



“ESTIMULACIÓN TEMPRANA A DOMICILIO”

Parte II

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

**Alumno: Alfredo Figueroa O
Profesor Guía: Eduardo Kohler**

Santiago, Septiembre 2017

1) Contenido	
<i>Resumen ejecutivo</i>	4
I - Oportunidad de negocio.....	5
II - Análisis de la Industria, competidores y clientes	6
III - Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV - Plan de Marketing	8
V – Plan de Operaciones	9
a) Procesos de cara al reclutamiento y selección de profesionales.	9
b) Marketing y ventas	11
c) Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones.....	13
VI – Equipo de Proyecto.....	14
a) Equipo Gestor:	14
b) Estructura Organizacional:.....	14
c) Incentivos y compensaciones.....	14
VII - Plan Financiero.....	15
a) La Inversión	15
b) Flujos	16
VIII - Riesgos Críticos	20
IX - Propuesta Al inversionista	22
X – Conclusión	23
XI – Bibliografía	24
Anexos	26
1) <i>Calculo Mercado potencial</i>	26
2) <i>Tasa de retorno de la inversión en educación durante la vida - Heckman</i>	26
3) <i>Desempeño de jóvenes en examen PISA según asistencia a educación preescolar</i>	27
4) <i>Estudio de presupuesto familiar, Resultados – Sernac, 2012</i>	27
5) <i>Distribución espacial de grupos socioeconómicos del Gran Santiago</i>	27
6) <i>Disponibilidad de tiempo libre según Segmento Socioeconómico</i>	28

7)	<i>Ranking OCDE índice de matrículas de niños de 3 años en educación pre-escolar</i>	28
8)	<i>Postulantes por vacante a colegios de alta demanda</i>	29
9)	<i>Análisis PESTEL</i>	30
10)	<i>Megatendencias de la industria de la educación</i>	31
11)	<i>Artículo sobre procesos de admisión en colegios – Mi hijo no quedó en el colegio</i>	32
12)	<i>Artículo de prensa sobre tasas de natalidad en Chile</i>	32
13)	<i>Tasa de composición familiar y ocupación en el hogar</i>	33
14)	<i>Concentración económica “Estrato Alto” en comunas del Gran Santiago</i>	33
15)	<i>Clasificación del GSE (por tamaño e ingreso autónomo y tamaño del hogar)</i>	33
16)	<i>Distribución de segmentos socioeconómicos</i>	34
17)	<i>Asistencia a colegios particular pagado por segmento socioeconómico</i>	34
18)	<i>Empleabilidad e ingresos (Educ. de párvulos y Téc. asistente en ed. de párvulos)</i>	35
19)	<i>Modelos y costo uniformes educadoras</i>	36
20)	<i>Población estimada Gran Santiago</i>	37
21)	<i>Modelos y costos de materiales publicitarios (tótem, stand, pérgola)</i>	38
22)	<i>Costo materiales, actividades para estimulación</i>	39
23)	<i>Costo instalación stand en parque de municipalidad de Las Condes</i>	40
24)	<i>Costo creación de sociedad y asesoría tributaria con facturación electrónica</i>	40
25)	<i>Resultados de Encuesta</i>	41
26)	<i>Número de vacantes en colegios top de Santiago</i>	42
27)	<i>Costo de aviso destacado en Laborum.com</i>	43
28)	<i>Beta referencial de la industria de negocios y servicios de consumo</i>	43
29)	<i>Tasa Libre riesgo para Chile a 5 años</i>	44
30)	<i>Empleabilidad e ingresos Ed. de Párvulos (universidades top)</i>	45
31)	<i>Niveles de educación parvularia</i>	46

32)	Análisis de la competencia, información disponible.....	46
33)	Análisis de la competencia-atención, calidad de atención.....	46
34)	Escenarios de sensibilidad y rentabilidad.....	47
35)	Canvas	48
36)	Estados de Resultados proyectados.....	48

2) Índice de Tablas

Tabla 12-	Inversión inicial.....	16
Tabla 13 -	Estimación flujo clientes proyectados el primer año	16
Tabla 14 -	Flujo ingresos primer año.....	17
Tabla 15 –	Flujos anuales proyectados	18
Tabla 16 –	Flujos anuales proyectados con cierre a los 5 años.....	18
Tabla 2017 -	Factores críticos internos	21
Tabla 181 -	Factores críticos externos.....	21

3) Índice de ilustraciones

Ilustración 6-	Procesos operacionales clave de CreC.....	9
Ilustración 7 -	Reclutamiento y selección de profesionales.....	9
Ilustración 8 -	Actividades de Marketing.....	12
Ilustración 9 -	Prestación del servicio.....	13
Ilustración 10 -	Equipo Gestor.....	14
Ilustración 11 -	Gráfico de punto de equilibrio	20

Resumen ejecutivo

El plan de negocios que se presenta a continuación pretende indicar la oportunidad de negocio, la industria, ventajas competitivas, estrategia y análisis financiero que permitirían a una empresa de estimulación temprana a domicilio ser rentables en un plazo de 5 años operando con el servicio mencionado en Santiago, particularmente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa y Santiago. Se estima que estas comunas permitirían alcanzar un tamaño de mercado de 4.146 millones de pesos anuales.

El segmento al que apunta crece es a los padres de niños de entre 6 meses y 5 años, del segmento ABC1 que vivan en las comunas antes mencionadas. Las características del servicio hacen relación a una estrategia de nicho con un servicio que debe ser percibido como Premium por parte de los clientes (padres). La estrategia se basa en los recursos y capacidades que ofrecen los emprendedores, particularmente una amplia red de contactos en la industria que permitirían a los emprendedores obtener ventajas competitivas sostenibles.

El estudio de mercado indica que existe una oportunidad de negocio relevante, donde los atributos más valorados por los padres son la flexibilidad y la seguridad que pueda entregar un servicio como el ofrecido. En ese sentido CreC nace como un servicio que se distingue de la competencia entregando atributos que hoy la competencia no tiene y que van en línea con los atributos más valorados por los clientes.

El servicio de CreC será entregado a domicilio por educadoras de párvulo previamente seleccionadas y evaluadas a las cuales se les cobrará un fee, por otro lado las educadoras tendrán acceso a ofrecer sus servicios bajo la marca CreC, accediendo a un mercado que de otra forma no podrían acceder. Finalmente los padres obtienen un servicio confiable y de altísima calidad en la comodidad de sus casas y de ésta forma disponer de tiempo de calidad con sus hijos, delegando la estimulación temprana (el cual es un servicio altamente valorado por el segmento objetivo) a profesionales altamente capacitados bajo la seguridad de que existe un empresa seria tras el profesional que se ha preocupado de seleccionar, calificar y preparar a la profesional para satisfacer a cabalidad las necesidades de los padres.

-

I - Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocios nace al analizar las necesidades de los padres, bajo el contexto y tendencias actuales, dónde la estimulación temprana cobra una importancia relevante y sin embargo los padres no disponen de tiempo para llevar a sus hijos a centros que presten el servicio, y no están dispuestos a dejar a sus hijos con desconocidos en su domicilio para prestar el servicio y por otro lado las necesidades de las educadoras de párvulo, dónde los sueldos son bajos, así también la empleabilidad, lo que deriva en la necesidad de las educadoras de complementar sus rentas prestando servicios a domicilio, ambas perspectivas se explican en mayor detalle en la Parte I.

Lo anterior se ve reforzado por las tendencias del mercado dónde existe mayor conciencia respecto a las bondades de la estimulación temprana, éstas tendencias han sido incrementadas por campañas comunicacionales implementadas por el gobierno como Chile Crece contigo o la superintendencia de educación pre-escolar.

La oportunidad de negocios se concentra en los padres de niños de entre 6 meses y 5 años del segmento ABC1.

El estudio de mercado permitió identificar que existe una necesidad por parte de los padres, y que además valoran el servicio y tienen disposición a pagar por éste, según el estudio de mercado, el 33% de los padres entrevistados está dispuesto a pagar por el servicio, lo cual nos permitió determinar el tamaño de mercado. Las comunas en las que se prestará el servicio son aquellas que concentran el 80% de la población del segmento objetivo y que según la investigación de mercado, tienen una mayor valoración por la estimulación temprana, mayor disposición a pagar y mayor valoración por los atributos a los que CreC orientará sus capacidades y todas sus actividades, éstos son confianza, calidad y flexibilidad. Dando un servicio Premium a través de la web y que permita a los padres evaluar el servicio, conocer a las profesionales y sus evaluaciones, agendar y pagar en línea y pertenecer a una comunicad CreC.

II - Análisis de la Industria, competidores y clientes

La industria en la que se inserta CreC es la industria de empresas complementarias a la educación pre escolar, dado que no existe una definición formal de la industria (no está regulada) nos referiremos a ella como industria complementaria. Al analizar el macro entorno nos percatamos que la industria en Chile no está regulada, y que el país al integrar los países miembros de la OCDE y compararse con ella, debiese tender a atribuir cada vez mayor importancia y en consecuencia destinar mayor cantidad de recursos a la estimulación temprana, mayores detalles se encuentran en “Análisis de macro entorno” de la Parte I.

Si bien la industria es altamente competitiva, principalmente por las bajas barreras de entrada, el alto poder de negociación de los clientes y la existencia (ver análisis Porter extendido en Parte I), las características del mercado y servicio ofrecido entregan importantes oportunidades a los emprendedores que sean capaces de dar a conocer el servicio y posicionarse como una empresa confiable y flexible.

El mercado lo definimos como un mercado relativamente nuevo y con un interesante potencial de crecimiento, por lo cual determinamos que las características de la industria entregan la oportunidad de realizar un negocio lucrativo cuyo principal desafío consiste en conseguir profesionales altamente capacitadas y que éstas mantengan el servicio por medio de CreC atribuyéndole valor al servicio que CreC les ofrece (acceso al mercado) y por otro lado lograr mostrar las bondades del servicio a los padres para que éstos confíen el cuidado y estimulación de sus hijos a los profesionales de CreC.

Respecto al cómo se posiciona CreC respecto a la competencia, la empresa ofrecerá sus servicios a un precio mayor que la competencia, sin embargo, los atributos más valorados por el segmento objetivo serán sustancialmente mejor (en cuanto a la flexibilidad y confiabilidad del servicio). Finalmente el hecho de que el mercado no esté regulado por el estado podría ser un riesgo, las características del servicio que prestará CreC (profesionales titulados, altamente calificados y servicio serio y confiable) podrían suponer una oportunidad para los emprendedores en cuanto la regulación podría transformarse en barrera de entrada para la competencia.

III - Descripción de la empresa y propuesta de valor

La propuesta de valor se fundamenta en un servicio calificado como Premium dado la personalización, confiabilidad y flexibilidad que éste ofrecerá (todos atributos destacados según la investigación de mercado), lo anterior se complementa con una post venta sumamente activa que permita dar la sensación de “Comunidad” a los padres. Dentro de los elementos diferenciadores de CreC respecto a la competencia se encuentran: una página web amigable e intuitiva que permita agendar en línea el servicio viendo los calendarios de las profesionales y permitiendo conocer las fichas y evaluaciones previas de otros clientes, lo cual refuerza la sensación de flexibilidad y confianza de los padres. Por otro lado nuestras profesionales serán previamente evaluadas y contarán con un examen psicológico y un curso de primeros auxilios, lo cual se alinea con el atributo de confianza que buscan los padres, ésta característica es propia de CreC y hoy la competencia no la ofrece, si bien se entiende que es una ventaja imitable por la competencia se estima que permitiría posicionar a la empresa como la primera ofreciendo un servicio de las características planteadas.

Los ingresos de CreC serán dadas por el fee que se les cobrará a las educadoras de párvulo al prestar el servicio con los clientes de CreC y otros ingresos como talleres o cursos. La estructura de costos está dada por las actividades de marketing, el fee de las educadoras, el sueldo del administrador y otros menores.

La propuesta de valor está dada por los atributos antes mencionados entregados bajo una estrategia de diferenciación (mayor detalle de lo anterior se puede obtener en la sección “Descripción de la empresa y propuesta de valor” de la Parte I.

CreC pretende durante los primeros años de funcionamiento posicionarse como el líder en la industria, adicionalmente ésta industria podría ampliarse fácilmente ofreciendo únicos servicios complementarios y asociados al servicio que ofrece CreC como babysitting o clases particulares a otros segmentos etarios.

El servicio será entregado por las educadoras quienes se transportarán al domicilio de los clientes por transporte privado (taxis) cuyo costo ya se encuentra considerado en la tarifa a cobrar.

IV - Plan de Marketing

El plan de marketing de CreC se divide en tres etapas, dónde la primera etapa consiste en desarrollar redes con influenciadores, dando a conocer el servicio que ofrece CreC, sus atributos y la importancia de la estimulación temprana logrando convenios dónde pestos puedan a su vez dar a conocer a la empresa.

En una segunda etapa CreC buscará dar a conocer el servicio y sus características a los clientes (el estudio de mercado determinó que una vez conocido el servicio, éste es altamente valorado) por lo tanto es crucial para el éxito de CreC lograr llegar a los clientes. Esto se hará mediante la realización de actividades y promoción en áreas de afluencia de los clientes (cafés temáticos, parques, centros pediátricos y jardines infantiles), dónde por medio de la realización de talleres gratuitos, se dará a conocer el servicio, para posteriormente generar una venta, de ésta forma CreC formará una masa crítica de clientes a los que atenderá y le permitirá posicionarse como una empresa que otorga un servicio Premium y de alta calidad para luego pasar a una etapa III dónde el objetivo es retener y ampliar la base de cliente mediante un servicio post venta muy activo.

Para lograr esto se ha definido claramente el segmento objetivo según las variables de segmentación tradicionales, dónde lógicamente los clientes serán padres de niños en el rango de edad antes definido, que se encuentren altamente vinculados a la crianza de sus hijos, entiendan la importancia de la estimulación temprana, tengan los ingresos suficientes y no tengan tiempo disponible para poder estimular adecuadamente a sus hijos.

Las características distintivas de CreC (ver explicación de cada una en parte I) son, página web, pre-selección de profesionales, evaluación psicológica de profesionales, preparación de profesionales, calidad del servicio y programas estándar. Todo lo anterior se refuerza por un servicio cercano y de confiable dónde CreC no solo entregará estimulación temprana sino que asesoría en temas de crianza, siendo una red de apoyo a los padres en el difícil proceso de crear niños íntegros y felices. Los objetivos y actividades de marketing están definidas para cada una de las etapas previamente definidas y mayor detalle se encuentra en la Parte I del plan de negocios de CreC.

V – Plan de Operaciones

El plan de operaciones de CreC debe ser analizado en el contexto de la estrategia de crecimiento del negocio y sus opciones de escalabilidad. Dado que CreC no es un negocio que requiera alto capital para iniciar sus actividades, y que el tamaño del negocio es fácilmente escalable (en la medida que existen profesionales dispuestos a trabajar), la estrategia del crecimiento, tamaño, alcance, flujo y plan de desarrollo dependerán principalmente en la capacidad de los emprendedores de acceder a la demanda.

