



JARDÍN INFANTIL BILINGÜE

Parte I

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

Alumno: Fabiano Soria de Araujo
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Julio de 2018

Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	5
2. Oportunidad de Negocios.....	6
3. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	8
3.1. Industria.....	8
3.2. Competidores.....	10
3.2.1. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	13
3.3. Clientes.....	16
4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	18
4.1. Descripción de la empresa y Modelo de Negocios.....	18
4.2. Estrategia de Crecimiento o Escalonamiento. Visión Global.....	19
4.3. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad.....	19
5. Plan de Marketing.....	21
5.1. Objetivos de marketing.....	21
5.2. Estrategia de segmentación.....	22
5.3. Estrategia de producto/servicio.....	23
5.4. Estrategia de Precio.....	23
5.5. Estrategia de Distribución.....	25
5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	25
5.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	26
5.8. Presupuesto y Métricas de Marketing.....	29
6. Plan de Operaciones.....	31
7. Equipo del Proyecto.....	32
8. Plan Financiero.....	33
9. Riesgos Críticos.....	35
10. Propuesta Inversionista.....	36
11. Conclusiones.....	37
ANEXO I – Encuesta para Validación de Propuesta de Valor.....	38
ANEXO II – Evaluación Financiera del Proyecto.....	46
ANEXO III – Flujo del Inversionista.....	47

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Comparación precios (Jardines Infantiles)	12
Ilustración 2 - Carta Gantt.....	31
Ilustración 3 - Organigrama del Jardín Infantil.....	32

Índice de Tablas

Tabla 1 - Listado de Jardines y Colegios	11
Tabla 2 - Matriz de Competitividad.....	13
Tabla 3 - Mensualidades de Jardines Infantiles (Lo Barnechea)	24
Tabla 4 - Numero de alumnos por jardín infantil.....	27
Tabla 5 - Participación de mercado de los jardines infantiles	28
Tabla 6 - Demanda esperada para el jardín infantil estudiado.....	28
Tabla 7 - Presupuesto de Marketing.....	29
Tabla 8 – Indicadores de Performance	30
Tabla 9 – Evaluación Financiera (10 años)	34
Tabla 10 - Indicadores de Resultado.....	34
Tabla 11 - Propuesta inversionista.....	36
Tabla 12 - Flujo de caja del inversionista	36

1. Resumen Ejecutivo

Mediante el siguiente plan, se presentará la idea de habilitar y desarrollar un jardín infantil bilingüe (español-inglés) en la ciudad de Santiago, en la comuna de Lo Barnechea.

Existen diversos estudios a nivel mundial que avalan que la educación pre escolar genera un impacto 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 en aquel niño que desea postular a los colegios del sector oriente de Santiago.

La mayoría de los jardines del sector oriente cuentan con media jornada de atención, específicamente en el turno de la mañana. La oportunidad identificada es ofrecer el 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.

La forma de establecernos será resaltando estos atributos más valorados por los potenciales consumidores. Estos atributos están respaldados mediante un estudio de mercado el cual se basó principalmente en análisis de encuestas de opinión, llamadas telefónicas, visitas presenciales 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 Barnechea muestra un crecimiento anual cercano a las 2.000 personas (más relevante que las otras comunas) 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.

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.

2. Oportunidad de Negocios

Para definir en qué comuna comenzar con el proyecto, se buscó información que nos permitiera analizar tendencias y oportunidades y de esta forma concluir que comuna utilizar como plataforma original para nuestro modelo de negocios.

Tomando estudios sobre florecimiento de proyectos urbanísticos, determinamos que el año 2017 Lo Barnechea fue de las comunas más demandadas en términos de viviendas nuevas y usadas con una grado de vacancia inferior al promedio de las otras comunas del barrio alto. Adicionalmente, de acuerdo con un reporte realizado por el área de estudios de Colliers International, esta comuna alcanza una participación de mercado de 31% en el segmento de viviendas de lujo (casas y departamentos), para lo cual se consideró las viviendas sobre 20.000 UF. Además, es la comuna que tiene la mayor oferta disponible de casas de lujo de la Región Metropolitana de Santiago, con un 49%.

La presencia de áreas verdes, disponibilidad de centros de salud de primer nivel y principales comercios, sector gastronómico y restaurantes genera ventajas relativas con otras comunas y que han potenciado la mantención de familias tradicionales y la llegada

de nuevas familias emergentes provenientes de otros barrios. Según estudio del diario La Tercera, 60% de quienes viven en sectores ABC1 son personas que provienen de comunas de menores recursos. La comuna de Lo Barnechea se diferencia de lo que ocurre en las comunas de Vitacura y Las Condes, donde las prioridades comerciales y de servicios prevalecen y están dadas principalmente por cajeros, bancos y farmacias.

Otro de los aspectos más destacados de la comuna, y que va en línea con nuestro proyecto, 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, localizados principalmente en Avenida El Rodeo, Camino La Laguna y Avenida Los Trapenses, mayoritariamente. Los colegios de alta calidad, que son principalmente bilingües, tienen una oferta muy inferior a la demanda (50 cupos para 300 postulaciones en promedio por colegio) y donde cada año se ve a familias sufrir y estresarse por lograr uno de estos cupos. Ni siquiera a familias de ex alumnos se les garantiza una mayor oportunidad de acceder a dichos establecimientos. Esta necesidad de alcanzar los colegios de excelencia mencionados, se ratifica con la proliferación de coaching e institutos que preparan a los niños para este proceso. Según reportaje de revista Paula, estos planes de reforzamiento toman desde seis meses a un año con énfasis en lenguajes, motricidad y pensamiento lógico (el cobro por sesión es de CLP 20.000, dos veces por semana, total CLP 160.000 al mes adicionales a lo que gastan en un jardín hoy en día).

Lo Barnechea es una comuna que aún tienen un buen potencial de crecimiento. De acuerdo con las proyecciones del INE, la población que actualmente tiene la comuna es de más de 108.400 personas (53% de ellas, mujeres), pero podría llegar a 113.037 en 2020.

La población de Lo Barnechea muestra entre los años 2002 y 2016 un crecimiento anual cercano a las 2.000 personas. Una cifra superior, por ejemplo, a la que presenta Las Condes y Vitacura, cuya población crece en torno a las 1.000 personas al año.

Otra tendencia socio cultural que visualizamos como una oportunidad es la gran valoración que cada día más la clase media alta otorga al nivel educacional como fuente de mejora en la posición social. Según estudio Coes-UDP, esta valoración llega al 44,5% versus un 29,5% para los otros grupos socioeconómicos. El estudio centrado en las comunas del sector ABC1 como Las Condes, Providencia, La Reina, Chicureo-Colina y Lo Barnechea, coinciden en que, para mejorar la condición social, en primera instancia, se necesita un buen nivel educacional y, como segunda prioridad, con un 37,5%, los niveles de contacto que pueden generarse en el transcurso de la vida. Dentro del mismo estudio, las principales habilidades que resaltan como valiosas a recibir de un establecimiento educacional son el desarrollo del pensamiento crítico, habilidades artísticas y que aprendan otras lenguas. Estos establecimientos por lo dicho anteriormente se encuentran en gran proporción en la comuna de Lo Barnechea.

Dicho lo anterior, considerando la correlación que existe entre proyectos de viviendas y el florecimiento de colegios y jardines infantiles, la migración de parte relevante de la población ABC1 para esta comuna, es que dentro de las comunas ABC1 nos inclinamos por Lo Barnechea como la comuna pivote de nuestro proyecto. En una segunda fase y dados los antecedentes en cuanto a crecimiento poblacional y desarrollo de proyectos inmobiliarios, creemos que Vitacura y Las Condes podrían ser las siguientes comunas que nos permitirá comenzar con nuestra etapa de escalabilidad. Según estudio de diario La Tercera, departamentos sobre UF 20.000 se distribuyen con un 61,2% en Lo Barnechea, seguido de Vitacura con un 23%. Por el lado de las casas sobre UF 20.000, tenemos a Lo Barenchea con un 55,2%, seguido de Las Condes, con un 35,1%.

3. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

3.1. Industria

La industria del proyecto es la industria de la educación pre escolar privada, en el segmento de la educación bilingüe, en la Región Metropolitana de Santiago. La

educación puede ser considerada una industria con características muy particulares y difíciles de comparar con otras industrias.

El objetivo principal de la educación pre escolar es el desarrollo de los niños en sus primeros años de vida, en el lado personal y de habilidades técnicas. En la comuna de Lo Barnechea, los principales jardines bilingües poseen una historia de más de 20 años. Entre los dos jardines bilingües de la comuna, uno posee una historia de 25 años, y en el otro extremo, otro posee una historia de solamente 5 años, lo que indica que hay espacio y posibilidad para ese tipo de servicio en la comuna.

