



# **PEQUELECTURA**

## **Descubre un mundo entretenido**

### **Parte II**

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

**Alumna: Lidia Peña Castillo**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Diciembre 2018**

# Plan de Negocios

## Parte II



***Pequelectura***

**Descubre un Mundo Entretenido**

**ALUMNO:**

**LIDIA PEÑA CASTILLO**

**PROFESOR:**

**ARTURO TOUTIN**

## TABLA DE CONTENIDOS

|      |   |    |
|------|---|----|
|      | Resumen Ejecutivo.....                                      | 4  |
| I.   | Resumen Oportunidad de Negocios.....                        | 5  |
| II.  | Resumen Análisis de la Industria.....                       | 6  |
| III. | Resumen Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor..... | 7  |
| IV.  | Resumen Plan de Marketing.....                              | 8  |
| V.   | Plan de Operaciones.....                                    | 9  |
|      | 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de operaciones.....       | 9  |
|      | 5.2. Flujo de Operaciones.....                              | 10 |
|      | 5.3. Plan de Desarrollo Implementación .....                | 11 |
|      | 5.4. Dotación.....  | 12 |
| VI.  | Equipo Gestor.....  | 13 |
|      | 6.1. Socios y Responsabilidades.....                        | 13 |
|      | 6.2. Estructura Organizacional... ..                        | 14 |
|      | 6.3. Incentivos y Compensaciones.....                       | 15 |
| VII. | Plan Financiero.....  | 16 |
|      | 7.1. Supuestos Financieros.....                             | 16 |
|      | 7.2. Estimación de Ingresos.....                            | 18 |
|      | 7.3. Estimación de Costos y Gastos.....                     | 20 |
|      | 7.4. Inversión Inicial.....                                 | 20 |
|      | 7.5. Capital de Trabajo.....                                | 22 |
|      | 7.6. Estado de Resultado Proyectado.....                    | 22 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 7.7.    | Flujo de Caja Proyectado al Cierre.....      | 23 |
| 7.8.    | Flujo de Caja a Perpetuidad.....             | 23 |
| 7.9.    | Balance Proyectado.....                      | 24 |
| 7.10    | Evaluación Financiera.....                   | 25 |
| 7.10.1. | Cálculo Tasa de Descuento.....               | 25 |
| 7.10.2  | VAN, TIR, Payback y Punto de Equilibrio..... | 25 |
| 7.10.3. | Ratios Financieros.....                      | 26 |
| 7.10.4  | Fuentes de Financiamiento.....               | 26 |
| 7.10.5. | Análisis de Sensibilidad.....                | 26 |
| VIII.   | RIESGOS CRÍTICOS.....                        | 27 |
| IX.     | PROPUESTA                                    | AL |
|         | INVERSIONISTA.....                           | 28 |
| X.      | CONCLUSIÓN.....                              |    |
|         | .29  |    |
| XI.     | BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE ESTUDIO.....       | 30 |
| XII.    | Anexos.....                                  |    |
|         | ..32   |    |

## INDICE DE ANEXOS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| ANEXO 1:  | Fotografías referenciales del servicio “Pequelectura”.....              | 32 |
| ANEXO 2:  | Fotografías referenciales “Pequemaletín”.....                           | 33 |
| ANEXO 3:  | Bosquejo de “Pequelibro” y “PequeAPP”.....                              | 34 |
| ANEXO 4:  | Encuesta de Satisfacción de Clientes.....                               | 39 |
| ANEXO 5:  | Antecedentes sobre la Investigación de Mercado realizada.....           | 42 |
| ANEXO 6:  | Encuesta realizada en Estudio de Mercado.....                           | 47 |
| ANEXO 7:  | Investigación Internacional.....  | 49 |
| ANEXO 8:  | Investigación de aspectos cognitivos del usuario de “Pequelectura”..... | 60 |
| ANEXO 9:  | Información utilizada para cálculo de tamaño de mercado.....            | 64 |
| ANEXO 10: | Elevator Pitch.....   | 66 |

|  |    |
|--|----|
| ANEXO 11: Cálculo de ingresos para el primer año.....                          | 67 |
| ANEXO 12: Cálculo de Costos y Gastos primer año.....                           | 68 |
| ANEXO 13: Cálculo de Capital de Trabajo (Método Déficit Acumulado Máximo)..... | 70 |
| ANEXO 14: Cálculo Punto de Equilibrio.....                                     | 71 |
| ANEXO 15: Tamaño de Mercado Total.....   | 72 |
| ANEXO 16: Tamaño de Mercado Meta Pequelectura.....                             | 73 |



## Resumen Ejecutivo

El desarrollo de la comprensión lectora, ha cobrado gran relevancia porque se aplica a todo tipo de conocimiento y no sólo en el mundo estudiantil. Existen investigaciones que indican que es muy importante y definitorio para el futuro de los niños (as) el poder desarrollar temprano esta habilidad.