Para lograr lo anterior, y como punto central de las operaciones de CreC debe estar el orientar las actividades para que el servicio sea entregado y percibido como un servicio de alta calidad y confiable.

Las operaciones de CreC se centrarán en 3 procesos operacionales fundamentales para el éxito, estos procesos se orientan a entregar un servicio de la más alta calidad.

Los procesos clave son:

Ilustración 1- Procesos operacionales clave de CreC



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen los subprocesos de cara a cada uno de los procesos clave.

a) Procesos de cara al reclutamiento y selección de profesionales.

El proceso de cara al reclutamiento y selección es clave para las operaciones de CreC, la cantidad de recursos destinado a éstas actividades es variable y depende del tamaño de CreC, por lo anterior.

Ilustración 2 - Reclutamiento y selección de profesionales



Fuente: Elaboración propia

(i) Búsqueda de candidatas.

La búsqueda de candidatas será una de las responsabilidades de la administración de CreC, las necesidades de reclutamiento van en directa relación con la cantidad de clientes que tenga CreC.

En consecuencia y según las estimaciones ¹ cada 5 clientes que tenga CreC se requerirá una nueva profesional.

La búsqueda, se realizará vía avisos web con un aviso destacado en laborum.com particularmente por el grado de penetración que éste portal tiene a nivel nacional. La contratación de publicaciones en éste portal se hace por 2 meses. El aviso se publicará con la remuneración² por hora considerada, opción de capacitación y transporte. El costo de publicación es de \$119.000 pesos por 2 meses de aviso destacado.

(ii) Pre-selección de candidatas

La preselección de candidatas se hará en función del análisis de los CVs recibidos, donde los criterios a considerar serán:

- Universidad de egreso (según criterio definido años de acreditación)
- Años de experiencia (mínimo 1 año de experiencia)
- Instituciones previas (prioridad en instituciones de las comunas foco)

Se llamará a entrevista al doble de candidatas requeridas

De ésta etapa se espera pre-seleccionar a un 60% adicional del número requerido para pasar a la siguiente etapa (es decir que si en la primera campaña de reclutamiento se requieren 5 profesionales, se pre-seleccionarán a 8).

(iii) Examen Psicológico

Como parte de la oferta de valor a los padres, CreC ofrece profesionales que se encuentren evaluadas psicológicamente. La evaluación psicológica es parte de la oferta de valor y elemento diferenciador respecto a competidores, CreC subcontratará este servicio. El costo aproximado de una evaluación psicológica laboral es de \$55.000 pesos (4 test y entrevista)³. El costo de la evaluación será cubierta por CreC.

¹ Supuesto: una parvularia puede atender hasta 10 sesiones semanales (media jornada, 1 hora por sesión y 1 hora de traslado por sesión.

² Según el estudio de mercado, la remuneración por hora a tiempo completo en jardín infantil es de aproximadamente \$3.800 pesos la hora, por otra parte el servicio a domicilio es de entre \$5.000 a \$7.000 pesos la hora.

³ Referencia costo: <http://www.headhunterschile.cl/evaluaciones-psicologicas-laborales/>

De esta entrevista se espera seleccionar a las candidatas que pasarán a la siguiente etapa.

(iv) Preparación de profesionales

La contratación de profesionales ocurre una vez aprobada el examen psicológico, en ésta instancia la profesional pasará por un proceso de inducción de los estándares y procedimientos de servicio de CreC. Al ser un contrato de prestación de servicios, la documentación de los estándares y procedimientos, así como su debida explicación a los profesionales es fundamental para asegurar que el servicio que las profesionales prestan se ajuste a los estándares que CreC ha definido y que son clave en su propuesta de valor. Adicional a la inducción de los estándares y procedimientos, CreC impartirá a sus profesionales un curso de primeros auxilios (costo \$50.000⁴) el cual será externalizado. Este curso es requisito para los profesionales de CreC y es otro de los elementos diferenciadores que se tiene como empresa. El costo de éste será financiado por CreC. Junto con el contrato, se hará entrega del material requerido para la prestación de los servicios con el branding y formatos de CreC, así también las fichas de evaluación de cada sesión que servirá como retroalimentación para CreC.

(i) Captura de disponibilidad e ingreso al sistema

Parte importante de las operaciones consiste en la automatización del agendamiento de las profesionales, para esto es necesario capturar la disponibilidad horaria y así disponer de manera inmediata del nombre y horarios en los cuales se pueden prestar el servicio por parte de una educadora en particular, de ésta forma los padres podrán visualizar en la página web qué educadoras se encuentran libres en qué horario. Adicionalmente será una potente herramienta de gestión para el administrador de CreC.

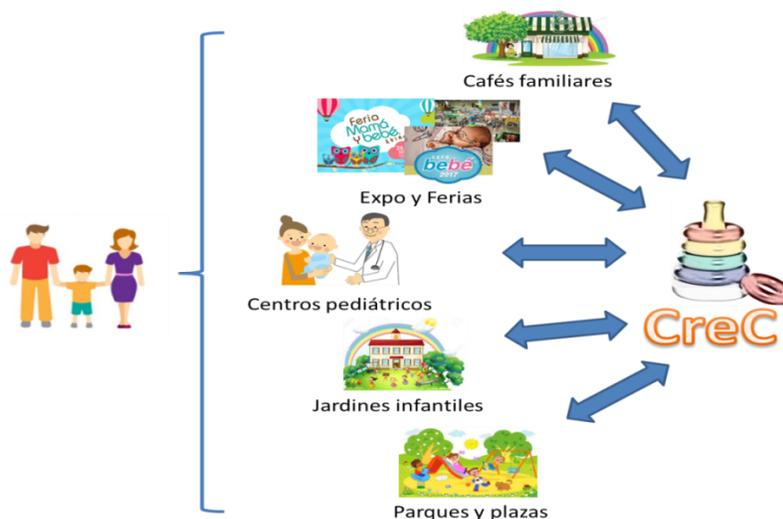
b) Marketing y ventas

Dado que CreC ofrece un servicio, y los ingresos solo se obtienen cuando el servicio se concreta, como emprendedores entendemos que el concretar las ventas es el aspecto clave del negocio y dónde se debe obtener una ventaja competitiva, adicionalmente nuestro estudio de mercado nos ha evidenciado que la competencia no ha sido efectiva en dar a conocer el servicio y su oferta.

⁴ Referencia costo: <http://www.salvaunavida.cl/cursos/curso-de-primeros-auxilios/>

El detalle de las actividades de marketing y ventas se encuentran descritas en la sección “IV Plan de Marketing”. El cómo se operativiza estas actividades se muestra en el siguiente diagrama:

Ilustración 3 - Actividades de Marketing



Fuente: Elaboración propia

El estudio de mercado permitió concluir que la competencia ha sido poco efectiva en dar a conocer el servicio (90% de los encuestados no saben cómo acceder al servicio), sin embargo los padres valoran el servicio y están dispuestos a pagar por esto. Dado lo anterior las actividades de marketing se centran principalmente en dar a conocer el servicio y sus beneficios al cliente, posicionar a CreC dentro de la industria y lograr la primera venta, la cual es clave para mostrar los atributos de CreC y lograr el boca-oido que permitirá sustentar en parte el crecimiento.

Las actividades consideran:

- **Ferias para padres (Expo bebe y feria mama & bebe)**, ambas de alta afluencia de público que se concentra en el segmento de mercado objetivo de CreC.
- **Instalación de stands en plazas y parques** de afluencia de padres del segmento objetivo de CreC
- **Instalación de afiches y distribución de dípticos** en centros pediátricos y jardines infantiles.
- **Instalación de afiches y distribución de dípticos** en jardines infantiles y centros pediátricos

- **Realización de talleres, instalación de afiches y distribución de dípticos en cafés familiares.**

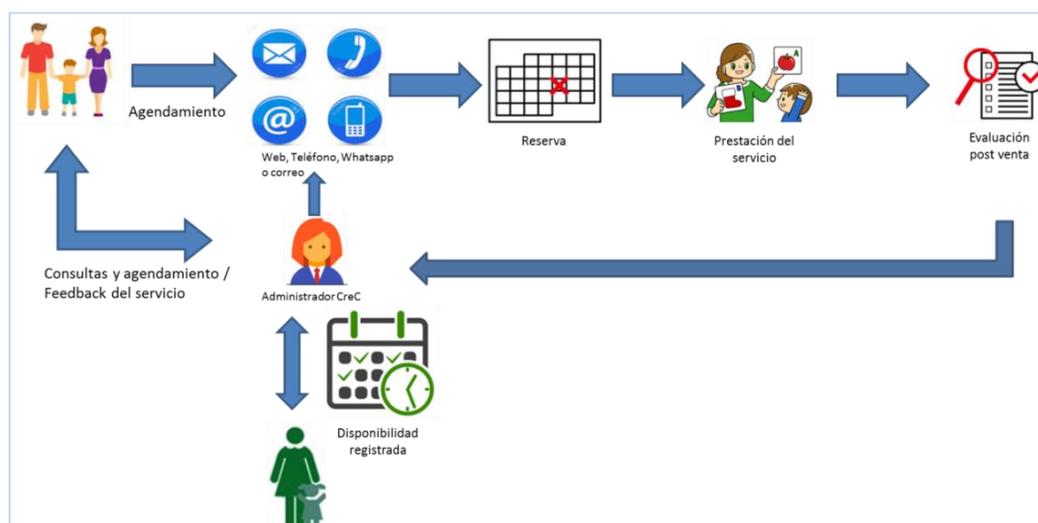
(ii) *Prestación del servicio*

El servicio será prestado por la profesional, quien como se indicó en el modelo de reclutamiento, tendrá un contrato por servicios profesionales, en consecuencia se le pagará una comisión por ventas. No obstante lo anterior, es fundamental para la operación de CreC que el servicio se entregue bajo los estándares definidos, y según el manual de procedimientos que para éste propósito se confeccionará.

Lo anterior asegurará que el servicio se entregue de manera estándar, por medio de una evaluación post-venta la cual será ejecutada (vía web/ mail o telefónica) después de cada sesión.

Como se puede ver en el diagrama, el rol de Administrador de CreC es fundamental en todos los procesos de la operación.

Ilustración 4 - Prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia

c) *Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones*

El tamaño de las operaciones está dado por la capacidad de los emprendedores de aumentar sus ventas, esto debido a que no existen activos fijos que limiten la capacidad de responder a la demanda.

Por otra parte, en función de la demanda y las expectativas de crecimiento se ha estimado las necesidades de contratación, bajo el supuesto que en cada campaña de reclutamiento se contratarán a 5 profesionales, no obstante lo anterior, en caso de que la demanda supere las proyecciones realizadas, las campañas de reclutamiento se podrían realizar con una frecuencia mayor.

VI – Equipo de Proyecto

a) *Equipo Gestor:*

El equipo gestor se compone por los socios de CreC, en éste caso Alfredo Figueroa y Felipe Guerrero.

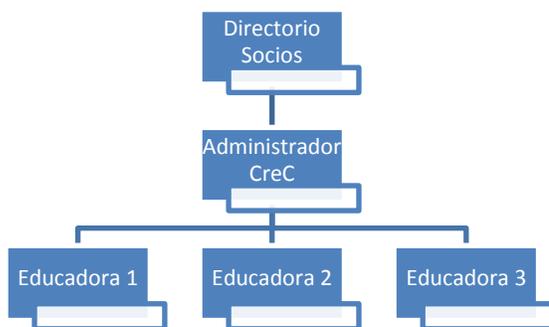
b) *Estructura Organizacional:*

Dadas las características del negocio, la estructura organizacional de CreC en un principio será simple, privilegiando la flexibilidad en función de una demanda difícil de estimar. En consecuencia la contratación de profesionales será por servicios profesionales, pagando una comisión por ventas.

Lo anterior se traduce que sólo habrá un empleado a tiempo completo en CreC (administrador) quien realizará todas las gestiones asociadas al negocio, entre éstos, el reclutamiento, selección, agendamiento, servicio post venta, etc.

El Administrador CreC será controlado por el directorio, el cual se compone por los socios inversionistas de CreC (Alfredo Figueroa y Felipe Guerrero).

Ilustración 5 - Equipo Gestor



Fuente: Elaboración propia

c) *Incentivos y compensaciones*

La remuneración de nuestras colaboradoras se compone de un 40% del costo de servicio que se cancela como comisión por ventas, en éste sentido la renta por hora de nuestras profesionales duplica a lo que paga el mercado.

VII - Plan Financiero

El análisis y evaluación financiera que a continuación se presenta se basa en la estrategia de prestar un servicio Premium, inversiones y gastos necesarios para tener un servicio de la más alta calidad, confiable, y flexible, dado lo anterior y con el fin de estimar correctamente los flujos se considera los resultados obtenidos basados en los datos proporcionados por el estudio de mercado, encuestas, entrevistas y los siguientes supuestos:

- Tiempo por sesión, 1 hora.
- Precio por sesión de \$ 35.000.-
- Sesiones por cliente, 2 veces a la semana.
- Tiempo de traslado de educadora por sesión, 1 hora.
- Costo de traslado de cargo de la empresa, se estima en \$5.000 por sesión.
- Educadora puede atender 10 sesiones semanales. Trabaja media jornada (20 horas semanales). sesión dura 1 hora y se considera 1 hora de traslado por sesión.
- Los flujos permanentes de la empresa sólo vienen de la operación del servicio de estimulación a domicilio.
- Aumento de demanda por factor invierno y postulaciones meses junio, julio, agosto y septiembre.
- Aumento de ventas por participación feria, 30 clientes (2 sesiones semanales), objetivo de participar en este evento.
- Se definen contratos honorarios pagando una comisión por venta del 40% al profesional, dado que no se conoce la demanda, al término del año se evalúa si se cambia condición contractual traspasado el gasto variable a un gasto fijo mediante remuneraciones.
- Pagos por el servicio es efectivo cash o transferencias electrónicas.

a) *La Inversión*

Para la implementación de CreC se requiere una inversión, que será con recursos propios aportados por los Socios (50% cada uno), los cuales se encuentran destinados a cubrir los gastos operacionales, inversión inicial y capital de trabajo.

La inversión se destinará mayoritariamente a actividades de Reclutamiento y selección, desarrollo de página web, y marketing y publicidad (ver Tabla 11 - Presupuesto de marketing).

