



# **JARDÍN INFANTIL BILINGÜE**

## **Parte II**

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

**Alumno: Christian Pablo Bonometti Larrere  
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, Julio de 2018**

# Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	6
2. Oportunidad de Negocios.....	8
3. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	9
3.1. Industria.....	9
3.2. Competidores.....	9
3.2.1. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.3. Clientes.....	9
4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	10
4.1. Descripción de la empresa y Modelo de Negocios.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2. Estrategia de Crecimiento o Escalonamiento. Visión Global.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5. Plan de Marketing.....	11
5.1. Objetivos de marketing.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.2. Estrategia de segmentación.....	11
5.3. Estrategia de producto/servicio.....	11
5.4. Estrategia de Precio.....	11
5.5. Estrategia de Distribución.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.8. Presupuesto y Métricas de Marketing.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6. Plan de Operaciones.....	12
6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	12
6.2. Flujo de operaciones.....	13
6.3. Plan de desarrollo e implementación.....	13
6.4. Dotación.....	15
7. Equipo del Proyecto.....	16
7.1. Equipo gestor.....	16
7.2. Estructura organizacional.....	17
7.3. Incentivos y compensaciones.....	18
8. Plan Financiero.....	18
8.1. Inversión inicial y remodelación.....	18

8.2.	Inversión en mobiliário, equipamentos, software y material didático.....	19
8.3.	Inversión en marketing y promoción.....	20
8.4.	Ingresos.....	21
8.5.	Costos.....	22
8.6.	Impuestos.....	24
8.7.	Depreciación .....	25
8.8.	Tasa de costo de capital .....	25
8.9.	Evaluación y análisis económico .....	25
8.10.	Punto de equilibrio.....	27
8.10.1.	Tasa de Ocupación .....	27
8.10.2.	Precio .....	27
8.11.	Análisis de Sensibilidad .....	28
9.	Riesgos Críticos .....	29
10.	Propuesta Inversionista .....	30
11.	Conclusiones .....	31
	ANEXO I – Encuesta para Validación de Propuesta de Valor.....	33
	ANEXO II – Evaluación Financiera del Proyecto .....	41
	ANEXO III – Flujo del Inversionista .....	42

# Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Comparación precios (Jardines Infantiles) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 2 - Carta Gantt.....	15
Ilustración 4 - Organigrama del Jardín Infantil.....	17

# Índice de Tablas

Tabla 1 - Listado de Jardines y Colegios .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2 - Matriz de Competitividad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3 - Mensualidades de Jardines Infantiles (Lo Barnechea) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4 - Numero de alumnos por jardín infantil.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5 - Participación de mercado de los jardines infantiles .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6 - Demanda esperada para el jardín infantil estudiado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7 - Presupuesto de Marketing.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8 – Indicadores de Performance .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9 - Inversión en Mobiliario .....	19
Tabla 10 - Presupuesto de Marketing (valores en millones) .....	21
Tabla 11 - Ingresos esperados (valores en miles) .....	22
Tabla 12 - Sueldos (primer año de operación).....	23
Tabla 13 – Evaluación Financiera (10 años) .....	26
Tabla 14 - Indicadores de Resultado .....	27
Tabla 15 - Tasa de Ocupación (punto de equilibrio) .....	27
Tabla 16 – Mensualidades para el año 1 (punto de equilibrio) .....	27
Tabla 17 - Análisis de sensibilidad (tasa de ocupación) .....	28
Tabla 18 - Análisis de sensibilidad (precio de la mensualidad).....	29
Tabla 19 - Propuesta inversionista.....	30
Tabla 20 - Flujo de caja del inversionista .....	30

## 1. Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto, se presentará la idea de habilitar y desarrollar un jardín infantil bilingüe (español-inglés) en la ciudad de Santiago. Específicamente y en una primera etapa, en el sector Oriente de Santiago puntualmente en la comuna de Lo Barnechea. En una fase 2 se verá la escalabilidad del proyecto a otras comunas.

Muchos estudios en el mundo avalan que la educación a temprana edad genera un tremendo impacto el cual es muy favorable en los niños, dado principalmente por la gran adaptabilidad que tiene el cerebro de los niños a esta temprana edad. A su vez, al interior del hogar, las familias también se ven beneficiadas, ya que genera el espacio para que la madre, históricamente más ligada al cuidado de los niños, pueda continuar su actividad laboral sin mayores brechas.

En relación al inglés, nos encontramos con una clara tendencia mundial. Junto con un énfasis en habilidades de relacionamiento interpersonal, integración de talleres en habilidades deportivas, creativas y artísticas, generaremos una propuesta de valor muy atractiva y atingente a los tiempos en los cuales estamos viviendo. Así mismo, creemos que cubriendo de forma positiva estas variables, lograremos generar una ventaja competitiva y construiremos un puente para aquel niño que desea postular a los colegios del sector oriente de Santiago.

Otro atributo importante a resaltar es la jornada full time. Muchos de nuestros competidores solo tienen media jornada por lo que creemos que ahí tenemos una gran oportunidad al ingresar al mercado con establecimientos en horario full time hasta las 18:30 horas. Esto, esperando poder cubrir la tendencia global de alza de trabajo femenino y de familias que llegan aspiracionalmente a vivir a este sector, donde ambos padres son profesionales y trabajan en jornada completa por lo que requieren de un apoyo full time que hoy no está cubierto.

La forma de establecerlos será resaltando estos atributos más valorados por los potenciales consumidores. Estos atributos están respaldados mediante un estudio de mercado a 84 personas de las principales comunas del barrio alto de Santiago, el cual

se basó principalmente en análisis de encuestas de opinión, llamadas telefónicas, visitas presenciales a los jardines que hoy día operan y entrevista con psicóloga infantil.

Nuestro mercado objetivo es el segmento ABC1. Para cuantificar el tamaño de mercado, se tomó en consideración que la comuna de Lo Barnecha muestra un crecimiento anual cercano a las 2.000 personas (duplicando a comunas como Las Condes y Vitacura) y la tasa promedio de natalidad es de 1,8 niño por familia, lo que indica un aumento gradual del mercado. Además los jardines infantiles de calidad superior operan con una tasa de ocupación alrededor de un 85%, lo que muestra que hay espacio para entrar en el mercado y posicionarnos con nuestra oferta de valor.

Evaluaremos el proyecto en un horizonte de 10 años, considerando una tasa de costo capital de 14,1%. El proyecto tiene un VAN positivo (CLP 154 millones), una TIR de 18% y un payback de 7 años. La inversión inicial requerida es de 691 millones de pesos, que corresponde a la compra del terreno, remodelación, mobiliario y capital de trabajo para la operación del jardín infantil.

El financiamiento se dará por medio de aporte de los socios fundadores (45%) y la parte restante (55%) mediante inversionista, al que se otorga una participación societaria de un 47%.

El análisis financiero del proyecto nos indica que es atractivo y ofrece un retorno mayor que la tasa de costo capital. Esto en base a escenarios muy conservadores los que en caso de requerirse podrían estresarse un poco buscando mejores indicadores de retorno.

## 2. Oportunidad de Negocios

En un comienzo definimos donde íbamos a comenzar con el proyecto, se buscó información que nos permitiera analizar tendencias y convertir una idea en una oportunidad.

Un punto de partida fueron los estudios sobre florecimiento de proyectos urbanísticos junto con la proporción de viviendas de lujo. Ambas corroboraron que Lo Barnechea era la comuna indicada para partir.

Otro de los aspectos más destacados de la comuna, es la cantidad de colegios privados, lo cual constituye un gran impulso para la demanda de jardines infantiles. De esta manera, al 2016, en base a la información de Ministerio de Educación, en la comuna de Lo Barnechea existen 15 establecimientos educacionales privados. Los colegios de elite que son bilingües tienen una oferta muy inferior a la demanda lo que genera un gran stress a las familias que tratan de acceder a estos. Ni siquiera familiares de ex alumnos tienen asegurado el ingreso.

Lo Barnechea es una comuna que tiene buena proyección de crecimiento a razón de 2000 personas por año sumado a los actuales 108.400.

Otra tendencia que nos acompaña en el modelo de negocios es la valorización que se le otorga al nivel educacional como fuente de movilidad social junto a las redes de contacto que se generan en dichos establecimientos.

Mencionado todo lo anterior es que nos encontramos con una correlación positiva con los atributos mencionados en nuestra oportunidad de negocio. Por lo tanto Lo Barnechea es la comuna que utilizaremos como pivote para desarrollar nuestro negocio y en un futuro analizar el traslado a otras comunas como Vitacura o Las Condes.

Para mas detalle ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe” parte 1.



### 3. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

#### 3.1. Industria

La industria es la industria de la educación, con base en el idioma inglés en la región metropolitana de Santiago, comuna de Lo Barnechea.