La realidad chilena indica que hay mucha tarea que hacer al respecto, esto se demuestra luego de pruebas tomadas a alumnos de cuarto básico como la prueba PIRLS en el año 2017, la que dio como resultado que 4 de cada 10 estudiantes presentaba desafíos en comprensión lectora.

Se estudió el mercado de apoyo a la educación preescolar en Chile y el mundo, en relación a la habilidad lectora y comprensiva, se llegó a la conclusión de que sí existe una oportunidad de negocio, a pesar de que la industria no es atractiva en si misma, esto por existir un gran número de sustitutos cercanos, clientes con alto poder y bajas barreras de entrada y salida.

De acuerdo a lo anterior, se crea "Pequelectura", con la finalidad de desarrollar la comprensión lectora, mediante actividades lúdicas complementadas por el "Pequelibro" y la "PequeApp". Todo lo anterior aplicado por profesionales del área de la educación altamente calificados. El mercado objetivo son familias del segmento C1A de las comunas de Ñuñoa, Las Condes, Providencia, Santiago y La Reina, que tengan hijos entre 3 y 6 años.

La evaluación financiera dio los siguientes resultados: VAN de \$61.047.308.-, una TIR de 40,98% en relación a una tasa de descuento de 15,22% y un payback de 3,1 años. La inversión inicial requerida es de \$58.869.089.- Se concluye que el proyecto es rentable.

## II. Resumen Oportunidad de Negocio (para mayor detalle ver Parte I)

Se visualiza que existe un gran interés de los padres por potenciar los aspectos cognitivos de sus hijos, lo que demuestra que existe una oportunidad en el mercado de apoyo a la educación preescolar.

Se realizaron tres tipos de investigaciones, las conclusiones se pueden resumir en lo siguiente:

### i. Conclusiones del Estudio Nacional:

Existen pocas empresas que ofrecen servicios de apoyo al desarrollo de comprensión lectora en edad preescolar, sólo se ofrecen servicios de apoyo de reforzamiento escolar y universitario; Por lo tanto, no existe una industria desarrollada respecto a este tipo de servicios.

### ii. Conclusiones del Estudio Internacional:

En el extranjero existen empresas que desde hace décadas proveen el tipo de servicios que busca implementar “Pequelectura”. Sus fundamentos teóricos se basan en métodos de aplicación multisensorial y lúdicos que son atractivos para los niños (as)<sup>1</sup>. La mayoría de los sitios ofrecen servicio de tutoriales a domicilio, Apps y apoyo on-line.

### iii. Conclusiones sobre encuestas realizadas:

- 93% de encuestados manifiesta interés de potenciar las habilidades de comprensión lectora de su hijo, utilizando un servicio personalizado a domicilio; se observa la importancia del uso de tecnología digital (on-line).
- La “Disposición a Pagar” en forma mensual es \$98.600.- en promedio, considerando todas las muestras.

Por lo tanto, se visualiza una oportunidad de negocio enfocándose en familias que tengan hijos entre 3 y 6 años, que pertenezcan al segmento C1a de las comunas señaladas anteriormente. El aspecto distintivo es ser un servicio 100% especializado en desarrollar la comprensión lectora lo que será complementado con uso del “Pequelibro” y la “Peque App”.

---

<sup>1</sup> Sistema Orton Gillingham de enfoque sensorial.



### III. Resumen Análisis de la Industria (para mayor detalle ver Parte I)

La industria bajo la cual está “Pequelectura” es la de apoyo a la educación formal tanto preescolar como básica (primeros años), enfocada en generar y desarrollar la comprensión lectora para niños (as) entre tres y seis años, pertenecientes al estrato socioeconómico C1a de las comunas de Ñuñoa, Las Condes, Providencia, Santiago y La Reina. Esta industria esta partiendo en Chile, por lo que existe expectativas de crecimiento.

Se realizó análisis PESTEL del cual se concluyó que existen condiciones favorables para el desarrollo de proyectos educativos para niños (as) de temprana edad.

Se realizó análisis de las 5 fuerzas de Porter, concluyendo que la Industria analizada no es atractiva en sí; sin embargo, por ser una industria emergente en donde existen escasos competidores directos y bajas barreras de entrada/salida surge la oportunidad de negocio.

En conclusión, existe una oportunidad de negocio en una industria con amplio potencial de desarrollo a pesar de no ser atractiva en sí, ya que existen bajas barreras de entrada / salida y muy pocos competidores lo que favorece el emprendimiento de proyectos innovadores que buscan obtener rápidamente una posición en el mercado tanto a nivel de volumen como de marca.

Resumen Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor  
(Para mayor detalle ver Parte I)

“Pequelectura” se constituye como una sociedad por acciones (S.P.A.) con fines de lucro y giro comercial “Educación Extraescolar”. Sus creadores son ingenieros comerciales, que se encuentran finalizando su MBA en la Universidad de Chile. Respecto a los términos financieros ambos socios poseen patrimonio y capacidad de endeudamiento que permiten el inicio y la ejecución del Proyecto.