Tabla 1- Inversión inicial

ITEM	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Legal			
Inicio actividades	\$ 100.000	1	\$ 100.000
sub total			\$ 100.000
RRHH			
Aviso laborum.com (por campaña)	\$ 119.400	1	\$ 119.400
Evaluación psicológica (C/U)	\$ 55.000	8	\$ 440.000
Curso Primeros auxilios (c/u)	\$ 50.000	5	\$ 250.000
Inducción (2 horas) (c/u)	\$ 28.000	5	\$ 140.000
sub total			\$ 949.400
Materiales			
Uniforme (c/u)	\$ 20.000	5	\$ 100.000
Kit materiales Educadora	\$ 20.000	5	\$ 100.000
Equipo-Notebook	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
sub total			\$ 1.200.000
Total			\$ 2.249.400
Publicidad y Marketing			
Google Adwords	\$ 1.800.000	1	\$ 1.800.000
Ads Facebook	\$ 2.160.000	1	\$ 2.160.000
Stand Parques	\$ 2.019.168	1	\$ 2.019.168
Revistas	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Folleteria	\$ 300.000	1	\$ 300.000
Material	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Ficha y Diseño	\$ 600.000	1	\$ 600.000
sub total			\$ 9.079.168
TOTAL			\$ 11.328.568

Fuente: Elaboración propia

b) Flujos

Para determinar los flujos y poder efectuar una evaluación financiera se determina una demanda calculada en base al estudio de mercado, entrevistas y encuestas realizadas, además de considerar la capacidad de atención del emprendimiento, llegando el primer año aún 0,5% del total de clientes dispuestos a contratar el servicio de estimulación temprana a domicilio produciéndose un incremento de la demanda entre los meses de junio a septiembre que corresponde periodos de postulación de colegios y participación en ferias especializadas (anexo 37).

Tabla 2 - Estimación flujo clientes proyectados el primer año

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Cientes	0	5	5	15	20	30	45	45	45	30	20	14	274
sesiones por cliente (x mes)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Sesiones totales (x mes)	0	40	40	120	160	240	360	360	360	240	160	112	2192
sesiones por educadora mes	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
N° educadoras requer.	1	2	2	4	5	7	10	10	10	7	5	4	

Fuente: Elaboración propia

(i) Escenario Base

1) Flujo mensual estimado para el primer año, escenario base:

Tabla 3 - Flujo ingresos primer año

ITEM	Año 0	FLUJOS CAJA ANUAL												TOTAL	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Ingreso Operación	-	1.400.000	1.400.000	1.400.000	4.200.000	5.600.000	8.400.000	12.600.000	12.600.000	12.600.000	8.400.000	8.400.000	5.600.000	3.920.000	76.720.000
Costos Venta	-	560.000	560.000	560.000	1.680.000	2.240.000	3.360.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000	3.360.000	3.360.000	2.240.000	1.568.000	30.688.000
Margen Bruto	-	840.000	840.000	840.000	2.520.000	3.360.000	5.040.000	7.560.000	7.560.000	7.560.000	5.040.000	5.040.000	3.360.000	2.352.000	46.032.000
Gastos personal y remuneraciones	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	8.149.400
Gastode Distribución y Traslado	-	200.000	200.000	200.000	600.000	800.000	1.200.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.200.000	1.200.000	800.000	560.000	10.960.000
Gasto Administrativos	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Gastos Publicidad Marketing (ferias)	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	4.032.000
Otros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000
Total Gastos	986.000	1.186.000	1.186.000	1.586.000	1.786.000	2.186.000	2.186.000	2.786.000	2.786.000	2.786.000	2.186.000	2.186.000	1.786.000	1.546.000	28.441.400
ERITDA	-	986.000	-	346.000	934.000	1.574.000	2.854.000	4.774.000	4.774.000	4.774.000	2.854.000	1.574.000	806.000	17.590.600	
Depreciación (-)	-	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.004
Ut. antes de Impto.	-	944.333	304.333	304.333	975.667	1.615.667	2.895.667	4.815.667	4.815.667	4.815.667	2.895.667	1.615.667	847.667	17.090.596	
Impuesto (25%)	-	-	-	-	243.917	403.917	723.917	1.203.917	1.203.917	1.203.917	723.917	403.917	211.917	4.272.649	
Total despues de Impto	-	944.333	304.333	304.333	731.750	1.211.750	2.171.750	3.611.750	3.611.750	3.611.750	2.171.750	1.211.750	635.750	21.363.245	
Depreciación (+)	-	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.004
Ganancia o Perdida	-	902.666	-	262.666	773.417	1.253.417	2.213.417	3.653.417	3.653.417	3.653.417	2.213.417	1.253.417	677.417	21.863.249	
Inversión	-\$	11.328.568													
Publicidad y marketing	\$	9.079.168													
activo fijo (computador/impresora)	\$	1.000.000													
Materiales educadora	\$	100.000													
uniformes	\$	100.000													
reclutamiento y selección	\$	949.400													
inicio actividad	\$	100.000													
Inversión por Capital de Trabajo	-\$	1.678.000													
Flujo Caja	-\$	11.328.568	-	2.580.666	-	262.666	773.417	1.253.417	2.213.417	2.213.417	792.066	3.653.417	3.653.417	2.213.417	20.185.249

Fuente: Elaboración propia

En los flujos mensuales del primer año 1 se puede apreciar que los primeros meses genera ingresos negativos dado que se está en una etapa de dar a conocer el servicio, bajo estas condiciones al término del primer año y habiendo realizados diferentes actividades de publicidad y marketing el resultado del ejercicio será positivo con una utilidad de M\$ 21.863.- y habiendo invertido en KT por déficit acumulado la suma de \$ 1.678.000.-

2) Flujos anuales proyectados y Flujos anuales proyectados con cierre al 5 año:

De acuerdo a las estimaciones, al 1er año de funcionamiento nuestra empresa ya generara los ingresos necesarios para absorber el 100% de los gastos y recuperar la inversión, para los años siguientes se proyecta un crecimiento del 10% respecto al año anterior en forma anual por el horizonte del proyecto con un VAN de M\$ 73.4 y una TIR del 176,7% (Tabla 15, anexo 37).

Por otro lado, al proyectar flujos con cierre del proyecto al 5 año se recupera capital de trabajo además de la liquidación de los activos logrando finalmente un VAN de M\$ 74,6 y una TIR de 176,9%. (Tabla 16).

Tabla 4 – Flujos anuales proyectados

FLUJOS CAJA NETO						
FLUJO CAJA NETO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$ 21.363.245	\$ 15.344.719	\$ 24.577.044	\$ 31.841.945	\$ 36.955.724
DEPRECIACIÓN		\$ 500.004	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
INVERSIÓN	-\$ 11.328.568	0	0	0	0	0
VARIACIÓN KT		- 1.678.000				
FLUJO NETO EFECTIVO	-\$ 11.328.568	\$ 20.185.249	\$ 15.844.719	\$ 25.077.044	\$ 32.341.945	\$ 37.455.724
VAN	\$ 73.692.802					
TIR	176,73%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 – Flujos anuales proyectados con cierre a los 5 años

FLUJOS CAJA NETOS / ESCENARIO DE CIERRE A 5 AÑOS						
FLUJO CAJA NETO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$ 21.363.245	\$ 15.344.719	\$ 24.577.044	\$ 31.841.945	\$ 36.955.724
DEPRECIACIÓN		\$ 500.004	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
INVERSIÓN	-\$ 11.328.568	0	0	0	0	0
VARIACIÓN KT		- 1.678.000				
DEVOLUCIÓN KT (INVERSIONITAS)						\$ 1.678.000
LIQUIDACIÓN ACTIVOS (computador-impresora)						\$ 100.000
FLUJO NETO EFECTIVO	-\$ 11.328.568	\$ 20.185.249	\$ 15.844.719	\$ 25.077.044	\$ 32.341.945	\$ 39.233.724
VAN	\$ 74.609.224					
TIR	176,90%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 - Capital de trabajo por déficit acumulado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	840.000	840.000	2.520.000	3.360.000	5.040.000	7.560.000	7.560.000	7.560.000	5.040.000	3.360.000	2.352.000
Egresos	986.000	1.186.000	1.186.000	1.586.000	1.786.000	2.186.000	8.435.400	2.786.000	2.786.000	2.186.000	1.786.000	1.546.000
Saldos	- 986.000	- 346.000	- 346.000	934.000	1.574.000	2.854.000	- 875.400	4.774.000	4.774.000	2.854.000	1.574.000	806.000
Saldo Acumulado	- 986.000	- 1.332.000	- 1.678.000	- 744.000	830.000	3.684.000	2.808.600	7.582.600	12.356.600	15.210.600	16.784.600	17.590.600

Fuente: Elaboración propia

(ii) Tasa de Descuento:

La rentabilidad mínima exigida al proyecto es de **14,17%**, recoge las variables de riesgo y económicas para el tipo de negocio, horizonte de tiempo y país, en este caso, para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó:

Tabla 18 - Base de cálculo para tasa de descuento

	Tasa de Descuento : 14,17 %	
Tasa Libre de Riesgo /Rf	3,66%	Banco Central / BCP-5 a Junio 2017
Riesgo de Mercado /Rm	12,50%	Bolsa Comercio Santiago
Beta del Negocio/Busenes & Consumer Service (sin deuda) / B s/d	0,85	Damodaran/ http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls
Premio por Liquidez /PPL	3,00%	Universidad de Chile

$$T_d = R_f + \beta^{s/d} * (R_m - R_f) + PPL$$

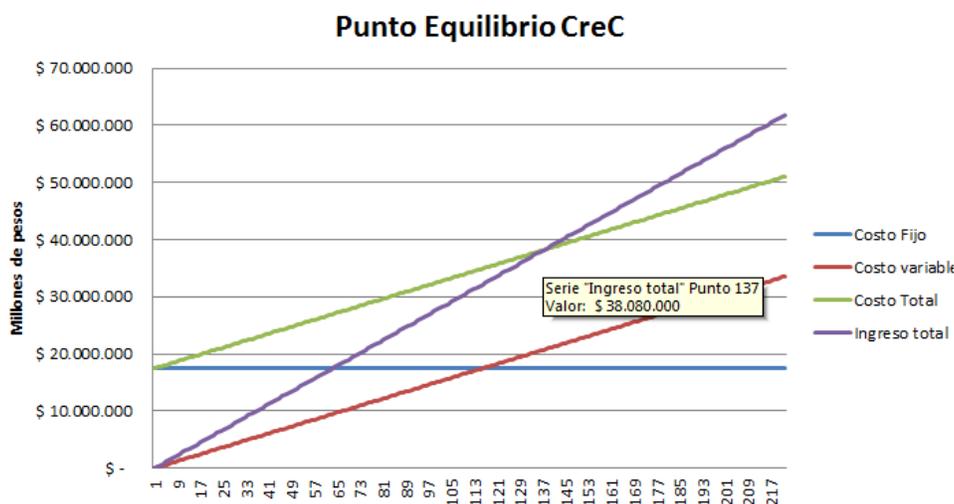
$$14,17\% = 3,66\% + 0,85 * (12,50\% - 3,66\%) + 3,00\%$$

Fuente: Elaboración propia

(iii) Punto de Equilibrio:

Al determinar el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento nos arroja que es necesario atender a 137 clientes, con un valor por sesión de \$ 35.000.- y en base a 2 sesiones semanales, para cubrir los gastos.

Ilustración 6 - Gráfico de punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

(iv) *Sensibilización:*

De acuerdo a los distintos escenarios posibles y a la rentabilidad exigida al proyecto el emprendimiento es rentable ya que el VAN y la TIR nos da la rentabilidad mayor a la mínima esperada con recuperación de la inversión en el primer año, esto considerando un crecimiento en los ingresos del 10% anual y esto principalmente se explica por la baja inversión necesaria (\$) además del ya durante el primer año de ejercicio se espera un ingreso por los servicios dada la demanda proyectada.

Los escenarios de sensibilidad serían los siguientes:

Tabla 19 - Escenarios de sensibilidad

Indicador	Escenario Favorable (Base)	Escenario Neutral	Escenario Desfavorable	Punto Equilibrio
ROI	189%	116%	33%	
VAN	\$ 73.453.099	39.683.771	1.764.985	137
TIR	177%	102%	18%	

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los escenarios planteados se encuentra en el anexo 34 – Escenarios de sensibilidad y rentabilidad. Las variables modificadas son respecto a la demanda y al ingreso (valor del servicio).

VIII - Riesgos Críticos

Se identifican los siguientes riesgos críticos a los cuales la empresa deberá anticiparse, evaluar sus impactos y establecer las acciones de mitigación que permitan construir

capacidades para enfrentar los mismos, siendo bien administrados podrían transformarse en una fuente de ventaja competitiva.

Tabla 206 - Factores críticos internos

Ámbito	Factor Crítico	Riesgo	Plan de Mitigación
I N T E R N O	Personal	Para una empresa de servicios profesionales no contar con ellos (Profesionales) y debidamente capacitados genera un impacto que puede finalmente terminar con el proyecto. La rotación también genera un impacto importante en la calidad de servicio que se ofrece por cuanto se busca una experiencia de primera línea y el "saber como hacerlo" es importante. Al tener profesionales con ingresos por prestación de servicios (contratos a honorarios) y no un contrato con remuneración fija genera una presión para quienes buscan tener una estabilidad mediante ingreso mensual conocidos y seguros.	Tener una política de honorarios atractiva para los profesionales requeridos es fundamental conocer primero cuanto paga el mercado, de esa forma se asigna un valor por sobre la media para mantener una base de profesionales disponibles e interesados en trabajar con nosotros. Se considera que siempre existirá una rotación de profesionales por diversas razones por lo que se diseña un plan de reposición de profesionales cada 6 meses asignando el tiempo y recursos que esta política requiere (reclutamiento, selección y capacitación)
	Capital de Trabajo	No disponer de un flujo mensual es un problema que impacta en la operatividad mensual del negocio, nuestra estrategia de publicidad y marketing considera compromisos económicos que no se pueden eliminar.	Mantener distintas fuentes de financiamientos disponibles de manera de poder enfrentar eventuales déficit. En el proceso de negociación de pago a proveedores buscar las mejores condiciones respecto a facilidades de pago en el tiempo (plazo), sobre todo en los primeros meses de actividad por cuanto se estima ingresos menores dado la reciente introducción en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 71 - Factores críticos externos

Ámbito	Factor Crítico	Riesgo	Plan de Mitigación
E X T E R N O	Económica	La economía esto últimos años ha mostrado señales de deterioro e incertidumbre económica que puede llevar a un estancamiento económico e incluso a una recesión.	Ofrecer diferentes formas y facilidades en los pago de manera de dar alternativas de plazo y canales (efectivo, tarjetas, convenios). Buscar permanentemente convenios con socios estratégicos y complementadores que permitan mantener un flujo constante de clientes en el tiempo.
	Legislación	La legislación está en constante revisión y crítica publica, actualmente estamos en el último año de gobiernos y esto crea presiones electorales sobre el estado y sus dirigentes, demandas ilimitadas de uno u otro sector con el riesgo de que se busque responder a alguna de ellas con modificaciones a la regulación actual o nuevas leyes que virtualmente podrían facilitar o complicar el desempeño de las empresas, como por ejemplo la Reforma Tributaria.	Ante cualquier cambio legislativo siempre hay un proceso que tiene que ver con el debate de los temas, generalmente se ocupa las plataformas de comunicación publicas existentes como periódicos, televisión y redes sociales. Se manifiestan opiniones y tendencias por lo que se puede anticipar los escenarios que eventualmente afectarían a nuestro negocio y por ende nos permite anticipar para poder diseñar el o los planes para afrontar de la mejor manera un eventual impacto.
	Tecnológicos	Nuestro emprendimiento ocupara una plataforma tecnológica, cuyo diseño busca ser innovador y destaque por sobre el de la competencia al entregar información, interactuar con nuestros clientes y ofrecer servicios. La tecnología cada vez es mas fácil de utilizar, se mejora constantemente, es más común y barata. Por lo que el mayor riesgo es invertir fuertemente en una plataforma que en corto plazo sea obsoleta o la competencia mejore al integrar nuevas aplicaciones.	Dado que el riesgo es para todos se estima que la mejor forma de enfrentarlo es: Monitorear periódicamente los avances y nuevos desarrollos con el fin evaluar si es necesario incorporar a nuestro sitio para estar siempre actualizados y/o innovando. Revisión constante de los sitios web de nuestra competencia con el fin de detectar cambios o innovaciones para tomar las acciones que anulen o minimicen su impacto al incorporar estas a nuestro sitio si fuese necesario.

