 9 años y de 10 a 11 años.

La estrategia de comunicación y ventas se realizará con **marketing directo** vía correos electrónicos, **relaciones públicas** usando redes sociales y con un promotor para generar convenios, **publicidad** a través de SEM, SEO y la página WEB, mostrando el logo corporativo y proyectando una realidad aumentada de las instalaciones para llamar la atención de los clientes, se realizará una **promoción** de prueba gratis con cupos y tiempo limitado, el modelo de ventas será de tipo relacional en los Centros. La estimación de la demanda nace del mercado objetivo estimado, ponderado por los factores de utilización y contratación obtenidos de las encuestas de preferencia, llegando a un total de 36.364 usuarios en las 7 comunas objetivo. La proyección de ingresos es proporcional a la ocupación de los Centros (ANEXO 20) y la cantidad de estos instalados, se proyecta que un Centro a partir del tercer año de funcionamiento obtienen ingresos por \$174,1 millones (ANEXO 22), existe una estacionalidad en los meses de Enero y Febrero. El presupuesto de Marketing será de \$6 millones anuales, que se utilizarán en las diferentes actividades las que se detallan en el ANEXO 22.

En mayor detalle podrá ser encontrado en la Parte I de este Plan de Negocios.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La Empresa pretende ser un actor relevante en la industria de las guarderías infantiles en Chile. Para lograr este objetivo, se ha diseñado una estrategia de crecimiento que tiene como propósito lograr el posicionamiento y nivel de reconocimiento en el mediano plazo. Al mismo tiempo, el modelo de negocios de Happy Share se sostiene en la medida que aumenta la plaza, es decir, a mayor cantidad de centros menor será el gasto centralizado de la Oficina Corporativa, que es donde La Empresa concentra sus capacidades distintivas que le permitirán lograr la diferenciación expresada en la Propuesta de Valor.

La Tabla 1 muestra la proyección de crecimiento a 10 años en la Región Metropolitana. Durante los primeros cuatro años de operación, se abrirán 4 centros en Las Condes y Ñuñoa. Esta plaza es atractiva por la cantidad de niños que habitan o se movilizan en estas comunas, y por la disposición a pagar que poseen los clientes para un servicio de este nivel. A partir del quinto año y hasta el octavo año, La Empresa continuará su plan de crecimiento con nuevas instalaciones en Santiago, La Reina, Providencia, La Florida y Maipú.

Tabla 1. Proyección de apertura de centros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Comuna	Las Condes	Ñuñoa	Las Condes	Ñuñoa	Santiago	Santiago La Reina	Providencia La Reina	La Florida Maipú			
Centros por Año	1	1	1	1	1	2	2	2	0	0	11
Total Centros	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11	
Cantidad Usuarios	77	187	297	407	517	704	924	1144	1210	1210	

Fuente: Elaboración propia

Los Centros serán propiedades arrendadas, el criterio de selección será por ubicación y por metros construidos, con un mínimo de 200m² y disponibilidad de terreno total mínima de 400m².

Previo a la remodelación de los Centros se contratará a un arquitecto para que el diseño cumpla con las especificaciones del proyecto y con las normativas exigidas por la JUNJI y el Departamento de Obras Municipales (DOM) de las comunas donde operará La Empresa. La mano de obra se contratará con una empresa de servicios de construcción. Aprovechando las habilidades y competencias de los socios, el Jefe de Operaciones tendrá la responsabilidad de la ejecución de las obras para asegurar la calidad de éstas y el cumplimiento de los plazos de ejecución. También será responsable de adquirir los equipos computacionales, conectividad y seguridad, supervisando la instalación de éstos. El mobiliario y equipamiento de los Centros estará bajo la supervisión de la Jefa de Contenidos. La implementación de la Oficina Corporativa será supervisada por el Administrador General, la que se encontrará en uno de los Centros de Las Condes, además será el responsable de los trámites administrativos y legales de La

Empresa.

Se identifica que uno de los factores críticos de éxito es el desarrollo del modelo de atención y los procedimientos que lo acompañan, por ello, se comenzará con las actividades previas a contar de Junio de 2017, donde participarán solamente los socios fundadores a tiempo compartido y sin remuneración hasta el momento de comenzar con el arriendo de los inmuebles. Una actividad que se encuentra en la ruta crítica es la obtención de la patente municipal, ésta se debe obtener dos meses después de arrendado el inmueble, por este motivo se iniciarán las gestiones con anticipación para agilizar el proceso hasta obtener las autorizaciones.

5.2. Flujo de operaciones

5.2.1 Procesos Internos

Los procesos de mayor relevancia de Happy Share serán aquellos relacionados a las actividades y recursos claves del negocio, según lo expresa el Modelo CANVAS en el apartado 3.1.6.

- **Gestión de Recursos Humanos⁴:** en la primera fase de implementación, este proceso estará a cargo del Administrador General y de la Jefa de Contenidos, con especial enfoque en los subprocesos Selección, Contratación e Integración a La Empresa. Puesto que el servicio ofrecido se fundamenta en la confianza, la compañía tendrá que ser muy rigurosa en cada contratación y en la retención del personal.
- **Programación de Actividades Formativas y de Entretención para los niños(as):** el método⁵ para potenciar las habilidades y cubrir los intereses de cada niño(a) será un aspecto distintivo en la propuesta que ofrecerá Happy Share, por este motivo, se tendrá especial atención en la programación de las actividades, con el propósito de asegurar el nivel de satisfacción de usuarios y clientes. El proceso estará a cargo de la Jefa de Contenidos.
- **Estrategia de Comunicación y Ventas:** este proceso estará a cargo del Administrador General en la primera fase de implementación, pues es de vital importancia cubrir, en el menor tiempo posible, los cupos proyectados para los 4 primeros en Centros. El Administrador General, asumirá la responsabilidad operativa de las relaciones públicas en los centros de padres de colegios, departamentos de recursos humanos y de

⁴ ANEXO 23: Proceso de Gestión de Personas

⁵ANEXO 24: Metodología formativa Happy Share.

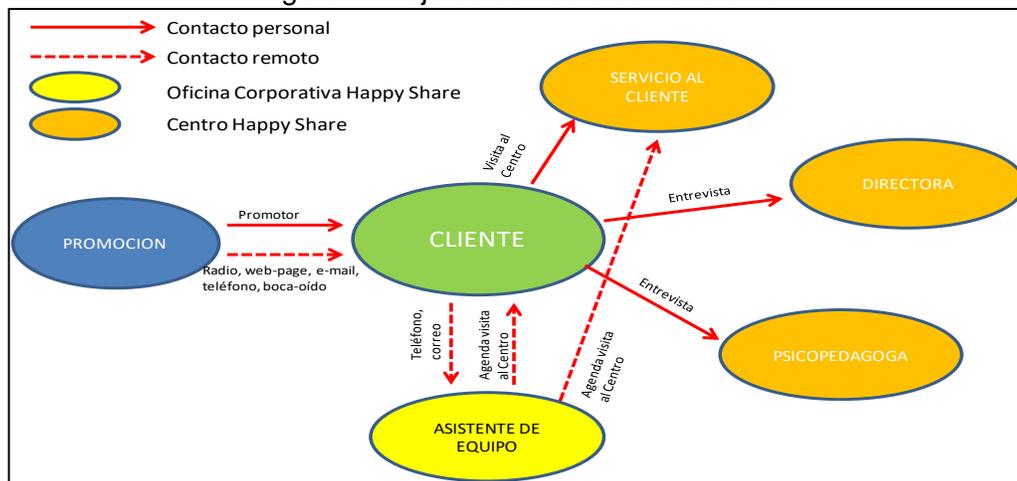
bienestar de empresas, entre otros. La concreción de la venta⁶ será responsabilidad de las Directoras de cada Centro.

- **Capacidad de implementación de los Centros:** La puesta en marcha operativa será fundamental para el éxito del negocio. Tanto en la forma, puesto que debe cumplir con la promesa realizada al cliente en términos de la calidad de la infraestructura⁷; como en el fondo, dado que la no entrega a tiempo de algún Centro impactará negativamente en el resultado financiero de La Empresa. Por lo anterior, este proceso estará a cargo del Jefe de Operaciones.

5.2.2 Procesos de cara al cliente

El diagrama de la Figura 1 muestra el flujo de relaciones (contactos) que tendrá el cliente con el personal de Happy Share.

Figura 1. Flujo de contacto con el cliente



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El desarrollo del proyecto contempla iniciar las etapas tempranas en Junio del 2017. Las operaciones comenzarán con la constitución de la sociedad el primer mes, luego en Julio se realizará el registro de marca y el inicio de actividades. El trabajo en el modelo de formación y aprendizaje comenzará en Junio y se extenderá hasta Diciembre del año 2017. En Noviembre del 2017 se comenzarán las actividades para la implementación del primer centro, realizando los contratos de arriendo y la remodelación del inmueble, también se iniciarán todos los

⁶ANEXO 25: Proceso de Ventas Happy Share

⁷ ANEXO 26: Infraestructura Happy Share

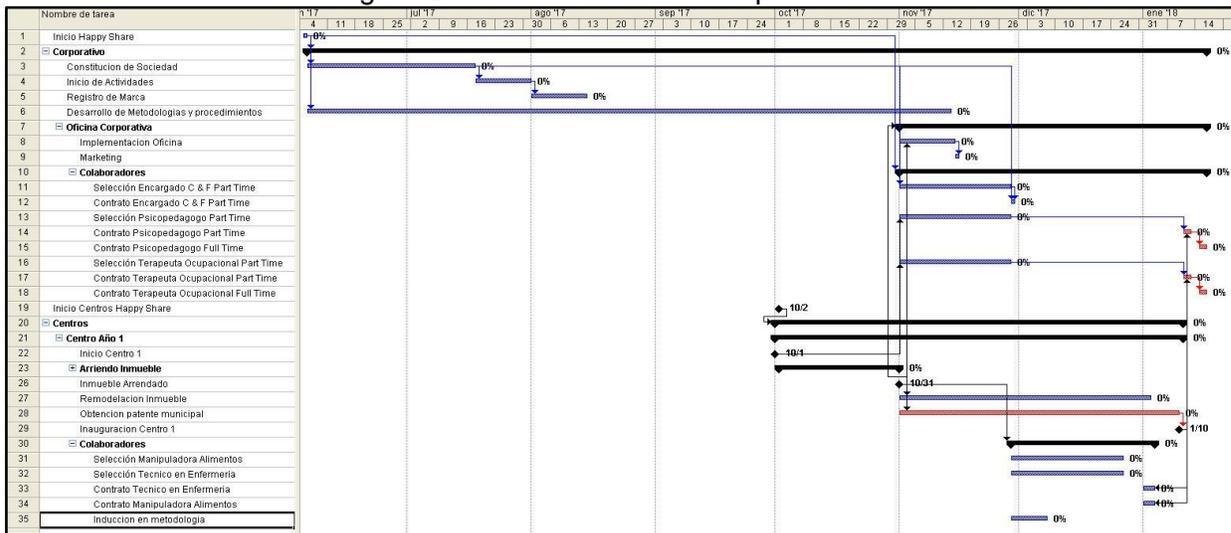
requerimientos legales y permisos.

El Administrador General, el Jefe de Operaciones y la Jefa de Contenidos comenzarán sus labores a partir de Junio de 2017, éstos no recibirán remuneraciones hasta Noviembre de 2017, siendo un compromiso del equipo gestor para disminuir los costos de la Oficina Corporativa. La selección de los trabajadores de la Oficina Corporativa comenzará a partir de Noviembre 2017, el Administrativo Contable se contratará a partir de Diciembre, bajo el formato part-time, el Psicopedagogo y el Terapeuta Ocupacional se contratarán en Enero de 2018.

Los trabajadores del Centro, se seleccionarán en Diciembre de 2017 y se contratarán a partir de Enero de 2018, priorizando los cargos de Directora, Técnico en Enfermería y Manipuladora de Alimentos.

La Figura 2 muestra la carta Gantt con los plazos y principales actividades necesarias para el desarrollo e implementación del primer Centro, el que incluye la Oficina Corporativa. En el ANEXO 27 se muestra una ampliación de la carta Gantt, para los ocho años de crecimiento.

Figura 2. Carta Gantt inicio de Operaciones



Fuente: Elaboración propia.

Los costos incurridos en el año 0 para iniciar un Centro se muestran en la Tabla 2, mientras que los costos para iniciar la Oficina Corporativa están en la Tabla 3. Se aprecia que los grandes gastos se producen al momento de arrendar los inmuebles, puesto que estos serán acondicionados para cumplir con los requerimientos del modelo de negocios diseñado por el equipo gestor. Como se planteó anteriormente, la infraestructura es un elemento valorado y constituye una diferenciación con la competencia.

Tabla 2. Recursos necesarios para la implementación de un Centro

	Junio	Julio	Noviembre	Diciembre
Arriendos Centros	0	0	1.800.000	1.800.000
Gastos Centros	0	0	49.530	190.530
Gastos Corporativos	0	0	1.700.000	1.700.000
Patente Comercial	0	0	0	25.000
Total Mensual	0	0	3.549.530	3.715.530
GASTOS PRE-OPERACIONALES				7.265.060
Otros Activos (Garantía Arriendo)			3.600.000	
TOTAL GASTOS				10.865.060

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Recursos necesarios para iniciar Oficina Corporativa

	Junio	Julio	Noviembre	Diciembre
Gastos Constitución Sociedad	400.000	0	0	0
Inicio de Actividades	0	10.000	0	0
Ragistro de Marca	0	919.980	0	0
Gastos Corporativos	0	0	0	143.978
Marketing	0	0	0	974.335
Remuneraciones Administrativos	0	0	3.648.047	3.648.047
Construcción Portal Web	0	0	0	250.000
Servicio Web	0	0	0	249.900
Dominio Web	0	0	0	9.950
Total Mensual	400.000	929.980	3.648.047	5.276.209
TOTAL GASTOS PREVIOS				10.254.236
Aporte por Centros				-3.400.000
TOTAL GASTOS PREVIOS (REAL)				6.854.236

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

Los colaboradores se contratarán de forma proporcional a la cantidad de usuarios que se encuentran en cada Centro. Existirá una cantidad mínima de 3 colaboradores para iniciar un Centro, la cantidad máxima está definida con el máximo número de usuarios por Centro. La Tabla 4 muestra la distribución de colaboradores para un Centro.

Tabla 4. Cantidad de colaboradores en función de los usuarios

Cantidad de Niños	0 a 6	6 a 16	16 a 26	26 a 37	37 a 48	48 a 59	59 a 70
Personal Contratado							
Directora	1	1	1	1	1	1	1
Docente de Aula	0	0	0	1	1	1	1
Educadora de Párvulo	0	0	1	1	1	1	1
Asistente de Aula	0	0	0	0	0	1	2
Técnica Parvularia	0	1	1	1	1	1	1
Técnica en Enfermería	1	1	1	1	1	1	1
Manipuladora de Alimentos	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar Serv. Menores	0	0	0	0	1	1	1
Total Colaboradores	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra la proyección de empleados de la Oficina Corporativa, la que se encuentra en función de la cantidad de colaboradores contratados en los Centros. También muestra la

proyección de colaboradores de cada Centro, que está en función del número de usuarios atendidos.

Al inicio, los tres socios gestores del proyecto cumplirán los roles de: Administrador General (hasta fines del año 4); Jefe de Operaciones (hasta fines del año 4), con una dedicación de 25% de la jornada. La Jefa de Programación y Contenidos tendrá dedicación completa.

Tabla 5. Proyección de crecimiento de colaboradores y administrativos

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
dotación Oficina Corporativa										
Administrador General	0,25	0,31	0,6	0,67	1	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	0,25	0,29	0,50	0,50	0,58	1,00	1	1	1	1
Asistente de Equipo	0	0	0,83	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	0,25	0,31	0,6	0,67	1	1	1	1	1	1
Jefe de Programación y Contenidos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable de Mantenición	0	0	0,08	0,5	0,5	0,58	1	1	1	1
Psicopedagogo	0,3	0,3	0,5	0,6	0,60	1	1	1	1	1
Terapeuta Ocupacional	0,6	0,6	0,9	1	1	1	1	1	1	1
Encargado RRHH / Psicologo	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Ayudante Admin RRHH	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Ayudante Admin Contable	0	0	0	0	0	0,00	1	1	1	1
Total dotación Oficina Corp.	2,65	2,81	5,04	5,93	6,68	8,32	10	11	11	11
dotación Centros										
Directora	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Docente de Aula	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Educadora de Párvulos	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Técnica en Enfermería	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Asistente de Aula	0	2	4	6	8	10	14	18	22	22
Técnica Parvularia	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Manipuladora de Alimentos	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Auxiliar Serv. Menores	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Total Dotación Centros	7	16	25	34	43	59	77	95	99	99

Fuente: Elaboración propia

Los valores decimales corresponden a dedicación parcial de los colaboradores, siendo 1 el 100% de dedicación.

6. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo gestor

El equipo Gestor del proyecto estará compuesto por:

- **Francisco Reale Gálvez.** MBA Universidad de Chile (c). Ingeniero Industrial. Cuenta con más de 16 años de experiencia en planificación, implementación, desarrollo y administración de empresas en Chile, en compañías nacionales y globales, liderando equipos de trabajo multidisciplinarios.

Rol en Happy Share: Administrador General.

- **Victor Crespo Astudillo.** MBA Universidad de Chile (c). Ingeniero en Computación. Posee más de 20 años de experiencia en el campo de la tecnología, diseñando e implementando proyectos en Chile y en el extranjero. Implementación de contratos alcanzando nivel operacional en 4 meses con 130 personas contratadas.

Rol en Happy Share: Jefe de Operaciones

- **Jacqueline Ponce Santander.** Magister en Gestión Pedagógica y Curricular. Magister en Liderazgo para las Instituciones Educativas. Profesora Educación General Básica con mención en Lenguaje y Comunicación. Diploma en Gestión del Currículum. Diploma en Gestión Estratégica de Instituciones Educativas. Diploma en Política y Gestión Educacional. Diploma en Evaluación del Aprendizaje de Enseñanza Básica.
Rol en Happy Share: Jefa de Contenidos.

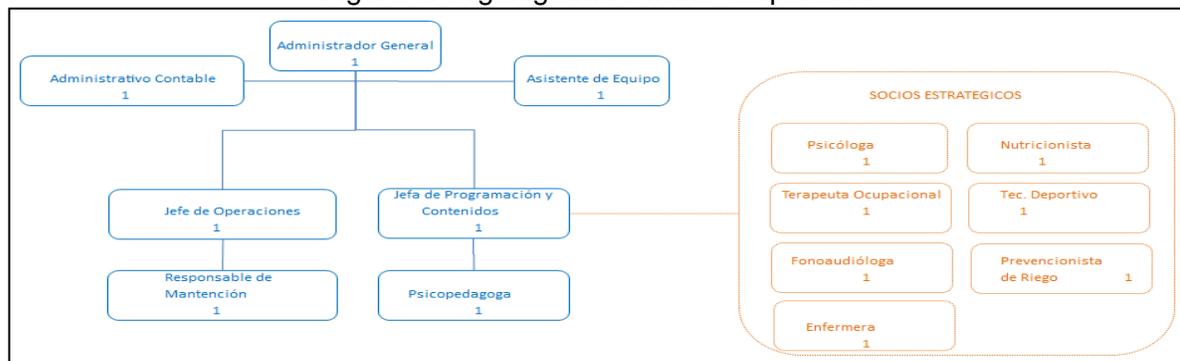
Los tres profesionales se comprometerán, como socios de la empresa Happy Share SpA., a cumplir funciones de la Dirección General de la misma, y a su vez, desarrollando funciones como gestores en el liderazgo, administración, control de gestión, finanzas, soporte tecnológico y metodología para potenciar las habilidades sociales y cognitivas de los usuarios. El ANEXO 29 detalla las competencias y experiencia del equipo gestor.

6.2. Estructura organizacional

6.2.1 Oficina Corporativa

Estará ubicada en uno de los Centros, tendrá como principales funciones la administración de La Empresa; la creación y desarrollo de nuevos producto/servicios; la promoción a nivel corporativo; la estrategia de precios; el diseño y evaluación constante de estrategias y tácticas orientadas a aumentar la calidad del servicio hacia el cliente; y, por último, la creación, elaboración de metodologías y estrategias para fortalecer las habilidades de los usuarios de cada Centro, mediante actividades de entretenimiento y formativas. En el primer año de operación, la estructura organizacional corporativa de La Empresa estará conformada por 6 personas, Jefa de Contenidos (a tiempo completo) y en tiempo parcial Administrador General, Administrativo Contable, Jefe de Operaciones, Psicopedagogo y Terapeuta Ocupacional e irá aumentando en función del crecimiento de la compañía, como lo muestra la Tabla 5. Al finalizar el cuarto año de operación, la Oficina Corporativa tendrá una estructura como lo representa la Figura 3. El recurso humano que conforma la organización concentra sus principales características distintivas en el nivel de conocimiento en Educación, en Administración de Empresas y en Dirección de Proyectos. En el ANEXO 30, se encuentra el detalle del funcionamiento de la Oficina Corporativa, las competencias y descripción de funciones para cada cargo.

Figura 3. Organigrama Oficina Corporativa

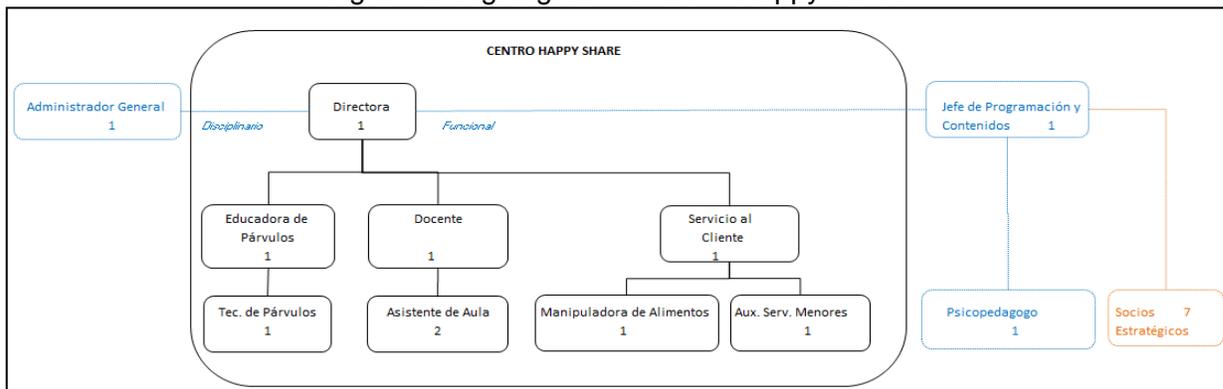


Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Estructura de los Centros

La estructura organizacional de cada Centro estará compuesta por 9 personas, cuando se encuentre a máxima capacidad. Es decir, con 70 usuarios. El recurso humano que conforma cada uno de los Centros, posee sus principales características distintivas en el cuidado, formación, desarrollo y potenciamiento de habilidades de niños y niñas. Desde la etapa pre-escolar hasta los niños pre-adolescentes.

Figura 4. Organigrama Centros Happy Share



Fuente: Elaboración propia.

Todos y cada uno de los cargos pertenecientes a un Centro Happy Share, tendrán contacto directo con el cliente y con el usuario, por lo que el claro entendimiento y correcta implementación de las estrategias definidas por la Oficina Corporativa, sumado al trabajo en equipo, liderado por la Directora, serán determinantes en el éxito del negocio. El ANEXO 31 contiene el detalle de funcionamiento de los Centros, competencias y descripción de funciones.

6.3. Incentivos y compensaciones

El esquema de compensaciones que se utilizará en Happy Share, se ha diseñado en función de las estrategias del negocio, en cuanto a su misión y visión, buscando mantener una estrecha

relación con las capacidades y el tamaño de la estructura organizacional de La Empresa. Entendiendo que, las personas que ocuparán los cargos deben contar con un nivel de conocimientos y capacidades relevantes, sumado a un alto nivel de experiencia, la comparación y fijación de compensación total, salario fijo, variable y beneficios, se realizará sobre el valor de mercado. Sobre la base de información salarial actualizada, se ha definido el siguiente esquema de compensaciones que busca asegurar la equidad externa, en cuanto a definir rentas similares a las del mercado, y lograr equidad interna, para que sea coherente y eficiente la relación organizacional de salarios, beneficios e incentivos.

La Junta de Directiva estará conformada por los tres socios gestores, para lo cual se planificarán reuniones mensuales no remuneradas, las que tienen como propósito la revisión de los Objetivos Estratégicos de La Empresa; así como también, la toma de decisiones superiores, tales como:

- Decisiones de inversiones.
- Decisiones de reemplazo de personal estratégico.
- Decisiones de modificación de portafolio de servicios.

En los primeros años, las compensaciones del equipo gestor tendrán las siguientes consideraciones:

- Socio 1: cumplirá el cargo de Administrador General de manera part- time, dedicando 11 horas semanales desde el año 1 al año 4. Para los siguientes años, se realizará un proceso de búsqueda y selección para cubrir la vacante.
- Socio 2: cumplirá el cargo de Jefe de Operaciones de manera part- time, dedicando 11 horas semanales desde el año 1 al año 4. Para los siguientes años, se realizará un proceso de búsqueda y selección para ocupar la vacante.
- Socio 3: cumplirá el cargo de Jefa de Contenidos a tiempo completo, dedicando 44 horas semanales.

El presupuesto de dotación para cada cargo, se realizó en función de las capacidades proyectadas, alineadas con la estimación de crecimiento de la empresa⁸.

Política de Incentivos

La Empresa establecerá una política de incentivos para todos los colaboradores de la compañía, cuyo propósito será motivar el cumplimiento de las metas y objetivos definidos por

⁸ Ver Tabla 5. Proyección de Dotación según crecimiento de La Empresa.

la Oficina Corporativa.

Los cargos directivos podrán acceder a un bono anual equivalente a 2,0 sueldos base bruto. El resto de los cargos, accederán a un bono anual equivalente a 1,0 sueldos base bruto, sujeto al cumplimiento del 100% de las metas definidas, con una banda de cumplimiento de +/- 20%. De esta forma, existirá una banda de logro desde el 80% hasta el 120% de cumplimiento, con éste tope superior. Bajo el 80% no se considera pago de bono. La frecuencia del pago del bono para los cargos directivos será anual, para el resto de los cargos será trimestral.

La composición de esta bonificación, tendrá una componente por cumplimiento de metas y objetivos organizacionales en un 80% y, el 20% restante, corresponderá al cumplimiento de los objetivos individuales acordados entre el colaborador y su superior directo.

Para mayor detalle, en ANEXO 32 se registran 2 tablas que contiene los costos fijos mensuales por concepto de Remuneraciones (ajustados por IPC) y los costos variables anuales por concepto de Incentivos y Bonos para cada cargo, con un horizonte de proyección de 10 años.

7. PLAN FINANCIERO

Happy Share se constituirá a través de una Sociedad por Acciones (SpA) con 2000 acciones, repartidas de manera proporcional a los aportes realizados por cada uno de los socios. Éstos han definido que renunciarán a recibir dividendos hasta el quinto año de operación. Del mismo modo, se comprometen a no vender la propiedad de sus acciones por el mismo periodo de tiempo, salvo previo acuerdo entre las tres partes.

7.1. Supuestos

- i. Cumplimiento de la proyección ingresos estimado en el ANEXO 21.
- ii. Los ingresos serán en efectivo o por transferencia bancaria al momento de la venta.
- iii. Se considera una tasa de 3,36% de IPC, promedio histórico de los últimos 14 años.
- iv. Se considera una tasa impositiva en 27%, ratio que entra en vigencia en 2018.
- v. El sueldo mínimo se establece en \$276.000 para el año 2018.
- vi. Los aportes de capital se realizarán en Enero a partir del año 1.
- vii. El préstamo bancario se considera a una tasa de 1,05% mensual.
- viii. El proyecto considera estacionalidades durante los meses de Enero y Febrero.
- ix. Los aportes de capital serán realizados en coherencia con el plan de crecimiento de La Empresa.

7.2. Estimación de Ingresos del Proyecto

Los ingresos proyectados para el periodo en evaluación se presentan en la Tabla 6. Dado que el servicio se pagará al contado, se considera que los ingresos son equivalentes a las ventas. Los ingresos totales corresponden a la sumatoria de los ingresos individuales de cada Centro. El incremento de los ingresos está en función de la cantidad de usuarios que contratarán el servicio y la cantidad de Centros que se encuentran operando. En la última línea de la tabla, se puede observar que en el año 9 y año 10 el ingreso es prácticamente constante, porque no existe apertura de nuevos Centros. Se proyecta que, al finalizar el primer año, el Centro tendrá 77 usuarios con un ingreso anual acumulado de \$108.846.286 pesos chilenos. Las ventas de La Empresa se calculan a partir de la Proyección de Ocupación que se mostraron en la Parte I de la Tesis.

Tabla 6. Estimación de Ingresos en MM\$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Apertura de Centros	1	1	1	1	1	2	2	2	0	0
Acumulado Centros	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Cantidad de Usuarios	77	187	297	407	517	704	924	1144	1210	1210
Ingresos percibidos	\$ 108,8	\$ 278,1	\$ 452,3	\$ 626,4	\$ 800,5	\$ 1.083,5	\$ 1.426,9	\$ 1.775,1	\$ 1.905,7	\$ 1.915,3

Fuente: Elaboración propia

7.3. Estado de Resultado

La Tabla 7 muestra el Estado de Resultados (EE.RR.) para un Centro. Se observa que, a contar del segundo año de operación el Centro comienza a obtener rentabilidad positiva, con una ratio promedio del 20% sobre los ingresos. Los Gastos de Administración y Ventas que aparecen en la tabla, equivalente a \$1,7 millones de pesos mensuales, estarán destinados a cubrir los gastos de la Oficina Corporativa. Este monto es un prorrateo que será asignado por llave de distribución de gasto a cada uno de los centros.

Tabla 7. Estado de Resultado para un Centro

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de Usuarios	77	110	110	110	110	110	110	110	110	110
ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos de Explotación	108.846.286	169.283.580	174.120.635	174.120.635	174.120.635	174.120.635	174.120.635	174.120.635	174.120.635	174.120.635
Costos de Explotación	- 85.296.909	- 106.706.999	- 111.189.669	- 111.189.669	- 111.189.669	- 111.189.669	- 111.189.669	- 111.189.669	- 111.189.669	- 111.189.669
Margen de Explotación	23.549.377	62.576.582	62.930.966							
Gastos de Administración y Ventas	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000	- 20.400.000
Resultado Operacional EBITDA)	3.149.377	42.176.582	42.530.966							
Depreciación	- 3.126.043	- 8.085.801	- 9.355.475	- 9.890.423	- 10.425.371	- 10.960.319	- 7.674.689	- 5.762.952	- 5.837.952	- 5.912.952
Amortización Gastos PreOp	- 1.210.843	- 1.210.843	- 1.210.843	- 1.210.843	- 1.210.843	- 1.210.843	-	-	-	-
EBIT	1.187.509	32.879.938	31.964.647	31.429.699	30.894.751	30.359.803	34.856.277	36.768.014	36.693.014	36.618.014

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 muestra el EE.RR. del proyecto completo en una proyección de 10 años, incluyendo los gastos por fortalecimiento de la Oficina Corporativa y los costos generados por el

crecimiento propio de La Empresa hasta completar los 11 Centros. Se observa que, a contar del segundo año de operación, la compañía genera utilidades positivas, los Gastos de Administración y Ventas muestran el monto total utilizado en el proyecto.

Tabla 8. Estado de Resultados del Proyecto

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de Centros	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Cantidad de Usuarios	77	187	297	407	517	704	924	1144	1210	1210
ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos de Explotación	108.846.286	278.129.867	452.250.502	626.371.136	800.491.771	1.083.458.693	1.426.862.908	1.775.104.177	1.905.652.874	1.915.326.983
Costos de Explotación	89.161.969	195.868.968	307.058.637	418.248.306	533.303.035	729.789.613	947.686.281	1.162.335.498	1.214.121.017	1.223.086.358
Margen de Explotación	19.684.317	82.260.899	145.191.865	208.122.831	267.188.737	353.669.079	479.176.627	612.768.679	691.531.857	692.240.625
Gastos de Administración y Ventas	39.049.816	42.508.465	75.256.366	98.476.161	115.918.424	137.340.250	157.116.561	169.085.623	169.134.185	169.143.898
Resultado Operacional EBITDA	19.365.499	39.752.434	69.935.499	109.646.670	151.270.312	216.328.829	322.060.066	443.683.056	522.397.672	523.096.727
Depreciación	3.640.696	11.849.253	21.327.486	31.340.666	41.888.795	56.097.914	71.584.629	86.608.559	96.084.848	96.251.570
Amortización Garantía Arriendo	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
EBIT	29.292.030	21.617.345	42.322.178	72.020.169	99.495.682	150.345.080	243.275.437	357.074.497	426.312.823	426.845.157
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuesto	29.292.030	21.617.345	42.322.178	72.020.169	99.495.682	150.345.080	243.275.437	357.074.497	426.312.823	426.845.157
Impuestos	-	-	9.354.823	19.445.446	26.863.834	40.593.172	65.684.368	96.410.114	115.104.462	115.248.192
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	29.292.030	21.617.345	32.967.355	52.574.723	72.631.848	109.751.908	177.591.069	260.664.383	311.208.361	311.596.965

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar la Tabla 25 con la Tabla 26, se observa que existe una diferencia en Costo de Explotación del año 1. Esto porque el ciclo de un nuevo Centro comienza en Noviembre de cada año, lo que agrega un costo adicional de \$3.865.060 correspondiente al arriendo y los gastos básicos del nuevo Centro antes de terminar el año comercial.

En el noveno año, observa que los Costos de Explotación equivaldrán al 63,72% de los Ingresos, mientras que los Gastos de Administración y Ventas serán un 8,87%. Esto nos indica que, a esta altura, el negocio podría tener potenciales de optimización a nivel operativo. Nótese que los Gastos Administrativos en el año 1 serán un 36,11% de los Ingresos e irán disminuyendo progresivamente hasta el año 9.

7.4. Inversiones.

Las inversiones se clasifican en tres grupos: Inversión Inicial, Activo Fijo y Capital de Trabajo.

7.4.1 Inversión Inicial

La inversión inicial se realizará en el año 0, ésta se divide en Inversión en Activo Fijo y Gastos Pre-operacionales. A continuación, se detallan los Gastos Pre-operacionales y el tratamiento de la garantía de arriendo.

7.4.1.1 Gastos Pre-operacionales.

Los gastos pre-operacionales corresponden a los desembolsos incurridos antes de percibir ingresos, es decir, antes de que el primer Centro de Happy Share entre en operación. La

totalidad de éstos serán amortizados en forma lineal en un plazo de 6 años. Estos gastos se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Gastos Pre-operacionales del Proyecto

	Junio	Julio	Noviembre	Diciembre
Gastos Constitución Sociedad	400.000	-	-	-
Inicio de Actividades	-	10.000	-	-
Ragistro de Marca	-	919.980	-	-
Arriendos Centros	-	-	1.800.000	1.800.000
Garantía Arriendo	-	-	3.600.000	-
Gastos Centros	-	-	49.530	190.530
Gastos Corporativos	-	-	-	136.124
Marketing	-	-	-	974.335
Remuneraciones Administrativos	-	-	2.849.831	2.849.831
Construcción Portal Web	-	-	-	250.000
Servicio Web	-	-	-	249.900
Patente Comercial	-	-	-	25.000
Dominio Web	-	-	-	9.950
Total Mensual	400.000	929.980	8.299.361	6.485.670
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES				16.115.011

Fuente: Elaboración propia

7.4.1.2 Garantía de Arriendo

La garantía de Arriendo se considerará como un gasto, debido a que La Empresa realizará modificaciones a los inmuebles en los que operará, por consiguiente, se espera que este monto no se recupere al final de la operación.

7.4.2 Inversiones en Activo Fijo.

Las inversiones corresponden principalmente a la habilitación de los Centros, considerando la adaptación del inmueble, los equipos necesarios para la operación y la inversión en mobiliario para las actividades con los niños. Se considera una reposición de la inversión en: a) Elementos Educativos de 30% para el año 1 y año 2, a partir del tercer año será de 5% anual; b) inversión en Reposición de Infraestructura de 3% anual; c) reposición de Equipos de Computación de 25%; y, d) reposición de Muebles y Enseres de 20% sobre la base de la inversión original.

La Tabla 10 muestra la proyección de inversión anual para un Centro durante 10 años. También se muestra la depreciación anual, la depreciación acumulada y el valor libro.

Tabla 10. Proyección de inversión en activo fijo y depreciación de un Centro.

	INVERION INICIAL, REPOSICION DE INVERSION Y DEPRECIACION										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Inversión Inicial	\$ 29.382.300	\$ 19.201.592									
Total Repos. Inversión	\$ 0	\$ 7.161.585	\$ 7.161.585	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952
Total Inversión Anual	\$ 29.382.300	\$ 26.363.177	\$ 7.161.585	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952	\$ 3.487.952
Inversion Acumulada	\$ 29.382.300	\$ 55.745.477	\$ 62.907.061	\$ 66.395.013	\$ 69.882.964	\$ 73.370.916	\$ 76.858.868	\$ 80.346.819	\$ 83.834.771	\$ 87.322.722	\$ 90.810.674
Depreciacion	\$ 0	\$ 3.126.043	\$ 8.085.801	\$ 9.355.475	\$ 9.890.423	\$ 10.425.371	\$ 10.960.319	\$ 7.674.689	\$ 5.762.952	\$ 5.837.952	\$ 5.912.952
Depreciacion Acumulada	\$ 0	\$ 3.126.043	\$ 11.211.843	\$ 20.567.319	\$ 30.457.742	\$ 40.883.113	\$ 51.843.433	\$ 59.518.122	\$ 65.281.074	\$ 71.119.025	\$ 77.031.977
Valor Libro	\$ 29.382.300	\$ 52.619.434	\$ 51.695.218	\$ 45.827.694	\$ 39.425.222	\$ 32.487.803	\$ 25.015.435	\$ 20.828.697	\$ 18.553.697	\$ 16.203.697	\$ 13.778.697

Fuente: Elaboración propia.

Se ha considerado una depreciación lineal para los activos fijos, la vida útil será normal y se ha extraído de la información entregada por el Servicio de Impuestos Internos (SII). En el ANEXO 33, se muestra el detalle del cálculo de la depreciación.

La Tabla 11, muestra la inversión en activo fijo total para todo el proyecto, la depreciación anual y el valor libro de los activos. Se aprecia que en el año 0 existen \$32,5 millones de activo fijo correspondiente a inversión inicial del proyecto. En los años sucesivos, cada apertura de centro tendrá una inversión en activo fijo de \$48,5 millones y los centros que se encuentran operativos tendrán una reposición de inversión anual.

Tabla 11. Proyección de inversión en activo fijo y depreciación del Proyecto.

INVERION INICIAL, REPOSICION DE INVERSION Y DEPRECIACION											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Inv. Inicial Centros	\$ 29.382.300	\$ 48.583.892	\$ 48.583.892	\$ 48.583.892	\$ 48.583.892	\$ 77.966.192	\$ 97.167.784	\$ 97.167.784	\$ 38.403.184	\$ 0	\$ 0
Total Inv. Inicial Corp.	\$ 3.206.038	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Repos Inv. Centros	\$ 0	\$ 7.161.585	\$ 14.323.169	\$ 17.811.121	\$ 21.299.072	\$ 24.787.024	\$ 35.436.560	\$ 46.086.096	\$ 53.062.000	\$ 45.714.734	\$ 38.367.468
Total Repos Inv. Corp.	\$ 0	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167
Total Inversión Anual	\$ 32.588.338	\$ 56.505.644	\$ 63.667.228	\$ 67.155.180	\$ 70.643.132	\$ 103.513.383	\$ 133.364.511	\$ 144.014.048	\$ 92.225.351	\$ 46.474.901	\$ 39.127.635
Total Inversión Acumulada	\$ 32.588.338	\$ 89.093.982	\$ 152.761.210	\$ 219.916.390	\$ 290.559.521	\$ 394.072.905	\$ 527.437.416	\$ 671.451.463	\$ 763.676.814	\$ 810.151.715	\$ 849.279.349
Depreciación	\$ 0	\$ 3.640.696	\$ 11.849.253	\$ 21.327.486	\$ 31.340.666	\$ 41.888.795	\$ 56.097.914	\$ 71.584.629	\$ 86.608.559	\$ 96.084.848	\$ 96.251.570
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 3.640.696	\$ 15.489.949	\$ 36.817.435	\$ 68.158.101	\$ 110.046.896	\$ 166.144.810	\$ 237.729.439	\$ 324.337.999	\$ 420.422.847	\$ 516.674.417
Valor Libro	\$ 32.588.338	\$ 85.453.286	\$ 137.271.261	\$ 183.098.955	\$ 222.401.420	\$ 284.026.009	\$ 361.292.606	\$ 433.722.024	\$ 439.338.815	\$ 389.728.868	\$ 332.604.932

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 muestra el detalle del valor de liquidación de los activos. Para la evaluación del proyecto se considera que la inversión en construcción no tendrá retorno. Los activos en Equipos Computacionales, Muebles y Enseres y Elementos en Educación se liquidan a un 50% del valor libro, resultando un valor final de liquidación de los \$91.664.966 en el año 10.

Tabla 12. Valor Libro y Liquidación de activos

Descripción de Activo	Valor Libro	Valor Liquidación
Inv. Construccion Prov.	\$ 149.275.000	\$ 0
Inv. Equipos Comp	\$ 55.978.717	\$ 27.989.359
Inv. Muebles y Enseres	\$ 46.237.398	\$ 23.118.699
Inv. Elem Educ	\$ 81.113.817	\$ 40.556.908
Total	\$ 332.604.932	\$ 91.664.966

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Inversión en Capital de Trabajo

Se utilizó el método déficit acumulado máximo para el cálculo del capital de trabajo. El detalle de este cálculo se muestra ANEXO 34, donde destaca que el flujo acumulado será máximo en Febrero del segundo año de operación, coincidiendo con la estacionalidad prevista. Este monto será de \$46.706.539, por lo que se considera un aporte real de \$47 millones para la evaluación del proyecto. El capital de trabajo será aportado al inicio de cada año de operación como lo muestra la Tabla 13.

Tabla 13. Capital de trabajo anualizado

CAPITAL DE TRABAJO			
	Año 1	Año 2	TOTAL
Capital de trabajo Anual	\$ 25.500.000	\$ 21.500.000	\$ 47.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.5. Financiamiento

El financiamiento del proyecto será realizado con capital propio, el cual será aportado por los socios de acuerdo al cronograma detallado en la Tabla 14. Los montos aportados serán utilizados en Capital de Trabajo y, la diferencia, en Activo Fijo requerido para el crecimiento sostenido de los Centros. Dado que La Empresa será constituida como una Sociedad por Acciones, el valor nominal de cada acción será de \$119.600 al inicio del proyecto.

Tabla 14. Financiamiento del proyecto

	Mes	Año	Monto
Capital Propio	Junio	Año 0	16.200.000
Capital Propio	Noviembre	Año 0	34.000.000
Capital Propio	Enero	Año 1	82.500.000
Capital Propio	Enero	Año 2	56.500.000
Capital Propio	Enero	Año 3	50.000.000
Total Capital Propio			239.200.000

Fuente: Elaboración propia

7.6. Balance General

El balance muestra la evolución de los activos, los pasivos y el patrimonio. En la Tabla 33 se observan estos movimientos, destacando que no se existen retiros de capital de los socios, así como también que no se han realizado optimizaciones en el manejo de los activos.

Tabla 15. Balance proyectado puro para los años de evaluación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo Corriente											
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1.496.651	2.348.582	27.948.116	73.646.023	96.212.325	113.841.396	157.082.541	280.467.304	559.275.816	936.177.499	1.304.848.647
Total Activo Corriente	1.496.651	2.348.582	27.948.116	73.646.023	96.212.325	113.841.396	157.082.541	280.467.304	559.275.816	936.177.499	1.304.848.647
Activo No Corriente											
Gastos Pre Operacionales	16.115.011	13.429.176	10.743.341	8.057.506	5.371.670	2.685.835	-	-	-	-	-
Propiedades plantas y equipos	32.588.338	85.453.286	137.271.261	183.098.955	222.401.420	284.026.009	361.292.606	433.722.024	439.338.815	389.728.868	332.604.932
PPM	-	2.176.926	5.562.597	9.045.010	12.527.423	16.009.835	21.669.174	28.537.258	35.502.084	38.113.057	38.306.540
Total Activo no Corriente	48.703.349	101.059.388	153.577.199	200.201.471	240.300.514	302.721.679	382.961.780	462.259.282	474.840.899	427.841.925	370.911.472
Total Activos	50.200.000	103.407.970	181.525.316	273.847.494	336.512.839	416.563.076	540.044.321	742.726.586	1.034.116.715	1.364.019.424	1.675.760.119
Pasivo Corriente											
Obligaciones Bancarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	9.354.823	19.445.446	26.863.834	40.593.172	65.684.368	96.410.114	115.104.462	115.248.192
Total Pasivo Corriente	-	-	-	9.354.823	19.445.446	26.863.834	40.593.172	65.684.368	96.410.114	115.104.462	115.248.192
Pasivo No Corriente											
Obligaciones Bancarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo no Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	-	-	9.354.823	19.445.446	26.863.834	40.593.172	65.684.368	96.410.114	115.104.462	115.248.192
Patrimonio											
Capital	50.200.000	132.700.000	189.200.000	239.200.000	239.200.000	239.200.000	239.200.000	239.200.000	239.200.000	239.200.000	239.200.000
Ganancias(Perdidas) Acumuladas	-	29.292.030	7.674.684	25.292.670	77.867.393	150.499.242	260.251.150	437.842.218	698.506.601	1.009.714.962	1.321.311.927
Total Patrimonio	50.200.000	103.407.970	181.525.316	264.492.670	317.067.393	389.699.242	499.451.150	677.042.218	937.706.601	1.248.914.962	1.560.511.927
Pasivo + Patrimonio	50.200.000	103.407.970	181.525.316	273.847.493	336.512.839	416.563.076	540.044.322	742.726.586	1.034.116.715	1.364.019.424	1.675.760.119

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 16 muestra que todos los índices de rentabilidad mejoran hasta el año 8, porque La Empresa tiene una estrategia de reinversión y un uso óptimo de los recursos. A contar del año 9, ya no se realizan apertura de nuevos Centros y, como no se reparten utilidades, los índices comienzan a decrecer. No obstante, se destaca que la razón de utilidad neta a partir del año 4 tiene un crecimiento sostenido hasta sobrepasar el 16% en noveno año.

Tabla 16, Índices de Rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INDICES DE RENTABILIDAD										
Razón Margen de Utilidad Bruta	18,1%	29,6%	32,1%	33,2%	33,4%	32,6%	33,6%	34,5%	36,3%	36,1%
Margen de Utilidad Neta	-26,9%	7,8%	7,3%	8,4%	9,1%	10,1%	12,4%	14,7%	16,3%	16,3%
Retorno Sobre Activos (Return of Assets)	-28,3%	11,9%	12,0%	15,6%	17,4%	20,3%	23,9%	25,2%	22,8%	18,6%
Tasa Retorno Utilidades Netas Operación	-17,8%	14,3%	15,5%	17,5%	18,9%	20,0%	22,6%	25,0%	27,4%	27,3%
Rotacion de los Activos	1,05	1,53	1,65	1,86	1,92	2,01	1,92	1,72	1,40	1,14
Retorno sobre el Capital (Return Of Equity)	-28,3%	11,9%	12,5%	16,6%	18,6%	22,0%	26,2%	27,8%	24,9%	20,0%
INDICES DE ENDEUDAMIENTO										
Razon de Endeudamiento	0,00	0,00	0,03	0,06	0,06	0,08	0,09	0,09	0,08	0,07
Indice Deuda de L / P o Capitalización Total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indice Deuda de C / P o Capitalización Total	0,00	0,00	0,04	0,06	0,07	0,08	0,10	0,10	0,09	0,07
Razon Deuda a Capital Neto o Razón Deuda - Equidad	0,00	0,00	0,04	0,06	0,07	0,08	0,10	0,10	0,09	0,07

Fuente: Elaboración propia

7.7. Flujo de Caja proyecto Puro

La Tabla 17 muestra el flujo de caja para todos los años del proyecto. El ANEXO 36 se muestra el flujo de caja mensual del año 1, y del año 10, donde es posible observar la estacionalidad.