Su misión es apoyar el desarrollo de la comprensión lectora en niños (as) dentro de la primera infancia, a través de un servicio personalizado y de excelencia que ofrezca una experiencia lúdica logrando obtener un desarrollo íntegro de sus capacidades e intereses. La Estrategia genérica elegida es la de Enfoque con Diferenciación, en el segmento socioeconómico C1a. La visión es ser la mejor empresa dedicada al desarrollo de las habilidades lectoras y comprensivas para niños (as) en Santiago. Los valores a desarrollar son: Calidad, ofrecer un servicio de excelencia; Confianza, establecer una relación cercana con clientes; Mejora Continua, trabajar siempre en función de mejoras en el servicio.

La ventaja competitiva es entregar a padres de niños (as) en edad preescolar, un servicio a domicilio especializado en desarrollar la comprensión lectora en niños (as), utilizando una metodología lúdica y motivacional complementada por recursos como el “Pequelibro” y “PequeApp”. Los padres al no ser especialistas en el área, derivan el desarrollo de esta habilidad en profesionales que además van a su domicilio a hacer las clases, lo que les ahorra tiempos de desplazamiento en el gran Santiago, mientras sus hijos desarrollan esta importante habilidad.

La propuesta de Valor será entregar un servicio altamente especializado en comprensión lectora para niños entre 3 y 6 años. Tutorías a domicilio mediante las cuales se realiza trabajo lúdico, aprendizaje entretenido.

Resumen Plan de Marketing (para mayor detalle ver Parte I)

“Pequelectura” se propone lograr un incremento anual en las ventas de un 90% en el segundo año respecto al primer año de operación, seguido de un 25% anual estimado para los años posteriores. Para esto se consideran las siguientes estrategias de marketing.

En relación al posicionamiento, dadas las necesidades del cliente y usuario meta, se consideran las variables: “Apoyo Tecnológico” y “Especialidad en el Desarrollo de Habilidades Lectoras”. “Pequelectura” se posiciona como la empresa de mayor apoyo tecnológico y mayor especialidad en el desarrollo de habilidades lectoras. Esto se logrará mediante las clases que tendrán contenidos específicos para desarrollar habilidades de comprensión lectora, mediante la utilización del “Pequelibro” y el uso de tecnología como la “Peque App”.

Referente a la Estrategia de Segmentación, se utilizaron las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. Lo anterior dio como resultado que el mercado meta fueran familias que pertenecieran a las comunas de Providencia, Santiago Centro, Ñuñoa, Las Condes y La Reina. Se eligieron estas comunas porque representan un universo de 12.970 alumnos (usuarios de “Pequelectura”) en edad preescolar y primeros años de la básica. Asimismo, la cantidad de profesionales universitarios C1a (clientes de “Pequelectura”) en estas comunas asciende a 60%. Por otro lado, en relación al estrato socioeconómico elegido C1a, que presenta un ingreso promedio mensual familiar de M\$2.070.- El usuario de “Pequelectura” es el niño (a) entre 3 y 6 años de edad, que esté cursando preescolar (jardín, pre kínder o kínder), o primeros años de la básica (1°básico). Respecto de las variables de Comportamiento, se destaca la frecuencia de uso (una vez por semana). El ámbito de uso será en el domicilio del usuario. El comportamiento de pago elegido es mediante transferencia electrónica. Para mayor detalle ver Parte I Plan.

## 2. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Dentro de los aspectos estratégicos a considerar como una de las actividades principales de “Pequelectura” aplicado al ámbito de Operaciones está la movilización del “Pequetutor” dentro de las comunas de Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y La Reina para lo cual se utilizará el sistema Cabify / Uber como servicio tercerizado considerando un monitoreo de ruta por WhatsApp / GPS / llamada telefónica para asegurar el correcto cumplimiento de rutas y horarios comprometidos con los clientes.

Tabla 8: Distribución de Zonales

| Comuna          | Capacidad Inicial Tutores | Tiempo desplazamiento estimado por ruta servicio |
|-----------------|---------------------------|--|
| Las Condes      | 2                         | 18 minutos                                       |
| Providencia     | 2                         | 15 minutos                                       |
| La Reina        | 2                         | 10 minutos                                       |
| Ñuñoa           | 1                         | 12 minutos                                       |
| Santiago Centro | 1                         | 12 minutos                                       |
| TOTAL Tutores   | 8                         |  |

Fuente: Elaboración Propia

La asignación geográfica de los “Pequetutores” es determinada por la proporción de la demanda de servicios estimada dentro de las comunas elegidas para la ejecución del Proyecto. Con el fin de optimizar los tiempos de desplazamiento se designarán “Pequetutores” Zonales y el respectivo “Pequemaletín” de fácil movilidad que proporcionará los materiales lúdicos y entretenidos para llevar a cabo los servicios a domicilio en cada Comuna.