La industria posee diferentes sustitutos directos en la misma comuna estudiada, pero cada uno ofrece una propuesta de valor distinta a las familias. La educación pre escolar privada en Santiago está concentrada en jardines infantiles y colegios que ofrecen ese servicio. La intención de gran parte de las familias es que sus hijos estudien en colegios particulares de excelente calidad, pero tener un hijo en un jardín infantil de un colegio de excelente calidad no garantiza su entrada directa en la educación básica, después del término de la educación pre escolar. En contrapartida, los jardines infantiles tienen la desventaja de no estar vinculado directamente a ningún colegio de la comuna, pero poseen algunas características que son valoradas por las familias, como atención personalizada, una mejor dedicación a los cuidados básicos de los niños y una formación más humanista.

Al considerar el entorno de la industria de jardines infantiles en Santiago de Chile, podemos considerar algunos factores socio-económicos que incentivan la instalación de un jardín infantil de calidad diferenciada.

Según informaciones del Fondo Monetario Internacional de 2015, Chile posee el mejor producto interno bruto (PIB) per cápita en paridad de poder adquisitivo (PPA). Al considerar los factores legales, Chile incentiva fuertemente la entrada de nuevas empresas en su mercado nacional, y también se destaca por su estabilidad económica y legal. Al comparar con los países de América Latina, Chile ofrece un ambiente más estable para inversionistas.

Al analizar los factores socio-culturales, hay un número cada vez mayor de mujeres en el mercado laboral, lo que estimula la existencia de centros de atención, cuidado y educación de niños en edad pre escolar. En paralelo, las familias están cada vez más atentas a los factores que el mercado valora. Por lo tanto, ofrecer un servicio de educación pre escolar con una sólida enseñanza del idioma inglés es un atributo valorado y deseable para el desarrollo de los niños.

3.2. Competidores

Los principales competidores son jardines infantiles y colegios particulares que son orientados a la educación pre escolar. Para la definición de los competidores, se realizó un trabajo con apoyo de la municipalidad de Lo Barnechea, que nos entregó un listado de los jardines infantiles y colegios particulares de esta y también un trabajo en terreno para evaluar las condiciones y las características de la competencia.

Fueron identificados 19 jardines infantiles y 15 colegios particulares en la comuna analizada, pero solamente 2 de los jardines infantiles son bilingües a toda edad y 1 se considera bilingüe para niños sólo a partir de los 3 años.

Muchos de los jardines infantiles tienen una gran experiencia en el ramo de educación pre escolar, sin embargo hay jardines infantiles con pocos años de operación que logran resultados comparables a jardines infantiles tradicionales.

Al analizar la tasa de ocupación de los play groups en los colegios privados, esta alcanza un 100% en todos los colegios y siempre hay más demanda que oferta. En visitas en terreno a los colegios, obtuvimos la información que ninguno de los colegios esperan aumentar su capacidad instalada para el nivel de play group. Por lo tanto, el segmento de colegios privados, que es una competencia directa a los jardines infantiles, se mantendrán como una constante en la demanda y oferta y en la tasa de ocupación esperada.

A continuación, hay un listado de todos los jardines infantiles y colegios particulares de la comuna de Lo Barnechea.

Jardín Infantil	Colegios
Ayelén Arrayán	Anglo American International School
Crilú	The Newland School
Cuenta Cuentos	Nide de Aguilas
Goldfish	Apoquindo (hombres)
La Cholita	Apoquindo (mujeres)
Los Duendecitos	Lincoln International Academy
Maiecura	Craighouse
María Soledad	Santa Catalina de la Siena San Alberto Hurtado
Mi Granja	Tabor y Nazareth
Montessori Rayhue III	Montessori Huelquen
My Little Garden	Los Alerces
Papalote	Maimonides School
Rainbow (2 unidades)	Bertait College
Runningbrook (2 unidades)	The International Preparatory School
Santa Blanca	Everest
Zapatito Roto	
Bosque Colores	

Tabla 1 - Listado de Jardines y Colegios

Fuente: Elaboración propia

Los jardines infantiles de la comuna estudiada presentan distintos valores para sus mensualidades. En el gráfico siguiente, hay una comparación de todos los precios de estos. Hay tres jardines que no logramos obtener contacto, pero no están insertos en el mercado con la misma propuesta de este proyecto. Todos los precios mostrados son los valores para media jornada para el año de 2018 (periodo de la mañana o tarde). Hay valores distintos para los jardines infantiles que presentan jornada extendida o jornada completa, pero la información sirve para tener una base de comparación.

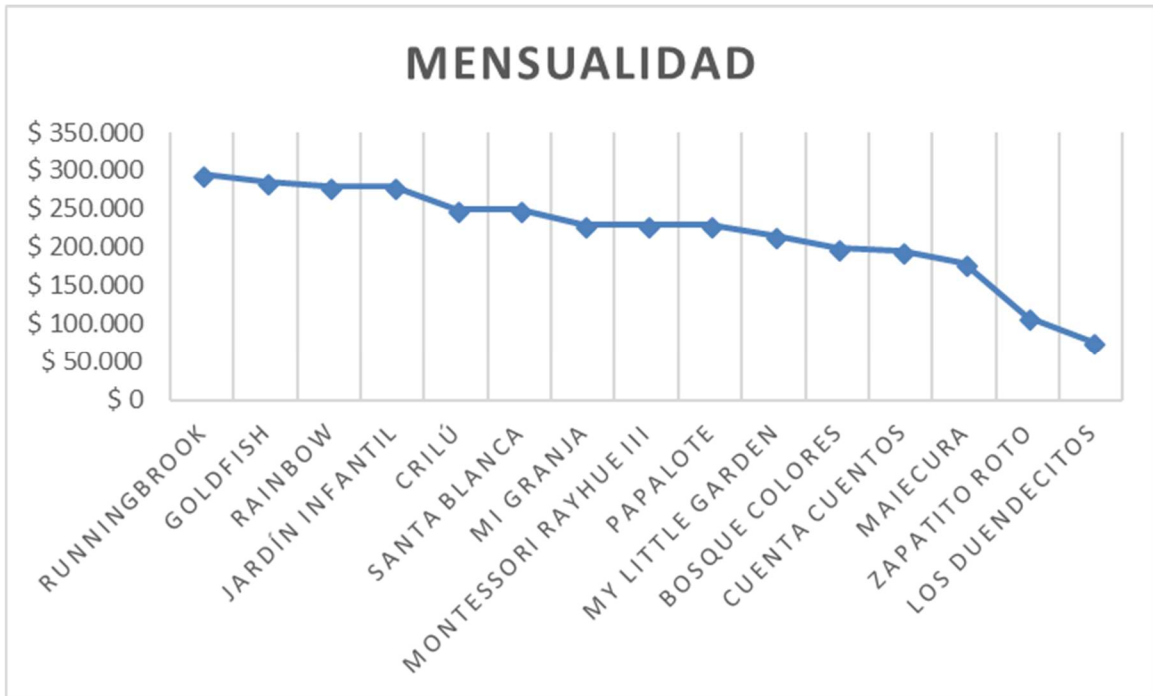


Ilustración 1 - Comparación precios (Jardines Infantiles)

Fuente: Elaboración propia

Entre todos los jardines estudiados, nuestro jardín será posicionado entre los de mejor calidad ofrecida en el mercado y también entre los que poseen las mensualidades más costosas. Estratégicamente y dado las bajas barreras a la entrada que hay, nuestra idea es optar por una estrategia de enfoque (nicho) por diferenciación - diferenciación que sea valorado por las familias que matriculen a sus hijos y capten el valor de nuestro servicio.

A continuación, presentaremos un listado de los 5 atributos más valorados por las familias y estos son abordados en los 5 jardines infantiles más importantes de la comuna analizada. Las informaciones de precio consideran la media jornada porque no todos los jardines ofrecen el servicio de jornada completa o extendida.

Jardín Infantil	Precio	Bilingüe	Clases de Inglés	Jornada Completa	Práctica Deportiva	Desarrollo Interpersonal
Runningbrook	\$ 295.000	Sí	Sí	No	Fuerte	Fuerte
Goldfish	\$ 285.000	Sí	Sí	No	Fuerte	Fuerte
Rainbow	\$ 280.000	Parcial*	Sí	No	Fuerte	Fuerte
Cirilú	\$ 249.000	No	Sí	No	Fuerte	Moderado
Santa Blanca	\$ 249.000	No	Parcial**	No	Moderado	Fuerte

Tabla 2 - Matriz de Competitividad

Fuente: Elaboración propia

*El jardín Rainbow considerase bilingüe para niños con edad de 3 años en adelante.