Fuente: Elaboración propia

IX - Propuesta Al inversionista

CreC es un emprendimiento cuya oferta es facilitar el encuentro entre Padres que buscan un servicio de Estimulación Temprana y Educadoras de párvulo que necesitan acceder a un mercado para aumentar sus ingresos por lo que se cobrara un fee. Detectada esta necesidad y luego de efectuar un estudio de mercado se logró identificar que la oferta existente mantienen un muy bajo nivel de conocimiento por parte de potenciales consumidores, además el servicio ofrecido no cumple las expectativas generadas. Los Padres al conocer en detalle los atributos de la Estimulación Temprana valoran significativamente este servicio, del mismo modo también el estudio permite conocer otros atributos valorados como es la *flexibilidad* y *confiabilidad* del servicio.

Con la información obtenida se diseñó la propuesta de valor que nace de los atributos valorados por los Padres dando origen a CreC como empresa de Estimulación Temprana a domicilio cuyo segmento objetivo es el GSE AB-C1a de las comunas del sector oriente de Santiago.

Clave para irrumpir en la industria de empresas complementarias a la educación pre-escolar es la red de contactos que los socios mantienen (Profesionales de Centro Pediátricos) lo que permite un potencial de crecimiento importante, y una fuerte campaña de marketing y publicidad que busca posicionar a CreC como referente en el mercado de la Estimulación Temprana a domicilio.

La inversión inicial es de m\$ 11.500 y cuyo horizonte de recuperación es un años cuyo VAN proyectado es de M\$ 73,4 con una TIR del 176,7% y sensibilizado el proyecto nos da un VAN proyectado M\$ 1,7 y TIR del 18%.

X – Conclusión

La oportunidad de negocios de CreC, según los estudios y análisis de mercado realizado se presenta como una excelente oportunidad de negocio tomando en consideración el mercado actual, las perspectivas de crecimiento y la oportunidad de ampliar el servicio a otros grupos etarios, esto sumado a la disposición a pagar que arrojó el estudio de mercado.

Lo anterior se refuerza al analizar las necesidades tanto de padres como de educadoras lo cual abre una serie de posibilidades para capturar una necesidad no satisfecha en la industria.

El tamaño de mercado de 4.146 millones de pesos anuales y la baja capacidad de la competencia de capturar éste mercado nos indican que con una estrategia adecuada, enfocada en los atributos destacados por los clientes (confiabilidad y flexibilidad) es una oportunidad real y que, analizando la disposición a pagar nos arrojan resultados financieros potenciales atractivos.

Específicamente en el análisis financiero podemos ver que la rentabilidad es positiva, obteniendo flujos positivos a partir del primer año del negocio con una TIR de 176.7% superando con creces la rentabilidad exigida, esto se explica principalmente por el bajo monto de inversión inicial, la cual se encuentra destinada principalmente a reclutamiento de educadoras y actividades de marketing, las cuales son dos actividades clave y factores críticos para el éxito del proyecto evaluado. Por otra parte la estructura de costos es bastante liviana y principalmente variable lo cual permite escalar el negocio de manera sustentable sin mayores des economías de escala.

El financiamiento del proyecto se haría con recursos propios de los emprendedores lo cual elimina el costo financiero permitiendo obtener un VAN positivo y recuperando la inversión inicial dentro del primer año de operación y logrando un VAN de poco mas de 74 millones lo cual se encuentra expresado en el capítulo VII de éste documento.

En conclusión, CreC se presenta como una oportunidad de negocios relevante, no exenta de riesgos pero que, una vez evaluadas las variables que afectan a la industria se presentan como una oportunidad atractiva para el inversionista.

XI – Bibliografía

- Centro de estudios, MINEDUC. (2013, Julio). Impacto de asistir a Educación Parvularia
- ChilescoPIO. (2009). Disponibilidad de tiempo libre según segmento socioeconómico. Santiago: Research Omnicom.
- Critería Research. (2013). Segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar basado en encuesta casen 2013 . Critería research, De Encuestas casen 2011, 2012 y 2013 Base de datos.
- Dirección de Finanzas. Marcelo González A. (2015). Valoración de Empresas: Métodos de Valoración. noviembre 2015, de MBA Santiago Escuela de Postgrado FEN U. Chile Sitio web: <http://pregrado.fen.uchile.cl/Pregrado/DocenciaWeb>.
- Dirección Estratégica de Marketing. Rosales Castillo, Pere. (Febrero 2014). Marketing/Efectivo, más allá de la satisfacción del cliente. MK Marketing + Ventas, n° 188, página 14.
- Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. (2008). Las cinco Fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. noviembre 2015, Harvard Business School Publishing Corporation. Sitio web: http://pregrado.fen.uchile.cl/Pregrado/DocenciaWeb/1220151029las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.
- Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. (noviembre-diciembre 1996). Que es la estrategia?. diciembre 2011, de Harvard Business Review | Diciembre 2011 | hbrl.com Sitio web: [http://pregrado.fen.uchile.cl/Pregrado/DocenciaWeb/Que_es_la_estrategia_version_INCAE\(1\).pdf](http://pregrado.fen.uchile.cl/Pregrado/DocenciaWeb/Que_es_la_estrategia_version_INCAE(1).pdf).
- GFK Admark. (2017). Product of the Year (POY Chile). , de GFK Admark Sitio web: <https://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=404>
- Heckman, J. J. (2006). Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children. Science, 312(June), 1900–1902.
- Invertec y Fundación Chile. (2001). OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA LA INDUSTRIA EDUCATIVA. CORFO - Subgerencia de Programas de Desarrollo
- La Tercera. (2015). El análisis estadístico de la Oede sobre la educación preescolar y escolar en Chile., de La Tercera Sitio web: <http://www.latercera.com/noticia/el-analisis-estadistico-de-la-ocde-sobre-la-educacion-preescolar-y-escolar-en-chile/>
- Mercado y Empresas. Carlos Caceres Sandoval. (2015). Mercados Competitivos. noviembre 2015, de Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Dirección de Postgrado Mercado y Empresa Sitio web: http://pregrado.fen.uchile.cl/Pregrado/DocenciaWeb/Competencia_imperfecta.

- Ministerio de educación. (2010, Agosto). Decreto 315. Santiago
- Ministerio de educación. (2017). Buscador de Empleabilidad e Ingresos. 2017, marzo, de mifuturo.cl Sitio web: <http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera-d-institucion?tecnico=false&cmbtipos=0&cmbinstituciones=0&cmbcarreras=99>
- OECD. (2016). Education at a Glance 2016: OECD Indicators. OECD Publishing, Paris, 2016
- Sandra Vacca. (2016). Ranking de colegios. Abril 2017, de Revista Qué Pasa Sitio web: <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2016/03/ranking-de-colegios-2016.shtml/>
- SERNAC. (2012). Radiografía al presupuesto familiar 2012 en Chile Sitio Web: <http://www.sernac.cl/estudio-radiografia-al-presupuesto-familiar-2012-en-chile>

Anexos

1) Cálculo Mercado potencial

Peso GSE escogido sobre Gran Santiago		Peso GSE escogido en comunas focos		
GSE	%		%	
AB	2	129.894	80	103.915
C1a	5	324.735	64	207.830
Habitantes	Gran Stgo	454.628	n° de habitantes	311.745
Integrantes grupo familiar ABC1		3,7	Familias	84.255
Hijos por familia ABC1		1,9	Hijos	160.085
Disposición a contratar servicio		37%		59.232
Niños GSE AB C1a				
		Comunas foco		59.232
Sesiones semanales		2		118.463
Costo por sesión		35.000		4.146.210.096

Fuente: Elaboración propia

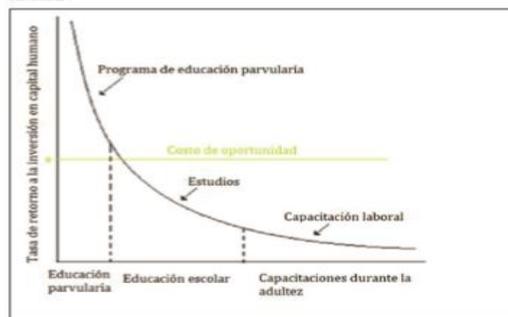
Comunas	Vacantes	Promedio mensualidad
La Reina	284	396.753
Las Condes	1154	367.425
Lo Barnechea	856	436.585
Vitacura	899	397.839
Providencia	679	306.219
Nuñoa	244	281.701
Santiago	120	280.000
Total	4.236	352.360

Postulantes por vacante de 3 a 6 niños/ Promedio 4,5	
	19.062
Disposición a contratar servicio 37%	
	14.106
2 sesiones semanales con un costo de \$ 35.000 c/u	
	493.710.000

Fuente: Elaboración propia

2) Tasa de retorno de la inversión en educación durante la vida - Heckman

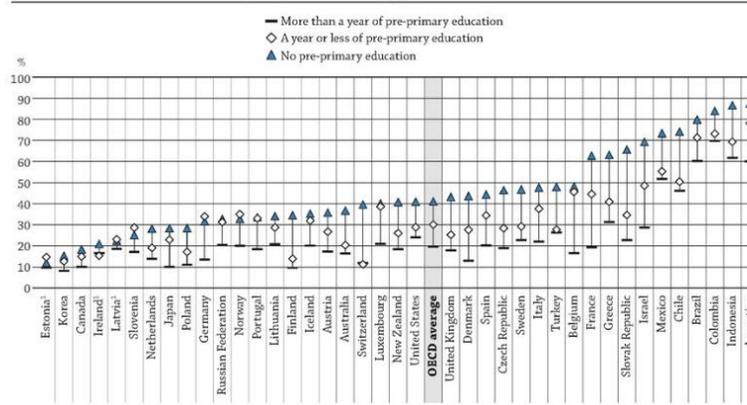
Figura 1: Tasa de retorno de la inversión en educación durante la vida



Fuente: Impacto de asistir a educación parvularia – MINEDUC 2013

3) Desempeño de jóvenes en examen PISA según asistencia a educación preescolar

Figure C2.2. Percentage of low performers in mathematics, by attendance at pre-primary school (2012)
Share of students who are low performers in mathematics

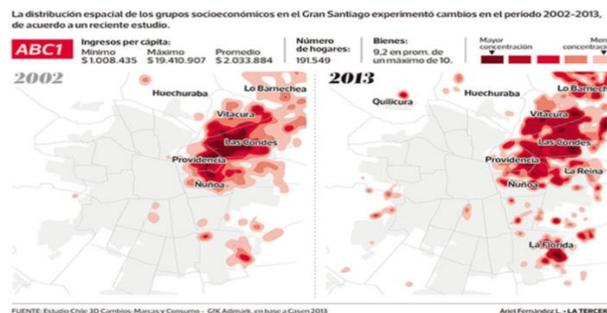


1. Percentage-point differences between the share of low-performing students who had not attended pre-primary school and those who had attended for at least one year are not statistically significant.
 Countries and economies are ranked in ascending order of the percentage of low-performing students who had not attended pre-primary school.
 Source: OECD, *Low-Performing Students: Why They Fall Behind and How To Help Them Succeed*, PISA (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264250246-en>), Figure 2.13. See Annex 3 for notes (www.oecd.org/education/sdr/sdr-at-a-glance-19991487.htm).
 StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933398359>

4) Estudio de presupuesto familiar, Resultados – Sernac, 2012

GSE Alto			GSE Medio			GSE Bajo		
Ranking	Item	% gasto	Ranking	Item	% gasto	Ranking	Item	% gasto
1	Vivienda	16,20%	1	Servicios básicos	15,20%	1	Servicios Básicos	18,90%
2	Educación	14,50%	2	Vivienda	13,40%	2	Alimentación	17,70%
3	Servicios básicos	12,10%	3	Alimentación	12,90%	3	Transporte	13,10%
4	Transporte	11,00%	4	Salud	11,10%	4	Telecomunicaciones	11,10%
5	Otros	10,70%	5	Telecomunicaciones	10,70%	5	Vivienda	8,60%
6	Telecomunicaciones	9,20%	6	Transporte	10,20%	6	Otros	7,60%
7	Alimentación	8,90%	7	Educación	7,60%	7	Vestuario y Calzado	6,70%
8	Salud	7,90%	8	Otros	7,60%	8	Aseo Personal y del Hogar	5,20%
9	Vestuario y calzado	3,60%	9	Vestuario y calzado	4,50%	9	Salud	4,60%
10	Recreación y cultura	2,50%	10	Aseo Personal y del hogar	3,70%	10	Educación	3,50%
11	Aseo Personal y del hogar	2,10%	11	Recreación y cultura	1,60%	11	Artículos de belleza	1,50%
12	Artículos de belleza	1,40%	12	Artículos de belleza	1,40%	12	Recreación y cultura	1,40%

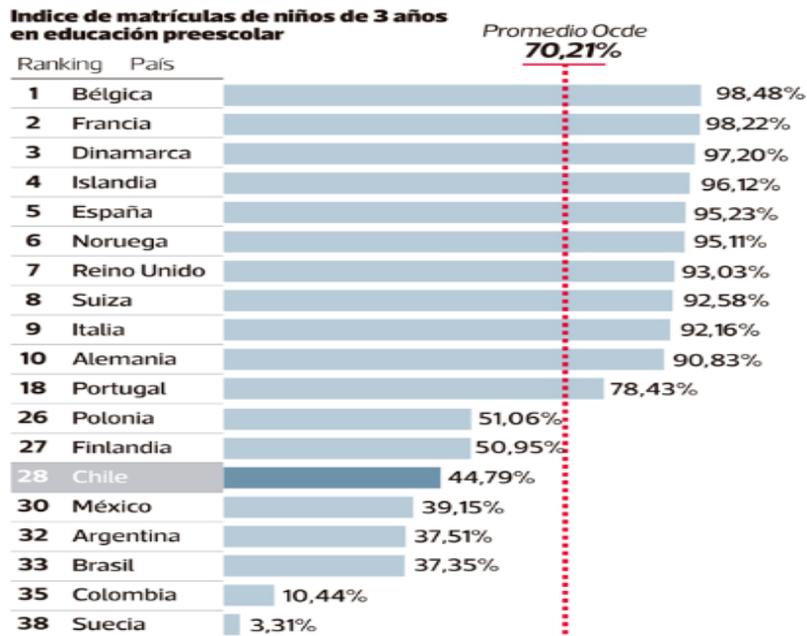
5) Distribución espacial de grupos socioeconómicos del Gran Santiago



6) Disponibilidad de tiempo libre según Segmento Socioeconómico



7) Ranking OCDE índice de matrículas de niños de 3 años en educación pre-escolar



Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/el-analisis-estadistico-de-la-ocde-sobre-la-educacion-preescolar-y-escolar-en-chile/>

8) Postulantes por vacante a colegios de alta demanda

Hasta \$4,6 millones cuesta entrar a un colegio particular de Santiago, y no hay derecho a retracto si los padres se desisten

domingo, 08 de mayo de 2016

Bernardita Aguirre Pascal
El Mercurio

Como no todos los colegios dan el resultado de los exámenes de admisión en la misma fecha, hay papás que pagan una matrícula para reservar el cupo en el primer colegio que acepta a su hijo. Y si luego se desisten, pues el niño es seleccionado en otro establecimiento que era su prioridad, no hay seguridad de que le reembolsen el dinero pagado la primera vez.