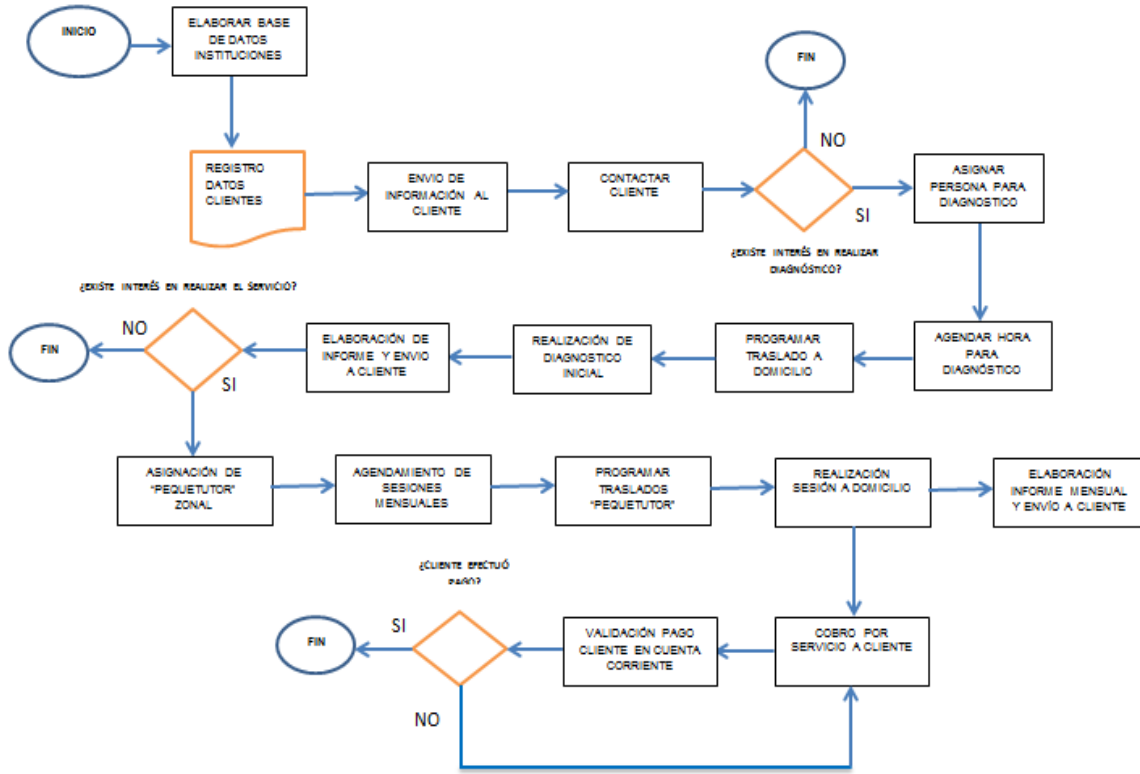
El tiempo de desplazamiento estimado considera una ruta establecida desde el centro de la Comuna hasta un extremo de dicha Comuna dentro de un horario normal, no considerando horas peak (horarios de entrada y salida laboral).

El horario de atención será de lunes a viernes de 9:00hrs. a 18:00hrs. y sábado de 9:30hrs. a 12:30hrs.

## 5.2 Flujo de Operaciones

Uno de los aspectos fundamentales del proyecto conlleva a la realización de actividades que generen valor a los clientes de “Pequelectura”. Dentro de las actividades destacan la gestión de Clientes, Calidad y Convenios.

Ilustración 8



Flujo de Operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.

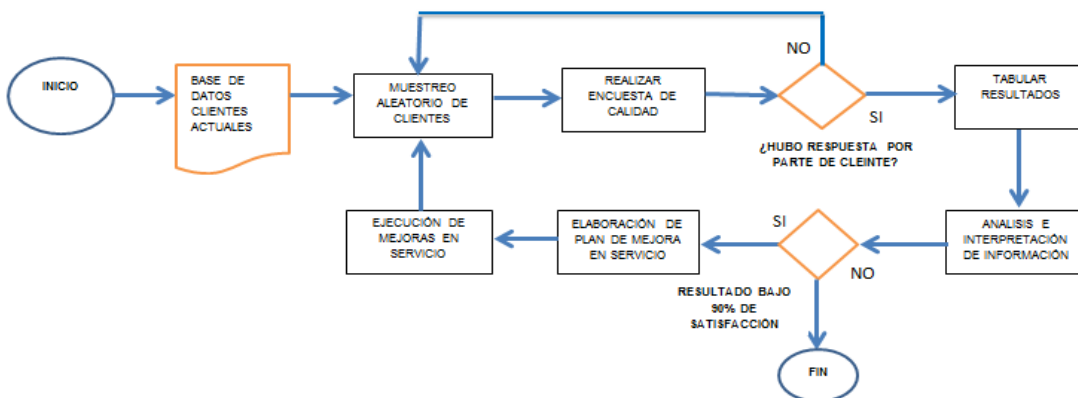


Ilustración 9

Flujo de operaciones Gestión de Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

