



# **“ESTIMULACIÓN TEMPRANA A DOMICILIO”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Felipe Guerrero Avila  
Profesor Guía: Eduardo Kohler**

**Santiago, Septiembre 2017**

<b>1) Contenido</b>	
I - Oportunidad de negocio .....	7
a) Idea de negocio .....	7
b) Necesidad: Perspectiva Padres .....	8
c) Necesidad - Perspectiva de Profesionales de estimulación Pre-escolar .....	9
d) Oportunidad.....	10
e) Mercado al que apuntará CreC.....	12
II - Análisis de la Industria, competidores y clientes.....	12
a) Análisis de macroentorno .....	13
b) La industria.....	15
c) 5 fuerzas de Porter extendido.....	17
d) Competidores: .....	19
e) Los Clientes.....	21
III - Descripción de la empresa y propuesta de valor (ver anexo 35 Canvas) .....	22
a) La propuesta de valor se basa en:.....	22
b) Descripción de la empresa: .....	25
c) Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	27
d) RSE y Sustentabilidad .....	27
IV - Plan de Marketing.....	28
a) Objetivos del Marketing .....	28
b) Estrategia de Segmentación.....	30
c) Estrategia de producto/ Servicio .....	30
d) Estrategia de precios.....	32
e) Estrategia de distribución.....	33
f) Estrategia de comunicación y ventas.....	34
g) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	34
h) Presupuesto de Marketing.....	36
V – Plan de Operaciones.....	37
a) Reclutamiento.....	37
b) Marketing y Ventas.....	37
c) Prestación del Servicio .....	37

---

VI – Equipo de Proyecto.....	38
VII - Plan Financiero.....	39
VIII - Riesgos Críticos.....	40
a) Internos: .....	40
b) Externos .....	40
IX - Propuesta Al inversionista.....	41
X - Conclusión .....	42
XI – Bibliografía .....	43

## 2) Anexos

1) Calculo Mercado Potencial.....	45
2) Tasa de retorno de inversión en educación durante la vida - Heckman.....	45
3) Desempeño de jóvenes en ex. PISA por asistencia a educ. pre-escolar .....	46
4) Presupuesto familiar, Sernac 2012.....	46
5) Distribución GSE AB-C1a del Gran Santiago .....	46
6) Tiempo libre según GSE.....	47
7) Ranking OCDE matriculas de niños de 3 años en educ. pre-escolar .....	47
8) Postulantes por vacante a colegios de alta demanda .....	48
9) Analisis PESTEL.....	49
10) Mega tendencias de la industria de la educación.....	50
11) Procesos de admisión a colegios - Articulo.....	51
12) Tasas de natalidad en Chile - articulo .....	51
13) Tasa de composición familiar y ocupación en el hogar.....	52
14) Concentración económica "Estrato Alto" en comunas del Gran Santiago .....	52
15) Clasificación de GSE por ingresos y tamaños de familia.....	52
16) Distribución de segmentos socio - económicos.....	53
17) Asistencia a colegios particulares por GSE.....	53
18) Empleabilidad de ingresos Educ. de Párvulos.....	54
19) Uniformes y costos para Educadoras .....	55
20) Población estimada Gran Santiago .....	56
21) Modelos y costos de materiales publicitarios.....	57
22) Costos materiales didácticos para actividades de estimulación .....	58
23) Instalación stand parque Las Condes .....	59
24) Creación sociedad y asesoría tributaria.....	59
25) Encuesta - resultados .....	60
26) Vacantes en colegios de alta demanda .....	62
27) Aviso portal laboral.....	62
28) Beta referencial de la industria .....	63
29) Tasa libre riesgo para Chile a 5 años.....	64
30) Empleabilidad e ingresos Educ. de Párvulos U. con más de 5 años de acreditación..	64

31) Niveles de educación por edad pre-escolar .....	65
32) Analisis de la competencia, por inf. disponible en portal web .....	65
33) Analisis de la competencia por calidad en la atención .....	65
34) Escenarios de sensibilidad y rentabilidad.....	66
35) Canvas .....	67
36) Estados de Resultados proyectados a 5 años.....	67
37) Flujos de caja proyectados a 5 años .....	68
38) Inversión inicial.....	68
39) Grafico Punto de Equilibrio .....	69
40) Tasa de descuento.....	69
41) Flujos de caja anuales proyectados sin y con termino de actividad.....	70

### 3) Índice de tablas

Tabla 1- Resultado encuesta "¿Sus hijos asisten al jardín/sala cuna?" .....	8
Tabla 2 - Resultado encuesta "Motivación principal no enviar a hijos al jardín/sala cuna... "	9
Tabla 3 - Niños comunas focos de 0 a 6 años .....	16
Tabla 4 - Vacantes educación pre escolar colegios de elite .....	16
Tabla 5 - RSE .....	28
Tabla 6 - Objetivos del Marketing.....	29
Tabla 7 - Estrategia segmentación.....	30
Tabla 8 - Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento - 1 .....	35
Tabla 9 - Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento - 2 .....	35
Tabla 10 - Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento - 3 (ref tabla 6) ....	36
Tabla 11 - Presupuesto de Marketing .....	36
Tabla 12- Escenario de sensibilidad .....	39

### 4) Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Esquema idea de negocio CreC .....	8
Ilustración 2 - Análisis PESTEL .....	15
Ilustración 3 - 5 fuerzas de Porter extendido.....	17
Ilustración 4 - Mapa de posicionamiento .....	21
Ilustración 5 - Etapas del Marketing CreC.....	29

---

Ilustración 6- Procesos operacionales clave de CreC .....	37
Ilustración 7 - Equipo Proyecto .....	38
Ilustración 8 – Administrador y reclutamiento de profesionales .....	38

---

## Resumen ejecutivo

CreC es una empresa cuyo objetivo es prestar servicios de Estimulación Temprana a Domicilio en algunas comunas de la ciudad de Santiago.

La oportunidad para la empresa se genera al detectar dos necesidades en el mercado, la primera satisface al área interna de la empresa, la mano de obra mediante la contratación de Educadoras de Párvulo a honorarios, que busca trabajos flexibles dada la disponibilidad de horas y así complementar sus ingresos. La segunda oportunidad es la demanda dada la gran cantidad de clientes (Padres) dispuestos a contratar el servicio para complementar la educación de sus hijos con Estimulación Temprana pero no conocen la oferta o no tienen el tiempo para poder llevar a sus hijos a un lugar o local establecido que ofrezca este.

De acuerdo a los estudios realizados para este proyecto, cuyo horizonte es a 5 años, existe oferta disponible pero no satisface las expectativas de los clientes (Padres) por lo que la propuesta de CreC es dar un servicio que logre cumplir por sobre las expectativas de los clientes mediante una experiencia en el servicio de alta calidad catalogada como "Premium".

El tamaño de mercado estimado es de M\$ 4.146.- millones de pesos anuales y el segmento que se abarcará son padres del GSE A, B, C1a que vivan en las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Ñuñoa, la Reina, Providencia y Santiago con hijos entre 6 meses y 5 años interesados en el desarrollo y aprendizaje integral a través de estimulación temprana, logrando potenciar de mejor manera las habilidades y conocimientos.

Mediante una estrategia de servicio orientados a las familias que formen parte de CreC, complementando con actividades que favorezcan la confianza, flexibilidad y seguridad, siempre con altos estándares en la calidad, y servicio personalizado, programas específicos y actividades que agreguen valor a Padres e hijos diferenciando a CreC con la competencia convencional ya existente lograremos los objetivos propuestos.

## I - Oportunidad de negocio

### a) *Idea de negocio*

La idea de negocio se define como una empresa que presta servicios de estimulación temprana a domicilio para niños de entre 6 meses a 5 años, cuyos padres vivan en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Santiago que pertenezcan al Segmento ABC1. La estrategia genérica de éste servicio es de nicho, dadas las características propias del segmento de mercado objetivo y las competencias y capacidades propias de CreC. Éste servicio será gestionado y proveído por CreC, y como parte del servicio se considera la preselección y evaluación de los profesionales, su preparación para entregar un servicio estándar, con programas y material específico a las necesidades de los padres, adicionalmente como parte del servicio se considera la participación de los padres en talleres, cursos, convenios, retroalimentación y acceso a información de quienes estimularán a sus hijos, adicionalmente CreC entregará un concepto de comunidad dónde los padres sean apoyados en el desafío de criar y educar a sus hijos.

Para las educadoras CreC entregará mayor acceso al mercado, con márgenes de ingreso mayores a la competencia en función de la calidad del servicio entregada. Además les permitirá diferenciarse de otros oferentes dado que tendrán el respaldo de CreC. En consecuencia CreC será la plataforma dónde padres y profesionales se encuentren de manera segura, flexible y sencilla, se sientan acogidos, escuchados y formen parte de una comunidad.

Así CreC se transforma en la plataforma dónde los padres confiarán a profesionales capacitados la estimulación temprana la que dará a bebés y niños oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social para que sus capacidades y habilidades le permitan ser mejor de lo que hubiera sido sin ese entorno de estímulos intelectuales y físicos de calidad, y por otro lado las educadoras tendrán acceso a una demanda que antes no podían acceder. El desafío para el emprendedor será contar con los recursos y capacidades adicionales que permitan tanto a padres como educadoras valorizar a CreC en su conjunto y de ésta forma estar dispuestos a pagar por CreC como el servicio de estimulación temprana a domicilio. A continuación se presenta un esquema de la idea de negocio.



Ilustración 1 - Esquema idea de negocio CreC



Fuente: Elaboración propia

## b) Necesidad: Perspectiva Padres

En un entorno dónde ambos padres trabajan o se encuentran fuera de casa por tiempo prolongado, la educación y estimulación de los menores queda en manos de empleadas domésticas o cuidadoras (babysitters) que no necesariamente tienen los conocimientos adecuados para estimular adecuadamente a los niños, por otro lado los estudios demuestran que la inversión en educación tiene un retorno decreciente a lo largo de los años<sup>1</sup>.

Según el estudio de mercado realizado, un 55% de los padres optan por no enviar a sus hijos al jardín infantil, lo que genera una enorme oportunidad para el emprendedor de suplir esta brecha a domicilio.

Tabla 1- Resultado encuesta "¿Sus hijos asisten al jardín/sala cuna?"

Sus hijos asisten al jardín / Sala cuna?	
Respuesta	Porcentaje respuesta
<b>Si</b>	45,0%
<b>No</b>	55,0%

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se ve reforzado al analizar las causas de no enviar a los hijos al jardín, dónde el ítem "monetario" sólo se considera en el 1,6% de los casos. Siendo las principales

<sup>1</sup> Tasa de retorno de la inversión en educación durante la vida – Heckman, 2016 (anexo 2)

motivaciones para no enviar a los hijos al jardín el que otra persona (nana) los cuide o por temor a enfermedades o apego.

Para estas 3 causas la estimulación temprana a domicilio es una alternativa viable que podría satisfacer la necesidad identificada.

*Tabla 2 - Resultado encuesta "Motivación principal de no enviar a sus hijos al jardín/sala cuna*

Si la respuesta anterior fue no, cuál de las siguientes alternativas se acerca a su motivación principal para no enviar a sus hijos al jardín / sala cuna?	
Respuesta	Porcentaje respuesta
No es necesario- yo u otra persona lo cuida/estimula	31,3%
Creo que es muy pequeño y no me siento seguro/a	21,9%
Es excesivamente caro	1,6%
Temo que se contagie con enfermedades	6,3%
Otro (especifique)	39,1%

*Fuente: Elaboración propia*

La problemática en este caso radica en que, tratándose de sus hijos, los padres son sumamente aprensivos, y en consecuencia no están dispuestos a “delegar” la estimulación temprana en un tercero sin tener referencias y/o antecedentes de la persona u otro tipo de respaldo que les dé tranquilidad respecto al trato y cuidado de sus hijos.

Hoy en día el mercado no ofrece un servicio de estimulación temprana dónde se pueda conocer o certificar que el profesional a contratar se encuentra adecuadamente preparado y tiene algún tipo de respaldo que dé tranquilidad a los padres.

### *c) Necesidad - Perspectiva de Profesionales de estimulación Pre-escolar*

Al revisar los índices de empleabilidad y el ingreso promedio de los profesionales de pedagogía en educación de párvulos, llama la atención los bajos salarios que éstos profesionales reciben aun cuando éstos pertenezcan a las mejores instituciones<sup>2</sup>, los salarios al cuarto año laboral se encuentran en promedio alrededor de los 600.000 pesos y una empleabilidad que ronda el 86%, teniendo en consideración que la duración real de la carrera es en promedio 11 semestres, se asume una necesidad por parte de las personas que han estudiado éstas carreras por complementar sus rentas y así obtener el retorno esperado a sus años de estudio (Ver anexo 30 - Empleabilidad e ingresos Ed. de Párvulos (universidades top)).

<sup>2</sup> Para determinar las mejores instituciones se consideraron las Universidades que superen los 5 años de acreditación en la impartición de la carrera

El supuesto anterior se ve ratificado con las entrevistas realizadas en el estudio de mercado dónde la totalidad de las educadoras entrevistadas manifestaron interés por éste tipo de servicios, principalmente debido a:

- Sus contratos son por un número limitado de horas, dejando ventanas importantes en su agenda.
- La remuneración promedio es baja (500.000 pesos mensuales por 44 horas semanales).
- Tienen disposición e interés por trabajar en servicios de éste tipo como complemento a sus rentas.
- Se encuentran familiarizados con la contratación de servicios en línea, aunque declaran que no son efectivos.