Luego de analizar la industria nos encontramos con diversos sustitutos asociados a los colegios propiamente tal los que no garantizan el ingreso al colegio posterior a esta etapa. También nos encontramos una proliferación de institutos que preparan a los niños para esto y papás que optan por enseñar de forma autodidáctica en la casa.

Otro factor que apunta y que es una tendencia que nos ayuda en el modelo es la mayor cantidad de mujeres que cada día trabajan. Estas familias requieren de un soporte full time de educación pre escolar lo que no está del todo abarcado hoy.

#### 3.2. Competidores

Con la información obtenida de la municipalidad, se pudo mapear los colegios y jardines de la comuna. Se identificaron 19 jardines infantiles y 15 colegios particulares respectivamente.

Al analizar la tasa de ocupación nos damos cuenta que hay espacio de crecimiento.

#### 3.3. Clientes

Los clientes son los padres de niños pre escolares y los usuarios finales son los alumnos por lo que la satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio ofrecido, porque es relacionado al bienestar de los usuarios .

Para mas detalle ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe” parte 1.

#### 4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Nuestro concepto nace a raíz de satisfacer la necesidad de educación pre escolar con fuertes atributos definidos en nuestra propuesta de valor los que fueron validados según nuestro estudio de mercado. Estas son :

- 100% Ingles. El atributo del inglés es uno de los mas valorados y es una palanca clave al momento de postular a los colegios de elite de Santiago
- Jornada full time. Cada día las familias cuentan en mayor medida con los dos padres que trabajan por lo que el apoyo en este nivel es clave. Este atributo creemos que no está bien recogido por la competencia por lo que podemos diferenciarnos aún mas.
- Habilidades de relacionamiento interpersonal. Este factor es clave a la hora de desarrollar las personalidades de nuestros niños y prepararlos para el futuro.
- Habilidades deportivas, creativas y artísticas. Otro atributo que ayuda a los niños en el relacionamiento.
- El ser un puente que ayude al ingreso a los colegios de excelencia es un último atributo que queremos resaltar.

El jardín contará con 3 niveles de enseñanza y dos salas por nivel. El número óptimo de alumnos es de 16-18 por sala y así mantener el estándar definido de calidad.

Al cabo del año 11 el jardín planea realizar su plan de escalabilidad el cual podría ser revisado de ser necesario y dado el éxito del modelo. Los indicadores de rentabilidad fueron realizados sobre escenarios muy conservadores los que sin duda mejorarán si aceleramos la expansión del negocio a otra comuna.

Para mas detalle ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe” parte 1.

## 5. Plan de Marketing

Uno de los objetivos definidos será el de posicionar los atributos diferenciados que definimos en nuestro modelo de negocio en la comuna de Lo Barnechea.

Otro de los objetivos será el de formar alianzas con empresas a las cuales nuestra propuesta les genere valor. Sobre todo pensando en el mundo de los expatriados donde es clave contar con este servicio integral al momento de llegar a vivir a un país.

Es clave para el éxito de nuestra estrategia de marketing, el que midamos y nos rigamos según los indicadores definidos para esto. Las métricas están desafiantes pero logrables en términos de participación de mercado y tasas de ocupación.

El grado de conocimiento de marca también tendrá su propio indicador y será medido de forma trimestral.

### 5.1. Estrategia de segmentación

Los clientes objetivos serán familias del segmento ABC1 de la comuna con rentas superior en conjunto a 5 millones de pesos.

La propuesta de valor es apalancarse firmemente en el inglés como base para el desarrollo de los niños y su posterior desarrollo.

### 5.2. Estrategia de producto/servicio

Los atributos ya fueron mencionados. Si vamos en detalle al horario full time se estima que el 50% de las familias optarán por esta condición.

### 5.3. Estrategia de Precio

Nos vamos a posicionar junto al tercer competidor para generar reconocimiento de marca. Al cabo del cuarto año subiremos a los primeros lugares en costo.

Para más detalle ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe” parte 1.

## 6. Plan de Operaciones

Este capítulo abordará los procesos y las actividades claves para la operación de la empresa, así como los tiempos y recursos necesarios para el inicio de las operaciones, incluyendo el periodo de evaluación del proyecto.

### 6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Con el objetivo de garantizar la seguridad de nuestros potenciales inversionistas, el proyecto contará con una evaluación económica y técnica que garantice su factibilidad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

El proyecto considera que, al lograr obtener un grupo de inversionistas disponibles para seguir con el proyecto, el primer paso es encontrar un lugar que tenga las condiciones físicas planeadas por el proyecto, con el espacio adecuado para el funcionamiento de la cantidad de salas definidas y también que sea ubicada en la comuna de Lo Barnechea.

Después del proceso de búsqueda y obtención de financiamiento para empezar las operaciones, el primer paso es la compra y la remodelación del espacio físico, junto con la elaboración y compra del mobiliario necesario para el funcionamiento del jardín infantil.

Un factor clave es la contratación y entrenamiento de las educadoras de párvulos bilingües. La propuesta de valor de nuestro jardín está directamente relacionada con la calidad de enseñanza, y por lo tanto es necesario contar con educadoras de párvulos bien calificadas y con un alto grado de profesionalismo.

Una de las principales decisiones operativas para respaldar la propuesta de valor planteada es ofrecer un sueldo promedio a las educadoras de párvulos mayor que la mayoría de los jardines de la competencia y gestionar actividades de retención de estas, junto a un paquete de beneficios atractivo. La empresa acredita que los recursos

humanos y la buena gestión del jardín son clave para obtener el número objetivo de alumnos matriculados y para lograr obtener una buena reputación.

## 6.2. Flujo de operaciones

En este capítulo, detallaremos cómo serán las operaciones cuando el jardín infantil esté en funcionamiento.

El jardín contará con personal calificado para el primer momento de contacto con el cliente, con el objetivo que este se sienta acogido y para que conozca los espacios físicos del jardín infantil.

El objetivo de la gestión es mantener una línea directa con las familias de los alumnos, buscando obtener feedback de los padres con el objetivo de mejorar los procedimientos de atención al cliente y al usuario final.

Al pensar en los procesos internos, la empresa contará con una serie de procedimientos y protocolos para mantener la operación en los estándares deseados, como por ejemplo:

- Monitoreo de los indicadores de performance en periodicidad trimestral;
- Mantener un banco de datos de profesores y educadores de párvulos interesados en trabajar en el jardín infantil. Para este punto, se espera mantener en un registro de educadores interesados un número de 2 veces el número de educadores en operación, con el objetivo de garantizar la continuidad de los servicios ofrecidos;
- Implementar cláusulas de retención e incentivos a los educadores de párvulos. Capacitaciones continuas y bono anual por desempeño.
- Entrenamiento para calificar el personal administrativo en la atención al cliente.

## 6.3. Plan de desarrollo e implementación

Todas las etapas del proyecto serán desarrolladas mediante los tiempos y plazos acordados entre los socios del proyecto.

La primera etapa del plan de desarrollo es la evaluación económica y técnica del proyecto. En consecuencia, el proyecto buscará obtener las aprobaciones legales para

constitución de la sociedad y se buscará la formalización de la inversión de cada parte de la sociedad. El tercer paso incluye la búsqueda del lugar físico para la operación del jardín infantil, su compra y posterior remodelación adecuada para atender a los estándares de calidad planeados. De manera paralela, el proyecto buscará los permisos legales para operación del jardín infantil en la comuna de Lo Barnechea y también comenzará la elaboración de todos los materiales necesarios para las clases, siguiendo la metodología de educación bilingüe.

Dos meses después de empezar la remodelación del lugar definido, partiremos con el plan de marketing (desarrollo de sitio web y realización de eventos físicos para divulgación de la marca), que se mantendrán por todo el período de operación del jardín infantil, pero con más intensidad en los primeros años (antes de la apertura del jardín y durante el primer año de operación).

En un periodo posterior al inicio de las actividades mencionadas (alrededor de 4 meses), el equipo gestor buscará concretar las contrataciones de los educadores de párvulos y ayudantes, de los servicios externos (los servicios de aseo, los acuerdos con servicios de transporte de alumnos al jardín infantil y también junto a proveedores de alimentos), y también la contratación del personal administrativo.

Cuando la remodelación esté lista y todos los permisos para la operación en regla, empezaremos con el proceso de matrículas y el funcionamiento del jardín infantil. A continuación, presentaremos la Carta Gantt del proyecto.