"Te dicen que tienes tres días para pagar la cuota de incorporación y la matrícula. Si no, se entiende que rechazas el cupo, y la lista corre", cuenta Paula, una ingeniera comercial de 35 años que con hijos mellizos se enfrentó en 2014 al proceso de matrículas. El año 2013 había postulado a sus niños a tres colegios, y en ninguno quedaron. Al año siguiente postuló a varios esperando que con la madurez de sus hijos y la mayor cantidad de opciones esta vez sí pudieran entrar a prekínder.

Cada año entre marzo y mayo los padres de niños de entre tres y cuatro años se enfrentan a una dura competencia por entrar a colegios particulares pagados. **Es que en estos colegios es tan alta la demanda, que hay entre tres y seis niños por un cupo disponible para familias nuevas** (que no tienen otros hijos en el colegio).

Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=249953>

9) Análisis PESTEL

Análisis PESTEL	
Político	La educación parvularia en Chile se organiza a nivel gubernamental alrededor de tres instituciones (JUNJI, fundación INTEGRAL y Unidad de Educación Parvularia (UEP) del MINEDUC. Las dos primeras centralizan su atención en niños de 0 a 4 años y la última a los niveles de transición. El gobierno se encuentra entregando un foco especial a éste nivel educacional, evidencia de ello es la creación del programa “Chile Crece Contigo” o la creación de la Subsecretaría de educación parvularia el año 2015, esto implica una generación de conciencia en la población de la importancia de la estimulación temprana en el desarrollo académico, psicológico y social de los menores.
Económico	En los últimos años Chile ha presentado un crecimiento sostenido a nivel económico, más que duplicando su PIB per cápita desde el año 2000 (USD 5.229) al 2015 (USD 13.416) ⁵ . No obstante lo anterior, el gasto en educación parvularia por adulto en Chile es de USD 4.599 anuales v/s USD 7.866 en promedio de la OCDE ⁶ . Chile es el país con menor gasto anual de todos los países OCDE de los que se tenga información.
Social	En Chile, el 70% de los padres admite dedicar más tiempo al trabajo que a sus familias ⁷ , por otro lado el nivel de cobertura de la educación preescolar es sustancialmente menor al de países OCDE para niños de 3 años 50% en Chile vs 78% promedio OCDE ⁹ . La integración de la mujer al mundo laboral ha influenciado el aumento de la cobertura preescolar, adicionalmente la competitividad en las matriculas de colegios ha implicado una presión mayor a los padres por preparar adecuadamente a sus hijos desde una edad temprana.
Tecnológico	Chile es uno de los países con mayor nivel de acceso a internet en Latinoamérica (a noviembre de 2016 el 84% de los chilenos tiene acceso a internet ⁸ con un 236% de crecimiento en las conexiones móviles (4G). Lo anterior supone un potencial enorme de desarrollo de aplicaciones en líneas para acceder a distintos servicios. Adicionalmente
Ecológico	Cada vez es mayor la conciencia ecológica, desde la infancia se inculca la importancia de cuidar el medio ambiente.
Legal	No existe regulación a la prestación de servicios complementarios de a la educación y no se encuentran intenciones o proyectos de ley en ese sentido.

⁵ Fuente Banco Mundial (datos.bancomundial.org)

⁶ Análisis de indicadores educativos de Chile y la OCDE en el contexto de la Reforma Educacional – MINEDUC (2015)

⁷ Estudio Trabajando.com (Junio 2012)

⁸ Informe trimestral de penetración a internet – Ministerio de transporte y telecomunicaciones (Nov 2016)

10) Megatendencias de la industria de la educación

“A nivel mundial se han identificado cinco megatendencias que se espera contribuyan a promover un vigoroso crecimiento de la industria educacional en el futuro.

- **Presión demográfica:** más niños entre 0 y 5 años de edad necesitarán ser atendidos en jardines infantiles, al aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral y confirmarse que la etapa de preparación preescolar es vital para el éxito en la escuela. Más niños y jóvenes ingresarán y permanecerán en los niveles K-12 a medida que se universalice la exigencia mínima de 12 años de escolarización y disminuya la deserción. Más jóvenes se formarán a nivel postsecundario por necesidades de mercado laboral y por simple aumento de los egresados de la educación secundaria. Más adultos y viejos necesitarán o elegirán cursar estudios a lo largo de la vida con fines utilitarios o de recreación. Aumentará continuamente la inversión de las empresas en capacitación de su personal.

- **Economía basada en conocimientos:** las inversiones en capital humano seguirán aumentando en la misma medida que las economías demanden nuevas y más sofisticadas destrezas y competencias, que el premio salarial a la educación postsecundaria se incremente, que se extienda la necesidad de aprender a lo largo de la vida, y que los países se vean forzados a competir en la arena global los términos de su productividad y capacidad de generar valor agregado.

- **Revolución tecnológica:** la forma de organizar y distribuir la educación cambiará con el uso de las nuevas TIC. Se extenderán las modalidades de educación a distancia y de aprendizaje distribuido. La demanda por contenidos multimedia adaptados a las condiciones nacionales se desarrollará fuertemente. Aprender a usar las nuevas tecnologías será parte fundamental del proceso educacional y requisito de ingreso para, y movilidad entre, un número cada vez mayor de ocupaciones.

- **Globalización:** se multiplicarán las oportunidades para la provisión transnacional de programas y servicios de enseñanza, particularmente a través de Internet. Aumentará la necesidad de servicios de información y acreditación de instituciones y programas educacionales. La movilidad del personal más altamente calificado se incrementará. Surgirán proveedores globales de productos y servicios educacionales. Habrá una competencia por establecer nuevas marcas en el mercado global de la educación a distancia.

Privatización: continuará la tendencia a incorporar a los privados en la provisión educacional y en la gestión de establecimientos, primero que todo en la enseñanza superior y preescolar, luego en los niveles intermedios. A medida que las familias aumenten su ingreso –sobre todo en los países en vías de desarrollo– crecerá también su inversión en programas, bienes y servicios educacionales. Incluso el sistema educacional público, bajo la creciente presión por resultados, continuará externalizando servicios o contratándolos en el mercado.

Fuente: Oportunidades de Desarrollo para la Industria Educativa en Chile – Corfo (2001)

11) Artículo sobre procesos de admisión en colegios – Mi hijo no quedó en el colegio

Inicio [Noticias de Familia • 2012](#) Junio "Mi hijo no quedó en el colegio": Así viven los padres este proceso "Mi hijo no quedó en el colegio": Así viven los padres este proceso

Me gusta Facebook: [Tweet](#)



Para las clases medias altas y altas, sobre todo el nivel socioeconómico C2, la elección del colegio es una de las decisiones más determinantes en relación a la crianza de sus hijos. Este estrato social, más que otros segmentos, dedica más energía y recursos en la búsqueda. Así lo asegura el recién publicado proyecto Conicyt *Los padres y la selección de colegios: estrategias familiares, segregación y políticas escolares en la educación primaria chilena y finlandesa*.

Los investigadores de la Universidad Católica a cargo del estudio, Alejandro Carrasco y Carolina Flores, encuestaron a alrededor de 800 padres que se enfrentaban por primera vez a la búsqueda de colegios para que sus hijos iniciaran la etapa escolar. "Sobre todo para la clase media alta, como la C2, la elección de colegio es un mecanismo para mantener y transmitir ventajas en términos de posición social a los hijos. La educación no sólo consiste en la entrega de una formación académica, sino que también en la activación de redes sociales futuras y perdurables que, en un contexto como la sociedad chilena, resultan muy relevantes", dice Carrasco.

En esos términos, han visto que los grupos de clase media-alta y alta son los que están mayoritariamente de acuerdo con que los colegios tengan el derecho de seleccionar a los niños que, por alguna razón, les parezcan más adecuados (aun cuando sus hijos podrían no quedar seleccionados. Según la mirada del sociólogo, esto es porque de esta manera a los padres les da garantías y apoyan el hecho de que el colegio esté escogiendo el tipo de familias con quienes quieren vincularse y con quienes, por lo mismo, se desarrollarán sus hijos.

Por todo lo que implica la elección del colegio, para muchos el proceso no es grato. Por ejemplo, casi la mitad de los padres del grupo socioeconómico ABC1 reconoce que este periodo ha sido muy estresante, algo que en el grupo C3, por ejemplo, sólo lo afirma el 37% de los encuestados. Al mismo tiempo, el ABC1 son los que se sientían más inseguros sobre el proceso: tenían menos certezas de si sus hijos quedarían en los colegios que ellos querían. "Las clases medias altas, en términos de integración socioeconómica, viven en un mundo de relativas certezas, más que las otras clases. Sin embargo, crecientemente, la búsqueda de colegio ha devenido un componente de inseguridad sobre su propia posición. Cada vez hay menos certezas de que un hijo pueda ser aceptado y eso los estresa porque su identidad y proyecto familiar está en juego. El proceso constituye un deber de la familia, cuyo fracaso puede tener repercusiones de largo plazo", concluye Carrasco.

Fuente: <http://centrodelafamilia.uc.cl/201206072470/junio/qmi-hijo-no-quedo-en-el-colegio-q-asi-viven-los-padres-este-proceso.html>

12) Artículo de prensa sobre tasas de natalidad en Chile

Informe revela consecuencias en la economía chilena por las bajas tasas de natalidad

Chile está entre los países en riesgo, según estudio realizado en 29 países, con la colaboración del ICF.

¿Qué tienen que ver el matrimonio y la fertilidad con la economía? es la pregunta que se plantea *The Sustainable Demographic Dividend* (SDD), una investigación internacional, elaborada con la colaboración de investigadores del Instituto de Ciencias de la Familia de la Universidad de los Andes (ICF), The National Marriage Project, The Social Trends Institute, (USA), The Institute of Marriage and Family (Canada) y un grupo de universidades extranjeras. En él se analizaron las tendencias que 29 países siguen respecto a la familia y las consecuencias económicas de la baja en las tasas de natalidad.

De acuerdo a los datos analizados, Chile se aleja de sus pares de la región y se acerca más a Europa en lo que se refiere a los niveles de natalidad, que están por debajo de la tasa de reposición.

Con 1.9 hijos por mujer, la sociedad chilena no alcanza a tener el mínimo de hijos necesarios (2.1) para mantener en el tiempo su población activa, lo que empeorará la calidad de vida de las generaciones futuras.



El recuadro muestra la abrupta caída que ha vivido la tasa de natalidad en Chile y proyecta cómo evolucionaría la tasa total de fertilidad en tres diferentes escenarios hacia 2025.

Fuente: <http://www.uandes.cl/instituto-ciencias-de-la-familia/baja-tasa-de-natalidad-en-chile.html>

13) Tasa de composición familiar y ocupación en el hogar

TASA OCUPACIÓN EN EL HOGAR

INDICADOR	TOTAL PAÍS	ABC1	C2	C3	D	E
Nº integrantes del hogar	3,7	3,7	4,0	4,0	3,6	3,3
Nº de personas que trabajan	1,4	1,8	1,8	1,7	1,4	1,1
Tasa ocupación promedio en hogar	41 %	50 %	50 %	44 %	40 %	34 %

Fuente: <http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2014/07/INFORME-SOCIOECONOMICO.pdf>

14) Concentración económica “Estrato Alto” en comunas del Gran Santiago

Concentración (% columna)	GSE											Tendencia de la comuna (alto-medio-bajo)	Tipicidad de la comuna
	71	77	73	89	59	67	63	77	87	95	A		
	E2	E1	D	C3	C2	C1b	C1a	B2	B1	A			
Vitacura	-	-	-	-	-	2	5	9	14	13	31	81	
Providencia	-	-	-	-	-	5	11	17	18	12	27	78	
Las Condes	-	-	-	-	-	10	19	24	35	44	24	72	
Nuñoa	-	-	-	-	-	5	11	10	9	4	18	60	
La Reina	-	-	-	-	2	3	4	6	4	5	16	73	
Santiago	-	-	-	-	-	7	7	8	4	7	10	48	
Lo Barnechea	-	-	-	-	2	2	3	3	5	9	9	57	

Base: 24893 Hogares del Gran Santiago de las encuestas CASEN 2009-2011-2013

Segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar basado en encuesta casen 2013 (CriteriaResearch 2013)

15) Clasificación del GSE (por tamaño e ingreso autónomo y tamaño del hogar)