La totalidad de las educadoras entrevistadas indica estar ya inscritas a páginas web para ser contactadas para servicios de babysitting. Respecto a las páginas en las que se encuentran inscritas:

- El servicio prestado es de babysitting
- La tarifa promedio es de \$5.000 pesos por hora
- Las páginas no realizan pre-evaluaciones de las profesionales (con excepción de Kidscare, quienes realizan cuestionario en línea).
- No se entrega material ni guía a las educadora, la página funciona como un portal de empleo.
- El modelo de negocio de la página es cobrar al momento de inscribirse la educadora.

#### *d) Oportunidad*

La importancia de la estimulación temprana en los niños para el desarrollo y aprendizaje futuro ha sido largamente documentada, “*existe consenso de la importancia que tiene la estimulación temprana para el desarrollo de habilidades socioemocionales y cognitivas que potencian la adquisición de destrezas y aprendizajes futuro*”<sup>3</sup>. Chile es uno de los países que más ha aumentado el gasto en educación en los últimos años, sin embargo, a nivel OCDE es uno de los países que menos invierte en educación preescolar, los gobiernos han ido cambiando ésta situación y en los últimos años se ha generado conciencia respecto a la relevancia de la estimulación temprana, por ejemplo el Programa

---

<sup>3</sup> Impacto de asistir a Educación Parvularia – MINEDUC, Julio 2013

Internacional para la Evaluación de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés) mejora considerablemente entre los estudiantes que asistieron a la educación preescolar<sup>4</sup>.

Por otra parte, cuando se analiza el gasto en educación por nivel socioeconómico se evidencia que en los estratos altos, el gasto en educación ocupa el segundo lugar en el presupuesto familiar<sup>5</sup>, sólo superado por el gasto en vivienda, a diferencia del GSE medio y bajo dónde éste gasto se ubica en el séptimo y décimo lugar respectivamente. Lo anterior nos permite concluir que, mientras mayor sea el nivel educacional y nivel de ingresos de los padres, mayor es la importancia que le asignan a la educación de sus hijos y se encuentran dispuestos a pagar más por ello. Al analizar el desglose por rubro (anexo 4 – Estudio del presupuesto familiar - Sernac) vemos que las familias de GSE alto (AB y C1a) destinan proporcionalmente más recursos a la educación pre básico que en las otras etapas educacionales (a excepción de la educación superior).

Lo anterior coincide con los resultados de la investigación de mercado que indican que los padres le asignan un alto valor a la estimulación temprana y que existe una alta disposición a pagar (Ver anexo 25 – Resultado encuesta).

La oportunidad se centra en los niños que se encuentran en el nivel de sala cuna menor hasta el primer nivel de transición (6 meses a 5 años), debido a que la ley nro 20.710 emitida el 2013 establece la obligatoriedad del segundo nivel de transición, no obstante en las etapas previas, no están obligados a enviar a sus hijos a instituciones, y en éste caso la opción de estimulación temprana a domicilio se plantea como una oportunidad relevante y complementaria.

Los niveles definidos por el Mineduc para educación parvularia se puede ver en la el anexo 31 – Niveles de educación parvularia.

La oportunidad se plantea como la dificultad de los padres de acceder a la oferta de profesionales que presten el servicio de estimulación temprana a domicilio de una manera sencilla y confiable, dónde exista una institución formal tras el servicio contratado y, dónde según el estudio de mercado realizado, 90% de los padres declara desconocer empresas que presten éste servicio, no obstante el 70% de ellos estaría dispuesto a pagar por éste (Ver anexo 25). Esto supone una oportunidad para el emprendedor en cuanto existe un mercado y competencia, no obstante ésta competencia no ha sido efectiva en dar a conocer sus servicios ni captar la atención y confianza de los padres.

---

<sup>4</sup> Education at a Glance – OCDE, 2016 (anexo3)

<sup>5</sup> Estudio: Radiografía del presupuesto familiar 2012 en Chile – Sernac, 2012 (anexo 4)

Por otro lado también existe una oportunidad para el emprendedor debido a la necesidad por parte de las educadoras de párvulo por complementar sus rentas de manera flexible respondiendo de ésta forma a los bajos sueldos y baja tasa de empleabilidad lo que genera disponibilidad de horas que pueden dedicar a prestar éste tipo de servicios.

*e) Mercado al que apuntará CreC*

CreC apuntará al mercado Padres que tengan hijos en rango de edad de 6 meses a 5 años, esto es, hasta el primer nivel de transición según los niveles de educación parvularia<sup>6</sup> definidos por el Mineduc, que vivan en las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Reina y Santiago (ver anexo 5 - Distribución espacial de nivel socioeconómico del gran Santiago) dado que estas comunas concentran a las familias con mayores niveles de ingreso, mayor cantidad de colegios top (ver anexo 26), y como se indica previamente, a mayor nivel socioeconómico, mayor el porcentaje del presupuesto que las familias asignan a la educación de sus hijos o actividades complementarias a este. Adicionalmente un 33% de las familias pertenecientes al nivel socioeconómico AB y C1a declaran no tener tiempo (debido a su trabajo) para cumplir con otras obligaciones, siendo el grupo que menor disponibilidad de tiempo tienen (ver anexo 6).

El servicio será prestado por educadoras de párvulo de las principales universidades, dado que se busca entregar un servicio “Premium” a familias que están dispuestos a pagar un margen mayor por éste y por las garantías en calidad de servicio y valor agregado que CreC ofrecerá.

### **II - Análisis de la Industria, competidores y clientes**

CreC se encuentra inserta en la industria de la educación pre- escolar, específicamente en el segmento de empresas complementarias a la educación pre-escolar. Se define como industria complementaria puesto que hoy no existe una definición formal de dicha industria y los servicios que presta CreC no se encuentran regulados por el Mineduc, CreC no ofrece un programa específico de educación sino que ofrece un servicio complementario para reforzar el desarrollo integral (Motor, socioemocional, lingüístico, cognitivo) de los menores de forma complementaria a los programas de educación formal regulados por el Ministerio de Educación a través de la Subsecretaría e Intendencia de Educación Parvularia.

---

<sup>6</sup> Tabla 4 – Niveles de educación parvularia - MINEDUC

### *a) Análisis de macroentorno*

Chile es un país en vías de desarrollo que el año 2010 pasó a pertenecer a la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico), siendo el primer país de Latinoamérica en pertenecer a éste grupo. Esto plantea una serie de beneficios para Chile, así también una serie de desafíos y puntos de comparación.

Una de las principales brechas que mantiene Chile con otros países de la OCDE es en la cantidad de recursos que se destinan a la educación preescolar (sólo 67% de la población chilena de niños de 3 y 4 años accede a algún programa de educación en comparación con el 81% de los países OCDE<sup>7</sup>, anexo 7), lo anterior supone tendencias a ir cerrando las brechas en éste aspecto. Adicionalmente y como se ha mencionado previamente, a mayor nivel socioeconómico y educacional de los padres, mayor es la importancia relativa que éstos le dan a la educación. Por otro lado en el ambiente competitivo actual los cupos a los colegios top no han aumentado significativamente, sin embargo la demanda por éstos cupos si lo ha hecho suponiendo una presión a los padres e hijos por cumplir con las exigencias académicas, psicológicas y sociales que requieren estos colegios para poder obtener un cupo, de acuerdo a investigaciones actualmente por cada vacante postulan entre 3 a 6 niños (as) (ver anexo 8). El análisis de la industria se sustenta en las metodologías de análisis de las 5 fuerzas de Porter extendido para la industria y el análisis PESTEL y FODA para la elaboración de la estrategia.

En el análisis PESTEL, desde la perspectiva de gobierno no se prevé un cambio de prioridad respecto a la relevancia de la estimulación temprana, sino por el contrario, se espera que ésta aumente facilitando al emprendedor la penetración al mercado al difundir los beneficios de los servicios que éste presta. Desde la perspectiva económica es esperable que cada vez más las familias aumenten el gasto en educación preescolar, esta disposición a destinar parte de su presupuesto familiar se potencia en los estratos socioeconómicos más altos.

Por otro lado la sociedad, particularmente los estratos socioeconómicos más alto tienen menos tiempos para compartir con sus familias, pero a su vez mayor conciencia de la importancia de dedicar tiempo de calidad con ellos, por lo que es esperable un interés particular por tercerizar el tiempo que se dedica a la educación y estimulación con sus hijos, privilegiando actividades lúdicas y de entretenimiento que se asocien al apego de los

---

<sup>7</sup> Análisis de indicadores educativos de Chile y la OCDE en el contexto de la Reforma Educacional – MINEDUC (2015), anexo 7

padres con sus hijos. Adicionalmente la penetración de la tecnología y el acceso a internet abre nuevas opciones y canales de ventas para éste tipo de servicios donde se puede disponibilizar la información (horarios, currículos, material e información sobre el servicio) de manera directa con los padres, además se puede facilitar el pago en línea y la programación de las visitas y de actividades complementarias directamente en dispositivos móviles, haciendo que la contratación del servicio se encuentre literalmente a un clic de distancia.

Desde las perspectiva ecológica, existe mayor conciencia de las familias respecto al cuidado del medioambiente, por lo que la digitalización del servicio y materiales puede ser clave a la hora de penetrar segmentos más jóvenes, no obstante esto, y debido a que el segmento de mercado se orienta a niveles socioeconómicos altos, es esperable que la edad de los padres (clientes) sea de entre 30 y 40 años, por lo que su digitalización si bien es avanzada, no es un elemento determinante a la hora de contratar un servicio.

Finalmente, desde la perspectiva legal es dónde se plantea la mayor incertidumbre al mercado debido a que los servicios educacionales a domicilio no se encuentran regulados, no obstante lo anterior, y dado que el servicio que ofrecerá CreC es 100% entregado por profesionales titulados, esto se puede transformar en una barrera de entrada importante a la industria y que se podría tornar en una fuente de ventaja competitiva (temporal) en caso de publicarse una ley que regule éste tipo de servicios.



Ilustración 2 - Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia (ver desarrollo en anexo 9)

## b) La industria

La industria de la educación pre-escolar, ha experimentado un auge importante en los últimos tiempos dado principalmente por la inclusión de la mujer en el ámbito laboral, lo cual disminuye la disponibilidad de tiempo en sus hogares, en consecuencia a la estimulación. Así también los servicios complementarios a ésta industria han ido en aumento, particularmente el servicio de babysitting, after-school, y centros de estimulación.

Lo anterior sumado a las mega tendencias (Anexo 10) que se están dando en torno a la industria de la educación y cuyos principales puntos son: La presión demográfica (ambos padres trabajando) hará aumentar la demanda por servicios de educación preescolar, la economía basada en los conocimientos, el auge tecnológico y la privatización permiten suponer que la necesidad de desarrollo educacional será cada vez más valorado por los padres y que como ejes principales se apoyarán en la tecnología y serán proveídos por instituciones privadas.

Adicionalmente, el aumento de las enfermedades y virus respiratorios implica una resistencia de los padres a enviar a sus hijos a jardines infantiles debido al riesgo de contagio. Además existe cada vez más preocupación por el maltrato y/o accidentes que sufren los niños en los jardines infantiles.



Por otro lado, las pruebas de admisión a playgroup y jardines infantiles asociados a colegios top exigen el desarrollo de destrezas sociales, psicomotoras y cognitivas que resultan en un punto de stress para aquellos padres cuyos hijos no han logrado adquirir dichas destrezas, así queda plasmado en estudio de Centro Familiar UC (Anexo 11)

Todo lo anterior crea un volumen de Padres cuyo interés en lograr lo mejor para sus hijos se complementa con la necesidad y factibilidad de acceder a ello, cuyo tamaño de mercado es estimado mediante el cruce de datos de natalidad infantil Chilena y su composición familiar según estrato socio económico (anexo 13), concentración del GSE AB-C1a y sus ingresos (anexo 14 y 15), y vacantes para nivel inicial de escolaridad pre-básica ofrecida por los colegios llamados de elite, por rendimiento de PSU y mayores costos en mensualidad de las comunas foco de nuestro servicio (anexo 26), quedando un total estimado de familias de 84.255, y esta a su vez por las estadística de 1,9 hijos por madre según estudio de The Sustainable Demographic Dividend, SDD (anexo12), nos entrega un total de 160.085.- menores a quienes se les puede ofrecer nuestro servicio.

Tabla 3 - Niños comunas focos de 0 a 6 años

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

Fuente: Critería.cl, anexo 16.