Actividades	2018	2019				2020				2021				2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Evaluación Económica y Técnica	■	■			◆												
Búsqueda de Inversionistas		■	■	■	◆												
Constitución de sociedad			■	■	◆												
Búsqueda y compra del lugar físico			■	■	◆												
Remodelación del jardín infantil			■	■	◆												
Elaboración de materiales pedagogicos			■	■	◆												
Desarrollo de sitio web			■	■	◆												
Actividades de marketing digital			■	■	◆	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividades de marketing en locales						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda de alianzas con empresas							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de educadores de párvulos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de servicios externos									■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de personal administrativo										■	■	■	■	■	■	■	■
Proceso de matrículas											■	■	■	■	■	■	■

Ilustración 1 - Carta Gantt

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Dotación

Para la operación del proyecto, contaremos con personal calificado que pueda ofrecer un excelente servicio de enseñanza. Con los resultados de la encuesta realizada y después de evaluar las prácticas de mercado, definimos que cada sala tendrá 1 educadora de párvulos y 1 asistente. Por ende, en el primer año de operación, contaremos con 3 parvulárias y 3 asistenes (3-3). En el cuarto año, 4-4, en el quinto año, 5-5 y del sexto año en adelante, 6-6, en el cual el jardín estará operando acorde su funcionamiento óptimo definido (3 niveles de enseñanza y cada nivel con 2 salas).

Contaremos con 1 asistente extra en el primer año y 2 en el segundo año en adelante. Las asistentes extras tendrán la función de sustituir posibles ausencias y también apoyar actividades de mayor demanda. Lo ideal es que las asistentes extras sean contratadas antes de partir las operaciones, pero no es sensible para el ideal funcionamiento del jardín.

Uno de los integrantes del equipo del proyecto será el director y responsable por los asuntos legales y operacionales del jardín infantil. También contaremos con una persona administrativa encargada de apoyo en labores de recepcionista, atención a las familias, cobranzas y operaciones bancarias. La persona de marketing apoyará el jardín en las actividades comerciales de atracción de clientes, alianza con empresas, organización de eventos de publicidad y responsable del marketing digital de la empresa.

El jardín también contará con un 1 persona responsable del aseo y organización de las instalaciones para los dos primeros años, y para el tercer año en adelante, un equipo de 2 personas, dado la estimación de crecimiento del número de salas en operación.

El establecimiento también contará con un paramédico de planta que estará atento a cualquier emergencia que se produzca y será el responsable por los cuidados básicos. Contaremos también con una nutricionista para preparación de alimentos y que será responsable por la preparación de una dieta saludable. Esta nutricionista contará con el apoyo de una ayudante de cocina en los años 1 y 2 de operación, y a partir del año 3, contaremos con un total de 2 ayudantes de cocina para auxiliar en la preparación del menú.

Para apoyar las operaciones contables y legales de la compañía, incorporaremos un contador part-time. Todos los sueldos serán compatibles con el mercado, y siempre apuntaremos a pagar un delta superior para los empleados, con el objetivo de retener el capital humano.

Para los servicios de elaboración de material de enseñanza, será contratado un equipo externo, pero los gastos serán anteriores al periodo de operación y no se espera tener gastos de la misma categoría después de partir con las operaciones.

## 7. Equipo del Proyecto

### 7.1. Equipo gestor

Como se mencionó anteriormente, uno de los dos socios será parte activa del equipo gestor. En el rol de director, Fabiano Soria, será el encargado de dirigir a tiempo completo



la implementación y ejecución del negocio. En relación a las competencias universitarias adquiridas por Fabiano cuenta con un título de ingeniería comercial y de pedagogía en Matemática y también trabajo como ayudante en un colegio privado. El estará encargado del relacionamiento directo con el staff.

Como control de holding, se propone una reunión mensual de directorio donde participará el otro socio junto a los inversionistas del proyecto para presentar el avance y los principales logros del jardín infantil.

### 7.2. Estructura organizacional

A continuación, presentamos el organigrama esperado para la primera unidad del jardín infantil.

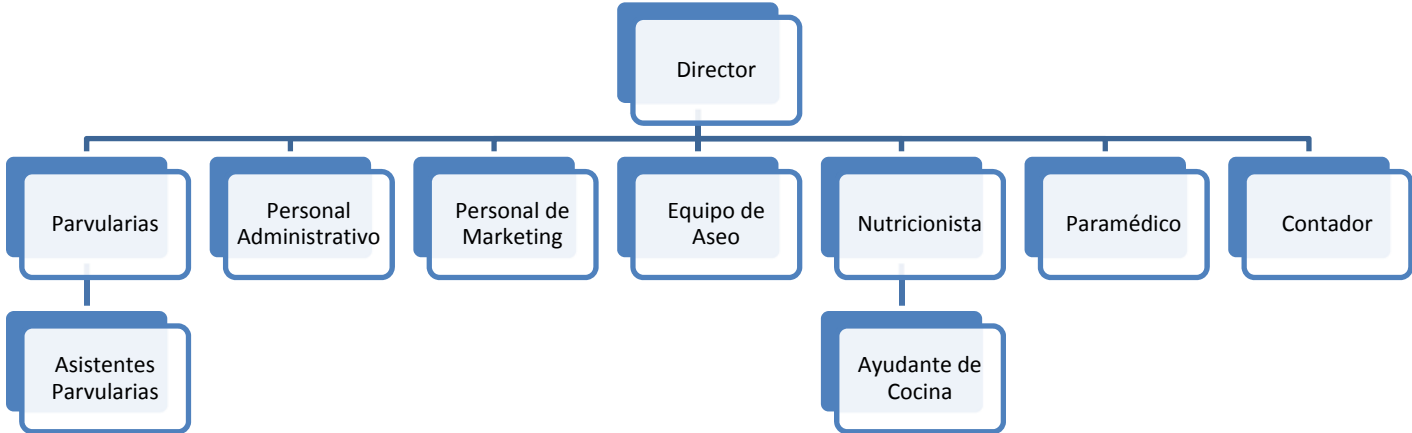


Ilustración 2 - Organigrama del Jardín Infantil

*Fuente: Elaboración propia*

A partir del año 11, esperamos contar con una segunda unidad, que tendrá una estructura semejante a la primera, sinergiando las funciones de apoyo, tales como marketing, contabilidad, generando así economías de escala en el proyecto.

### 7.3. Incentivos y compensaciones

Dentro de las políticas de retención, se tiene considerado incorporar un plan de desarrollo profesional donde se considere la especialización continua de nuestros profesionales, como parvularias y asistentes de estas. Además, consideraremos un bono anual asociado al desempeño de las parvularias. Su desempeño será la resultante de la evaluación del director y los apoderados del jardín.

Para el director, su bono estará asociado al plan de crecimiento del jardín infantil para los primeros 4 años. Por lo tanto, el director tendrá un bono incremental en la medida que cumpla o supere las métricas de crecimiento.

## 8. Plan Financiero

Este capítulo contiene la evaluación financiera del proyecto y busca dar consistencia y sustentabilidad al plan. A continuación, presentaremos los supuestos necesarios para la evaluación y un análisis de sensibilidad para considerar distintos escenarios posibles.

Nuestro análisis fue realizado en un horizonte de tiempo de 10 años.

### 8.1. Inversión inicial y remodelación

La inversión inicial del proyecto considera la compra del local y su remodelación necesaria para su funcionamiento y que cumpla con las normativas vigente exigida. En consultas en sitios como portalinmobiliario, encontramos una gran variedad de casas que coinciden con la necesidad del jardín infantil, porque buscamos casas con un número mínimo de 6 piezas, para el funcionamiento de las 6 salas de enseñanza, que sería la capacidad máxima instalada.

El valor de la compra de una casa con las características mencionadas en la comuna de Lo Barnechea es alrededor de UF 19.000 a 22.000. Adoptaremos una postura conservadora considerando el precio de compra más caro encontrado para la evaluación del proyecto (UF 22.000).

Para la remodelación, obtuvimos un presupuesto de un especialista de la región metropolitana de Santiago, que nos informó que sería en torno a 20 millones de pesos. Consideramos un monto de 24 millones de pesos para este ítem (presupuesto obtenido más un 20% de contingencia), manteniendo la postura conservadora, y un monto de 1,8 millones de pesos asociado a mantención anual de la propiedad e instalaciones.

## 8.2. Inversión en mobiliario, equipamientos, software y material didáctico

Para la definición del mobiliario, consultamos empresas y sitios especializados en venta de muebles para escuelas y jardines infantiles. Nuestro presupuesto está considerando la capacidad máxima del jardín para la definición de la inversión en mobiliario. Todas las cotizaciones siguen el requerimiento de la JUNJI, que establece estándares mínimos de calidad para las instalaciones de los jardines infantiles.

A partir del presupuesto de empresas especializadas, el monto total para inversión en mobiliario es:

<b>Año</b>	<b>Inversión</b>
0	CLP 31,8 millones
1	CLP 4,2 millones
2	CLP 3,6 millones
3	CLP 2,9 millones

*Tabla 1 - Inversión en Mobiliario*

*Fuente: Elaboración propia*

El tamaño de la inversión en el año 0 versus los años posteriores es mayor porque tendríamos que incurrir en la adquisición del mobiliario no solo relacionado a las salas de

enseñanza, sino con la estructura completa del negocio, como salas de recepción y áreas recreativas.