	LÍMITES DE INGRESO AUTÓNOMO FAMILIAR MENSUAL (EN MILES DE \$) SEGÚN TAMAÑO DEL HOGAR					
	1 miembro	2 miembros	3 miembros	4 miembros	5 miembros	6 miembros
E2	0 – 34.000	0 – 77.000	0 – 132.000	0 – 166.000	0 – 199.000	0 – 229.000
E1	35.000 – 66.000	78.000 – 134.000	133.000 – 212.000	167.000 – 276.000	200.000 – 325.000	230.000 – 382.000
D	67.000 – 134.000	135.000 – 252.000	213.000 – 382.000	277.000 – 479.000	326.000 – 572.000	383.000 – 661.000
C3	135.000 – 258.000	253.000 – 463.000	383.000 – 663.000	480.000 – 830.000	573.000 – 984.000	662.000 – 1.124.000
C2	259.000 – 460.000	464.000 – 824.000	664.000 – 1.115.000	831.000 – 1.384.000	985.000 – 1.650.000	1.125.000 – 1.750.000
C1b	461.000 – 807.000	825.000 – 1.404.000	1.116.000 – 1.926.000	1.385.000 – 2.311.000	1.651.000 – 2.717.000	1.751.000 – 3.005.000
C1a	808.000 – 1.414.000	1.405.000 – 2.350.000	1.927.000 – 3.234.000	2.312.000 – 3.960.000	2.718.000 – 4.656.000	3.006.000 – 5.428.000
B2	1.415.000 – 2.368.000	2.351.000 – 3.763.000	3.235.000 – 5.303.000	3.961.000 – 6.260.000	4.657.000 – 7.486.000	5.429.000 – 8.453.000
B1	2.369.000 – 3.869.000	3.764.000 – 6.486.000	5.304.000 – 8.664.000	6.261.000 – 9.682.000	7.487.000 – 11.843.000	8.454.000 – 13.858.000
A	> 3.869.000	> 6.486.000	> 8.664.000	> 9.682.000	> 11.843.000	> 13.858.000

Segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar basado en encuesta casen 2013 (CriteriaResearch 2013)

16) Distribución de segmentos socioeconómicos



Fuente: <http://comunicaciones.udd.cl/files/2015/04/Presentaci%C3%B3n-Grupos-Socioecon%C3%B3micos-y-Clase-Media.pdf>

17) Asistencia a colegios particular pagado por segmento socioeconómico

COLEGIO HIJOS (PRINCIPALMENTE DISCRIMINADOR ABC1)

TIPO DE COLEGIO AL QUE ASISTEN LOS HIJOS SEGÚN GSE

	ABC1	C2	C3	D	E	TOTAL PAÍS
Municipal	3 %	19 %	37 %	59 %	69 %	49 %
Particular subvencionado	32 %	74 %	57 %	39 %	29 %	45 %
Particular pagado	65 %	8 %	6 %	2 %	2 %	6 %

Asistencia colegio particular pagado en el ABC1

GRAN SANTIAGO 73%

RESTO DEL PAÍS 50%

Fuente: <http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2014/07/INFORME-SOCIOECONOMICO.pdf>

18) Empleabilidad e ingresos (Educ. de párvulos y Téc. asistente en ed. de párvulos)

Buscador de Empleabilidad e Ingresos (Mifuturo.cl)								
Institución	Acreditación de la Institución	Carrera	% alumnos de Establecimientos Subvencionados	Deserción de 1 ^{er} año	Duración real (semestres)	Empleabilidad al 1 ^{er} año	Ingreso promedio al 4 ^o año	Arancel Anual 2015
Universidad de Las Américas	No	Educación Parvularia Educación Parvularia	94,60%	33,30%	10,3	67,70%	De \$400 mil a \$500 mil	\$ 1.924.415
Universidad de Tarapacá	5 años	Parvularia	97,70%	6,90%	11,4	72,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.305.000
	No	Pedagogía en Educación Parvularia Educación Parvularia	0,00%	s/i	9,5	72,60%	De \$500 mil a \$600 mil	\$
Universidad del Mar	No	Educación Parvularia Educación Parvularia Educación Parvularia	95,50%	30,00%	8,8	74,70%	s/i	\$ 1.571.667
Universidad Pedro de Valdivia	4 años	Educación Parvularia	84,40%	16,70%	s/i	76,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.528.450
Universidad San Sebastián	5 años		95,50%	s/i	s/i	78,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.361.000
Universidad de Valparaíso	6 años	Educación Parvularia Educación de Párvulos	95,90%	19,40%	12,3	79,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.700.000
Universidad de Concepción		Educación Parvularia						
Universidad Católica	4 años	Educación Parvularia	90,10%	s/i	s/i	79,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.361.300
Cardenal Raúl Silva Henríquez	3 años		99,20%	s/i	s/i	79,60%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.689.868
Universidad Arturo Prat	4 años	Educación Parvularia	94,90%	19,40%	9,7	79,70%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.990.000
Universidad Católica de la Santísima Concepción	6 años		78,60%	10,70%	9,8	81,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.036.000
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	4 años	Pedagogía en Educación Parvularia	98,20%	s/i	12,2	81,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.045.267
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	4 años	Educación Parvularia Educación Parvularia Educación Parvularia	95,00%	14,30%	11,4	82,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.998.000
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	3 años	Pedagogía en Educación Parvularia	95,20%	s/i	10,3	82,50%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.692.033
	4 años	Educación Parvularia	72,40%	17,30%	10,5	83,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.457.961
	No	Educación Parvularia	0,00%	s/i	s/i	83,30%	s/i	\$
Universidad Santo Tomás	No	Pedagogía en Educación Parvularia	94,00%	s/i	11,2	83,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.312.000
Universidad Andrés Bello	4 años	Pedagogía en Educación Parvularia	87,90%	s/i	11,7	84,10%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.116.000
Universidad de Aconcagua		Pedagogía en Educación Parvularia Educación Parvularia Mención	88,20%	21,60%	s/i	84,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.310.000
Universidad UCINF	2 años	Pedagogía en Educación Parvularia Pedagogía en Educación Parvularia	0,00%	s/i	s/i	84,40%	s/i	\$
Universidad de Antofagasta	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	98,10%	8,70%	9,9	86,50%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.908.394
Universidad Central de Chile	4 años	Educación Parvularia	100,00%	s/i	10,5	87,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.714.000
Universidad del Pacífico	5 años	Educación de Párvulos Educación de Párvulos Pedagogía en Educación Parvularia	97,40%	7,10%	9,3	87,90%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.060.000
Universidad Autónoma de Chile	No		91,70%	59,40%	s/i	88,50%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.615.000
Universidad de La Serena	7 años		53,90%	8,60%	11,5	88,90%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.865.000
Universidad Católica del Maule	5 años		98,60%	8,10%	9,4	90,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.883.600
Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS	3 años		99,00%	s/i	s/i	91,40%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.787.000
Pontificia Universidad Católica de Chile	5 años		8,80%	5,10%	s/i	91,90%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 3.442.082
	3 años		97,90%	s/i	10,6	92,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.128.000
Universidad del Bío-Bío	5 años		65,00%	10,30%	s/i	93,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.597.000

19) Modelos y costo uniformes educadoras

 <p>www.carovestuario.cl</p> <p>(5 DÍAS HÁBILES) VECCA ML BUHOS</p> <p>\$25,990</p> <p>*****</p>	 <p>www.carovestuario.cl</p> <p>DELANTAL EDUCADORA BOTÓN CRUZADO CON BLANCO LÁPICES ABC</p> <p>\$22,990</p> <p>*****</p>	 <p>www.carovestuario.cl</p> <p>DELANTAL EDUCADORA DE PARVULO BC VERDE CON VERDE LIMÓN LÁPICES 123</p> <p>\$22,990</p> <p>*****</p>
 <p>www.carovestuario.cl</p> <p>DELANTAL VERDE BOTELLA BOTÓN RECTO</p> <p>\$22,990</p>	 <p>www.carovestuario.cl</p> <p>VECCAM JIRAFAS</p> <p>\$24,990</p>	 <p>www.carovestuario.cl</p> <p>VECHBL ABC LIBELULAS</p> <p>\$22,990</p>

Fuente: www.carovestuario.cl/

20) Población estimada Gran Santiago

POBLACIÓN ESTIMADA AL 30 DE JUNIO POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN COMUNAS							
EVOLUCIÓN DE ALGUNOS INDICADORES DEMOGRÁFICOS 2002-2020							
SUBDEPARTAMENTO DE DEMOGRAFÍA Y VITALES							
Nombre de la Comuna	Código de la Comuna	Indicadores	Años				
			2016	2017	2018	2019	2020
Santiago	13101	Total	372330	386471	400869	415398	430114
Cerrillos	13102	Total	86240	87114	87958	88765	89544
Cerro Navia	13103	Total	158506	158641	158723	158729	158670
Conchalí	13104	Total	141185	141225	141206	141129	140988
El Bosque	13105	Total	194555	195106	195555	195909	196166
Estación Centr	13106	Total	145749	146477	147153	147798	148400
Huechuraba	13107	Total	97470	99019	100554	102062	103549
Independencia	13108	Total	84354	85638	86929	88209	89493
La Cisterna	13109	Total	92831	93057	93231	93377	93480
La Florida	13110	Total	389392	389846	390164	390353	390403
La Granja	13111	Total	143558	143819	144025	144176	144260
La Pintana	13112	Total	213702	214663	215543	216330	217034
La Reina	13113	Total	101614	101641	101627	101589	101518
Las Condes	13114	Total	285140	286735	288228	289616	290869
Lo Barnechea	13115	Total	106187	108470	110742	113037	115313
Lo Espejo	13116	Total	120145	120218	120247	120230	120148
Lo Prado	13117	Total	113146	113370	113539	113669	113748
Macul	13118	Total	124492	124905	125273	125596	125855
Maipú	13119	Total	554548	559123	563499	567675	571632
Ñuñoa	13120	Total	225109	229434	233739	238014	242287
Pedro Aguirre	13121	Total	122462	122579	122636	122641	122600
Peñalolen	13122	Total	243847	244800	245621	246310	246871
Providencia	13123	Total	149165	150742	152268	153748	155166
Pudahuel	13124	Total	235629	237938	240165	242328	244395
Quilicura	13125	Total	216857	224468	232263	240200	248306
Quinta Normal	13126	Total	115592	116217	116816	117377	117930
Recoleta	13127	Total	169372	170326	171223	172058	172820
Renca	13128	Total	152399	153266	154059	154791	155465
San Joaquín	13129	Total	104588	104837	105054	105256	105409
San Miguel	13130	Total	112686	115158	117619	120099	122562
San Ramón	13131	Total	99860	99940	100002	100023	100025
Vitacura	13132	Total	88548	88739	88892	89004	89085
Puente Alto	13201	Total	617914	625553	633021	640317	647428
San José de M	13203	Total	15083	15147	15209	15274	15329
San Bernardo	13401	Total	300435	303520	306505	309391	312169
Gran Santiago		TOTAL	6.494.690	6.558.202	6.620.157	6.680.478	6.739.031

Fuente: <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

21) Modelos y costos de materiales publicitarios (tótem, stand, pérgola)

Porta banner auto enrollable
2,00 x 1,00 mts



Portabanner enrollable 100-200
Referencia: PB_Rollup2x1
Condición: Nuevo producto

\$ 150,000 sin impuestos

Fuente: <http://gruposrm.com/Tienda2/porta-banner/46-rollup-display-portabanner-enrollable.html>



\$ 172.000

Ficha Técnica:

-Estructura con tratamiento anti oxido de triple capa, permite que los fierros no se oxiden y tengan uso indefinido, .

.Altura 2. 10 mts. hasta topar la cabeza 3 metros hasta la punta .

.Tamaño estructura 3 mts. ancho por 3 mts. Largo(3x3)

. Cierres laterales confeccionados en tela 100% impermeable Engomado grueso (Trabajo chileno)

.Total 9 metros de tela lineal por 2.20 .de alto / se puede modificar a su medida el largo y el alto



Stand Portátil-punto De Venta Desarmable
Incluye Bolso

\$ 80.000

6x \$ 13.333 sin interés

Fuente: <http://articulo.mercadolibre.cl/MLC-439789506-toldo-plegable-facil-armado-ventanas-paredes-desmontables- JM>

22) Costo materiales, actividades para estimulación

			
Alfombra ciudad	Alfombra Laguna	Pelotas Deporte	Pelotas Educativas
\$28.990	\$28.990	\$46.990	\$46.990
			
Aprendamos a contar	Calendario meteorológico	Calendario nivel medio mayor modelo 2016	Creando nuevas historias
\$46.990	\$46.100	\$55.000	\$43.990
			
Dado de tela y mica grande	Kit Materiales matemática	Láminas de arte EXPRESARTE	Láminas de Emociones Gestitú
\$17.990	\$28.990	\$18.690	\$11.490
			
Alfabeto Magnético	Calendario matemático primero básico	Calendario nivel medio menor modelo 2016	Carpa en A estampado Fauna
\$112.990	\$87.690	\$49.500	\$159.290
			
Dominó de la Diversidad	Dominó de Mesa	Dominó de piso	Dominó del lenguaje (consonante)
\$13.290	\$12.190	\$14.990	\$9.990
			
Juego de magnetos 36 piezas	Juego de medicina	Kim bloc super 40 pcs. maleta	Maletin belleza
\$74.990 \$59.990	\$49.990 \$39.990	\$62.990 \$42.190	\$49.990 \$39.990

Fuete: https://edukim.cl/material_didacticonte

23) Costo instalación stand en parque de municipalidad de Las Condes



MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES
SECRETARÍA MUNICIPAL
JVG/MAFV

SECRETARÍA MUNICIPAL
COPIA INFORMÁTICA
SE HA DICTADO

SECCIÓN 1ª N° 2733
LAS CONDES, 12 JUL 2016

VISTOS Y TENIENDO PRESENTE: el Decreto Alcaldicio Sec. 1ª N° 668 de 27 de enero de 2014 publicado en la Página Web de la Municipalidad de Las Condes el 28 de enero de 2014, que fijó el texto refundido de la **ORDENANZA LOCAL SOBRE DERECHOS MUNICIPALES DE LA I. MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES**; el Decreto Alcaldicio Sec. 1ª N° 572 de 23 de enero de 2014, publicado en la Página Web de la Municipalidad de Las Condes con la misma fecha, que incorporó acápite nuevos, a las letras a), b) y c) del número 1 del artículo 23º de la citada Ordenanza; el Decreto Alc. Sec. 1ª N° 3908 de 22 de Octubre de 2014, publicado en la Página Web de la Municipalidad de Las Condes con la misma

9. Ocupación de espacios públicos para la instalación de carpas o toldos para la realización de eventos, inauguraciones, avant premiere u otros similares, por día y por metro cuadrado o fracción ocupado:0.05 UTM
10. Permiso por ocupación de ductos subterráneos construidos por la Municipalidad en las calles de la Comuna de Las Condes, para la instalación de tendidos de las empresas de servicios.
Por metro lineal y por mes0.0015 UTM
11. Permiso para conexión a colector de aguas lluvias del sistema separado, construido por la Municipalidad, para descargas de aguas de napas subterráneas, previa conformidad técnica y plazo previamente autorizado por el Municipio, por metro cúbico, según lectura de medidor de caudal instalado por solicitante a su costa0,003 UTM



0,05 (utm) x 9 (metros cuadrados stand) x 8 (sabados y domingos por mes) x 46.740 (valor utm)= 168.264 mensual (instalación stand parque de las condes)