**El jardín Santa Blanca ofrece clases de inglés para niños mayores de 3 años.

3.2.1. Análisis de las Fuerzas de Porter

El modelo tradicional analiza las siguientes fuerzas: el riesgo de que entren nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los sustitutos para los servicios que ofrece una industria. En el siguiente estudio, vamos a incorporar una sexta fuerza, propuesta por Andrew Grove, ex director general de Intel, que es el poder y competencia de las empresas complementarias, que son empresas que venden productos que agregan valor a los productos vendidos por una industria y cuando se usan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes.

- Riesgo de que entren competidores potenciales:

En la industria de jardines infantiles, no hay grandes barreras legales a la entrada de nuevos jardines. La institución debe atender a los requerimientos básicos del Ministerio de Educación, principalmente la leyes 20.370 y 20.529, que establecen los requisitos y el proceso para el reconocimiento oficial de los establecimientos e instituciones educacionales de todo nivel, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio. Un jardín infantil también tiene que atender a estándares mínimos sanitarios, de salud ocupacional, de higiene y ambientales. Todos estos criterios son regulados por el Ministerio de Salud, y exigen que un jardín infantil posea, por ejemplo, ventilación y regulación

de la temperatura, con el objetivo de mantener temperaturas adecuadas en los períodos de verano e invierno.

Dado la inversión inicial que debe realizarse, podríamos decir que hay una barrera financiera a la entrada. Esta inversión se debe a que un jardín infantil necesita de importantes inversiones para construcción del espacio o para remodelación de un espacio pre-existente. Sin embargo, los jardines infantiles poseen un pequeño índice de quiebra financiera y los jardines con propuestas de valor diferenciadas están en crecimiento o mantenimiento de sus operaciones.

El tema de la lealtad a la marca no es aplicable de manera relevante en la industria de jardines infantiles por dos motivos: las familias poseen un número reducido de niños y posiblemente no serán clientes directos del servicio de educación pre escolar después que sus hijos pasen a la educación básica y, según encuesta realizada con personas que viven en la Región Metropolitana de Santiago, principalmente en comunas en que la gran parte de sus habitantes poseen una renta per cápita más elevada en comparación con el promedio de la ciudad, 75% considera irrelevante o poco relevante que el jardín pertenezca a una cadena conocida.

- Rivalidad entre las compañías establecidas:

En la industria de educación pre escolar, los dos principales factores de competencia entre las empresas establecidas son precio y calidad de los servicios. La calidad es relacionada al método de enseñanza, al espacio físico y al programa pedagógico que el jardín ofrece. Los jardines infantiles de la comuna de Lo Barnechea poseen más o menos el mismo tamaño. Cuando analizamos la demanda de la industria, notamos que todos los jardines infantiles de la comuna operan con una muy buena tasa de ocupación superior a un 75%, según informaciones obtenidas en las visitas presenciales a los jardines en operación. Por lo tanto, como hay una demanda creciente por el servicio de educación pre escolar en la comuna y como todos los play groups de los colegios operan a capacidad completa, la rivalidad entre los jardines infantiles es moderada, pero un poco más elevada en los jardines infantiles de excelencia.

- El poder de negociación de los clientes:

Esta fuerza se relaciona con la capacidad de los clientes para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas, demandando una mejor calidad de servicio. Consideramos que los clientes no poseen un gran poder de negociación porque, como ya se ha dicho anteriormente, los jardines operan con una tasa de ocupación elevada.

- El poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de productos de un jardín infantil son básicamente las empresas de alimentos y artículos de higiene y aseo. Estos materiales se encuentran en supermercados y ferias, y esos proveedores poseen un bajo poder de negociación en relación a los jardines infantiles, dado que es un mercado operando en competencia y hay muchos proveedores en el mercado actual.

Los principales proveedores son los empleados del jardín infantil relacionados con la educación de los niños: educadores de párvulos, ayudantes y empresas que proveen los materiales pedagógicos para el jardín. Esos proveedores son importantes para el proyecto, principalmente los educadores de párvulo bilingües, y poseen un alto poder de negociación, porque no hay una gran cantidad de educadoras de párvulos en el mercado de habla inglesa fluida y con experiencia en educación pre escolar.

- Servicios sustitutos:

Los sustitutos del servicio ofrecido por un jardín infantil son: cuidados de los niños por la familia o asesoras del hogar y jardines infantiles municipales, los que poseen un costo cero o más bajo en comparación con los privados, pero con una oferta de valor considerablemente inferior. En desmedro de estas alternativas, las familias en general valoran mucho la sociabilización de los niños en los primeros años de vida, lo que incentiva a la matrícula de los niños en jardines donde pueden interactuar con diferentes niños del mismo rango etáreo. Por lo tanto, la fuerza de los sustitutos consideramos que es baja.

- Las complementarias:

Las empresas complementarias son compañías que ofrecen servicios o productos que agregan valor al servicio ofrecido por un jardín infantil ya que en conjunto satisfacen mejor las demandas de los clientes. Una empresa complementaria relevante podría ser una empresa que ofrezca los servicios de traslado de niños desde sus casas a los jardines infantiles. En visitas a terreno, los jardines infantiles no poseen servicios propios de traslado, externalizando este servicio. Por lo tanto, es necesario un convenio eficaz y de confianza entre el jardín y la empresa que realizará el transporte para garantizar los estándares de calidad exigidos por las familias.

3.3. Clientes

Los principales clientes son los padres y apoderados de niños en edad pre escolar. Sin embargo, los usuarios finales son los alumnos y la satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio ofrecido, porque es relacionado al bienestar de los usuarios .

La idea del proyecto es separar los consumidores en dos grandes grupos: clientes generales y empresas. Los clientes generales son familias, principalmente que residen en la comuna de Lo Barnechea, que buscan el servicio de educación pre escolar para sus hijos. Por el lado de las empresas son aquellas de la Región Metropolitana y potenciales de realizar un convenio con el jardín infantil. La idea de separar en dos grupos distintos nos permitirá enfocar estrategias de marketing diferenciadas y así generar el valor y maximizar el beneficio con cada segmento.

Para un mejor conocimiento de nuestros potenciales clientes, hicimos una encuesta para evaluar el perfil socio-económico de las personas que viven en la comuna de Lo Barnechea. De entre los encuestados, cerca de 71% informaran que hay 2 personas aportando financieramente en el ingreso familiar y 68% informaran que el ingreso familiar mensual neto es superior a los 5 millones de pesos, lo que los caracteriza como el segmento ABC1.

El número total de encuestados fue de 84 personas y los detalles de la encuesta están en el Anexo I. De todos los encuestados, 61% tienen postgrado y 39% poseen solamente educación superior, pero ninguno de ellos poseía solamente educación media o inferior. En términos de edad, 81% de los encuestados están entre 36 y 45 años de edad.

Cuando se analiza las características más valoradas por los encuestados, 85% valora el nivel educacional de jardín infantil y 69% considera importante que su hijo asista a un jardín infantil bilingüe (español e inglés). Entre los encuestados, no se valoró de manera relevante que los profesores y educadores de párvulos sean de habla inglesa nativa.

Acerca de la jornada completa, 36% de los encuestados valoran el servicio de jornada entre 8 horas y 18 horas. Sin embargo, hay más de 30% que no valora ese tipo de servicio o no lo considera importante. Aun así, como estrategia de diferenciación elegiremos ofrecer el servicio de educación pre escolar con la jornada completa, agregando actividades que ayuden a profundizar en el desarrollo de los niños.

Gran parte de los encuestados valora el desarrollo de las habilidades de relacionamiento interpersonal de los niños y de las habilidades deportivas, creativas y artísticas. Un 64% valoran también la disponibilidad del servicio de transporte entre los hogares hasta los jardines infantiles. Esa característica incentiva que el jardín mantenga una relación de confianza con empresas o servicios de traslado de niños de manera permanente.

Con base en la encuesta, podemos concluir que la gente está dispuesta a pagar más por un servicio de educación pre escolar que estimule el aprendizaje del idioma inglés por parte de los niños, sabiendo que este es uno de los factores que más pondera para que los niños logren ingresar a los colegios mejor calificados del sector Oriente de Santiago. Es decir, se evidencia notoriamente la disponibilidad a pagar más por un atributo diferenciado en el mercado de jardines infantiles.

4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

4.1. Descripción de la empresa y Modelo de Negocios

Nuestra idea de negocio nace con el objetivo de satisfacer una necesidad de educación pre escolar con una base de inglés como lengua nativa, con altos niveles de desarrollo personal y social, preparando a los niños para un mundo cada vez más globalizado y exigente.