La compra del mobiliario de las salas de enseñanza será de forma escalona, considerando el plan de operación y crecimiento del negocio, ya que en el año 1 tendríamos 3 salas en operación y consideramos una sala adicional por cada año en los próximos 3 años. Para mantención y repuesto del mobiliario, consideramos un porcentual de un 5% en relación con la inversión realizada en el año anterior.

Para los equipos electrónicos, consideramos la compra de 25 computadores y 2 televisores en el año 0, que serán ocupados en las clases de enseñanza y por el personal administrativo. Todo el anterior avaluado en CLP 5,5 millones. Además, consideramos un porcentual de 5% sobre este monto para mantención y repuestos para todos los años de operación.

El proyecto considera la adquisición de un software gerencial para la administración. El presupuesto considerado es alrededor de 1,4 millones de pesos anuales, más IVA, según información del mercado.

Para la preparación del material didático de enseñanza, el equipo del proyecto definió que una empresa externa sería contratada para elaborar la metodología de enseñanza para los 3 niveles educacionales. Un monto de CLP 12 millones fue considerado para la elaboración del material de enseñanza en el año 0 del proyecto.

### 8.3. Inversión en marketing y promoción

El presupuesto para las campañas de marketing y promoción considera un total de CLP 2,4 millones anuales para la elaboración de stands y distribución de flyers en el año 0 y 1. Este monto disminuirá a la mitad en los años 2, 3 y 4, y después se estabilizará en CLP 600 mil a partir del año 5. La idea de reducir la inversión en marketing es que estas acciones son más necesarias en el momento de lanzamiento, pero después se puede prescindir de ellas de manera parcial.

Para la creación del sitio web, disponibilizamos CLP 1,5 millón en el año 0 y también consideramos un total de CLP 600 mil para marketing digital, que será constante desde el año 0 y estará presente en todos los años de operación.

<b>Marketing</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Stand y Flyers	2,4	2,4	1,2	1,2	1,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Creación Sitio Web	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Marketing Digital	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>Total</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>

*Tabla 2 - Presupuesto de Marketing (valores en millones)*

*Fuente: Elaboración propia*

#### 8.4. Ingresos

Para la estimación de los ingresos principales del jardín infantil, consideramos una serie de supuestos necesarios.

Como práctica de mercado, los jardines infantiles no perciben ingresos en el mes de Enero dado que no hay clases, pero sí en Febrero porque es el mes en que las familias empiezan a efectuar las matrículas de sus niños. Por ende, siguiendo nuestra estrategia de precio, adoptaremos los siguientes supuestos:

- La capacidad instalada máxima, en número de niños, será de 120 niños (20 niños por sala y 6 salas).
- La tasa de ocupación esperada será de 30% para el primer año, 45% para el segundo año, 65% para el tercer año y una tasa constante de 80% para el cuarto año en adelante.
- El valor de la matrícula será el mismo monto de una mensualidad, como práctica de mercado.
- Se considera el supuesto que la mitad de los alumnos del jardín infantil optarán por la media jornada y el resto optará por la jornada completa.
- El valor de la mensualidad para la jornada completa será un 80% mayor en comparación al valor de la media jornada.

- Para ocupar la capacidad instalada del jardín en los periodos ociosos, se consideró la realización de actividades extras, como talleres y actividades recreativas, con un costo adicional para las familias. Consideramos que tendríamos 1 evento por bimestre y estimamos que los ingresos procedentes de estas actividades corresponderán a un 5% del total de ingresos de los alumnos de media jornada.
- El descuento adicional de 3% para el segundo niño de la misma familia matriculado en el jardín también fue considerado, pero asumimos que este descuento se aplica a solamente cerca de 2% del total de alumnos.

En la tabla siguiente, consolidamos los ingresos esperados para los 10 primeros años de operación de la primera unidad del jardín infantil. Los valores consideran el aumento de la participación de mercado esperado y también el aumento de 5% del valor de la mensualidad en el año 4, y el valor de la mensualidad se mantendrá constante en los años siguientes.

<b>Mensualidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Media Jornada	280	280	280	294	294	294	294	294	294	294
Jornada Completa	504	504	504	529	529	529	529	529	529	529

*Tabla 3 - Ingresos esperados (valores en miles)*

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.5. Costos

Para la operación del jardín infantil, son necesarios gastos anuales y mensuales. Para el año 0, adoptamos el supuesto de que se necesitará cerca de 8 millones de pesos para legalización y permisos para puesta en marcha del local y gastos legales para los próximos años de 1 millón de pesos anual.

Para la seguridad del jardín, se considera un presupuesto de 2 millones de pesos para instalación de un sistema de camaras de seguridad y alarma. Para los años de operación, se considera un presupuesto de 720 mil pesos para la mantención del sistema de seguridad.

En relación a los sueldos, la política de la empresa será de pagar sueldos más altos que el promedio de la industria. Al comparar con otros jardines infantiles y con base en la información sobre los sueldos disponible en el mercado, pagaremos un 24% más para las educadoras de párvulos, como parte de la política de incentivo y retención de funcionarios. A partir de la información disponible en el Ministerio de Educación de Chile, los pedagogos en educación parvularia y los pedagogos en educación básica perciben un sueldo promedio entre 500 mil y 600 mil pesos mensuales al cuarto año, según sitio web mifuturo.cl. Por ende, los sueldos de las educadores de párvulas serán de 745 mil pesos.

En la siguiente tabla, presentaremos los sueldos de los profesionales que estarán presentes en el jardín infantil.

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>
Educadora de Párvulos	\$ 745.000
Asistentes	\$ 350.000
Director	\$1.000.000
Personal Administrativo	\$ 340.000
Personal Marketing	\$ 450.000
Equipo Aseo	\$ 280.000
Paramédico	\$ 380.000
Nutricionista	\$ 680.000
Ayudante Cocina	\$ 280.000
Contador	\$ 350.000

*Tabla 4 - Sueldos (primer año de operación)*

*Fuente: Elaboración propia*

Para la estimación de los costos de operación, consideramos la información obtenida de locales comerciales de naturaleza cercana al de un jardín infantil. A continuación, enumeraremos los supuestos adoptados para el cálculo de estos costos.

- Para los costos de agua, electricidad, gas, internet, televisión y telefonía, consideramos solamente 6 meses, ya que la compra y las operaciones de remodelación serán solamente en el segundo semestre.

- Consideramos un costo de 450 mil pesos mensuales para las cuentas de agua, 350 mil para la electricidad y 250 mil para las cuentas de gas. En los 3 primeros años, se considera un monto levemente inferior a los montos citados, ya que el proyecto considera un aumento incremental del número de salas de enseñanza.
- Consideramos un costo de 90 mil pesos mensuales para internet, 50 mil para televisión y 60 mil para telefonía.

Se requiere la compra de materiales para las actividades diarias del jardín, como por ejemplo papeles, lápices y libros para los niños. Para esto, consideramos un monto máximo de 250 mil pesos mensuales el cual será proporcional al número de salas en operación.

También consideramos los costos de insumos para servicios de aseo (monto anual de 2,2 millones de pesos) e insumos médicos (monto anual de 1 millón de pesos). Sin embargo, durante los 3 primeros años de operación, estos montos serán levemente inferiores, producto del número menor de salas en operación.

Para la alimentación de los niños, consideramos un período anual de funcionamiento del jardín de 200 días y un costo diario por niño de 2.500 pesos. Para las estimaciones de los próximos años, fue considerado el crecimiento esperado del número total de alumnos de acuerdo a plan.

## 8.6. Impuestos

Conforme información del Servicio de Impuestos Internos (SII), los contribuyentes que explotan un jardín infantil deben pagar el impuesto a la renta de primera categoría y el impuesto al valor agregado (IVA) por las ventas y servicios afectos, tales como: alimentación, venta de artículos escolares, uniformes, entre otros.

El varlor del IVA ya está incluído en los los productos y servicios, y consideramos el impuesto de 27% para las empresas comerciales a partir del año 2019 en adelante, según la información del SII.



## 8.7. Depreciación

La depreciación es la pérdida de valor contable de los activos fijos. Para el cálculo de la depreciación, consideramos la depreciación del inmueble, del mobiliario y de los equipos electrónicos. Según el SII, el inmueble y la remodelación será depreciada de manera acelerada en 16 años, los gastos pre operacionales en 5 años y los muebles junto a los equipos electrónicos, en 2 años.