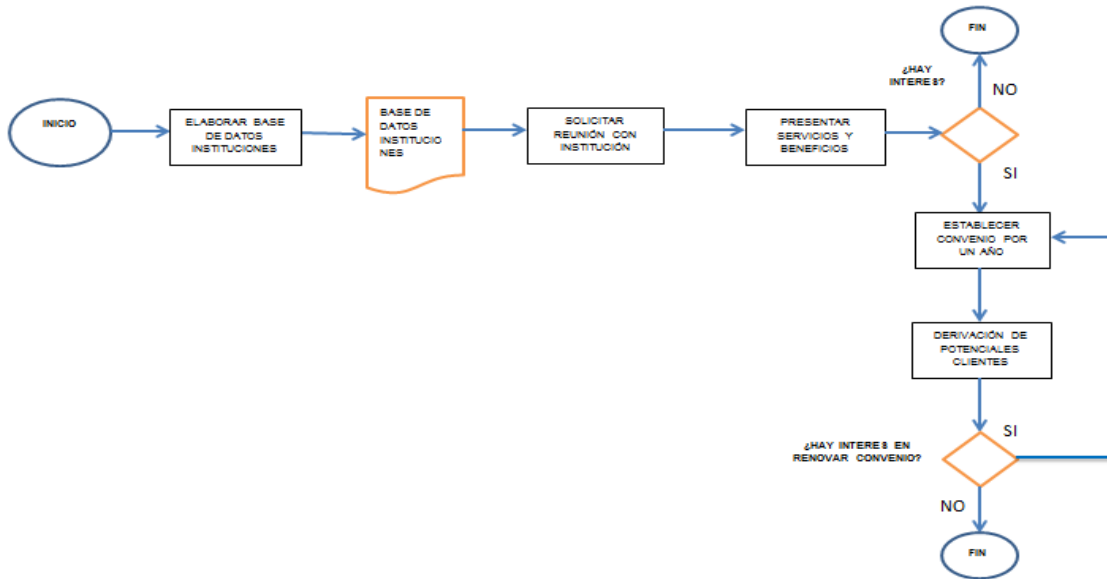


Ilustración 10

Flujo de operaciones Gestión Convenios. Fuente: Elaboración Propia.

### 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Con fin de planificar la puesta en marcha de “Pequelectura” se desarrolla una carta GANTT visualizando los distintos procesos, etapas y tiempos establecidos para lograr una implementación armónica del proyecto.

Tabla 9: Carta GANTT

| Actividad                      | Responsable   | Recursos                | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|--------------------------------|---------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Constitución de la empresa     | Socios        | Abogado                 |       |       |       |       |       |
| Búsqueda de Arriendo           | Socios        | Corredor de Propiedades |       |       |       |       |       |
| Firmar Contrato Arriendo       | Socios        | Corredor de Propiedades |       |       |       |       |       |
| Inicio de Actividades ante SII | Socios        | Contador                |       |       |       |       |       |
| Diseño de Pág. Web             | Socios        | Informático             |       |       |       |       |       |
| Implementación Oficina         | Socios        | Socios                  |       |       |       |       |       |
| Gestión Patentes Comerciales   | Socios        | Socios                  |       |       |       |       |       |
| Contratación de Personal       | Socios        | Web búsqueda de trabajo |       |       |       |       |       |
| Campaña Publicitaria           | Administrador | Agencia de Medios       |       |       |       |       |       |

|          |               |               |  |  |  |  |  |
|----------|---------------|---------------|--|--|--|--|--|
| Apertura | Administrador | Colaboradores |  |  |  |  |  |
|----------|---------------|---------------|--|--|--|--|--|

Según las actividades planificadas se proyecta que al final de quinto mes o dentro del sexto mes se podrá comenzar a operar formalmente la empresa apoyado en su última etapa por una fuerte campaña publicitaria.