Dentro de los aspectos distintivos que estamos evaluando ofrecer se encuentran:

- Educación 100% bilingüe. El atributo de inglés fue uno de los más valorados según encuestas y primordial a la hora de postular a los colegios más demandados del sector Oriente de Santiago. Entre los jardines infantiles analizados, dos se consideran bilingües integralmente, uno se considera bilingüe a partir de niños con 3 años y algunos otros ofrecen clases de inglés.
- Jornada infantil completa. Dado que el segmento objetivo son matrimonios donde ambos apoderados trabajan se hace fundamental la alternativa de jornada full time. Esto es un atributo que no está bien recogido hoy en día por los competidores. Entre los jardines infantiles analizados en esta comuna, pocos contaban con jornada completa para los niños (8h00 – 18h30). Por lo tanto, un jardín infantil bilingüe con jornada completa podría ofrecer la solución y la conveniencia que muchos padres buscan para complementar los cuidados y la educación de sus hijos.
- Habilidades de relacionamiento interpersonal. Este atributo fue uno de los mejor evaluados en las encuestas y debe ser considerado de forma estructural en nuestra matriz de educación. Para abordar este atributo, pensamos en talleres de teatro y de expresión corporal para enfocar en el desarrollo de personalidad de los niños.
- Habilidades deportivas, creativas y artísticas. Otro atributo bien valorado que esperamos profundizar de cara a presentar como un atributo potente y diferenciador de nuestra competencia conocida.

- Otra necesidad que se busca satisfacer es enfocar en la formación de los niños para ingresar en las escuelas con mejor calificación en la comuna de Lo Barnechea y proximidades, de hecho es uno de los factores que también son valorados por las familias en el momento de elegir un jardín infantil para sus hijos.

El jardín infantil contará con 3 niveles de enseñanza y cada nivel tendrá 2 salas, en un total de 6 salas. Los niveles serán separados por la edad de los niños: el primer nivel de 1,5 hasta 2,3 años, el segundo de 2,3 hasta 3,0 años y el tercer, de 3,0 hasta 4,0 años. En cada sala, la cantidad máxima instalada es de 20 alumnos, para que la atención obtenga los estándares de calidad deseados.

4.2. Estrategia de Crecimiento o Escalonamiento. Visión Global

El plan de escalabilidad del negocio es abrir una segunda filiar en 11 años más (Vitacura o Las Condes), pudiendo en un futuro incorporar a regiones también donde se observa una tendencia similar, en ciudades como Temuco y Concepción, por ejemplo.

Según estudios de Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) publicado en Diciembre de 2016, el 2,4% de los inmigrantes de Chile en el periodo de 2005 a 2015 son originarios de Estados Unidos, y también hay una esperanza de incremento de las tasas de inmigrantes de otros países de habla inglesa nativa. Generalmente esos inmigrantes residen en las comunas más acomodadas de Santiago y podrían ser potenciales clientes.

De acuerdo con el Departamento de Migración y Extranjería y con base en el Censo 2017, se estima que la población de inmigrantes alcanza un total de 600 mil personas, lo que podría reflejar un aumento en la búsqueda por jardines infantiles y colegios de elevada calidad y podría justificar la apertura de nuevas unidades en un futuro cercano.

4.3. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad

Debemos analizar los principales grupos de interés (stakeholders) que estarán involucrados en este proyecto. Evaluar impactos y, en caso de ser necesario, definir una estrategia de posicionamiento y trabajo de imagen. Transparencia en la comunicación y

claridad en cuanto a manejo de expectativas son elementos que debemos considerar y hacernos cargo como parte de nuestro proyecto.

Dentro de los stakeholders que identificamos y debemos observar se encuentran:

- Empleados
- Proveedores
- Vecinos y comunidades locales
- Clientes/Alumnos
- Organismos como JUNJI y municipios
- Órganos reguladores
- Colegios

Nos enfrentamos a una red de stakeholders bastante diversa frente a la cual esperamos mantener una relación directa y de confianza desde el momento cero. Nuestra estrategia será abordar desde un comienzo una relación directa con todos y de esta forma minimizar los posibles puntos críticos que pudieran generarse en relación con nuestro proyecto.

Dentro de los agentes más relevantes se encuentran los reguladores, quienes velarán en todo momento por los temas críticos como los sanitarios, de alimentación y condiciones laborales. Ellos son responsables por evaluar si el negocio se encuentra en óptima capacidad de funcionamiento y acorde a los procedimientos establecidos.

Los vecinos y la comunidad también juegan un rol importante, sobre todo pensando en la implementación y en los impactos viales que este tipo de instalaciones generan en el barrio.

Los colegios son claves para el negocio. Ellos son los que en cierta forma deberán validar nuestro modelo y servicio de excelencia. Debemos encontrar la forma que los colegios capten el valor de tomar alumnos de este jardín infantil, que serían alumnos más preparados y alineados con sus proyectos educativos. Encontrar la forma óptima de publicitar y dar a conocer los ingresos de nuestros alumnos a dichos colegios será una gran palanca de marketing de cara a los nuevos clientes que nos evalúen.

La ética jugará un rol importante también toda vez que, dado el giro del negocio, estamos hablando de un tema muy sensible para los padres y la comunidad. La transmisión de valores establecidos por el negocio de forma permanente a nuestros clientes y stakeholders generará un efecto de apalancamiento hacia nuestro negocio. Constante comunicación, utilizando todos los medios que la tecnología nos presenta hoy, sin duda ayudará a generar esta sensación de confianza clave en este tipo de negocio.

El equipo gestor tendrá especial cuidado a la hora del reclutamiento y condiciones de trabajo. Queremos tener a los mejores y los más preparados profesionalmente para desempeñar la operación de forma perfecta.

En relación con los impactos medio ambientales, este tipo de negocios no genera un mayor impacto al medio ambiente o a los vecinos en general.

5. Plan de Marketing

5.1. Objetivos de marketing

El plan de marketing posee distintos objetivos, pero la principal meta es posicionar el jardín infantil como una institución de enseñanza pre escolar de calidad diferenciada, con una buena infraestructura, excelentes servicios, un método de enseñanza diferenciado, como el desarrollo del idioma inglés, oferta de horarios extendidos y un puente para acceder a los colegios de excelencia del barrio alto de Santiago.

El segundo objetivo es formar alianzas con empresas que destaquen en la Región Metropolitana de Santiago, con el objetivo de divulgación de la marca, reconocimiento, y aumento del número de alumnos en el jardín infantil.

Los indicadores de performance que serán aplicados y las metas para medir la eficiencia del plan de marketing son: lograr una participación de mercado de un 2% en el primer año para la primera unidad de negocios. Para el segundo año, después de las acciones de marketing y de un año de operación, se espera obtener una participación de mercado

de un 3%. Para el tercer año, 5% y para el cuarto año en adelante, un 6%. Esta participación de mercado parte del supuesto que vamos a comparar solamente con los jardines infantiles de la comuna de Lo Barnechea, que son 19 al total.

Para las otras unidades esperadas en el plan de escalamiento a contar del año 11, será necesario evaluar la concentración de los mercados en que serán instaladas las unidades para definir las metas de participación de mercado para los años de operación futuros.

Un segundo indicador, relacionado directamente con la estrategia de marketing, es el conocimiento de la marca. Con las campañas de publicidad, esperamos que 30% de las familias que poseen niños en edad pre escolar conozcan el jardín infantil en el primer año de operación, 40% en el segundo año, 50% en el tercer año y 60% en el cuarto año en adelante. Acá la transmisión vía apoderados boca a boca será clave también como estrategia que nos ayudará a aumentar la divulgación de nuestra marca.

El foco principal del marketing es convencer a las familias y clientes que el jardín ofrece servicios diferenciados, como por ejemplo la jornada extendida, y valorados en el mundo actual, como la enseñanza en inglés desde los primeros años de vida del niño.

5.2. Estrategia de segmentación

El jardín infantil está enfocado en un segmento de características particulares. Partiremos por una segmentación socio demográfica. Por la localización del jardín, el segmento que se espera alcanzar son familias que viven en la comuna de Lo Barnechea, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago, Chile.

Los clientes-objetivo son las familias que vivan en esta comuna y que poseen niños entre 1.5 y 4 años. La propuesta de valor está dirigida a familias que están en el estrato socioeconómico ABC1 y que poseen renta familiar mensual superior a los 5 millones de pesos chilenos. El jardín ofrecerá la opción de jornada extendida (mañana y tarde), con actividades diferenciadas de recreación y enseñanza.

La propuesta de valor que será desarrollada es que el aprendizaje de inglés en los primeros años de vida de los niños los ayudará a lograr mejores oportunidades en el futuro, ingresando en un colegio de calidad reconocida de Santiago, así como una mejora de sus oportunidades de empleo en la vida adulta, principalmente apoyado en la buena red de contactos generada en las etapas escolares.

5.3. Estrategia de producto/servicio

La principal estrategia de producto será presentar al mercado la propuesta de valor diferenciada del jardín infantil al comparar con los jardines infantiles existentes en la comuna de Lo Barnechea.