Tabla 17. Flujo de Caja neto para todo el periodo de evaluación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	29.292.030	21.617.345	32.967.355	52.574.723	72.631.848	109.751.908	177.591.069	260.664.383	311.208.361	311.596.965
Depreciación	-	3.640.696	11.849.253	21.327.486	31.340.666	41.888.795	56.097.914	71.584.629	86.608.559	96.084.848	96.251.570
Amortizacion Gastos Preop	-	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	22.965.499	36.152.434	56.980.676	86.601.225	117.206.478	168.535.658	249.175.698	347.272.942	407.293.209	407.848.535
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	494.356	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	21.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión	-	-	28.667.228	17.155.180	70.643.132	103.513.383	133.364.511	144.014.048	92.225.351	46.474.901	39.127.635
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizacion residual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	91.664.966
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	85.167.228	67.155.180	70.643.132	103.513.383	133.364.511	144.014.048	92.225.351	46.474.901
Flujo de Caja	-	50.200.000	105.465.499	49.014.795	10.174.504	15.958.093	13.693.095	35.171.146	105.161.651	255.047.591	360.818.309
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	155.665.499	204.680.293	214.854.797	198.896.704	185.203.609	150.032.463	44.870.812	210.176.779	570.995.088

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información presentada en la fila Flujo de Caja Acumulado, se puede apreciar que el *payback* del proyecto se produce en el año 8 puesto que el flujo acumulado es positivo. Cabe destacar que el aporte de los socios se realiza solo hasta el año 3. A contar del cuarto año de funcionamiento, todas las inversiones son realizadas con los flujos de la operación, como se muestra en la fila Reinversión. Nótese que, pese a que los socios han decidido no realizar retiros sino hasta después del año 5, La Empresa estaría en condiciones de repartir utilidades a contar del cuarto año de operación, como se muestra en la fila Flujo de Caja.

7.8. Flujo de Caja proyecto Financiado

El flujo de caja de la Tabla 18 muestra el proyecto financiado con un préstamo de \$60.000.000 a tres años plazo en el año 3 y, a contar del año 4, un crédito rotativo de largo plazo (L/P) de \$50.000.000 a 3 años para todos los años del proyecto, que busca una estructura de pasivo no corriente del 15% en promedio. Los antecedentes a presentar para la obtención del primer

crédito son una utilidad en el segundo año de \$21.000.000 y un valor en inversiones de \$137.000.000. Para la obtención del crédito rotativo se presentarán utilidades en el tercer año de \$28.000.000 e inversiones por \$180.000.000.

Los créditos se calculan a una tasa de 1,05% mensual, ésta representa una tasa promedio de las cotizaciones obtenidas, las simulaciones se adjuntan en el ANEXO 35.

Tabla 18. Flujo de caja financiado con préstamo bancario y capital propio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	29.292.030	21.617.345	28.290.199	45.282.793	64.524.843	101.859.039	169.700.866	252.774.180	303.318.158	303.706.762
Depreciación		3.640.696	11.849.253	21.327.486	31.340.666	41.888.795	56.097.914	71.584.629	86.608.559	96.084.848	96.251.570
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	22.965.499	36.152.434	52.303.520	79.309.294	109.099.473	160.642.789	241.285.495	339.382.739	399.403.006	399.958.332
Aporte de Capital para Caja	- 1.496.651	- 494.356	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	- 16.115.011										
Inversión Capital de Trabajo		- 25.500.000	- 21.500.000								
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	- 32.588.338	- 56.505.644	- 35.000.000								
Reinversión			28.667.228	67.155.180	70.643.132	103.513.383	133.364.511	144.014.048	92.225.351	46.474.901	39.127.635
Prestamo				62.944.409	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674
Amortización				16.789.067	34.646.031	54.616.880	52.801.479	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674
Amortización residual											61.451.975
Valor residual AF											91.664.966
Flujos de Capital	- 50.200.000	- 82.500.000	- 85.167.228	- 20.999.838	- 52.835.488	- 105.676.589	- 133.712.316	- 144.014.048	- 92.225.351	- 46.474.901	- 8.914.644
Flujo de Caja	- 50.200.000	- 105.465.499	- 49.014.795	31.303.682	26.473.806	3.422.884	26.930.473	97.271.448	247.157.388	352.928.106	391.043.688
Flujo de Caja Acumulado	- 50.200.000	- 155.665.499	- 204.680.293	- 173.376.611	- 146.902.805	- 143.479.921	- 116.549.448	- 19.278.001	227.879.388	580.807.493	971.851.181

Fuente: Elaboración propia

En el ANEXO 37 se presentan los Estados de Resultados, Balance y Flujo de Capital para el proyecto financiado.

7.9. Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo tasa de descuento

Para la evaluación del proyecto se calculará la tasa en base al modelo CAPM, esto supone que el proyecto se financia sin deuda, el modelo es el siguiente:

$$R = r + \beta^{S/D} (R_m - r) + PL + RE$$

R = rendimiento esperado de la acción

R_m = rendimiento del portafolio de mercado, calculado en ANEXO 38.

r = rendimiento de título libre de riesgo, calculado en ANEXO 40.

PL = Premio por Liquidez = 3,0%

PE = Premio por Emprendimiento = 3,1%

β = coeficiente de la acción, calculado en ANEXO 42.

Con los datos obtenidos se puede estimar la tasa de descuento del proyecto:

$$R = 3,05\% + 0,73 * (11,28\% - 3,05\%) + 3\% + 3,1\% = 15,16\%$$

7.10. Evaluación del Proyecto

7.10.1 Evaluación Liquidando la Empresa

7.10.1.1 Proyecto Puro

El flujo de caja para el proyecto sin deuda se muestra en la Tabla 19, se utilizará la tasa calculada previamente para realizar la evaluación de éste.

Tabla 19. Flujo de caja sin deuda

Flujo de Caja	50.200.000	-	105.465.499	-	49.014.795	-	10.174.504	-	15.958.093	-	13.693.095	-	35.171.146	-	105.161.651	-	255.047.591	-	360.818.309	-	460.385.866	
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	-	155.665.499	-	204.680.293	-	214.854.797	-	198.896.704	-	185.203.609	-	150.032.463	-	44.870.812	-	210.176.779	-	570.995.088	-	1.031.380.954

Fuente: Elaboración propia

- VAN (proyecto puro) = \$180.635.568.-
- TIR = 26,13%

7.10.1.2 Flujo de la deuda.

La Tabla 20 muestra el flujo de la deuda y el ahorro por el beneficio tributario que se obtiene.

Tabla 20. Flujo de la Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Intereses		-	-	6.407.063	9.988.946	11.105.487	10.812.149	10.808.497	10.808.497	10.808.497	10.808.497
Ahorro Tributario		-	-	1.729.907	2.697.015	2.998.481	2.919.280	2.918.294	2.918.294	2.918.294	2.918.294
Resultado Despues Impto.(27%)		-	-	4.677.156	7.291.931	8.107.005	7.892.869	7.890.203	7.890.203	7.890.203	7.890.203
Amortizacion		-	-	16.789.067	34.646.031	54.616.880	52.801.479	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674
Prestamo		-	-	62.944.409	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674	52.453.674
Flujo de Caja		-	-	41.478.186	10.515.713	10.270.211	8.240.673	7.890.203	7.890.203	7.890.203	7.890.203

Fuente: Elaboración propia

La deuda considera un interés de 13,35% anual, lo que equivale a 1,050% mensual.

- VAN(deuda) = \$14.907.612

7.10.1.3 Flujos de caja ajustados.

El siguiente cálculo muestra el flujo de caja ajustado que se obtiene de sumar el VAN de la deuda y el VAN del proyecto puro.

$$\begin{aligned} \text{VAN (proyecto con deuda)} &= \text{VAN (proyecto puro)} + \text{VAN (deuda)} \\ &= \$180.635,568 + \$14.907.612 \end{aligned}$$

$$\text{VAN (proyecto con deuda)} = \$195.543.180.-$$

7.10.2 Evaluación vendiendo la Empresa

7.10.2.1 Valor Contable de la Acción (VTC)

El VTC se calcula en el año 10, a partir de la siguiente fórmula:

$$VTC = \frac{\text{Activo} - \text{Pasivo}}{\# \text{ Acciones}} = \frac{\$1.675.760.119 - \$115.248.192}{2000} = \$ 780.256$$

Luego el valor de la acción es 6,5 veces el valor nominal.

7.10.2.2 Valorización de La Empresa utilizando Relación Precio-Utilidad (RPU)

Para la valorización de La Empresa se utilizará discrecionalmente una RPU de 8,0 que corresponde a un valor castigado y muy inferior al valor de la industria del retail que a diciembre del año 2015 estaban sobre los 20 puntos. El supuesto anterior, está dado porque no fue posible encontrar en el IGPA un valor de RPU de una compañía similar a Happy Share.

Los aportes de capital se sitúan entre el año 0 y el año 3 como se describen en la Tabla 21. Además, considerando que las utilidades del año 10 serán de \$311.596.965, se obtiene un precio de venta alrededor de \$2.500 millones de pesos chilenos.

Tabla 21. Evaluación considerando venta de la empresa en el año 10

Aporte de Capital										Precio de Venta
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
- 50.200.000	- 82.500.000	- 56.500.000	- 50.000.000	-	-	-	-	-	-	2.492.775.717

Fuente: Elaboración propia

VAN (venta empresa) = \$410.486.471

Finalmente, si se compara el VAN obtenido al liquidar la empresa con el VAN de venderla a un precio razonable de mercado, se aprecia que esta última alternativa sería más rentable para los socios.

7.11. Análisis de Sensibilidad

El ingreso está dado por la tasa ocupación de los centros y la cantidad de centros que se encuentran en operación, el proyecto está evaluado con una tasa de ocupación de 61,4% el primer año y 87,1% del segundo año en adelante y con un plan de apertura de 11 Centros, los flujos de caja asociados al análisis de sensibilidad se encuentran en el ANEXO 43

7.11.1 Caso 1. Análisis cambiando la tasa de ocupación de los Centros

Como se muestra en la primera fila de la Tabla 22, si la ocupación disminuye un 4,2% aún el proyecto obtiene un VAN positivo, pero muy cercano a 0, si se baja un 7,1% el proyecto es inviable dado que la TIR es menor a la exigida, por último, si aumenta la tasa de ocupación aumenta el VAN, pero la proporción de aumento es mucho menor que en el caso de bajar la tasa de ocupación.

Tabla 22. Sensibilidad variando la ocupación de un Centro tipo

Vairación Ocupación	-7,10%	-4,20%	-2,80%	0,00%	1,50%
TIR	12,62%	16,09%	20,23%	26,13%	27,32%
VAN	- 33.892.994	11.980.503	66.631.874	180.635.568	201.153.472

Fuente: Elaboración propia

7.11.2 Caso 2. Análisis modificando la cantidad de Centros

La Tabla 23 muestra la relación que existe entre la cantidad de Centros que se abren, el capital requerido y la rentabilidad obtenida. Se aprecia que se requiere un mínimo de 157 millones de capital para emprender este negocio. La variación de rentabilidad, entre abrir 2 o abrir 6 Centros es marginal, apenas un 1,04%, esto se explica por el Costo de la Oficina Corporativa que debe ser distribuido entre todos los Centros. Al abrir 9 Centros se requiere mayor Capital, pero se aprecia una gran diferencia tanto en el VAN como en el TIR, esta condición se explica porque el costo de la Oficina Corporativa está completamente cubierto y cada vez que se abre un nuevo Centro este costo se diluye más. Se observa que se requiere mayor capital para abrir una mayor cantidad de Centros en el plazo de 10 años.

Tabla 23. Sensibilidad por apertura de Centros

# Centros	2	3	6	9	11	13
Capital	157.700.000	157.700.000	157.700.000	189.200.000	239.200.000	351.200.000
TIR	16,06%	16,61%	17,10%	23,02%	26,13%	28,80%
VAN	6.613.713	12.445.843	20.270.796	102.221.381	180.635.568	269.862.270

Fuente: Elaboración propia

8. RIESGOS CRITICOS

8.1. Riesgo de Financiamiento.

Existe la probabilidad de que el banco no financie los montos requeridos para el proyecto. En caso de suceder este inconveniente, los primeros años serán cubiertos con aportes de los socios, según se especifica en el proyecto sin deuda.

8.2. Riesgo de la Industria.

Existe la posibilidad que los Centros no tengan los usuarios proyectados. Para atender este riesgo, se realizó una evaluación alternativa con un máximo de 53 usuarios, equivalente a un 75,7% de los usuarios proyectados. Bajo este escenario, la estrategia de crecimiento cambia, generándose una ralentización a lo presupuestado originalmente. En el ANEXO 43 se explica en detalle la estrategia utilizada. Esto impactaría en los resultados esperados, debido a que se debe financiar la Oficina Corporativa. De acuerdo a los casos analizados, se concluye que el proyecto es inviable si la ocupación no supera el 80%.

8.3. Riesgo Legal.

La patente municipal podría ser un problema, debido a que cada Municipio puede tener consideraciones particulares para este tipo de establecimientos. Para mitigar este riesgo, se

realizarán trámites en las comunas objetivo con anticipación, tomando en cuenta las exigencias y regulaciones.

8.4. Riesgo Operacional.

El personal contratado podría no entregar al cliente y al usuario la propuesta de valor que Happy Share ofrece al mercado, este es un riesgo inherente porque existen personas involucradas y que son el sustento del modelo. Para mitigar este riesgo, se ha contemplado en el proyecto un adecuado programa de inducción, además de capacitaciones internas, capacitaciones externas y evaluaciones periódicas, para corregir las desviaciones en el menor tiempo posible.

Otro riesgo operacional analizado es la probabilidad de que alguno de los usuarios experimente algún tipo de accidente dentro de las instalaciones de Happy Share. La medida de mitigación para este caso, será exigir o facilitar a los padres un seguro de salud y el llenado obligatorio de una ficha de salud para preestablecer el protocolo de acción entre la familia y el Centro en caso de alguna contingencia. En esta misma línea, La Empresa contratará una póliza de seguro con una cobertura de responsabilidad civil, en el caso de experimentar algún accidente fatal.

9. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Se propone participar de un negocio en una industria que se encuentra en desarrollo y en constante crecimiento generado por tendencias sociales, como la incorporación de la mujer al campo laboral chileno y por la creciente necesidad de potenciar las habilidades sociales de los niños y niñas del país⁹. Adicionalmente, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento de la población, se estima que el mercado objetivo permanecerá constante cuando el negocio alcance su madurez. Se requiere una inversión de capital de \$239,2 millones, el que se compone en \$47.000.000 de capital de trabajo y \$192.200.000 para inversión en activo fijo, con aportes programados en los primeros 3 años.

Debido a las inversiones requeridas, el negocio devuelve el capital al octavo año de operación. Para el horizonte de evaluación de 10 años, el negocio tiene un VAN de \$180,6 millones a una tasa de descuento de 15,16%. Posee una TIR de 26,13%, que es muy superior a la tasa de descuento exigida. El negocio es más rentable en la medida que aumenta la base instalada de Centros.

⁹ Teaching and Learning for XXI Century. Harvard University

10. CONCLUSIONES

El proyecto es rentable de acuerdo a las condiciones y parámetros considerados para un horizonte de 10 años, el valor actual neto y la tasa de retorno entregan valores muy atractivos en consideración del costo de capital calculado. Los análisis de sensibilidad demuestran que es factible obtener una rentabilidad aún mejor, en la medida que se instalen nuevos centros. Por este motivo, es de gran relevancia capturar rápidamente clientes para el primer año de operación, para luego continuar con la estrategia de crecimiento planeada y ser reconocidos como referentes de esta industria.

El desarrollo del plan de operaciones es relevante para asegurar que una de las actividades claves, que es el manejo de los recursos humanos, se desarrolle bajo los parámetros que aseguren el éxito del negocio que se basa en la confianza que debe percibir el cliente.

El equipo del proyecto es fundamental para asegurar el plan de operaciones ya que han estado involucrados en todo el desarrollo del plan de negocios.

La evaluación con deuda, que se realiza del proyecto, tiene la finalidad de visualizar la posibilidad de financiamiento de un banco y así bajar la inversión de los socios, también abre la posibilidad de abrir una mayor cantidad de Centros en el plazo de 8 años.

Debido a las proyecciones de crecimiento de la población en Chile y que los usuarios de este tipo servicio permanecerá constante en el tiempo, se puede predecir el número de clientes permanecerá estable, por lo que, la evaluación que se hace de vender la empresa y no liquidarla es una opción atractiva y real en el horizonte de 10 años, este incrementaría el VAN en \$229,9 millones duplicando los beneficios estimados.

El análisis de sensibilidad y la tasa de descuento utilizada, que considera un premio por emprendimiento, muestran que el Plan de Negocios puede generar utilidades para los socios, aunque alguna de las condiciones y parámetros considerados no sea favorable.

11. **BIBLIOGRAFÍA**

INE Síntesis Censo 2012-2012.

INE, Compendio Estadístico 2015.

INASMED, Desarrollo Socioemocional de niños y adolescentes.

AIM, Estudio sobre nuevo modelo de grupos socioeconómicos en Chile.

AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACION, Metodología de Indagación.

MACEDO, Beatriz. OREAL/UNESCO. Habilidades para la vida.

WEINREICH, Rolf. Dirección de Marketing, Cátedra Creación de Valor y Value Pricing 2014.

HARVARD UNIVERSITY, Teaching and Learning for XXI Century.

GUELL, Pedro E. Familia y Modernización en Chile. Investigador UC.

BEITYA, Pablo. Factores que determinan la felicidad de los chilenos.

BERLIEN, K., FRANKEN, H., PAVEZ, P., POLANCO, D., VARELA, P. (2016). Mayor Participación de las Mujeres en la Economía Chilena.

JADUE, Gladys. Transformaciones Familiares en Chile: Riesgo Creciente para el desarrollo emocional, psicosocial y la educación de los hijos. SciELO Chile.

GRIFFIN, Ricky W. MOORHEAD, Gregory, Comportamiento Organizacional, 9º Edición, Cengage, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L., Dirección de Marketing, 14ª edición, México, Pearson Educación, 2012.

MAQUIEIRA V., Carlos, Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, 3ª edición, Chile, Andrés Bello, 2013.

BEST, Roger J., Marketing estratégico, 4ª edición, Madrid, Pearson Educación, 2007.

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ª edición, Chile, Pearson Educación, 2008.

12. Índice de Figuras.

Figura 1. Flujo de contacto con el cliente	7
Figura 2. Carta Gantt inicio de Operaciones	8
Figura 3. Organigrama Oficina Corporativa.....	12
Figura 4. Organigrama Centros Happy Share	12
Figura 5. Crecimiento del consumo en Servicios Personales en Chile	44
Figura 6. Visas de inmigrantes entregadas en los últimos 10 años	44
Figura 7. Tasa de participación de la mujer en el campo laboral.....	45
Figura 8. Tabla de asociación concepto a números.	64
Figura 9. Modelo Happy Share	67
Figura 10. Frecuencia de utilización del servicio	70
Figura 11. Porcentaje de conversión Adwords.....	73
Figura 12. Carta Gantt Completa para los 8 años	90
Figura 13. Crédito Banco de Chile de \$150.000.000 en 60 meses plazo.	116
Figura 14. Crédito Banco de Chile de \$70.000.000 en 60 meses plazo.	116
Figura 15. Crédito Banco Corpbanca de \$150.000.000 en 60 meses plazo.....	117
Figura 16. Crédito Banco Corpbanca de \$70.000.000 en 60 meses plazo.....	117
Figura 17. Crédito Banco Santander de \$70.000.000 en 60 meses plazo.....	118
Figura 18. Crédito Banco Santander de \$150.000.000 en 60 meses plazo.....	118

13. Índice de Tablas

Tabla 1. Proyección de apertura de centros.....	5
Tabla 2. Recursos necesarios para la implementación de un Centro.....	9
Tabla 3. Recursos necesarios para iniciar Oficina Corporativa	9
Tabla 4. Cantidad de colaboradores en función de los usuarios	9
Tabla 5. Proyección de crecimiento de colaboradores y administrativos.....	10
Tabla 6. Estimación de Ingresos en MM\$	15
Tabla 7. Estado de Resultado para un Centro	15
Tabla 8. Estado de Resultados del Proyecto	16
Tabla 9. Gastos Pre-operacionales del Proyecto	17
Tabla 10. Proyección de inversión en activo fijo y depreciación de un Centro.	17
Tabla 11. Proyección de inversión en activo fijo y depreciación del Proyecto.	18
Tabla 12. Valor Libro y Liquidación de activos	18
Tabla 13. Capital de trabajo anualizado	18

Tabla 14. Financiamiento del proyecto	19
Tabla 15. Balance proyectado puro para los años de evaluación	19
Tabla 16. Índices de Rentabilidad.....	20
Tabla 17. Flujo de Caja neto para todo el periodo de evaluación.....	20
Tabla 18. Flujo de caja financiado con préstamo bancario y capital propio	21
Tabla 19. Flujo de caja sin deuda	22
Tabla 20. Flujo de la Deuda	22
Tabla 21. Evaluación considerando venta de la empresa en el año 10.....	23
Tabla 22. Sensibilidad variando la ocupación de un Centro tipo	23
Tabla 23. Sensibilidad por apertura de Centros	24
Tabla 24. Indicadores de crecimiento últimos 5 años.....	43
Tabla 25. Indagación de atributos de los competidores	64
Tabla 26. Valoración de los servicios.....	65
Tabla 27. Oferta de Servicio Happy Share.....	68
Tabla 28. Proporción de frecuencia de utilización	71
Tabla 29. Utilización año 2 para un Centro	72
Tabla 30. Utilización año 3 para un Centro	72
Tabla 31. Proporción de la demanda final.....	72
Tabla 32. Ocupación en función de los años de antigüedad de los competidores.....	73
Tabla 33. Ingresos de un Centro año 1	75
Tabla 34. Ingresos de un Centro año 2.....	75
Tabla 35. Ingresos de un Centro a partir del año 3.	76
Tabla 36. Presupuesto mensual de marketing	79
Tabla 37. Cálculo de sueldos de Colaboradores.....	111
Tabla 38. Cálculo de sueldos de Administrativos	111
Tabla 39. Tabla vida útil de bienes del SII.....	112
Tabla 40. Principales inversiones para un Centro tipo	112
Tabla 41. Inversión y depreciación para los 11 Centros.....	113
Tabla 42. Inversión y depreciación para la Oficina Corporativa.....	113
Tabla 43. Depreciación anual	114
Tabla 44. Detalle de Inversión y cálculo de depreciación anual	114
Tabla 45. Aporte anual de Capital de Trabajo.....	115
Tabla 46. Flujo de Caja Operaciones año 1	115
Tabla 47. Flujo de Caja Operaciones año 2	115

Tabla 48. Flujo de Caja año 1, Proyecto puro	119
Tabla 49. Flujo de Caja año 10, Proyecto puro	119
Tabla 50: Estado de Resultado proyecto con deuda	120
Tabla 51. Balance general proyecto con deuda	120
Tabla 52. Aporte de capital proyecto con deuda	120
Tabla 53. Serie histórica IGPA.....	121
Tabla 54. Serie Histórica IPC.....	122
Tabla 55. Tasa Bonos BCU a 10 años Banco Central de Chile.....	123
Tabla 56. Spreads soberanos: EMBI global spread.	124
Tabla 57. Estimación de beta de la industria.....	125
Tabla 58. Caso 80% de ocupación, TIR 12,62%.....	126
Tabla 59. Caso 82,9% de ocupación, TIR 16,09%.....	126
Tabla 60. Caso 84,3% de ocupación, TIR 20,23%.....	127
Tabla 61. Caso 88,6% de ocupación, TIR 27,32%.....	127
Tabla 62. Caso apertura 2 Centros, TIR 16,06%.	128
Tabla 63. Caso apertura 3 Centros, TIR 16,61%.	128
Tabla 64. Caso apertura 6 Centros, TIR 17,01%.	128
Tabla 65. Caso apertura 9 Centros, TIR 23,02%.	129
Tabla 66. Caso apertura 13 Centros, TIR 28,80%.	129

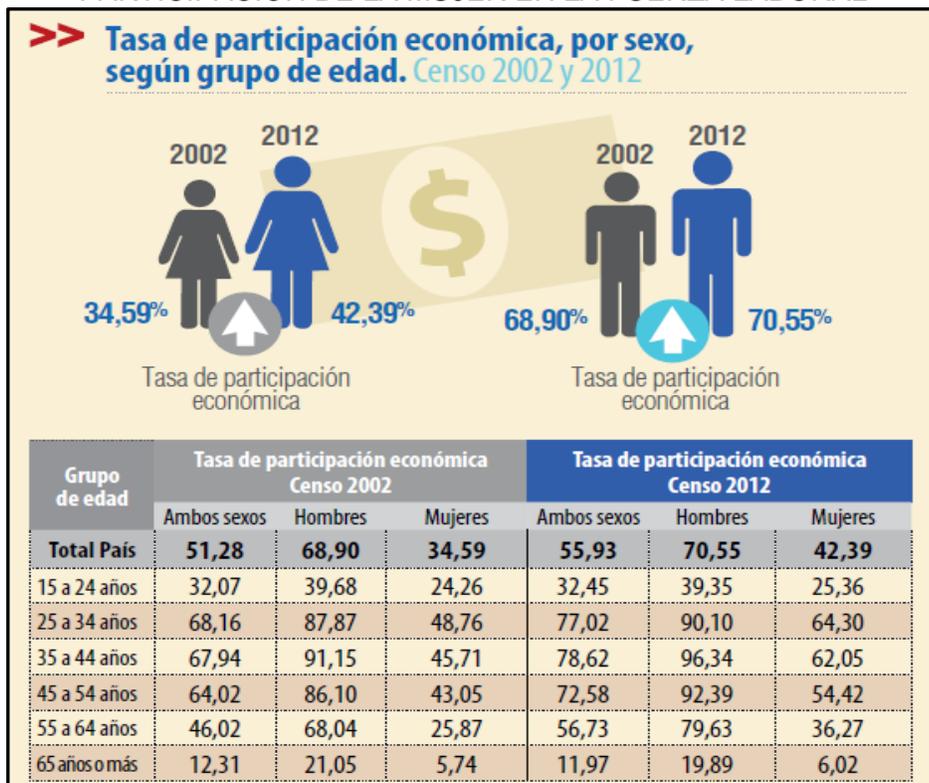
14. **Índice de Anexos**

ANEXO 1. Participación de la mujer en la fuerza laboral chilena	32
ANEXO 2. Información de mercado de Asesoras del Hogar y Clases Particulares	33
ANEXO 3. Tabulaciones de los resultados de la Encuesta 1 (Agosto 2015)	36
ANEXO 4. Tabulaciones de los resultados de la Encuesta 2 (Agosto 2016)	39
ANEXO 5. Tabulación de preguntas abiertas de la Encuesta 2 (Agosto 2016)	41
ANEXO 6. Entrevista telefónica a clientes	42
ANEXO 7. Análisis PESTEL detallado	43
ANEXO 8. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	48
ANEXO 9. Registro fotográfico de la infraestructura de competidores	50
ANEXO 10. Instructivo para entrevista de competidores (cliente incógnito)	54
ANEXO 11. Formulario para investigación de competidores.....	56

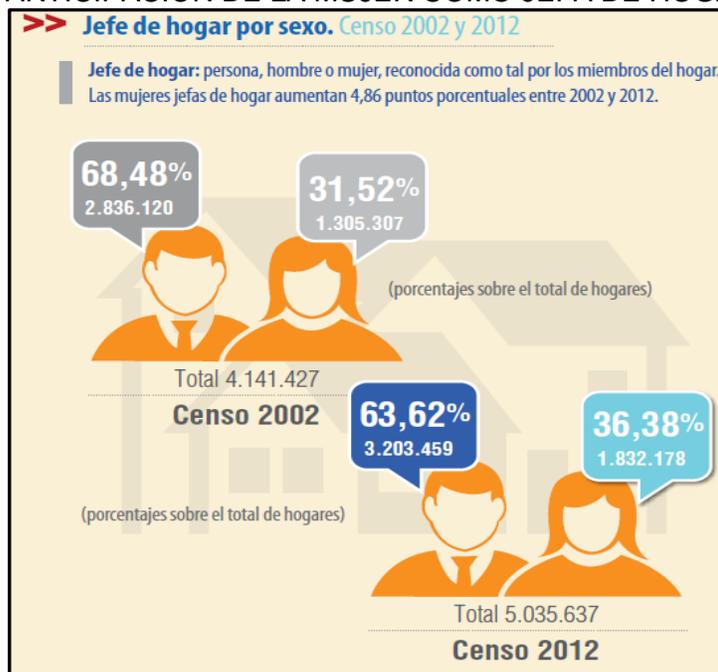
ANEXO 12. Canvas Early Adopter / Propuesta de Valor.....	59
ANEXO 13. Matriz de responsabilidad social y empresarial (RSE)	60
ANEXO 14. Cantidad de niños entre 4 y 11 años de edad distribuidos por comuna	61
ANEXO 15. Estudios AIM 2015: Grupos Socioeconómicos	62
ANEXO 16. Valoración de los servicios de interés.....	64
ANEXO 17. Ejes de valor y modelo Happy Share.....	66
ANEXO 18. Portafolio de servicios de Happy Share	68
ANEXO 19. Estrategia de comunicación y ventas Seminario ICARE	69
ANEXO 20. Estimación de la ocupación de los Centros	70
ANEXO 21. Ingreso detallado para un Centro	75
ANEXO 22. Detalle del uso del presupuesto de Marketing	77
ANEXO 23. Proceso de gestión de personas de Happy Share	80
ANEXO 24. Metodología Happy Share	81
ANEXO 25. Proceso de Ventas	83
ANEXO 26. Infraestructura	84
ANEXO 27. Carta Gantt.....	90
ANEXO 28. Cadena de Valor.....	91
ANEXO 29. Competencias del equipo gestor	94
ANEXO 30. Organización Oficina Corporativa Happy Share.....	96
ANEXO 31. Organización Centro Happy Share	103
ANEXO 32. Remuneraciones fijas y variables mensuales	110
ANEXO 33. Inversión en Activos y cálculo de Depreciación.	112
ANEXO 34. Cálculo de Capital de Trabajo.....	115
ANEXO 35. Simulación de Créditos.....	116
ANEXO 36. Flujo de Caja mensual Proyecto puro	119
ANEXO 37. Estados de Resultados y Balance	120
ANEXO 38. Estimación de retorno real de mercado	121
ANEXO 39. Estimación del IPC anual.....	122
ANEXO 40. Estimación de la tasa Libre de Riesgo.....	123
ANEXO 41. Estimación riesgo país.....	124
ANEXO 42. Betas por industria.....	125
ANEXO 43. Riesgo de la industria, caso de sensibilidad	126
ANEXO 44. Encuesta 1 - Agosto 2015	130
ANEXO 45. Encuesta 2 - Agosto 2016	136

ANEXO 1. Participación de la mujer en la fuerza laboral chilena

PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA FUERZA LABORAL



PARTICIPACIÓN DE LA MUJER COMO JEFA DE HOGAR



Fuente: Informe Resumen, censo 2002 y censo 2012.

ANEXO 2. Información de mercado de Asesoras del Hogar y Clases Particulares

SUELDOS DE ASESORAS DEL HOGAR EN CHILE

	Puertas afuera	Puertas adentro		Puertas afuera	Puertas adentro
Lo Barnechea	\$294.895	\$385.972	Talagante	\$228.838	\$302.922
Colina	\$274.965	\$514.290	Recoleta	\$228.826	\$253.619
Vitacura	\$274.700	\$375.306	San Bernardo	\$224.621	\$275.223
La Florida	\$269.540	\$277.854	La Granja	\$222.698	\$231.250
La Reina	\$261.993	\$325.966	La Pintana	\$221.399	\$318.438
Las Condes	\$255.818	\$420.325	La Cisterna	\$220.831	\$304.423
Huechuraba	\$252.401	\$295.085	Maipú	\$219.904	\$254.943
Pirque	\$252.353	\$334.386	Pedro A. Cerda	\$219.163	\$304.266
Independencia	\$251.663	\$273.042	Peñaflor	\$219.148	\$372.058
Quinta Normal	\$250.698	\$278.825	Melipilla	\$218.562	\$298.876
Pudahuel	\$250.376	\$274.638	Macul	\$218.439	\$347.854
Padre Hurtado	\$248.249	\$348.881	Estación Central	\$217.343	\$277.003
Peñalolén	\$247.618	\$315.185	Lo Prado	\$216.756	\$266.000
Providencia	\$242.471	\$374.092	Conchalí	\$215.610	\$315.463
Calera de Tango	\$240.807	\$299.699	San Ramón	\$215.580	\$250.000
Paine	\$240.591	\$331.400	María Pinto	\$215.239	\$327.960
Ñuñoa	\$237.875	\$309.502	El Monte	\$212.755	\$299.167
Buín	\$237.866	\$306.898	San José de Maipo	\$212.386	\$252.541
San Joaquín	\$236.631	\$293.625	Cerrillos	\$211.091	\$298.498
Isla de Maipo	\$233.751	\$338.817	Tiltil	\$208.573	\$260.537
El Bosque	\$233.339	\$291.802	Cerro Navia	\$201.600	
San Miguel	\$232.404	\$289.497	Renca	\$199.411	\$322.500
Lampa	\$232.138	\$267.457	Alhué	\$180.000	
Lo Espejo	\$231.071	\$232.500	San Pedro	\$174.313	\$252.500
Santiago	\$231.004	\$319.836	Curacaví	\$148.838	\$309.604
Puente Alto	\$230.916	\$293.550	Promedio	\$255.554	\$390.503
Quilicura	\$230.085	\$298.416			

Fuente Dirección del Trabajo

EL MERCURIO

Fuente: Dirección del Trabajo

MERCADO DE CLASES PARTICULARES FORMALES

La facturación de firmas que se desempeñan en el rubro sube hasta 25% anual:

Padres gastan 24% más en educación por una hora de clases particulares a la semana

domingo, 10 de mayo de 2015

Tweet

Economía y Negocios

El Mercurio

Hay por lo menos seis empresas en este rubro que han surgido en los últimos siete años. Cobran entre \$12 mil y \$26 mil por una hora de tutoría individual.

Una empresa que en un año factura \$400 millones en clases particulares; una franquicia canadiense que aterrizó hace tres años en Chile y ha atendido a 450 niños, y profesores que cobran hasta \$25 mil por una hora de enseñanza.

Las clases particulares se han transformado en un mercado que en los últimos siete años se ha ido formalizando. En este período han surgido por lo menos seis empresas dedicadas al rubro, que agrupan a cerca de 1.500 tutores que imparten clases y que atienden a unos tres mil alumnos, principalmente de colegios particulares de Santiago.

En este mercado parece haberse dado la tormenta perfecta. Los padres tienen cada vez menos tiempo para enseñarles a sus hijos, y como no saben los nuevos métodos de educación, temen confundirlos. Por otra parte, la mayor ponderación de las notas escolares, 40% para entrar a la universidad, hace más importante subir el promedio.

A esto se suma que, según los tutores, son cada vez más los niños que no captan toda la información en la sala de clases porque entre 35 alumnos o más, como es la tónica en la mayoría de los colegios, aprender es difícil.

Para los padres, las clases particulares están sumando un ítem más en sus gastos. Los colegios particulares pagados de Santiago rondan una mensualidad de \$200 mil promedio, y tomar el programa más económico de una hora de clase individual semanal cuesta \$48 mil al mes, lo que significa incrementar el gasto de educación en 24%.

La facturación de estas empresas crece hasta 25% anual, y los dueños de firmas auguran que seguirá incrementándose, pues gracias a la reforma educacional, la demanda crecerá desde los colegios particulares pagados en los que hoy se concentra, hacia los particulares subvencionados. "Esta es una reforma más financiera que de educación. La educación no será mejor en el colegio, pero el apoderado dejará de pagar el copago, entonces tendrá más recursos para contratar estos servicios y mejorar la educación de sus hijos con clases particulares", augura Rodrigo Quiroz, fundador de Claseduc.

Cada vez más alumnos de básica

En Educlas, una empresa que se formó en 2003, comenzaron dando clases a alumnos de enseñanza media, y durante años tuvieron una gran concentración en este segmento. Pero su fundador, Leonardo González, asegura que la demanda se desplazó a la básica.

Según explica, la mayor demanda a este nivel está dada por la falta del tiempo de los padres que trabajan y por los nuevos contenidos y métodos de estudio que los adultos desconocen, como el Singapur en matemáticas. Agrega que los padres se han dado cuenta de que una nota cinco no ayuda a ir a la universidad, y la mayoría busca que sus hijos accedan a ella, señala González.

Hoy son cerca de 200 los tutores de Educlas, 80% de ellos profesores. La clase cuesta \$12 mil en promedio.

"La demanda tiene que ver con los vacíos de los alumnos, lo que en el colegio no se pasa bien. Detectamos vacíos que a veces vienen de los primeros cursos, principalmente en comprensión de lectura y operaciones básicas matemáticas", dice Rodrigo Quiroz, socio junto a Pedro Pablo Retamal, de la empresa Claseduc. Esta nació en 2010, y tiene 300 profesores que son estudiantes de la Universidad Católica, de la Chile y la de Santiago, y también pedagogos.

"La demanda año a año ha ido aumentando. Entre 2010 y 2013 crecimos 25 a 30% cada año. En 2014 y este año el crecimiento se estancó", dice Pedro Pablo Retamal. Este año atienden a 200 alumnos, principalmente del sector oriente, y de Maipú, La Florida, Peñalolén y Santiago Centro. El 90% estudia en colegios pagados.

Sus clases se basan en programas semanales. Las cuatro sesiones mensuales cuestan \$78 mil. Ocho al mes por \$126 mil, 12 al mes por \$172 mil y 16 al mes por \$216 mil. Se publicitan en su página web.

Navegando en internet los conoció Rosario San Martín, quien contrató a un profesor de matemáticas para su hijo de séptimo básico, y hoy tiene a un estudiante de física de la UC haciéndole clases en su casa una vez a la semana.

En 2008, Mauricio Chiong creó Sácate un 7, firma que hoy tiene 300 profesores que son estudiantes de las universidades de Chile y Católica. Sus alumnos se concentran en enseñanza media y además de clases a domicilio también las ofrece en su sede de Peñalolén.

"Elegí bien el rubro de la educación para emprender. El primer año facturé \$35 millones y este año vamos a vender \$400 millones", detalla Chiong.

Hace tres años, Tutor Doctor, una empresa que nació en Canadá en el 2000, llegó a Chile como franquicia. Dicen que ofrecen un traje a la medida para cada estudiante, y sus programas van desde 24 horas de clases hasta 160 horas, y el valor hora va desde \$19.500 hasta \$26 mil, dependiendo del número de horas del programa.

Más nueva es Tutor UChile, que nació en 2013, y ya tiene 480 tutores, de los cuales el 95% pertenece a la Universidad de Chile. Han atendido a 2 mil estudiantes y hoy tienen aproximadamente 500 activos y hacen 1.500 horas de clases al mes. Sus precios son de \$16 mil por hora para clases esporádicas, y de \$13.500 para planes mensuales.

Ex alumnos y psicopedagogas

El nicho de las clases particulares también ha sido tomado por los ex alumnos de colegios. Es el caso de Tutores Manquehue, que cuenta con 45 ex alumnos de este colegio de Vitacura. Por las lecciones individuales cobran \$15 mil la hora y por las grupales entre \$12 mil y \$10 mil.

"El que los tutores sean jóvenes genera una mayor empatía con los alumnos y los motiva. El que seamos del mismo colegio es aún mejor, porque tuvimos el mismo sistema, y algunos los mismos profesores. Los tutores saben perfectamente a lo que se están enfrentando los alumnos", asegura Macarena Fuica, coordinadora de Tutores Manquehue.

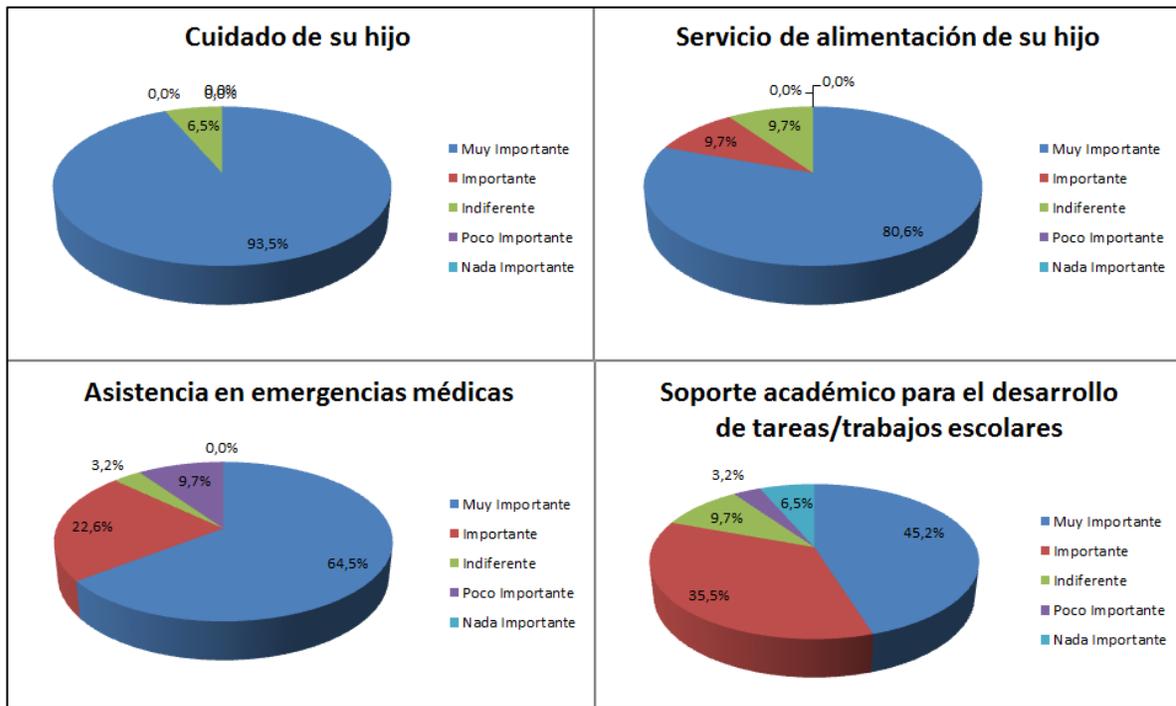
Las psicopedagogas están también en el mundo de las clases particulares. No hablamos de las que se dedican a tratar a niños con algún problema, sino que de las que trabajan con niños con notas bajas para potenciar sus habilidades de estudio. También con niños de buen promedio, pero que necesitan muchas horas de estudio para lograrlo. A ellos les enseñan a optimizar su tiempo de estudio, para que puedan hacer otras cosas y seguir siendo niños.

"Lo que buscamos es formar un hábito de estudio, que ellos identifiquen cómo aprenden, se organicen y logren ser autónomos", explica la psicopedagoga Valentina Lara. El 40% de sus alumnos son niños que buscan este tipo de servicio, y dice que en los últimos tres años el número ha aumentado.

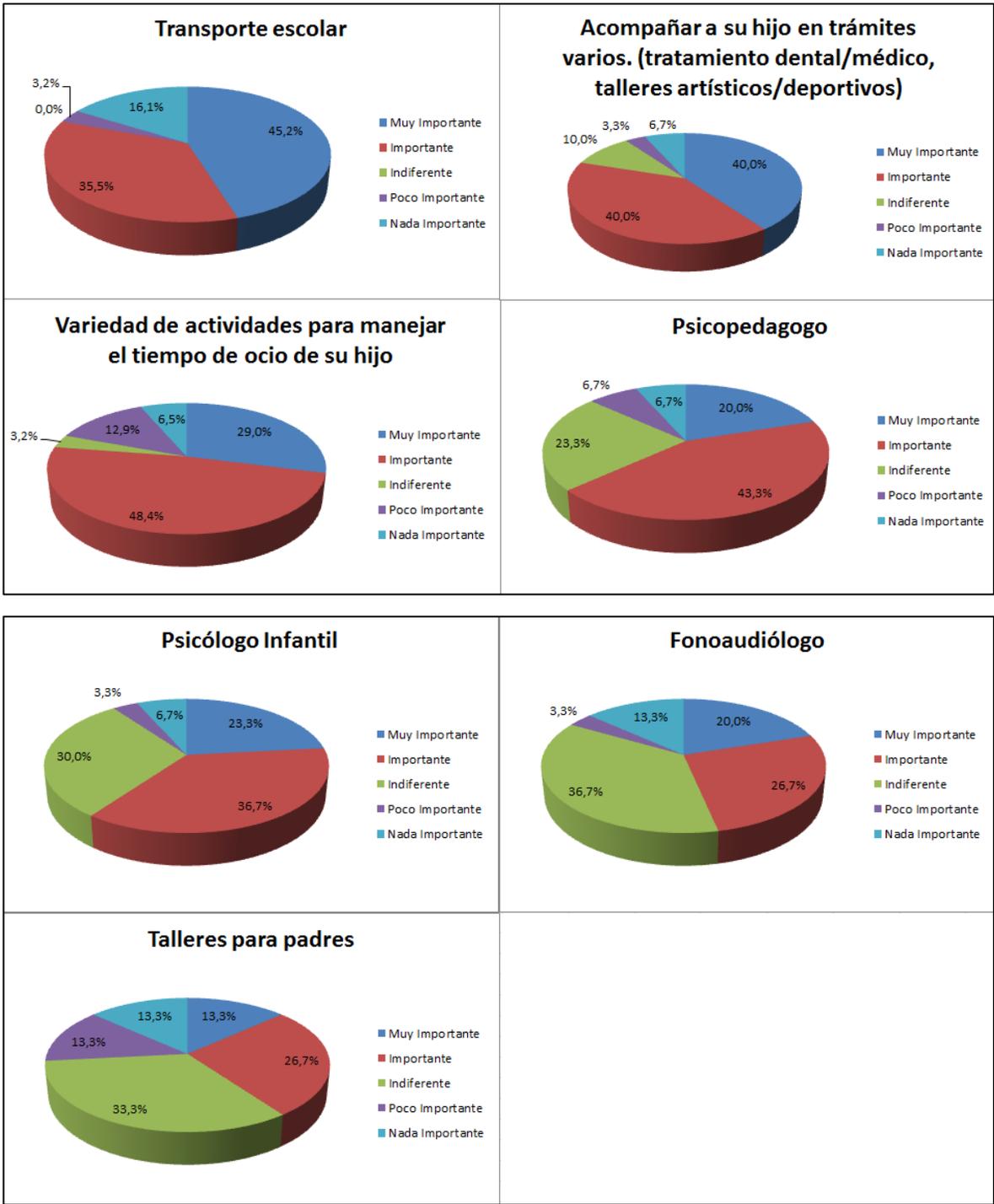
Detecta en los niños desorden, falta de reflexión y de autonomía, porque todos sus problemas se resuelven con un click. "Las cosas se las enseñan demasiado rápido y de manera memorística hasta quinto básico, y luego les piden que infieran, y no les enseñaron cómo hacerlo", dice la psicopedagoga. Sus clases cuestan entre los \$20 mil y \$25 mil por hora.