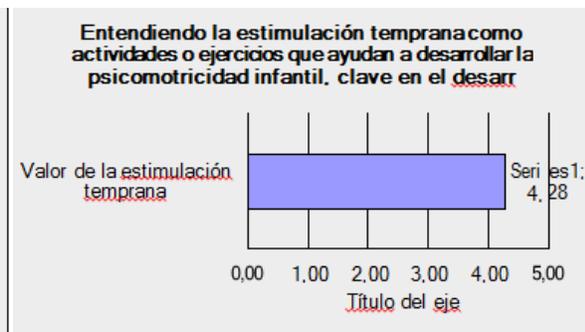
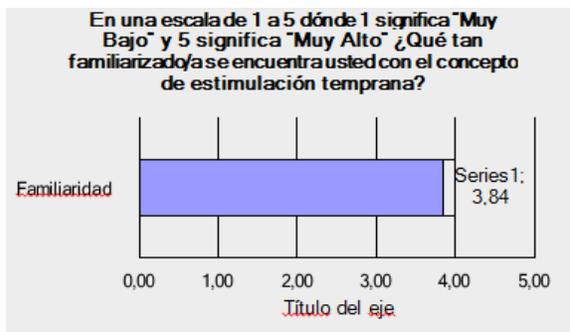
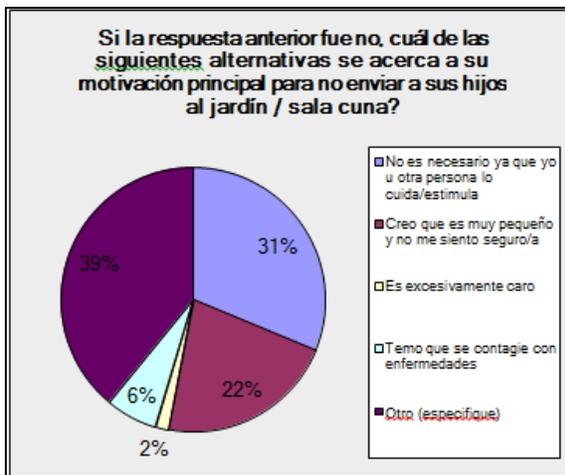
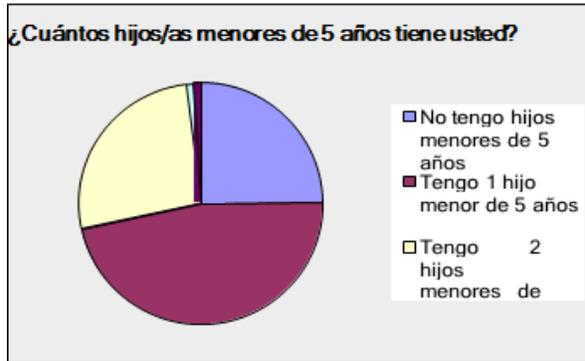
24) Costo creación de sociedad y asesoría tributaria con facturación electrónica

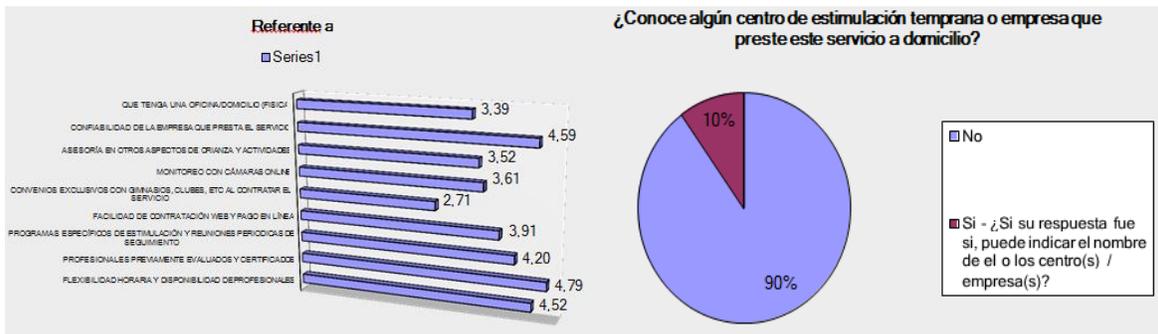
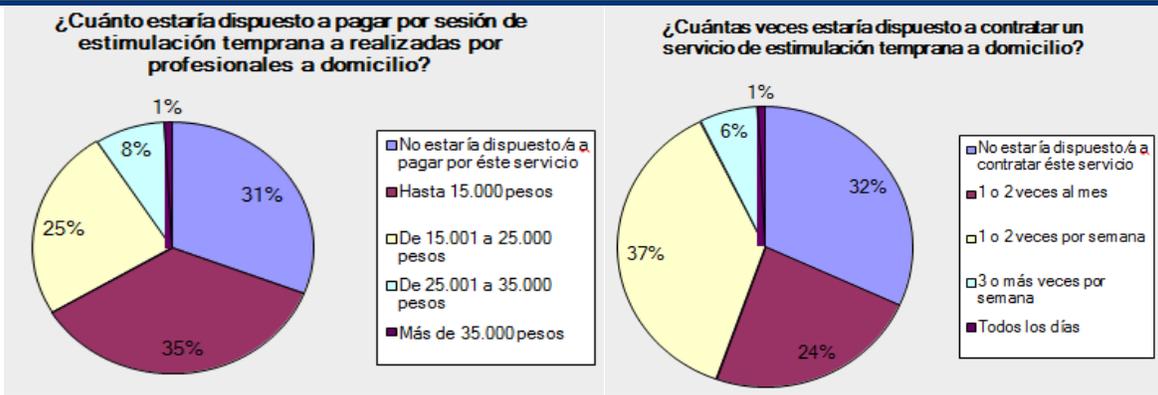
www.denegocios.cl/crear-spa/

Plan 1	Plan 2	Plan 3
SpA en 1 día	SpA en 1 día + Facturación	SpA Tradicional + Facturación
Asesoría Personalizada. Constitución de Empresa mediante "Tu Empresa en un día". Inicio de Actividades Obtención de Rut. Precio \$39.900	Asesoría Personalizada. Constitución de Empresa mediante "Tu Empresa en un día". Inicio de Actividades Obtención de Rut Certificado Digital Facturación Electrónica Incluida Instalación del Sistema de Facturación en hasta 2 computadores Instalación para Facturar Sistema de Facturación con asistencia por 1 año. Precio \$100.000	Asesoría Personalizada. Constitución de Empresa mediante la Opción Tradicional por Escritura Pública Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces Publicación en el Diario Oficial Inicio de Actividades y Obtención de Rut Certificado Digital Facturación Electrónica Incluida Instalación del Sistema de Facturación en hasta 2 computadores Capacitación para Facturar Sistema de Facturación con asistencia por 1 año.

Fuente: <http://www.denegocios.cl/crear-spa/>

25) Resultados de Encuesta





Fuente: Elaboración propia, entrevistas y encuestas por estudio de mercado

26) Número de vacantes en colegios top de Santiago

Tabla detallada de colegio TOP de las comunas seleccionadas.

Colegio	comuna	nivel inicial	vacantes	mensualidad
Andrée English School	La Reina	Prekinder	140	347.000
The Grange School	La Reina	Prekinder	144	446.505
	La Reina		284	
Cordillera	Las Condes	Prekinder	66	446.505
la Girouette	Las Condes	Petit Jardín	32	289.900
The Southern Cross School	Las Condes	Prekinder	60	390.201
Sagrado Corazón - Monjas Inglesas	Las Condes	Prekinder	90	367.800
Colegio Cumbres	Las Condes	Prekinder	62	420.317
Colegio del Verbo Divino	Las Condes	Prekinder	150	418.500
Redland School	Las Condes	Prekinder	60	345.000
Colegio Alemán de Santiago	Las Condes	Prekinder	145	413.700
Colegios P. Hurtado y Juanita de los Andes	Las Condes	Prekinder	112	437.340
Villa María Academy	Las Condes	Prekinder	117	336.000
Wenlock School	Las Condes	Playgroup	40	221.000
Colegio Pedro de Valdivia - Las Condes	Las Condes	Playgroup	50	330.000
Colegio Internacional Sek	Las Condes	Playgroup	50	382.000
Colegio Dunalastair	Las Condes	Playgroup	120	345.682
	Las Condes		1154	
Los Alerces	Lo Barnechea	Prekinder	70	446.505
Santiago College	Lo Barnechea	Prekinder	135	590.801
The Newland School	Lo Barnechea	Prekinder	87	398.000
Colegios Monte Tabor y Nazaret	Lo Barnechea	Prekinder	168	408.009
Lincoln International Academy	Lo Barnechea	Playgroup	50	366.632
The Mayflower School	Lo Barnechea	Prekinder	116	451.237
Craighouse School	Lo Barnechea	Prekinder	140	503.595
Instituto Hebreo Dr. Chaim Weizmann	Lo Barnechea	Playgroup	90	327.900
	Lo Barnechea		856	
Colegio San Ignacio El Bosque	Providencia	Prekinder	46	345.000
The Kent School	Providencia	Prekinder	64	296.500
Trehwela's School	Providencia	Playgroup	90	403.295
Colegio Alemán Sankt Thomas Morus	Providencia	Medio Mayor	72	336.000
Cambridge College Antonio Varas	Providencia	Playgroup	32	221.000
Colegio Pedro de Valdivia - Providencia	Providencia	Prekinder	60	486.573
The English Institute	Providencia	Prekinder	125	277.013
Colegio Josefino Santísima Trinidad	Providencia	Prekinder	40	106.140
	Providencia		529	
Tabancura	Vitacura	Prekinder	105	453.052
Colegio Huelen	Vitacura	Prekinder	60	343.063
Lycée A. de St. - Exupéry-Alianza Francesa	Vitacura	Jardín	225	330.000
Saint George's College	Vitacura	Prekinder	189	382.000
Colegio San Benito	Vitacura	Prekinder	120	430.000
Colegio Santa Ursula	Vitacura	Prekinder	60	347.000
Colegio SS.CC. de Manquehue	Vitacura	Prekinder	140	499.754
	Vitacura		899	
Colegio San Ignacio El Bosque	Providencia	Prekinder	46	345.000
The Kent School	Providencia	Prekinder	64	296.500
Trehwela's School	Providencia	Playgroup	90	437.340
Colegio Aleman Sankt Thomas Morus	Providencia	Medio Mayor	72	336.000
Cambridge College Antonio Varas	Providencia	Playgroup	32	221.000
Saint Gabriel's School	Providencia	Prekinder	150	422.723
Colegio Pedro de Valdivia - Providencia	Providencia	Prekinder	60	314.256
The English Institute	Providencia	Prekinder	125	277.013
Colegio Josefino Santísima Trinidad	Providencia	Prekinder	40	106.140
	Providencia		679	
Colegio Suizo de Santiago	Nuñoa	Prekinder	54	393.606
Saint Gaspar College	Nuñoa	Playgroup	40	286.200
Colegio Francisco Encina	Nuñoa	Prekinder	30	203.000
Colegio Calasanz	Nuñoa	Prekinder	120	244.000
	Nuñoa		244	
Instituto Alonso de Ercilla	Santiago	Prekinder	120	280.000
	Santiago		120	

Fuente: <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2016/03/ranking-de-colegios-2016.shtml>

27) Costo de aviso destacado en Laborum.com

AVISO DESTACADO

- ✓ 60 días de publicación
- ✓ Incluye logo corporativo
- ✓ Gran visibilidad y destaque
- ✓ Mayor cantidad de candidatos

\$119.400

+ impuestos

Fuente: <http://www.laborum.cl/empresas>

28) Beta referencial de la industria de negocios y servicios de consumo

Ilustración 28-Beta des apalancado de la industria

Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2017

Download as an excel file.
instead: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

For global datasets: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Variable defined by clicking here

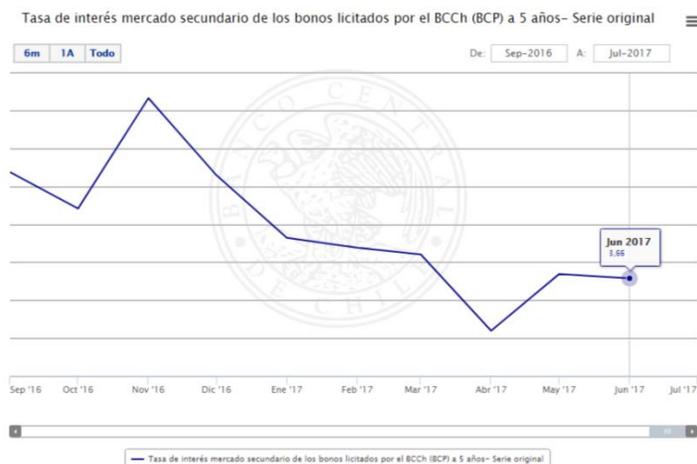
Download Details: Companies are included in each industry

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	Standard deviation in operating income (last 10 years)
Advertising	41	1.36	62.98%	5.10%	0.85	6.27%	0.91	0.6671	72.80%	17.05%
Aerospace/Defense	96	1.07	23.53%	10.86%	0.89	5.21%	0.94	0.5241	40.75%	14.67%
Air Transport	18	1.12	70.12%	22.99%	0.73	4.23%	0.76	0.4760	38.61%	99.37%
Apparel	58	0.88	34.21%	10.95%	0.67	4.30%	0.71	0.4968	47.15%	24.77%
Auto & Truck	15	0.85	150.42%	8.14%	0.35	6.46%	0.38	0.6222	29.21%	366.54%
Auto Parts	63	1.12	35.22%	10.40%	0.85	8.90%	0.94	0.5478	50.64%	54.10%
Bank (Money Center)	10	0.86	188.03%	27.90%	0.37	9.89%	0.41	0.2658	25.85%	#DIV/0!
Banks (Regional)	645	0.47	60.51%	25.43%	0.33	10.76%	0.36	0.2325	22.84%	#DIV/0!
Beverage (Alcoholic)	25	0.79	29.02%	10.86%	0.63	11.30%	0.71	0.5805	44.18%	27.49%
Beverage (Soft)	36	0.91	24.51%	5.87%	0.74	4.84%	0.78	0.5856	52.80%	16.55%
Broadcasting	30	1.22	95.92%	18.54%	0.68	2.17%	0.70	0.4266	41.01%	18.50%
Brokerage & Investment Bank	45	1.08	232.21%	13.59%	0.36	14.97%	0.42	0.4577	44.96%	40.20%
Building Materials	41	1.01	26.98%	23.39%	0.83	4.05%	0.87	0.3818	33.77%	48.36%
Business & Consumer Services	165	1.07	35.10%	12.61%	0.82	3.52%	0.85	0.5200	44.71%	20.37%
Cable TV	14	1.12	49.24%	20.28%	0.80	2.32%	0.82	0.3395	30.78%	40.08%
Chemical (Basic)	45	1.00	58.62%	7.71%	0.65	4.00%	0.68	0.5526	59.91%	54.64%
Chemical (Diversified)	8	1.52	35.52%	6.59%	1.14	6.50%	1.22	0.5298	45.48%	26.46%
Chemical (Specialty)	100	1.20	29.98%	9.58%	0.94	3.97%	0.98	0.4924	45.44%	27.95%
Coal & Related Energy	38	1.36	138.55%	0.48%	0.57	5.34%	0.61	0.6001	73.31%	84.87%
Computer Services	117	0.99	28.33%	11.18%	0.79	5.24%	0.83	0.5390	45.57%	16.36%
Computers/Peripherals	55	1.06	19.60%	5.68%	0.89	5.61%	0.94	0.4866	60.29%	57.15%
Construction Supplies	51	1.31	42.57%	18.44%	0.98	4.68%	1.02	0.4424	38.87%	28.00%
Diversified	24	0.76	35.98%	11.55%	0.58	7.84%	0.63	0.3951	23.28%	21.92%
Drugs (Biotechnology)	426	1.40	19.45%	1.44%	1.18	5.54%	1.25	0.5805	75.23%	68.61%
Drugs (Pharmaceutical)	164	1.02	14.58%	2.54%	0.89	3.98%	0.93	0.6179	67.61%	12.05%
Education	36	1.23	33.38%	9.29%	0.94	10.16%	1.05	0.5865	51.51%	43.36%
Electrical Equipment	119	1.14	19.15%	5.87%	0.97	6.42%	1.04	0.6252	54.63%	17.78%
Electronics (Consumer & Offic	24	1.08	19.39%	3.81%	0.91	5.99%	0.97	0.6086	66.94%	57.44%
Electronics (General)	164	0.86	17.87%	8.85%	0.74	10.02%	0.83	0.4951	48.91%	30.66%
Engineering/Construction	48	1.18	32.45%	15.15%	0.93	8.26%	1.01	0.5056	44.23%	20.48%
Entertainment	79	1.20	30.83%	5.50%	0.93	3.59%	0.97	0.6605	44.71%	18.90%
Total Market	7330	1.00	67.90%	10.44%	0.62	4.92%	0.65	0.4822	45.04%	17.28%
Total Market (without financi	6100	1.08	35.71%	8.31%	0.81	4.08%	0.85	0.5249	48.81%	16.91%