El atributo diferenciador del jardín, como se ha dicho anteriormente, es ofrecer un sistema de enseñanza horario full time con el idioma de inglés como primera lengua para niños entre 1.5 y 4 años. También se busca ofrecer una atención personalizada a las familias, con atención directa a las dudas e inquietudes de los padres y también ofrecer un sitio en línea para que los padres puedan interactuar con las actividades del jardín infantil de manera dinámica y constante.

Se estima que un 50% de las familias optarían por la jornada completa, acorde con la encuesta realizada. Por lo tanto, para optimizar la capacidad instalada, el jardín ofrecerá servicios extras como clases de lectura, teatro y actividades deportivas. Las actividades serán opcionales, tendrán un costo adicional muy bajo a parte para las familias y se busca ofrecer una actividad por bimestre. Este actividad adicional vendrá a complementar la propuesta de valor.

5.4. Estrategia de Precio

El servicio ofrecido por el jardín será de una educación y una atención diferenciadas. Por lo tanto, para la definición de los precios, tomamos como referencia los precios de los jardines infantiles que están ubicados en la comuna de Lo Barnechea, y que poseen propuestas de valor que se asemejen al jardín infantil.

La idea es que en los tres primeros años, los precios sean establecidos conforme el tercer líder en precios de los jardines infantiles de la comuna. En una primera etapa, buscaremos acelerar el proceso de introducción al mercado como marca nueva y por lo tanto, estamos dispuestos a sacrificar margen y resultado operacional. En el cuarto año, una vez que estemos posicionados y con nuestra propuesta de valor conocida, se espera reajustar los precios en un 5% en función del servicio diferenciado ofrecido, pues la mano de obra y la infraestructura tienden a ser más costosas en comparación con la competencia relevante, principalmente por el capital humano, ya que este será mejor pagado.

De acuerdo con las encuestas realizadas, 45% de la población encuestada pagaría de 5 a 10% más en las mensualidades de sus hijos por una educación bilingüe español-inglés, al considerar que el inglés es un factor para ingresar en los mejores colegios del sector Oriente de Santiago.

Por ende, el precio de la mensualidad definida para la media jornada sería con base en los precios definidos para el año 2018. Todos los precios están en pesos chilenos.

Jardín	Mensualidad
Runningbrook	\$ 295.000
Goldfish	\$ 285.000
Rainbow	\$ 280.000
Jardín Infantil	\$ 280.000
Cirilú	\$ 249.000
Santa Blanca	\$ 249.000
Mi Granja	\$ 230.000
Montessori Rayhue III	\$ 230.000
Papalote	\$ 230.000
My Little Garden	\$ 215.000
Bosque Colores	\$ 200.000

Tabla 3 - Mensualidades de Jardines Infantiles (Lo Barnechea)

Fuente: Elaboración propia

Para la definición del precio de la jornada completa, los pocos jardines infantiles de la comuna que ofrecen ese servicio cobran un valor por la mensualidad de 55% a 90% más en comparación al valor de la media jornada. Por un tema de mantener los estándares de calidad deseados, el precio definido sería un 80% más en relación al precio de la

mensualidad de la media jornada. Por lo tanto, la mensualidad para la jornada completa sería de \$ 504.000 pesos chilenos.

El jardín también tendrá una promoción para familias que matriculen a más de 1 niño en el jardín, ofreciendo un descuento de 3% para todos los niños extras matriculados en el jardín infantil.

5.5. Estrategia de Distribución

Los canales de distribución de nuestro jardín serán mediante canales propios. Como nos relacionamos de forma directa con los clientes (B2C), no operaremos a través de intermediarios. El contacto se hace face to face con los padres y se busca una interacción constante en la etapa de desarrollo del negocio.

En relación con la etapa inicial donde queremos dar a conocer nuestro proyecto, el uso de la tecnología jugará un rol clave y de suma relevancia. Junto con la página web, la experiencia con nuestra interfaz debe ser muy amistosa, completa y que genere valor a nuestros clientes.

5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Entre las acciones planificadas están acciones de marketing en locales de esta comuna para divulgar la marca y la apertura de un nuevo jardín infantil. Una de las acciones pensadas es el montaje de un stand en plazas de la comuna en los fines de semana para ofrecer servicios y productos básicos para niños, como ejemplo agua y comida, y aprovechar la oportunidad para divulgar la marca del nuevo jardín y asociarla a un concepto saludable. Esta misma actividad puede realizarse en lugares de concurrencia masiva en el sector, como Shopping la Dehesa, Portal la Dehesa o Mall Vivo Los Trapenses y sectores de accesos a estos. Dentro de estas actividades, consideraremos también flyers que nos den una mayor visibilidad en aquellas zonas definidas como sectores de interés o zonas calientes para nuestro proyecto.

Una segunda estrategia es ofrecer descuento de un 5% en la matrícula para atraer las familias y garantizar un mínimo de alumnos matriculados. El jardín ofrecerá también un

descuento adicional de un 3% para el segundo hijo matriculado en el jardín, como se mencionó en la estrategia de precios.

La principal estrategia es transmitir a las familias de la importancia del desarrollo del idioma inglés en los primeros años de vida de los niños y el rol y efectividad que este juega en la etapa pre escolar al tener una mayor tasa de efectividad versus hacerlo en etapas mayores.

Lo anterior esperamos complementarlo con una estrategia de comunicación digital muy robusta. Una página web donde los padres podrán interactuar y obtener toda la información referente a sus hijos y el plan comunicacional de forma directa.

Otra estrategia que tenemos definida será la de segmentar por un lado entre el cliente familia y el cliente empresa. Dado los requerimientos de cada uno, las estrategias diferenciadas deben venir a cumplir con las demandas de cada uno.

Para nuestro cliente tradicional que serán las familias, ya definimos como será el tratamiento personal del uno a uno. Pensando en los clientes empresas, queremos sondear en empresas de talla internacional con empleados extranjeros una alianza que permita un mayor conocimiento de nuestro producto y facilidades en la incorporación a este. Hoy en día empresas como Walmart, Sura y Glencore, por nombrar algunas, generan alianzas con colegios como Craighouse, donde dentro del paquete de expatriación ya considera el cupo en este colegio con una previa entrevista a los padres. Creemos que, si logramos conectarnos también en una etapa pre escolar, podríamos generar un valor adicional a aquellas empresas que traen a sus ejecutivos con el paquete completo desde otros países.

Para el cliente empresa, las acciones de ventas serán enfocadas en una alianza con las principales empresas de la región metropolitana de Santiago. La intención es, además de aumentar el número de alumnos del jardín infantil, desarrollar un perfil diversificado de usuarios, con niños de diferentes nacionalidades.

5.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para determinar demanda y participación de mercado, tomamos como base el potencial de crecimiento de comuna en cantidad de habitantes, tasa de natalidad y la cantidad de alumnos que actualmente están matriculados en los jardines infantiles de la comuna de Lo Barnechea en el año de 2017.

Abajo hay un listado con todos los jardines infantiles analizados y el número de alumnos matriculados en el año de 2017. Adicionalmente, hay un listado de la participación de mercado de los jardines infantiles. Los datos en rojo representan los jardines infantiles que no obtuvimos la información de la dirección de la institución, pero obtuvimos según contacto con familias que tienen hijos matriculados.

Jardín Infantil	Cantidad de Salas de Clases	Cantidad de niños por sala	Tasa de Ocupación	Total de Alumnos
Rainbow (2 unidades)	8	24	85%	326
Runningbrook (2 unidades)	6	22	90%	238
My Little Garden	5	20	95%	95
Goldfish	5	20	85%	85
Papalote	4	23	90%	83
Mi Granja	8	11	90%	79
Crilú	4	20	90%	72
Santa Blanca	4	20	90%	72
Montessori Rayhue III	4	18	95%	68
La Cholita	4	15	80%	48
Zapatito Roto	3	15	100%	45
Cuenta Cuentos	2	22	94%	41
Bosque Colores	3	13	90%	35
Los Duendecitos	2	18	90%	32
María Soledad	2	15	90%	27
Ayelén Arrayán	2	15	80%	24
Maiecura	2	10	95%	19
			Total Alumnos	1390

Tabla 4 - Numero de alumnos por jardín infantil

Fuente: Elaboración propia

Jardín Infantil	Participación de Mercado
Rainbow (2 unidades)	23%
Runningbrook (2 unidades)	17%
My Little Garden	7%
Goldfish	6%
Papalote	6%
Mi Granja	6%
Crilú	5%
Santa Blanca	5%
Montessori Rayhue III	5%
La Cholita	3%
Zapatito Roto	3%
Cuenta Cuentos	3%
Bosque Colores	3%
Los Duendecitos	2%
María Soledad	2%
Ayelén Arrayán	2%
Maiecura	1%

Tabla 5 - Participación de mercado de los jardines infantiles

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con nuestra estimación, como mencionamos anteriormente, en el primer año de operación esperamos obtener una participación de mercado de un 2%. Para el segundo año, 3%, para el tercer año, 5%, y para el cuarto año en adelante, un 6%. El crecimiento proyectado es posible debido a las campañas de marketing y al servicio de calidad ofrecido.