## 8.8. Tasa de costo de capital

Para determinar la tasa de descuento a utilizar para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar el proyecto, calcularemos la tasa de costo de capital utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de costo de capital} = rf + \beta * rm + \pi l$$

Siendo que:

Descripción	Cód	Valor	Fuente
Beta Desapalancado	$\beta$	0,96	Beta por sector (educación)
Tasa Libre de Riesgo	Rf	4,55%	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años Serie original 4,17 (a 10 años) - Febrero (2018)
Premio de Mercado	Rm	5,78%	Según Damodaran
Premio por Start up Liquidez	$\pi l$	4,0%	

El valor de la tasa de costo de capital es de 14,10%.

## 8.9. Evaluación y análisis económico

En este capítulo presentaremos el estado de resultados y el flujo de caja proyectado para los 10 años de evaluación.

CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos de Explotación</b>		150.696.000	226.044.000	326.508.000	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800
Ingresos por Matriculas		9.576.000	14.364.000	20.748.000	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800
Ingresos por Mensualidades (media jornada)		50.400.000	75.600.000	109.200.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000
Ingresos por mensualidades (jornada completa)		90.720.000	136.080.000	196.560.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000
Ingresos por Actividades Extras		1.260.000	1.890.000	2.730.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000
<b>Remuneraciones y Beneficios</b>		85.060.000	101.880.000	125.940.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		11.433.358	9.149.433	9.419.675	9.685.231	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000
<b>Gastos Operacionales</b>		33.445.250	43.358.500	56.271.750	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000
<b>EBITDA</b>		22.017.392	73.546.067	137.606.575	210.526.569	211.270.800	211.270.800	211.270.800	211.270.800	211.270.800	211.270.800
Depreciación		(42.336.334)	(44.420.662)	(27.533.831)	(26.891.810)	(25.105.057)	(16.331.790)	(16.331.790)	(16.331.790)	(16.331.790)	(16.331.790)
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBIT)</b>		(20.318.942)	29.125.405	110.072.744	183.634.759	186.165.743	194.939.011	194.939.011	194.939.011	194.939.011	194.939.011
Tasa de Impuestos		27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
Impuestos		0	(2.377.745)	(29.719.641)	(49.581.385)	(50.264.751)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)
<b>Resultado Después de Impuestos (Utilidad Neta)</b>		(20.318.942)	26.747.660	80.353.103	134.053.374	135.900.992	142.305.478	142.305.478	142.305.478	142.305.478	142.305.478
Depreciación		42.336.334	44.420.662	27.533.831	26.891.810	25.105.057	16.331.790	16.331.790	16.331.790	16.331.790	16.331.790
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		22.017.392	71.168.322	107.886.934	160.945.184	161.006.049	158.637.267	158.637.267	158.637.267	158.637.267	158.637.267
Inversión		(617.271.580)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capex		(74.001.969)	(4.168.656)	(3.573.506)	(2.884.615)	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo		(21.656.435)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Terminal (económico)											1.009.344.609
<b>Flujo Neto</b>		(712.929.984)	17.848.736	67.594.816	105.002.319	160.945.184	161.006.049	158.637.267	158.637.267	158.637.267	1.167.981.876

Tabla 5 – Evaluación Financiera (10 años)

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial del proyecto considera la compra de la casa, de mobiliario y equipos electrónicos por un monto total de \$691 millones de pesos mas \$22 millones considerados para capital de trabajo en el año 0. En los años posteriores consideraremos solamente inversión en la compra y reposición de mobiliario, necesario para la implementación del plan de crecimiento definido.

Para determinar la viabilidad del proyecto, evaluaremos el VAN, la TIR y el Payback de éste. Para la definición del escenario base, consideramos dos miradas distintas. En la primera (Evaluación Financiera 1), consideramos el escenario más conservador, en el cuál en el año 10, se ocupa solamente el valor de desecho del proyecto (valor total de los activos menos la depreciación acumulada). En la segunda mirada (Evaluación Financiera 2), calcularemos el valor terminal del proyecto (valor económico), que sería el flujo de caja de largo plazo (considerando que las ventas y los costos se mantendrán constantes). Para el cálculo del valor terminal, que representa el valor descontado de los flujos de efectivo posteriores, utilizaremos la utilidad neta del último período y la dividiremos por la tasa de costo de capital. Es decir, se considera que la empresa no crecerá a partir del último período de evaluación y mantiene sus ingresos y costos constantes

	VAN	TIR	Payback
Evaluación Financiera 1	22 millones	15%	7 años
Evaluación Financiera 2	154 millones	18%	8 años

Tabla 6 - Indicadores de Resultado

Fuente: Elaboración propia

## 8.10. Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio, consideramos VAN igual 0 y modificaremos la tasa de ocupación y el precio de las mensualidades. Para la evaluación del punto de equilibrio utilizaremos el escenario que considera el valor terminal del proyecto.

### 8.10.1. Tasa de Ocupación

Al disminuir un 6% la tasa de ocupación para todos los años de evaluación del proyecto, obtenemos un VAN igual a 0 y una TIR del 14%. A continuación, presentamos las tasas de ocupación para los 10 años:

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa de Ocupación	24%	39%	59%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%

Tabla 7 - Tasa de Ocupación (punto de equilibrio)

Fuente: Elaboración propia

### 8.10.2. Precio

El VAN igual a 0 lo encontramos al disminuir el precio en un 8% en ambas jornadas. Este ejercicio da como resultado una TIR igual a 12%. A continuación presentamos los nuevos precios para el primer año de operación del proyecto.

Precio	Monto
Media Jornada	\$ 257.600
Jornada Completa	\$ 463.680

Tabla 8 – Mensualidades para el año 1 (punto de equilibrio)

Fuente: Elaboración propia

## 8.11. Análisis de Sensibilidad

Para la elaboración del análisis de sensibilidad, ocuparemos las principales variables que vamos a sensibilizar en el proyecto para verificar los posibles escenarios futuros. Estas serían tasa de ocupación y precio.

- Tasa de ocupación

Se plantean 6 escenarios. Disminuye un 15%, 10% y 5% y aumenta un 5% y 10% y 15% en todos los años. A continuación los resultados (valores en pesos chilenos):

Escenario	VAN	TIR	Payback
Disminuye un 15%	-232 millones	9%	10 años
Disminuye un 10%	-102 millones	12%	9 años
Disminuye un 5%	27 millones	15%	8 años
Aumenta un 5%	274 millones	20%	6 años
Aumenta un 10%	389 millones	22%	6 años
Aumenta un 15%	504 millones	24%	5 años

Tabla 9 - Análisis de sensibilidad (tasa de ocupación)

Fuente: Elaboración propia

- Precio de la mensualidad

Se plantean también 5 escenarios con magnitudes distintas. Se sensibiliza disminuyendo un 20% un 10% y un 5% y se aumenta en un 5% y 10%. No se realiza el ejercicio para montos mayores ya que consideramos que eso nos dejaría fuera de mercado. A continuación los resultados:

Escenario	VAN	TIR	Payback
Disminuye un 20%	-234 millones	8%	10 años
Disminuye un 10%	-39 millones	13%	8 años
Disminuye un 5%	59 millones	15%	7 años
Aumenta un 5%	248 millones	19%	6 años

Aumenta un 10%	342 millones	21%	6 años
----------------	--------------	-----	--------

Tabla 10 - Análisis de sensibilidad (precio de la mensualidad)

Fuente: Elaboración propia

## 9. Riesgos Críticos

Dentro de los puntos críticos que encontramos nos queremos enfocar en los que consideramos más relevantes (muchos de estos fueron tratados vía modelo de Porter por lo cual serán vistos rápidamente) :

**Cambios regulatorios:** Si bien es cierto las reglas del mercado están claras, es importante regirse siempre de acuerdo a estas y los requisitos en cuanto a higiene, cuidados y tratos de los niños con el fin de mantener la armonía en esto.

**Barreras a la entrada:** dado que se trata de una industria fragmentada con bajas barreras, el riesgo de ingreso de competidores puede ser alto. Por lo tanto, la estrategia de nichos con diferenciación será clave que sea bien ejecutada y nos permita generar las ventajas competitivas esperadas.

**Aumento del número de jardines infantiles en la comuna:** consideramos que este riesgo es mediano ya que posee bajas barreras a la entrada y hay pocos jardines con una propuesta diferenciadora como la que estamos planteando. La estrategia es publicitar nuestra propuesta de valor que nos permita seguir posicionándonos como un jardín infantil de calidad superior.

**Aumento de cupos en colegios (playgroups):** considerando los colegios actualmente vigentes, es muy difícil que abran más espacios dado la oferta que es constante año tras año, por lo que no vemos mayor impacto. Si podría darse que el ingreso de colegios nuevos abra un espacio que pudiera quitar la participación de mercado del jardín. La estrategia acá será seguir potenciando cada vez más nuestra propuesta de valor junto con los atributos diferenciadores para lograr la participación de mercado esperada.