Tabla 4 - Vacantes educación pre escolar colegios de elite

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
<b>Total</b>	<b>4.236</b>	<b>352.360</b>

Postulantes por vacante de 3 a 6 niños/ Promedio 4,5
19.062

Fuente: Revista qué pasa, análisis de matrículas colegios Top de Santiago (Anexo 26)

Dentro del análisis anterior existen actores claves que son nuestros socios claves y grupo de interesados con quienes se observaron oportunidades de sinergia relevantes como Cafés Familiares. Estos son cafés temáticos que, junto con ofrecer un servicio de

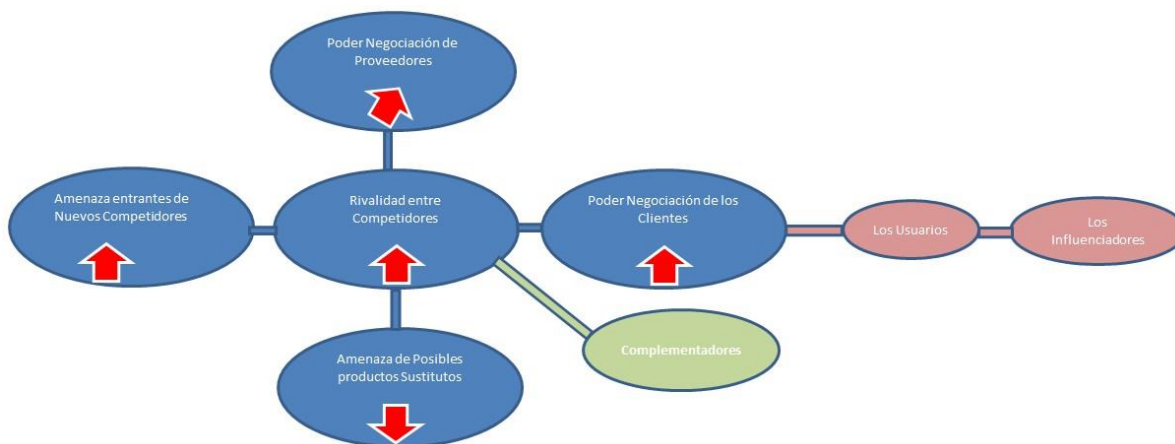
cafetería tradicional, ofrecen un espacio de juego “seguro” para niños, lo que permite a los padres distenderse sin la tensión de estar con niños en un local de adultos. En éstos además se desarrollan talleres, cumpleaños y otras actividades relacionadas a niños de entre 1 y 8 años. Los dueños de éste tipo de cafés se mostraron sumamente interesados en ofrecer su infraestructura para el desarrollo de talleres de estimulación temprana a cambio de promocionar éste servicio y entregar descuentos en su consumo. Los talleres serían desarrollados por profesionales de CreC.

Otros potenciales socios clave mostraron interés moderado respecto a convenios y/o trabajo conjunto.

Los principales desafíos de la industria, se basan en la captación de personal altamente capacitado y la retención del mismo, a través de mantener un flujo constante de ingresos y capacitación a un costo que permita lograr rentabilidad en el negocio. Por otro lado es el lograr la recompra del servicio y la recomendación a potenciales clientes con el boca oído, lo cual lograremos con un servicio de calidad para brindar la mejor experiencia.

c) *5 fuerzas de Porter extendido.*

*Ilustración 3 - 5 fuerzas de Porter extendido*



*Fuente: Elaboración propia*

- (i) **Barreras de entrada:** Los competidores están conformados por sociedades de profesionales del área de educación y/o salud (Educadoras de Párvulo, Psicopedagoga, Fonoaudióloga), se concentran principalmente en la ciudad de Santiago y solo una empresa en Viña del Mar, al ser un servicio a domicilio cuyo principal activo es el servicio profesional prestado, se requiere una baja inversión financiera inicial por un lado y en Chile es fácil crear sociedades profesionales. Por otro lado, basado en las entrevistas realizadas a las educadoras de párvulo se aprecia interés de prestar un servicio de estas características dado que en general la contratación es por horas, quedando disponibilidad en agenda para servicios adicionales y así complementar la renta. Esto nos permite definir que existen bajas barreras de entrada.
- (ii) **Rivalidad entre compañías existentes:** Por las características de la industria, bajas barreras de entrada y homogeneidad general del servicio, estimamos que la rivalidad en la industria es alta. No obstante en la investigación de la competencia se logra detectar una brecha importante entre lo que se ofrece vía Web y lo efectivamente entregado una vez contratado el servicio, generando oportunidades de diferenciación importante respecto al sector en que se compete.
- (iii) **Presión de los productos sustitutos:** Existe una baja presión de productos sustitutos ya que el servicio ofrecido no es de conocimiento masivo, se ve limitado por la nula flexibilidad ya que los padres deben concurrir a los Centros establecidos y en los horarios definidos por estos lugares, y dado los resultados de la encuesta a los padres, la flexibilidad es uno de los atributos más valorados, limitando la presión que estos pueden ejercer.
- (iv) **Poder de negociación de los compradores:** El poder de negociación de los compradores es alto, si bien no existe una gran cantidad de empresas oferentes, las características y especialización del servicio ofrecido hace que los clientes no consideren por iniciativa propia este tipo de servicios y en muchos casos por desconocimiento o asociación a problemas médicos.

- (v) **Poder de negociación de los proveedores:** Se considera media-alta, si bien el servicio profesional es especializado existe en el mercado una gran cantidad de profesionales del área, estos no están concentrados u organizados, pero el servicio ofrecido depende 100% de la disponibilidad y profesionalismo de estos, además se contempla trabajar con profesionales provenientes de universidades con al menos 5 años de acreditación limitando los recursos a estas universidades.
- (vi) **Complementadores:** Dado el mundo competitivo cuyo fin es ser exitoso por un lado y las altas exigencias que los colegios llamados de elite tienen, ofrecer un servicio que potencia las habilidades hace que las instituciones de educación (jardines infantiles y colegios) que reciban a estos niños se verán beneficiadas por lo que se transforman en complementarios del servicio ofrecido.
- (vii) **Usuarios e Influenciadores:** Los usuarios del servicio son niños (as) desde 6 meses hasta 5 años, y los influenciadores serán los Pediatras, Centro de Pediatría, Revistas especializadas, con quienes se trabajara para lograr recomendaciones. Por otro lado serán Gimnasios, Centros Deportivos, de Estética y los propios padres quienes al contar con un servicio de estimulación temprana a domicilio tendrán disponibilidad de tiempo para efectuar otras actividades.

**Conclusión:** Nos encontramos en una industria que se está comenzando a desarrollar, existen pocas empresas que ofrecen esta alternativa a domicilio, el tipo de servicio no es masivamente conocido pero una vez que el potencial cliente lo conoce y entiende sus características es muy valorado. Por otro lado el recurso humano es clave en esta industria y se cuenta con disponibilidad de este para trabajar. De lo anterior se concluye que la industria de servicios de estimulación temprana es riesgosa pero atractiva dado su potencial de crecimiento.

*d) Competidores:*

Se consideran competidores aquellas empresas que prestan servicios de estimulación temprana a domicilio, sólo se identificaron 4 de éstas empresas las cuales fueron evaluadas de acuerdo a los elementos antes mencionados.

El análisis se realizó utilizando el motor de búsqueda "Google", encontrándose 4 competidores que ofrecen el servicio de estimulación temprana a domicilio en Santiago, prestando principalmente el servicio en el sector Centro y Oriente de la ciudad.

La competencia, si bien posee una oferta de servicio similar, tiene un modelo de negocio que difiere respecto al planteado (evaluación y ejecución de un programa con sesiones semanales en un horario establecido) el cual carece de uno de los principales atributos valorados por los padres que es la flexibilidad, por otro lado, al contactar a la competencia, se evaluó la calidad del servicio ofrecido, siendo en la mayoría de los casos no satisfactoria (al utilizar la matriz de evaluación previamente confeccionada), principalmente por, falta de homogeneidad en las respuestas, desconocimiento del servicio y valores, falta de claridad en proceso de contratación.

Los detalles de la evaluación de oferta de la competencia, así como la calidad de la atención se encuentran detallados en los anexos 32 y 33 respectivamente.

Como conclusión de ambos análisis se determinó que no existe un competidor que ofrezca un servicio con los atributos de CreC, por otra parte, al realizar un análisis cualitativo del servicio ofrecido por la competencia, se identificaron oportunidades importantes respecto a la calidad y estandarización del servicio entregado, particularmente el servicio pre y post venta.

Las conclusiones anteriores se basan en el estudio de mercado en el cual se realizó en una evaluación del servicio pre-venta (contacto telefónico) y post venta (contratación del servicio).

### *(i) Mapa de posicionamiento*

El mapa de posicionamiento se grafica en torno a 3 variables, en éste se identificaron sólo empresas que prestan el servicio de estimulación temprana a domicilio:

*A: Costo del servicio*, el costo por hora del servicio de cada uno de los competidores y cuál sería la posición de CreC respecto a éste según la información entregada.

*B: Confiabilidad del servicio*, en una evaluación cualitativa de la confiabilidad del servicio según el estudio de mercado realizado y en base a los siguientes criterios:

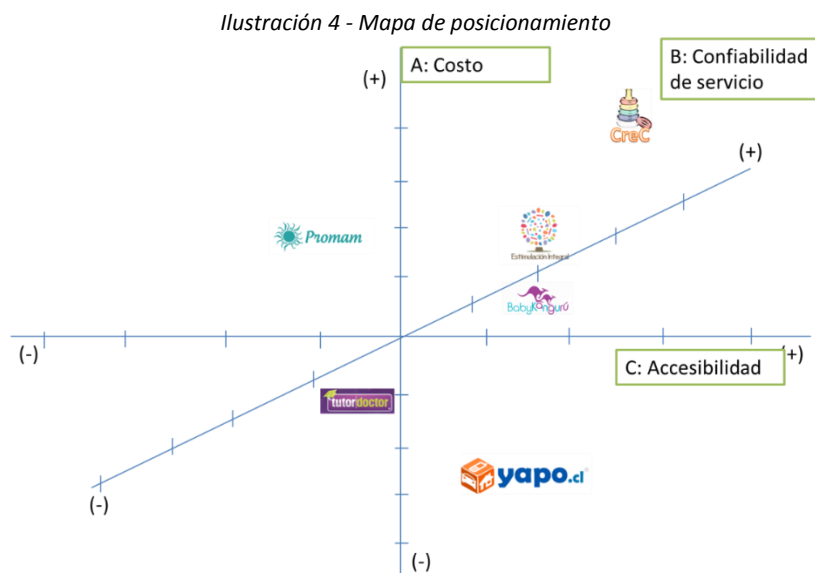
- Información de las profesionales que se contratan
- Información de la empresa
- Empresa tras el servicio
- Branding tras el servicio (materiales, uniforme, estandarización de servicio).
- Servicios y actividades complementarias

En este punto, sólo Baby Kangurú y Estimulación integral dan una breve reseña de las carreras de sus profesionales, sin entregar mayores antecedentes al respecto.

C: *Accesibilidad*, ésta variable se mide cualitativamente los cuales fueron ranqueados en base a los siguientes criterios:

- Aparición en buscadores de internet
- Presencia en ferias temáticas de servicios infantiles
- Publicidad en revistas especializadas
- Presencia en lugares de concurrencia de padres
- Publicación de precios y forma de contratación

Cabe mencionar que en el estudio de mercado la competencia sólo la empresa “Estimulación Integral” destaca por su fuerte presencia en buscadores de internet, seguida por BaBy Kangurú, no se identificó otras formas de promoción o publicidad desarrollada por ni uno de los competidores.



*Fuente: Elaboración propia*

### e) *Los Clientes*

Familias (Padre / Madre) trabajadoras dónde uno o ambos trabajen y que en consecuencia no tengan tiempo suficiente para estimular adecuadamente a sus hijos y/o llevarlos a algún centro dónde se preste éste servicio, además que tengan hijos en rango de edad de 6 meses a 5 años y que vivan en las comunas de: Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Reina y Santiago, que tengan interés en el desarrollo académico e intelectual de los menores, además deben tener niveles de ingreso que les permita costear los principales colegios de Santiago (AB-C1a) y disposición a pagar por este servicio (Ver Tablas 3 y 4).

## III - Descripción de la empresa y propuesta de valor (ver anexo 35 Canvas)

a) La propuesta de valor se basa en:

Una estrategia de diferenciación mediante la entrega de un servicio de manera personalizada, directa, confiable y flexible con profesionales altamente calificados y postventa activa.

Para la satisfacción al cliente es clave que el desarrollo de la propuesta de valor, se enfoque en una estrategia de diferenciación de aquellas actividades críticas que agreguen valor a los clientes. Entre las actividades claves ofrecidas se encuentra la flexibilidad de servicio, la cual ofrece al cliente la atención cuando lo requiera en su domicilio, todo esto asociado a una serie de posibilidades de atención que busque adaptar la oferta a las necesidades de este mediante la disponibilidad de programas diferenciados.

Los profesionales a cargo de la atención serán titulados de pedagogía en educación de párvulos pre-seleccionados de Universidades con más de 5 años de acreditación e información del profesional a contratar mediante ficha disponible.

Para lograr una postventa activa se evaluará cada visita y/o atención mediante evaluación en línea por clientes y seguimiento.

Servicios complementarios, cursos de capacitación/talleres (primeros auxilios, yoga, etc.), visualización en ficha de staff. Convenios y promociones con influenciadores y complementadores, flexibilidad y capacidad de adaptación a los tiempos y necesidades de los clientes.

*(i) Nuestros canales de distribución y comunicaciones será:*

-Software Propio, como medio de información, compra, evaluación y pago, además de la comunicación personalizada, que es uno de nuestros pilares en la propuesta de valor.

Los principales canales de venta serán:

- Venta en vivo, asociadas a las principales actividades de marketing como Ferias y Expos, actividades de talleres en cafés temáticos (complementadores), puntos de venta en stands en parques, donde se contará con la presencia de un representante de ventas (administrador) quien realizará los contactos con los padres para entregar información respecto al servicio y concretar ventas.
- Venta por internet, a través de la página de CreC la cual dispondrá con la opción de consulta, agendamiento y pago en línea, además la página y el servicio será



posicionado en los primeros lugares por medio de Google AdWords y Facebook ads (ver tabla 14 – Presupuesto de Marketing).