Adicionalmente, incorporamos una tabla que considera la demanda esperada para la primera unidad del jardín para los próximos 10 años, conforme la participación de mercado estimada.

Total de Alumnos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jardín Infantil	36	54	78	96	96	96	96	96	96	96

Tabla 6 - Demanda esperada para el jardín infantil estudiado

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, después de las estimaciones de crecimiento y participación de mercado, el número total de alumnos esperado, a partir del cuarto año en adelante, es de 96, para la unidad de la comuna de Lo Barnechea.

5.8. Presupuesto y Métricas de Marketing

Para la elaboración de stands y distribución de flyers, fue considerado un presupuesto de 2.400.000 pesos chilenos por año, para el año cero y el año uno, 1.200.000 para el tercer y cuarto año y 600.000 para el quinto año en adelante. Para la creación del sitio web, fue considerado un presupuesto de 1.500.000, y un presupuesto de mantenimiento del sitio y de los servicios de marketing digital (posicionamiento en Google y mantenimiento del sitio) de 600.000 pesos chilenos anuales.

El presupuesto de marketing se distribuye de la siguiente manera, al considerar el plan de implementación del proyecto. Todos los valores están considerados en pesos chilenos.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 4.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Tabla 7 - Presupuesto de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Para cuantificar la eficacia del plan de marketing, definiremos un conjunto de indicadores de performance por fase del proyecto, que serán medidos a partir de información del público objetivo:

Objetivo	Herramienta	Métrica	% Objetivo			
			Año 1	Año 2	Año 3	>> Año 4
Evaluar el conocimiento del jardín infantil por las familias	Encuesta de conocimiento del jardín en público objetivo	N° encuestados que conocen el jardín / N° total encuestas	30%	40%	50%	60%
Evaluar la percepción de la población sobre la calidad del jardín	Encuesta de conocimiento del jardín en público objetivo	N° encuestados que reconocen la calidad diferenciada del jardín / N° total encuestas	40%	60%	75%	85%
Obtener participación de mercado en su área de operación	Comparar número de matrículas en el jardín infantil versus el total de matriculados en jardines infantiles de la competencia	N° matrículas por año (jardín infantil) / N° total matrículas en jardines infantiles (Lo Barnechea)	2%	3%	5%	6%
Garantizar una tasa de ocupación económicamente atractiva	Comparar el número total de alumnos matriculados con la capacidad instalada del jardín infantil	N° alumnos en el año (jardín infantil) / Capacidad total instalada (en número de alumnos)	30%	45%	65%	80%
Fidelizar clientes	Número de matrículas que siguen de una clase a la siguiente clase	N° matrículas del año t en t+1 / N° matrículas en el año t	N/A	85%	90%	90%

Tabla 8 – Indicadores de Performance

Fuente: Elaboración propia

6. Plan de Operaciones

El primer paso es encontrar un lugar que tenga las condiciones físicas planeadas, remodelarlo y comprar el mobiliario adecuado. Un factor clave es la contratación y entrenamiento de las educadoras de párvulos bilingües, para garantizar la calidad de enseñanza ofrecida en la propuesta de valor. Vamos ofrecer un sueldo promedio a las educadoras mayor que la mayoría de los jardines de la competencia.

El objetivo de la gestión del jardín es mantener una línea directa con las familias de los alumnos, y la empresa contará con una serie de procedimientos y protocolos, por ejemplo: monitoreo de los indicadores de performance en periodicidad trimestral, mantener un banco de datos de educadores de párvulos interesados en trabajar en el jardín infantil y implementar cláusulas de retención e incentivos a los educadores.

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 pedagógicos			■	■	◆												
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 2 - Carta Gantt

Fuente: Elaboración propia

Cada sala tendrá 1 educadora de párvulos y uno de los integrantes del equipo será el director. Contaremos con un administrativo, una persona de marketing, personal de aseo, un paramédico, una nutricionista y un contador part-time.

Para más detalles, ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe – Parte II”.

7. Equipo del Proyecto

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.

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

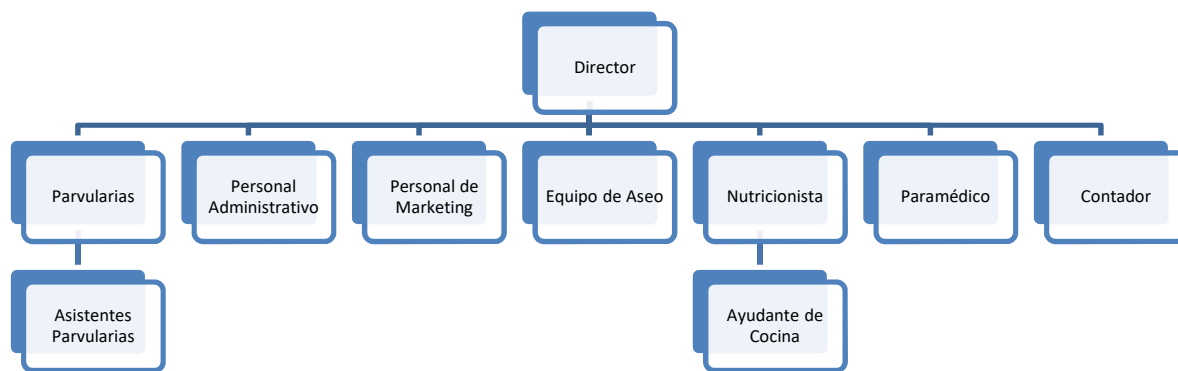


Ilustración 3 - Organigrama del Jardín Infantil

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.

Dentro de las políticas de retención, se tiene considerado incorporar un plan de desarrollo profesional. Además, consideraremos un bono anual asociado al desempeño de las parvularias.

Para más detalles, ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe – Parte II”.

8. Plan Financiero

La evaluación financiera fue realizada en un horizonte de tiempo de 10 años. La inversión inicial considera el valor de la compra de una casa (UF 22.000), y un presupuesto para la remodelación de 24 millones de pesos.

El monto para inversión en mobiliario es de 43 millones de pesos. Para los equipos electrónicos, consideramos un presupuesto de 5,5 millones. El proyecto considera la adquisición de un software gerencial (1,4 millones anuales). Para la preparación del material de enseñanza, consideramos un monto de 12 millones. El presupuesto para las campañas de marketing es de 4,5 millones para el año 0, pero este monto disminuirá en los próximos años.

Para la estimación de los ingresos, consideramos que la tasa de ocupación esperada será de 30% (año 1), 45% (año 2), 65% (año 3) y 80% (año 4 en adelante). Se considera un aumento de 5% del valor de la mensualidad en el año 4, y se mantendrá constante.

La política de la empresa será de pagar sueldos más altos que el promedio de la industria. Por ejemplo, pagaremos un 24% más para las educadoras de párvulos. Para la estimación de los costos de operación, consideramos la información obtenida de locales comerciales de naturaleza cercana.

La tasa de costo de capital ocupada para descontar los flujos de caja futuros es 14,10%. En secuencia, presentaremos la evaluación financiera para 10 años.

CLP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos de Explotación		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
Remuneraciones y Beneficios		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
Gastos de Administración y Ventas		11.433.358	9.419.433	9.419.675	9.685.231	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000	8.941.000
Gastos Operacionales		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
EBITDA		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)
Resultado Antes de Impuestos (EBIT)		(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)
Resultado Después de Impuestos (Utilidad Neta)		(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
Flujo de Caja Operacional		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
Flujo Neto		(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 9 – Evaluación Financiera (10 años)

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la viabilidad del proyecto, 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 (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).

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

Tabla 10 - Indicadores de Resultado

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el punto de equilibrio, consideramos VAN igual 0 y modificamos la tasa de ocupación y el precio de las mensualidades. Alcanzamos el punto de equilibrio al disminuir un 6% la tasa de ocupación o al disminuir el precio en un 8%.

Para la elaboración del análisis de sensibilidad, se plantean escenarios variando el precio de las mensualidades y las tasas de ocupación. Al disminuir un 5% la tasa de ocupación o al disminuir un 5% el precio de la mensualidad, alcanzamos una TIR igual a 15%.

Para más detalles, ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe – Parte II”.

9. Riesgos Críticos

Dentro de los puntos críticos que encontramos nos queremos enfocar en los que consideramos más relevantes.

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.

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.

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.

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.