**Mantener “stock de educadoras bilingües”:** es clave la mantención y retención de talentos. Queremos tener a las mejoras parvularias y ojalá con rotación cero. Como plan

de mitigación, nuestro plan definido es el ofrecer sueldo por sobre mercado junto con planes de capacitaciones constantes y bonos por desempeño.

Cambios en el modelo de enseñanza: hay una tendencia, aunque muy marginal, en relación a que los hijos en edades tempranas sean educados y preparados desde sus casas en edad pre escolar. Estimamos que el impacto no es relevante para afectar la distribución de mercado.

## 10. Propuesta Inversionista

De acuerdo al VAN obtenido por el proyecto, realizamos la siguiente propuesta para el inversionista y posible estructura societaria. Una parte será aportada por el inversionista y el resto por los dueños. A continuación, presentaremos la propuesta al inversionista (los valores están en millones de pesos).

<b>Requerimiento de inversión total</b>	<b>\$ 723</b>
<b>Aporte inversionista (55%)</b>	<b>\$ 398</b>
<b>Aporte dueños (45%)</b>	<b>\$ 325</b>
<b>Propiedad del inversionista</b>	<b>47%</b>

*Tabla 11 - Propuesta inversionista*

*Fuente: Elaboración propia*

La inversión inicial será utilizada para la compra del inmueble, el mobiliario, los artículos electrónicos, para los gastos pre operacionales y el capital de trabajo. De acuerdo con la estructura mencionada, proyectamos el flujo del inversionista (en miles de pesos) y calcularemos el VAN y la TIR esperada para el inversionista.

CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Participación Inversionista	0	10.348.174	33.449.111	50.706.859	75.644.237	75.672.843	74.559.516	74.559.516	74.559.516	74.559.516	548.951.482
Inversión	(392.111.491)	(2.292.761)	(1.965.428)	(1.586.538)	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja del Inversionista	(392.111.491)	8.055.413	31.483.683	49.120.321	75.644.237	75.672.843	74.559.516	74.559.516	74.559.516	74.559.516	548.951.482

*Tabla 12 - Flujo de caja del inversionista*

*Fuente: Elaboración propia*

El VAN calculado para el inversionista es de \$ 15 millones y la TIR esperada es 15%. Al analizar estos indicadores y dado que la TIR del inversionista es mayor que la tasa de costo de capital considerada para evaluar el proyecto, concluimos que el proyecto es atractivo y rentable para el inversionista.

## 11. Conclusiones

Después de la elaboración del proyecto y del análisis, concluimos que el modelo de negocio es atractivo económicamente y genera retornos positivos para los inversionistas en escenarios tanto optimistas como conservadores.

Como analizamos en los capítulos anteriores, hay una baja oferta de jardines infantiles bilingües en la comuna de Lo Barnechea y los jardines con características similares operan con tasas de ocupación elevadas. Por lo tanto, aunque hay bajas barreras a la entrada para nuevos competidores, creemos que la propuesta de valor del proyecto y la calidad del servicio será un atributo diferenciador en el mercado.

Nuestra estrategia definida es la de enfoque por diferenciación buscando insertarnos en la población ABC1. Las estrategias de marketing a utilizar serán críticas para que nuestro mercado objetivo conozca nuestro modelo de negocios y reconozca la calidad del servicio ofrecido.

Después de realizado el análisis del mercado, determinamos que nos enfocaremos en dos de los atributos más valorados por nuestro mercado objetivo (enseñanza bilingüe español-inglés y jornada completa).

En función de estudios socio económicos, definimos que la primera unidad del proyecto será en la comuna de Lo Barnechea. En el año 11, consideramos en el plan expandir el negocio hacia otra comuna (Las Condes o Vitacura), aprovechando economías de escala y la experiencia obtenida con la primera unidad.

El análisis financiero fue realizado para un periodo de 10 años. El VAN calculado para nuestro negocio es \$ 154 millones de pesos y una TIR del 18%, considerando una tasa de costo de capital de 14%.

Para la propuesta del inversionista, consideramos un aporte de un 55% de la inversión total (\$ 398 millones de pesos), con una propiedad asociada del 47%. La propiedad del inversionista considera su participación en las utilidades de la empresa. El VAN calculado para el inversionista es \$ 15 millones, con una TIR del 15%.

En términos de operación, consideramos que las barreras a la salida son bajas, ya que un jardín infantil puede terminar sus operaciones siempre al final de cada año escolar y la operación puede ser liquidada o vendida a algún inversionista.

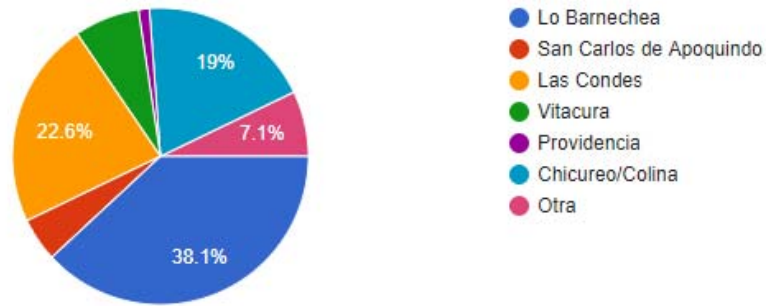
Como conclusión, al mirar tanto desde el punto de vista del proyecto como del inversionista, el proyecto es atractivo económicamente.



## ANEXO I – Encuesta para Validación de Propuesta de Valor

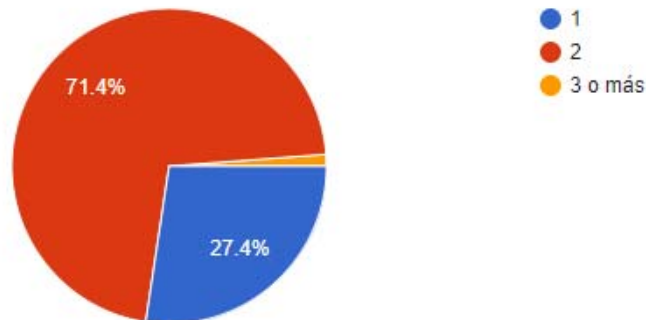
### 1) ¿En qué comuna vive?

84 responses



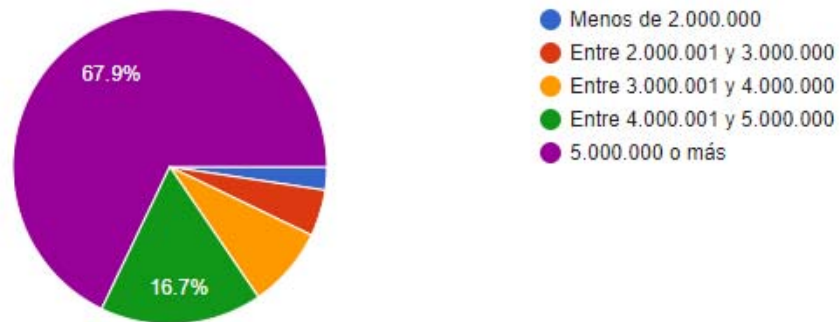
### 2) ¿Cuántas personas aportan financieramente en el ingreso familiar? (Si solamente una persona posee renta propia, marque 1)

84 responses



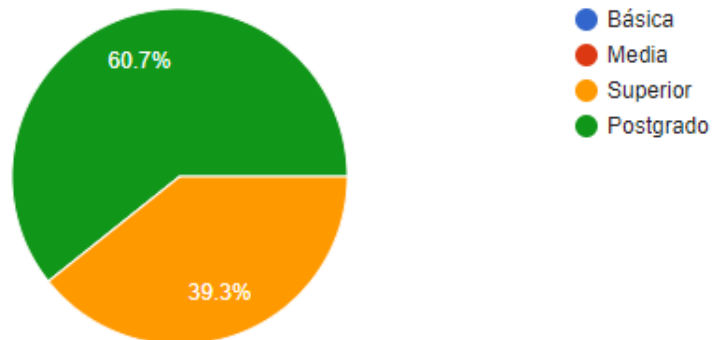
### 3) ¿Cuál es el rango de ingreso neto familiar?

84 responses



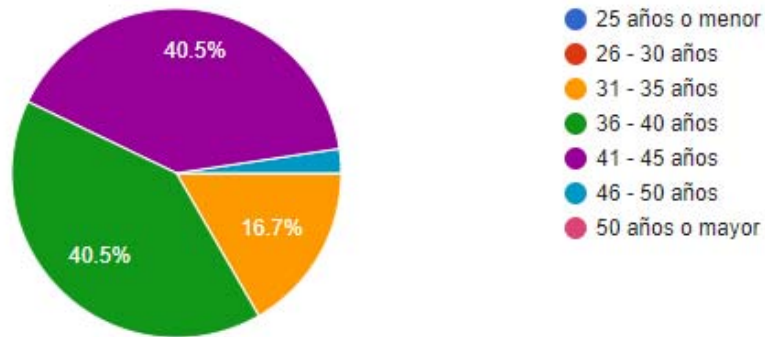
### 4) ¿Cuál es su nivel de educación formal?