- Nuestros influenciadores (centros pediátricos, jardines infantiles, centros de lenguaje) serán un canal de comunicación al CreC contactará para entregar información respecto al servicio y sus beneficios y a su vez distribuir flyers, afiches y tarjetas para entregar información respecto al servicio y sus beneficios.

Por otra parte la distribución o “prestación” del servicio se hará a domicilio del cliente hacia dónde las profesionales se trasladaran y cuyo costo de traslado se encuentra considerada en la tarifa a ser cobrada por CreC.

*(ii) Nuestros ingresos estarán dados por:*

- 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.

*(iii) Actividades Clave:*

- Promoción y networking en Jardines, centros pediátricos y centros de estimulación (Convenios).
- Reclutamiento, evaluación y selección de Educadoras de Párvulo de Universidades con más de 5 años de acreditación. Para esto se buscará establecer convenios con instituciones de educación superior (según criterio de mejores universidades) que permitan acceder a las egresadas de Educación de párvulos y así ofrecer a CreC como una alternativa laboral relevante y de interés para ellas.
- Desarrollo de programas de estimulación (por edad y objetivos) además de niveles diferentes de aplicación de manera que distintas profesionales deban complementar su trabajo y de esa manera generar cierto grado de dependencia con nuestra empresa.
- Capacitación y desarrollo de profesionales responsables de ejecutar los programas de estimulación.

*(iv) Recursos Clave:*

- Página web de contacto (Cliente – Educadores), es fundamental contar con una página web la cual funcionará como canal de comunicación y ventas del servicio que ofrece CreC, por otro lado permitirá capturar feedback respecto al servicio y entregar información y material complementario que posicione a CreC como un experto en estimulación temprana y referente de la industria.



- Base de datos de Educadores de párvulo (según ranking de mejores universidades, con más de 5 años de acreditación), el cual permitirá conocer la disponibilidad de las educadoras inscritas a CreC, así también sus características como profesional y potenciales restricciones, lo cual facilitará el trabajo logístico requerido para el agendamiento y otorgamiento del servicio ofrecido por CreC
- Programas de estimulación diseñados especialmente por profesionales y de acuerdo a la edad del consumidor del servicio. Lo anterior con el objeto de entregar un servicio personalizado que añada valor a los padres respecto al servicio contratado.
- Red de contactos (Centros de lenguaje, jardines infantiles, educadoras, partners (influenciadores) que darán a conocer el servicio que entrega CreC y sus beneficios.
- Sistema de reclutamiento y evaluación de staff. Este aspecto es clave para el éxito de CreC en cuanto uno de sus elementos distintivos será la calidad de su servicio partiendo por la selección, pre-evaluación y capacitación de las profesionales con el objeto de entregar un servicio “Premium a nuestro clientes.
- Empresa responsable de perfil psicológico (certificación), como parte de la pre-evaluación de las profesionales se considera un test psicológico el cual se encuentra tercerizado a una empresa que prestará éste servicio a CreC. Esta actividad es clave en el proceso de reclutamiento en cuanto unos de los elementos y ejes de valor propuestos por CreC es la confiabilidad del servicio que se traspasa a partir de la confiabilidad de las educadoras.

*(v) Red de Partners:*

- Pediatras y Centros de pediatría.
- Jardines infantiles y Salas cuna.
- Centros de estimulación de lenguaje y educación diferencial.
- Centro de Alumnos de universidades con más de 5 años de acreditación.
- Cafés temáticos.

*(vi) Estructura de costos:*

- 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.

*b) Descripción de la empresa:*

CreC nace con la finalidad de satisfacer las necesidades de los Padres y Madres dónde uno o ambos trabajen y que en consecuencia no tengan tiempo suficiente para estimular adecuadamente a sus hijos y/o llevarlos a algún centro dónde se preste éste servicio, que sus hijos estén en rango de edad de 6 meses a 5 años y que vivan en las comunas de: Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Reina y Santiago, con interés en el desarrollo académico e intelectual de los menores (Postular a sus hijos a los colegios top de las comunas indicadas). Además, deben tener niveles de ingreso que les permita costear los principales colegios de Santiago (AB-C1a) y disposición a pagar por este servicio. Generando vinculo personal con el cliente por medio de un servicio de post-venta, asesorías y convenios. Durante el desarrollo de la investigación se realizaron contactos con influenciadores y complementadores que se manifestaron con un alto grado de interés por establecer convenios con CreC (por ejemplo, cafés temáticos que ofrecerían promoción y realización de talleres en sus instalaciones, a cambio CreC ofrece los profesionales para la realización de dicho taller). Adicionalmente al tener contactos con profesionales en la industria de la educación parvularia y estimulación temprana facilitarían promoción y difusión del servicio de CreC.

Contacto con desarrolladores web y experiencia en la gestión de implementación de sistemas, permitiría crear una página con características distintivas (calendario, con agendamiento en línea, incorporar fichas de profesionales, calendarización, video streaming de la sesión etc.), características que las alternativas existentes no tienen y que darían una ventaja inicial respecto a la competencia.

- (i) **Visión:** Ser líder en la industria de empresas que proveen estimulación temprana a domicilio mediante un servicio de excelencia e innovador para apoyar a los padres en la crianza de niñas y niños desde los 6 meses hasta los 5 años desarrollando sus características como personas favoreciendo su desarrollo integral, potenciando sus habilidades y capacidades sicomotoras e intelectuales.
- (ii) **Misión:** Ofrecer un servicio de Estimulación Temprana a Domicilio de calidad, que incentive y favorezca el desarrollo pleno de los niños como personas, en estrecha relación con la labor educativa de los padres, logrando la mejor experiencia en un ambiente de confianza y profesionalismo, mediante la disponibilidad de profesionales debidamente capacitados y con la flexibilidad horaria necesaria para adaptar el servicio a los tiempos del cliente.

**Objetivos:**

**Corto Plazo:** Lograr que el 60% de los padres, del GSE AB-C1a, de las comuna de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea y Santiago encuestados declaren conocer los beneficios de la estimulación temprana y a CreC como prestador de éste servicio a julio de 2018.

**Mediano Plazo:** Lograr que al menos el 20% de los niños atendidos por CreC, y que postulen a los colegios de elite, ingresen al realizar un proceso de postulación exitoso, información proporcionada por los padres, periodo postulación para año académico 2019.

**Largo Plazo:** Lograr un 1% (600 clientes) de la cuota de mercado a diciembre de 2018.

**(iii) Aspectos distintivos son:**

- Servicio flexible con información, agendamiento y pago en línea, el cual se considera una ventaja competitiva temporal en cuanto la competencia sólo presenta información (del servicio y contacto) sin posibilidad de agendamiento y pago en línea.
- Búsqueda y reclutamiento de profesionales titulados (Educadoras de párvulo) de universidades con al menos 5 años de acreditación, su evaluación psicológica, entrevista y captura de disponibilidad horaria. Este aspecto es una ventaja competitiva en cuanto la competencia no cuenta o promociona un proceso de búsqueda y selección de profesionales en base a criterios de excelencia. Esta ventaja competitiva se puede considerar temporal en cuanto es imitable por la competencia.

- Servicio post-venta, seguimiento y fidelización (evaluación del servicio, seguimiento a objetivos del programa de estimulación, web). Lo anterior se plantea como una ventaja competitiva sostenible en cuanto a que la competencia no posee éste atributo y al ser un elemento distintivo que genera fidelización es difícil de imitar.
- Página web amigable e intuitiva con información de los profesionales (fichas), agendas, foros de discusión, opción de grabación o streaming de sesiones, etc. Lo anterior se plantea como una ventaja competitiva temporal en cuanto a que la competencia no ofrece en la actualidad éste tipo de funcionalidades en sus páginas web, no obstante éstas son fácilmente imitables.
- Concepto de “comunidad” entre padres, la empresa y los educadores, con actividades (talleres, foros, charlas, etc.) para generar un vínculo emocional tanto en padres como en educadores (club Cre-C).
- Integración de los padres en el proceso educativo (no se “externaliza” la educación, sino que se incluye).
- Alianzas estratégicas con gimnasios, centros de SPA, cafés temáticos u otros que se verían beneficiados por la mayor disponibilidad de tiempo de padres.
- Preparación específica para exámenes de admisión de menores a Play Group.

*c) Estrategia de crecimiento o escalamiento.*

El negocio puede ser escalable a prestar otros servicios complementarios, algunos de estos pueden ser:

-Babysitting

- Terapias (fonoaudiología, terapia ocupacional)
- Incluir otros rangos de edades (edad escolar con apoyo a la realización de tareas y estudios).
- Clases a padres y acompañamiento de estos para el desarrollo de sus propios programas de estimulación con evaluaciones mensuales y semestrales.
- Ampliar las zonas de cobertura del servicio a otras comunas y/o ciudades como Concepción donde no existe el servicio y uno de los socios de CreC vive y trabaja en dicha ciudad.

*d) RSE y Sustentabilidad*

Como modelo de RSE y Sustentabilidad, CreC ha tomado como referencia el modelo piramidal planteado por Carroll (1991), el cual considera que existen cuatro niveles de responsabilidad en una organización, desde la más básica (económica) hasta la más

compleja (responsabilidad social), las cuales son crecientes en nivel de compromiso. A este modelo se le ha agregado un componente más, que es la responsabilidad ambiental.

*Tabla 5 - RSE*

R. Económicas	Ser rentables por la producción del servicio y no por acciones que atenten contra el entorno y la comunidad
R. Éticas	Cumplir con lo valores éticos de la empresa Funcionar siempre bajo los mas altos entandares y sin entrar en una competencia desleal.
R Sociales	Dedicar recursos a la comunidad, realizar talleres gratuitos en jardines infantiles ubicados en comunas distintas a las de nuestro mercado objetivo Promover el bienestar social y una mejor calidad de vida
R. Legales	Cumplir con la ley, las normas y regulaciones existentes.
R. Mediambientales	Cuidar los recursos naturales, utilizar insumos que no contaminen. Promover las buenas practicas ambientales

*Fuente: Elaboración propia*

## IV - Plan de Marketing

### a) *Objetivos del Marketing*

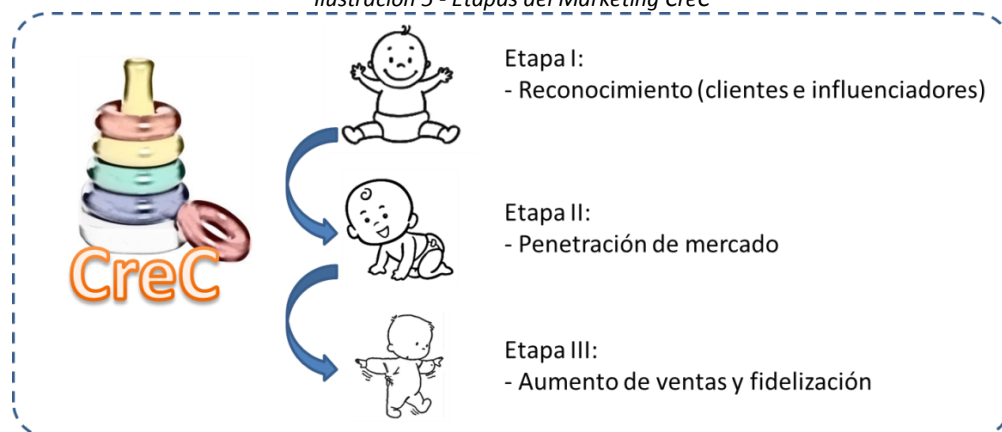
El estudio de mercado realizado permitió concluir (Dado el nivel de familiaridad y la valoración de los padres hacia la estimulación temprana) que una vez conocido el servicio, éste era altamente valorado por los padres (Ver Anexo25). Esto implica que parte fundamental de la estrategia de Marketing será acercarse a los padres para presentar el servicio, sus alcances y beneficios.

Por otra parte existe un alto grado de desconocimiento de la oferta existente en el mercado para éste producto (90% de desconocimiento según encuesta realizada). Es decir, la oferta actual (competencia) no ha sido efectiva en llegar con su servicio al cliente a pesar de que el servicio es valorado y existe disposición a pagar.

Lo anterior supone un desafío pero a su vez una oportunidad para el emprendedor dado que, con la estrategia de marketing adecuada se podría posicionar como first to market siendo reconocidos como la marca de referencia en el mercado para el segmento deseado.

Dentro de los primeros objetivos del marketing que se plantean es dar a conocer a la empresa y el servicio, luego el lograr la experiencia del cliente con el servicio(ya sea por venta o promoción, para finalmente fidelizar al cliente. Las 3 etapas, cada una con objetivos particulares que se complementan y son secuenciales se muestran a continuación.