Para más detalles, ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe – Parte II”.

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).

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

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.

Para más detalles, ver Plan de Negocios “Jardín Infantil Bilingüe – Parte II”.

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.

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 crónicas para que nuestro mercado objetivo conozca nuestro modelo de negocios.

Después del 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). Definimos que la primera unidad 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.

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%.

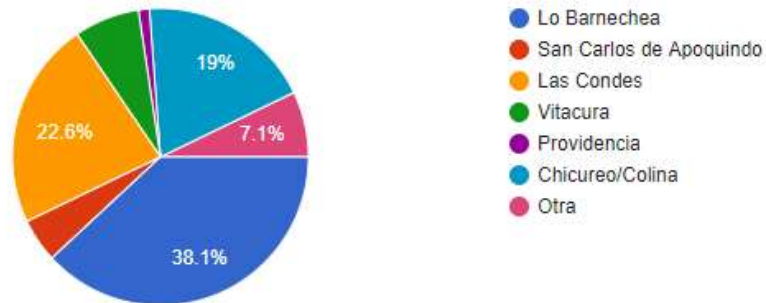
En términos de operación, consideramos que las barreras a la salida son bajas, ya que un jardín infantil puede terminar sus operaciones siempre al final de cada año escolar y la operación puede ser liquidada o vendida a algún inversionista.

Podemos concluir que el proyecto es atractivo económicamente.

ANEXO I – Encuesta para Validación de Propuesta de Valor

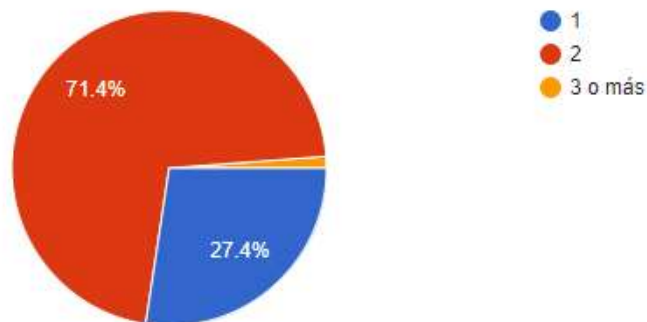
1) ¿En qué comuna vive?

84 responses



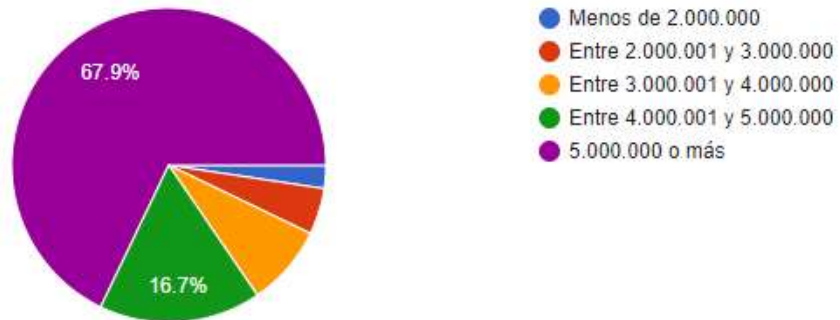
2) ¿Cuántas personas aportan financieramente en el ingreso familiar? (Si solamente una persona posee renta propia, marque 1)

84 responses



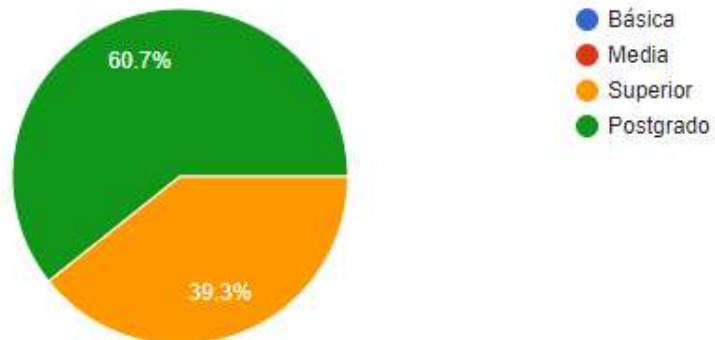
3) ¿Cuál es el rango de ingreso neto familiar?

84 responses



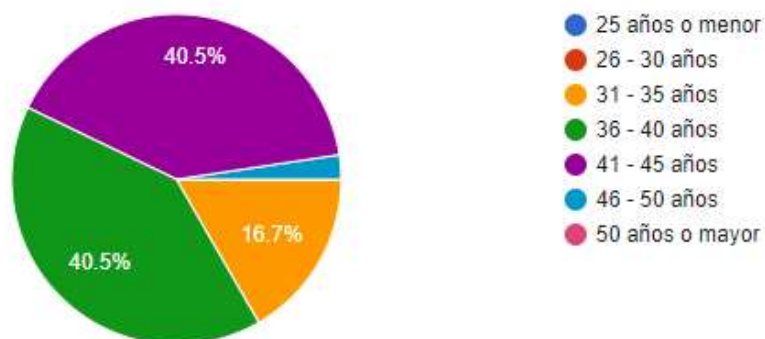
4) ¿Cuál es su nivel de educación formal?

84 responses



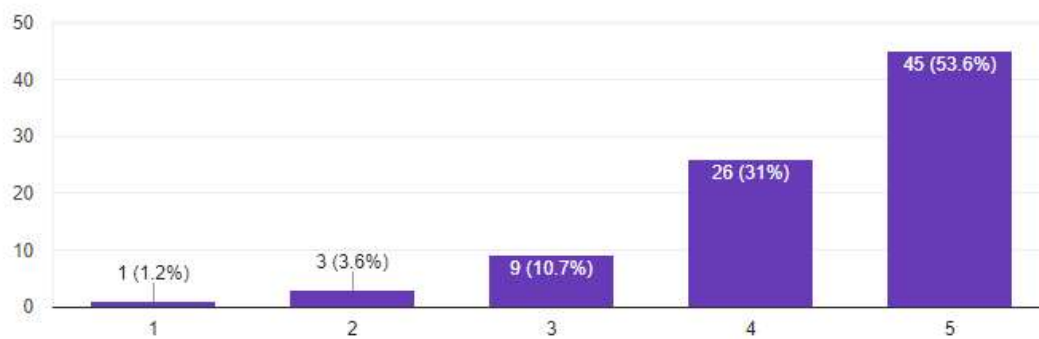
5) ¿Cuántos años cumplidos tiene?

84 responses



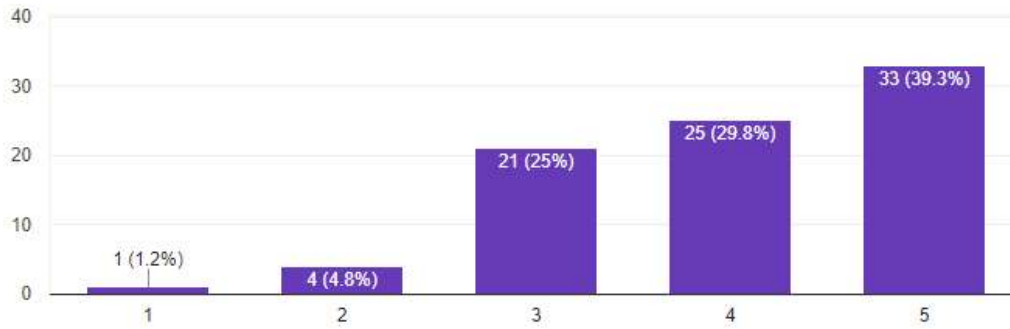
6) ¿En una escala de 1 a 5, qué tanta importancia le da al nivel educativo del jardín infantil?

84 responses



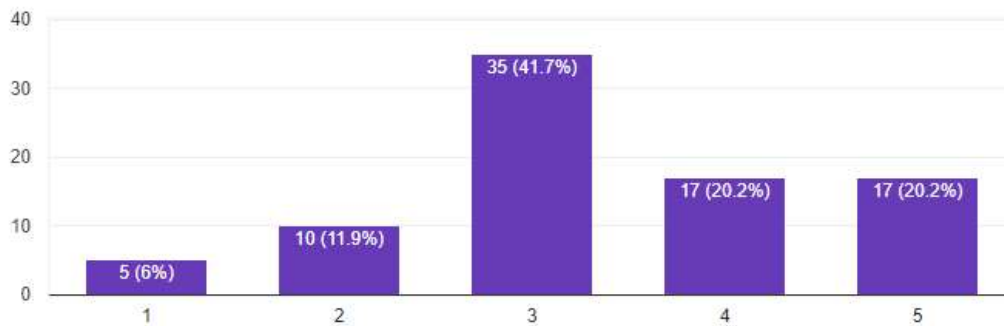
7) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es que su hijo asista a un jardín infantil bilingüe (español e inglés)?