84 responses



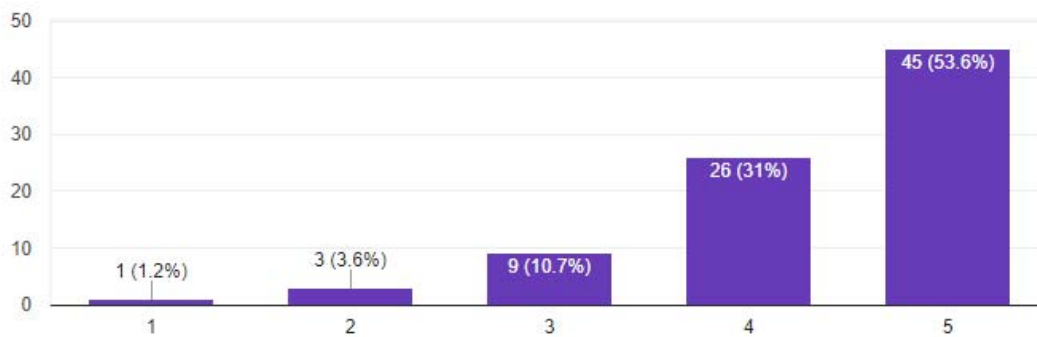
### 5) ¿Cuántos años cumplidos tiene?

84 respuestas



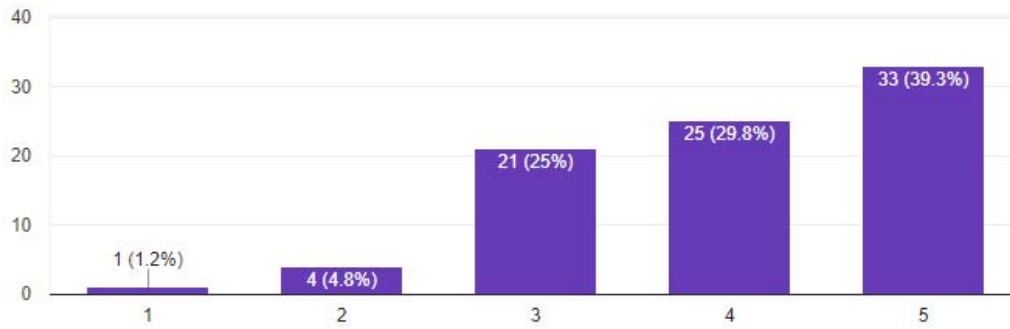
### 6) ¿En una escala de 1 a 5, qué tanta importancia le da al nivel educativo del jardín infantil?

84 respuestas



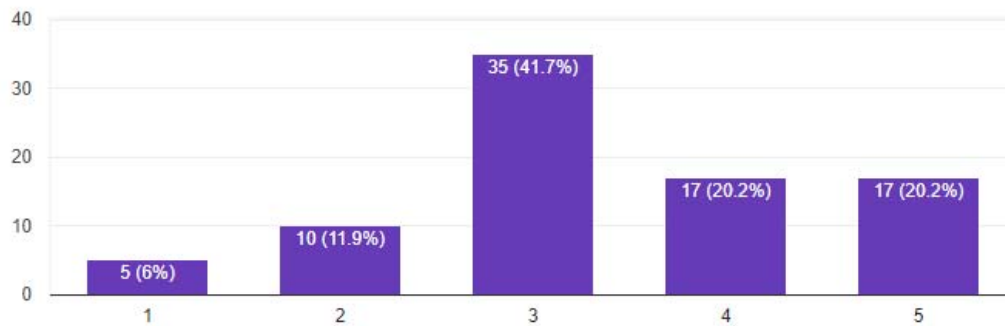
7) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es que su hijo asista a un jardín infantil bilingüe (español e inglés)?

84 responses



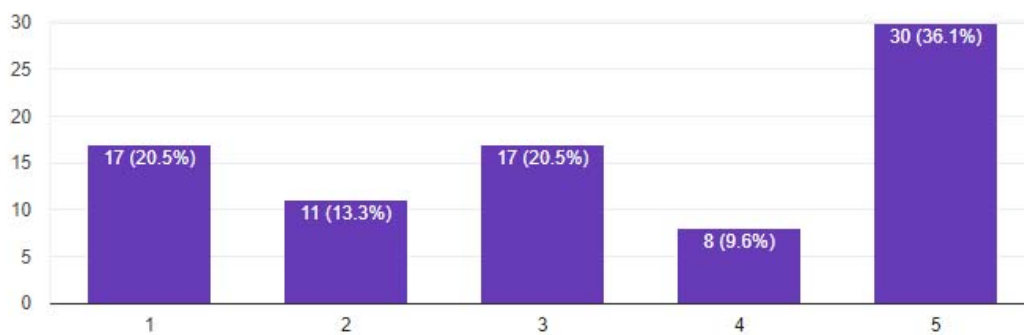
8) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es que su hijo asista a un jardín infantil bilingüe (español e inglés) dictado por profesores de habla inglesa nativa?

84 responses



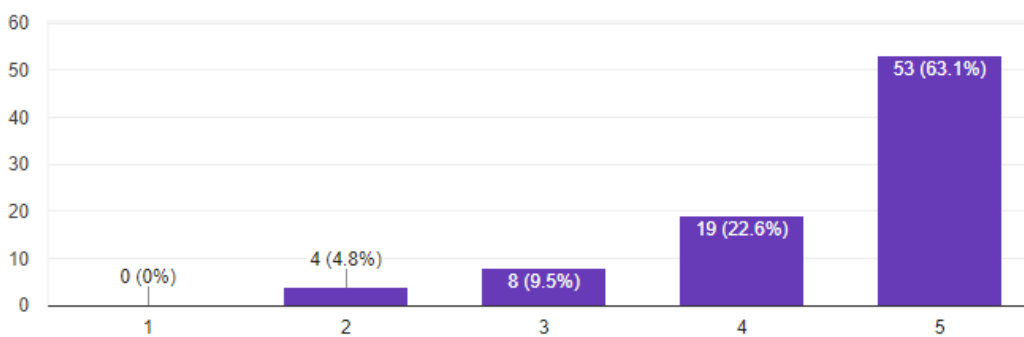
9) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es poder contar con una jornada completa en el jardín infantil (8h - 18h)?

83 responses



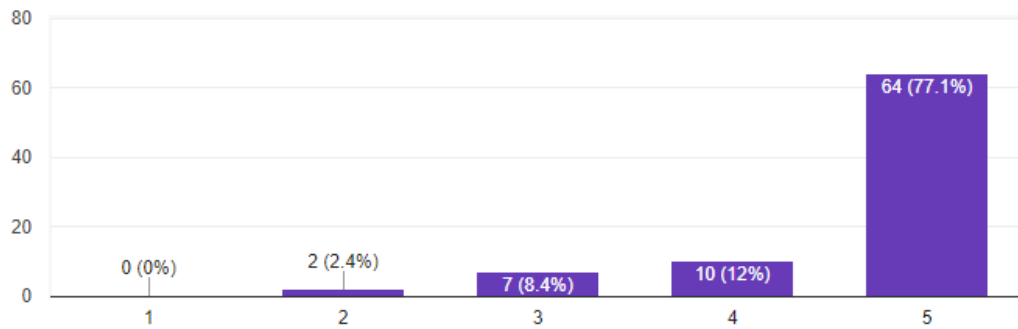
10) ¿En una escala de 1 a 5, cuánto valora el contar con el desarrollo de las habilidades de relacionamiento interpersonal de los niños con un ramo enfocado en eso?

84 responses



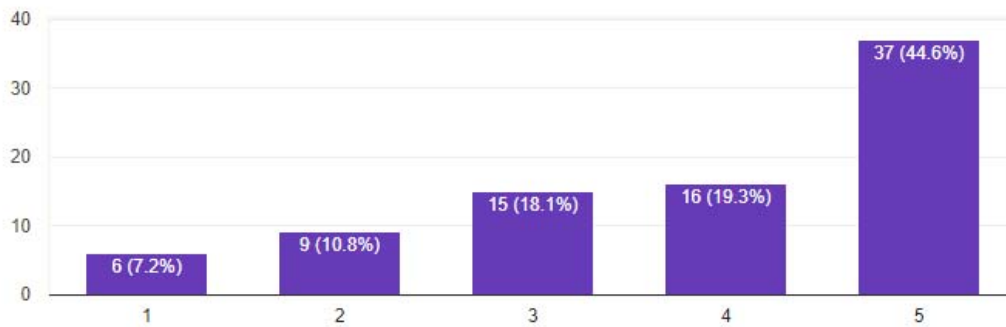
11) ¿En una escala de 1 a 5, cuánto valora el desarrollo de las habilidades deportivas, creativas y artísticas para los niños en la edad preescolar?