Ilustración 5 - Etapas del Marketing CreC



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 - Objetivos del Marketing

Objetivos del marketing	Descripción	Unidad de medida	Meta
Conseguir referencias con influenciadores (Etapa I)	Lograr que los influenciadores relevantes conozcan a la empresa, su servicio y atributos	% de influenciadores que reconocen a CreC	50% de los influenciadores a diciembre 2018
Aumentar el conocimiento de la empresa y sus servicios en el segmento esperado (Etapa I)	Lograr que los padres encuestados declaren conocer los beneficios de la estimulación temprana y a CreC como prestador de éste servicio	% de padres que declaran conocer el alcance y beneficios de la estimulación temprana y la empresa.	40% de los padres GSE ABC1a de las comunas seleccionadas a diciembre 2018.
Mejorar el reconocimiento de la marca CreC con clientes del segmento esperado (Etapa II)	Obtener un reconocimiento de al menos uno de los atributos deseados logrando ser la primera opción de compra para de los encuestados	% de clientes que reconocen atributos deseados de CreC en encuesta	60% a Dic 2018
Obtener cuota de mercado (Etapa II y III)	Lograr porcentaje de la cuota de mercado con un crecimiento de 10% anual	% de cuota de mercado	5 % a Diciembre 2018
Mejorar satisfacción de clientes (Etapa III)	Lograr un 90% de evaluación excelente o muy buena (4 y 5 en escala de 1 a 5) en la evaluaciones post-servicio	Nota de evaluación de servicios buena o muy buena	90% a Diciembre 2018
Fidelización (Etapa III)	Realizar actividades para transmitir el concepto de "Familia CreC"	Nro de actividades mensuales	1 actividad mensual

Fuente: Elaboración propia

## b) Estrategia de Segmentación

Las variables de segmentación definidas son las siguientes:

Tabla 7 - Estrategia segmentación

Demográfica	Variable Geográfica	Segmentación psicográfica	Comportamiento de compra
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo de Vida: Padre(s) con uno o más hijos de entre 6 meses y 5 años.</li> <li>- Ingreso familiar per cápita superior a 1.400.000 (Nivel AB y C1a)<sup>8</sup></li> </ul>	Comunas de: Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Santiago	Padres con poco tiempo pero activos en la crianza de sus hijos Dedican tiempo los fines de semana para realizar actividades con ellos e invertir en su desarrollo.	Compra por referencia, búsqueda y compra vía web y referencial del servicio. Compra recurrente

Fuente: Elaboración propia

Las variables de segmentación se definen a partir del nivel de posicionamiento objetivo de CreC, el cual se determinan en función de las competencias y capacidades así como también en los atributos que los clientes más valoran y la capacidad de la competencia de replicarlas.

## c) Estrategia de producto/ Servicio

El servicio consiste principalmente en sesiones de estimulación temprana a domicilio entregadas por una profesional (educadora de párvulos) individual o grupal (hasta 2 niños). Las sesiones pueden tener distintos objetivos dependiendo de la necesidad de los padres:

- 1) Desarrollo de habilidades motrices y cognitivas
- 2) Preparación para exámenes de admisión a playgroup o kínder específicos
- 3) Desarrollo de habilidades sociales
- 4) Otros objetivos planteados por los papás

La propuesta de valor que se entregará al segmento definido se basa en 3 ejes fundamentales:

### (i) Confiabilidad de profesionales

La investigación de mercado determinó que unos de las principales preocupaciones para los padres son el profesionalismo y confiabilidad de la empresa que se encuentra tras la persona que atenderá a si hijo.

Dado lo anterior el servicio debe ser y mostrarse como “Premium”, excediendo sus expectativas y debe reflejar profesionalismo y seriedad de nuestros profesionales. Para

<sup>8</sup> Según informe de “Segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar” basado en encuesta casen 2013 (Criteria Research 2013), anexo 15



lograr esto todas las actividades de la empresa se deben alinear al objetivo lo cual nos permitirán posicionar y diferenciar a CreC respecto a sus competidores.

1) **Preselección de profesionales de las mejores universidades (sobre 5 años de acreditación).**

Las profesionales que presten servicios a CreC serán reclutadas y seleccionadas de las mejores universidades<sup>9</sup> con el fin de asegurar un nivel mínimo de conocimientos respecto a la estimulación temprana. Las profesionales serán tituladas de la carrera de Pedagogía en educación de párvulos.

2) **Evaluación psicológica a profesionales que presten el servicio**

Lo anterior se fundamenta en los resultados del estudio de mercado respecto a los atributos más valorados (Confiabilidad de la empresa que presta el servicio y profesionales previamente evaluados y certificados).

La profesional será reclutada, evaluada y capacitada por CreC. Este elemento es diferenciador respecto a la competencia.

3) **Preparación de profesionales que presten el servicio**

Los profesionales que trabajen con CreC tendrán una capacitación dónde se les instruirá respecto al servicio que deben prestar, guardando especial cuidado en los detalles del servicio que se preste en aspectos tales como: Saludo, explicación de objetivos, duración y contenido de la sesión, entrega de material, cierre de la sesión, despedida, contacto post-servicio (seguimiento y guía).

4) **Calidad del servicio**

En línea con lo planteado en la selección y preparación de nuestros profesionales, el servicio también deberá ser entregado y percibido como Premium por parte de nuestros clientes. Para lograr el objetivo se plantean las siguientes actividades (las cuales no son parte de la oferta actual de la competencia). Este aspecto es clave en cuanto los chilenos como sociedad valoran altamente la opinión de terceros respecto a un producto o servicio<sup>10</sup>, el 43% de los chilenos pide opinión de otros antes de efectuar una compra.

---

<sup>9</sup> Para determinar las mejores instituciones se consideraron las Universidades que superen los 5 años de acreditación en la impartición de la carrera, anexo 18.

<sup>10</sup> Estudio POY Chile y GfkAdimark (2017)



### *a) Material estándar con branding CreC*

El material entregado por las profesionales tendrá el branding de CreC y al momento de entregarse deberá ser explicado a los padres o adultos responsables.

### *b) Uniforme de profesionales (ver anexo 19)*

Los profesionales deberán presentarse en el domicilio de nuestros clientes con un uniforme con el diseño CreC el cual será entregado a cada una de nuestras profesionales, esto con el objetivo de posicionar la marca, y dar un estándar al servicio que nos permita, por ejemplo, poder alternar a los profesionales conservando la imagen de profesionalismo.

### **5) Programas estándar**

Los programas serán estándar según la edad y los objetivos planteados por los padres, no obstante cada profesional dará su matiz a la sesión, el objetivo de ésta característica es poder facilitar el reemplazo de los profesionales en caso de ausentismo, para reflejar en nuestros clientes que el servicio no es sólo el profesional, sino que todo lo que lo rodea.

#### ***(ii) Cercanía, personalización y consultoría***

- Personalización del servicio a partir del feedback recibido por los padres, las recomendaciones realizadas por la profesional y los intereses del niño.
- Acceso a chats, foros y actividades con otras personas de la “familia CreC”.
- Convenios con empresas relacionadas, enfocando la búsqueda de promociones con influenciadores del interés de nuestros clientes.
- Realización de talleres organizados por CreC para padres en el segmento definido.
- Servicio post venta, contacto después de cada sesión para evaluar el servicio por parte del cliente, entregar feedback de profesional respecto a la sesión, entregar material complementario a la sesión.
- Consultoría y apoyo en temas de crianza y educación (Acceso a psicólogos infantiles, terapeuta ocupacional o fonoaudiólogos).

### *d) Estrategia de precios*

La estrategia de precios se encuentra en línea con los objetivos del marketing planteados y cada una de las etapas.

Respecto al tercer objetivo y para dar a conocer los principales atributos.

La fijación de precios estará dada por la valoración del cliente, y dado a que los atributos más valorados por el cliente hacen relación a la confianza y calidad del servicio, es de

vital importancia que el cliente pueda acceder al servicio y viva la “experiencia CreC” en base a los principales elementos diferenciadores se evidencian durante la prestación del servicio.

Por lo anterior en el ciclo de compra y en relación a la disposición a pagar del potencial cliente, se evalúan distintos escenarios:

Puede dar la condición de muestra gratis (para cumplir con el objetivo de difusión del servicio).

En una segunda instancia el proceso de compra será con una estrategia de valorización por lo que el primer impacto generado en el cliente debe ser fundamental.

Posterior a esto y en función de la permanencia y fidelidad con CreC, no solo en la contratación del servicio sino que en la participación de actividades complementarias se puede hacer descuentos porcentuales.

CreC ofrecerá una tarifa por sesión a la cual aplicarían descuentos en función de:

- Mayor número de sesiones semanales contratadas
- Mayor período de contratación.

Adicionalmente el precio del servicio será mayor al que tiene la competencia hoy en día, esto fundamentado en:

- Actividades que agregan valor al cliente y que no considera la competencia dentro de las cuales se considera:
  - o Pre-evaluación de profesionales
  - o Servicio estandarizado y de calidad
  - o Servicio post venta personalizado
  - o Actividades complementarias y de apoyo
- Segmento objetivo de alto poder adquisitivo

*e) Estrategia de distribución*

La estrategia de distribución del servicio será clave, ya que se apunta a un servicio de calidad en todos sus aspectos, el cómo llega la profesional a casa del niño (medio de transporte, grado de agitación, puntualidad, etc.) generará inmediatamente un impacto en quien reciba al profesional.

Por lo anterior la estrategia de distribución consiste en locomoción particular o servicio rentado que transporte al profesional y material al domicilio del cliente, evitando de ésta forma el transporte público. Si bien podría significar un costo adicional, ésta actividad se alinea con el objetivo estratégico de posicionar a CreC como un servicio “Premium”.

### *f) Estrategia de comunicación y ventas*

Uno de los primeros objetivos estratégicos de marketing es dar a conocer los beneficios de la estimulación temprana y a la empresa, con sus atributos. Producto de lo anterior la estrategia de comunicación y ventas se divide en 2 etapas:

#### ***(i) Introducción al mercado - comunicación y venta presencial:***

- Actividades de difusión con influenciadores como cafés familiares dónde se realizarán talleres gratuitos para padres ejecutados por profesionales, adicionalmente al taller asistirá un ejecutivo de ventas que ofrezca información del servicio, la empresa, sus beneficios y promociones. El objetivo de esto es lograr una primera visita de CreC al domicilio del cliente (ya sea contratando el servicio u ofreciendo una sesión gratis).
- En la primera sesión es fundamental que el impacto en el cliente sea potente, por lo que la terapeuta debe preparar una sesión que permita conseguir logros evidenciables por parte de los padres en tan solo una sesión, esto sumado con la presentación, entrega de material y calidad de atención de alta calidad que ofrecerá CreC.
- Participación en ferias infantiles.
- Presencia en parques de alta concurrencia infantil.

#### ***(ii) Aumento de cuota de mercado - comunicación y venta presencial + canales remotos (internet, teléfono).***

Dado que ya existirá una base de clientes a los cuales el servicio ha excedido sus expectativas, se espera llegar a nuevos clientes mediante boca-oído y que la venta se concrete por vía telefónica o directamente en la página web de CreC.

### *g) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual*

Para determinar el mercado potencial de la empresa se consideró el total de habitantes entre 0 años y 5 años de las comunas y segmento seleccionado para ofrecer nuestros servicio, entregando un total de 160.085 niños, con dos sesiones de estimulación a la semana, a este total se le aplica un 37% (59.232) que son los dispuestos a pagar por 2 sesiones semanales y por un valor de \$ 35.000.- c/u determinado según estudio de mercado en base a encuesta y entrevistas efectuadas (37%) – Ver Tabla 8, lo que entrega finalmente un mercado potencial de \$ 4.146.210.096.-

Tabla 8 - Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento - 1

Niños GSE AB C1a		Comunas foco		59.232
Sesiones semanales		2		118.463
Costo por sesión		35.000		<b>4.146.210.096</b>

Fuente: Elaboración propia

Para determinar nuestro mercado potencial se consideró la población del Gran Santiago (6.494.690 habitantes según INE/estadísticas/demográficas) cuya composición tiene un 2 % del GSE AB y un 5% del GSE C1a, dando un total de 454.628 habitantes y a su vez un 80% y 64% de este último total del GSE del Gran Santiago se concentra en las comunas focos para nuestro mercado (anexo n° 20) por lo que finalmente 311.745 habitantes pertenecen al GSE AB-C1a y vive en las comunas de Las Condes, Providencia, La Reina, Lo Barnechea, Santiago, Ñuñoa y Vitacura.

Tabla 9 - Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento - 2

Peso GSE escogido sobre Gran Santiago			Peso GSE en comunas focos	
GSE	%		%	
AB	2	129.894	80	103.915
C1a	5	324.735	64	207.830
Habitantes	Gran Stgo	454.628	Comunas Foco	311.745

Fuente: Elaboración propia

Finalmente de los 311.745 habitantes corresponden a 84.255 familias, dada la composición del segmento que corresponde 3,7 integrantes (Cadem.cl/2014/informe-Socioeconómico, anexo 13), a su vez se considera que las familias en promedio tienen 1,9 hijos (The Sustainable Demographic Dividend, SDD, anexo 12) por lo que del total de familias son 160.085 niños. Por otro lado dentro de los niños entre 0 y 5 años del GSE AB-C1a se calculó las vacantes para nivel inicial de escolaridad pre-básica ofrecida por los colegios llamados de elite, por rendimiento de PSU y mayores costos en mensualidad de las comunas foco de nuestro servicio (Detalle en Anexo 26), quedando un total de 4.236 vacantes, a dicha cantidad se le estima que existen entre 3 a 6 postulantes por vacante (anexo 8) lo que significa un total de 19.062 postulantes al que se aplica un 37% que son los dispuestos a pagar por 2 sesiones semanales a un valor de \$ 35.000.- c/u determinado según estudio de mercado en base a encuesta y entrevistas efectuadas, lo que entrega finalmente un mercado potencial de \$ 493.710.000.-

Tabla 10 - Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento - 3 (ref tabla 6)

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

Fuente: *Ranking de colegios – Revista Qué Pasa (2016)*

## h) Presupuesto de Marketing

Presupuesto de marketing de CreC se fundamenta en los objetivos del marketing planteados en la letra a) de éste capítulo, y las etapas que en éste se definen.