84 responses



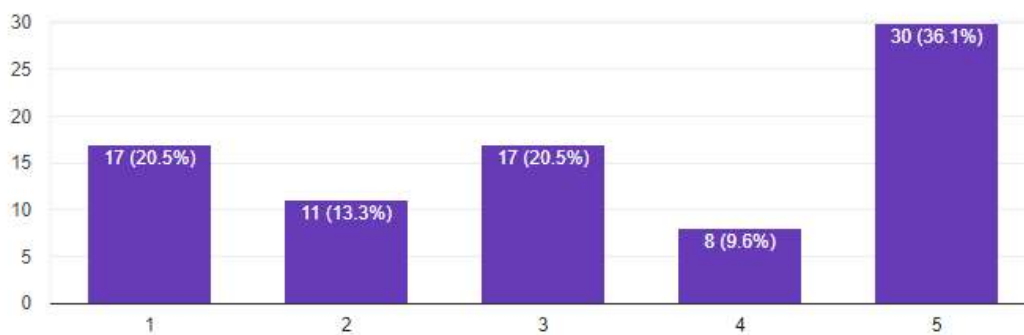
8) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es que su hijo asista a un jardín infantil bilingüe (español e inglés) dictado por profesores de habla inglesa nativa?

84 responses



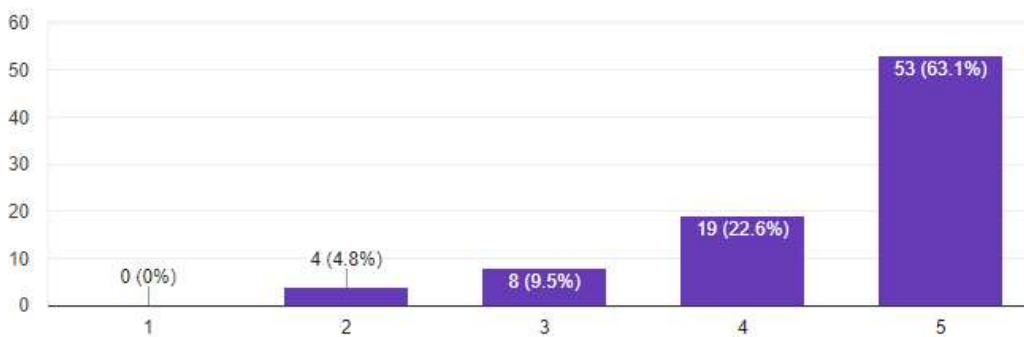
9) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es poder contar con una jornada completa en el jardín infantil (8h - 18h)?

83 responses



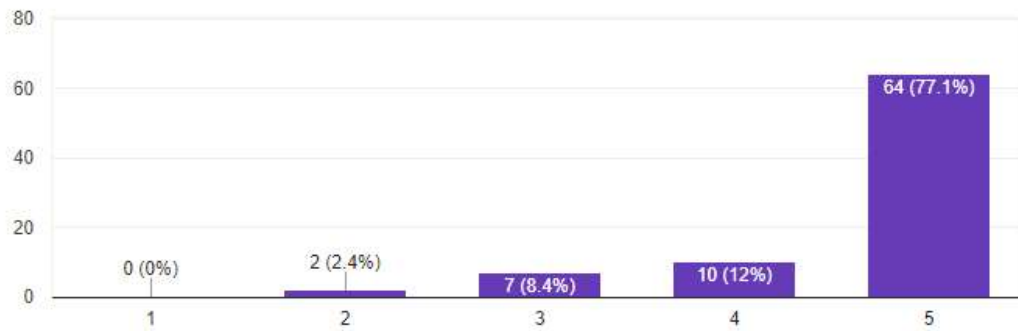
10) ¿En una escala de 1 a 5, cuánto valora el contar con el desarrollo de las habilidades de relacionamiento interpersonal de los niños con un ramo enfocado en eso?

84 responses



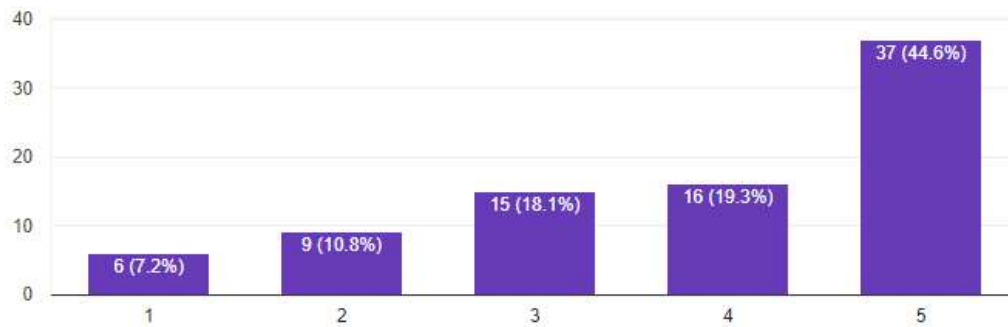
11) ¿En una escala de 1 a 5, cuánto valora el desarrollo de las habilidades deportivas, creativas y artísticas para los niños en la edad preescolar?

83 respuestas

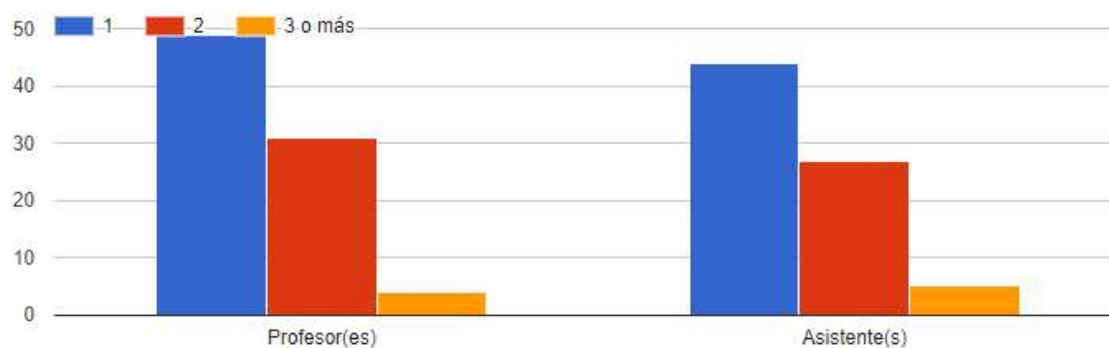


12) ¿En una escala de 1 a 5, qué tan importante es tener transporte disponible para el traslado de los niños?

83 respuestas



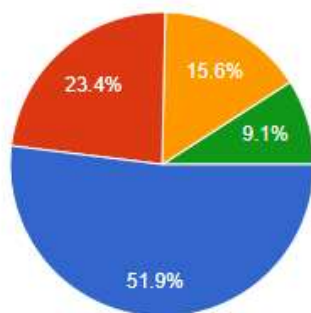
13) Desde su perspectiva, cuál es la cantidad óptima de profesores y asistentes por curso (considerando clases entre 10 y 12 alumnos)?



Jardines Infantiles en la comuna de Lo Barnechea

14) Profesores de habla inglés nativa:

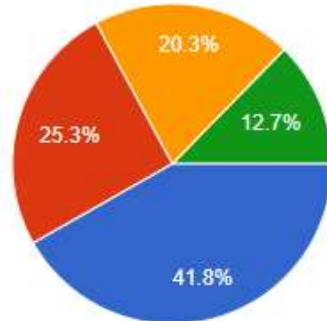
77 responses



- 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).

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?

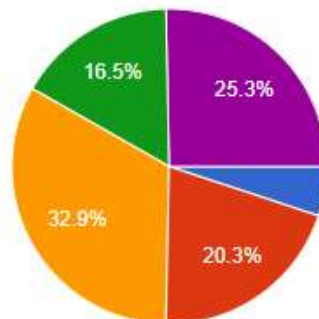
79 responses



- 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
Ingresos de Explotación	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 Matrículas	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 (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	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	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	3.528.000
Remuneraciones y Beneficios	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
Gastos de Administración y Ventas	11.483.358	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
Gastos Operacionales	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
EBITDA	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	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)	(16.331.790)
Resultado Antes de Impuestos (EBIT)	(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	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%	27,0%
Impuestos	0	(2.377.745)	(29.719.641)	(49.581.385)	(50.264.731)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)	(52.633.533)
Resultado Después de Impuestos (Utilidad Neta)	(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	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	16.331.790
Flujo de Caja Operacional	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	158.637.267
Inversión	(617.271.580)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capex	(74.001.969)	(3.573.506)	(2.884.615)	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(21.656.435)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Terminal (económico)											1.009.344.609
Flujo Neto	(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	158.637.267	1.167.981.876

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%