83 responses

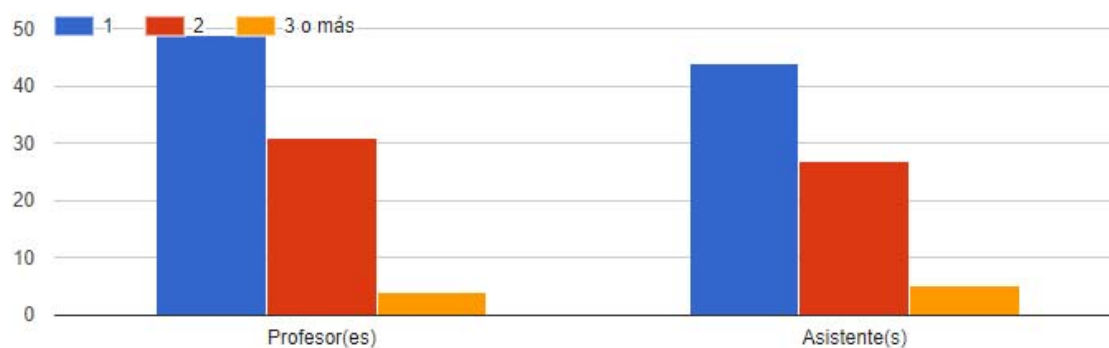


12) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es tener transporte disponible para el traslado de los niños?

83 responses



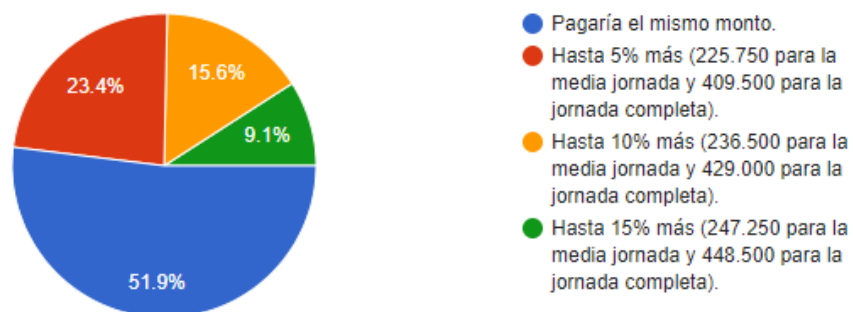
13) Desde su perspectiva, cuál es la cantidad óptima de profesores y asistentes por curso (considerando clases entre 10 y 12 alumnos)?



#### Jardines Infantiles en la comuna de Lo Barnechea

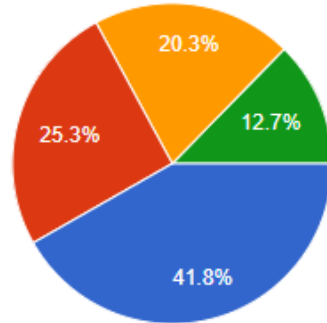
14) Profesores de habla inglés nativa:

77 responses



15) Si usted supiera que uno de los factores que más pondera para que los niños logren ingresar a los colegios mejores calificados del sector Oriente de Santiago es poseer el inglés desarrollado, ¿cómo contestaría la pregunta anterior?

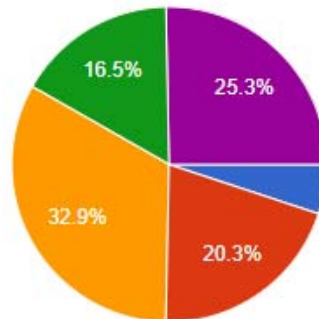
79 responses



- Pagaría el mismo monto.
- Hasta 5% más (225.750 para la media jornada y 409.500 para la jornada completa).
- Hasta 10% más (236.500 para la media jornada y 429.000 para la jornada completa).
- Hasta 15% más (247.250 para la media jornada y 448.500 para la jornada completa).

16) ¿Qué tan relevante para usted es que el jardín infantil pertenezca a una cadena conocida?

79 responses



- Muy relevante
- Relevante
- Indiferente
- Poco relevante
- Nada relevante



## ANEXO II – Evaluación Financiera del Proyecto

CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos de Explotación</b>											
Ingresos por Matrículas	150.696.000	226.044.000	326.508.000	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800	421.948.800
Ingresos por Mensualidades (media jornada)	9.576.000	14.364.000	20.748.000	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800	26.812.800
Ingresos por Mensualidades (jornada completa)	50.400.000	75.600.000	109.200.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000	141.120.000
Ingresos por Actividades Extras	90.720.000	136.080.000	196.560.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000	254.016.000
	1.260.000	1.890.000	2.730.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000	3.528.000
<b>Remuneraciones y Beneficios</b>	85.060.000	101.880.000	125.940.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000	139.080.000
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	11.433.358	9.149.433	9.419.675	9.685.231	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000
<b>Gastos Operacionales</b>	33.445.250	43.358.500	56.271.750	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000	66.185.000
<b>EBITDA</b>	<b>22.017.392</b>	<b>73.546.067</b>	<b>137.606.575</b>	<b>210.526.569</b>	<b>211.270.800</b>	<b>211.270.800</b>	<b>211.270.800</b>	<b>211.270.800</b>	<b>211.270.800</b>	<b>211.270.800</b>	<b>211.270.800</b>
<b>Depreciación</b>	<b>(42.336.334)</b>	<b>(44.420.662)</b>	<b>(27.533.831)</b>	<b>(26.891.810)</b>	<b>(25.105.057)</b>	<b>(16.331.790)</b>	<b>(16.331.790)</b>	<b>(16.331.790)</b>	<b>(16.331.790)</b>	<b>(16.331.790)</b>	<b>(16.331.790)</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBIT)</b>	<b>(20.318.942)</b>	<b>29.125.405</b>	<b>110.072.744</b>	<b>183.634.759</b>	<b>186.165.743</b>	<b>194.938.011</b>	<b>194.938.011</b>	<b>194.938.011</b>	<b>194.938.011</b>	<b>194.938.011</b>	<b>194.938.011</b>
Tasa de Impuestos	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
<b>Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(2.377.745)</b>	<b>(29.719.641)</b>	<b>(49.581.395)</b>	<b>(50.264.751)</b>	<b>(52.633.533)</b>	<b>(52.633.533)</b>	<b>(52.633.533)</b>	<b>(52.633.533)</b>	<b>(52.633.533)</b>	<b>(52.633.533)</b>
<b>Resultado Después de Impuestos (Utilidad Neta)</b>	<b>(20.318.942)</b>	<b>26.747.660</b>	<b>80.353.103</b>	<b>134.053.374</b>	<b>135.900.992</b>	<b>142.305.478</b>	<b>142.305.478</b>	<b>142.305.478</b>	<b>142.305.478</b>	<b>142.305.478</b>	<b>142.305.478</b>
<b>Depreciación</b>	42.336.334	44.420.662	27.533.831	26.891.810	25.105.057	16.331.790	16.331.790	16.331.790	16.331.790	16.331.790	16.331.790
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>22.017.392</b>	<b>71.168.322</b>	<b>107.886.934</b>	<b>160.945.184</b>	<b>161.006.049</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>
<b>Inversión</b>	<b>(617.271.580)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capex	(74.001.969)	(3.573.506)	(2.884.615)								
Capital de Trabajo	(21.656.435)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Terminal (económico)											1.009.344.609
<b>Flujo Neto</b>	<b>(712.929.984)</b>	<b>17.848.736</b>	<b>105.002.319</b>	<b>160.945.184</b>	<b>161.006.049</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>158.637.267</b>	<b>1.167.981.876</b>

## ANEXO III – Flujo del Inversionista

Requerimiento de Inversión (Total)	723.556.761
Aporte Inversionista	55%
Aporte Dueños	45%
Propiedad del Inversionista	47%

CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Participación Inversionista	0	10.348.174	33.449.111	50.706.859	75.644.237	75.672.843	74.559.516	74.559.516	74.559.516	74.559.516	548.951.482
Inversión	(392.111.491)	(2.292.761)	(1.965.428)	(1.586.538)	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja del Inversionista	(392.111.491)	8.055.413	31.483.683	49.120.321	75.644.237	75.672.843	74.559.516	74.559.516	74.559.516	74.559.516	548.951.482

VAN Inversionista	\$14.880.256
TIR Inversionista	15%