Fuente: Reportaje Economía y Negocios de EMOL. 10 de Mayo 2015

ANEXO 3. Tabulaciones de los resultados de la Encuesta 1 (Agosto 2015)

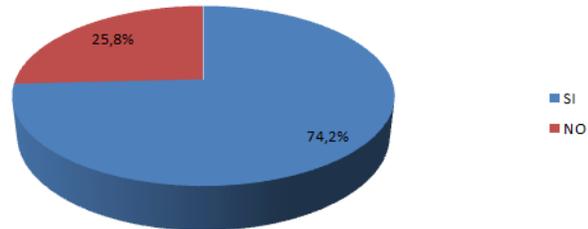


Fuente: Elaboración propia encuesta 2015

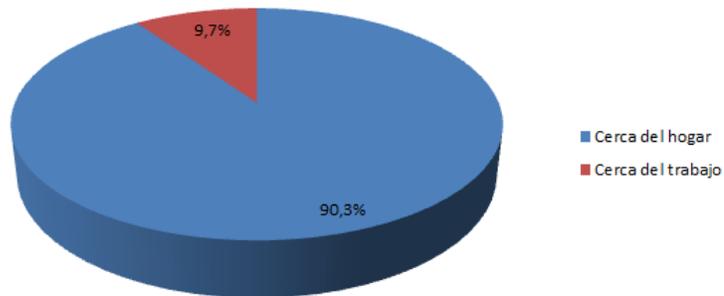


Fuente: Elaboración propia encuesta 2015

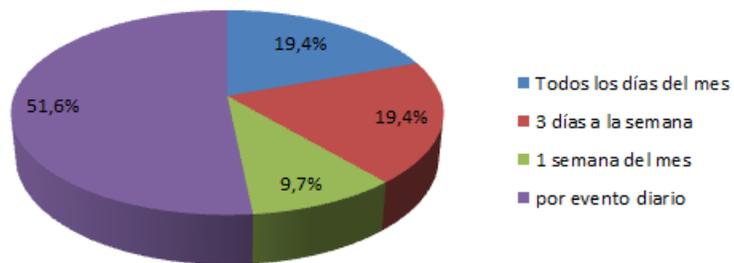
¿Estaría Usted dispuesto a pagar por un servicio dedicado a CUIDAR y ENTRETENER a sus hijos en el periodo complementario al colegio?



¿En qué lugar de preferencia le sería más útil este servicio?

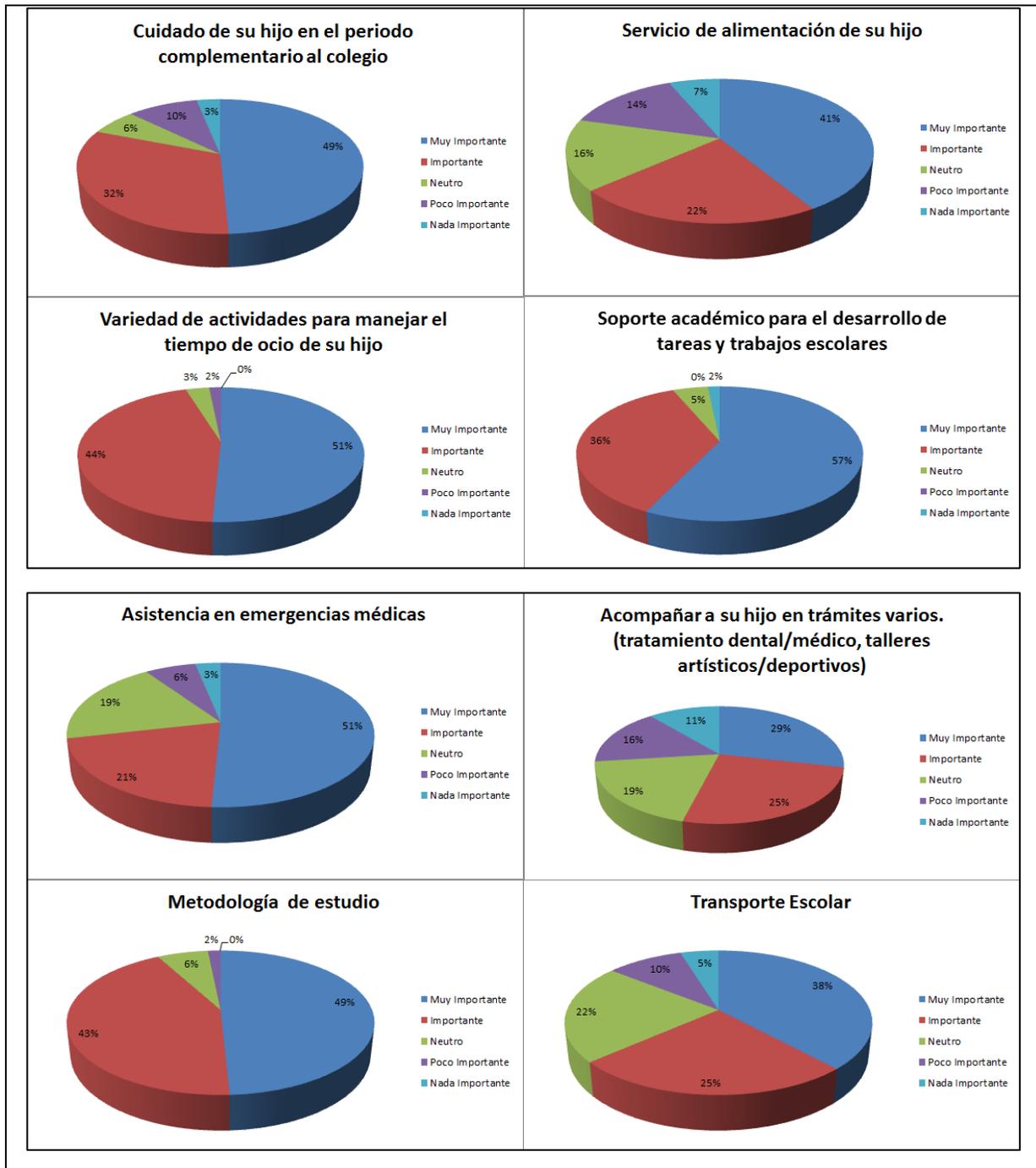


¿Con qué frecuencia utilizaría este servicio?

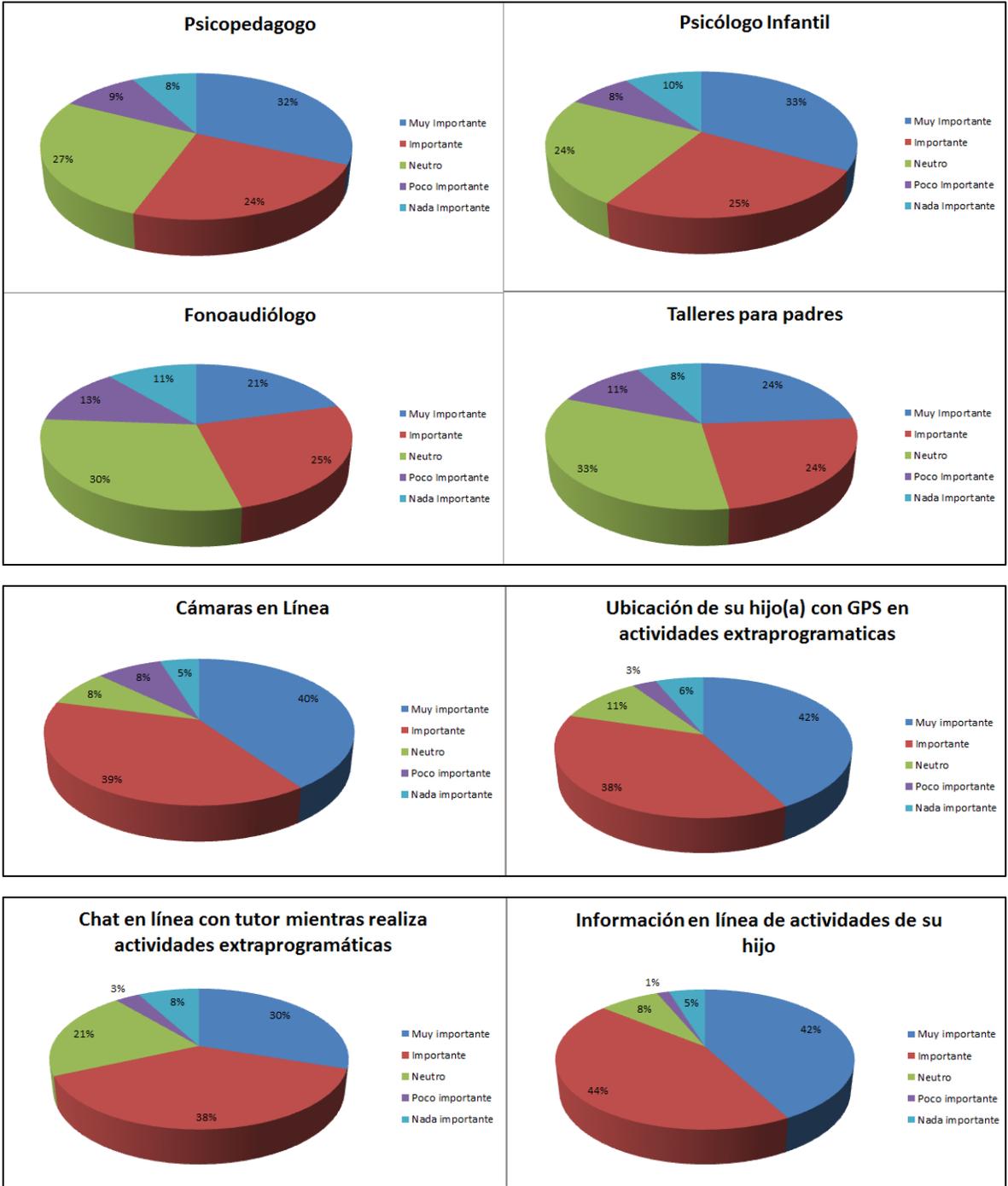


Fuente: Elaboración propia encuesta 2015

ANEXO 4. Tabulaciones de los resultados de la Encuesta 2 (Agosto 2016)



Fuente: Elaboración propia encuesta 2016



Fuente: Elaboración propia encuesta 2016

ANEXO 5. Tabulación de preguntas abiertas de la Encuesta 2 (Agosto 2016)

¿Existe algún otro elemento le daría mayor seguridad para el cuidado de su hijo?									
Certificación de los profesionales, conocimiento de que los profesionales no tienen impedimentos legales para trabajar con niños/as (ver Registro de personas con prohibición para trabajar con menores de edad)									
examen psicológico periódico a los tutores y cert. antecedentes									
Informe de antecedentes y experiencia									
Realizar test psicológico del cuidado de los niños y niñas a todos los funcionarios de la guardería.									
referencias									
revisión infraestructura y antecedentes									
infraestructura y espacio; protocolos de seguridad, entre otros.									
Seguimiento de las actividades que realice y objetivos específicos a mejorar en su desarrollo									
reportes de Llegada y salidad de las actividades									
enseñar el autocuidado y educar									
hablar con el mi hijo cuando yo lo requiera									
perfil de Facebook o whatsapp sea abierto para los padres									
Ingrese en esta casilla algún otro servicio de su interés:									
actividades físicas.									
Clases de ingles									
Deportes									
habitos									
Summer camp									
Terapeuta ocupacional									
¿Por qué usted utilizaría este tipo de servicios orientado a sus hijos?									
Apoyanos en su desarrollo	tiempo	desarrollo	reforzar	complem	tarea	tranqu	tele	ayud	necesi
Apoyo. EL TIEMPO SE HACE POCO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Aprovechar mejor el tiempo libre	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Dado que la mamá y papá trabajan, es importante su desarrollo y necesitan disciplina,	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
desarrollo de capacidades de mi hijo y optimización del tiempo	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
En los casos que sea necesario, para reforzar y complementar con nosotros como padres no podemos hacerlo o bien actividades en las que se necesita la experiencia y especialidad	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI
FALTA DE TIEMPO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
LO MEJOR PARA ELLOS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
lo utilizaría en el caso de que el trabajo me demande mucho tiempo y no poder contar con alguien de confianza para su cuidado y mantenimiento al día de sus labores escolares	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
los colegios no permiten el desarrollo integral de los niños, servicios complementarios, ya sean públicos o privados son necesarios.	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Mayor bienestar	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Me haría la vida mucho más fácil	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Mejorar su rendimiento	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Ocupación del tiempo más óptima	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para aprovechar positivamente el tiempo libre que ellos tienen	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para ayudarnos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
para beneficiar el tiempo en casa con ellos sin hacer tareas	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Para complementar el poco tiempo que tenemos hoy en día los padres	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Para complementar su tiempo de ocio	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Para conseguir apoyo profesional en su tareas y cuidado.	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Para cubrir los tiempos en que trabajo	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para darme mayor soporte debido al poco tiempo que puedo brindarle yo para actividades que no conozco a profundidad.	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para desarrollar otras aptitudes en ella	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para el buen desarrollo educacional	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para entregarle habilidades que me son limitadas por tiempo laboral	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para entretención	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para evitar que mi hijo esté metido en la televisión o video juegos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Para generar hábitos de estudio y que realice otras actividades de desarrollo y aprendizaje q con la nana no desarrollan	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para mayor calidad del tiempo	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para minimizar el tiempo de televisión	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Para poder facilitar el cuidado y tareas escolares de mis hijos, y a la vez tener tranquilidad para poder trabajar .	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO
Para poder trabajar tranquila y al llegar a casa dedicarle un tiempo a mis hijos de calidad	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Para q pueda compartir con otros niños y no este mucho tiempo en pantallas	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para que no estén todo el rato viendo tele y desarrollen otras habilidades	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
para reforzar y apoyar en su formación	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Para tener más tiempo para compartir con mi hija.	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Permitiría más tiempo de ocio	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Por el poco tiempo que se dispone para realizar trabajos , tareas y estudios	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
por necesidad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Por necesidad y comodidad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
por necesidad, para poder trabajar, en licencias de la nana, para mejorar notas.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Por q me interesan	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Por que me ayudaría con los tiempos de trabajo y estudio	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Por que me interesa el desarrollo integral de mi hijo	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
por tiempo	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
por tiempo laboral de visitas y reuniones	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Por tranquilidad y tiempo	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Porque dispongo de tiempo limitado.	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PORQUE ES NECESARIO COMPLEMENTAR LOS ESTUDIOS	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Porque me interesa que la persona que cuide a mi hija lo estimule	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
porque necesito apoyo paracuidarlo debido a la jornada laboral extensa	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Porque, debido al trabajo, no se dispone del tiempo suficiente para atender a un hijo	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
reforzar el colegio	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
reforzar el estudio	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
reforzar la labor diaria de padres	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Tiempo	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
COMPLEMENTAR LO APRENDIDO EN EL COLEGIO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
complementario	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Es una buena opción, completa y profesional.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Necesario	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
NO EXISTEN ADECUADOS PARA LA EDAD DE LOS NIÑOS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	26	7	5	7	4	3	3	2	6

Fuente: Elaboración propia encuesta 2016

ANEXO 6. Entrevista telefónica a clientes

Buenos días / Buenas tardes: Mi nombre es *NN NN*. Le estamos llamando en nombre del Centro de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

En Agosto de 2016, Usted respondió una encuesta acerca del **Tiempo libre y cuidado de sus hijos**. En la misma, Usted aceptó participar en un concurso por una cena para dos personas en el Restaurant Osadía, cuyo sorteo se realizará el 30 de Noviembre de 2016 y donde Usted ha sido escogido como finalista.

Nos gustaría disponer de breves minutos de su tiempo, para hacerle algunas preguntas adicionales, que nos ayudarán a profundizar el estudio de preferencias que estamos llevando a cabo. Toda la información que Usted proporcione será manejada de manera confidencial y considera un análisis de carácter general y no individual.

¿Acepta responder un breve cuestionario?

- 1) ¿En qué año nació Usted?
- 2) ¿A qué se dedica Usted?
- 3) ¿Le gusta lo que Usted hace?
Evalúe de de 1 a 5, siendo 1 en nivel más bajo y 5 el nivel superior
¿Cuánto es su nivel de satisfacción con lo que Usted hace?
- 4) ¿En qué empresa trabaja Usted? ¿Hace cuánto tiempo?
- 5) ¿Cuáles son los horarios de su jornada laboral? ¿Lo considera hartó o poco? ¿Por qué?
- 6) ¿Con qué frecuencia Usted viaje fuera de Santiago? ¿Por qué motivos?
- 7) ¿Cuál es su formación académica y su profesión?
- 8) ¿Su pareja trabaja?
- 9) ¿Qué actividades realiza Usted en su tiempo libre?
- 10) ¿Cuáles son sus principales preocupaciones? ¿Por qué?

Respecto a la relación con sus hij@s:

- 11) ¿Cuántos hij@s tiene Usted?
- 12) ¿Cuánto tiempo dispone diariamente Usted para compartir con sus hijos? ¿Lo considera hartó o poco? ¿Por qué?
- 13) ¿Su hijo estudia en colegio particular, subvencionado o público?
- 14) ¿En quién confían el cuidado de sus hij@s mientras Ustedes trabajan?
- 15) ¿Cómo resuelven sus hij@s sus compromisos escolares, como por ejemplo alcanzar un buen rendimiento académico, realizar tareas y trabajos?
- 16) ¿Sus hij@s toman clases particulares o sesiones de reforzamiento de algún tipo?
- 17) ¿Sus hij@s realizan alguna actividad extra programática después del colegio como talleres deportivos y talleres artísticos? ¿Qué tipo de actividad? ¿Dónde?
Si Usted está trabajando ¿Quién los acompaña a estas actividades?
- 18) ¿Qué tan importante son para Usted el desarrollo de habilidades sociales (blandas) en sus hij@s?
- 19) En vacaciones de invierno y de verano ¿quién queda a cargo de los niños mientras Usted trabaja?
- 20) Si su hij@ se encontrara con licencia médica, ¿cómo compatibilizaría Usted sus obligaciones laborales con las parentales?
- 21) Si tuviera que viajar fuera de la ciudad por motivos laborales, ¿con quién dejaría a cargo sus hij@s?
- 22) Si Usted tomará la decisión de contar con un proveedor que le ayude en el cuidado y formación de sus hij@s, en un lugar fuera de su casa ¿Cuáles serían sus exigencias y expectativas?
- 23) ¿Qué espera usted de sus hij@s en el futuro?
- 24) ¿Cuáles son sus principales preocupaciones respecto a sus hijos?

La entrevista ha finalizado. Muchas gracias por su tiempo.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7. Análisis PESTEL detallado

Entorno Político

La situación política en Chile es estable y goza de buena reputación a nivel internacional¹⁰. Las reformas impulsadas por el gobierno han sido bien vistas desde el exterior, aunque internamente ha generado cierto grado de inestabilidad, principalmente por la gran cantidad de reformas introducidas en el corto plazo. La libertad de prensa se clasifica en el lugar 31/180¹¹, el indicador de libertad política 1/7.¹²

Entorno Económico

Chile es una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido, desde el 5,7% en julio de 2013 al 6,9% en el trimestre móvil Abril-Junio de 2016, según informó el INE recientemente. Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente, a medida que las expectativas privadas mejoren. Se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna; y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%¹³. La Tabla 24 muestra la tendencia de los indicadores de crecimiento del país.

Tabla 24. Indicadores de crecimiento últimos 5 años

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	265,13	276,66	258,02	240,04e	240,31
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	5,5	4,3	1,9	2,3e	2,5
PIB per cápita (USD)	15.198e	15.691e	14.480e	13.331e	13.207
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-0,1	-1,1	-1,5	-3,0e	-2,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	12,0	12,8	15,1	18,1e	20,0
Tasa de inflación (%)	3,0	1,9	4,4	4,4e	3,7
Tasa de paro (% de la población activa)	6,4	5,9	6,4	6,6	7,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-9,63	-10,13	-2,99	-1,79e	-3,95
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,6	-3,7	-1,2	-0,7e	-1,6

Fuente: Banco Mundial

En la Figura 5, se puede apreciar la evolución del crecimiento en el consumo de los servicios personales en comparación con el crecimiento del PIB¹⁴.

¹⁰ Chile panorama general banco mundial, actualizada al 31 de marzo de 2016

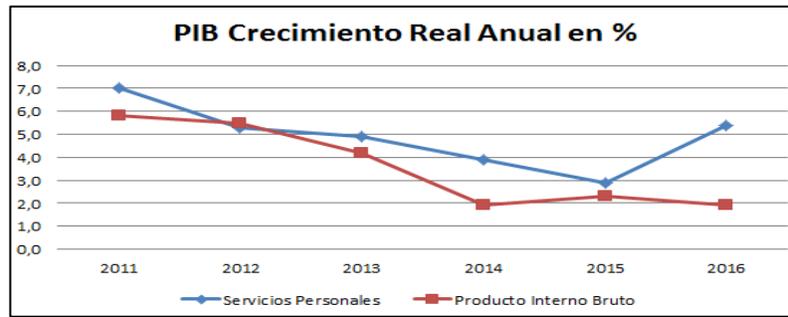
¹¹ Clasificación mundial de la libertad de prensa 2016, Reporteros sin fronteras

¹² Mapa de la libertad 2016, Freedom House

¹³ Chile panorama general banco mundial, actualizada al 31 de marzo de 2016

¹⁴ Fuente: Indicadores Sofofa

Figura 5. Crecimiento del consumo en Servicios Personales en Chile



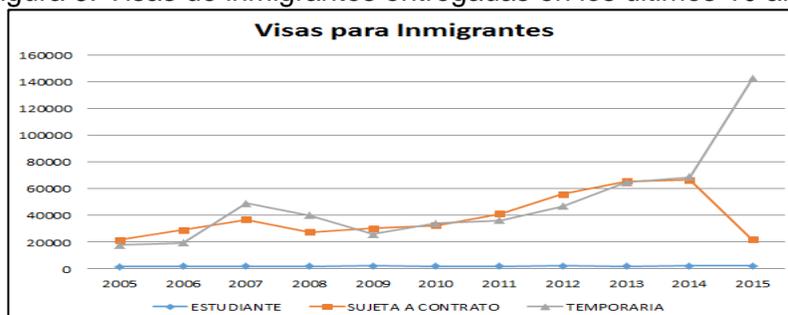
Fuente: Elaboración propia, con datos SOFOFA y Banco Central de Chile.

Se observa que los chilenos y chilenas mantienen un nivel de gastos en servicios personales, aunque el PIB sea bajo, lo que es una señal favorable para Happy Share, dado que se encuentra en este rubro, se puede esperar que las personas que contraten el servicio lo mantendrán aunque el entorno económico no sea muy favorable.

Entorno Social

La apertura económica que experimento el país en las últimas décadas, trajo consigo una transformación de la sociedad, provocando un intercambio cultural interesante. Podemos citar por ejemplo, el notable incremento de la inmigración de ciudadanos de países vecinos, centroamericanos, norteamericanos, europeos y asiáticos que han llegado a Chile en busca de un mejor bienestar que en su país de origen¹⁵, según se muestra en la Figura 6. Algunos de estos extranjeros, son profesionales con escasas redes familiares o de amistad en Chile y requieren de lugares, como guarderías, para encargar el cuidado de sus hijos mientras ellos trabajan.

Figura 6. Visas de inmigrantes entregadas en los últimos 10 años



Fuente: Elaboración propia con estadísticas de migraciones, gobierno de Chile.

En el último cuarto de siglo, la familia chilena ha experimentado profundos cambios, catalizados en gran medida por la modernización¹⁶ de la sociedad en su conjunto, migrando desde una cultura comunitaria hacia la cultura del individualismo. Este cambio es posible visualizarlo al

¹⁵ Estadísticas de migraciones gobierno de Chile

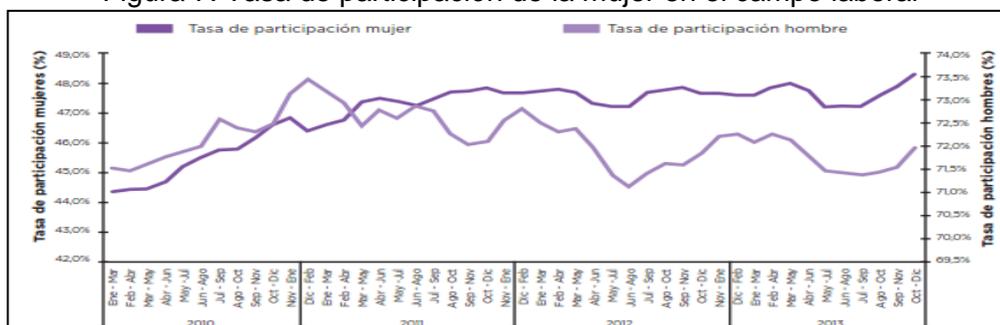
¹⁶ Pedro E. Guell. Familia y Modernización en Chile. Centro UC de La Familia.

analizar el modelo económico implementado durante los últimos 30 años en Chile.

La profesora Gladys Jadue J. cita en su estudio "Transformaciones Familiares en Chile": *Aun cuando la globalización conlleva una serie de ventajas respecto de la integración económica y política, genera temor en relación a la pérdida de los valores culturales y de la identidad, principio fundamental de la lógica tradicional. El cambio, desde una sociedad "segura" a una "plural llena de incertidumbres", requiere de una constante reflexión, y aspectos tan centrales como la familia nuclear y patriarcal están dando paso a "una gran diversidad de formas familiares".* En este contexto, existen en nuestro país un grupo importante de familias disfuncionales y familias monoparentales; donde según el Censo 2012, destacan un 36,38% de mujeres jefas de hogar.

Asimismo, la gran valoración que dan los chilenos a la estabilidad laboral y al desarrollo económico¹⁷, sumado a necesidad de crecimiento personal y autonomía financiera de las madres dueña de casa, ha traído como consecuencia la incorporación de la mujer al campo laboral¹⁸. La Figura 7 muestra la evolución de la participación femenina en Chile, con una tasa inicial del 44,3%, en el trimestre enero – marzo 2010, hasta alcanzar un máximo histórico de 48,3%, registrado en el trimestre octubre – diciembre 2013. Lo anterior, ha generado un aumento del bienestar económico en algunos hogares, por el doble ingreso familiar, pero este auge económico no está ajeno de dificultades y consecuencias indeseadas. Paradójicamente, este auge económico alcanzado no ha sido directamente proporcional al bienestar familiar, dado que existe un nivel de insatisfacción, estrés y sentimiento de culpabilidad, en un grupo importante de mujeres que han optado por su desarrollo profesional, malestar provocado principalmente por la delegación del cuidado y formación de sus hijos a terceras personas, que no forman parte de su círculo familiar.

Figura 7. Tasa de participación de la mujer en el campo laboral



Fuente: INE, Encuesta nacional de empleo 2010- 2013

En síntesis, la modernización de la sociedad citada previamente, convoca a transformaciones

¹⁷ Pablo Beytía. Factores que determinan la felicidad de los chilenos – Investigador UC.

¹⁸ Berlien, K., Franken, H., Pavez, P., Polanco, D., Varela, P. (2016) Mayor Participación de las Mujeres en la Economía Chilena.

familiares¹⁹; que no solo han afectado a los padres, sino también a los hijos, aumentando en los niños y niñas el riesgo de bajo rendimiento, de fracaso, de problemas emocionales y conductuales. Todos aspectos que serán abordados en la propuesta de valor que Happy Share ofrecerá a sus clientes y usuarios.

Entorno Tecnológico

La globalización también ha quitado las barreras comunicacionales de antaño, el uso de internet ha permitido disminuir las asimetrías de información, trayendo mejores oportunidades para los ciudadanos. Las nuevas tecnologías de desarrollo on the cloud y las móviles, están generando una nueva forma de hacer negocios, de relacionarse y comunicarse. Existen tecnologías disponibles para analizar grandes volúmenes de datos y obtener conclusiones que favorecen la inteligencia operacional. Las empresas están utilizando cada vez más estos recursos, para aumentar sus eficiencias operativas, aumentar ingresos y lograr mayor competitividad frente a la irrupción de nuevas y mejores formas de hacer negocios.

Chile se encuentra en el lugar 39 de 138 países²⁰ y lidera a nivel latinoamericano el desarrollo de la tecnología de la información, esta matriz tecnológica de conectividad permitirá a Happy Share establecer herramientas para gestión administrativa de la empresa, publicidad y como herramienta de apoyo en la formación, entretención y cuidado de los niños.

Entorno Ambiental

El nivel de conciencia y preocupación del medioambiente ha ido aumentando en la sociedad chilena en los últimos 10 años²¹. Uno de los principales catalizadores de esta conciencia ecológica son los niños, porque es una temática que es tratada con énfasis en su etapa de formación pre escolar.

Los centros Happy Share cumplirán con las políticas de medio ambiente nacionales, junto con ello, se enseñará a los niños hábitos ecológicos como la clasificación de residuos, uso de energías limpias y cuidado del entorno.

Entorno Legal

El Servicio de Impuestos Internos (SII) clasifica a los competidores de Happy Share en el rubro de guarderías infantiles. Estas empresas no poseen las mismas exigencias que los jardines infantiles, que están regulados y dependen del Ministerio de Educación por medio de la Junta

¹⁹ SciELO Chile. Prof. Gladys Jadue. Transformaciones Familiares en Chile: Riesgo Creciente para el desarrollo emocional, psicosocial y la educación de los hijos.

²⁰ The Global Competitiveness Report 2016–2017, WEF

²¹ Julio 2012, Informe Publicidad Medioambiental, Gobierno de Chile

Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI). Sin embargo, existe desde 2013 un proyecto de ley en el Congreso que pretende regularlos, denominado Boletín N°8982-18 “Funcionamiento de Guarderías Infantiles”, el cual persigue establecer las condiciones de calidad, para asegurar la integridad física y psíquica de los niños y niñas, que se encuentran bajo el cuidado en estos establecimientos. Adicionalmente, también se encuentra en el congreso el Proyecto de Ley N°10340-04, presentado el pasado 3 de Junio, que pretende eliminar las tareas para la casa de los estudiantes que tengan jornada escolar completa.

ANEXO 8. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos competidores**

Al existir pocas regulaciones específicas y al no necesitar una inversión inicial demasiado alta, las barreras de entrada son bajas, permitiendo el fácil ingreso de nuevos competidores a esta industria. No obstante, se identifica que la confianza es un factor valorado por los clientes. Por lo anterior, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es ALTA.

Tomando en cuenta que la confianza es un valor muy importante para los padres, Happy Share desarrollará una estrategia de branding para posicionar su marca, de manera que en el mediano plazo, los clientes objetivos la reconozcan como un referente de prestigio, logrando con esto, una barrera de entrada que dificultará el ingreso a los nuevos entrantes.

- **Amenaza de servicios sustitutos**

El servicio que ofrecerá Happy Share representa un alto nivel de diferenciación. Si bien existen servicios sustitutos; tales como: clases particulares a domicilio, centros de estudio para reforzamiento y las asesoras del hogar para cuidar a los niños. La Encuesta 2 y la bibliografía consultada, demuestran que los padres buscan un servicio superior, que cubran aspectos formativos cognitivos y sociales de sus hijos. Logrando con esto una mejor calidad de vida para la familia.

El análisis efectuado determina que la amenaza de servicios sustitutos es MEDIO.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Este tipo de servicio requiere de profesionales y técnicos disponibles en el mercado. Sin embargo, es imprescindible contar con un sistema de selección riguroso, que permita asegurar la incorporación de personas con las habilidades y competencias requeridas por Happy Share. Por otra parte, se requiere de un inmueble para albergar a los niños y niñas, pero este no tiene que tener una ubicación privilegiada, por ello este requerimiento tampoco es restrictivo. El resto de los productos y servicios que requiere Happy Share pueden ser obtenidos desde distintos proveedores establecidos en el mercado, por lo que no representan ningún tipo de amenaza.

El análisis indica que los proveedores tienen poder de negociación BAJA.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes son los que deciden donde tomarán el servicio. No son capaces de influir en los precios de cada prestación, aunque son una fuente importante de referencia. Por lo general,

asumen bajos costos de cambio si es que se deben cambiar de proveedor, por lo que el establecer lazos de confianza es un elemento clave para la retención y captación de estos, lo que implica que la propuesta que brindará Happy Share deberá ser percibida como única.

El análisis indica que los clientes tienen poder de negociación ALTO.

- **Rivalidad entre los competidores**

Existen varios competidores en esta industria, por lo que el costo de cambio es bajo para los clientes, para un mismo nivel de servicio. Por este motivo, Happy Share iniciará sus operaciones con una estrategia de crecimiento que contempla la instalación de 1 Centro por año, durante los primeros 5 años, para luego continuar con la instalación de 2 Centros por año hasta totalizar 11 Centros. Lo anterior, con el propósito de posicionar la marca y ser reconocido como referente en esta industria. Los servicios prestados por los competidores de Happy Share son similares en su estructura básica, que es el cuidado de niños en el espacio de tiempo complementario de salir del colegio; y, en el soporte académico para las tareas escolares. Happy Share entregará un servicio diferenciado, que agregará valor a los clientes, a través del potenciamiento de las habilidades sociales y cognitivas de los niños y niñas que asisten a cada uno de sus centros.

En análisis de la rivalidad entre los competidores es MEDIO.

ANEXO 9. Registro fotográfico de la infraestructura de competidores

Establecimiento ACUARELA



Pintura de las paredes en regular estado, piso regular estado, cámaras de seguridad en mal estado, mobiliario en buen estado.

Establecimiento AYILEN



Patio grande pero descuidado, pintura de paredes y pisos en regular estado. Dueña vive con su familia en el mismo inmueble.

Establecimiento CENTRO DE ESTUDIOS JUA ZHI



Edificio 3 pisos, amplios espacios, muebles en buen estado, baños limpios, patio grande y seguro.

Establecimiento COSMO



Muy buena

Establecimiento DIVERTICREO



Regular estado

Establecimiento KIDS AND BITS



Pinturas buenas, patio pavimentado, buena iluminación.

Establecimiento LOS DOMINICOS



Muy buena

Establecimiento MI LUGAR FAVORITO



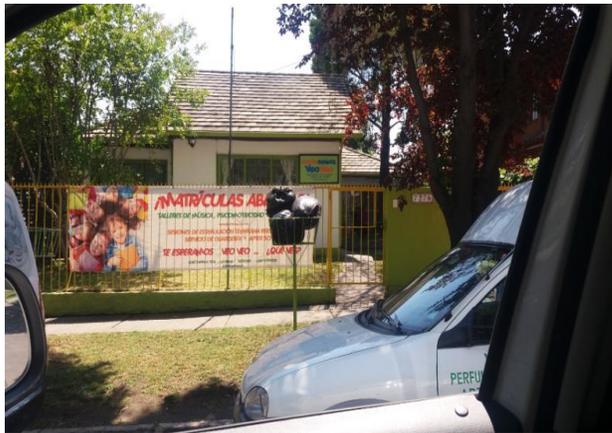
Inmueble deteriorado, pintura y piso en mal estado, cocina y baño regular, espacios reducidos

Establecimiento PLAY AND LEARN



Espacios muy reducidos. Dueña vive con su familia en el mismo inmueble.

Establecimiento VEO VEO



Inmueble en muy buen estado

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10. Instructivo para entrevista de competidores (cliente incógnito)

Instructivo para entrevista con Competidores

El presente documento es una guía para ejecutar el levantamiento de información en las visitas realizadas a las empresas identificadas como *Competidores* o *Sustitutos* de los servicios que entregará La Empresa.

El levantamiento de la información se realizará por medio de la metodología de cliente incógnito, representado por una persona con el perfil similar al grupo objetivo de clientes. Es decir, un(a) profesional de clase media, trabajador(a), madre/padre de hijos en edades entre 4 y 12 años de edad, con la necesidad de buscar un aliado estratégico en el cuidado y formación de sus hijos en el periodo complementario al escolar.

El cliente incógnito visitará las instalaciones de competidores seleccionados como guarderías, jardines infantiles y after school que existen actualmente en las comunas de Santiago, Las Condes, Ñuñoa, La Reina y Providencia, para conocer la paleta de servicios y productos que ofrecen a sus clientes, sus precios; así como también conocer sus recursos y capacidades, tales como: estructura organizacional, la calidad de su infraestructura, cómo realizan sus actividades y detalles de la estructura societaria de cada empresa, entre otros.

El cliente incógnito seguirá un programa de visitas entregado por La Empresa (ruta), para lograr al menos 4 visitas diarias que es el óptimo esperado. Se establece la siguiente ruta para ejecutarla durante la semana del 17 al 21 de Octubre de 2016:

Día 1 - Lunes 17: comuna **Santiago**

Nombre Empresa	Comuna	Dirección	Rerencia	Telefono	webpage
KIDS AND BITS	Santiago Centro	Corte Suprema 177 (Metro Moneda, entre San Ignacio y Lord Cochrane)	Metro Moneda (Linea 1)	22697 2456	www.guardeiakidsandbits.cl
CENTRO DE ESTUDIOS JUA-ZHI	Santiago Centro	Av Manuel A. Matta 607 Nataníel Cox 749	Metro Irarrázabal (Linea 5) Metro Moneda (Linea 1)	22635 5307	www.juazhi.cl
ACUARELA	Santiago Centro	Lord Cochrane 872- dpto. 1	Metro Moneda (Linea 1)	22688 8625	www.acuarelaeducacion.cl
VITAMINA	Santiago Centro	Amunategui Nº 720	Metro Sata Ana (Linea 2)	22939 8045	www.vitamina.cl
VITAMINA	Santiago Centro	Tarapacá Nº 732	Metro Santa Lucia (Linea 1)	22939 8042	www.vitamina.cl

Día 2 – Martes 18: comuna **Las Condes**

Nombre Empresa	Comuna	Dirección	Rerencia	Telefono	webpage
BARCO DE PAPEL	Las Condes	Av. 4to Centenario 380		22933 0015 22933 0020	www.barcodepapel.cl
KIDS SUN	Las Condes	Nandu 7520	Metro Principe de Gales (Linea 4)	22935 9786	www.kidsun.cl
LOS DOMINICOS	Las Condes	Camino La Fuente Interior 1239	Metro Los Dominicos (Linea 1)	9 9825 2839	www.afterschoollosdominicos.cl
ALELI	Las Condes	Oslo 289	Metro Manquehue (Linea 1)	9 8501 2449	www.aleli.cl
FABULA	Las Condes	Padre Hurtado Central # 430	Metro Los Dominicos (Linea 1)	23202 6869	www.afterschoolfabula.superstio.net
DIVERTICREO	Las Condes	Cristobal Colon #5038	Metro Escuela Militar (Linea 1)	22761 4250	www.diverticreo.cl
VITAMINA	Las Condes	Alonso de Cordova Nº 5619	Metro Manquehue (Linea 1)	98464 4619	www.vitamina.cl
VITAMINA	Las Condes	Rosario Norte Nº 96	Metro Manquehue (Linea 1)	22939 8018	www.vitamina.cl
VITAMINA	Las Condes	Augusto Leguía Norte Nº 68	Metro Manquehue (Linea 1)	22939 8015	www.vitamina.cl
VITAMINA	Las Condes	Augusto Leguía Norte Nº 68	Metro El Golf (Linea 1)	22939 8017	www.vitamina.cl
VITAMINA	Las Condes	San Sebastián Nº 2901 29398032	Metro El Golf (Linea 1)	22939 8032	www.vitamina.cl

Día 3 - Miércoles 19: comuna La Reina - Ñuñoa

Nombre Empresa	Comuna	Dirección	Rerencia	Telefono	webpage
AQUALUNA	La Reina	Presidente Ovalle 6865	Metro Simon Bolivar (Linea 4)	22277 4547	www.jardinqualuna.cl
PLAY AND LEARN	La Reina	Luis Vivanco Castro #7320	Metro Principe de Gales (Linea 4)	9 5396 4955 22724 9742	www.playandlearn.cl
VEO VEO	La Reina	José Zapiola 7276	Metro Plaza Egaña (Linea 4)	23216 6996	www.veoveo.cl
VITAMINA	La Reina	Príncipe de Gales N° 6416	Metro Principe de Gales (Linea 4)	9 9789 1323 22939 8031	www.vitamina.cl

Nombre Empresa	Comuna	Dirección	Rerencia	Telefono	webpage
AYILÉN	Ñuñoa	Avenida B, Av. Salvador 2750	Metro Irrazabal (Linea 5)	22237 1010 9 6276 4443	www.facebook.com/clubavilen www.avilen.cl
MI PUNTITO AZUL	Ñuñoa	Estrella Solitaria #5170	Metro Plaza Egaña (Linea 4)	22933 5590	contacto@mipuntitoazul.cl
COSMO	Ñuñoa	Holanda # 2964	Metro Simon Bolivar (Linea 4)	22906 6676 9 9445 3004	www.cosmoafterschool.cl
MI LUGAR FAVORITO	Ñuñoa	Emilia Téllez #4697	Metro Principe de Gales (Linea 4)	2717 6489 6229 0061	www.milugarfavorito.cl
VITAMINA	Ñuñoa	Suecia N° 3612	sin Metro	2939 8037	www.vitamina.cl

Día 4 – Jueves 20: comuna Providencia

Nombre Empresa	Comuna	Dirección	Rerencia	Telefono	webpage
HUEPIL	Providencia	Román Díaz 657	Metro Salvador (Linea 1)	23224 64339 8730 17489 74	www.huepilafterschool.com
EL ABEDUL	Providencia	Ministro Carvajal #27	Metro Salvador (Linea 1)	22723 9426	www.elabedul.cl
VITAMINA	Providencia	La Concepción N° 172	Metro Pedro de Valdivia (Linea 1)	22939 8016	www.vitamina.cl
VITAMINA	Providencia	Federico Froebel N° 1736	Metro Manuel Montt (Linea 1)		www.vitamina.cl

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11. Formulario para investigación de competidores

FORMULARIO PARA ENTREVISTA

Visita N° _____ Entrevistador: _____

Nombre Empresa: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Ciudad: _____ Comuna: _____

Dirección: _____

I. CALIDAD DE ATENCION

En esta sección Usted debe completar y describir la calidad de atención que recibió en la visita que realizó a la empresa investigada.

1) Nombre/Cargo de persona de la persona que te atendió:

2) Teléfono/Correo de la persona de contacto:

3) ¿La persona promovió o vendió su servicio? SI _____ NO _____

4) ¿Utilizó algún material de apoyo? SI _____ NO _____

5) ¿Qué material o herramienta de apoyo utilizó para presentar sus servicios?

6) Folleto _____ Presentación _____ Visita a sus instalaciones _____

Otro _____

7) ¿De 1 a 5, cómo evalúas la atención recibida de la persona que te atendió?

8) ¿Qué destacarías y qué mejorarías de su atención?

II. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

En esta sección Usted debe describir los servicios y productos ofrecidos por la empresa visitada. Del mismo modo, indicar cómo se pueden adquirir los servicios (condiciones y restricciones).

1) Marque con una X los servicios ofrecidos por la empresa

Cuidado de niños

Servicio de alimentación de niños

Variedad de actividades para Manejar el tiempo de ocio de los niños

Soporte académico para el desarrollo de tareas y trabajos escolares

Asistencia en emergencias médicas

Acompañar a los niños en trámites varios. (tratamiento dental/médico, talleres artísticos/deportivos)

Psicopedagogo

Psicólogo Infantil

Fonoaudiólogo

Talleres para padres



Método de estudio



Transporte Escolar



2) Mencione y describa algún otro servicio orientado a los niños que la empresa visitada ofrezca: _____

3) ¿Cómo es la Modalidad de Atención (Ej.: jornada, horarios, etc)?:

4) ¿Los servicios ofrecidos pueden ser adquiridos por hora o a domicilio?

5) ¿Cuáles son los precios de los servicios ofrecidos?

6) ¿Qué Modalidad de Pago ofrecen (anual, semestral, trimestral, mensual // pago de anual anticipado, con pagaré, con cheque, con tarjeta de crédito)?

7) ¿Cómo se pueden adquirir los servicios (Tipo de Contrato)?

8) ¿Qué rango de edades de niños atienden?

III. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En esta sección Usted debe describir detalladamente toda la información relativa a los recursos identificados en la visita, como detalles del lugar, del mobiliario, de la ambientación, de los equipos, instalaciones, salas de estudio, laboratorios, gimnasios, etc. Del mismo modo, debe describir detalles de cómo se desarrollan las actividades dentro del centro.

1) Cuántos empleados tienen:

2) N° Profesionales: _____ N° Técnicos: _____ N° Personal Apoyo: _____

3) Los profesionales de qué especialidades son:

4) Cantidad de niños que atienden: _____ Cap. Max. de atención _____

5) ¿Qué herramientas o equipamiento **para la entretención** de los niños se identificaron en la visita?

6) ¿Qué herramientas, equipamientos y metodología para **soporte académico** de los niños se identificaron en la visita?

7) ¿Qué herramientas, equipamientos y metodología para **formación** de los niños se identificaron en la visita?

8) Tamaño del lugar en m2:

9) Cantidad de habitaciones (salas):

10) ¿De 1 a 5, cómo evalúas la calidad de la Infraestructura visita? ¿Por qué?

11) ¿Poseen sistemas de seguridad y vigilancia para los niños?

12) Poseen algunos de estos servicios:

Cámaras en Línea

Ubicación hijo con GPS en actividades extra programáticas

Chat en línea con tutor mientras realiza actividades extra programáticas

Información en línea de actividades de su hijo

IV. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA EMPRESA

En esta sección Usted debe completar la información recabada, relativa a la composición de la empresa visitada.