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

29) Tasa Libre riesgo para Chile a 5 años

Ilustración 29-Tasa Libre riesgo Chile BCP a 5 años



Fuente: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

30) Empleabilidad e ingresos Ed. de Párvulos (universidades top)

Institución	Acreditación de la institución	Carrera	Retención de 1 ^{er} año	Duración real (semestres)	Empleabilidad al 1 ^{er} año	Ingreso promedio 4 ^o año	Arancel Anual 2016
Universidad de Concepción	7 años	Educación Parvularia	86,40%	12,5	85,50%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 1.775.000
Pontificia Universidad Católica de Chile	7 años	Pedagogía en Educación Parvularia	90,00%	10,8	90,70%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.997.000
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	6 años	Educación Parvularia	96,30%	10	82,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.137.000
Universidad de Los Andes	5 años	Educación de Párvulos	92,90%	9,5	96,00%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 3.613.687
Universidad de Valparaíso	5 años	Educación Parvularia	89,50%	10,8	77,80%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.458.000
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	5 años	Educación Parvularia	80,00%	11,7	78,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.934.600
Universidad de Tarapacá	5 años	Educación Parvularia	85,00%	s/i	78,20%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.400.000
Universidad Católica del Maule	5 años	Educación Parvularia	94,70%	9,4	88,20%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.170.000
Universidad Diego Portales	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	91,40%	s/i	90,50%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.742.000
Universidad del Bío-Bío	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	95,70%	9,7	93,50%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 1.960.800

Fuente: *Mi futuro.cl* – empleabilidad e ingresos

31) Niveles de educación parvularia

Niveles de educación parvularia	
Sala Cuna Menor	84 días a 1 año
Sala Cuna Mayor	1 a 2 años
Nivel Medio Menor	2 a 3 años
Nivel Medio Mayor	3 a 4 años
Primer Nivel de Transición (prekinder)	4 a 5 años
Segundo Nivel de Transición (kinder)	5 a 6 años

Fuente: Mineduc

32) Análisis de la competencia, información disponible

nombre	pagina	servicio a domicilio	curriculum profesionales	horarios	tarifas	Otro servicios	Isapre
Estimulación Integral	http://www.estimulacionintegral.cl/	si	no	si	si	si	si
ActiKids	http://www.actikids.cl/	no	si	si	no	si	s/d
Carpediem	http://www.estimulacioncarpediem.cl/	no	si	no	no	si	s/d
Promam	http://www.promam.cl/	no	no	no	no	si	si
Centro Cinco Sentidos	http://centrocincosentidos.cl/	si	si	si	no	si	s/d
Baby Kangurú	http://www.babykanguru.cl/	si	no	si	si	si	s/d
Go baby	http://gobaby.cl/	si	no	no	no	si	si

Fuente: Elaboración propia

33) Análisis de la competencia-atención, calidad de atención

Oferta	Saludo inicial	Conocimientos
Estimulación Integral	corporativo(solo nombre empresa)	solo domicilio, pidio correo para enviar información, entrego infomación de costos y estandar de atención
Actikids	Aló	"hasta 3 años, chao que te vaya bien..."
Carpediem	Buzon de voz	en varias ocasiones no se logro contacto
Promam	Corporativo	solo domicilio, maneja la información relacionada con la estimulación, conoce costos por servicio y formas de reembolso
Centro cinco sentidos	Aló, quien? Yo soy la psicopedagoga,	solo domicilio, pide que se consulte via email información
Baby Kanguru	Aló	solo domicilio, educadoras van y evaluan en la 2 clase
Go baby	Buzon de voz	en varias ocasiones no se logro contacto

Fuente: Elaboración propia

34) Escenarios de sensibilidad y rentabilidad

Análisis de sensibilidad y rentabilidad

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 76.720.000	\$ 84.392.000	\$ 92.831.200	\$ 102.114.320	\$ 112.325.752
COSTO VENTA	\$ 30.688.000	\$ 33.756.800	\$ 37.132.480	\$ 40.845.728	\$ 44.930.301
UTILIDAD NETA	\$ 21.363.245	\$ 15.344.719	\$ 24.577.044	\$ 31.841.945	\$ 36.955.724
INVERSIÓN	-\$ 11.328.568				
ROI	189%				
VAN	\$ 73.453.099				
TIR	176,73%				

Fuente Elaboración propia

Al aplicar una disminución del 15% en el valor del servicio el proyecto sigue siendo rentable, logrando recuperar la inversión en el primer año, no obstante se impacta en un 50% el retorno respecto al escenario base.

Análisis de sensibilidad con variables de valor servicio y crecimiento anual menores

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 65.760.000	\$ 72.336.000	\$ 79.569.600	\$ 87.526.560	\$ 96.279.216
COSTO VENTA	\$ 26.304.000	\$ 28.934.400	\$ 31.827.840	\$ 35.010.624	\$ 38.511.686
UTILIDAD NETA	\$ 13.143.249	\$ 6.302.719	\$ 14.471.705	\$ 20.726.072	\$ 24.728.264
INVERSIÓN	-\$ 11.328.568				
ROI	116%				
VAN	\$ 39.683.771				
TIR	101,87%				

Fuente: Elaboración propia

Frente a una penetración de mercado más lenta a la proyectada, estimando está en un 60% del escenario base (164 clientes), manteniendo las variables de crecimiento anual de 10% y costo del servicio de \$ 35.000.- proyecto sigue con rentabilidad mayor a la esperada lo que hace del emprendimiento atractivo, pero recuperando la inversión solo al 4 año del proyecto.

Análisis de sensibilidad con variable de clientes menor a la presupuestada

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 45.920.000	\$ 50.512.000	\$ 55.563.200	\$ 61.119.520	\$ 67.231.472
COSTO VENTA	\$ 18.368.000	\$ 20.204.800	\$ 22.225.280	\$ 24.447.808	\$ 26.892.589
UTILIDAD NETA	\$ 3.763.245	\$ 3.212.225	\$ 2.940.308	\$ 8.041.535	\$ 10.775.274
INVERSIÓN	-\$ 11.328.568				
ROI	33%				
VAN	\$ 1.764.985				
TIR	17,77%				

Fuente: Elaboración propia

35) Canvas

<p>Red de partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pediatras y Centros de pediatría - Jardines infantiles y Salas cuna - Centros de estimulación de lenguaje y educación diferencial. -Centro de Alumnos de universidades con mas de 5 años de acreditación. -Cafes Tematicos. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoción y networking en Jardines, centros pediátricos y centros de estimulación (Convenios). - Reclutamiento, evaluación y selección de Educadoras de Párvulo, de Universidades con mas de 5 años de acreditación. - Desarrollo de programas de estimulación (por edad y objetivos). - Capacitación y desarrollo de profesionales responsables de ejecutar los programas de estimulación. <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web de contacto (Cliente - Educadores) - Base de datos de Educadores de párvulo (según ranking de mejores universidades, con mas de 5 años de acreditación) - Programas de estimulación - Red de contactos partners - Sistema de evaluación de staff - Empresa responsable de perfil psicológico (certificación). 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicios de estimulación temprana a domicilio para menores (de 6 meses a 5 años). -Profesionales titulados de Pedagogía en educación de párvulos pre-seleccionados de Universidades con mas de 5 años de acreditación. -Sistema de evaluación en línea por clientes. -Ficha del profesional a contratar -Precios competitivos -Servicios complementarios, cursos de capacitación/talleres (primeros auxilios, yoga, etc), visualización en ficha de staff. -Calidad del servicio prestado. -Convenios y promoción con influenciadores y complementadores. - Flexibilidad y capacidad de adaptación a los tiempos y necesidades de los clientes. 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generación de vínculo personal con el cliente por medio de un servicio de post-venta, asesorías y convenios. -Recurso asignado a atender a principales stakeholders (Jardines / Universidades) -Feedback directo de clientes y visualización de resultados en línea (en la ficha del staff). -Atención automatizada por medio de pagina web. <p>Canales de distribución y comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software Propio, como medio de información, compra, evaluación y pago. - Reclutamiento en universidades seleccionadas y portales de trabajo. -Venta en vivo. -Ventas por internet 	<p>Segmento de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias (Padre / Madre) trabajadoras, o con poca disponibilidad de tiempo que tengan hijos en rango de edad de 6 meses a 5 años. - Comunas de : Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, La Dehesa, la Reina, Ñuñoa y Santiago. - Interés en el desarrollo académico e intelectual de los menores. - Nivel de ingresos alto GSE AB-C1a
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y soporte de sistema informático - Promoción y generación de redes en industria (universidades para staff y jardines, pediatras para clientes) - Perfiles psicológicos de staff - Cursos de captación de staff - Desarrollo de programas de estimulación. - Honorarios parvularias 		<p>Flujos de ingreso</p> <p>Ingresos recibidos mediante pagos por pagina web o transferencias bancarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarifa por sesión de estimulación. - Tarifas por programas mensuales, bimensuales o trimestrales de estimulación. - Tarifas por Cursos de capacitación. - Tarifas por talleres específicos de orientación, distintos al servicio post-venta. 		

Fuente: Elaboración propia

36) Estados de Resultados proyectados

Estado de Resultado proyectados a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 76.720.000	\$ 84.392.000	\$ 92.831.200	\$ 102.114.320	\$ 112.325.752
COSTO VENTA	\$ 30.688.000	\$ 33.756.800	\$ 37.132.480	\$ 40.845.728	\$ 44.930.301
UTILIDAD BRUTA	\$ 46.032.000	\$ 50.635.200	\$ 55.698.720	\$ 61.268.592	\$ 67.395.451
GASTOS PERSONAL y DISTRIBUIÓN	\$ 19.109.400	\$ 21.020.340	\$ 23.122.374	\$ 25.434.611	\$ 27.978.073
GASTOS ADMINISTRACIÓN y OTROS	\$ 700.000	\$ 770.000	\$ 847.000	\$ 931.700	\$ 1.024.870
GASTOS PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 8.632.000	\$ 16.069.085	\$ 11.877.343	\$ 9.329.883	\$ 8.793.513
TOTAL GASTOS	\$ 28.441.400	\$ 37.859.425	\$ 35.846.717	\$ 35.696.194	\$ 37.796.456
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 17.590.600	\$ 12.775.775	\$ 19.852.003	\$ 25.572.398	\$ 29.598.996
DEPRECIACION Y AMORTIZACION (-)	-\$ 500.004	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 17.090.596	\$ 12.275.775	\$ 19.352.003	\$ 25.072.398	\$ 29.098.996
IMPUESTO RENTA (25%)	- 4.272.649	- 3.068.944	- 5.225.041	- 6.769.547	- 7.856.729
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 21.363.245	\$ 15.344.719	\$ 24.577.044	\$ 31.841.945	\$ 36.955.724
UTILIDAD NETA	\$ 21.363.245	\$ 15.344.719	\$ 24.577.044	\$ 31.841.945	\$ 36.955.724

Fuente: Elaboración propia

ITEM	Año 0	FLUJOS CAJA ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Operación		76.720.000	84.392.000	92.831.200	102.114.320	112.325.752
Costos Venta		30.688.000	33.756.800	37.132.480	40.845.728	44.930.301
Margen Bruto		46.032.000	50.635.200	55.698.720	61.268.592	67.395.451
Gastos personal y remuneraciones		8.149.400	8.964.340	9.860.774	10.846.851	11.931.537
Gastos de Distribución y Traslado		10.960.000	12.056.000	13.261.600	14.587.760	16.046.536
Gasto Administrativos		600.000	660.000	726.000	798.600	878.460
Gastos Publicidad Marketing (ferias)		8.632.000	16.069.085	11.877.343	9.329.883	8.793.513
Otros Gastos		100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Total Gastos		28.441.400	37.859.425	35.846.717	35.696.194	37.796.456
EBITDA		17.590.600	12.775.775	19.852.003	25.572.398	29.598.996
Depreciación (-)		- 500.004	500.000	500.000	500.000	500.000
Ut. antes de Impto.		17.090.596	12.275.775	19.352.003	25.072.398	29.098.996
Impuesto (25%)		- 4.272.649	- 3.068.944	- 5.225.041	- 6.769.547	- 7.856.729
Total despues de Impto		21.363.245	15.344.719	24.577.044	31.841.945	36.955.724
Depreciación (+)		500.004	500.000	500.000	500.000	500.000
Ganancia o Perdida		21.863.249	15.844.719	25.077.044	32.341.945	37.455.724
Inversión	-\$ 11.328.568					
Publicidad y marketing	\$ 9.079.168					
activo fijo (computador/impresora)	\$ 1.000.000					
Materiales educadora	\$ 100.000					
uniformes	\$ 100.000					
reclutamiento y selección	\$ 949.400					
inicio actividad	\$ 100.000					
Inversión por Capital de Trabajo		- 1.678.000				
Flujo Caja	-\$ 11.328.568	20.185.249	15.844.719	25.077.044	32.341.945	37.455.724

Fuente: Elaboración propia