#### 5.4 Dotación

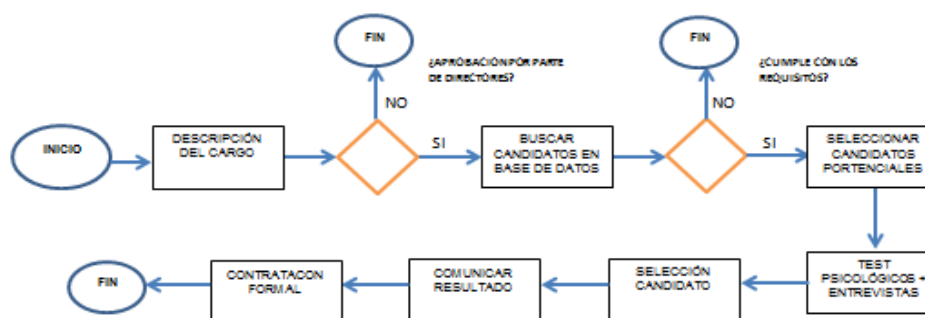
En base a las características del servicio y su respectivo alcance, se contemplará lo siguiente:

Tabla 10: Dotación

| Rol  | Dotación | Tipo de Contrato |
|--|----------|------------------|
| Coordinador Académico                      | 1        | Contrato Fijo    |
| Coordinador Comercial (a partir de 2° año) | 1        | Contrato Fijo    |
| Total Pequetutores primer año              | 8        | Contrato Fijo    |
| Total Pequetutores segundo año             | 9        | Contrato Fijo    |
| Total Pequetutores tercer año              | 10       | Contrato Fijo    |
| Total Pequetutores cuarto año              | 12       | Contrato Fijo    |
| Total Pequetutores quinto año              | 14       | Contrato Fijo    |
| Informático                                | 1        | Honorario        |
| Contador                                   | 1        | Honorario        |
| Servicios Aseo                             | 1        | Honorario        |
| Asesor Educacional                         | 1        | Honorario        |

A continuación se representa el proceso de selección de personal:

Ilustración 11



Flujo de Operaciones Proceso de Contratación. Fuente: Elaboración Propia

### 3. EQUIPO GESTOR

#### 3.1. Socios y Responsabilidades:

El equipo de “Pequelectura” está conformado por Patricio Bravo y Lidia Peña, quienes son los socios gestores del proyecto y trabajan en la administración de la empresa.

Se señala que el primer año de operación de la empresa, los socios fundadores realizarán actividades administrativas y comerciales. A partir del año dos de operaciones de la empresa, se contratará un Coordinador Comercial / Administrativo.

Tabla 11: Socios y Responsabilidades

| Socio  | Responsabilidades  |
|--|--|
| <b>Lidia Peña Castillo</b><br><br>- MBA (c), Universidad de Chile.<br>- Ingeniero Comercial, Universidad Nacional Andrés Bello.<br>- Diplomado Control de Gestión Gerencial, Universidad de Chile.<br>- Egresada de Magister en Gestión Educacional, Universidad Diego Portales.<br>Experiencia laboral en educación, área comercial y financiera. | - Gestionar la obtención de la patente municipal.<br>- Realizar trámite para constituir sociedad.<br>- Encargada de gestionar sitio web, App y contratar a Diseñador Web y Desarrollador Web Full Stack.<br>- Seleccionadora del personal. |
| <b>Patricio Bravo Escalona</b><br><br>- MBA (c), Universidad de Chile.<br>- Ingeniero Comercial, Universidad Viña del Mar.<br>- Diplomado en Comercio Internacional, Universidad de Chile.<br>Amplia experiencia en área comercial y logística en empresas del rubro retail e industrial.  | - Encargado de la contratación de empresa para el diseño e implementación de las instalaciones.<br>- Supervisor de Coordinadora.<br>- Seleccionador de personal.   |

Fuente: Elaboración Propia

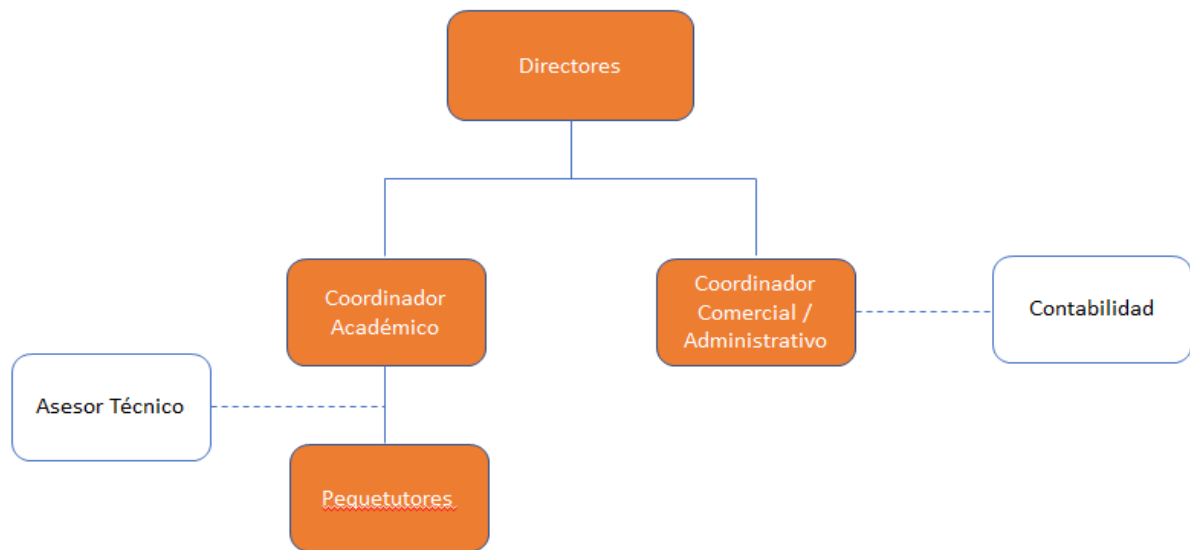
#### 6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional definida para la empresa es del tipo piramidal.