Nombre de Fantasía: _____

Razón Social de la Empresa: _____

RUT: _____

Representante Legal: _____

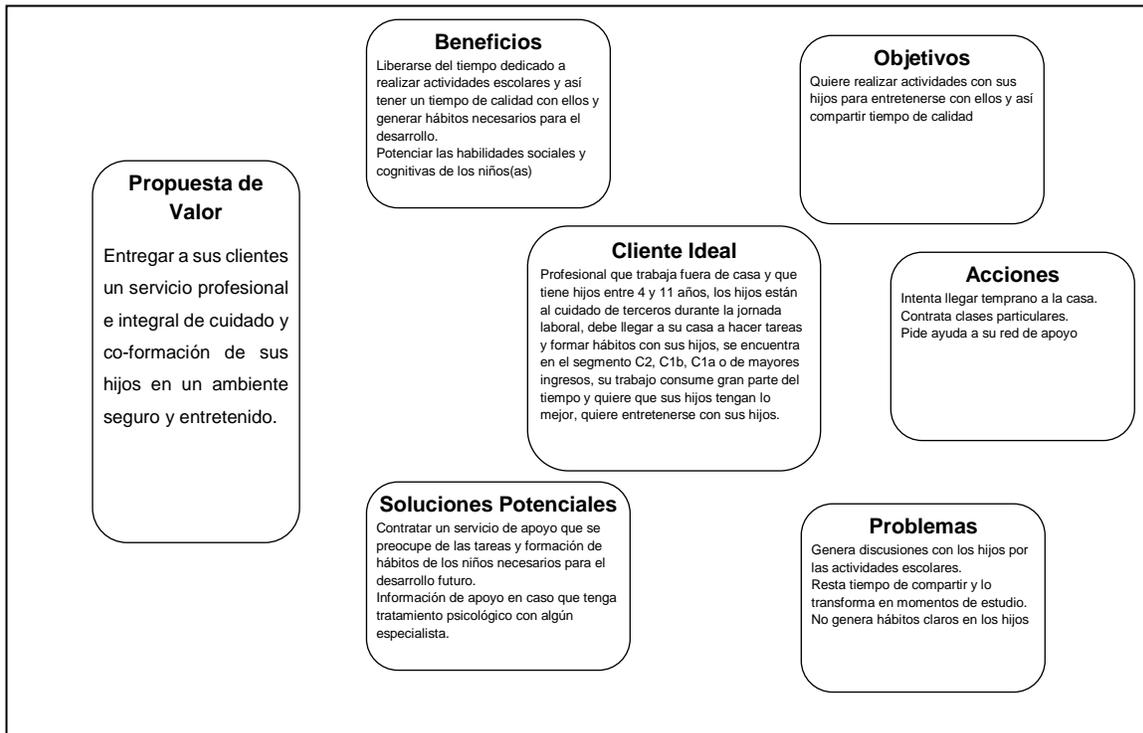
Años de fundación: _____

Estructura societaria: _____

Cantidad de sucursales (centros): _____ Dónde: _____

El inmueble es propio o lo arriendan: _____

ANEXO 12. Canvas Early Adopter / Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 13. Matriz de responsabilidad social y empresarial (RSE)

MATRIZ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL	CUMPLIMIENTO
Valores, transparencia y gobernabilidad	
Existencia de Misión, Visión y Valores	
Se dispone de código de ética	
La empresa difunde los valores a sus colaboradores	
Evaluación de los colaboradores con encuestas de clima laboral	
Cumplimiento de normativa legal vigente	
Publico interno	
Programa de prevención de accidentes	
Capacitación en salud y seguridad	
Políticas de valoración de la diversidad	
Política de oportunidades a los discapacitados	
Facilidad par capacitaciones individuales	
Información de objetivos estratégicos	
Mecanismos para comunicación fluida con los colaboradores	
Existencia de incentivo por desempeño	
Manual de cargos y funciones de los colaboradores	
Medio ambiente	
Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores	
Se promueve el reciclado de productos	
Se promueve la clasificación y segregación de los residuos	
Se promueve la reducción del uso de energía y agua	
Uso de energías renovables	
Certificación en normas medio ambientales para los centros	
Proveedores	
En la selección de proveedores se toma en cuenta las políticas de estos	
Se discute con proveedores la erradicación del trabajo infantil	
Se intenta orientar a los proveedores en las políticas internas	
Consulta de satisfacción de proveedores	
Clientes y usuarios	
Procesos para conocer la satisfacción del cliente y los usuarios	
La empresa posee un sistema de manejos de reclamos	
Existe transparencia en la información al público	
La venta de servicios se promueve de forma ética	
Comunidad	
Se promueve la integración de personas con discapacidad en la empresa	
Dentro de la planificación se establece una política de apoyo a la comunidad	
La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario	
La empresa comunica internamente las actividades de apoyo comunitario	
La empresa destina recursos (no económicos) para apoyo comunitario	
Participa en forma conjunta con organizaciones en campañas educativas	
Gobierno y sociedad	
La empresa tiene un postura crítica y transparente en campañas políticas	
Existen políticas de anti corrupción por sobornos a funcionario públicos	
Estimula a los colaboradores a evaluar la actuación de las autoridades de gobierno	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 14. Cantidad de niños entre 4 y 11 años de edad distribuidos por comuna

COMUNA	Niños 4-11 años				
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Santiago	22.299	23.010	23.776	24.509	25.181
La Cisterna	8.230	8.211	8.195	8.160	8.098
La Florida	38.990	38.982	38.996	38.932	38.741
La Reina	9.493	9.468	9.444	9.402	9.324
Las Condes	21.699	21.718	21.752	21.740	21.652
Lo Barnechea	13.527	13.827	14.132	14.413	14.651
Maipú	66.637	67.168	67.719	68.114	68.272
Ñuñoa	15.780	15.988	16.205	16.388	16.518
Providencia	7.066	7.086	7.115	7.129	7.120
San Miguel	8.898	9.042	9.197	9.337	9.441
Vitacura	6.791	6.767	6.751	6.722	6.673

Fuente: Elaboración propia con datos de INE.

ANEXO 15. Estudios AIM 2015: Grupos Socioeconómicos

ESTUDIO AIM: CUADRO NUEVOS GRUPOS SOCIOECONÓMICOS EN CHILE.

Grupos socioeconómicos		Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
Ingreso	Promedio mensual del hogar	\$4.386.000	\$2.070.000	\$1.374.000	\$810.000	\$503.000	\$307.000	\$158.000
	Per cápita	Desde \$1.415.000	\$ 808.000 hasta \$1.414.000	\$461.000 hasta \$807.000	\$259.000 hasta \$460.000	\$135.000 hasta \$258.000	\$67.000 hasta \$134.000	Hasta \$66.000
Salud y previsión	Con Isapre	> 80%	> 60%	41%				
	Con Fonasa			48%	70%	85%	91% (4)	94% (5)
	Jefe de hogar con previsión	94%	90%	88%	84%	80%	75%	68%
Educación	Jefe de hogar con posgrado	20%	9%					
	Jefe de hogar con universitaria completa (1)	73%	60%	33%	13%			
	Jefe de hogar con técnico			18%	14%			
	Jefe de hogar no completó enseñanza media					55%	63%	69%
	Hijos en colegios privados	> 70%	56%	29%				
	Hijos en colegios subvencionados		35%	51%	62%	54%	45%	38%
Trabajo	Hijos en públicos				27%	41%	52%	60%
	Jefe de hogar con trabajo	89%	82%	77%	70% (3)	65% (3)	60%	55%
	Jefe de hogar profesional	76%	61%					
	Jefe de hogar profesional o técnico			69%				
	Jefe de hogar trabajadores calificados				68%	72%	43%	41%
Transporte	Jefe de hogar trabajadores no calificados						28%	34%
	Tiene vehículo	86%	79%	66%	49%	32%	22%	17%
Vivienda	M2 per cápita promedio	59	45	37	33	29	23	21
	Vive en casa aisladas	39%		33%	35%			53%
	Vive en casas aisladas o pareadas		67%			91%	91%	
	Vive en casas pareadas			48%	53%			35%
	Departamentos	43%	33%	19%	12%	8%		
Bancarización	Con acceso a productos bancarios	94%	89%	76%	58%	43%	36%	32%
	Tiene banda ancha	91%	86%	73%	57%	41%	33%	23%
Conectividad	Con TV pagada	90%	87%	80%	66%	54%	47%	39%
	Con celular con contrato	84%	73%	55%				
	Con celular prepago				58%	69%	75%	81%
	Con teléfono fijo	70%	69%	60%	52%	42%	28%	17%
Servicio doméstico	Cuenta con servicio doméstico (2)	73%	50%	26%	10%	4%		
Distribución geográfica	Vive en grandes ciudades	88%	80%	77%	73%	66%	58%	52%
	Vive en R. Metropolitana	67%	54%	44%	44%	36%	28%	21%

ESTUDIO AIM: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS SOCIOECONOMICOS POR COMUNAS (RM)

HOGARES REGION METROPOLITANA											
Censo 2002. Clasificación Social AIM. Urbano y Rural											
Comunas de 10.000 + hogares											
%	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	Total
	PORCENTAJES					HOGARES					
Cerrillos	3.8	15.9	25.5	42.2	12.6	746	3.112	4.985	8.249	2.467	19.599
Cerro Navia	0.5	5.9	21.4	52.4	19.7	200	2.285	8.299	20.320	7.644	38.748
Conchalí	2.4	13.8	26.3	43.9	13.6	856	4.931	9.397	15.667	4.854	35.704
El Bosque	2.3	12.0	24.9	46.5	14.4	1.022	5.414	11.244	20.998	6.523	45.201
Est. Central	4.8	18.2	27.6	38.3	11.1	1.713	6.489	9.843	13.661	3.972	35.678
Huechuraba	9.0	11.2	19.8	44.1	15.8	1.668	2.073	3.661	8.14	2.915	18.463
Independencia	5.6	20.7	29.6	35.7	8.3	1.079	3.974	5.671	6.842	1.596	19.162
La Cisterna	7.6	23.3	28.0	32.4	8.6	1.818	5.569	6.673	7.730	2.042	23.822
La Florida	9.8	25.1	26.0	31.1	8.0	9.749	24.854	25.831	30.848	7.890	99.173
La Granja	1.4	10.2	25.7	47.2	15.4	490	3.514	8.869	16.275	5.299	34.447
La Pintana	0.4	4.4	19.3	55.1	20.7	184	2.106	9.133	26.089	9.821	47.333
La Reina	37.1	29.1	16.6	13.9	3.3	9.610	7.542	4.307	3.990	856	25.904
Las Condes	45.8	34.1	12.3	6.6	1.1	34.270	25.527	9.190	4.970	855	74.814
Lo Barnechea	41.4	16.2	13.5	22.7	6.3	6.802	2.658	2.222	3.732	1.032	16.446
Lo Espejo	0.6	6.7	22.1	51.5	19.2	169	1.902	6.306	14.710	5.495	28.583
Lo Prado	2.1	12.5	26.4	45.8	13.2	596	3.626	7.677	13.286	3.846	29.031
Macul	10.1	25.9	25.6	30.0	8.5	3.222	8.259	8.153	9.566	2.698	31.897
Maipú	6.9	25.9	32.4	29.3	5.5	8.638	32.637	40.765	36.938	6.920	125.898
Ñuñoa	24.9	36.9	20.6	14.8	2.9	13.212	19.603	10.920	7.841	1.532	53.129
P.A. Corda	2.2	12.4	25.6	44.9	14.8	682	3.791	7.818	13.697	4.501	30.489
Peñalolén	9.7	14.2	20.6	41.5	14.0	5.514	8.093	11.678	23.563	7.948	56.795
Providencia	32.3	42.1	17.6	7.4	0.6	14.767	19.217	8.032	3.388	294	45.698
Pudahuel	2.6	13.5	27.9	43.3	12.7	1.305	6.916	14.242	22.147	6.500	51.110
Quilicura	4.1	17.9	31.4	38.1	8.5	1.394	6.085	10.622	12.881	2.869	33.801
Q. Normal	2.9	15.1	27.5	42.1	12.4	862	4.437	8.091	12.361	3.641	29.391
Recoleta	2.7	14.4	25.7	43.5	13.6	1.080	5.782	10.315	17.433	5.462	40.072
Rancagua	1.0	8.3	23.5	50.1	17.2	331	2.871	8.156	17.401	5.964	34.723
San Joaquín	2.8	14.7	26.4	42.1	14.0	769	3.990	7.177	11.460	3.795	27.191
San Miguel	14.0	26.8	25.0	27.2	6.9	3.150	6.086	5.628	6.117	1.539	22.491
San Ramón	1.0	7.4	22.0	51.0	18.5	253	1.886	5.601	12.959	4.707	25.407
Santiago	9.2	30.7	28.7	25.8	5.5	6.676	22.222	20.740	18.672	3.984	72.293
Vitacura	54.5	33.5	8.9	2.8	0.3	11.939	7.336	1.951	624	67	21.917
Prov. Sgo.	11.2	20.4	24.2	34.2	10.0	144.768	264.677	313.196	442.161	129.568	1.294.370
Fuente Alto	3.8	18.4	30.8	38.1	8.9	4.961	24.040	40.344	49.853	11.621	130.819
San Bernardo	3.7	13.9	24.5	43.4	14.5	2.389	8.911	15.750	27.921	9.205	64.276
Gran Santiago	10.2	20.0	24.8	34.9	10.1	152.118	297.627	369.289	519.936	150.496	1.489.465
Buín	3.9	11.5	18.8	44.1	21.7	639	1.900	3.095	7.273	3.574	16.481
Colina	5.9	9.0	18.3	45.4	21.4	1.127	1.727	3.501	8.690	4.099	19.144
Melipilla	2.8	10.1	18.4	44.5	24.3	692	2.510	4.580	11.089	6.050	24.921
Peñafiel	4.0	13.4	24.6	42.5	15.5	707	2.399	4.396	7.610	2.776	17.888
Talagante	5.5	15.1	23.7	40.1	15.5	839	2.357	3.694	6.247	2.410	15.566
Other	3.3	9.3	17.3	45.4	24.6	2.556	7.171	13.330	35.003	18.977	77.037
Total Reg. Met.	9.6	19.0	24.2	35.9	11.3	158.697	315.692	401.885	595.848	188.380	1.660.502
Total País	6.2	15.1	21.3	37.4	20.0	258.883	626.137	885.191	1.554.987	833.039	4.158.237

ANEXO 16. Valoración de los servicios de interés

La valoración se realiza a partir de los atributos de interés que se obtuvieron de la Encuesta 2. Se realizó un estudio de campo de los competidores, donde se indagaron los servicios que se incluyen dentro del precio de la matrícula y de la mensualidad, en un horario normal de lunes a viernes. Los resultados de la investigación se presentan en la Tabla 25, donde la Valoración Absoluta son los puntos obtenidos en el ranking de clasificación de todos los atributos y suman en total 4311 puntos para las primeras cinco clasificadas. La Valoración relativa corresponde a la valoración absoluta de cada atributo dividida por la valoración total de los cinco atributos considerados que son 4311 puntos.

Tabla 25. Indagación de atributos de los competidores

Valoración relativa			20,62%	20,77%	19,00%	20,40%	19,22%
Valoración Absoluta			889	895	819	879	829
	Precio Mensualidad (\$)	Precio Matrícula (\$)	Variedad de actividades para los niños	Soporte académico	Asistencia emergencias médicas	Metodología de Estudio	Cuidado de su hijo en el periodo complementario al colegio (Infraestructura)
ACUARELA	80.000	50.000	BAJO	BAJO	NO	NO	REGULAR
AQUALUNA	150.000	80.000	ALTO	ALTO	NO	NO	BUENA
AYILÉN	130.000	110.000	BAJO	BAJO	NO	NO	MALA
CENTRO DE ESTUDIOS JUA-ZHI	170.000	80.000	MEDIO	ALTO	NO	SI	BUENA
COSMO	170.000	110.000	ALTO	MEDIO	NO	NO	BUENA
DIVERTICREO	155.000	100.000	ALTO	BAJO	NO	NO	REGULAR
EL ABEDUL	190.000	70.000	MEDIO	ALTO	NO	SI	BUENA
HUEPIL	152.000	71.000	MEDIO	MEDIO	NO	NO	MALA
KIDS AND BITS	120.000	100.000	ALTO	MEDIO	NO	NO	BUENA
LOS DOMINICOS	280.000	0	ALTO	MEDIO	NO	SI	BUENA
MI LUGAR FAVORITO	140.000	80.000	ALTO	MEDIO	NO	NO	REGULAR
PLAY AND LEARN	150.000	100.000	MEDIO	MEDIO	NO	NO	REGULAR
VEO VEO	195.000	100.000	MEDIO	MEDIO	NO	SI	BUENA
VITAMINA	250.000	225.000	ALTO	NO	SI	NO	EXCELENTE

Fuente: Elaboración propia trabajo de campo.

Las tablas de conversión utilizadas, que llevan los conceptos a números, se presentan en la Figura 8. Se realiza una breve descripción de cada concepto para precisar la clasificación.

Figura 8. Tabla de asociación concepto a números.

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Conversión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALTO</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>0,75</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Escala de Conversión		ALTO	1	MEDIO	0,75	BAJO	0,5	SI	1	NO	0	<p>ALTO: más de 7 tipos diferentes de actividades</p> <p>MEDIO: entre 4 y 6 tipos diferentes de actividades</p> <p>BAJO: menos de 4 tipos diferentes de actividades</p> <p>SI: tiene la prestación.</p> <p>NO: no tiene la prestación.</p>
Escala de Conversión													
ALTO	1												
MEDIO	0,75												
BAJO	0,5												
SI	1												
NO	0												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Conversión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>BUENA</td> <td>0,75</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>MALA</td> <td>0,25</td> </tr> </tbody> </table>	Escala de Conversión		EXCELENTE	1	BUENA	0,75	REGULAR	0,5	MALA	0,25	<p>EXCELENTE: Tiene patio habilitado con juegos, cumple norma Chilena, tiene equipamiento para actividades interior.</p> <p>BUENA: Tiene patio, cumple norma chilena, tiene equipamiento para actividades interior.</p> <p>REGULAR: Patio en mal estado, cumple norma Chile.</p> <p>MALA No tiene patio o no cumple norma.</p>		
Escala de Conversión													
EXCELENTE	1												
BUENA	0,75												
REGULAR	0,5												
MALA	0,25												

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las tablas de percepción de los competidores y de la tabla de conversión numérica se genera la Tabla 26, ésta permite comparar directamente a cada competidor. En la columna ranking, se muestra la puntuación obtenida, la última columna muestra el valor percibido por el cliente que resulta del ranking y del precio. El precio se calcula con la siguiente ecuación:

$$Precio = Precio_{Mensualidad} + \frac{Precio_{Matricula}}{12}$$

Tabla 26. Valoración de los servicios

	Precio Mensualidad (\$)	Precio Matrícula (\$)	Precio(\$)	Variedad de actividades para los niños	Soporte académico	Asistencia emergencias médicas	Metodología de Estudio	Cuidado de su hijo en el periodo complementario al colegio (Infraestructura)	Ranking (max. 100)	Percepción de valor
ACUARELA	80.000	50.000	84.167	0,5	0,5	0	0	0,5	30,302	36,002
AQUALUNA	150.000	80.000	156.667	1	1	0	0	0,75	55,799	35,616
AYILÉN	130.000	110.000	139.167	0,5	0,5	0	0	0,25	25,497	18,321
CENTRO DE ESTUDIOS JUA-ZHI	170.000	80.000	176.667	0,75	1	0	1	0,75	71,042	40,212
COSMO	170.000	110.000	179.167	1	0,75	0	0	0,75	50,608	28,246
DIVERTICREO	155.000	100.000	163.333	1	0,5	0	0	0,5	40,611	24,864
EL ABEDUL	190.000	70.000	195.833	0,75	1	0	1	0,75	71,042	36,277
HUEPIL	152.000	71.000	157.917	0,75	0,75	0	0	0,25	35,843	22,698
KIDS AND BITS	120.000	100.000	128.333	1	0,75	0	0	0,75	50,608	39,434
LOS DOMINICOS	280.000	0	280.000	1	0,75	0	1	0,75	71,005	25,359
MI LUGAR FAVORITO	140.000	80.000	146.667	1	0,75	0	0	0,5	45,803	31,229
PLAY AND LEARN	150.000	100.000	158.333	0,75	0,75	0	0	0,5	40,648	25,672
VEO VEO	195.000	100.000	203.333	0,75	0,75	0	1	0,75	65,851	32,385
VITAMINA	250.000	225.000	268.750	1	0	1	0	1	58,837	21,893
HAPPY SHARE	212.760	140.400	224.460	0,75	0,75	1	1	1	89,654	39,942

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo

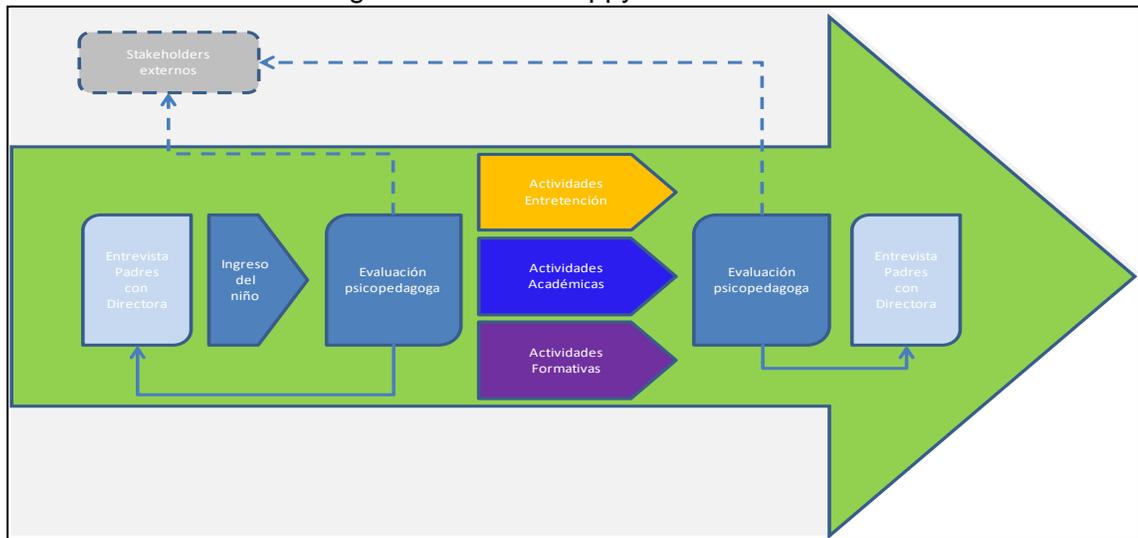
Esta tabla es la base para la construcción del gráfico de valor percibido, representado en la Figura 4.

ANEXO 17. Ejes de valor y modelo Happy Share

En este anexo se detallan los ejes de valor de Happy Share y el modelo que los sustenta

- **Eje X: Seguridad.** El servicio que ofrece Happy Share cumplirá con los más altos estándares de seguridad existentes en la industria. Siendo pionero en el cumplimiento de las exigencias del Boletín 8982-18, evaluando y entrenando continuamente a cada uno de los miembros de su equipo, así como también los muebles e inmuebles que componen cada centro. El valor para el cliente estará dado por la tranquilidad que tendrá al tener certeza y transparencia de quienes son las personas que conviven con su hijo, lo que a lo largo del tiempo, se traduce en la confianza que estos clientes depositarán en Happy Share.
- **Eje Z: Disponibilidad.** Happy Share ubicará estratégicamente sus centros en las comunas seleccionadas, esto traerá como beneficio para el cliente la conveniencia de contar con el servicio cercano a su hogar. El valor para los padres estará dado por su bienestar emocional, gracias a la optimización de su tiempo. También existirá un ahorro económico por el efecto de menor gasto de traslado al contar con el centro Happy Share dentro de su ruta habitual. Adicional a la locación, el atributo disponibilidad será presentado por medio de una matriz servicios con tarifas flexibles, cuyo valor para los padres será la flexibilidad económica y adaptabilidad a sus necesidades a la hora de adquirir los servicios.
- **Eje Y: Colaboración.** Representa la valoración que será percibida de los clientes como socio estratégico en el cuidado y formación de los niños, con énfasis en los atributos de soporte académico, método de estudio y potenciamiento de las habilidades sociales. EN este ámbito, se identifican la existencia de competencias y capacidades en Happy Share, que serán valoradas por los clientes y que la destacarán en la industria. La propuesta se basa en el siguiente modelo de relación con los clientes y usuarios, durante todo el periodo en que el niño permanezca en el Centro.

Figura 9. Modelo Happy Share



Fuente: Elaboración propia.

Mientras la mayoría de los competidores ponen su énfasis en el cuidado de los niños y en ocupar el tiempo con diferentes actividades, algunos abusando del uso de la televisión como principal herramienta de entretenimiento, Happy Share propone una relación continua con el cliente que va desde la entrevista inicial, con cada padre y madre, hasta las entrevistas de tutorías para entregarles retroalimentación y definir estrategias para potenciar las habilidades de sus hijos. Esta información también podría ser derivada a otras partes interesadas, como a los colegios donde estudian los niños o especialistas tratantes, con el consentimiento de los padres. Cada niño que ingresará a Happy Share será evaluado por la directora del centro y por una psicopedagoga para medir el nivel cognitivo y social en que se encuentra cada niño con respecto a su edad. La Figura 9 representa el modelo previamente explicado.

ANEXO 18. Portafolio de servicios de Happy Share

Tabla 27. Oferta de Servicio Happy Share

Oferta de Servicios de HAPPY SHARE	
Base	Especial
Servicio de cuidado y protección de niños, en el periodo complementario al colegio.	Servicio alimentación 1 (almuerzo)
Atención de Lunes a Viernes de 7:30hrs a 20:00hrs.	Servicio alimentación 2 (2 colaciones diarias)
Variedad de actividades de entretenimiento in-door y out-door	Servicio alimentación 3 (almuerzo y colaciones)
Metodología para potenciar las habilidades sociales y cognitivas de los niños.	Servicio de acompañante para actividades extraprogramáticas (chaperón)
Equipamiento y herramientas de apoyo a actividades formativas	Taller de idiomas (inglés, alemán)
Soporte en tareas y trabajos escolares	Clínica musical
Servicio primeros auxilios especializado en niños y niñas	Venta de materiales escolares especiales
Servicio de monitoreo en línea en espacios comunes	Servicio Summer y Winter Camp
Taller de cuidado del mediambiente. (Uso eficiente de la energía, Energías Limpias (ERNL), clasificación de residuos)	Sesión Psicopedagogía
Taller de artes plásticas	Sesión Terapia Ocupacional
Taller de cocina	Sesión Psicología Infantil
Infraestructura de clase mundial, única en el mercado	Clases particulares de matemática, lenguaje, ciencias e historia
Sala de cine	
Disponibilidad de recinto para sesiones médicas y kinesiológicas	
Lodge para padres con servicio WIFI limitado.	
Vendomatica en lodge para padres	

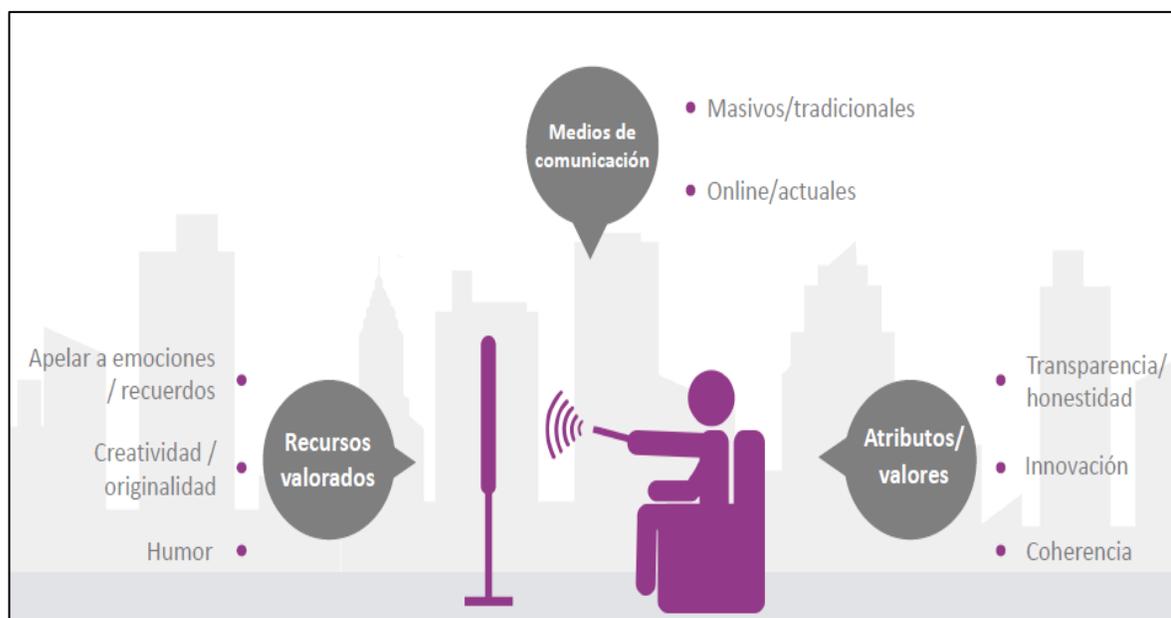
Fuente: Elaboración propia

Servicio Base

Happy Share ofrecerá a todos sus clientes el servicio de cuidado y co-formación de niños(as) en un ambiente seguro, innovador y entretenido. Independiente del plan que cada cliente contrate, los usuarios podrán acceder a todas las prestaciones identificadas como Base en la Tabla 27. Dentro de éstas, destaca la metodología de formación-educación, que junto a una infraestructura adecuada y a un equipo humano con amplios conocimientos y extensa experiencia en metodología experimental, brindarán una propuesta personalizada a cada uno de los niños y niñas, que les favorecerá en el desarrollo de sus habilidades sociales y cognitivas. También forma parte de los servicios Base, la variedad de actividades de entretenimiento para los niños, como los talleres de cocina, huerto orgánico, clasificación de residuos, uso eficiente de la energía y energías renovables no convencionales, todas estas actividades tienen como factor común el Respeto por el medio ambiente y la Innovación, que son dos los valores que marcan el sello de la compañía. Por otra parte, como ser niño implica pasarlo bien, el usuario de los servicios de Happy Share podrá utilizar su tiempo jugando libremente, solo existirá restricción de tiempo para uso de internet, televisión y juegos electrónicos. Con este enfoque en el cliente y desarrollando una marca reconocida en el mediano plazo.

ANEXO 19. Estrategia de comunicación y ventas Seminario ICARE

COMUNICACIÓN EN EL CHILE ACTUAL



Fuente: Seminario ICARE "Ojos que miran". Congreso chileno marketing 2016

DRIVERS DE COMPRA

Dentro de los segmentos de clientes y usuarios escogidos, se profundizará la segmentación de estos, con el propósito de enfocar de manera más eficiente los esfuerzos de marketing en los clientes, cuyos criterios de selección de compra se alineen de mejor forma con la propuesta de valor presentada por Happy Share. En este sentido, se identifican los siguientes factores de compra de los potenciales clientes:

- Decisión por ubicación (cercanía al hogar/trabajo).
- Decisión por variedad de actividades para los niños.
- Decisión por confianza (en las personas y en la infraestructura).
- Decisión por precio.
- Decisión por valor percibido (bienestar familiar)

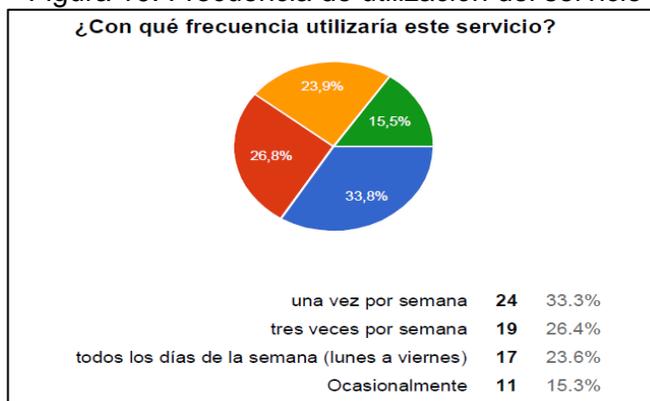
ANEXO 20. Estimación de la ocupación de los Centros

La estimación de la ocupación de los centros se realiza bajo los siguientes supuestos:

- I. Capacidad de un centro 70 usuarios a tiempo completo.
- II. El centro se inaugura en el mes de Enero. Esta fecha tiene como objetivo capacitar a los nuevos colaboradores en los valores y procedimientos de Happy Share, durante Enero y Febrero se promocionará el Centro para comenzar la incorporación en Marzo.
- III. Información levantada en la Encuesta 2.
- IV. Se estima que el negocio tendrá estacionalidad. En Enero tendrá el 50% de los usuarios matriculados de Diciembre del año anterior y en Febrero el 30%.
- V. La recontractación en Marzo de cada nuevo año, será el 70% de los usuarios Diciembre del año anterior.
- VI. La incorporación de los usuarios será entre los meses de Marzo, Abril y Mayo.

La Encuesta 2, permitió a capturar las preferencias de la frecuencia de utilización, las que se presentan en la siguiente Figura 10.

Figura 10. Frecuencia de utilización del servicio



Fuente: Encuesta 2.

La frecuencia de utilización, es la composición de las distintas modalidades. La Tabla 28 muestra la distribución para las diferentes frecuencias de utilización, la modalidad de 2 días a la semana no existía en la encuesta, por ello se calculó un número intermedio con la proporción correspondiente a un 1 y 3 días a la semana.

La tabla se obtuvo tomando las preferencias de 5 días, 3 días y 1 día a la semana, estas proporciones se amplificaron hasta sumar el 100%, se dejó la frecuencia de 5 veces a la semana fija, debido a que no existe otra opción para esta categoría. Finalmente se generó una

proporción entre 3 y 1 día a la semana para obtener la frecuencia de 2 veces a la semana, el resultado final se muestra en la última línea de la tabla.

Tabla 28. Proporción de frecuencia de utilización

Frecuencia de uso	Con contrato				Sin contrato
	5 veces	3 veces	2 veces	1 vez	esporadico
Dato de la encuesta	23,60%	26,40%		33,30%	15,30%
Amplificar 120% con contrato	28,33%	31,69%		39,98%	
Ajustando 3 veces y 1 vez	28,33%	21%	24%	26%	
Proporcion de ocupación	28,33%	21,00%	24,18%	26,49%	

Fuente: Elaboración propia

Las tablas que se muestran a continuación detallan la forma en que se ocuparán cada uno de los Centros desde el año 1 hasta el año 3, a partir del año 3 la distribución es siempre la misma. Estas tablas contienen las diferentes modalidades de utilización y el número de usuarios. La tabla expresada en el apartado 4.8 de la Parte I de la Tesis, muestra la ocupación estimada para el año 1. La suma de los usuarios de la columna “Acumulado” es la cantidad real que asiste al centro, estos usuarios equivalen a 43 usuarios a tiempo completo, esta conversión se denominará usuarios equivalentes ($Usuarios_{eq.}$) y es la proporción de usuarios por la utilización de días que asisten al Centro, se calcula considerando la siguiente fórmula:

$$Usuarios_{eq.} = mensual_{5días} + \#mensual_{3días} * 0,6 + \#mensual_{2días} * 0,4 + \#mensual_{1día} * 0,2$$

Donde el factor 0,6 significa que el usuario ocupa 3 días el Centro a la semana, el factor 0,4 significa que lo utiliza 2 días a la semana y el factor 0,2 que lo utiliza un día a la semana. El usuario que asiste 5 días a la semana tiene un factor de ponderación de 1. Esta fórmula permite conocer la ocupación de cada centro. Para el año 1 se tienen 22 usuarios a tiempo completo, 16 usuarios con 3 días a la semana, 19 usuarios con 2 días a la semana y 20 usuarios con 1 día a la semana, aplicando la fórmula se obtienen 43 usuarios equivalentes que representan un 61,5% de ocupación de la capacidad del Centro, llegando a una cantidad real de usuarios de 77.

La Tabla 29, muestra la distribución de la incorporación de usuarios para el año 2, en este caso en Enero, se tomará el 50% de los usuarios existentes en Diciembre del año 1 y en Febrero el 30% de Diciembre del año 1. En Marzo se considera el 70% de recontractación y en los meses de Abril y Mayo ingresarán nuevos usuarios hasta completar 110 usuarios reales, distribuidos de acuerdo a la estimación realizada en la Tabla 28. Estos 110 usuarios equivalen a 61 usuarios equivalentes que representan un 87,2% de ocupación.

Tabla 29. Utilización año 2 para un Centro

Servicio prestado	Modalidad de contrato	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Acumulado
Servicio de cuidado y apoyo 5 días a la semana	Anual	11	7	19	8	4	0	0	0	0	0	0	0	31
Servicio de cuidado y apoyo 3 días a la semana	Anual	8	5	15	5	3	0	0	0	0	0	0	0	23
Servicio de cuidado y apoyo 2 días a la semana	Anual	10	6	17	7	3	0	0	0	0	0	0	0	27
Servicio de cuidado y apoyo 1 días a la semana	Anual	10	6	18	7	4	0	0	0	0	0	0	0	29
Servicio de cuidado y apoyo eventual de un día, a clientes	Día	0	0	6	8	9	9	9	9	9	9	9	9	86
Servicio de cuidado y apoyo eventual de un día, a no clientes	Día	0	0	10	14	16	16	16	16	16	16	16	16	152

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 30 muestra la distribución de incorporaciones en el año 3, se utiliza la misma estimación explicada anteriormente. La cantidad de usuarios al final del año 3 es de 110 usuarios reales, que equivalen a 61 usuarios equivalentes, los que a su vez representan un 87,2% de ocupación de la capacidad del centro. La distribución del año 3 se repetirá hasta el año 10 donde se termina la evaluación.

Tabla 30. Utilización año 3 para un Centro

Servicio prestado	Modalidad de contrato	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Acumulado
Servicio de cuidado y apoyo 5 días a la semana	Anual	16	9	22	5	4	0	0	0	0	0	0	0	31
Servicio de cuidado y apoyo 3 días a la semana	Anual	12	7	16	4	3	0	0	0	0	0	0	0	23
Servicio de cuidado y apoyo 2 días a la semana	Anual	14	8	19	4	4	0	0	0	0	0	0	0	27
Servicio de cuidado y apoyo 1 días a la semana	Anual	15	9	20	5	4	0	0	0	0	0	0	0	29
Servicio de cuidado y apoyo eventual de un día, a clientes	Día	0	0	7	9	10	10	10	10	10	10	10	10	96
Servicio de cuidado y apoyo eventual de un día, a no clientes	Día	0	0	11	14	16	16	16	16	16	16	16	16	153

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 31 muestra la cantidad de usuarios a capturar en cada comuna y la proporción que representa sobre el grupo objetivo, esto muestra que existe la demanda suficiente para ocupar los 11 centros.

Tabla 31. Proporción de la demanda final

Comuna	Mercado Total	Mercado Potencial	Uso del servicio	Mercado Objetivo	disposición a contratar	Mercado Real	Usuarios a Capturar	Porción Mercado Real
Las Condes	21.699	17.338	52,60%	9.120	83,30%	7.597	220	2,90%
Nuñoa	15.780	9.752	52,60%	5.130	83,30%	4.273	220	5,15%
Santiago	22.299	8.897	52,60%	4.680	83,30%	3.898	220	5,64%
La Reina	9.493	6.284	52,60%	3.306	83,30%	2.754	220	7,99%
Providencia	7.066	5.257	52,60%	2.765	83,30%	2.303	110	4,78%
Maipú	66.637	21.857	52,60%	11.497	83,30%	9.577	110	1,15%
La Florida	38.990	13.608	52,60%	7.158	83,30%	5.962	110	1,85%
TOTAL	181.964	82.993		43.656		36.364		

Fuente: Elaboración propia

Además de lo anterior, la Tabla 32 muestra los competidores con los años de antigüedad y el porcentaje de ocupación que cada uno posee. Se observa que existe 2 centros con un año y que tienen ocupación sobre el 60%, con dos años y más entre 75% y 80%. También se puede apreciar que un centro llega hasta el 100% de ocupación. Esta información respalda la fórmula de crecimiento proyectada, alcanzar el 87,2% de ocupación al segundo año dependerá de la gestión realizada en la venta de los servicios y de la correcta entrega de la propuesta de valor a cada usuarios y cliente.

Tabla 32. Ocupación en función de los años de antigüedad de los competidores

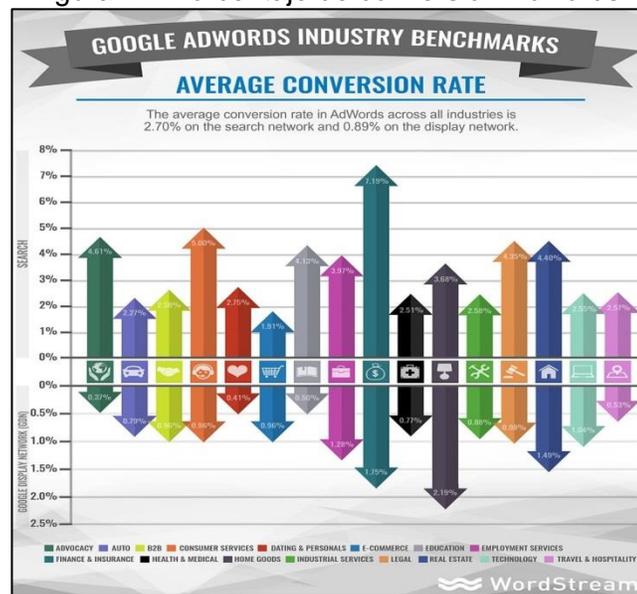
Nombre Empresa	Comuna	Rangode edad	Cuantos niños atienden	Capacidad Maxima	¿Cuántos centros poseen?	Años de antigüedad	% Ocupación
AYILÉN	Ñuñoa	3 / 12 años.	25	30	1	3	83,33%
ESTUDIOS JUA-ZHI	Santiago Centro	5 a 12 años	70	100	1	2	70,00%
COSMO	Ñuñoa	5 / 10 años.	60	70	1	2	85,71%
DIVERTICREO	Las Condes	5 a 12 años	40	60	1	2	66,67%
EL ABEDUL	Providencia	4 a 10 años.	20	30	1	1	66,67%
HUEPIL	Providencia	5 a 11 años.	40	50	1	4	80,00%
KIDS AND BITS	Santiago Centro	5 a 11 años	60	70	1	6	85,71%
MI LUGAR FAVORITO	Ñuñoa	4 a 10 años	30	40	1	1	75,00%
PLAY AND LEARN	La Reina	4 a 8 años.	30	30	1	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia, encuesta a competidores

Para la atracción de los clientes se utilizarán diferentes fórmulas de promoción. A continuación, se explica cómo las campañas podrán convertirse en potenciales ventas.

Con la campaña de Google ADW, es posible lograr 248 click por día, con un total de 210 días de publicidad, significa una cantidad de 52.000 click, si aplicamos el factor de conversión más bajo del mercado, según muestra la Figura 11 es de 1,91%, la conversión sería 993 ventas,.

Figura 11. Porcentaje de conversión Adwords.



Fuente: Wordstream

Adicionalmente se realizará una campaña de correo masivo enviando 750.000 correos, los que tienen un porcentaje de apertura de 1,72%, considerando que se puede llegar a la mitad del mercado real (36.364/2) que son 18.182 clientes potenciales, la apertura estimada sería de 312 correos, si se aplica la misma tasa de conversión de 1,91% se tiene una cantidad de 6 conversiones.



Fuente: <https://www.fromdoppler.com/benchmarks/>

También se realizará una campaña en Facebook que alcanzará un total de 4.000 personas por día, con 168 días al año. Si se considera que la cantidad de personas que verán el aviso es mucho mayor que el mercado real, se puede establecer que al menos un 50% del mercado real con un total de 18.182 personas verá el aviso, aplicando la misma tasa de conversión de 1,91% se tendrán 347 conversiones.

Además de las herramientas anteriores, se realizarán actividades de relaciones públicas personalizadas, donde se utilizará como herramienta de apoyo trípticos. Con esto, más la recomendación *boca-oído* se espera captar nuevos clientes para cubrir la ocupación de cada uno de los Centros.

ANEXO 21. Ingreso detallado para un Centro

La Tabla 33 muestra los ingresos de un Centro para el año 1. Estos ingresos se calculan a partir de la información de tabla 12 y tabla 15 de la Parte I de la Tesis. Para el año 1 estos ingresos son restringidos, debido a que el Centro se encuentra recién instalado y no contempla atención en Enero y Febrero.

Para efectos de evaluación del proyecto, todos los servicios especiales se considerarán a valor 0. Estos servicios serán marginados con un 40% sobre su costo, por ello siempre sumarán a las utilidades de la empresa.

Tabla 33. Ingresos de un Centro año 1

Servicio	Modalidad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Matrícula	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 1.123.200	\$ 1.123.200	\$ 842.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 1.702.080	\$ 3.404.160	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720	\$ 4.680.720
Matrícula Anual 3 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 982.800	\$ 702.000	\$ 561.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 3 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 1.023.663	\$ 1.754.850	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800	\$ 2.339.800
Matrícula Anual 2 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 1.123.200	\$ 982.800	\$ 561.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 2 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 895.147	\$ 1.678.401	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974	\$ 2.125.974
Matrícula Anual 1 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 1.123.200	\$ 982.800	\$ 702.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 1 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 497.531	\$ 932.871	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828	\$ 1.243.828
Servicio por un mes 5 días a la semana, sin matrícula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio por un mes 3 días a la semana, sin matrícula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio por un mes 2 días a la semana, sin matrícula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio una semana, sin matrícula	Semana	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio evento un día, cliente	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 87.864	\$ 87.864	\$ 87.864	\$ 105.437	\$ 105.437	\$ 105.437	\$ 105.437	\$ 105.437	\$ 105.437
Servicio evento un día, no cliente	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 183.900	\$ 183.900	\$ 183.900	\$ 262.714	\$ 262.714	\$ 262.714	\$ 262.714	\$ 262.714	\$ 262.714
Chaperón	Hora (mín 2)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Alimentación	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Materiales escolares	Evento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Scopedagogo	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Taller de idioma	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Summer Camp	Semana	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Terapeuta ocupacional	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	MES	\$ 0	\$ 0	\$ 8.470.821	\$ 11.832.846	\$ 13.329.687	\$ 10.662.087	\$ 10.758.474	\$ 10.758.474	\$ 10.758.474	\$ 10.758.474	\$ 10.758.474	\$ 10.758.474
TOTAL INGRESOS ACUMULADOS		\$ 0	\$ 0	\$ 8.470.821	\$ 20.303.667	\$ 33.633.354	\$ 44.295.441	\$ 55.053.916	\$ 65.812.390	\$ 76.570.864	\$ 87.329.338	\$ 98.087.812	\$ 108.846.286

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 34 muestra el ingreso normal de un centro para el año 2, esta se calcula a partir de la Tabla 29 que muestra la distribución de incorporaciones y la tabla 12 de la Parte I de la Tesis que contiene la valorización de cada uno de los servicios.

Tabla 34. Ingresos de un Centro año 2

Servicio	Modalidad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Matrícula	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.667.600	\$ 3.033.344	\$ 471.744	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual	Anual	\$ 2.340.360	\$ 1.489.320	\$ 4.042.440	\$ 5.744.520	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560
Matrícula Anual 3 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.106.000	\$ 6.645.840	\$ 353.808	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 3 días a la semana	Anual	\$ 1.169.900	\$ 731.188	\$ 2.193.563	\$ 2.924.751	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463
Matrícula Anual 2 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.386.800	\$ 904.176	\$ 353.808	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 2 días a la semana	Anual	\$ 1.118.934	\$ 671.360	\$ 1.902.187	\$ 2.685.441	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121
Matrícula Anual 1 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.527.200	\$ 904.176	\$ 471.744	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 1 días a la semana	Anual	\$ 621.914	\$ 373.149	\$ 1.119.446	\$ 1.554.788	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551
Servicio por un mes 5 días a la semana, sin matrícula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio por un mes 3 días a la semana, sin matrícula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio por un mes 2 días a la semana, sin matrícula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio una semana, sin matrícula	Semana	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio evento un día, cliente	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 105.437	\$ 140.583	\$ 158.156	\$ 158.156	\$ 158.156	\$ 158.156	\$ 158.156	\$ 158.156	\$ 158.156	\$ 158.156
Servicio evento un día, no cliente	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 262.714	\$ 367.800	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343
Chaperón	Hora (mín 2)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Alimentación	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Materiales escolares	Evento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Scopedagogo	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Taller de idioma	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Summer Camp	Semana	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Terapeuta ocupacional	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	MES	\$ 5.251.108	\$ 3.265.016	\$ 19.313.387	\$ 16.905.416	\$ 17.013.298	\$ 15.362.194	\$ 15.362.194	\$ 15.362.194	\$ 15.362.194	\$ 15.362.194	\$ 15.362.194	\$ 15.362.194
TOTAL INGRESOS ACUMULADOS		\$ 5.251.108	\$ 8.516.124	\$ 27.829.512	\$ 44.734.927	\$ 61.748.225	\$ 77.110.418	\$ 92.472.612	\$ 107.834.806	\$ 123.196.999	\$ 138.559.193	\$ 153.921.387	\$ 169.283.580

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 35 muestra el ingreso normal de un centro para el año 3, esta se calcula a partir de la Tabla 30 del ANEXO 20 y la tabla 12 de la Parte I de la Tesis, este cálculo se realiza de la

misma forma en que se calculó la tabla anterior.

Tabla 35. Ingresos de un Centro a partir del año 3.