Adicionalmente la segmentación de mercado es unos de los elementos a considerar a la hora de desplegar las actividades de marketing. La estructura de costos asociada a cada iniciativa se ven expresadas en la siguiente tabla:

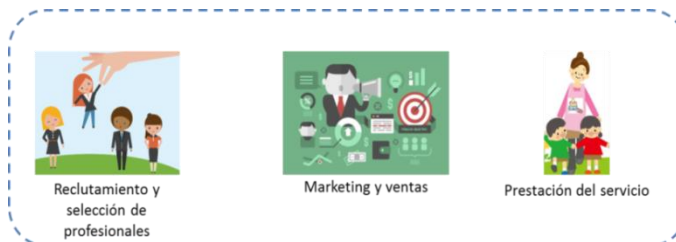
Tabla 11 - Presupuesto de Marketing

Promoción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Google Adwords	\$ 1.800.000		\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380
Ads Facebook	\$ 2.160.000		\$ 2.376.000	\$ 2.613.600	\$ 2.874.960	\$ 3.162.456
Stand Parque Las Condes (sab y domingo) (9mts 2)	\$ 2.019.168		\$ 2.221.085	\$ 1.110.542		
Revistas	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 1.000.001	\$ 1.000.002	\$ 1.000.003
<b>Prensa</b>						
Muestra gratis (3 diarias los fines de semana)		\$ 4.032.000	\$ 2.592.000	\$ 1.555.200	\$ 933.120	\$ 559.872
Ferías (Feria mamá y bebe / Expobebe)		\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 2.300.000	\$ 1.150.000	\$ 575.000
Folletería	\$ 300.000		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.001	\$ 300.002
<b>TOTAL PROMOCIÓN</b>	\$ 7.279.168	\$ 8.632.000	\$ 15.069.085	\$ 11.057.343	\$ 8.653.883	\$ 8.232.713
<b>Valor marca</b>						
Material	\$ 1.200.000		\$ 600.000	\$ 480.000	\$ 384.000	\$ 307.200
Uniformes		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Fichas y diseño	\$ 600.000		\$ 300.000	\$ 240.000	\$ 192.000	\$ 153.600
<b>TOTAL MARCA</b>	\$ 1.800.000	\$ 100.000	\$ 1.000.000	\$ 820.000	\$ 676.000	\$ 560.800
<b>TOTAL PRESEPUUESTO</b>	\$ 9.079.168	\$ 8.732.000	\$ 16.069.085	\$ 11.877.343	\$ 9.329.883	\$ 8.793.513

Fuente. *Elaboración propia*

## V – Plan de Operaciones

Ilustración 6- Procesos operacionales clave de CreC



Fuente: Elaboración propia

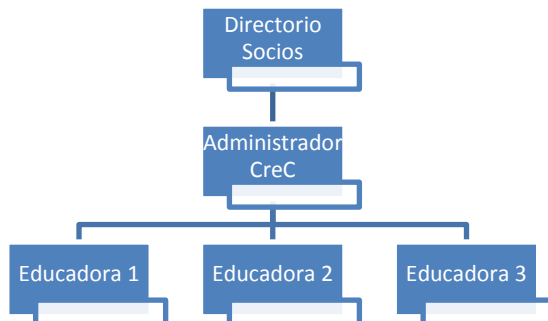
Para el éxito del proyecto son 3 los procesos operacionales fundamentales, orientados a entregar un servicio de calidad con el fin de superar las expectativas del cliente.

- a) **Reclutamiento:** proceso que comienza con la búsqueda de candidatas por medio de avisos web, para pasar a una preselección en base a requisitos previamente establecidos como universidades de egreso y experiencia previa. Posteriormente un examen psicológico y finalmente capacitación para los profesionales que hayan pasado las etapas anteriores en forma exitosa.
- b) **Marketing y Ventas:** al tratarse de un emprendimiento es clave concretar las ventas, además el estudio de mercado realizado nos muestra que el 90% de los encuestados desconoce cómo acceder al servicio de estimulación temprana a domicilio pero por otro lado los padres lo valoran y están dispuestos a pagar por el, Por lo anterior las actividades se concentran principalmente en dar a conocer el servicio y sus beneficios para lograr la primera venta posicionando a nuestra empresa y lograr el boca-oído que cimiente el crecimiento. Las actividades a realizar son; participación en ferias especializadas, instalación de stand y afiches en parques de concurrencia familiar y realización de talleres en cafés familiares.
- c) **Prestación del Servicio:** Profesional seleccionado y capacitado a quien se le pagara una comisión (40%) del valor total por sesión, servicio que será entregado bajo los estándares de calidad definidos por CreC mediante manual de procedimientos preparado para asegurar la calidad del servicio y estándar, proceso que tiene como parte fundamental la evaluación Post-venta por cada sesión para conocer la experiencia del cliente.

**El detalle del Plan de negocios se encuentra en la Parte II.**

## VI – Equipo de Proyecto

Ilustración 7 - Equipo Proyecto



El equipo gestor se compone por ambos socios, en este caso Alfredo Figueroa y Felipe Guerrero. Su estructura es simple dada las características de la empresa, solo existirá un empleado contratado con jornada laboral en base a artículo n° 22 quien tendrá el cargo de Administrador cuya dependencia será del directorio compuesto por ambos socios.

El resto de los trabajadores serán los profesionales que contarán con contratos a honorarios por lo que no habrá una dependencia jerárquica sino funcional del Administrador.

Los incentivos y remuneraciones serán:

- Administrador tendrá una renta fija mensual más gastos de traslado.
- Profesionales (Educatoras) comisión del 40% del costo del servicio más gastos de traslado por sesión.

Ilustración 8 – Administrador y Reclutamiento Profesionales.



El detalle del Plan de negocios se encuentra en la Parte II.



## VII - Plan Financiero

La estrategia de prestar un servicio de alta calidad, flexible y confiable nos plantea desafíos financieros. Definir el origen y destino de los fondos requeridos se desarrolla en este plan. Estimar correctamente la demanda, costos asociados y supuesto definidos nos permiten desarrollar un estrategia financiera asequible y ejecutable haciendo finalmente rentable nuestro emprendimiento.

La inversión: monto de \$ 11.328.568.-<sup>11</sup> financiado con recursos propios, aportados por socios (50% cada uno), cuyo destino principal es actividades de Marketing y Publicidad<sup>12</sup>, además de un porcentaje en evaluación y capacitación de los profesionales.

Flujos estimados: en base al estudio de mercado, encuestas y entrevistas realizadas se estimó una penetración de mercado durante el primer año del 0,5%, ( 274 clientes) lo que significa ventas brutos propios de la actividad de estimulación temprana a domicilio por un poco más de \$ 76 millones de pesos. Calificado como escenario base o favorable dado que se cumplen las estimaciones y supuestos definidos.

Punto de equilibrio<sup>13</sup>: consideran la composición de los gastos fijos y variables, se da a los 137 clientes, lo que equivale a 1.096 sesiones en el año.

Tasa de Descuento<sup>14</sup>: el horizonte del proyecto es a 5 años por lo que se consideró bono de Banco Central es pesos y plazo, retorno de mercado mediante promedio de IPSA de los últimos 10 años, premio por riesgo estimado en informes de la U. de Chile y un beta desapalancado de la industria de negocios y servicios de consumo publicados por Damodaran. Siendo finalmente dicha tasa de 14,17%.

Por último se sensibilizo proyecto<sup>15</sup> con menores ingresos por disminución en tarifa (-15%)

Tabla 12- Escenario 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 del Plan de negocios se encuentra en la Parte II.

<sup>11</sup> Detalle inversión, Anexo 38

<sup>12</sup> Presupuesto Marketing, Tabla 11

<sup>13</sup> Grafico Punto de equilibrio, Anexo 39

<sup>14</sup> Tasa de Descuento, Anexo 40

<sup>15</sup> Escenarios de sensibilización, Anexo 34



## VIII - Riesgos Críticos

Por las características del servicio ofrecido se identificaron ciertos riesgos que impactan en la propuesta de valor de nuestra empresa por lo tanto son crítico, con el fin de prevenir estos se definieron planes de mitigación para enfrentar los mismos, separando en riesgos críticos internos y externos:

### **a) Internos:**

- Personal y/o de Recursos Humanos: dado que contar con Profesionales seleccionados y debidamente capacitados es clave en la entrega del servicio, el plan de mitigación considera tener un política de honorario por sobre el mercado y adicionalmente tener un stock de profesionales evaluados y capacitados con el fin de cubrir las rotaciones que se puedan generar.
- Recursos Financieros: es indispensable tener disponibilidad de efectivo cuando se requiera, el plan de mitigación es mantener fuentes de financiamiento disponibles, en este caso acceso a créditos bancarios, además de negociar las mejores condiciones (facilidad de pagos y precios) con nuestros proveedores, independiente el ciclo económico.

### **b) Externos**

- Economía: la demanda del servicio es clave por cuanto la viabilidad del negocio depende de ella. Buscar, concretar y mantener convenios con empresas e instituciones nos permiten generar flujos de clientes que demanden nuestro servicio. Por otro lado mantener distintas formas y facilidades de pago para nuestros clientes (efectivo, tarjetas, convenios, programas, etc.) facilita la contratación del servicio. Ambas acciones mitigan el impacto que una economía con bajo crecimiento y/o incertidumbre pueden generar.
- Legislativo: actualmente no existe ley o norma que regule la industria de servicios complementarios a la educación preescolar por lo que dada la experiencia internacional se espera su regulación en un futuro y mediante un monitoreo constante es revistas y publicaciones especializadas nos permitirá anticipar.
- Tecnológico: nuestra plataforma considera una serie de atributos con el fin de facilitar la interacción con cliente por lo que se mantendrá una actualización permanente con nuevas herramientas y tecnologías.

**El detalle del Plan de negocios se encuentra en la Parte II.**

## IX - Propuesta Al inversionista

Actualmente existe una necesidad que puede ser aprovechada económicamente. Mediante investigación de mercado, análisis de competencia, encuestas y entrevistas se determinó que es factible apropiarse de esta, transformando en una oportunidad dicha necesidad, y con recursos (humanos y financieros) y actividades claves hacerla rentable mediante una propuesta de valor diferenciada, flexible, confiable, con socios estratégicos y red de distribución innovadora.

CreC será la marca que transforma esos recursos y actividades al servicio del cliente ofreciendo una experiencia de alta calidad “Premium” a un segmento seleccionado (GSE AB y C1a) cuyo domicilio está en comunas donde se concentran mayoritariamente, además de la composición familiar de dicho grupo, nos ofrece la mayor cantidad de usuario a quienes ofrecer nuestro servicio.

La inversión, demanda estimada y supuestos definidos nos muestra que durante el primer año de funcionamiento lograremos un VAN de \$ 73,4 millones de pesos y una TIR de 176,7%. Sensibilizando el proyecto estimado a una menor demanda inicial (-40%) se mantiene la rentabilidad de VAN de \$ 1,7 millones y TIR de 18%.<sup>16-17</sup>

**El detalle del Plan de negocios se encuentra en la Parte II.**

---

<sup>16</sup> Estado de resultados y Flujos de caja, Anexo 36 y Anexo 37

<sup>17</sup> Flujos de caja proyectados sin y con cierre al 5to año, Anexo 41

## X - Conclusión

CreC es una empresa que presta servicio de Estimulación Temprana a Domicilio, competirá en la industria de “servicio complementarios a la educación pre-escolar”, actualmente en crecimiento lo que involucra un riesgo dada la intensidad de la competencia y bajas barreras de entrada, pero por otro lado un gran potencial dado las debilidades detectadas en los competidores y necesidades de los clientes, que pertenecen al GSE seleccionado (AB-C1a) de las comunas definidas cuya opción de gastos la educación es la segunda dentro del presupuesto familiar.

Nuestra investigación de mercado nos permitió detectar disponibilidad de Profesionales (Educadoras de Párvulo) que buscan mejorar sus ingresos y ocupar las horas disponibles dado sus contratos actuales que son por horas, y por otro lado clientes que desconocen el tipo de servicio y valoran en un 90% cuando saben de qué se trata, pero no identifican quien lo ofrece, por lo que CreC es el nexo entre ambos con una propuesta de valor basada en los atributos más valorados por ambos, ingresos sobre el mercado para los profesionales, y confiabilidad, flexibilidad, seguridad y calidad en el servicio de nivel Premium para los clientes. Nuestro tamaño de mercado llega a los \$ 4.146 millones de pesos que penetraremos con una fuerte campaña de marketing y publicidad, destino principal de nuestra inversión.