Organigrama:

Ilustración 12





Fuente: Elaboración propia.

### Descripción de Roles

A continuación se muestran las responsabilidades y requisitos de cada rol:

Tabla 12: Responsabilidades Área Administrativa

| ROL                   | RESPONSABILIDAD   | REQUISITOS  |
|-----------------------|---|---|
| COORDINADOR COMERCIAL | Planificación e implementación de estrategias comerciales con el objetivo de lograr un posicionamiento destacado de “Pequelectura” dentro del mercado nacional junto con obtener una mayor participación de mercado en el corto plazo.  | Ingeniero en Administración de Empresas.                          |
| COORDINADOR ACADÉMICO | Coordinar horarios de “Pequetutores”, transporte Cabify para que haya puntualidad en las clases. Responsable del diseño del servicio apoyado por Asesor Externo y su aplicación a través de “Pequetutores”. Encargado de Experiencia Clientes junto a planes de mejoramiento continuo del servicio. | Profesora Educación Básica, Educadora de Párvulos, Fonoaudióloga. |
| PEQUETUTORES          | Profesional del área de la educación que imparte las clases en el domicilio del niño (a).   | Educadora de párvulos, mínimo un año de experiencia.              |

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Incentivos y Compensaciones

Se ofrecerán los siguientes incentivos y compensaciones para los colaboradores de Pequelectura:

- Seguro de accidentes personales, para todo el personal.
- Bono por calificación “Excelente” en medición de satisfacción de cliente para “Pequetutor”.
- Aguinaldo para fiestas patrias y navidad.
- Regalo de un día por cumpleaños del colaborador.

Tabla 13: Remuneraciones

| Rol                    | Remuneración Mensual Bruta \$ |
|------------------------|-------------------------------|
| Coordinador Comercial  | 1.000.000.-                   |
| Coordinador Pequetutor | 1.000.000.-                   |
| Pequetutor             | 750.000.-                     |

Fuente: Elaboración propia.

## 4. PLAN FINANCIERO

### 4.1. Supuestos

A continuación, se muestran los supuestos con los que se trabajará el Plan Financiero:

Tabla 14: Supuestos Financieros

|  | Descripción | Valor | Comentarios |
|--|-------------|-------|-------------|
|--|-------------|-------|-------------|

|    |   |           |   |
|----|---|-----------|---|
| 1  | Cantidad de semanas al mes                    | 4         |   |
| 2  | Cantidad de horas por programa                | 4         |   |
| 3  | Demanda de App                                |           | Se calcula basado en un porcentaje estimado de seguidores en redes sociales (Instagram y Facebook). |
| 4  | Precio servicio por sesión primer año         | \$ 20.000 |   |
| 5  | Precio servicio por sesión segundo año        | \$ 22.000 |   |
| 6  | Precio servicio por sesión tercer año         | \$ 23.000 |   |
| 7  | Precio servicio por sesión cuarto año         | \$ 25.000 |   |
| 8  | Precio servicio por sesión quinto año         | \$ 27.000 |   |
| 6  | Precio de la App años 1 y 2                   | \$ 3.500  |   |
| 7  | Precio de App años 3 a 5                      | \$ 3.800  |   |
| 8  | Variación anual de precios promedio en 5 años | 3%        |   |
| 10 | Variación anual de IPC                        | 3%        | Basado en meta inflacionaria del Banco Central (Entre 2% y 4%)                                      |
| 11 | Variación anual de costos                     | 3%        |   |
| 12 | Variación anual de remuneraciones             | 3%        | Correspondiente al IPC.   |
| 13 | Forma de pago clientes                        |           | Transferencia electrónica bancaria.   |
| 14 | Depreciación                                  |           | De acuerdo a SII (Lineal)   |
| 15 | Amortización                                  | 5 años    | Amortización de intangibles.  |
| 16 | Impuesto a la renta                           | 27%       | Durante los cinco años de análisis.   |
| 17 | IVA (impuesto al valor agregado)              | 19%       | Durante los cinco años de análisis.   |
| 18 | Crecimiento flujos futuros                    |           | Proyecto se evalúa a 5 años.  |
| 19 | Arriendo de oficina                           | UF12      | Es un gasto mensual y se ajusta precio de acuerdo a IPC.  |
| 20 | Garantía arriendo oficina                     |           | 1 mes.  |