Servicio	Modalidad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Matricula	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 3.088.800	\$ 645.840	\$ 471.744	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual	Anual	\$ 3.404.160	\$ 1.914.840	\$ 4.680.720	\$ 5.744.520	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560	\$ 6.595.560
Matricula Anual 3 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.246.400	\$ 516.672	\$ 353.808	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 3 días a la semana	Anual	\$ 1.754.850	\$ 1.023.663	\$ 2.339.800	\$ 2.924.751	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463	\$ 3.363.463
Matricula Anual 2 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.667.600	\$ 516.672	\$ 471.744	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 2 días a la semana	Anual	\$ 1.566.507	\$ 895.147	\$ 2.125.974	\$ 2.573.547	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121	\$ 3.021.121
Matricula Anual 1 días a la semana	Anual	\$ 0	\$ 0	\$ 2.808.000	\$ 645.840	\$ 471.744	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mensual Anual 1 días a la semana	Anual	\$ 932.871	\$ 558.723	\$ 1.243.828	\$ 1.554.786	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551	\$ 1.803.551
Servicio por un mes 5 días a la semana, sin matricula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio por un mes 3 días a la semana, sin matricula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio por un mes 2 días a la semana, sin matricula	Mes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio una semana, sin matricula	Semana	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicio evento un día, cliente	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 123.010	\$ 158.156	\$ 175.729	\$ 175.729	\$ 175.729	\$ 175.729	\$ 175.729	\$ 175.729	\$ 175.729	\$ 175.729
Servicio evento un día, no cliente	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 288.986	\$ 367.800	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343	\$ 420.343
Chaperón	Hora (min 2)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Alimentación	Día	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Materiales escolares	Evento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Scopedagogo	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Taller de idioma	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Summer Camp	Semana	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Terapeuta ocupacional	Hora	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	MES	\$ 7.658.389	\$ 4.393.372	\$ 21.613.118	\$ 15.648.583	\$ 17.148.807	\$ 15.379.767	\$ 15.379.767	\$ 15.379.767	\$ 15.379.767	\$ 15.379.767	\$ 15.379.767	\$ 15.379.767
TOTAL INGRESOS ACUMULADOS		\$ 7.658.389	\$ 12.051.761	\$ 33.664.880	\$ 49.313.463	\$ 66.462.269	\$ 81.842.036	\$ 97.221.802	\$ 112.601.569	\$ 127.981.335	\$ 143.361.102	\$ 158.740.868	\$ 174.120.635

Fuente: Elaboración propia

La tabla de ingresos a partir del año 3 se repite para los años siguientes debido a los supuestos que se utilizaron.

ANEXO 22. Detalle del uso del presupuesto de Marketing

A continuación, se explica cada uno de las actividades que conforman el presupuesto de marketing.

Google ADW

Se realizarán 7 meses de campaña por este medio con un presupuesto diario de \$1000, presupuesto mensual de \$30.000, lo que entrega un total de 248 clicks y 4.000 impresiones por día lo que representan ventas potenciales.

1. Decida cuánto va a invertir

Presupuesto	1.000.00 CL\$ al día
-------------	----------------------

2. Elija una audiencia objetivo

Ubicaciones	Santiago, Región Metropolitana, Chile
Redes	Red de Búsqueda, Red de Display
Palabras clave	<input type="text" value="school"/> <input type="text" value="valores"/> <input type="text" value="infantil"/> <input type="text" value="divertido"/> <input type="text" value="santiago"/> <input type="text" value="trabajos"/> <input type="text" value="colegio"/> <input type="text" value="after"/> <input type="text" value="tareass"/> <input type="text" value="niños"/> <input type="text" value="escolar"/> <input type="text" value="guardería"/> <input type="text" value="afterschool"/> <input type="text" value="cuidado"/> <input type="text" value="habilidades"/>

3. Establezca su puja

Oferta	AdWords establece automáticamente sus pujas para obtener el mayor número de clics posible sin sobrepasar el presupuesto.
--------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Escriba su anuncio

Anuncio de texto	After School - Happy Share - Cuidado de niños en Santiago <small>Advertiser: sites.google.com</small> Cadena de After School, seguro, divertido, tareass, valores, seguridad, Visitamos
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cobertura potencial diaria
Solo para la Red de Búsqueda

248+ clicks
4K+ impresiones

Mantenición Página Web

Se realizará con digimark utilizando Plan A, es un plan mensual que se tomará todo el año.

<p>Administración Sitio Web</p> <p>Modificaciones esporádicas de textos relativos a información corporativa de la empresa (teléfonos, direcciones, horarios de atención, etc.).</p> <p>Soporte para la creación de cuentas de correo, acceso FTP, etc.</p> <p>Actualización</p> <p>Modificación de una página o sección del sitio incorporando un contenido no superior a 2 hojas de texto y 20 imágenes.</p> <p>Tiempo máximo para modificaciones</p> <p>Se publicarán las modificaciones como máximo en 48 horas. Sin perjuicio de lo anterior realizaremos el mayor esfuerzo para que las modificaciones sean publicadas a la brevedad posible.</p>	<p>Plan A</p> <p>\$30.000</p> <p>3 Actualizaciones Mantenimiento Respaldo de Seguridad Posicionamiento * Soporte Telefónico Primer mes gratis</p> <p>Solicitar</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Materiales utilizados

Es un gasto de \$40.000 y se utilizará para entregar a los niños recién llegados implementos distintivos como mochilas, lápices, distintivos con el logo corporativo.

También se considera para entregar un recuerdo a los niños que hicieron la prueba por dos horas en el Centro.

Facebook

Se realizará una campaña de 6 meses al año, cada una de 28 días con un costo diario de \$3.405, alcanzando un público mínimo estimado diario de 4000 personas en la región metropolitana, focalizado en las comunas de interés.

The screenshot displays the Facebook Ads Manager interface for a local business promotion. On the left, the 'Promocionar negocio local' section is active, showing the address 'Constantino 63, Santiago de Chile' and a daily budget of \$3.405. The 'PRESUPUESTO Y DURACIÓN' section indicates a daily reach of 4,000 to 11,000 people over a 28-day period. On the right, a preview of the ad shows a colorful graphic with the letters 'A P F' and 'H A F' arranged in a grid, with the text 'Centros Happy Share' and a 'Cómo llegar' button. The ad is set to appear in the 'SECCIÓN DE NOTICIAS DEL CELULAR'.

Actividades puntuales de relaciones públicas

Estas son actividades dirigidas a centros de padres, jefes de bienestar, sindicatos y otros sitios que tengan público objetivo, se destinará un gasto de \$400.000 mensuales para actividades durante 6 meses al año.

Correos Masivos

Se tomará la opción de 3 envíos y el valor del diseño, estos serán enviados en una frecuencia de dos veces al año.

 <p>Correos de Empresas, Ejecutivos y Empresarios a nivel Nacional 95% RM, 5% Regiones - Sólo Dominios .cl y otros relacionados a Chile, lo cual asegura la efectividad. Usuarios con poder adquisitivo y de decisión tanto a nivel personal como en sus respectivas empresas.</p> <p><small>*Valores incluyen iva. Envíos no incluyen diseño. Valor de diseño es de \$ 20.000 iva incluido.</small></p>	<p>PLAN SILVER</p> <ul style="list-style-type: none"> • 250.000 correos enviados. • 2.500 lecturas mínimas garantizadas. • Panel de estadísticas incluido. • Formulario de contacto incluido. <table border="1"> <tr> <td>● 1 envío - \$34.900</td> </tr> <tr> <td>○ 2 envíos - \$62.820 (ahorra 10%)</td> </tr> <tr> <td>○ 3 envíos - \$88.995 (ahorra 15%)</td> </tr> </table> <p>¡Quiero este Plan!</p>	● 1 envío - \$34.900	○ 2 envíos - \$62.820 (ahorra 10%)	○ 3 envíos - \$88.995 (ahorra 15%)
● 1 envío - \$34.900				
○ 2 envíos - \$62.820 (ahorra 10%)				
○ 3 envíos - \$88.995 (ahorra 15%)				

Volantes y Trípticos

Se utilizarán volantes y trípticos como apoyo a la gestión de ventas. Se tomará el precio de mercado para la evaluación, los volantes se comprarán dos veces al año y los trípticos una vez al año, se considera un promotor para repartir esta publicidad, durante cuatro meses.



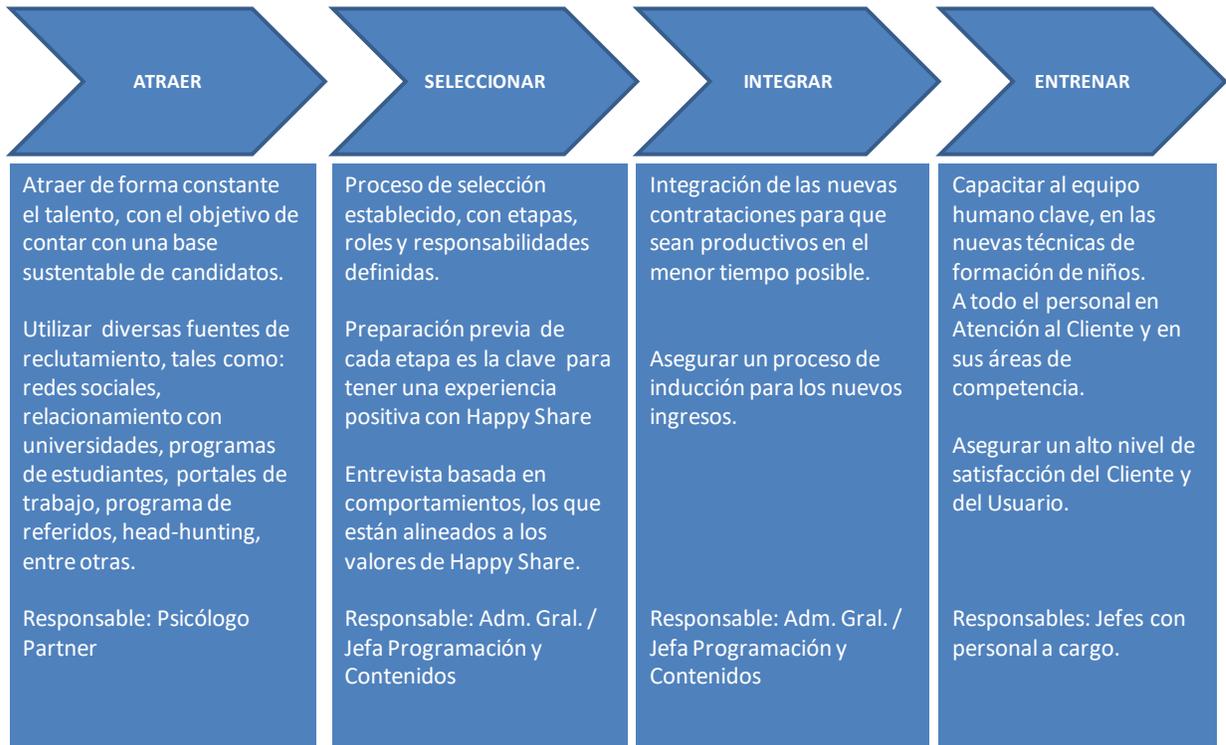
La Tabla 36 muestra un detalle mensual de la utilización del presupuesto de marketing para cada uno de los ítems mencionando previamente, el total anual del presupuesto es de \$6.010.030.

Tabla 36. Presupuesto mensual de marketing

MKT	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
Total Mensual	\$ 165.340	\$ 195.340	\$ 1.414.335	\$ 895.340	\$ 100.000	\$ 70.000	\$ 674.335	\$ 595.340	\$ 70.000	\$ 500.000	\$ 960.000	\$ 370.000	\$ 6.010.030
Publicidad													
Google ADW		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000			\$ 30.000		\$ 30.000	\$ 30.000		\$ 210.000
Mant. Pagina Web	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Promoción													
Materiales utilizados	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Relaciones Publicas													
Facebook	\$ 95.340	\$ 95.340	\$ 95.340	\$ 95.340			\$ 95.340	\$ 95.340					\$ 572.040
Actividades puntuales			\$ 400.000	\$ 400.000			\$ 400.000	\$ 400.000		\$ 400.000	\$ 400.000		\$ 2.400.000
Marketing Directo													
Correos Masivos			\$ 108.995				\$ 108.995						\$ 217.990
Volantes			\$ 160.000								\$ 160.000		\$ 320.000
Tripticos			\$ 550.000	\$ 300.000							\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.450.000

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 23. Proceso de gestión de personas de Happy Share



ANEXO 24. Metodología Happy Share

El Método formativo-educativo que utilizará Happy Share, tendrá su fundamento en el desarrollo socioemocional de los niños y niñas que formen parte de cada Centro. De esta manera, hasta los 6 años se trabajará la Autorregulación de cada niño(a) para lograr su Confianza Básica. Esto será posible, por medio de comportamientos de las educadoras que transmitirán al niño, que es un ser digno de amor y que los adultos que los rodean son seres bondadosos llamados a amarle y protegerle. Luego, para los niños desde los 7 a los 11 años de edad, se trabajará el desarrollo de la Conciencia Ética, conquistando el autocontrol reflexivo, formando el temple o carácter, fortaleciendo la vida comunitaria, construyendo una visión personal del mundo, y, por último, ampliando y fortaleciendo el auto concepto.

El currículo en el aula de 3 a 6 años se divide en cuatro áreas de trabajo:

Vida Práctica: son actividades que apuntan al cuidado de sí mismos, de los demás y del ambiente físico que habitan. Las actividades incluyen tareas que le son familiares a los niños: lavar, lustrar, poner la mesa, arreglo de floreros, etc. También se introducen actividades de "gracia y cortesía" que caracterizan a todos los seres civilizados. A través de éstas y otras actividades, se logra coordinación y control del movimiento y exploración del entorno. Los niños aprenden a realizar una tarea de principio a fin, desarrollan su voluntad, su auto disciplina, la capacidad de concentración y la confianza en sí mismos.

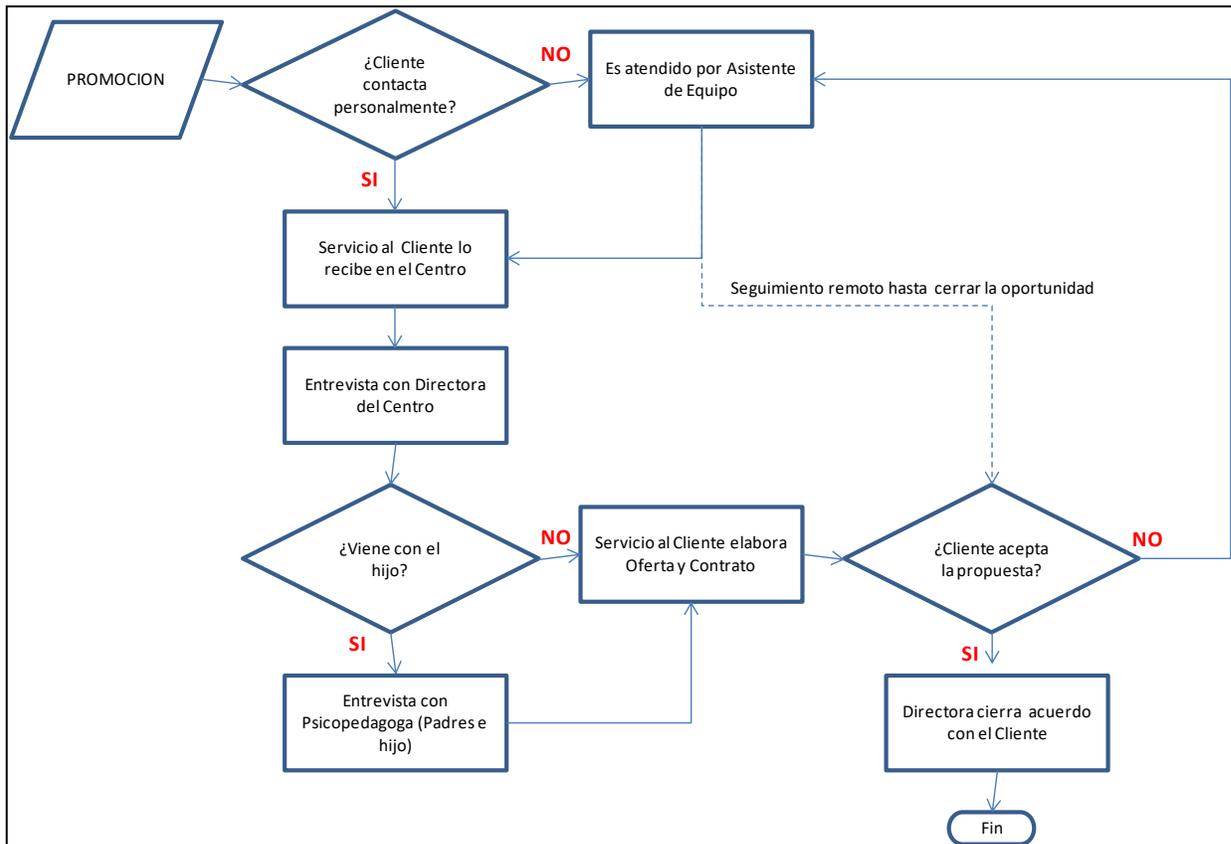
Sensorial: el niño de esta edad aprende a través de sus sentidos más que a través de su intelecto. Los materiales sensoriales son herramientas para que los niños refinen cada uno de sus sentidos ya que cada uno aísla una cualidad particular: olor, tamaño, peso, textura, sabor, color, etc. En esta edad preescolar en la que el niño recibe excesiva información sensorial, estos materiales le permiten encontrar orden y sentido en el mundo, elevan su capacidad de percepción, favorecen la observación y un sentido de admiración por todo lo que los rodea.

Lenguaje: cuando los niños entran al ambiente a los 3 años enriquecen el lenguaje ya adquirido. Son capaces de usarlo inteligentemente con precisión, belleza, dándose cuenta poco a poco de sus propiedades. Aprenden a escribir partiendo de los sentidos (el oído, el tacto) y, como una consecuencia natural de esto aprenden a leer. Como una extensión de las actividades de lenguaje, los niños aprenden sobre geografía, historia, arte, música. Estas áreas ayudan al niño a conocer el entorno que lo rodea y a despertar la conciencia en el niño del lugar que ocupa en el mundo; los lleva a sentir respeto y amor por su ambiente, y crea un sentido de solidaridad con toda la familia humana y su hábitat.

Matemática: los materiales ayudan al niño a aprender y entender conceptos matemáticos al trabajar con materiales concretos que lo conducen intuitivamente hacia conceptos abstractos. Le ofrecen impresiones sensoriales de los números y sientan las bases para el álgebra y la geometría.

El Currículo en el aula de 6 a los 11 años presenta una visión histórica, evolutiva e integrada del conocimiento y del desarrollo humano. Incluye cinco Grandes Lecciones o lecciones fundamentales a partir de las cuales se desarrollan estudios específicos en distintas áreas. Las lecciones están diseñadas para despertar la imaginación, la curiosidad y la admiración por la capacidad creativa e innovadora del espíritu humano.

ANEXO 25. Proceso de Ventas



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 26. Infraestructura

El ambiente es un lugar amplio y abierto, ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo del niño. El ambiente es proporcionado a la medida de los niños, con estanterías bajas y distintas medidas de mesas y sillas donde se sientan los niños individualmente o en grupos. El aula está subdividida en áreas temáticas donde se exponen los materiales y la bibliografía correspondientes y permite una gran libertad de movimiento. Los niños pueden trabajar en grupos o individualmente, respetando, de este modo, su propio estilo y ritmo. Cada niño utiliza el material que elige tomándolo de la estantería y devolviéndolo a su lugar para que pueda ser usado por otros.

El ambiente promueve la independencia del niño en la exploración y el proceso de aprendizaje. La libertad y la autodisciplina hacen posible que cada niño encuentre actividades que dan respuesta a sus necesidades evolutivas.

El aula reúne niños de tres edades distintas: de 4 a 6 años, de 6 a 9 años y de 9 a 11 años. Las salas integradas favorecen la cooperación espontánea, el deseo de aprender, el respeto mutuo y la incorporación profunda de conocimientos a través del ejercicio de enseñarle a otros.

1.1 Layout aula niños





Aula 4-6 años



Aula 6-9 años



Aula 9-11 años



1.2 Baños niños



1.3 Comedores niños



1.4 Sala de juegos y TV para niños



1.5 Patio



1.6 Lounge para Padres y Madres



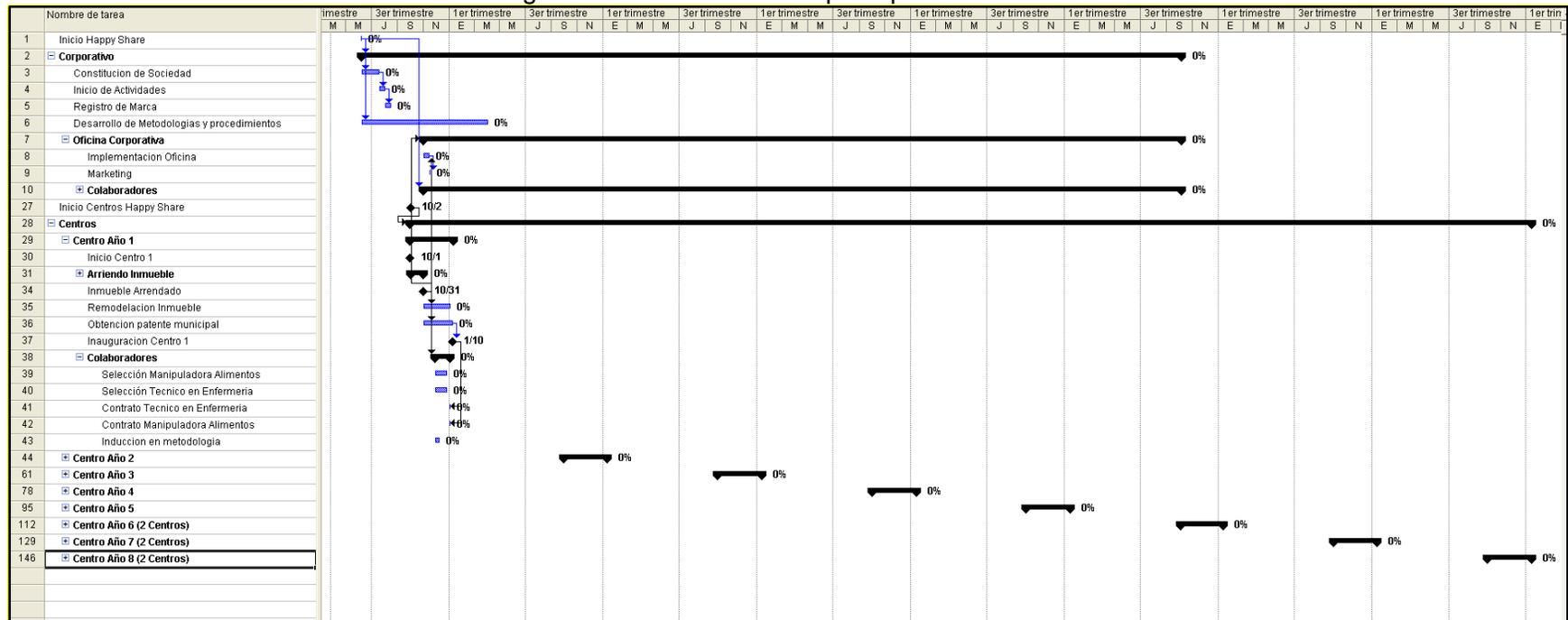
1.7 Casino de colaboradores



ANEXO 27. Carta Gantt

La siguiente figura muestra la Carta Gantt para el proyecto completo. En el año 0 y durante el primer año de operación se forma la Oficina Corporativa, esta se seguirá implementando y completando a medida en que se abren nuevos Centros, siguiendo el plan de crecimiento especificado. Los Centros están descritos de acuerdo al plan de crecimiento contemplando, se abrirá un Centro cada año entre el año 1 y el año 5 y luego dos centros por año hasta completar 11 Centros.

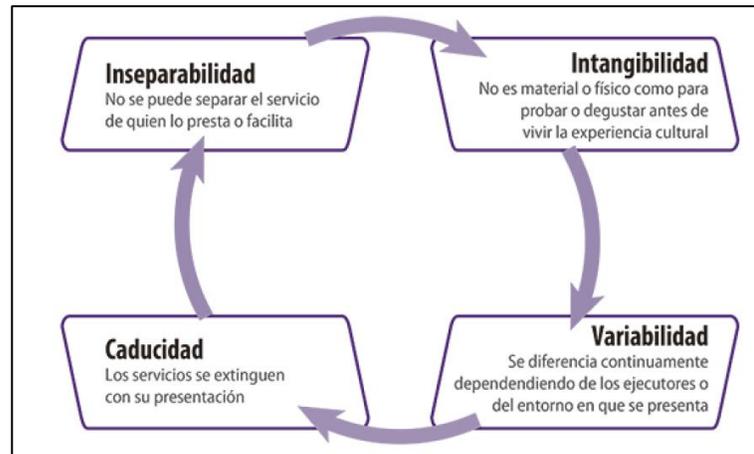
Figura 12. Carta Gantt Completa para los 8 años



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 28. Cadena de Valor

Los productos se diferencian de los servicios porque los últimos no tienen una representación física, según sentencia Philip Kotler²² “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a la otra y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”. La siguiente figura muestra la representación que hizo Gustavo Alonso²³ de esta interpretación.



Con esta interpretación de los servicios que realizó Gustavo Alonso y su replanteamiento de la cadena de valor de Porter para los servicios²⁴ que se resume en la siguiente figura, la que se utilizará para el análisis de la cadena de valor de Happy Share.



Actividades Primarias

- Marketing y Ventas

Dado que el servicio no es almacenable y se consume de inmediato, sino existe la venta del servicio este jamás se concretará.

Se promocionará de acuerdo a la estrategia de marketing se mostrará el centro y se referenciarán los otros centros y la posibilidad de visitarlos para generar confianza, seriedad y

²² Philip Kotler referente del marketing moderno con su obra más reconocida “Marketing Management”

²³ Gustavo Alonso, Director de time to market

²⁴ Palermo Business Review, N°2, 2008.

compromiso, se entregará información de Happy Share y sus valores, además de los servicios, modalidades y precios, se inducirá a revisar la página web y la página de Facebook.

- Personal de contacto

Se considerarán los colaboradores de contacto los que realizan la recepción del cliente, este será capacitado en los valores y las políticas la empresa, este punto es importante dado que la buena impresión del cliente será crucial para que este contrate los servicios, el personal será seleccionado y capacitado por recursos humanos.

- Soporte físico y habilidades

Se identificarán las instalaciones las que serán adecuadas especialmente a las necesidades del servicio, las instalaciones serán personalizadas para “Happy Share” para así entregar confort a los usuarios y confianza a los padres, las habilidades de los colaboradores también son un factor importante, por ello serán seleccionado de acuerdo a un protocolo que manejará recursos humanos, será personal idóneo según lo valorado por los clientes, serán capacitados por recursos humanos en los valores y políticas, y protocolos de atención a los clientes y los usuarios. Los nuevos usuarios serán evaluados por especialistas para lograr un mayor conocimiento y brindar un mejor servicio.

- Prestación.

La prestación es la propuesta de valor de los centros es la atención y cuidado de niños entre los 4 y 11 años, esta se describe de forma detallada en el punto 3.2.1.2.

- Clientes

Son un factor muy importante y no controlable, porque es una variable humana que interviene en el proceso y que la calidad del servicio dependerá de su percepción. Por ello se tendrá un protocolo de comunicación con el cliente, se realizarán encuestas de satisfacción e indagaciones para asegurar que el cliente perciba la calidad que el servicio está entregando. Es necesario crear sinergia con los otros eslabones como el personal de contacto, soporte físico y habilidades y la prestación para lograr la buena percepción de la propuesta de valor.

- Otros clientes

En el momento en que los usuarios se encuentren juntos se deberán considerar situaciones de conflicto de interés que se deben resolver rápidamente, es importante la micro-segmentación de para los intereses comunes, lo mismo puede ocurrir en el momento en que se junten distintos clientes cada uno con intereses particulares, donde estos mismos interactuarán, en este

momento se debe tener un lugar confortable para que esta experiencia sea agradable y contribuya a la valoración del servicio.

Actividades Secundarias

- Abastecimiento.

Es el encargado de coordinar las compras, búsqueda de las ubicaciones para los nuevos centros, personalización y mobiliario de los centros, se encargará de la mantención de los mismos.

- Desarrollo tecnológico

Soporte del software que entregará valor agregado a los clientes conectándolos con las actividades de sus hijos, la comunicación y visualización, encargado de la seguridad de la información. Entregará el soporte técnico a los otros departamentos y desarrollará aplicaciones personalizadas para el servicio.

- Infraestructura de la empresa

Se identifican los departamentos de administración y finanzas, planificación y control de las diferentes estrategias, coordinarán los centros para lograr las mejores prácticas, la implementación y seguimiento de las políticas y valores de la empresa. Este último departamento tendrá la responsabilidad de diseñar los protocolos que se utilizarán para asegurar la calidad de los centros y del servicio entregado.

- Gestión de recursos humanos

Este departamento se encargará del reclutamiento, selección y compensaciones para los colaboradores de la empresa, realizará las evaluaciones y seguimiento de los valores que la empresa promulga, capacitación en los protocolos y desarrollo de habilidades en los colaboradores para entregar un servicio de excelencia.

ANEXO 29. Competencias del equipo gestor

El equipo gestor posee distintas habilidades y competencias, que les permite apropiarse de sus cargos, estos se describen a continuación:

- **Francisco Reale Gálvez.** Ingeniero Industrial y Técnico en Electricidad de la Universidad Técnica Federico Santa María. MBA Universidad de Chile (c). Diploma en Marketing y Gestión Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez. Cuenta con más de 16 años de experiencia en planificación, implementación, desarrollo y administración de empresas en Chile, en compañías nacionales y globales, liderando equipos de trabajo multidisciplinarios. Desde el punto de vista técnico, su área de especialización es el uso eficiente de la energía, desempeñándose como consejero del Ministerio de Energía desde el año 2007 al 2011. Su vinculación con las necesidades de las madres y padres chilenos, lo obtiene durante su experiencia de más de 5 años como Presidente del Directorio del Servicio de Bienestar de una compañía con más de 2.500 colaboradores. Rol en la empresa Happy Share: Administrador General.
- **Victor Crespo Astudillo.** Ingeniero en Computación de la Universidad de Santiago de Chile. MBA Universidad de Chile (c). Posee más de 20 años de experiencia en el campo de la tecnología, diseñando e implementando proyectos en Chile y en el extranjero, en las áreas de automatización, sistemas de comunicaciones y energías renovables no convencionales (solar). Vasta experiencia en administración de proyectos, intensivos en el uso capital humano. Rol en la empresa Happy Share: Jefe de Operaciones
- **Jacqueline Ponce Santander.** Profesora Educación General Básica con mención en Lenguaje y Comunicación. Magister en Gestión Pedagógica y Curricular. Magister en Liderazgo para las Instituciones Educativas. Diploma en Gestión del Currículum. Diploma en Gestión Estratégica de Instituciones Educativas. Diploma en Política y Gestión Educacional. Diploma en Evaluación del Aprendizaje de Enseñanza Básica. Posee una marcada trayectoria en el campo de la educación en Chile y en el extranjero, desempeñándose en cargos académicos, programáticos y directivos. Especialista en Orientación Educacional y Convivencia Escolar. Rol en la empresa Happy Share: Jefa de Contenidos.

Los tres profesionales se comprometerán, como socios de la empresa Happy Share SpA., a

cumplir funciones de la Dirección General de la misma, y a su vez, desarrollando funciones como gestores en el liderazgo, administración, control de gestión, finanzas, soporte tecnológico y metodología para potenciar las habilidades sociales y cognitivas de los usuarios.

ANEXO 30. Organización Oficina Corporativa Happy Share

Como se puede apreciar en el organigrama de la Figura 3, se identifica como máximo responsable de la organización al Administrador General, cargo en el cual se concentra la toma de decisiones y la supervisión de las funciones y actividades principales de la organización.

Reportando directamente al Administrador General, se identifican cuatro cargos, una Jefa de Contenidos, el Jefe de Operaciones, un Administrativo Contable y una Asistente de Equipo (Team Assistant). Los primeros dos cargos, cumplen roles relevantes por su interdependencia y la incidencia en el éxito del negocio. En esta línea, la Jefa de Contenidos será la responsable del diseño, elaboración y programación educativa, así como también la implementación del método en cada uno de los Centros. Del mismo modo, el Jefe de Operaciones, tendrá a cargo el desarrollo, implementación y gestión de una plataforma técnica y la infraestructura, que son un apoyo fundamental para entregar la propuesta de valor, como soporte a la venta, siendo ésta clave para estimular una relación de confianza y satisfacción con los servicios que se proveen. En este contexto, el trabajo en equipo, la confianza mutua y la claridad de responsabilidades es crucial para mantener y hacer crecer a La Empresa.

En un tercer nivel jerárquico y dependiendo directamente de la Jefa de Contenidos, se encuentra la posición de Psicopedagoga, cargo importante en la estructura debido a su relevancia en la ejecución y en el contacto directo con el usuario. En este mismo nivel, pero dependiendo del Jefe de Operaciones, se encuentra el Responsable de Mantenimiento de los Centros.

A cargo de las labores administrativas generales y contables de La Empresa se creará el cargo de Administrativo Contable, cuya dependencia es directa del Administrador General y su colaboración es integral en todas las actividades de los Centros y del Corporativo. También dependiendo del Administrador General, se creará el cargo de Asistente de Equipo, quien estará a cargo de las labores de atención de clientes internos y externos, promoción de La Empresa a nivel institucional y la coordinación con los socios estratégicos (proveedores), su colaboración será integral a todo el equipo corporativo de Happy Share.

Todos los cargos y funciones antes descritos, serán parte del equipo permanente e interno de La Empresa, puesto que la información que manejarán será de carácter estratégico y confidencial. Útil para la toma de decisiones relevantes futuras, como por ejemplo la continuidad del plan de crecimiento y el levantamiento de capital. La incorporación de cada uno de estos colaboradores se realizará en función del nivel de crecimiento de La Empresa, según lo muestra

la Tabla 5.

Adicionalmente, dependerán de la Jefa de Contenidos, los socios estratégicos como: Psicóloga, Terapeuta Ocupacional, Fonoaudióloga, Enfermera. En un principio, estos profesionales serán prestadores externos de servicio. Pero, a medida que el plan de crecimiento de La Empresa se vaya concretando, se irán incorporando a la Oficina Corporativa para prestar servicios a cada uno de los Centros. También existirán otros socios estratégicos, aunque con un nivel menor de relevancia con relación a la propuesta de valor de La Empresa, estos cargos son: Nutricionista, Técnico Deportivo y Prevencionista de Riesgos.

DESCRIPCIONES DE CARGO.

Para una mejor comprensión de los alcances, características y responsabilidades de cada cargo, a continuación se especifican las descripciones de cada uno de ellos, dentro de la Oficina Corporativa

Administrador General

Depende de : Junta Directiva de Socios

Supervisa a : Jefe de Operaciones, Jefe de Programación y Contenidos, Administrativo Contable y Asistente de Equipo.

Objetivos : En su calidad de máxima autoridad ejecutiva, es responsable por la planificación, organización, dirección estratégica y por los resultados de La Empresa.

Perfil : Se requiere profesional licenciado en Administración de Empresas, con estudios de especialización o magister y experiencia superior a 7 años. Con habilidades de negociación, comunicación, visión estratégica, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de emprendimiento y orientación a clientes.

Principales : • Representante legal.

Funciones

- Administrar y coordinar las diferentes unidades funcionales de La Empresa.
- Fijar metas y evaluar los resultados obtenidos por sus colaboradores.
- Consolidar y validar el presupuesto anual y realizar seguimiento.
- Realizar negociaciones con proveedores, hacer cumplir compromisos y deberes.
- Responsable de la Dirección de Marketing de La Empresa.

- Promover a La Empresa con influenciadores como Departamentos de Recursos Humanos, Centros de Padres, entre otros.
- Evaluar el desempeño financiero de la empresa. Revisar los estados financieros y contables.
- Definir salarios y pagar remuneraciones.
- Responsable de la elaboración y ejecución del “Taller Uso Eficiente de la Energía”.

Jefe de Operaciones

Depende de : Administrador General.

Supervisa a : Responsable de Mantenimiento y a proveedores externos.

Objetivos : Asegurar el correcto funcionamiento operativo de la infraestructura, instalaciones, mobiliario y sistemas de apoyo a la gestión, como los sistemas de informáticos y de comunicaciones para la gestión y de seguridad de La Empresa.

Responsable de la puesta en operación de todos los Centros.

Perfil : Se requiere profesional licenciado de las áreas de automatización, informática, construcción, mecánica, electricidad o afines. Deseable 7 años de experiencia en ingeniería, administración de proyectos y construcción de obras. Habilidades de trabajo en equipo, autonomía, liderazgo, capacidad de emprendimiento y orientación a clientes.

Principales Funciones : • Responsable de cumplir con los plazos programados para la entrada en operación de cada uno de los Centros de Happy Share, de acuerdo a lo definido por la Administración General.

• Responsable de definir e implementar la plataforma tecnológica que utilizará La Empresa para gestión de la misma (ERP), página web y para los sistemas de seguridad.

• Responsable de la gestión operativa de cada Centro, tanto en los suministros como en los servicios básicos.

• Forma parte del equipo directivo como responsable de analizar operativamente la estrategia de crecimiento de la compañía.

• Responsable de analizar y elaborar reportes de capacidad (utilización) para cada Centro.

- Responsable de capacitar a su equipo en los aspectos técnicos de su labor, asegurando la correcta actualización de sus conocimientos.
- Responsable de capacitar a los usuarios de los sistemas instalados en cada Centro.
- Representar, como contraparte idónea, a la empresa en periodos de negociación con proveedores.
- Responsable de la elaboración y ejecución del “Taller Energías Renovables No Convencionales”.

Jefa de Contenidos

Depende de : Administrador General

Supervisa a : Psicopedagoga y a los profesionales Socios Estratégicos. Funcionalmente, a las Directoras de cada centro

Objetivos : Coordinar al equipo multidisciplinario (directoras, educadoras, docentes, profesores especialistas y profesionales), para la planificación, ejecución y evaluación de los contenidos y actividades que forman parte del Proyecto Formativo de Happy Share.

Participa en el equipo directivo de La Empresa.

Perfil : Se requiere profesional Experto en Educación, licenciado en Ciencias de la Educación y Magister con especializaciones afines a la propuesta de valor de La Empresa. Deseable 10 años de experiencia en aulas, en dirección y desarrollo de programas de formación para el desarrollo de habilidades cognitivas y sociales en niños. Habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, capacidad analítica, metodológica, comunicación efectiva, motivadora.

Principales Funciones : • Liderar la elaboración, ejecución y evaluación de las distintas etapas de la metodología de Programa Formativo de Happy Share.

• Conformar equipos técnicos y establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

• Conocer la normativa vigente y preparar las condiciones en los Centros para la implementación de la metodología Happy Share

• Gestionar el buen uso del tiempo, de los espacios y los materiales comprometidos en la planificación, liderando la instalación e una cultura de colaboración en cada Centro enfocado en los usuarios.

- Definir y establecer procesos de detección y evaluación integral de los niños, en conjunto con los profesionales especialistas
- Velar por la confidencialidad y el buen uso de la información de los niños y de sus familias.
- Participar de los equipos de aula, diagnóstico integral, retroalimentación, entre otros.

Psicopedagoga

Depende de : Jefa de Programación y Contenidos

Supervisa a : Sin supervisión a cargo.

Objetivos : Potenciar el aprendizaje de los niños y niñas que asisten a los centros Happy Share, evaluando las áreas socio afectiva y cognitiva (Lectura y Escritura / Cálculo).

Perfil : Se requiere profesional titulado de Psicopedagogía o Educación Diferencial. Deseable 5 años de experiencia en instituciones que cubran el mismo segmento de usuarios.

Principales : • Realizar un buen diagnóstico a cada uno de los usuarios.

Funciones

- Realizar entrevistas con los padres y profesores de los niños y niñas
- Elaborar planes de trabajo para cada niño, de común acuerdo con los padres.
- Elaborar tratamientos especiales para casos particulares, en conjunto con los padres, profesores y otros especialistas tratantes.

Asistente de Equipo

Depende de : Administrador General

Supervisa a : Sin Supervisión a cargo

Objetivos : Coordina, controla y ejecuta las actividades administrativas y logísticas propias de la secretaría de Administración General. Asiste personalmente al Administrador General y al resto del equipo directivo de la Oficina Corporativa.

Perfil : Se requiere Técnico Nivel Medio en Administración de Empresas o especialidades afines, de 2 años de estudio en Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica. Deseable 3 a 5 años de experiencia en atención al cliente, marketing, ventas y comprobado conocimiento en el uso de herramientas de gestión administrativa como Microsoft Office. Habilidades: Ejecutiva, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Pro-actividad y Comunicación efectiva.

Principales Funciones :

- Realizar labores propias y específicas del cargo.
- Responsable de realizar tareas administrativas como: clasificar, despachar y archivar correspondencia diaria, revisar correo electrónico (propio y contacto corporativo) y entregarle toda novedad informativa al Administrador General.
- Responsable de atender a clientes, en forma oportuna y atenta. Es el primer punto de contacto para clientes que se comunican de manera indirecta (teléfono, página web, correo electrónico, facebook).
- Responsable de hacer seguimiento a cotizaciones entregadas a clientes.
- Asistir al Administrador General en actividades relacionadas a las realciones públicas de La Empresa.
- Asistir a la Dirección de la compañía en tareas operativas relativas a sus funciones.
- Mantener actualizado, resguardado y debidamente controlado el archivo de Oficina Corporativa, que incluye registro de clientes, usuarios y dotación.

Administrativo Contable

Depende de : Gerente General

Supervisa a : Sin Supervisión a cargo

Objetivos : Clasifica y ejecuta la contabilidad de La Empresa, para hacer un buen uso de los recursos y obtener los resultados financieros esperados por los accionistas.

- Perfil : Se requiere Técnico Nivel Superior en Contabilidad. Deseable 3 a 5 años de experiencia en instituciones con fines de lucro. Habilidades: Ejecutivo, Analítico, Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva.
- Principales Funciones :
 - Llevar la contabilidad operacional de La Empresa.
 - Elaborar reportes de gestión.
 - Gestionar la cobranza.
 - Gestionar el pago de proveedores

ANEXO 31. Organización Centro Happy Share

Como se puede apreciar en el organigrama de la Figura 4, se identifica como responsable de cada Centro a la Directora, cargo en el cual se concentra la toma de decisiones y la supervisión de las funciones y actividades principales del Centro. La Directora, a su vez, cumple un rol clave en la propuesta de valor de Happy Share a los clientes y a los usuarios, puesto que tendrá la misión de implementar la filosofía de trabajo de La Empresa. Por este motivo, tendrá doble dependencia; por una parte, deberá incorporar las directrices, estrategias y metodologías enfocadas en el usuario, reportando funcionalmente a la Jefa de Programación y Contenidos, mientras que; por otro lado, deberá seguir e implementar con su equipo, las instrucciones y protocolos de servicio al cliente, que les, reportando disciplinariamente al Administrador General.

Reportando directamente a la Directora, se identifican tres cargos, una Educadora de Párvulos, una Docente y una Auxiliar de Enfermería. Todos cumplen roles muy relevantes por su interdependencia y la incidencia en el éxito del negocio.

En un tercer nivel jerárquico, se encuentra una Técnico de Párvulos, reportando directamente a la Educadora de Párvulos; una Asistente de Aula, reportando directamente a la Docente; una Manipuladora de Alimentos y una Auxiliar de Servicios Menores, ambas reportando a la Auxiliar de Enfermería.

DESCRIPCIONES DE CARGO.

Para una mejor comprensión de los alcances, características y responsabilidades de cada cargo de los Centros Happy Share, a continuación, se especifican las descripciones de los cargos de mayor responsabilidad. El resto de los cargos, serán mencionados con una breve descripción.

Directora del Centro

Depende de : Administrador General. Funcionalmente, de la Jefa de Programación y Contenidos.

Supervisa a : Educadora de Párvulos, Docente y Auxiliar de Enfermería.

Objetivos : Dirige, administra, supervisa y coordina el Centro bajo su responsabilidad. Su principal función es conducir y liderar el Proyecto Formativo de Happy Share, cautelando el cumplimiento de los lineamientos y orientaciones,

establecidos por la Oficina Corporativa y el marco jurídico vigente. Será responsabilidad de la Directora obtener logros de aprendizaje y conductuales de todos los niños y niñas, logros de carácter institucional y de satisfacción de los clientes.

Perfil : Se requiere profesional licenciada de Educación General Básica, con mención en Lenguaje y Comunicación. Deseable post título en dirección educacional o liderazgo, 5 años de experiencia en cargo similar. Debe poseer capacidad de participar y gestionar los aspectos pedagógicos y administrativos, y debe promover y velar por un ambiente y clima laboral propicio para generar una buena convivencia dentro del Centro. Habilidades: Orientación al Cliente, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Negociación, Comunicación efectiva.

Principales Funciones :

- Atender a los potenciales clientes y cerrar la venta por los servicios que ofrece Happy Share.
- Entrevistar a todos los padres y madres al ingresar a Happy Share y convocar reuniones de tutorías, para seguimiento de la evolución de los niños.
- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del Centro, los planes y programas de actividades y las estrategias para su implementación.
- Dirigir y liderar el Proyecto Educativo de Happy Share en su Centro.
- Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes y asistentes del Centro.
- Adoptar medidas necesarias para que los padres y madres reciban regularmente información sobre el funcionamiento del Centro y del progreso de sus hijos.
- Organizar, supervisar y evaluar el trabajo de la Educadora de Párvulos, de la Docente y de la Auxiliar de Enfermería.
- Asegurar la mantención ordenada y actualizada de toda documentación administrativa.
- Proponer a la Oficina Corporativa el personal off-sourcing y de reemplazo.
- Designar y Remover a quienes ejerzan los cargos de Docente, Educadora de Párvulos y Auxiliar de Enfermería.

- Administrar y controlar los recursos del Centro.

Docente de aula

Depende de : Directora del Centro

Supervisa a : Asistente de Aula

Objetivos : Programar, coordinar y comunicar eficientemente las diversas actividades de los niños de 6 a 11 años de edad, facilitando su desarrollo personal y académico, en conjunto con los diferentes apoyos que presta el Centro, en estrecha comunicación con los padres y madres.

Perfil : Se requiere profesional licenciado de Educación General Básica, con perfeccionamiento en áreas pertinentes a la función docente en el aula. Deseable 3 a 5 años de experiencia en la formación de niños desde la integralidad, utilizando métodos innovadores que permitan explotar al máximo las habilidades de los aprendices. Habilidades: Vocación, empatía, liderazgo, paciencia, creatividad, capacidad observadora, capacidad de planificación, curiosidad y capacidad de investigación

Principales Funciones : • Planificar sesiones y actividades formativas (con apoyo de material) realizando las adecuaciones curriculares que corresponda, de acuerdo al rango de edad de los niños.

- Generar vínculos significativos con los alumnos y con la familia, de manera que se involucren activamente en el proceso de formación y de aprendizaje.
- Responsable de generar un clima propicio en el aula para lograr aprendizajes significativos.
- Respetar e implementar manuales de procedimientos y protocolos.
- Establecer relaciones colaborativas con sus pares, bajo un clima ético y profesional.
- Desarrollar actividades formativas complementaria; tales como deportivas, de medio ambiente, folclóricas, de expresión artística, científica, etc.
- Equilibrar en la planificación y en la enseñanza, los elementos cognitivos y afectivos.
- Mantener al día toda la documentación que le corresponda.
- Trabajar colaborativamente con otras áreas del Centro y con la Oficina

Corporativa.

Educadora de Párvulos

Depende de : Directora del Centro

Supervisa a : Auxiliar de Párvulos

Objetivos : Busca favorecer aprendizajes de calidad, en los niños y niñas de 4 a 6 años de edad, desarrollando aspectos claves como los vínculos afectivos, la confianza básica, la identidad, el lenguaje, la sensomotricidad, el pensamiento concreto y la representación simbólica.

Perfil : Se requiere profesional licenciada de Educación Parvularia. Deseable 3 años de experiencia en la formación de niños, utilizando métodos innovadores que permitan explotar al máximo las habilidades de los aprendices. Habilidades: compromiso ético-social, orientación a la calidad, auto-aprendizaje y desarrollo profesional, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, iniciativa e innovación.

Principales : • Realizar labores administrativas docentes.

Funciones • Reportar y registrar la evolución de cada niño.

• Involucrar colaborativamente a los padres en el proceso formativo.

• Implementar planes de acción preventivos y de desarrollo de los niños, niñas y sus familias.