Con las estimaciones realizadas, demanda proyectada e inversión se estima capturar el primer un 0,5%, lo que equivale a 280 clientes aproximadamente generando una rentabilidad con VAN positivo de \$M73,7% y una TIR de 176,7%, además de recuperar la inversión durante el primer año<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Estados de Resultados y Flujos de Caja, Anexo 36 y Anexo 37

## XI – Bibliografía

- Centro de estudios, MINEDUC. (2013, Julio). Impacto de asistir a Educación Párvularia
- Chilescope. (2009). Disponibilidad de tiempo libre según segmento socioeconómico. Santiago: Research Omnicom.
- Criteria Research. (2013). Segmentación económica por ingreso y tamaño del hogar basado en encuesta casen 2013 . Criteria 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>.
- 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](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 | hbral.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](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) Calculo 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
<b>Niños GSE AB C1a</b>		<b>Comunas foco</b>		<b>59.232</b>
Sesiones semanales		2		118.463
Costo por sesión		35.000		<b>4.146.210.096</b>

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
<b>Total</b>	<b>4.236</b>	<b>352.360</b>

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

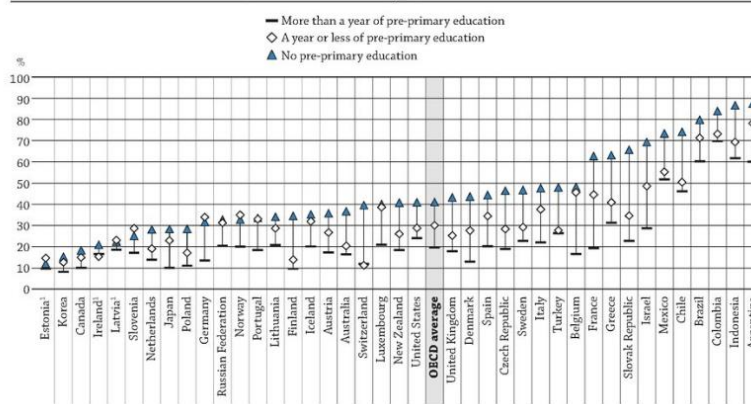
Figura 1: Tasa de retorno de la inversión en educación durante la vida



Fuente: Impacto de asistir a educación parvularia – MINEDUC 2013

### 3) Desempeño de jóvenes en ex. PISA por asistencia a educ. pre-escolar

**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

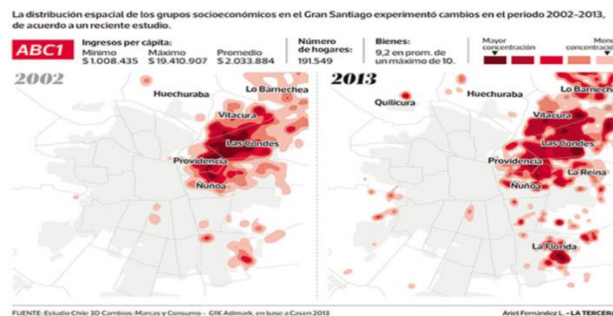


1. Percentage-point differences between the share of low-performing students who had not attended pre-primary school and those who had attended for at least one year are not statistically significant.  
Countries and economies are ranked in ascending order of the percentage of low-performing students 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/education-at-a-glance-19991487.htm](http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm)).  
StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933398359>

### 4) Presupuesto familiar, Sernac 2012

GSE Alto			GSE Medio			GSE Bajo		
Ranking	Ítem	% gasto	Ranking	Ítem	% gasto	Ranking	Ítem	% 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 GSE AB-C1a del Gran Santiago

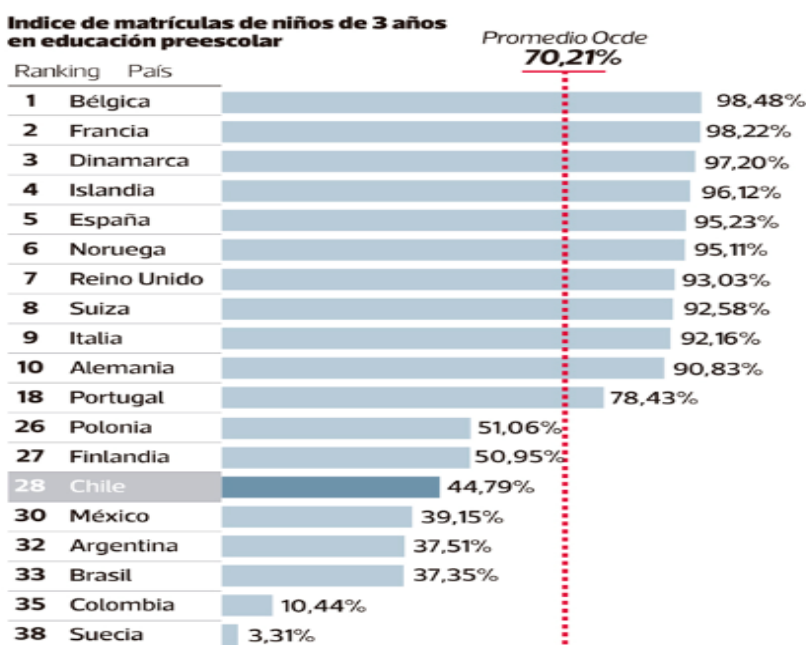




## 6) Tiempo libre según GSE



## 7) Ranking OCDE matrículas de niños de 3 años en educ. 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) Analisis PESTEL

Análisis PESTEL	
<b>Político</b>	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 importancias de la estimulación temprana en el desarrollo académico, psicológico y social de los menores.
<b>Económico</b>	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) <sup>19</sup> . 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 <sup>20</sup> . Chile es el país con menor gasto anual de todos los países OCDE de los que se tenga información.
<b>Social</b>	En Chile, el 70% de los padres admite dedicar más tiempo al trabajo que a sus familias <sup>21</sup> , 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 <sup>9</sup> . 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.
<b>Tecnológico</b>	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 <sup>22</sup> 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
<b>Ecológico</b>	Cada vez es mayor la conciencia ecológica, desde la infancia se inculca la importancia de cuidar el medio ambiente.
<b>Legal</b>	No existe regulación a la prestación de servicios complementarios de a la educación y no

<sup>19</sup> Fuente Banco Mundial (datos.bancomundial.org)

<sup>20</sup> Análisis de indicadores educativos de Chile y la OCDE en el contexto de la Reforma Educacional – MINEDUC (2015)

<sup>21</sup> Estudio Trabajando.com (Junio 2012)

<sup>22</sup> Informe trimestral de penetración a internet – Ministerio de transporte y telecomunicaciones (Nov 2016)

se encuentran intenciones o proyectos de ley en ese sentido.

## 10) *Mega tendencias 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) Procesos de admisión a colegios - Artículo

[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 eligiendo 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 período 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-queda-en-el-colegio-asi-viven-los-padres-este-proceso.html>

## 12) Tasas de natalidad en Chile - artículo

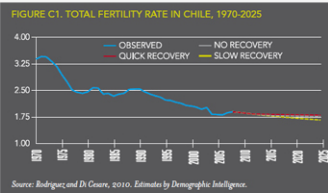
### Informe revela consecuencias en la economía chilena por las bajas tasas de natalidad

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)	71	77	73	89	59	67	63	77	87	95	Tendencia de la comuna (alto-medio-bajo)	Tipicidad de la comuna
GSE	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
Ñuñoa	-	-	-	-	-	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 de GSE por ingresos y tamaños de familia

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 socio - económicos



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

## 17) Asistencia a colegios particulares por GSE

### 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 de ingresos Educ. de Párvulos

Buscador de Empleabilidad e Ingresos (Mifuturo.cl)								
Institución	Acreditación de la institución	Carrera	% alumnos de Establecimientos Subvencionados	Deserción de 1º año	Duración real (semestres)	Empleabilidad al 1º año	Ingreso promedio al 4º 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	Pedagogía en Educación Parvularia	97,70%	6,90%	11,4	72,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.305.000
Universidad del Mar	No	Educación Parvularia	0,00%	s/i	9,5	72,60%	De \$500 mil a \$600 mil	\$
Universidad Pedro de Valdivia	4 años	Educación Parvularia Educación Parvularia	95,50%	30,00%	8,8	74,70%	s/i	\$ 1.571.667
Universidad San Sebastián	5 años	Educación Parvularia	84,40%	16,70%	s/i	76,00%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.528.450
Universidad de Valparaíso	6 años	Educación Parvularia Educación de Párvulos	95,50%	s/i	s/i	78,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.361.000
Universidad de Concepción	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 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	Educación Parvularia	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	Educación Parvularia	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	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
Universidad Santo Tomás	4 años	Educación Parvularia	72,40%	17,30%	10,5	83,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.457.961
Universidad Santo Tomás	No	Educación Parvularia	0,00%	s/i	s/i	83,30%	s/i	\$
Universidad Andrés Bello	4 años	Pedagogía en Educación Parvularia	94,00%	s/i	11,2	83,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.312.000
Universidad de Aconcagua	3 años	Pedagogía en Educación Parvularia	87,90%	s/i	11,7	84,10%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.116.000
Universidad UCINF	3 años	Educación Parvularia Mención Pedagogía en Educación Parvularia	88,20%	21,60%	s/i	84,30%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.310.000
Universidad de Antofagasta	2 años	Pedagogía en Educación Parvularia	0,00%	s/i	s/i	84,40%	s/i	\$
Universidad Central de Chile	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	98,10%	8,70%	9,9	86,50%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.908.394
Universidad del Pacífico	4 años	Educación de Párvulos Educación de Párvulos	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	97,40%	7,10%	9,3	87,90%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.060.000
Universidad Autónoma de Chile	No	Pedagogía en Educación Parvularia	91,70%	59,40%	s/i	88,50%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.615.000
Universidad de La Serena	7 años	Pedagogía en Educación Parvularia	53,90%	8,60%	11,5	88,90%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 2.865.000
Universidad Católica del Maule	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	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	Pedagogía en Educación Parvularia	99,00%	s/i	s/i	91,40%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 1.787.000
Pontificia Universidad Católica de Chile	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	8,80%	5,10%	s/i	91,90%	De \$600 mil a \$700 mil	\$ 3.442.082
Pontificia Universidad Católica de Chile	3 años	Pedagogía en Educación Parvularia	97,90%	s/i	10,6	92,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.128.000
Universidad del Bio-Bio	5 años	Pedagogía en Educación Parvularia	65,00%	10,30%	s/i	93,10%	De \$500 mil a \$600 mil	\$ 2.597.000

## 19) Uniformes y costos para Educadoras



Fuente: [www.carovestuario.cl/](http://www.carovestuario.cl/)



## 20) Población estimada Gran Santiago

<b>POBLACIÓN ESTIMADA AL 30 DE JUNIO POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN COMUNAS</b>							
<b>EVOLUCIÓN DE ALGUNOS INDICADORES DEMOGRÁFICOS 2002-2020</b>							
<b>SUBDEPARTAMENTO DE DEMOGRAFÍA Y VITALES</b>							
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 Norma	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
<b>Gran Santiago</b>		<b>TOTAL</b>	<b>6.494.690</b>	<b>6.558.202</b>	<b>6.620.157</b>	<b>6.680.478</b>	<b>6.739.031</b>

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

## 21) Modelos y costos de materiales publicitarios



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



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) Costos materiales didácticos para actividades de estimulación

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

Fuete: [https://edukim.cl/material\\_didacticonte](https://edukim.cl/material_didacticonte)

## 23) Instalación stand parque las Condes



MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES  
SECRETARÍA MUNICIPAL  
JVG/MAFY

SECRETARÍA MUNICIPAL  
COPIA INFORMATIVA  
SE HA DICTADO

SECCIÓN 1ª N° 2733/

LAS CONDES, 12 JUL 2016

VISTOS Y TENIENDO PRESENTE: el

Decreto Alcaldicio Secc. 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 Secc. 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 acápites nuevos, a las letras a), b) y c) del número 1 del artículo 23º de la citada Ordenanza; el Decreto Alc. Secc. 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 de 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 mes .....0,0015 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 flujo instalado por solicitante a su costa .....0,003 UTM

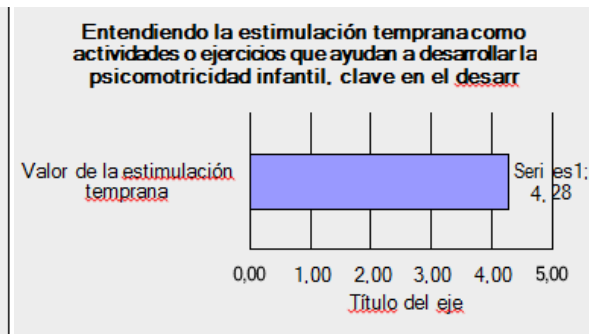
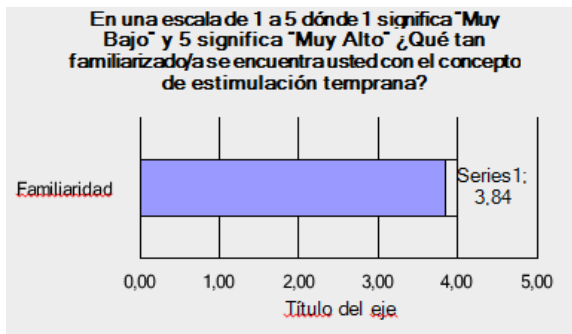
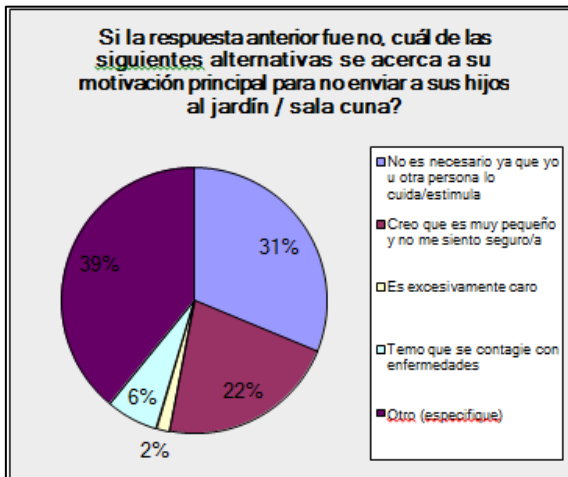
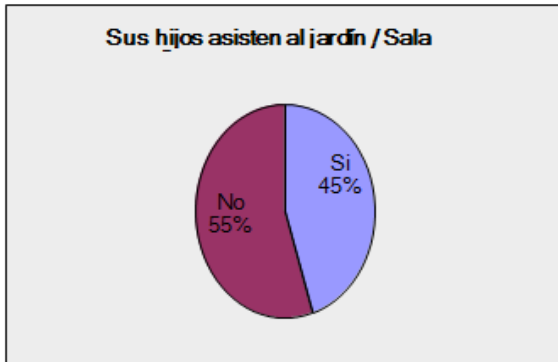
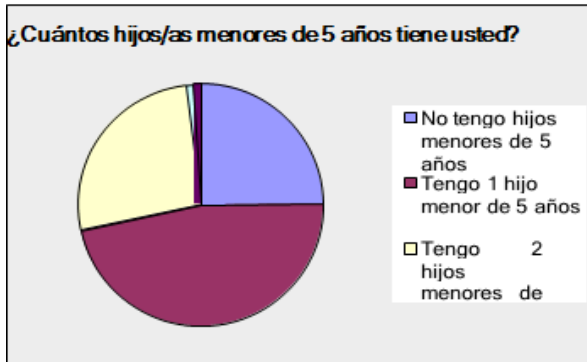
0,05 (utm) x 9 (metros cuadrados stand) x 8 (sabados y domingos por mes) x 46.740 (valor utm)= 168.264 mensual (instalación stand parque de las condes)

## 24) Creación sociedad y asesoría tributaria

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. Capacitación 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.