• Planificar las sesiones y metodologías de aprendizaje.

• Organizar un ambiente estructurado y estimulador del aprendizaje.

• Realizar clases efectivas

• Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.

• Evaluar los aprendizajes.

• Mejorar las estrategias, de acuerdo a los resultados obtenidos.

• Gestionar proyectos de innovación pedagógica.

Técnico en Enfermería

Depende de : Directora del Centro

Supervisa a : Manipuladora de Alimentos y a Auxiliar de Servicios Menores

- Objetivos** : Cumplir las indicaciones que emanen de la planificación elaborada por la Enfermera Pediátrica (Oficina Corporativa) y de la Directora del Centro, procurando cumplirlas con eficacia y eficiencia, para asegurar la integridad física de los niños y niñas.
- Perfil** : Se requiere profesional Técnico en Enfermería o Paramédico con 2 años de estudio, con experiencia en atención de niños y niñas. Deseable más 5 años de experiencia en servicio de urgencia pediátrica. Habilidades: capacidad para trabajar en equipo, influencia en los demás, iniciativa, perseverancia, planificación, liderazgo y comunicación efectiva.
- Principales Funciones** :
- Atender a los potenciales clientes y cerrar la venta por los servicios que ofrece Happy Share.
 - Responsable de coordinar y ejecutar las actividades establecidas en los protocolos de seguridad, salud e higiene elaborados por Oficina Corporativa, con participación de los Centros.
 - Elaborar registros clínicos de cada niño y niña perteneciente al Centro.
 - Verificar que cada niño y niña cuente con su Seguro Médico.
 - Solicitar Cartas de Autorización a las madres y padres, para continuidad de tratamientos médicos de los niños en el Centro, con certificado médico de respaldo.
 - Realizar charlas de “Cuidado y prevención de accidentes” y “Auto-cuidado en el hogar”.
 - Brindar los primeros auxilios a los niños y a al equipo humano de cada Centro, ante situaciones críticas imprevistas.
 - Elaborar y supervisar el programa de sanitización del Centro, para cumplir con la normativa vigente.
 - Supervisar las actividades del personal a su cargo.
 - Responsable de programar y custodiar las salidas de los niños del Centro hacia sus actividades extra-programáticas.
 - Responsable de la seguridad de cada Centro, ingreso y salida de niños(as).

- **Asistente de Aula:**

Contar con un título de Técnico de Educación Parvularia de un Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica, o Técnico de Educación Parvularia otorgado por un establecimiento educacional de Enseñanza Media Técnico Profesional, reconocidos por el ministerio de educación.

Será responsable de asistir a la Docente de Aula, para los niveles de 6 a 11 años de edad, realizando las siguientes funciones:

- Ayudar al Docente para facilitar el trabajo en aula de quienes tienen la responsabilidad de iniciar a los niños y niñas en la lectura, escritura y las matemáticas, a fin de que todos alcancen los aprendizajes esperados.
- Cuidar los materiales didácticos y los materiales tecnológicos que están al servicio de los niños.
- Trabajar coordinadamente con la Docente.
- Mantener un cuaderno al día con las observaciones desarrolladas durante la jornada, u otra documentación solicitada por la Jefa de Programación y Contenidos.
- Realizar sesiones de reforzamiento de los aprendizajes de los alumnos.
- Apoyar a los alumnos en el desarrollo de sus tareas y trabajos en los diferentes subsectores.
- Complementar las explicaciones del docente en pos del mejor entendimiento de los contenidos por parte de los niños.

- **Técnico Parvulario:**

Contar con un título de Técnico de Educación Parvularia de un Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica, o Técnico de Educación Parvularia otorgado por un establecimiento educacional de Enseñanza Media Técnico Profesional, reconocidos por el ministerio de educación.

Responsable de asistir a la Educadora de Párvulos en las actividades educativas y formativas, así como también en el cuidado y protección de los niños.

- **Manipuladora de Alimentos:**

Contar con Licencia de Educación Media, con Certificado de Salud compatible para la función y capacitación pertinente a la función.

Responsable de la preparación de los alimentos de los niños, sean estos contratados por los padres al Happy Share o traídos desde sus hogares. Sus principales funciones son:

- Cumplir con el horario estipulado de su función: puntualidad y asistencia.
- No permitir el ingreso a la cocina o despensas, de cualquier persona ajena al Happy Share o a la empresa licitada, proveedora de los alimentos.
- Preparar la alimentación y servirla.
- Mantener vías de comunicación con la Directora para informar sobre modificaciones o mejoras en el sistema de alimentación.
- Informar sobre situaciones concernientes a alimentación, tales como: estado de los alimentos recibidos, falta o atraso de su ingreso.

- **Auxiliar de Servicios Menores:**

Contar con licencia de Educación Media, con Certificado de Salud compatible para la función y capacitación pertinente a la función.

Responsables de las labores de cuidado, protección, mantención y limpieza de los Centros, muebles, enseres, excluidas aquellas que requieran de conocimientos técnicos específicos. Sus principales funciones son:

- Cumplir con el horario estipulado de su función: puntualidad y asistencia.
- Mantener el aseo y orden en todas las dependencias del Centro.
- Tener el aseo de baños y patios, en perfecto orden sanitario, al inicio del año y de la jornada escolar.
- Mantener el aseo de baños y patios, en perfecto orden sanitario, después de cada recreo.
- Desempeñar, cuando sea necesario, funciones de portero del establecimiento.
- Retirar, repartir y transportar mensajes, correspondencia y otros.
- Ejecutar reparaciones, pinturas, restauraciones e instalaciones menores que le encomienden.
- Cuidar y responsabilizarse del uso, conservación de herramientas y maquinarias que se le hubieren asignado.
- Ejecutar encargos, debidamente visados por su superior y en línea con las directrices de la dirección del Centro.

ANEXO 32. Remuneraciones fijas y variables mensuales

RESUMEN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES POR REMUNERACIÓN

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
dotación Oficina Corporativa										
Administrador General	\$ 2.261.815	\$ 2.344.371	\$ 2.429.941	\$ 2.518.634	\$ 2.610.564	\$ 2.705.849	\$ 2.804.613	\$ 2.906.981	\$ 3.013.086	\$ 3.123.064
Administrativo Contable	\$ 1.006.466	\$ 1.043.202	\$ 1.081.279	\$ 1.120.746	\$ 1.161.653	\$ 1.204.053	\$ 1.248.001	\$ 1.293.553	\$ 1.340.768	\$ 1.389.706
Asistente de Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 582.986	\$ 604.265	\$ 626.321	\$ 649.182	\$ 672.877	\$ 697.437	\$ 722.893	\$ 749.279
Jefe de Operaciones	\$ 1.356.515	\$ 1.406.028	\$ 1.457.348	\$ 1.510.541	\$ 1.565.676	\$ 1.622.823	\$ 1.682.056	\$ 1.743.451	\$ 1.807.087	\$ 1.873.046
Jefe de Programación y Contenidos	\$ 1.404.798	\$ 1.456.073	\$ 1.509.220	\$ 1.564.306	\$ 1.621.403	\$ 1.680.585	\$ 1.741.926	\$ 1.805.506	\$ 1.871.407	\$ 1.939.714
Responsable de Mantención	\$ 0	\$ 0	\$ 873.792	\$ 905.685	\$ 938.743	\$ 973.007	\$ 1.008.522	\$ 1.045.333	\$ 1.083.488	\$ 1.123.035
Psicopedagogo	\$ 885.759	\$ 918.089	\$ 951.599	\$ 986.333	\$ 1.022.334	\$ 1.059.649	\$ 1.098.326	\$ 1.138.415	\$ 1.179.967	\$ 1.223.036
Terapeuta Ocupacional	\$ 1.054.748	\$ 1.093.246	\$ 1.133.150	\$ 1.174.510	\$ 1.217.379	\$ 1.261.814	\$ 1.307.870	\$ 1.355.607	\$ 1.405.087	\$ 1.456.372
Encargado RRHH / Psicólogo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.305.135	\$ 1.352.772	\$ 1.402.148	\$ 1.453.327	\$ 1.506.373
Ayudante Admin RRHH	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.184.956	\$ 1.228.207	\$ 1.273.037
Ayudante Admin Contable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.102.970	\$ 1.143.229	\$ 1.184.956	\$ 1.228.207	\$ 1.273.037
Subtotal	\$ 7.970.101	\$ 8.261.010	\$ 10.019.315	\$ 10.385.020	\$ 10.764.073	\$ 13.565.067	\$ 14.060.192	\$ 15.758.345	\$ 16.333.525	\$ 16.929.699
dotación Centros										
Directora	\$ 1.090.960	\$ 1.130.780	\$ 1.172.054	\$ 1.214.833	\$ 1.259.175	\$ 1.305.135	\$ 1.352.772	\$ 1.402.148	\$ 1.453.327	\$ 1.506.373
Docente de Aula	\$ 655.814	\$ 679.751	\$ 704.562	\$ 730.279	\$ 756.934	\$ 784.562	\$ 813.198	\$ 842.880	\$ 873.645	\$ 905.533
Educadora de Párvulos	\$ 625.636	\$ 648.472	\$ 672.141	\$ 696.674	\$ 722.103	\$ 748.459	\$ 775.778	\$ 804.094	\$ 833.444	\$ 863.864
Técnica en Enfermería	\$ 580.371	\$ 601.555	\$ 623.511	\$ 646.269	\$ 669.858	\$ 694.308	\$ 719.650	\$ 745.918	\$ 773.144	\$ 801.363
Asistente de Equipo	\$ 530.580	\$ 549.946	\$ 570.019	\$ 590.825	\$ 612.390	\$ 634.742	\$ 657.910	\$ 681.924	\$ 706.814	\$ 732.613
Técnica Parvularia	\$ 526.053	\$ 545.254	\$ 565.156	\$ 585.784	\$ 607.165	\$ 629.327	\$ 652.297	\$ 676.106	\$ 700.784	\$ 726.362
Manipuladora de Alimentos	\$ 513.983	\$ 532.743	\$ 552.189	\$ 572.343	\$ 593.234	\$ 614.887	\$ 637.330	\$ 660.593	\$ 684.705	\$ 709.696
Auxiliar Serv. Menores	\$ 506.438	\$ 524.923	\$ 544.083	\$ 563.942	\$ 584.526	\$ 605.861	\$ 627.975	\$ 650.896	\$ 674.653	\$ 699.278
Subtotal	\$ 5.029.835	\$ 5.213.424	\$ 5.403.714	\$ 5.600.950	\$ 5.805.384	\$ 6.017.281	\$ 6.236.911	\$ 6.464.559	\$ 6.700.515	\$ 6.945.084
TOTAL	\$ 12.999.936	\$ 13.474.434	\$ 15.423.029	\$ 15.985.969	\$ 16.569.457	\$ 19.582.348	\$ 20.297.103	\$ 22.222.904	\$ 23.034.040	\$ 23.874.782

Costos Fijos mensuales y Costos Empresa por Remuneración. Elaboración propia.

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
dotación Oficina Corporativa										
Administrador General	\$ 2.535.871	\$ 2.628.430	\$ 2.724.367	\$ 2.823.807	\$ 2.926.876	\$ 3.033.707	\$ 3.144.437	\$ 3.259.209	\$ 3.378.170	\$ 3.501.473
Administrativo Contable	\$ 1.064.287	\$ 1.103.134	\$ 1.143.398	\$ 1.185.132	\$ 1.228.389	\$ 1.273.226	\$ 1.319.698	\$ 1.367.867	\$ 1.417.795	\$ 1.469.544
Asistente de Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 613.668	\$ 636.067	\$ 659.284	\$ 683.347	\$ 708.290	\$ 734.142	\$ 760.938	\$ 788.713
Jefe de Operaciones	\$ 1.516.333	\$ 1.571.679	\$ 1.629.045	\$ 1.688.505	\$ 1.750.135	\$ 1.814.015	\$ 1.880.227	\$ 1.948.855	\$ 2.019.988	\$ 2.093.718
Jefe de Programación y Contenidos	\$ 1.570.709	\$ 1.628.039	\$ 1.687.463	\$ 1.749.055	\$ 1.812.896	\$ 1.879.066	\$ 1.947.652	\$ 2.018.742	\$ 2.092.426	\$ 2.168.799
Responsable de Mantención	\$ 0	\$ 0	\$ 922.821	\$ 956.503	\$ 991.416	\$ 1.027.603	\$ 1.065.110	\$ 1.103.987	\$ 1.144.282	\$ 1.186.048
Psicopedagogo	\$ 935.965	\$ 970.128	\$ 1.005.538	\$ 1.042.240	\$ 1.080.282	\$ 1.119.712	\$ 1.160.581	\$ 1.202.943	\$ 1.246.850	\$ 1.292.360
Terapeuta Ocupacional	\$ 1.115.616	\$ 1.156.336	\$ 1.198.543	\$ 1.242.289	\$ 1.287.633	\$ 1.334.631	\$ 1.383.346	\$ 1.433.838	\$ 1.486.173	\$ 1.540.418
Encargado RRHH / Psicólogo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.380.687	\$ 1.431.082	\$ 1.483.317	\$ 1.537.458	\$ 1.593.575
Ayudante Admin RRHH	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.252.422	\$ 1.298.135	\$ 1.345.517
Ayudante Admin Contable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.165.768	\$ 1.208.318	\$ 1.252.422	\$ 1.298.135	\$ 1.345.517
Subtotal	\$ 8.738.780	\$ 9.057.746	\$ 10.924.842	\$ 11.323.599	\$ 11.736.910	\$ 14.711.763	\$ 15.248.742	\$ 17.057.743	\$ 17.680.350	\$ 18.325.683
dotación Centros										
Directora	\$ 1.217.269	\$ 1.261.699	\$ 1.307.751	\$ 1.355.484	\$ 1.404.959	\$ 1.456.240	\$ 1.509.393	\$ 1.564.485	\$ 1.621.589	\$ 1.680.777
Docente de Aula	\$ 691.513	\$ 716.753	\$ 742.914	\$ 770.031	\$ 798.137	\$ 827.269	\$ 857.464	\$ 888.762	\$ 921.202	\$ 954.825
Educadora de Párvulos	\$ 659.432	\$ 683.501	\$ 708.449	\$ 734.307	\$ 761.109	\$ 788.890	\$ 817.684	\$ 847.530	\$ 878.465	\$ 910.529
Técnica en Enfermería	\$ 611.310	\$ 633.623	\$ 656.750	\$ 680.722	\$ 705.568	\$ 731.321	\$ 758.015	\$ 785.682	\$ 814.359	\$ 844.084
Asistente de Aula	\$ 558.378	\$ 578.759	\$ 599.883	\$ 621.779	\$ 644.474	\$ 667.997	\$ 692.379	\$ 717.651	\$ 743.846	\$ 770.996
Técnica Parvularia	\$ 553.565	\$ 573.770	\$ 594.713	\$ 616.420	\$ 638.919	\$ 662.240	\$ 686.412	\$ 711.466	\$ 737.434	\$ 764.351
Manipuladora de Alimentos	\$ 513.983	\$ 532.743	\$ 552.189	\$ 572.343	\$ 593.234	\$ 614.887	\$ 637.330	\$ 660.593	\$ 684.705	\$ 709.696
Auxiliar Serv. Menores	\$ 506.438	\$ 524.923	\$ 544.083	\$ 563.942	\$ 584.526	\$ 605.861	\$ 627.975	\$ 650.896	\$ 674.653	\$ 699.278
Subtotal	\$ 5.311.888	\$ 5.505.771	\$ 5.706.732	\$ 5.915.028	\$ 6.130.926	\$ 6.354.705	\$ 6.586.652	\$ 6.827.065	\$ 7.076.252	\$ 7.334.536
TOTAL	\$ 14.050.668	\$ 14.563.517	\$ 16.631.574	\$ 17.238.627	\$ 17.867.837	\$ 21.066.468	\$ 21.835.394	\$ 23.884.807	\$ 24.756.603	\$ 25.660.219

Costos Variables anuales por Remuneración. Elaboración propia.

La Tabla 37 y Tabla 38 muestran los sueldos de todas las personas de la empresa, se destaca en gris el bono de cumplimiento mensual, este monto se pagará de acuerdo a la política de compensaciones y equivale a un 6,5% del sueldo bruto.

También se destaca el recuadro que indica el sueldo líquido a pagar mensual y el costo empresa. Es importante destacar que el sueldo líquido será un poco menor en algunos meses dado que el bono no se paga mensualmente, pero este es el promedio mensual con el que se realizan las proyecciones de los costos.

Tabla 37. Cálculo de sueldos de Colaboradores

Cargo	Técnica Parvularia	Asistente de Aula	Educadora de Párvulos	Docente de Aula	Directora	Técnica en Enfermería	Manipuladora de Alimentos	Auxiliar Serv. Menores
SUELDO BASE	\$ 289.000	\$ 292.000	\$ 355.000	\$ 375.000	\$ 720.000	\$ 325.000	\$ 281.000	\$ 276.000
BONO CUMPLIMIENTO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GRATIFICACION LEGAL	\$ 72.250	\$ 73.000	\$ 88.750	\$ 93.750	\$ 109.250	\$ 81.250	\$ 70.250	\$ 69.000
BONO CUMPLIMIENTO	\$ 23.481	\$ 23.725	\$ 28.844	\$ 30.469	\$ 107.803	\$ 26.406	\$ 22.831	\$ 22.425
TOTAL IMPONIBLE (Bruto)	\$ 384.731	\$ 388.725	\$ 472.594	\$ 499.219	\$ 937.053	\$ 432.656	\$ 351.250	\$ 345.000
MAX. IMPONIBLE	\$ 361.250	\$ 365.000	\$ 443.750	\$ 468.750	\$ 829.250	\$ 406.250	\$ 351.250	\$ 345.000
AFP	\$ 41.183	\$ 41.610	\$ 50.588	\$ 53.438	\$ 94.535	\$ 46.313	\$ 40.043	\$ 39.330
FONASA	\$ 25.288	\$ 25.550	\$ 31.063	\$ 32.813	\$ 58.048	\$ 28.438	\$ 24.588	\$ 24.150
SEG. CESANTIA	\$ 2.168	\$ 2.190	\$ 2.663	\$ 2.813	\$ 4.976	\$ 2.438	\$ 2.108	\$ 2.070
BASE TRIBUTABLE	\$ 316.092	\$ 319.375	\$ 388.280	\$ 410.155	\$ 779.494	\$ 355.467	\$ 284.511	\$ 279.450
IMPTO LEGAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.340	\$ 0	\$ 0	\$ 0
LOCOMOCION	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
COLACION	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
OTROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUELDO LIQUIDO	\$ 406.092	\$ 409.375	\$ 478.280	\$ 500.155	\$ 863.154	\$ 445.467	\$ 374.511	\$ 369.450
SEG. CESANTIA EMP	\$ 8.670	\$ 8.760	\$ 10.650	\$ 11.250	\$ 19.902	\$ 9.750	\$ 8.430	\$ 8.280
SIS	\$ 4.118	\$ 4.161	\$ 5.059	\$ 5.344	\$ 9.453	\$ 4.631	\$ 4.004	\$ 3.933
PROV. INDEMNIZ	\$ 32.061	\$ 32.394	\$ 39.383	\$ 41.602	\$ 78.088	\$ 36.055	\$ 29.271	\$ 28.750
PROV. FERIADOS	\$ 22.443	\$ 22.676	\$ 27.568	\$ 29.121	\$ 54.661	\$ 25.238	\$ 20.490	\$ 20.125
OTROS APORTES	\$ 11.542	\$ 11.662	\$ 14.178	\$ 14.977	\$ 28.112	\$ 12.980	\$ 10.538	\$ 10.350
COSTO EMPRESA	\$ 553.565	\$ 558.378	\$ 659.432	\$ 691.513	\$ 1.217.269	\$ 611.310	\$ 513.983	\$ 506.438

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Cálculo de sueldos de Administrativos

Cargo	Administrador General	Psicopedagogo	Jefe de Programación y Contenidos	Terapeuta Ocupacional	Jefe de Operaciones	Responsable de Mantenimiento	Administrativo Contable	Encargado RRHH / Psicologo	Ayudante Admin	Asistente de Equipo
SUELDO BASE	\$ 1.690.000	\$ 550.000	\$ 980.000	\$ 690.000	\$ 940.000	\$ 490.000	\$ 650.000	\$ 720.000	\$ 580.000	\$ 300.000
BONO CUMPLIMIENTO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GRATIFICACION LEGAL	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 109.250	\$ 75.000
BONO CUMPLIMIENTO	\$ 233.903	\$ 42.851	\$ 141.603	\$ 51.951	\$ 136.403	\$ 38.951	\$ 49.351	\$ 53.901	\$ 44.801	\$ 24.375
TOTAL IMPONIBLE (Bruto)	\$ 2.033.153	\$ 702.101	\$ 1.230.853	\$ 851.201	\$ 1.185.653	\$ 638.201	\$ 808.601	\$ 883.151	\$ 734.051	\$ 399.375
MAX. IMPONIBLE	\$ 1.799.250	\$ 659.250	\$ 1.089.250	\$ 799.250	\$ 1.049.250	\$ 599.250	\$ 759.250	\$ 829.250	\$ 689.250	\$ 375.000
AFP	\$ 205.115	\$ 75.155	\$ 124.175	\$ 91.115	\$ 119.615	\$ 68.315	\$ 86.555	\$ 94.535	\$ 78.575	\$ 42.750
FONASA	\$ 125.948	\$ 46.148	\$ 76.248	\$ 55.948	\$ 73.448	\$ 41.948	\$ 53.148	\$ 58.048	\$ 48.248	\$ 26.250
SEG. CESANTIA	\$ 10.796	\$ 3.956	\$ 6.536	\$ 4.796	\$ 6.296	\$ 3.596	\$ 4.556	\$ 4.976	\$ 4.136	\$ 2.250
BASE TRIBUTABLE	\$ 1.691.294	\$ 576.842	\$ 1.023.894	\$ 699.342	\$ 986.294	\$ 524.342	\$ 664.342	\$ 725.592	\$ 603.092	\$ 328.125
IMPTO LEGAL	\$ 55.265	\$ 0	\$ 16.116	\$ 3.134	\$ 14.612	\$ 0	\$ 1.734	\$ 4.184	\$ 0	\$ 0
LOCOMOCION	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
COLACION	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
OTROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUELDO LIQUIDO	\$ 1.726.029	\$ 666.842	\$ 1.097.778	\$ 786.208	\$ 1.061.682	\$ 614.342	\$ 752.608	\$ 811.408	\$ 693.092	\$ 418.125
SEG. CESANTIA EMP	\$ 43.182	\$ 15.822	\$ 26.142	\$ 19.182	\$ 25.182	\$ 14.382	\$ 18.222	\$ 19.902	\$ 16.542	\$ 9.000
SIS	\$ 20.511	\$ 7.515	\$ 12.417	\$ 9.111	\$ 11.961	\$ 6.831	\$ 8.655	\$ 9.453	\$ 7.857	\$ 4.275
PROV. INDEMNIZ	\$ 169.429	\$ 58.508	\$ 102.571	\$ 70.933	\$ 98.804	\$ 53.183	\$ 67.383	\$ 73.596	\$ 61.171	\$ 33.281
PROV. FERIADOS	\$ 118.601	\$ 40.956	\$ 71.800	\$ 49.653	\$ 69.163	\$ 37.228	\$ 47.168	\$ 51.517	\$ 42.820	\$ 23.297
OTROS APORTES	\$ 60.995	\$ 21.063	\$ 36.926	\$ 25.536	\$ 35.570	\$ 19.146	\$ 24.258	\$ 26.495	\$ 22.022	\$ 11.981
COSTO EMPRESA	\$ 2.535.871	\$ 935.965	\$ 1.570.709	\$ 1.115.616	\$ 1.516.333	\$ 858.971	\$ 1.064.287	\$ 1.154.114	\$ 974.463	\$ 571.209

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 33. Inversión en Activos y cálculo de Depreciación.

La inversión en activos para un Centro se realiza después de firmado el contrato de arriendo. Según lo planificado esto sería en Noviembre, en ese momento comienzan los trabajos de construcciones provisorias, las inversiones en inmuebles y enseres se realizan en Diciembre. Las inversiones en equipos de computación y los elementos en educación se compran en Enero, una vez terminados los trabajos en el Centro. La reposición de activo fijo se realiza en Diciembre de cada año para aprovechar la estacionalidad que existe para la implementación de las actividades planificadas.

Para los activos fijos se utilizará depreciación lineal con vida útil normal, según la tabla del Servicio de Impuestos internos que se muestra a continuación.

Tabla 39. Tabla vida útil de bienes del SII

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de	40	13
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
7) Construcciones provisorias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de	10	3
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores,	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir,	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores,	6	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de	7	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1
H.- OTRAS		
4) Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones,	5	1

Fuente: Servicio de Impuestos Internos

Las siguientes tablas muestran un detalle de la inversión inicial en cada Centro, se encuentra excluida la inversión en construcciones provisorias dado que esta se realizará dependiendo de las condiciones del inmueble.

Tabla 40. Principales inversiones para un Centro tipo

Elem. Educ Centro	\$ 14.694.532	Elementos educativos para implementación de un Centro tipo.
Silla parvulo	\$ 482.000	
Mesa parvulo	\$ 260.500	
Silla Multifuncion	\$ 540.800	
Mesa N° 3	\$ 342.700	
Pizarra	\$ 418.992	
Set 340 figuras	\$ 2.229.660	
Caballote Atril	\$ 179.940	
Caballote Interactivo	\$ 239.940	
Muebles enseres	\$ 4.382.300	
Escritorio Director	\$ 87.300	
Silla Director	\$ 59.800	
Mesa Casino	\$ 235.200	
mobiliario cine	\$ 500.000	
Mobiliario longe	\$ 1.000.000	
Mobiliario casino	\$ 2.500.000	

Sist Comput Centro	\$ 4.507.060	Sistema Computacional de un Centro tipo
Multifuncional Laser BN	\$ 155.790	
Impresora Color	\$ 231.590	
Televisor	\$ 494.690	
Notebook	\$ 2.165.030	
Pantalla	\$ 259.960	
Home theater	\$ 200.000	
Smart Tv	\$ 1.000.000	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 41 detalla la Inversión Inicial realizada para los 11 Centros, además muestra la Inversión de Reposición. Estas inversiones están divididas en los 4 principales grupos de activo fijo definidos para La Empresa.

La Tabla 42 muestra la inversión para la Oficina Corporativa con el mismo detalle visto en los Centros.

Tabla 41. Inversión y depreciación para los 11 Centros

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inv. Construccion Prov.	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inv. Equipos Comp	\$ 0	\$ 4.507.060	\$ 4.507.060	\$ 4.507.060	\$ 4.507.060	\$ 4.507.060	\$ 9.014.120	\$ 9.014.120	\$ 9.014.120	\$ 0	\$ 0
Inv. Muebles y Enseres	\$ 4.382.300	\$ 4.382.300	\$ 4.382.300	\$ 4.382.300	\$ 4.382.300	\$ 8.764.600	\$ 8.764.600	\$ 8.764.600	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inv. Elem Educ	\$ 0	\$ 14.694.532	\$ 14.694.532	\$ 14.694.532	\$ 14.694.532	\$ 14.694.532	\$ 29.389.064	\$ 29.389.064	\$ 29.389.064	\$ 0	\$ 0
Total Inversión Inicial	\$ 29.382.300	\$ 48.583.892	\$ 48.583.892	\$ 48.583.892	\$ 48.583.892	\$ 77.966.192	\$ 97.167.784	\$ 97.167.784	\$ 38.403.184	\$ 0	\$ 0
Repos. Inv. Construccion Prov.	\$ 0	\$ 750.000	\$ 1.500.000	\$ 2.250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.750.000	\$ 5.250.000	\$ 6.750.000	\$ 8.250.000	\$ 8.250.000	\$ 8.250.000
Repos. Inv. Equipos Comp	\$ 0	\$ 1.126.765	\$ 2.253.530	\$ 3.380.295	\$ 4.507.060	\$ 5.633.825	\$ 7.887.355	\$ 10.140.885	\$ 12.394.415	\$ 12.394.415	\$ 12.394.415
Repos. Inv. Muebles y Enseres	\$ 0	\$ 876.460	\$ 1.752.920	\$ 2.629.380	\$ 3.505.840	\$ 4.382.300	\$ 6.135.220	\$ 7.888.140	\$ 9.641.060	\$ 9.641.060	\$ 9.641.060
Repos. Inv. Elem Educ	\$ 0	\$ 4.408.360	\$ 8.816.719	\$ 9.551.446	\$ 10.286.172	\$ 11.020.899	\$ 16.163.985	\$ 21.307.071	\$ 22.776.525	\$ 15.429.259	\$ 8.081.993
Total Repos. Inversión	\$ 0	\$ 7.161.585	\$ 14.323.169	\$ 17.811.121	\$ 21.299.072	\$ 24.787.024	\$ 35.436.560	\$ 46.086.096	\$ 53.062.000	\$ 45.714.734	\$ 38.367.468
Total Inversión Anual	\$ 29.382.300	\$ 55.745.477	\$ 62.907.061	\$ 66.395.013	\$ 69.882.964	\$ 102.753.216	\$ 132.604.344	\$ 143.253.880	\$ 91.465.184	\$ 45.714.734	\$ 38.367.468
Inversion Acumulada	\$ 29.382.300	\$ 85.127.777	\$ 148.034.838	\$ 214.429.851	\$ 284.312.815	\$ 387.066.031	\$ 519.670.375	\$ 662.924.256	\$ 754.389.439	\$ 800.104.173	\$ 838.471.640
Depreciacion	\$ 0	\$ 3.126.043	\$ 11.211.843	\$ 20.567.319	\$ 30.457.742	\$ 40.883.113	\$ 54.969.476	\$ 70.729.965	\$ 85.848.392	\$ 95.324.681	\$ 95.491.403
Depreciacion Acumulada	\$ 0	\$ 3.126.043	\$ 14.337.886	\$ 34.905.205	\$ 65.362.947	\$ 106.246.060	\$ 161.215.536	\$ 231.945.501	\$ 317.793.893	\$ 413.118.575	\$ 508.609.978
Valor Libro	\$ 29.382.300	\$ 82.001.734	\$ 133.696.952	\$ 179.524.646	\$ 218.949.868	\$ 280.819.971	\$ 358.454.839	\$ 430.978.754	\$ 436.595.546	\$ 386.985.598	\$ 329.861.662

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Inversión y depreciación para la Oficina Corporativa

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inv. Construccion Prov.											
Inv. Equipos Comp	\$ 2.379.190	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inv. Muebles y Enseres	\$ 826.848	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inv. Elem Educ	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Inversión Inicial	\$ 3.206.038	\$ 0									
Repos. Inv. Construccion Prov.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Repos. Inv. Equipos Comp	\$ 0	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798	\$ 594.798
Repos. Inv. Muebles y Enseres	\$ 0	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370	\$ 165.370
Repos. Inv. Elem Educ	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Repos. Inversión	\$ 0	\$ 760.167									
Total Inversión Anual	\$ 3.206.038	\$ 760.167									
Inversion Acumulada	\$ 3.206.038	\$ 3.966.205	\$ 4.726.372	\$ 5.486.539	\$ 6.246.706	\$ 7.006.874	\$ 7.767.041	\$ 8.527.208	\$ 9.287.375	\$ 10.047.542	\$ 10.807.709
Depreciacion	\$ 0	\$ 514.653	\$ 637.410	\$ 760.167	\$ 882.924	\$ 1.005.681	\$ 1.128.439	\$ 854.664	\$ 760.167	\$ 760.167	\$ 760.167
Depreciacion Acumulada	\$ 0	\$ 514.653	\$ 1.152.063	\$ 1.912.230	\$ 2.795.154	\$ 3.800.836	\$ 4.929.274	\$ 5.783.938	\$ 6.544.105	\$ 7.304.272	\$ 8.064.439
Valor Libro	\$ 3.206.038	\$ 3.451.552	\$ 3.574.309	\$ 3.574.309	\$ 3.451.552	\$ 3.206.038	\$ 2.837.767	\$ 2.743.270	\$ 2.743.270	\$ 2.743.270	\$ 2.743.270

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la depreciación se realizará tomando los activos comprados anualmente, luego se sumará todas las depreciaciones calculadas y se obtendrá la depreciación total anual, la que se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43. Depreciación anual

	DEPRECIACION ANUAL PROYECTADA									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inv. Construccion Prov.	\$ 2.500.000	\$ 5.075.000	\$ 7.725.000	\$ 10.450.000	\$ 13.250.000	\$ 18.625.000	\$ 24.150.000	\$ 29.825.000	\$ 30.650.000	\$ 31.475.000
Inv. Equipos Comp	\$ 396.532	\$ 1.434.635	\$ 2.660.533	\$ 4.074.225	\$ 5.675.712	\$ 7.464.992	\$ 9.984.506	\$ 12.238.036	\$ 14.679.360	\$ 15.430.537
Inv. Muebles y Enseres	\$ 744.164	\$ 1.519.040	\$ 2.419.124	\$ 3.444.417	\$ 4.594.918	\$ 6.496.671	\$ 8.648.841	\$ 10.307.264	\$ 10.933.307	\$ 11.434.141
Inv. Elem Educ	\$ 0	\$ 3.820.578	\$ 8.522.829	\$ 13.372.024	\$ 18.368.165	\$ 23.511.251	\$ 28.801.283	\$ 34.238.260	\$ 39.822.182	\$ 37.911.893
Depreciación anual	\$ 3.640.696	\$ 11.849.253	\$ 21.327.486	\$ 31.340.666	\$ 41.888.795	\$ 56.097.914	\$ 71.584.629	\$ 86.608.559	\$ 96.084.848	\$ 96.251.570

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el detalle para cada año y cada tipo de activo, donde en la primera columna está el monto de la inversión y las siguientes columnas representan los años en que se aplica la depreciación.

La Tabla 44 detalla la inversión realizada cada año y la depreciación calculada. La primera columna identifica el año en que se realiza la inversión, la siguiente columna identifica los principales grupos de inversión para dicho año y la tercera columna el monto de inversión realizado. La fila Depreciación se subdivide en 10 columnas que identifican el año en que se deprecian las inversiones y los valores que se encuentran debajo del año indicado es la depreciación calculada para las inversiones realizadas, la última fila muestra la depreciación anual.

Tabla 44. Detalle de Inversión y cálculo de depreciación anual

	Inversión	DEPRECIACION									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Año 0	Inv. Construccion Prov.	\$ 25.000.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 2.379.190	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532	\$ 396.532
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 5.209.148	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164	\$ 744.164
	Inv. Elem Educ	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Año 1	Inv. Construccion Prov.	\$ 25.750.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000	\$ 2.575.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 6.228.623	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104	\$ 1.038.104
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 5.424.130	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876	\$ 774.876
	Inv. Elem Educ	\$ 19.102.892	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578	\$ 3.820.578
Año 2	Inv. Construccion Prov.	\$ 26.500.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 7.355.388	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898	\$ 1.225.898
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 6.300.590	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084	\$ 900.084
	Inv. Elem Educ	\$ 23.511.251	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250	\$ 4.702.250
Año 3	Inv. Construccion Prov.	\$ 27.250.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000	\$ 2.725.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 8.482.153	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692	\$ 1.413.692
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 7.177.050	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293	\$ 1.025.293
	Inv. Elem Educ	\$ 24.245.978	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196	\$ 4.849.196
Año 4	Inv. Construccion Prov.	\$ 28.000.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 9.608.918	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486	\$ 1.601.486
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 8.053.510	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501	\$ 1.150.501
	Inv. Elem Educ	\$ 24.980.704	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141	\$ 4.996.141
Año 5	Inv. Construccion Prov.	\$ 53.750.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 10.735.683	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280	\$ 1.789.280
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 13.312.270	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753	\$ 1.901.753
	Inv. Elem Educ	\$ 25.715.431	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086	\$ 5.143.086
Año 6	Inv. Construccion Prov.	\$ 55.250.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000	\$ 5.525.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 17.496.273	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045	\$ 2.916.045
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 15.065.190	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170	\$ 2.152.170
	Inv. Elem Educ	\$ 45.553.049	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610	\$ 9.110.610
Año 7	Inv. Construccion Prov.	\$ 56.750.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000	\$ 5.675.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 19.749.803	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634	\$ 3.291.634
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 16.818.110	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587	\$ 2.402.587
	Inv. Elem Educ	\$ 50.696.135	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227	\$ 10.139.227
Año 8	Inv. Construccion Prov.	\$ 8.250.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 22.003.333	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222	\$ 3.667.222
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 9.806.430	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919
	Inv. Elem Educ	\$ 52.165.589	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118	\$ 10.433.118
Año 9	Inv. Construccion Prov.	\$ 8.250.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 12.989.213	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 9.806.430	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919
	Inv. Elem Educ	\$ 15.429.259	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852
Año 10	Inv. Construccion Prov.	\$ 8.250.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000	\$ 825.000
	Inv. Equipos Comp	\$ 12.989.213	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869	\$ 2.164.869
	Inv. Muebles y Enseres	\$ 9.806.430	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919	\$ 1.400.919
	Inv. Elem Educ	\$ 8.081.993	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852	\$ 3.085.852
Depreciación anual	\$ 3.640.696	\$ 11.849.253	\$ 21.327.486	\$ 31.340.666	\$ 41.888.795	\$ 56.097.914	\$ 71.584.629	\$ 86.608.559	\$ 96.084.848	\$ 96.251.570	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 34. Cálculo de Capital de Trabajo

El capital de trabajo será solicitado al inicio de cada año y se calculará por déficit acumulado. Se detecta que, debido a la estacionalidad, se requiere capital de trabajo principalmente para comenzar las operaciones en Enero y Febrero. Las figuras muestran los flujos proyectados donde en el mes de febrero del año 2 se obtendrá el máximo déficit acumulado.

Tabla 45. Aporte anual de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
	Año 1	Año 2	TOTAL
Capital de trabajo Anual	\$ 25.500.000	\$ 21.500.000	\$ 47.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Flujo de Caja Operaciones año 1

Año 1 Flujo de Caja Proyectado												
Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Brutos	0	0	8.470.821	11.832.846	13.329.687	10.662.087	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474
Costos Producción	4.703.572	4.453.572	6.072.909	7.107.905	7.869.869	7.869.869	7.869.869	7.869.869	7.869.869	7.869.869	9.719.399	9.885.399
Gtos. Admin.	2.895.691	2.925.691	4.146.074	3.627.773	2.833.126	2.803.126	3.407.461	3.328.466	2.803.126	3.233.126	3.693.126	3.353.026
PPM	0	0	169.416	236.657	266.594	213.242	215.169	215.169	215.169	215.169	215.169	215.169
Garantía Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600.000
Flujo	-7.599.263	-7.379.263	-1.917.578	860.512	2.360.098	-224.150	-734.026	-655.031	-129.691	-559.691	-6.469.221	-2.695.121
Flujo Acumulado	-7.599.263	-14.978.526	-16.896.104	-16.035.592	-13.675.494	-13.899.645	-14.633.670	-15.288.701	-15.418.392	-15.978.083	-22.447.304	-25.142.424

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Flujo de Caja Operaciones año 2

Año 2 Flujo de Caja Proyectado												
Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Brutos	5.251.108	3.265.016	27.784.208	28.738.262	30.342.985	26.024.281	26.120.668	26.120.668	26.120.668	26.120.668	26.120.668	26.120.668
Costos Producción	12.375.274	11.703.547	13.842.254	15.779.113	17.287.965	17.287.965	17.287.965	17.287.965	17.287.965	17.287.965	19.137.495	19.303.495
Gtos. Admin.	2.900.548	2.930.548	4.150.930	3.633.323	2.839.370	2.809.370	3.413.705	3.334.710	2.809.370	3.239.370	5.393.661	5.053.561
PPM	105.022	65.300	555.684	574.765	606.860	520.486	522.413	522.413	522.413	522.413	522.413	522.413
Garantía Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600.000
Flujo	-10.129.736	-11.434.378	9.235.339	8.751.061	9.608.790	5.406.460	4.896.584	4.975.579	5.500.919	5.070.919	-2.532.901	1.241.199
Flujo Acumulado	-35.272.166	-46.706.539	-37.471.199	-28.720.138	-19.111.348	-13.704.888	-8.808.304	-3.832.724	1.668.195	6.739.114	4.206.213	5.447.412

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 35. Simulación de Créditos

En las siguientes figuras se muestran las simulaciones de créditos obtenidas en tres diferentes bancos, para la evaluación del proyecto con deuda se tomará un promedio de la tasa de interés de las tres simulaciones.

Figura 13. Crédito Banco de Chile de \$150.000.000 en 60 meses plazo.

Simulación de Crédito

Crédito

Familia: Comercial
 Producto: COMERCIAL FINES GENERALES
 Subproducto: COMERCIAL PESOS CUOTA FIJA
 Descuento por Planilla

Monto: 151.211.895 Moneda: \$ Fecha Otorgamiento: 18/11/2016
 Créd. Escritura

Cuo.Referencia: 3.212.154
 Carga Anual Equivalente: 8,65
 Costo Final Crédito: 192.758.455 Intereses: 41.546.560

Forma de Pago

Cuota Fija
 Amortizaciones/Intereses
 Fecha 1º Pago: 18/05/2017 Periodicidad: 1 Meses Nº Cuotas: 60
 Mes 1: No hay Mes 2: No hay Mes 3: No hay

Categoría de Tasa: Fija
 Tipo de Cargo: Colocacion
 Cuenta de Cargo

Tasa: 0,7000

Resultado Simulación

Valor Cuota \$: 3.212.154
 Valor a Recibir \$: 150.000.000
 No. Avales:
 No. Codeudores:

Gastos

	Descripción	Valor	Monto a pagar \$
4	incendio estructura y contenid	8,8180 %	0
5	incendio solo contenido	8,1690 %	0
6	s.catastrofico 500uf pyme	6,9000 %	0
7	s.catastrofico 800uf pyme	11,0000 %	0
8	s.catastrofico 1000uf pyme	13,7300 %	0
9	seg.credito cubierto pyme	9,0000 %	0
10	impuesto de timbre	0,6600	1.209.695

A

	Descripción	Valor	Monto a pagar \$
1	Notario	0	2.200

Cobro Seguro Cliente Ley ITE ITE % Garantía

Fuente: Simulación Banco de Chile

Figura 14. Crédito Banco de Chile de \$70.000.000 en 60 meses plazo.

Simulación de Crédito

Crédito

Familia: Comercial
 Producto: COMERCIAL FINES GENERALES
 Subproducto: COMERCIAL PESOS CUOTA FIJA
 Descuento por Planilla

Monto: 70.566.734 Moneda: \$ Fecha Otorgamiento: 18/11/2016
 Créd. Escritura

Cuo.Referencia: 1.608.036
 Carga Anual Equivalente: 12,31
 Costo Final Crédito: 96.500.516 Intereses: 25.933.782

Forma de Pago

Cuota Fija
 Amortizaciones/Intereses
 Fecha 1º Pago: 20/02/2017 Periodicidad: 1 Meses Nº Cuotas: 60
 Mes 1: No hay Mes 2: No hay Mes 3: No hay

Categoría de Tasa: Fija
 Tipo de Cargo: Colocacion
 Cuenta de Cargo

Tasa: 1,0000

Resultado Simulación

Valor Cuota \$: 1.608.036
 Valor a Recibir \$: 70.000.000
 No. Avales:
 No. Codeudores:

Gastos

	Descripción	Valor	Monto a pagar \$
4	incendio estructura y contenid	8,8180 %	0
5	incendio solo contenido	8,1690 %	0
6	s.catastrofico 500uf pyme	6,9000 %	0
7	s.catastrofico 800uf pyme	11,0000 %	0
8	s.catastrofico 1000uf pyme	13,7300 %	0
9	seg.credito cubierto pyme	9,0000 %	0
10	impuesto de timbre	0,6600	564.534

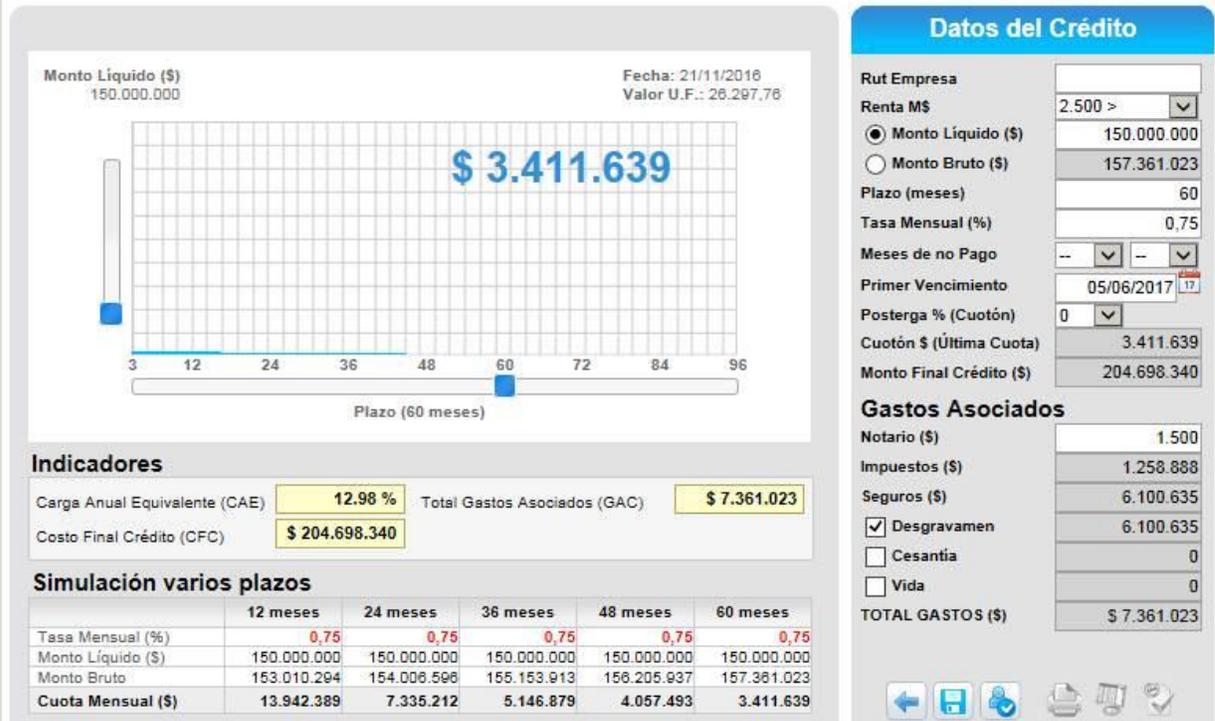
A

	Descripción	Valor	Monto a pagar \$
1	Notario	0	2.200

Cobro Seguro Cliente Ley ITE ITE % Garantía

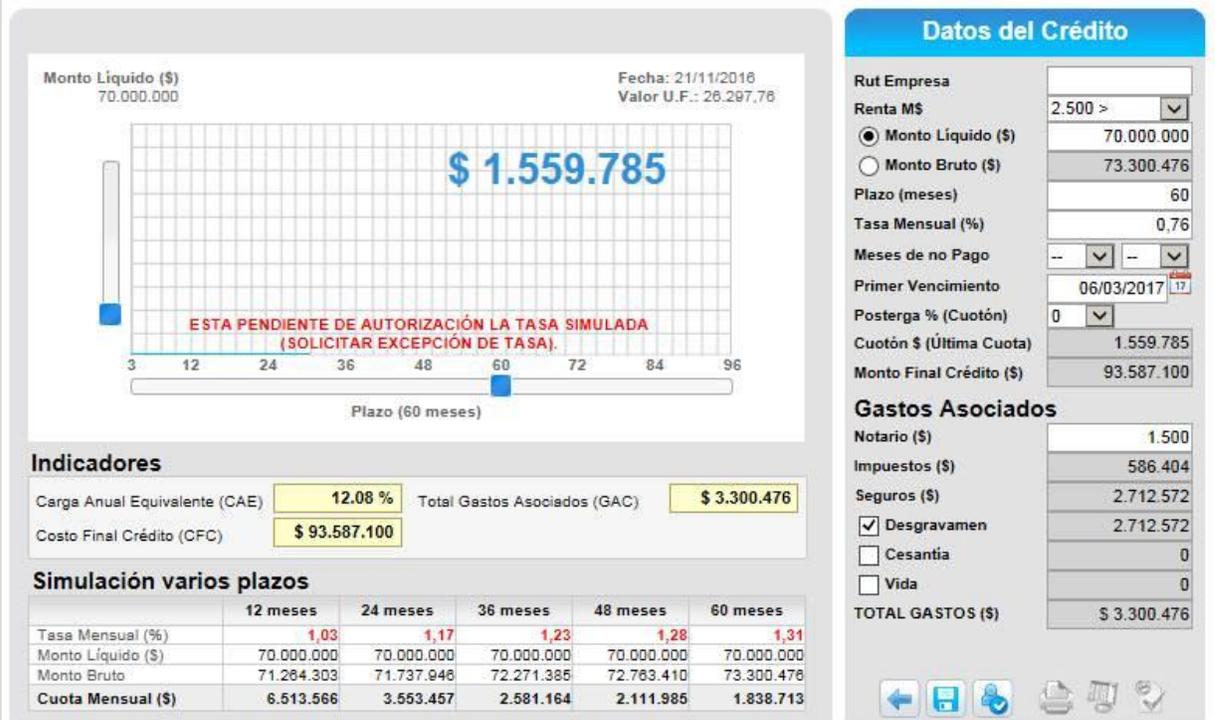
Fuente: Simulación Banco de Chile

Figura 15. Crédito Banco Corpbanca de \$150.000.000 en 60 meses plazo.



Fuente: Simulación Banco Corpbanca

Figura 16. Crédito Banco Corpbanca de \$70.000.000 en 60 meses plazo.



Fuente: Simulación Banco Corpbanca

Figura 17. Crédito Banco Santander de \$70.000.000 en 60 meses plazo.

<u>SIMULACION CREDITO EN CUOTAS</u>		
N° REQUERIMIENTO		FECHA 18/11/2016 12:10:00
EJECUTIVO:	VERONICA MARCELA ESPINOZA BARRIENTOS	
TELÉFONO:		OFICINA: OF. SEMINARIO SERV.CLTE.
NOMBRE CLIENTE:	GARCIA HUIDOBRO GURIDI FELIPE	
RUT CLIENTE:	13.657.196-6	TIPO DE CAMBIO
<u>MONTOS DE CRÉDITO</u>		
MONTO OTORGADO:	72.112.850	CUOTA: 1.710.789
MTO TOTAL PRIMA SEGUROS:	1.534.836	ULTIMA CUOTA: 1.710.828
		MONTO IMPUESTO: 576.903

Fuente: Simulación Banco Santander

Figura 18. Crédito Banco Santander de \$150.000.000 en 60 meses plazo.

<u>SIMULACION CREDITO EN CUOTAS</u>		
N° REQUERIMIENTO		FECHA 18/11/2016 12:10:00
EJECUTIVO:	VERONICA MARCELA ESPINOZA BARRIENTOS	
TELÉFONO:		OFICINA: OF. SEMINARIO SERV.CLTE.
NOMBRE CLIENTE:	GARCIA HUIDOBRO GURIDI FELIPE	
RUT CLIENTE:	13.657.196-6	TIPO DE CAMBIO
<u>MONTOS DE CRÉDITO</u>		
MONTO OTORGADO:	154.686.198	CUOTA: 3.793.017
MTO TOTAL PRIMA SEGUROS:	3.447.597	ULTIMA CUOTA: 3.793.020
		MONTO IMPUESTO: 1.237.490

Fuente: Simulación Banco Santander

ANEXO 36. Flujo de Caja mensual Proyecto puro

La Tabla 48 muestra el flujo de caja para el año 1 del proyecto sin deuda, se puede observar que en Enero se realiza la inversión correspondiente a mobiliario y útiles de enseñanza, en Diciembre se realiza la reposición de inversión para comenzar el siguiente año completamente renovado. También se observa en Noviembre el inicio de un nuevo Centro con la inversión en reparación de inmueble y la garantía de arriendo.

La Tabla 49 muestra el flujo de caja del año 10, se puede observar en Enero y Febrero la estacionalidad, esta necesita un financiamiento de \$90.767.489 para los 11 centros, los que se recuperan en marzo.

Tabla 48. Flujo de Caja año 1, Proyecto puro

Año 1 Flujo de Caja Projectado												
Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta Neta	0	0	8.470.821	11.832.846	13.329.687	10.662.087	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474
Ingresos Brutos	0	0	8.470.821	11.832.846	13.329.687	10.662.087	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474	10.758.474
Pago contado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Producción	4.703.572	4.453.572	6.072.909	7.107.905	7.869.869	7.869.869	7.869.869	7.869.869	7.869.869	7.869.869	9.719.399	9.885.399
Costos Fijos	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	234.000	375.000
Costos Variables	101.010	101.010	507.350	850.834	1.106.360	1.106.360	1.106.360	1.106.360	1.106.360	1.106.360	1.131.890	1.131.890
Arrendos	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	3.600.000	3.600.000
Sueldos	2.342.562	2.342.562	3.555.559	4.247.072	4.753.510	4.753.510	4.753.510	4.753.510	4.753.510	4.753.510	4.753.510	4.753.510
Patente Comercial	250.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000
Gtos. Admín.	2.895.691	2.925.691	4.146.074	3.627.773	2.833.126	2.803.126	3.407.461	3.328.466	2.803.126	3.233.126	3.693.126	3.353.026
Reman. Adm.	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722	2.582.722
Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MKT	165.340	195.340	1.414.335	895.340	100.000	70.000	674.335	595.340	70.000	500.000	960.000	370.000
Gastos Fijos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	273.900
Gastos Variables	123.630	123.630	125.017	125.711	126.405	126.405	126.405	126.405	126.405	126.405	126.405	126.405
Gastos menores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPM	0	0	169.416	236.657	266.594	213.242	215.169	215.169	215.169	215.169	215.169	215.169
IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	82.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Otros Ingresos	82.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Trabajo	25.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolucion Impuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eq. Inversiones	57.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Egresos	19.201.592	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28.600.000	12.304.052
Impuesto Pagado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Garantía Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600.000	0
Centro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600.000	0
Inversiones	19.201.592	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000.000	13.304.052
Infraestructura y Mobilia	19.201.592	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000.000	13.304.052
Egresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Mes	55.699.145	-7.379.263	-1.917.578	860.512	2.360.098	-224.150	-734.026	-655.031	-129.691	-559.691	-31.469.221	-14.999.173
Saldo Acumulado	57.195.796	49.816.533	47.898.955	48.759.466	51.119.564	50.895.414	50.161.388	49.506.357	49.376.667	48.816.976	17.347.755	2.348.582

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Flujo de Caja año 10, Proyecto puro

AÑO 10 Flujo de Caja Projectado												
Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta Neta	84.242.277	48.327.097	237.744.303	172.134.414	188.636.872	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432
Ingresos Brutos	84.242.277	48.327.097	237.744.303	172.134.414	188.636.872	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432	169.177.432
Pago contado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Producción	99.530.222	93.647.245	99.406.394	101.710.054	103.599.055	103.599.055	103.599.055	103.599.055	103.599.055	103.599.055	103.599.055	103.599.055
Costos Fijos	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000	2.310.000
Costos Variables	10.097.302	6.964.324	12.723.474	15.027.134	16.916.135	16.916.135	16.916.135	16.916.135	16.916.135	16.916.135	16.916.135	16.916.135
Arrendos	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000
Sueldos	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921	64.572.921
Patente Comercial	2.750.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gtos. Admín.	13.739.004	13.769.004	14.987.999	14.469.004	13.673.664	13.643.664	14.247.999	14.169.004	13.643.664	14.073.664	14.533.664	14.193.564
Reman. Adm.	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001	13.272.001
Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MKT	165.340	195.340	1.414.335	895.340	100.000	70.000	674.335	595.340	70.000	500.000	960.000	370.000
Gastos Fijos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	273.900
Gastos Variables	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663	277.663
Gastos menores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPM	1.684.846	966.542	4.754.886	3.442.688	3.772.737	3.383.549	3.383.549	3.383.549	3.383.549	3.383.549	3.383.549	3.383.549
IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolucion Impuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eq. Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Egresos	0	0	0	76.991.405	0	0	0	0	0	0	0	39.127.635
Impuesto Pagado	0	0	0	76.991.405	0	0	0	0	0	0	0	0
Garantía Arriendo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39.127.635
Infraestructura y Mobilia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39.127.635
Egresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Mes	-30.711.795	-60.055.694	118.595.023	-24.478.737	67.591.415	48.551.164	47.946.829	48.025.824	48.551.164	48.121.164	47.661.164	8.873.629
Saldo Acumulado	894.773.704	834.718.010	953.313.033	928.834.296	996.425.711	1.044.976.575	1.092.923.703	1.140.949.527	1.189.500.691	1.237.621.855	1.285.283.018	1.294.156.647

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 37. Estados de Resultados y Balance

El estado de resultado de la Tabla 50 está financiado con pasivo de largo plazo, se intenta mantener un 15%, esto se visualiza en la

Tabla 51 del Balance General.

Tabla 50: Estado de Resultado proyecto con deuda

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de Centros	1	2	3	4	5	7	9	11	11	11
Cantidad de Usuarios	77	187	297	407	517	704	924	1144	1210	1210
ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos de Explotación	108.846.286	278.129.867	452.250.502	626.371.136	800.491.771	1.083.458.693	1.426.862.908	1.775.104.177	1.905.652.874	1.915.326.983
Costos de Explotación	89.161.969	195.868.968	307.058.637	418.248.306	533.303.035	729.789.613	947.686.281	1.162.335.498	1.214.121.017	1.223.086.358
Margen de Explotación	19.684.317	82.260.899	145.191.865	208.122.831	267.188.737	353.669.079	479.176.627	612.768.679	691.531.857	692.240.625
Gastos de Administración y Ventas	39.049.816	42.508.465	75.256.366	98.476.161	115.918.424	137.340.250	157.116.561	169.085.623	169.134.185	169.143.898
Resultado Operacional EBITDA	19.365.499	39.752.434	69.935.499	109.646.670	151.270.312	216.328.829	322.060.066	443.683.056	522.397.672	523.096.727
Depreciación	3.640.696	11.849.253	21.327.486	31.340.666	41.888.795	56.097.914	71.584.629	86.608.559	96.084.848	96.251.570
Amortización Garantía Arriendo	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
EBIT	29.292.030	21.617.345	42.322.178	72.020.169	99.495.682	150.345.080	243.275.437	357.074.497	426.312.823	426.845.157
Gastos Financieros	-	-	6.407.063	9.988.946	11.105.487	10.812.149	10.808.497	10.808.497	10.808.497	10.808.497
Utilidad Antes de Impuesto	29.292.030	21.617.345	35.915.116	62.031.223	88.390.196	139.532.930	232.466.939	346.266.000	415.504.326	416.036.660
Impuestos	-	-	7.624.916	16.748.430	23.865.353	37.673.891	62.766.074	93.491.820	112.186.168	112.329.898
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	29.292.030	21.617.345	28.290.199	45.282.793	64.524.843	101.859.039	169.700.866	252.774.180	303.318.158	303.706.762

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Balance general proyecto con deuda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo Corriente										
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	2.348.582	27.948.116	63.394.302	95.509.210	102.566.603	137.646.276	253.141.822	524.060.131	893.071.611	1.253.852.556
Total Activo Corriente	2.348.582	27.948.116	63.394.302	95.509.210	102.566.603	137.646.276	253.141.822	524.060.131	893.071.611	1.253.852.556
Activo No Corriente										
Gastos Pre Operacionales	13.429.176	10.743.341	8.057.506	5.371.670	2.685.835	-	-	-	-	-
Propiedades plantas y equipos	85.453.286	137.271.261	183.098.955	222.401.420	284.026.009	361.292.606	433.722.024	439.338.815	389.728.868	332.604.932
PPM	2.176.926	5.562.597	9.045.010	12.527.423	16.009.835	21.669.174	28.537.258	35.502.084	38.113.057	38.306.540
Total Activo no Corriente	101.059.388	153.577.199	200.201.471	240.300.514	302.721.679	382.961.780	462.259.282	474.840.899	427.841.925	370.911.472
Total Activos	103.407.970	181.525.316	263.595.773	335.809.723	405.288.283	520.608.056	715.401.104	998.901.030	1.320.913.536	1.624.764.028
Pasivo Corriente										
Obligaciones Bancarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	7.624.916	16.748.430	23.865.353	37.673.891	62.766.074	93.491.820	112.186.168	112.329.898
Total Pasivo Corriente	-	-	7.624.916	16.748.430	23.865.353	37.673.891	62.766.074	93.491.820	112.186.168	112.329.898
Pasivo No Corriente										
Obligaciones Bancarias	-	-	46.155.342	63.962.986	61.799.780	61.451.975	61.451.975	61.451.975	61.451.975	61.451.975
Total Pasivo no Corriente	-	-	46.155.342	63.962.986	61.799.780	61.451.975	61.451.975	61.451.975	61.451.975	61.451.975
Total Pasivo	-	-	53.780.258	80.711.416	85.665.133	99.125.866	124.218.049	154.943.795	173.638.143	173.781.873
Patrimonio										
Capital	132.700.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000	189.200.000
Ganancias(Perdidas) Acumuladas	29.292.030	7.674.684	20.615.515	65.898.307	130.423.150	232.282.189	401.983.055	654.757.235	958.075.393	1.261.782.154
Total Patrimonio	103.407.970	181.525.316	209.815.515	255.098.307	319.623.150	421.482.189	591.183.055	843.957.235	1.147.275.393	1.450.982.154
Pasivo + Patrimonio	103.407.970	181.525.316	263.595.773	335.809.723	405.288.283	520.608.056	715.401.104	998.901.030	1.320.913.536	1.624.764.027

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 52 muestra los aportes de capital propio necesarios para la estructura de financiamiento con deuda, se requiere un total de \$189.200.000 de capital propio. Se aprecia que el capital propio aportado es menor dado que el préstamo cubre la inversión necesaria el tercer año de operación.

Tabla 52. Aporte de capital proyecto con deuda

	Mes	Año	Monto
Capital Propio	Junio	Año 0	16.200.000
Capital Propio	Noviembre	Año 0	34.000.000
Capital Propio	Enero	Año 1	82.500.000
Capital Propio	Enero	Año 2	56.500.000
Capital Propio	Enero	Año 3	0
Total Capital Propio			189.200.000

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 38. Estimación de retorno real de mercado

La estimación de la tasa de retorno del mercado es calculada, utilizando como base la serie histórica del Índice General de Precios de las Acciones (IGPA), que se obtuvo de la página <http://es.investing.com/indices/igpa-historical-data>, y que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 53. Serie histórica IGPA

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	-0,75%	1,29%	0,22%	12,31%	4,19%	0,85%	5,74%	6,63%	3,92%	6,59%	-2,78%	1,27%
2004	-3,51%	7,77%	-2,03%	-1,80%	-1,80%	4,32%	4,84%	4,51%	3,94%	2,84%	2,19%	-0,40%
2005	-1,09%	3,54%	2,56%	-1,59%	-0,69%	3,50%	4,77%	-2,18%	3,24%	-2,85%	-3,64%	-2,38%
2006	3,34%	2,54%	1,80%	0,75%	-0,83%	-0,28%	0,34%	3,72%	3,69%	3,66%	5,74%	5,71%
2007	4,96%	-1,10%	3,64%	6,98%	0,48%	5,65%	-1,84%	-0,54%	-1,07%	5,09%	-5,37%	-3,07%
2008	-8,04%	1,96%	1,71%	4,18%	1,80%	2,90%	-2,10%	-3,94%	-5,87%	-9,11%	-2,54%	-1,42%
2009	6,98%	-1,94%	-0,15%	7,67%	14,97%	0,57%	3,53%	-1,41%	5,35%	-1,42%	-1,79%	8,18%
2010	5,79%	1,11%	-0,82%	2,25%	0,51%	3,96%	7,69%	4,65%	5,26%	2,32%	0,23%	0,22%
2011	-3,18%	-4,58%	3,03%	4,17%	0,63%	-1,25%	-6,52%	-3,48%	-7,99%	10,18%	-3,20%	0,41%
2012	1,61%	5,34%	3,07%	-1,27%	-5,12%	1,33%	-3,00%	-1,33%	1,86%	1,75%	-2,81%	3,67%
2013	5,21%	0,24%	-2,35%	-2,83%	-1,91%	-3,97%	-7,17%	-2,41%	4,67%	2,17%	-3,34%	-2,00%
2014	-6,06%	7,12%	1,14%	3,42%	-0,44%	-1,06%	0,24%	2,52%	-0,88%	-2,12%	3,26%	-3,02%
2015	-0,58%	3,18%	-1,38%	2,80%	0,19%	-3,48%	-0,76%	-0,41%	-3,73%	4,18%	-4,17%	0,69%
2016	0,51%	0,09%	5,68%	1,86%	-1,21%	1,59%	3,26%	0,30%	-1,87%	6,87%	-1,97%	

Fuente: es.investing.com/indices

La estimación se realizará calculando el promedio simple mensual de la variación del IGPA, luego se multiplicará por 12 para obtener la variación anual.

IGPA promedio mensual = 0,94%, dando así $IGPA_{Anual} = 0,94\% \times 12 = 11,28\%$.

$$R_m = 11,28\%$$

ANEXO 39. Estimación del IPC anual

Estimación del IPC utilizando el promedio mensual de la serie histórica del IPC se muestra en la Tabla 54.

Tabla 54. Serie Histórica IPC

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	0,10%	0,80%	1,20%	-0,10%	-0,40%	0,00%	-0,10%	0,20%	0,20%	-0,20%	-0,30%	-0,30%
2004	-0,20%	0,00%	0,40%	0,40%	0,50%	0,40%	0,20%	0,40%	0,10%	0,30%	0,30%	-0,40%
2005	-0,30%	-0,10%	0,60%	0,90%	0,30%	0,40%	0,60%	0,30%	1,00%	0,50%	-0,20%	-0,30%
2006	0,10%	-0,10%	0,60%	0,60%	0,20%	0,60%	0,50%	0,30%	0,00%	-0,30%	-0,20%	0,10%
2007	0,30%	-0,20%	0,40%	0,60%	0,60%	0,90%	1,10%	1,10%	1,10%	0,30%	0,80%	0,50%
2008	0,00%	0,40%	0,80%	0,40%	1,20%	1,50%	1,10%	0,90%	1,10%	0,90%	-0,10%	-1,20%
2009	-0,80%	-0,40%	0,40%	-0,20%	-0,30%	0,30%	-0,40%	-0,40%	1,00%	0,00%	-0,50%	-0,30%
2010	0,50%	0,30%	0,10%	0,50%	0,40%	0,00%	0,60%	-0,10%	0,40%	0,10%	0,10%	0,10%
2011	0,30%	0,20%	0,80%	0,30%	0,40%	0,20%	0,10%	0,20%	0,50%	0,50%	0,30%	0,60%
2012	0,10%	0,40%	0,20%	0,10%	0,00%	-0,30%	0,00%	0,20%	0,80%	0,60%	-0,50%	0,00%
2013	0,20%	0,10%	0,40%	-0,50%	0,00%	0,60%	0,30%	0,20%	0,50%	0,10%	0,40%	0,60%
2014	0,20%	0,50%	0,80%	0,60%	0,30%	0,10%	0,20%	0,30%	0,80%	1,00%	0,00%	-0,40%
2015	0,10%	0,40%	0,60%	0,60%	0,20%	0,50%	0,40%	0,70%	0,50%	0,40%	0,00%	0,00%
2016	0,50%	0,30%	0,40%	0,30%	0,20%	0,40%	0,20%	0,00%	0,20%	0,20%		

Fuente: www.sii.cl/pagina/valores

El IPC promedio mensual es 0,28%, luego el IPC_{Anual} es $0,28\% \times 12 = 3,36\%$ anual.

ANEXO 40. Estimación de la tasa Libre de Riesgo

La estimación de esta tasa libre de riesgo se realiza tomando como base la tasa de los bonos del banco central en UF a 10 años. Se determina el promedio anual y luego el promedio final.

Tabla 55. Tasa Bonos BCU a 10 años Banco Central de Chile

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Anual
2002									3,55	3,87	3,96	4,06	3,86
2003	3,90	3,94	3,79	3,85	3,91	3,86	3,90	3,92	4,22	4,08	4,08	4,30	3,98
2004	3,98	3,81	3,53	3,80	3,74	3,80	3,67	3,17	3,28	3,25	3,21	3,26	3,54
2005	3,16	2,90	2,81	2,63	2,39	2,33	2,40	2,20	2,26	2,99	3,35	3,26	2,72
2006	3,01	2,95	3,01	3,01	3,23	3,30	3,24	3,12	3,07	2,95	2,73	2,67	3,02
2007	2,69	2,77	2,65	2,64	2,95	3,21	3,18	3,10	2,96	3,00	2,89	3,02	2,92
2008	3,02	2,81	2,67	2,70	3,17	3,42	3,39	3,40	3,40	3,18	3,28	3,20	3,14
2009	2,92	2,45	2,40	2,62	3,02	3,03	2,87	2,94	2,87	2,86	3,19	3,29	2,87
2010	3,19	3,11	3,12	3,12	2,98	2,99	2,86	2,70	2,84	3,09	2,99	2,91	2,99
2011	3,18	3,16	2,92	2,87	2,89	2,91	2,91	2,62	2,24	2,35	2,72	2,60	2,78
2012	2,38	2,36	2,57	2,58	2,44	2,46	2,50	2,42	2,34	2,38	2,48	2,54	2,45
2013	2,65	2,66	2,57	2,43	2,38	2,34	2,28	2,27	2,28	2,25	2,13	2,14	2,37
2014	2,09	2,04	1,99	1,89	1,90	1,83	1,77	1,40	1,55	1,59	1,54	1,50	1,76
2015	1,40	1,24	1,23	1,36	1,54	1,64	1,51	1,44	1,55	1,46	1,57	1,59	1,46
2016	1,55	1,40	1,40	1,39	1,49	1,53	1,42	1,32	1,25	1,26			1,40

Fuente: Boletín mensual Banco Central

En los últimos 3 años, hubo un cambio drástico en la tasa libre de riesgo con tendencia a la baja, estos últimos tres años no se procesarán para la estimación de la tasa, esto con el fin de hacer más exigente la tasa final de descuento. El promedio final de la tasa libre de riesgo es: $r = 3,05\%$, tomando desde el año 2002 hasta el 2013.

ANEXO 41. Estimación riesgo país

El riesgo país se obtiene del informe del Banco Central que se muestra en la siguiente tabla, se utilizará el promedio del año 2016, $R_{Pais}=2,07\%$.

Tabla 56. Spreads soberanos: EMBI global spread.

		Global	Chile	América Latina (2)	Asia (3)	Europa (4)
2012	Prom.	342	151	392	216	320
2013	Prom.	318	154	379	218	267
2014	Prom.	330	143	407	206	287
2015	Prom.	415	186	541	224	348
2014	Nov	349	150	455	193	292
	Dic	403	172	516	206	369
2015	Ene	444	186	561	233	418
	Feb	420	168	532	215	398
	Mar	411	156	521	208	384
	Abr	388	153	488	206	350
	May	369	143	470	195	327
	Jun	385	151	504	202	330
	Jul	397	168	527	212	328
	Ago	431	194	567	237	359
	Sep	442	216	586	250	347
	Oct	437	221	582	246	332
	Nov	412	221	553	235	294
	Dic	442	250	594	253	307
2016	Ene	486	273	663	268	339
	Feb	506	279	685	282	359
	Mar	444	217	588	243	320
	Abr	421	200	559	224	308
	May	418	201	552	223	305
	Jun	418	206	541	233	303
	Jul	386	177	495	209	290
	Ago	367	164	473	190	282
	Sep	361	176	463	191	273
	Oct	357	173	453	192	275

Fuente: JP Morgan Chase

ANEXO 42. Betas por industria

En la página http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html, se puede encontrar los betas de diferentes Industrias. No se encuentra un beta determinado para la Industria de guarderías infantiles o after school. Por lo anterior, para la evaluación del proyecto se utilizará el promedio de betas de industrias más cercanas al tipo de negocio:

Servicios para empresas y consumidores: dado que es un servicio personal.

Educación: se relaciona con el colegio debido al apoyo en actividades académicas.

Entretenimiento: es un lugar donde los niños se podrán entretener

Bienes Raíces (Operaciones y Servicios): un recurso clave es el lugar donde se habilitará el Centro.

Venta al por menor (General): son ventas que se deben concretar a los clientes en forma directa.

Se tomará el beta desapalancado corregido por efectivo, este corresponde a 0,73.

Tabla 57. Estimación de beta de la industria

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Business & Consumer Services	159	1,19	35.33%	13.76%	0.91	4.04%	0.95	0.5041	50.13%
Education	40	1,05	46.24%	12.05%	0.75	12.90%	0.86	0.5333	59.62%
Entertainment	84	1,21	29.94%	3.25%	0.94	3.85%	0.98	0.6763	63.16%
Real Estate (Operations & Services)	55	1,50	64.54%	11.19%	0.95	4.19%	0.99	0.5382	43.44%
Retail (General)	19	1,16	39.49%	24.75%	0.90	3.12%	0.92	0.2935	46.87%
Total Market	357	1,22	71.49%	10.95%	0.69	4.81%	0.73	0.4681	51.65%

Fuente: página de betas

ANEXO 43. Riesgo de la industria, caso de sensibilidad

Se analizarán diferentes situaciones con el proyecto puro, variando en el primer caso la tasa de ocupación de los Centros y en el segundo caso la cantidad de Centros en operación. Las condiciones para las situaciones presentadas, es que, se pueden instalar Centros solo hasta el año 8, el horizonte de evaluación son 10 años y el financiamiento es con capital propio. El proyecto base contempla operar con 11 Centros y con una ocupación normal de 87,1%.

Caso 1. Variación de la tasa de ocupación.

Los flujos presentados a continuación muestran el resultado del proyecto en diferentes situaciones, se puede observar que la TIR no es lineal, debido a que si sube un 1,5% la ocupación desde el caso base solo aumenta un 1,02% la TIR, pero si baja la ocupación un 2,8% la TIR se reduce drásticamente en 5,9%, por ello es muy importante que la tasa de ocupación se encuentre lo más cercana posible a lo planificado, para obtener la rentabilidad esperada.

Tabla 58. Caso 80% de ocupación, TIR 12,62%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	36.239.599	5.662.284	28.991.268	34.102.128	28.123.348	41.886.200	79.327.557	131.296.043	155.364.641	155.046.655
Depreciación		3.640.696	11.849.253	21.327.486	28.214.623	33.802.994	43.616.396	53.608.405	63.701.670	67.148.305	68.796.035
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	29.913.068	20.197.372	53.004.589	65.002.586	64.612.178	88.188.431	132.935.962	194.997.713	222.512.947	223.842.689
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	51.700.000	21.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	28.667.228	12.227.120	44.279.955	66.969.499	103.513.383	103.982.211	58.886.271	32.337.413	28.663.780
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	65.192.869
Flujos de Capital	-	50.200.000	108.700.000	85.167.228	37.772.880	44.279.955	66.969.499	103.513.383	103.982.211	58.886.271	32.337.413
Flujo de Caja	-	50.200.000	138.613.068	64.969.856	15.231.709	20.722.631	2.357.321	15.324.952	28.953.751	136.111.442	190.175.534
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	188.813.068	253.782.924	238.551.215	217.828.583	220.185.904	235.510.856	206.557.105	70.445.663	119.729.871

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Caso 82,9% de ocupación, TIR 16,09%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	35.358.788	8.354.426	32.020.349	38.196.729	33.567.184	48.652.307	88.336.938	142.584.985	167.888.882	167.848.905
Depreciación		3.640.696	11.849.253	21.327.486	28.214.623	33.802.994	43.616.396	53.608.405	63.701.670	67.148.305	68.796.035
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	29.032.257	22.889.515	56.033.670	69.097.188	70.056.014	94.954.539	141.945.343	206.286.655	235.037.187	236.644.939
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	494.356	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	29.200.000	21.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	28.667.228	12.227.120	44.279.955	66.969.499	103.513.383	103.982.211	58.886.271	32.337.413	28.663.780
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	65.192.869
Flujos de Capital	-	50.200.000	86.200.000	85.167.228	37.772.880	44.279.955	66.969.499	103.513.383	103.982.211	58.886.271	32.337.413
Flujo de Caja	-	50.200.000	115.232.257	62.277.714	18.260.790	24.817.233	3.086.515	8.558.844	37.963.132	147.400.384	202.699.774
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	165.432.257	227.709.971	209.449.181	184.631.948	181.545.433	190.104.277	152.141.145	4.740.761	197.959.013

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60. Caso 84,3% de ocupación, TIR 20,23%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	32.610.269	15.231.670	37.427.656	47.182.449	44.531.230	62.630.322	107.307.248	165.548.720	191.803.980	191.735.910
Depreciación		3.640.696	11.849.253	21.327.486	28.214.623	33.802.994	43.616.396	53.608.405	63.701.670	67.148.305	68.796.035
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	26.283.738	29.766.759	61.440.977	78.082.908	81.020.060	108.932.554	160.915.653	229.250.390	258.952.285	260.531.944
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	494.356	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	29.200.000	21.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	28.667.228	12.227.120	44.279.955	66.969.499	103.513.383	103.982.211	58.886.271	32.337.413	28.663.780
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	65.192.869
Flujos de Capital	-	50.200.000	86.200.000	85.167.228	37.772.880	44.279.955	66.969.499	103.513.383	103.982.211	58.886.271	32.337.413
Flujo de Caja	-	50.200.000	112.483.738	55.400.470	23.668.097	33.802.953	14.050.561	5.419.171	56.933.442	170.364.119	226.614.872
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	162.683.738	218.084.207	194.416.110	160.613.157	146.562.596	141.143.425	84.209.984	86.154.135	312.769.008

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61. Caso 88,6% de ocupación, TIR 27,32%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	28.323.498	23.761.441	34.550.297	55.856.237	76.771.524	115.456.773	185.012.258	269.801.896	320.648.142	321.036.745
Depreciación		3.640.696	11.849.253	21.327.486	31.340.666	41.888.795	56.097.914	71.584.629	86.608.559	96.084.848	96.251.570
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	21.996.967	38.296.529	58.563.618	89.882.738	121.346.154	174.240.523	256.596.887	356.410.455	416.732.990	417.288.316
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	494.356	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	21.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	50.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	28.667.228	17.155.180	70.643.132	103.513.383	133.364.511	144.014.048	92.225.351	46.474.901	39.127.635
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	91.664.966
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	85.167.228	67.155.180	70.643.132	103.513.383	133.364.511	144.014.048	92.225.351	46.474.901
Flujo de Caja	-	50.200.000	104.496.967	46.870.699	8.591.562	19.239.607	17.832.770	40.876.012	112.582.840	264.185.104	370.258.090
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	154.696.967	201.567.666	210.159.228	190.919.621	173.086.851	132.210.839	19.628.000	244.557.105	614.815.194

Fuente: Elaboración propia

Caso 2. Variación de la apertura de Centros.

Los diferentes casos muestran que casi no existe variación entre abrir 2 o abrir 6 Centros, esto se explica debido a que se deben cubrir los Costos de la Oficina Corporativa, la diferencia de la TIR entre 2 y 6 Centros es de 1,04%, se debe observar que para abrir 6 Centros en una proyección conservadora no se requiere más capital propio que el necesario para abrir dos Centros. La condición cambia radicalmente cuando se abren 9 Centros, esta proyección de apertura requiere de mayor capital propio el que aumenta en 20%, pero la TIR varía en 5,92%, lo que supera por mucho la diferencia en la condición con 6 Centros. Para el caso de abrir 13 Centros la TIR aumenta en forma lineal, pero la inversión de capital aumenta en forma creciente lo que impone una restricción para los socios debido a la limitación de capital.

Tabla 62. Caso apertura 2 Centros, TIR 16,06%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	21.826.970	4.633.235	27.584.808	43.028.735	39.732.555	38.861.918	43.030.431	44.104.470	46.448.230	47.789.048
Depreciación		3.640.696	8.723.211	13.241.685	18.859.148	20.786.528	21.979.181	18.954.725	17.483.438	14.272.808	12.436.070
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	15.500.439	16.042.281	43.512.328	64.573.718	63.204.918	63.526.934	61.985.155	61.587.908	60.721.038	60.225.119
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	29.876.656	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	27.123.344	-	25.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	37.304.052	5.611.295	11.409.703	7.736.070	7.736.070	7.736.070	7.736.070	7.736.070	7.736.070
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.025.332
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	37.304.052	30.611.295	11.409.703	7.736.070	7.736.070	7.736.070	7.736.070	7.736.070
Flujo de Caja	-	50.200.000	98.000.439	21.261.770	12.901.033	53.164.015	55.468.848	55.790.864	54.249.085	53.851.838	52.984.968
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	148.200.439	169.462.209	156.561.176	103.397.161	47.928.314	7.862.550	62.111.636	115.963.473	168.948.441

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63. Caso apertura 3 Centros, TIR 16,61%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	21.826.970	4.633.235	27.584.808	35.105.577	34.667.118	58.651.537	62.148.343	62.831.870	64.785.118	65.735.425
Depreciación		3.640.696	8.723.211	13.241.685	18.859.148	23.912.571	30.064.982	28.310.200	27.373.861	24.698.179	23.396.390
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	15.500.439	16.042.281	43.512.328	56.650.560	61.265.524	91.402.354	90.458.543	90.205.732	89.483.297	89.131.814
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	29.876.656	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	27.123.344	-	25.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	37.304.052	5.611.295	40.792.003	34.099.247	14.897.655	11.224.022	11.224.022	11.224.022	11.224.022
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.845.550
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	37.304.052	30.611.295	40.792.003	34.099.247	14.897.655	11.224.022	11.224.022	5.621.528
Flujo de Caja	-	50.200.000	98.000.439	21.261.770	12.901.033	15.858.557	27.166.277	76.504.699	79.234.521	78.981.710	78.259.275
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	148.200.439	169.462.209	156.561.176	140.702.619	113.536.342	37.031.642	42.202.879	121.184.588	199.443.864

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64. Caso apertura 6 Centros, TIR 17,01%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad después de Impuesto	-	21.826.970	4.633.235	27.584.808	35.105.577	26.805.719	51.223.961	81.769.730	113.173.096	135.263.301	134.760.876
Depreciación		3.640.696	8.723.211	13.241.685	18.859.148	23.912.571	33.191.025	39.522.043	47.941.180	52.029.878	53.067.660
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-
Flujo Operativo	-	15.500.439	16.042.281	43.512.328	56.650.560	53.404.125	87.100.821	121.291.773	161.114.276	187.293.179	187.828.536
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	29.876.656	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	27.123.344	-	25.000.000	-	-	-	-	-	-
Reinversión		-	37.304.052	5.611.295	40.792.003	63.481.547	70.643.132	74.131.083	48.236.735	25.361.510	21.687.877
Prestamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización residual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual AF		-	-	-	-	-	-	-	-	-	49.428.409
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	37.304.052	30.611.295	40.792.003	63.481.547	70.643.132	74.131.083	48.236.735	27.740.532
Flujo de Caja	-	50.200.000	98.000.439	21.261.770	12.901.033	15.858.557	10.077.422	16.457.690	47.160.690	112.877.541	215.569.068
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	148.200.439	169.462.209	156.561.176	140.702.619	150.780.040	134.322.351	87.161.660	25.715.881	187.647.551

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65. Caso apertura 9 Centros, TIR 23,02%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Utilidad después de Impuesto	-	29.292.030	31.612.668	35.585.702	27.285.844	51.704.086	71.761.211	113.920.421	192.353.118	235.137.081	231.644.621	
Depreciación		3.640.696	11.849.253	18.201.443	23.254.866	32.533.319	43.081.448	53.073.457	66.292.765	78.519.736	80.063.247	
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-	
Flujo Operativo	-	22.965.499	46.147.756	56.472.980	53.226.545	86.923.241	117.528.494	166.993.879	258.645.882	313.656.817	311.707.868	
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	494.356	-	-	-	-	-	-	-	-	
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	21.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	-	-	-	-	-	-	-	
Reinversión			715.072	40.792.003	63.481.547	70.643.132	103.513.383	133.364.511	85.249.448	39.498.998	32.151.732	
Prestamo												
Amortización												
Amortización residual												
Valor residual AF											78.344.216	
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	55.784.928	40.792.003	63.481.547	70.643.132	103.513.383	133.364.511	85.249.448	39.498.998	46.192.485
Flujo de Caja	-	50.200.000	105.465.499	9.637.172	15.680.977	10.255.002	16.280.109	14.015.111	33.629.367	173.396.435	274.157.820	357.900.352
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	155.665.499	165.302.671	149.621.694	159.876.696	143.596.587	129.581.475	95.952.108	77.444.327	351.602.147	709.502.499

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66. Caso apertura 13 Centros, TIR 28,80%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Utilidad después de Impuesto	-	29.292.030	21.617.345	25.139.144	49.319.136	111.684.764	174.203.580	246.683.358	337.603.672	387.366.626	389.763.228	
Depreciación		3.640.696	11.849.253	21.327.486	34.466.709	53.100.638	73.539.190	90.830.528	106.924.354	117.470.539	114.886.579	
Amortización Gastos Preop		2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	2.685.835	-	-	-	-	
Flujo Operativo	-	22.965.499	36.152.434	49.152.465	86.471.680	167.471.238	250.428.605	337.513.886	444.528.026	504.837.166	504.649.807	
Aporte de Capital para Caja	-	1.496.651	494.356	-	-	-	-	-	-	-	-	
Costos Preoperacionales	-	16.115.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversión Capital de Trabajo	-	25.500.000	21.500.000	-	5.000.000	-	-	-	-	-	-	
Inversión Activo Fijo (Aporte K)	-	32.588.338	56.505.644	35.000.000	50.000.000	52.000.000	-	-	-	-	-	
Reinversión			28.667.228	46.537.480	71.388.608	85.038.144	144.014.048	150.989.951	99.201.254	53.450.804	46.103.538	
Prestamo												
Amortización												
Amortización residual												
Valor residual AF											102.312.032	
Flujos de Capital	-	50.200.000	82.500.000	85.167.228	96.537.480	131.388.608	137.038.144	144.014.048	150.989.951	99.201.254	53.450.804	56.208.494
Flujo de Caja	-	50.200.000	105.465.499	49.014.795	47.385.015	44.916.928	30.433.093	106.414.557	186.523.935	345.326.772	451.386.362	560.858.301
Flujo de Caja Acumulado	-	50.200.000	155.665.499	204.680.293	252.065.308	296.982.236	266.549.142	160.134.585	26.389.351	371.716.123	823.102.485	1.383.960.786

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 44. Encuesta 1 - Agosto 2015

¿A quién confía el cuidado de sus hijos?

PREGUNTAS

RESPUESTAS 42

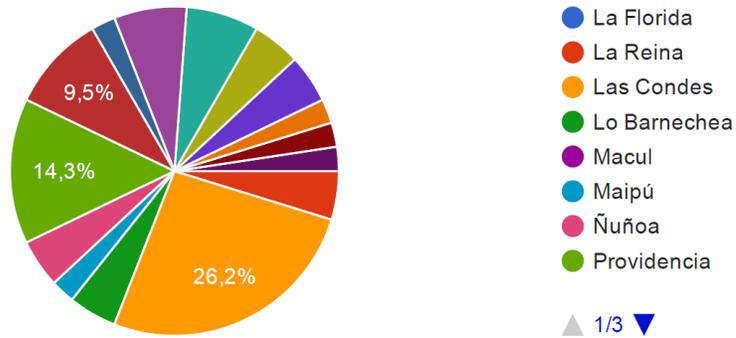
42 respuestas



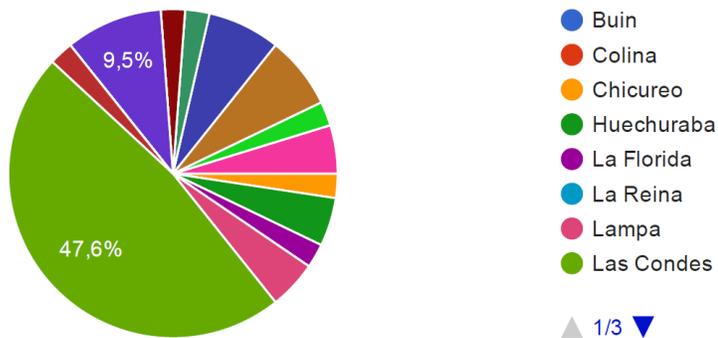
RESUMEN INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

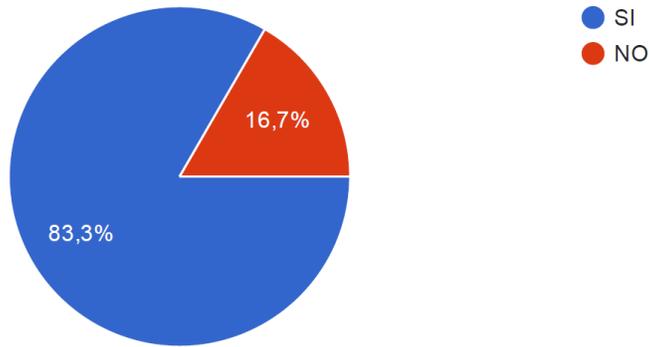
1. ¿Cuál es su comuna de residencia? (42 respuestas)



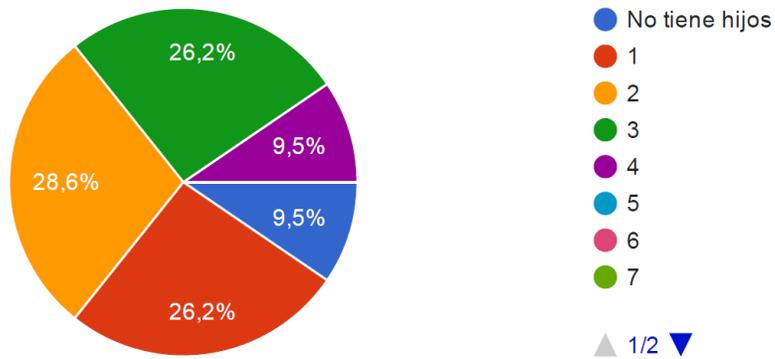
2. ¿En qué comuna trabaja? (42 respuestas)



3. ¿Su esposo(a) o pareja trabaja? (42 respuestas)



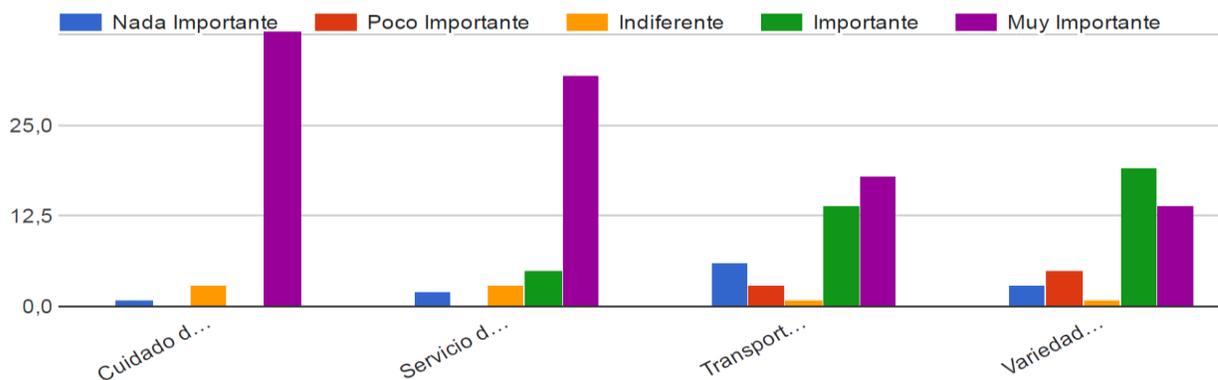
4. ¿Cuántos de sus hijos viven en su hogar? (42 respuestas)



5. Si Usted tiene hijo(s) ¿cuántos de ellos se encuentran en el siguiente rango de edad?



6. ¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios?



7. Ingrese en esta casilla algún otro servicio de su interés: (7 respuestas)

Idiomas

Sería muy tranquilizador saber en línea, que está pasando con mis hijos, para poder controlar también a quienes los están cuidando.

Clases particulares

Seguridad del hogar

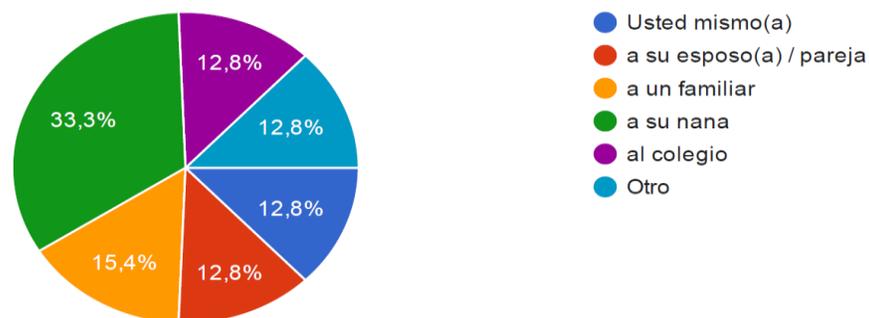
en actividades de ocio haría hincapié en actividades al aire libre.

Apoyo en Idiomas

Desarrollo de habilidades blandas y extra curriculares

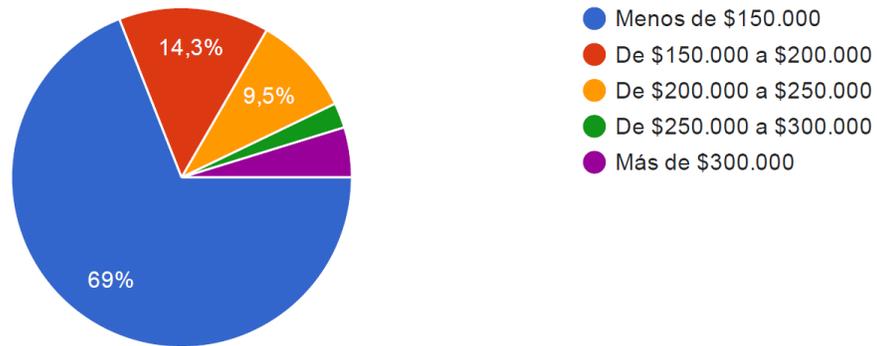
8. ¿A quién confía el cuidado de sus hijos durante su jornada laboral?

(39 respuestas)

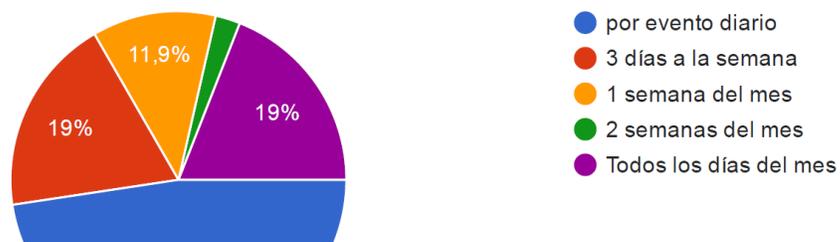


9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que contemple cuidar a su hijo, durante un espacio de tiempo determinado (antes o después del colegio), en un recinto que promueva la sana entretención y convivencia?