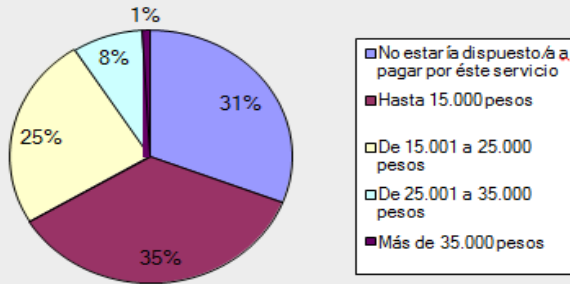
Fuente: <http://www.denegocios.cl/crear-spa/>

## 25) Encuesta - resultados

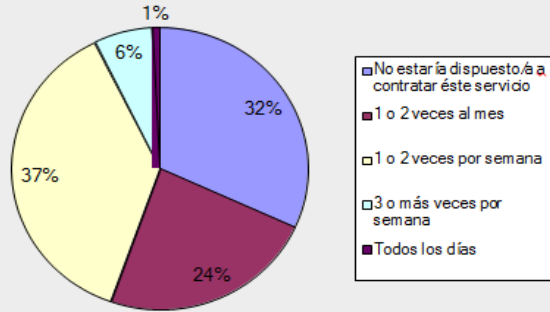




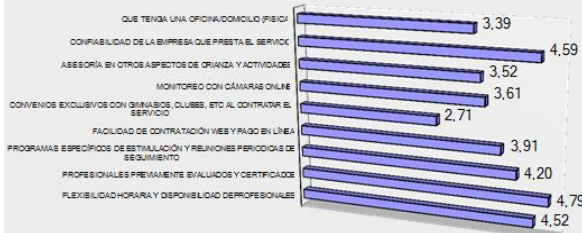
**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por sesión de estimulación temprana a realizadas por profesionales a domicilio?**



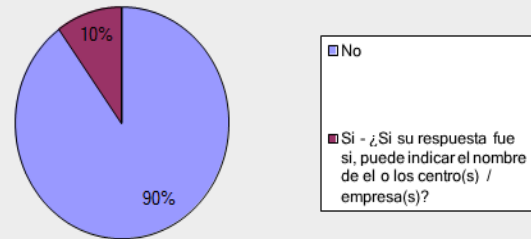
**¿Cuántas veces estaría dispuesto a contratar un servicio de estimulación temprana a domicilio?**



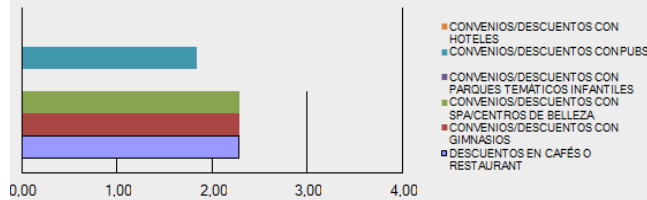
Referente a Series1



**¿Conoce algún centro de estimulación temprana o empresa que preste este servicio a domicilio?**



Referente a el acceso de beneficios/ o convenios entregados por la contratación de servicios, en escala de 1 a 5, dónde 1 significa "Muy Poco interés" y 5 significa "Muy Alto interés" ¿Cuáles el grado de interés que le asignaría a los siguientes benefici.



¿A qué comuna	1 o 2 veces al mes	1 o 2 veces por semana	3 o más veces por semana	No estaría dispuesto a contratar éste servicio	Todos los días
Huechuraba	0%	100%	0%	0%	0%
La Reina	0%	50%	0%	50%	0%
Las Condes	16%	47%	0%	32%	5%
Lo Bachecha	0%	33%	0%	67%	0%
Nuñoa	18%	27%	9%	45%	0%
Otro (especifique)	25%	50%	8%	17%	0%
Peñalolen	50%	50%	0%	0%	0%
Providencia	36%	45%	0%	18%	0%
Santiago	0%	67%	0%	33%	0%
Vitacura	67%	0%	0%	33%	0%
(en blanco)	26%	19%	13%	42%	0%

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

## 26) Vacantes en colegios de alta demanda

Colegio	comuna	nivel inicial	vacantes	mensualidad
Andrée English School	La Reina	Prekinder	140	347.000
The Grange School	La Reina	Prekinder	144	446.505
	<b>La Reina</b>		<b>284</b>	
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
	<b>Las Condes</b>		<b>1154</b>	
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
	<b>Lo Barnechea</b>		<b>856</b>	
Colegio San Ignacio El Bosque	Providencia	Prekinder	46	345.000
The Kent School	Providencia	Prekinder	64	296.500
Trewhela's School	Providencia	Playgroup	90	403.295
Colegio Aleman 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
	<b>Providencia</b>		<b>529</b>	
Tabancura	Vitacura	Prekinder	105	453.052
Colegio Huelén	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 Úrsula	Vitacura	Prekinder	60	347.000
Colegio S.S.CC. de Manquehue	Vitacura	Prekinder	140	499.754
	<b>Vitacura</b>		<b>899</b>	
Colegio San Ignacio El Bosque	Providencia	Prekinder	46	345.000
The Kent School	Providencia	Prekinder	64	296.500
Trewhela'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
	<b>Providencia</b>		<b>679</b>	
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
	<b>Nuñoa</b>		<b>244</b>	
Instituto Alonso de Ercilla	Santiago	Prekinder	120	280.000
	<b>Santiago</b>		<b>120</b>	

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

## 27) Aviso portal laboral

### 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

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](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)

Variables defined by clicking here

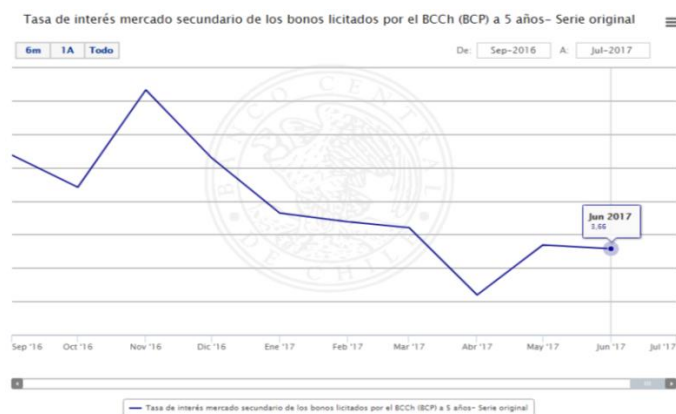
Download Details: Companies are included in each industry

Industry Name	Number of firms	Beta	D/F 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 & Office)	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%
<b>Total Market</b>	<b>7330</b>	<b>1.00</b>	<b>67.90%</b>	<b>10.44%</b>	<b>0.62</b>	<b>4.92%</b>	<b>0.65</b>	<b>0.4822</b>	<b>45.04%</b>	<b>17.28%</b>
<b>Total Market (without financi</b>	<b>6100</b>	<b>1.08</b>	<b>35.71%</b>	<b>8.31%</b>	<b>0.81</b>	<b>4.08%</b>	<b>0.85</b>	<b>0.5249</b>	<b>48.81%</b>	<b>16.91%</b>

Fuente: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)



## 29) Tasa libre riesgo para Chile a 5 años



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

## 30) Empleabilidad e ingresos Educ. de Párvulos Univ. con más de 5 años de acreditación

Institución	Acreditación de la Institución	Carrera	Retención de 1 <sup>er</sup> año	Duración real (semestres)	Empleabilidad al 1 <sup>er</sup> año	Ingreso promedio 4 <sup>o</sup> 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](http://Mi futuro.cl) – empleabilidad e ingresos

### 31) Niveles de educación por edad pre-escolar

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) Analisis de la competencia, por inf. disponible en portal web

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

Fuente: Elaboración propia

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

Fuente: Elaboración propia

## 36) Estados de Resultados 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
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 21.363.245</b>	<b>\$ 15.344.719</b>	<b>\$ 24.577.044</b>	<b>\$ 31.841.945</b>	<b>\$ 36.955.724</b>

Fuente: Elaboración propia

## 37) Flujos de caja proyectados a 5 años

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
<b>Margen Bruto</b>		<b>46.032.000</b>	<b>50.635.200</b>	<b>55.698.720</b>	<b>61.268.592</b>	<b>67.395.451</b>
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
<b>Total Gastos</b>		<b>28.441.400</b>	<b>37.859.425</b>	<b>35.846.717</b>	<b>35.696.194</b>	<b>37.796.456</b>
<b>EBITDA</b>		<b>17.590.600</b>	<b>12.775.775</b>	<b>19.852.003</b>	<b>25.572.398</b>	<b>29.598.996</b>
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
<b>Ganancia o Perdida</b>		<b>21.863.249</b>	<b>15.844.719</b>	<b>25.077.044</b>	<b>32.341.945</b>	<b>37.455.724</b>
<b>Inversión</b>	<b>-\$ 11.328.568</b>					
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					
<b>Inversión por Capital de Trabajo</b>		- 1.678.000				
<b>Flujo Caja</b>	<b>-\$ 11.328.568</b>	<b>20.185.249</b>	<b>15.844.719</b>	<b>25.077.044</b>	<b>32.341.945</b>	<b>37.455.724</b>

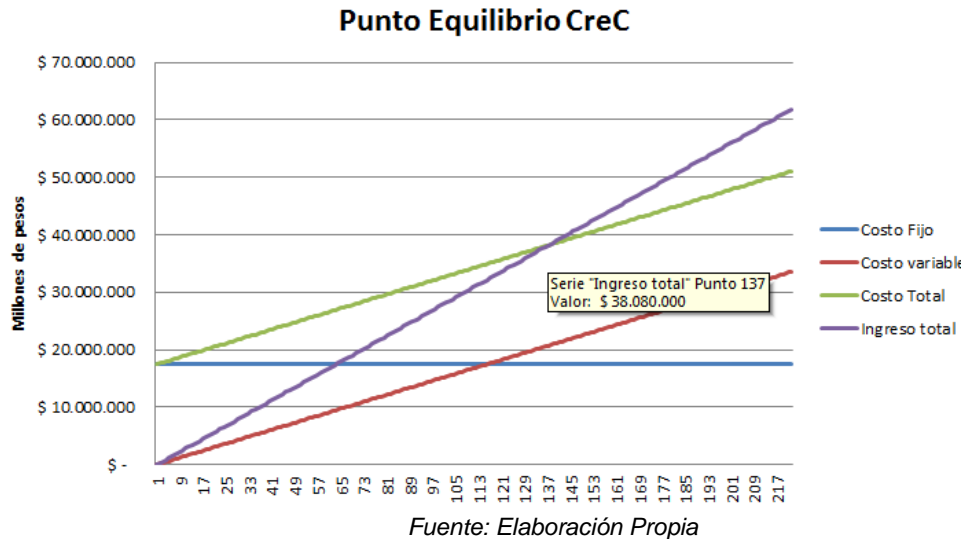
Fuente: Elaboración propia

## 38) Inversión inicial

ITEM	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
<b>Legal</b>			
Inicio actividades	\$ 100.000	1	\$ 100.000
sub total			\$ 100.000
<b>RRHH</b>			
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
<b>Materiales</b>			
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
<b>Publicidad y Marketing</b>			
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
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 11.328.568</b>

Fuente: Elaboración propia

### 39) Grafico Punto de Equilibrio



### 40) 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/ <a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls</a>
Premio por Liquidez /PPL	3,00%	Universidad de Chile

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

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

*Fuente: Elaboración Propia*

## 41) Flujos de caja anuales proyectados sin y con término de actividad

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
<b>VAN</b>	\$ 73.692.802					
<b>TIR</b>	176,73%					

Fuente: Elaboración propia

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
<b>VAN</b>	\$ 74.609.224					
<b>TIR</b>	176,90%					

Fuente: Elaboración propia