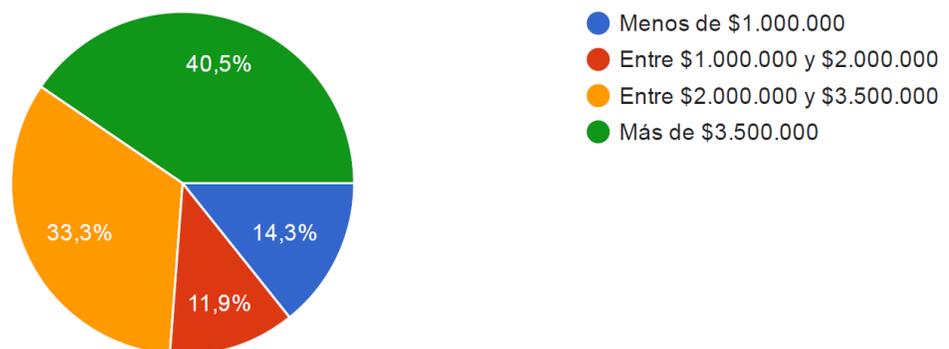
(42 respuestas)



10. ¿Con qué frecuencia utilizaría este servicio? (42 respuestas)

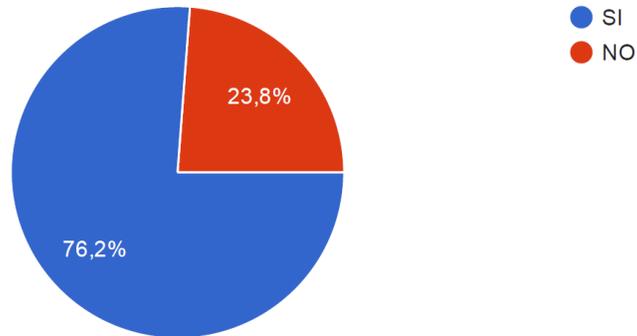


11. ¿Cuál es el rango de ingreso mensual de su familia? (42 respuestas)



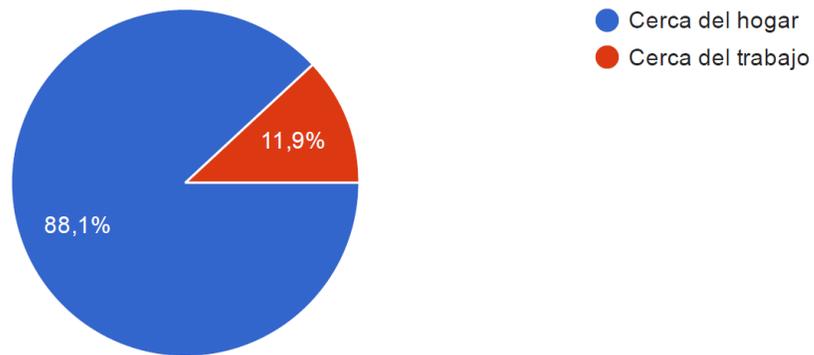
12. ¿Estaría Usted dispuesto a pagar por un servicio dedicado a CUIDAR y ENTRETENER a sus hijos en el periodo complementario al colegio?

(42 respuestas)



13. ¿En qué lugar de preferencia le sería más útil este servicio?

(42 respuestas)



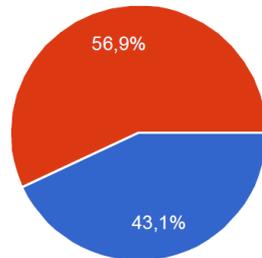
ANEXO 45. Encuesta 2 - Agosto 2016

137 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

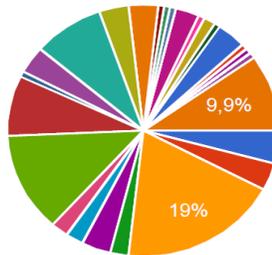
Resumen

Por favor seleccione su sexo:



Femenino	59	43.1%
Masculino	78	56.9%

¿Cuál es su comuna de residencia?



La Florida	6	4.4%
La Reina	5	3.6%
Las Condes	27	19.7%
Lo Barnechea	3	2.2%
Macul	5	3.6%
Maipú	3	2.2%
Ñuñoa	3	2.2%
Providencia	18	13.1%
Santiago	11	8%
Vitacura	1	0.7%
Machalí	5	3.6%
Rancagua	12	8.8%

Colina (Chicureo)	5	3.6%
Los Andes	0	0%
Peñalolén	5	3.6%
Puente Alto	1	0.7%
Huechuraba	0	0%
Concepción	1	0.7%
Valparaíso (Curauma)	1	0.7%
San Bernardo	0	0%
Arica	0	0%
Iquique	0	0%
Antofagasta	4	2.9%
Calama	1	0.7%
Copiapó	0	0%
Vallenar	0	0%
La Serena	0	0%
Coquimbo	0	0%
Villa Alemana	2	1.5%
Quilpue	1	0.7%
San Felipe	0	0%
Machalí	5	3.6%
San Fernando	1	0.7%
Talca	0	0%
Curicó	0	0%
Concepción	1	0.7%
Chillán	0	0%
Los Ángeles	0	0%
San Pedro De La Paz	0	0%
Talcahuano	0	0%
Temuco	0	0%
Valdivia	1	0.7%
Puerto Montt	0	0%
Peñaflor	0	0%
Calera de Tango	0	0%
Otra	14	10.2%

Lugar de residencia

Escriba su comuna de residencia:

Antofagasta

villa alemana

Olmue

San José de Maipo

Graneros

GRANEROS

Mostazal

Pudahuel

Isla de maipo

Rinconada, Valparaíso

quilpue

Tocumen, ciudad de Panama

Calama

VALLE LO CAMPINO QUILICURA

Ciudad de Panama, Panama

VALDIVIA

Ciudad de Panamá

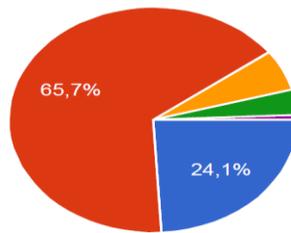
Lampa

San Fernando

Panama

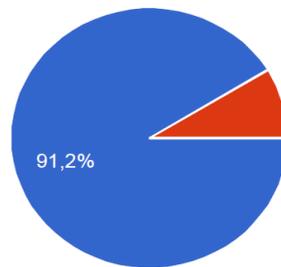
estacion central

¿Cuál es su estado civil actual?



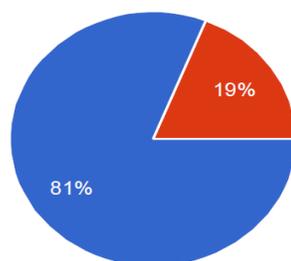
soltero(a)	33	24.1%
casado(a)	90	65.7%
divorciado(a)	8	5.8%
separado(a)	5	3.6%
viudo(a)	1	0.7%

¿Usted trabaja?



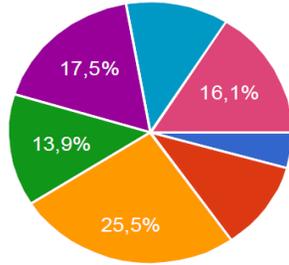
SI	125	91.2%
NO	12	8.8%

¿Su esposo(a) o pareja trabaja?



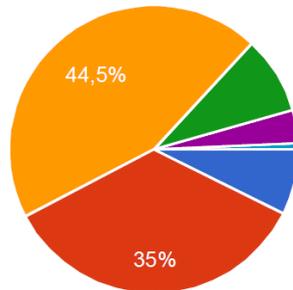
SI	111	81%
NO	26	19%

¿Cuál es el rango de ingreso mensual de su familia?



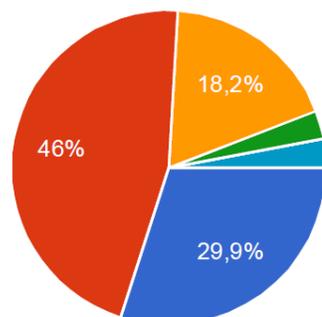
Menos de \$600.000	6	4.4%
Entre \$600.000 y \$1.330.000	15	10.9%
Entre \$1.330.000 y \$2.250.000	35	25.5%
Entre \$2.250.000 y \$3.160.000	19	13.9%
Entre \$3.160.000 y \$4.100.000	24	17.5%
Entre \$4.100.000 y \$5.400.000	16	11.7%
Más de \$5.400.000	22	16.1%

¿Cuántos hijos tiene?



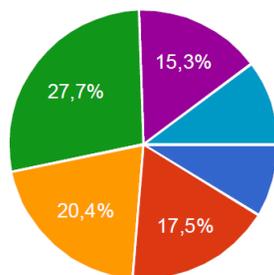
No tengo hijos	10	7.3%
1 hijo(a)	48	35%
2 hijos(as)	61	44.5%
3 hijos(as)	12	8.8%
4 hijos(as)	5	3.6%
5 hijos(as)	1	0.7%
más de 5 hijos	0	0%

¿Cuántos de sus hijos tiene entre 4 y 12 años de edad?



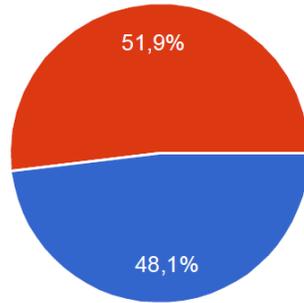
Ninguno	41	29.9%
1	63	46%
2	25	18.2%
3	4	2.9%
4	0	0%
Más de 4	4	2.9%

¿En quién confía el cuidado de sus hijos durante su jornada laboral?



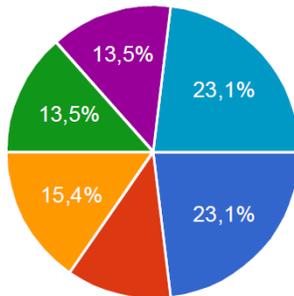
a un familiar	28	20.4%
a su nana	38	27.7%
al colegio	21	15.3%
Otro	14	10.2%

¿Qué régimen contractual tiene su Asesora del Hogar (nana)?



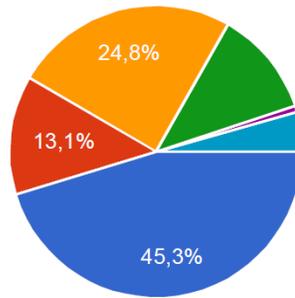
Tiempo compartido (Part Time)	25	48.1%
Tiempo completo (Full Time)	27	51.9%

¿Cuánto es el rango de gasto mensual que Usted destina para su Asesora del Hogar (nana)?



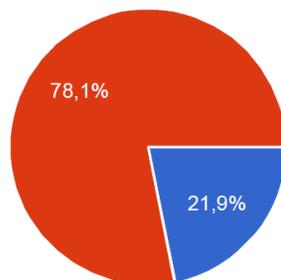
Menos de \$200.000 líquido	12	23.1%
Entre \$200.000 y \$250.000 líquido	6	11.5%
Entre \$250.000 y \$300.000 líquido	8	15.4%
Entre \$300.000 y \$350.000 líquido	7	13.5%
Entre \$350.000 y \$400.000 líquido	7	13.5%
Más de \$400.000 líquido	12	23.1%

¿Cuántas horas al día destina Usted para estudiar con su hijo(a)?



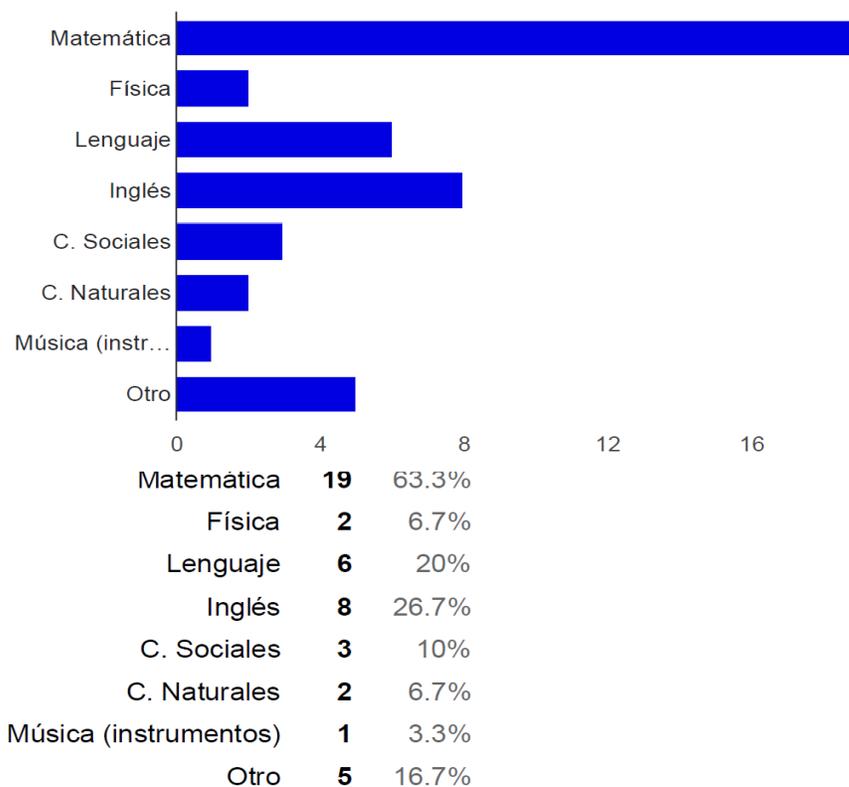
poco tiempo	62	45.3%
1/2 hora	18	13.1%
1 horas	34	24.8%
2 horas	16	11.7%
3 horas	1	0.7%
más de 3 horas	6	4.4%

¿Contrata Usted clases particulares para su hijo(a)?

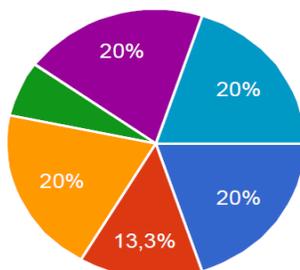


SI	30	21.9%
NO	107	78.1%

¿En qué asignaturas?

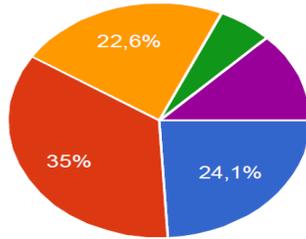


¿Qué rango de gasto mensual Usted destina para clases particulares de su hijo(a)?



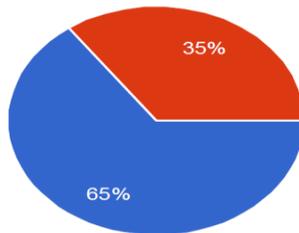
menos de \$20.000 por niño	6	20%
entre \$20.000 y \$40.000 por niño	4	13.3%
entre \$40.000 y \$60.000 por niño	6	20%
entre \$60.000 y \$80.000 por niño	2	6.7%
entre \$80.000 y \$100.000 por niño	6	20%
más de \$100.000 por niño	6	20%

¿Cuántas horas diarias de entretenimiento destina Usted para compartir con su hijo(a)?



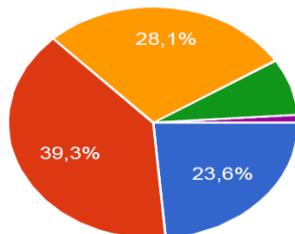
menos de 1 hora	33	24.1%
1 hora	48	35%
2 horas	31	22.6%
3 horas	8	5.8%
más de 3 horas	17	12.4%

¿Su hijo(a) realiza actividades extra-programáticas durante la semana?



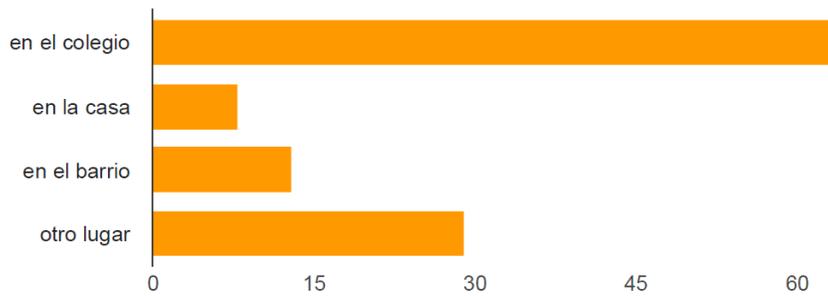
SI	89	65%
NO	48	35%

¿Cuántas veces en la semana su hijo(a) realiza actividades extraprogramáticas?



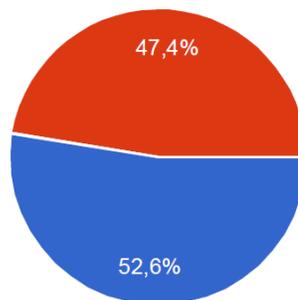
1 día a la semana	21	23.6%
2 días a la semana	35	39.3%
3 días a la semana	25	28.1%
4 días a la semana	7	7.9%
Más de 4 días a la semana	1	1.1%

¿En qué lugar las realiza?



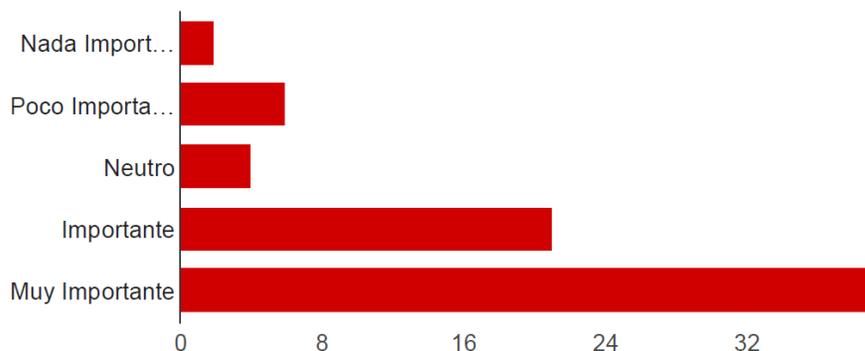
en el colegio	64	73.6%
en la casa	8	9.2%
en el barrio	13	14.9%
otro lugar	29	33.3%

Sería de su interés utilizar un servicio orientado a cuidar, soportar en trabajos y tareas escolares, reforzar asignaturas y cubrir los tiempos libres de sus hijos en el periodo complementario al colegio.



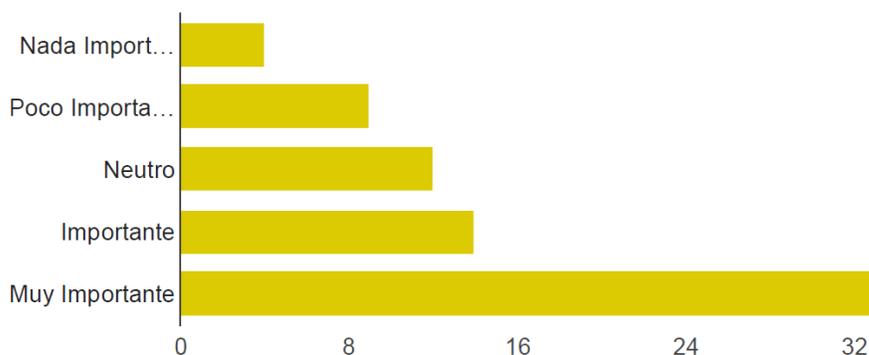
SI	72	52.6%
NO	65	47.4%

Cuidado de su hijo en el periodo complementario al colegio [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



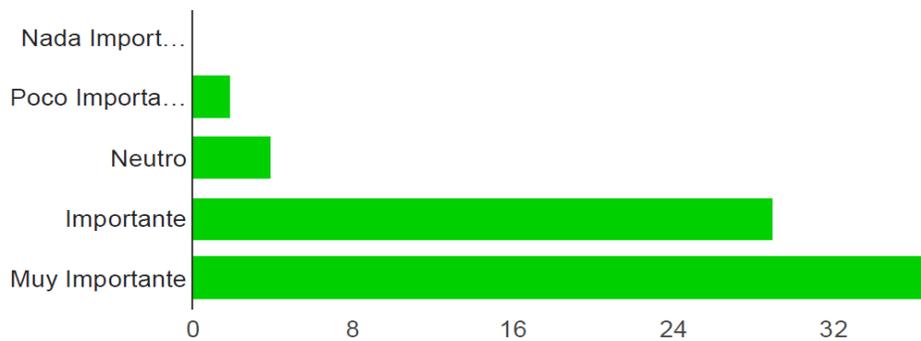
Nada Importante	2	2.8%
Poco Importante	6	8.3%
Neutro	4	5.6%
Importante	21	29.2%
Muy Importante	39	54.2%

Servicio de alimentación de su hijo [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



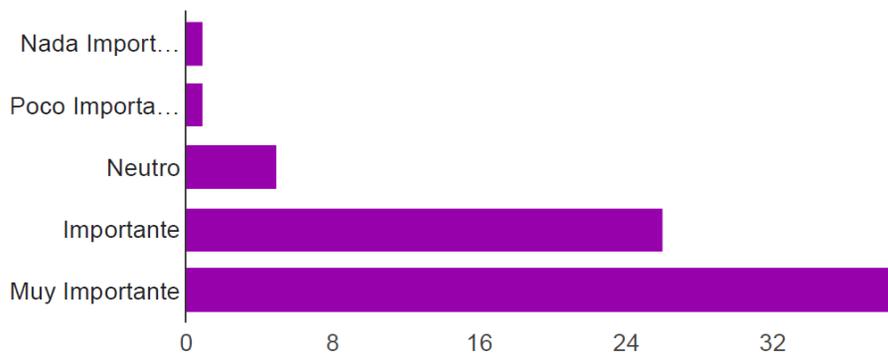
Nada Importante	4	5.6%
Poco Importante	9	12.5%
Neutro	12	16.7%
Importante	14	19.4%
Muy Importante	33	45.8%

**Variedad de actividades para manejar el tiempo de ocio de su hijo
[¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]**



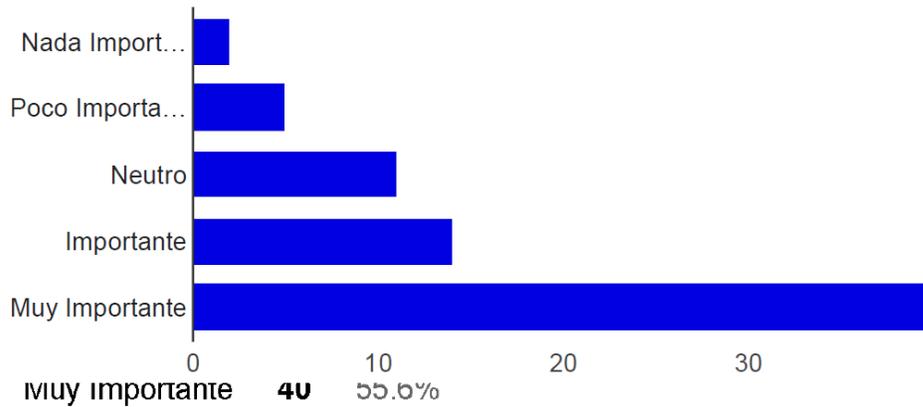
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	2	2.8%
Neutro	4	5.6%
Importante	29	40.3%
Muy Importante	37	51.4%

**Soporte académico para el desarrollo de tareas y trabajos escolares
[¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]**

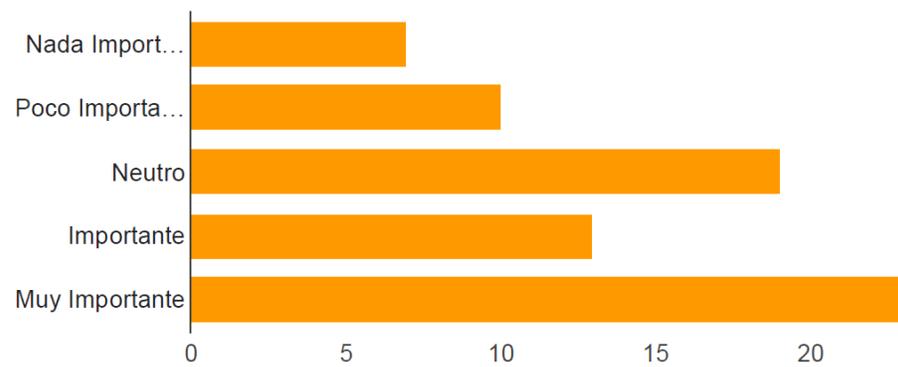


Nada Importante	1	1.4%
Poco Importante	1	1.4%
Neutro	5	6.9%
Importante	26	36.1%
Muy Importante	39	54.2%

Asistencia en emergencias médicas [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]

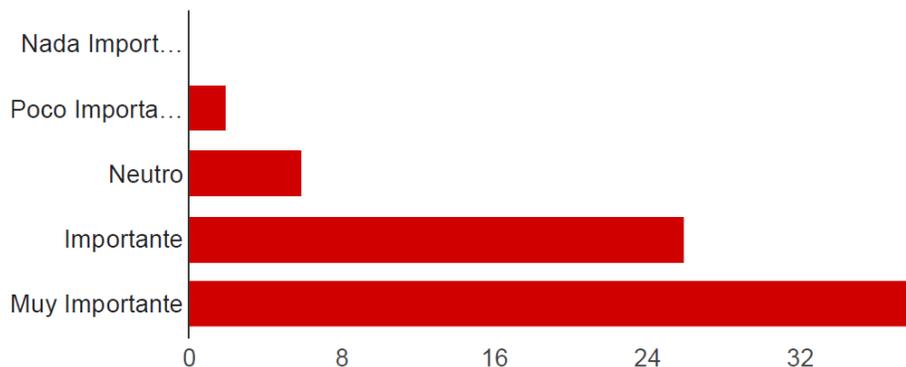


Acompañar a su hijo en trámites varios. (tratamiento dental/médico, talleres artísticos/deportivos) [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



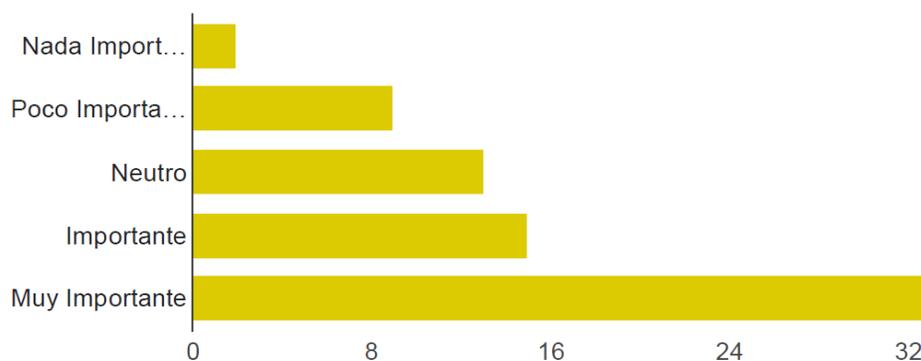
Nada Importante	7	9.7%
Poco Importante	10	13.9%
Neutro	19	26.4%
Importante	13	18.1%
Muy Importante	23	31.9%

Metodología de estudio [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



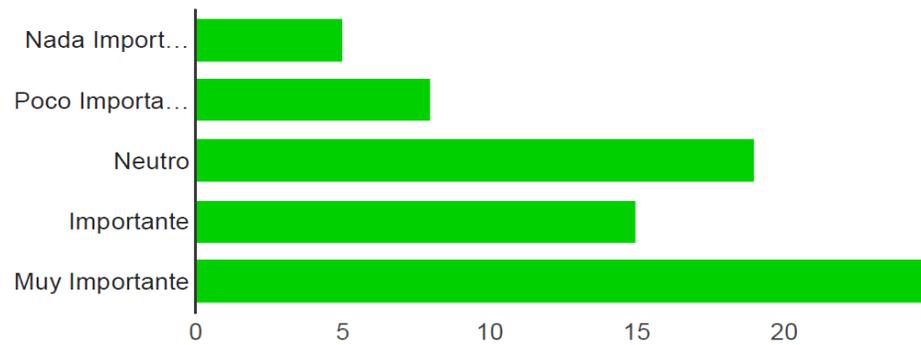
Nada Importante	0	0%
Poco Importante	2	2.8%
Neutro	6	8.3%
Importante	26	36.1%
Muy Importante	38	52.8%

Transporte Escolar [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



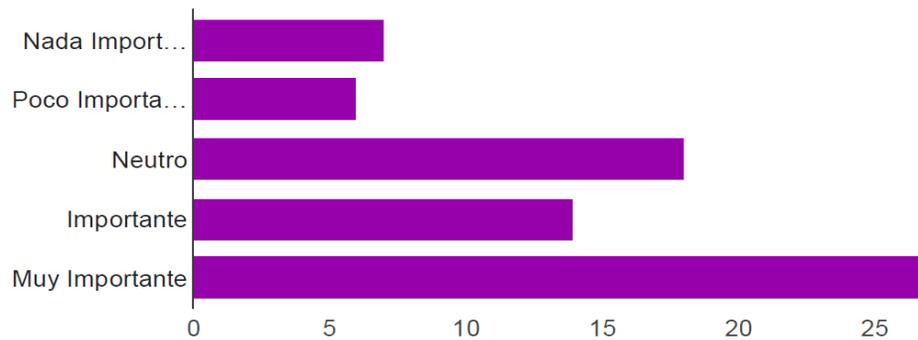
Nada Importante	2	2.8%
Poco Importante	9	12.5%
Neutro	13	18.1%
Importante	15	20.8%
Muy Importante	33	45.8%

Psicopedagogo [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



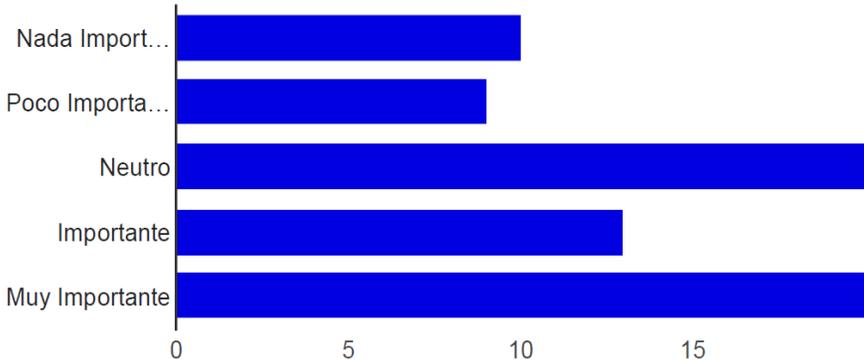
Nada Importante	5	6.9%
Poco Importante	8	11.1%
Neutro	19	26.4%
Importante	15	20.8%
Muy Importante	25	34.7%

Psicólogo Infantil [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



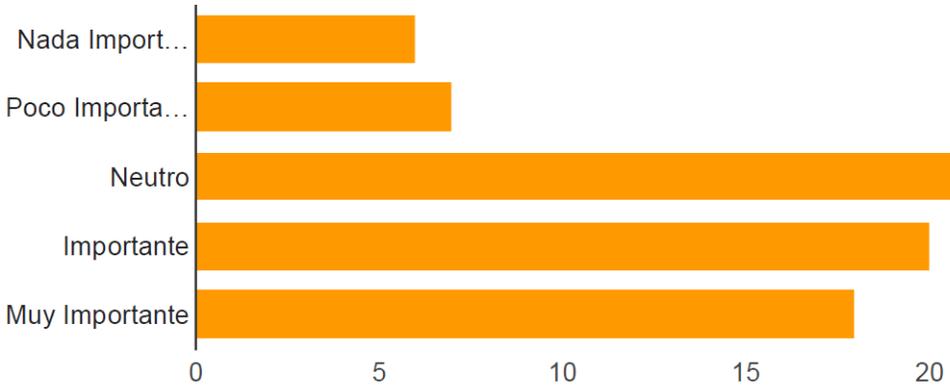
Nada Importante	7	9.7%
Poco Importante	6	8.3%
Neutro	18	25%
Importante	14	19.4%
Muy Importante	27	37.5%

Fonoaudiólogo [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



Nada Importante	10	13.9%
Poco Importante	9	12.5%
Neutro	20	27.8%
Importante	13	18.1%
Muy Importante	20	27.8%

Talleres para padres [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes servicios orientados a sus hijos?]



Ingrese en esta casilla algún otro servicio de su interés:

Summer camp

habitos

Terapeuta ocupacional

Talleres de conocimiento de Dios por medio de la biblia, inculcar los valores

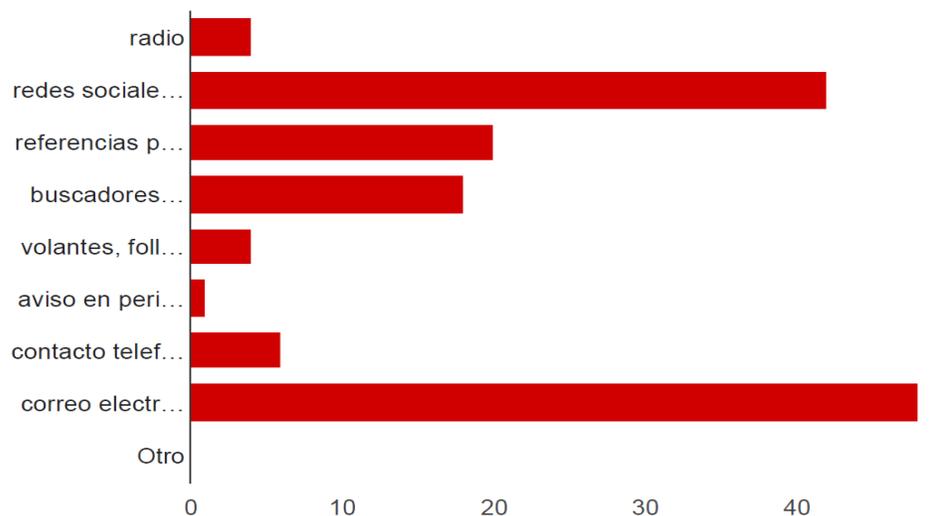
Clases de ingles

actividades físicas.

no

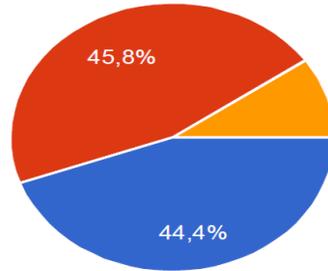
Deportes

A través de que medio le gustaría mantenerse informado acerca de este tipo de servicios personales:



radio	4	5.6%
redes sociales (facebook, twiter, instagram, whatsapp)	42	58.3%
referencias personales (boca a boca)	20	27.8%
buscadores electrónicos (google)	18	25%
volantes, folletos impresos	4	5.6%
aviso en periódico	1	1.4%
contacto telefónico	6	8.3%
correo electrónico	48	66.7%
Otro	0	0%

¿En qué lugar de preferencia Usted tomaría estos servicios?



en su domicilio	32	44.4%
cerca de su domicilio	33	45.8%
cerca de su trabajo	7	9.7%

¿Por qué usted utilizaría este tipo de servicios orientado a sus hijos?

para beneficiar el tiempo en casa con ellos sin hacer tareas

Para generar hábitos de estudio y que realice otras actividades de desarrollo y aprendizaje q con la nana no desarrollan

Para entretención

Para poder facilitar el cuidado y tareas escolares de mis hijos, y a la vez tener tranquilidad para poder trabajar .

Principalmente para fortalecer el aprendizaje escolar y fomentar actividades deportivas o musicales (tiempo libre)

Para tener mas tiempo para compartir con mi hija.

Para ayudarlos

Para desarrollar otras aptitudes en ella

por necesidad, para poder trabajar, en licencias de la nana, para mejorar notas.

Por el poco tiempo que se dispone para realizar trabajos , tareas y estudios

Para complementar el poco tiempo que tenemos hoy en día los padres

por tiempo

Para complementar su tiempo de ocio

Porque complementan el trabajo que yo desarrollo con ellos

Porque, debido al trabajo, no se dispone del tiempo suficiente para atender a un hijo

Para poder trabajar tranquila y al llegar a casa dedicarle un tiempo a mis hijos de calidad

Seguridad

Para aprender la información es valiosa

POR ES MAS PRACTICO

Por q me interesan

Para q pueda compartir con otros niños y no este mucho tiempo en pantallas

Para acompañamiento en la superación de trastornos conductuales

Para ayudarlo

Por que me ayudaría con los tiempos de trabajo y estudio

Mayor bienestar

Ocupación del tiempo más óptima

Tiempo-aprendizaje

Para mayor calidad del tiempo

Para el buen desarrollo educacional

Es una buena opción, completa y profesional.

Me haría la vida mucho más fácil

Permitiría mas tiempo de ocio

Aprovechar mejor el tiempo libre

debido al poco tiempo que se tiene por el trabajo, sería importante un apoyo para cuando sea difícil obtener permiso en el trabajo.

reforzar la labor diaria de padres

lo utilizaría en el caso de que el trabajo me demande mucho tiempo y no poder contar con alguien de confianza para su cuidado y mantenimiento al día de sus labores escolares

Por tranquilidad y tiempo

porque necesito apoyo para cuidarlo debido a la jornada laboral extensa

Para conseguir apoyo profesional en sus tareas y cuidado.

Para minimizar el tiempo de televisión

Apoyarlos en su desarrollo

Para evitar que mi hijo esté metido en la televisión o video juegos

Para entregarle habilidades que me son limitadas por tiempo laboral

Porque considero que sería positivo para el crecimiento y formación de mis hijos

Para que aprendan de talleres y tener a alguien de confianza con ellos.

Mejorar su rendimiento

Para cubrir los tiempos en que trabajo

para que no tenga tiempo ocioso

desarrollo de capacidades de mi hijo y optimización del tiempo

Para asegurar que su tiempo esté dedicado a cosas que le sean un aporte y evitar que se quede viendo tele en la casa es un buen servicio

lo requieren como parte de su formación

Dado que la mamá y papá trabajan, es importante su desarrollo y necesitan disciplina,

los colegios no permiten el desarrollo integral de los niños, servicios complementarios, ya sean públicos o privados son necesarios.

Para que no estén todo el rato viendo tele y desarrollen otras habilidades no tengo hijos

Para complementar lo que aprenden.

Práctico

por necesidad

En los casos que sea necesario, para reforzar y complementar cuando nosotros como padres no podamos hacerlo o bien actividades en las que se necesita la experiencia y especialidad

Porque me interesa que la persona que cuide a mi hija la estimule

Para asegurar las actividades de mis hijos sin tener que dejar o coordinar mis horas de trabajo

Porque me interesa el desarrollo integral de mi hijo

Porque dispongo de tiempo limitado.

Necesario

Por necesidad y comodidad

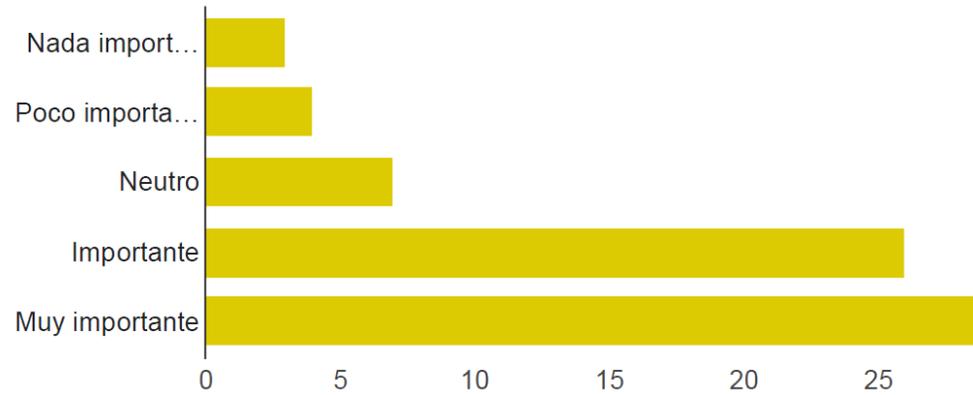
Para aprovechar positivamente el tiempo libre que ellos tienen

para reforzar y apoyar en su formación

Para darles mayor soporte debido al poco tiempo que puedo brindarle yo para actividades que no conozco a profundidad.

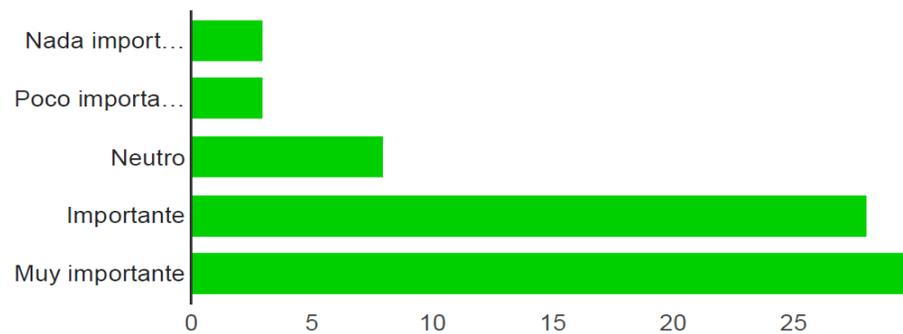
Tiempo

Cámaras en Línea [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes elementos de seguridad en línea?]



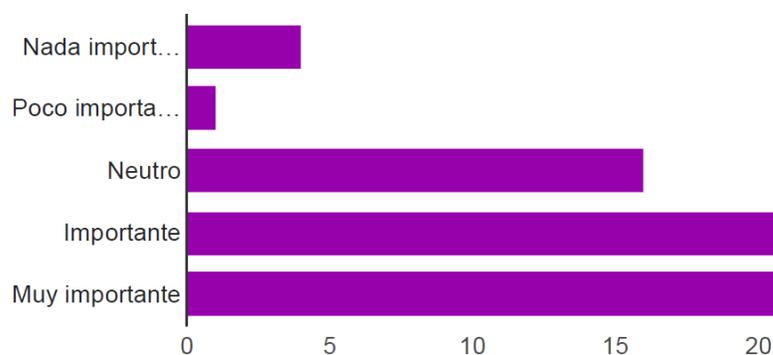
Nada importante	3	4.3%
Poco importante	4	5.8%
Neutro	7	10.1%
Importante	26	37.7%
Muy importante	29	42%

Ubicación de su hijo(a) con GPS en actividades extraprogramaticas [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes elementos de seguridad en línea?]



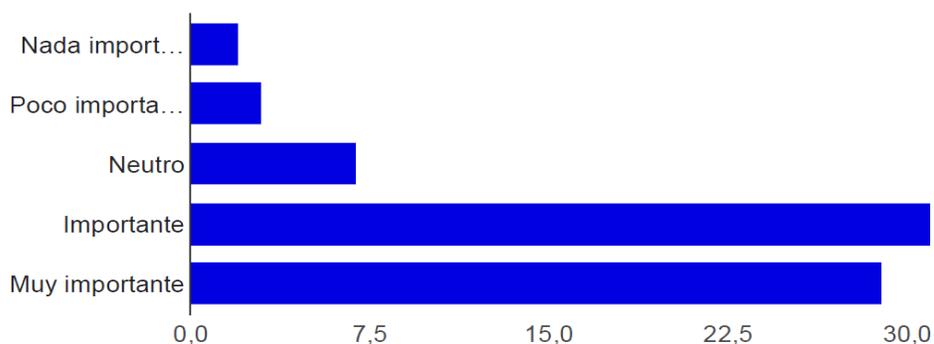
Nada importante	3	4.2%
Poco importante	3	4.2%
Neutro	8	11.1%
Importante	28	38.9%
Muy importante	30	41.7%

Chat en línea con tutor mientras realiza actividades extraprogramáticas [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes elementos de seguridad en línea?]



Nada importante	4	5.7%
Poco importante	1	1.4%
Neutro	16	22.9%
Importante	25	35.7%
Muy importante	24	34.3%

Información en línea de actividades de su hijo [¿Qué tan importante serían para Usted los siguientes elementos de seguridad en línea?]



Nada importante	2	2.8%
Poco importante	3	4.2%
Neutro	7	9.7%
Importante	31	43.1%
Muy importante	29	40.3%

¿Existe algún otro elemento le daría mayor seguridad para el cuidado de su hijo?

No

no

hablar con el mi hijo cuando yo lo requiera

Realizar test psicológico del cuidado de los niños y niñas a todos los funcionarios de la guardería.

No se

examen psicologico periodico a los tutores y cert. antecedentes

reportes de llegada y salidad de las actividades

Fedback de los tutores o reporte al final de cada taller

Saber con anticipación la programación semanal o mensual.

referencias

Certificación de los profesionales, conocimiento de que los profesionales no tienen impedimentos legales para trabajar con niños/as (ver Registro de personas con prohibición para trabajar con menores de edad), infraestructura y espacio; protocolos de seguridad, entre otros.

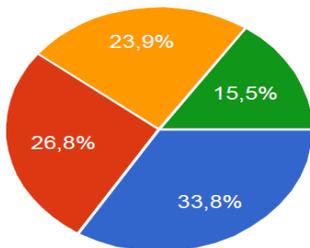
Antecedentes del cuidador

Informe de antecedentes y experiencia

-

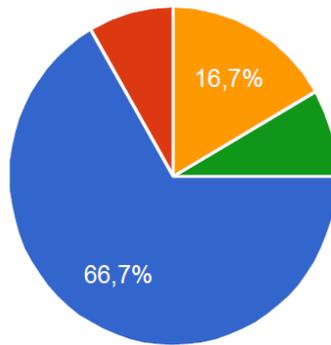
Seguimiento de las actividades que realice y objetivos específicos a mejorar en su desarrollo

¿Con qué frecuencia utilizaría este servicio?



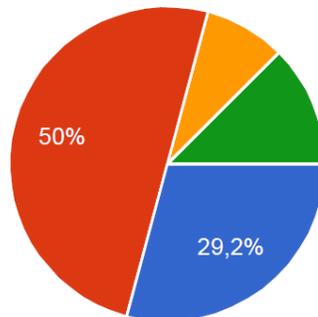
una vez por semana	24	33.3%
tres veces por semana	19	26.4%
todos los días de la semana (lunes a viernes)	17	23.6%
Ocasionalmente	11	15.3%

¿Cuánto pagaría Usted por utilizar este servicio ocasionalmente?



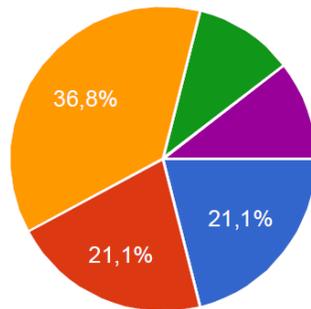
Entre \$15.000 y \$18.000 por evento	8	66.7%
Entre \$18.000 y \$21.000 por evento	1	8.3%
Entre \$21.000 y \$ 25.000 por evento	2	16.7%
Otro	1	8.3%

¿Cuánto pagaría Usted por utilizar este servicio 1 vez a la semana?



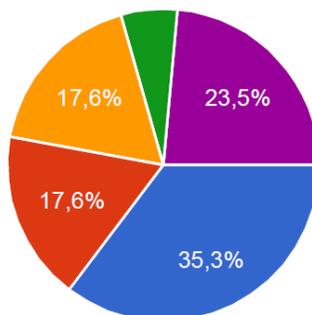
Más de \$70.000 mensual **0** 0%

¿Cuánto pagaría Usted por utilizar este servicio 3 veces a la semana?



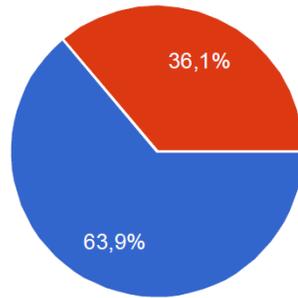
Menos de \$90.000 mensual	4	21.1%
Entre \$90.000 y \$110.000 mensual	4	21.1%
Entre \$110.000 y \$130.000 mensual	7	36.8%
Entre \$130.000 y \$150.000 mensual	2	10.5%
Mas de \$150.000	2	10.5%

¿Cuánto pagaría Usted por utilizar este servicio 5 veces a la semana?



Menos de \$140.000 mensual	6	35.3%
Entre \$140.000 y \$150.000 mensual	3	17.6%
Entre \$150.000 y \$160.000 mensual	3	17.6%
Entre \$160.000 y \$170.000 mensual	1	5.9%
Mas de \$170.000 mensual	4	23.5%

¿Le gustaría participar en un concurso por una inolvidable velada en el Restaurant OSADIA?



SI	46	63.9%
NO	26	36.1%

Número de respuestas diarias