|    |   |           |   |
|----|---|-----------|---|
| 21 | Bono Bruto Tutores                          | \$200.000 | Se obtendrá por resultado sobre 90% en encuesta medición experiencia cliente y se pagará anualmente a partir del año 2 de funcionamiento de la empresa. Este bono está indexado al IPC. |
| 22 | Coordinador Académico                       |           | Se contrata a partir del mes 4 de operación de la empresa.  |
| 23 | Coordinador Comercial / Administrativo      |           | Se contrata a partir del año 2 de operación.  |
| 24 | Bono Bruto Coordinador Académico            | \$200.000 | Se comienza a pagar desde el segundo año de operación de la empresa. A partir del tercer año se indexa este bono al IPC.  |
| 25 | Bono Coordinador Comercial / Administrativo | \$200.000 | La medición se hará mensualmente, pero se pagará anualmente y consiste en medir el número de colocaciones / retención de clientes. A partir del tercer año se indexa este bono al IPC.  |
| 26 | Sueldo Bruto Pequetutor                     | \$750.000 |   |
| 27 | Crecimiento flujos futuros                  | 0%        | No se considerará crecimiento desde el 6º año en adelante   |
| 28 | Sueldo Contador años 1 y 2                  | \$150.000 |   |
| 29 | Sueldo Contador años 3 a 5                  | \$180.000 |   |
| 30 | Transportes Pequetutores                    |           | Se ajusta variación de acuerdo a IPC.   |
| 31 | Seguros personal                            |           | Se ajusta variación de acuerdo a IPC.   |
| 32 | Estacionalidad del Negocio                  |           | Meses de enero, febrero, julio y septiembre, diciembre existe baja demanda.   |
| 33 | Artículos de Escritorio                     |           | Se ajusta a IPC.  |
| 34 | Honorarios Asesor Externo año 1 y 2         | \$350.000 |   |
| 35 | Honorarios Asesor Externo año 3 a 5         | \$400.000 |   |
| 36 | Mercado Total                               |           | Se mantiene ceteris paribus en los 5 años.  |
| 37 | Competidores                                |           | A partir del tercer año ingresan nuevos competidores.   |
| 38 | IVA (impuesto al valor agregado)            |           | Se considera que servicio entregado es un servicio profesional no afecto a IVA.   |
| 39 | Régimen tributario                          |           | Mediante renta atribuida.   |
| 40 | Muebles                                     |           | Esta cuenta incluye la totalidad de los muebles que requieren para la operación.  |
| 41 | Horizonte de evaluación                     | 5 años    | Período 2019-2023   |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Crecimiento de los Servicios:

| Proyección crecimiento de los servicios |          |        |
|---|----------|--------|
| Período                                 | Tutorías | APPs   |
| 2° año                                  | 68.8%    | 108.0% |
| 3° año                                  | 11.1%    | 34.1%  |
| 4° año                                  | 20%      | 36,2%  |
| 5° año                                  | 14.3%    | 36.8%  |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Estimación de Ingresos

A continuación se muestra la estimación de los ingresos anuales, la que fue calculada de la siguiente manera:

Tabla 16: Estimación de Ingresos

Fuente: Elaboración propia.

|                                 | Año 1               | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Precio Servicio por hora</b> | \$20.000            | \$22.000             | \$23.000             | \$25.000             | \$27.000             |
| <b>Número de Tutores</b>        | 8                   | 9                    | 10                   | 12                   | 14                   |
| <b>N° de horas anuales</b>      | 4.480               | 7.560                | 8.400                | 10.080               | 11.760               |
| Ingresos por Tutorías           | \$89.600.000        | \$166.320.000        | \$193.200.000        | \$252.000.000        | \$317.520.000        |
| Ingresos por App                | \$2.800.000         | \$8.736.000          | \$12.657.800         | \$17.328.000         | \$23.712.000         |
| <b>Ingresos Anuales</b>         | <b>\$92.400.000</b> | <b>\$175.056.000</b> | <b>\$205.857.800</b> | <b>\$269.328.000</b> | <b>\$341.232.000</b> |

Para el cálculo de los ingresos se considera el precio del período junto a las horas anuales generado por el número de Tutores correspondiente a cada año. Para mayor detalle ver Anexo 8.

#### Precio:

Se considera un precio inicial de \$20.000.- para el primer año, por tratarse de un servicio novedoso. Para el segundo año, se incrementa en un 10%, para luego

aumentar en promedio alrededor de un 7% anual para los próximos años considerando la eventual entrada de nuevos competidores.

Oferta de Servicio:

Respecto de la oferta de servicio, a partir del quinto mes del primer año, se contempla contratar 8 “Pequetutores”. En el año 2, se proyecta llegar a contratar a 9 “Pequetutores”. Para los años 3, 4 y 5, se estima mantener la dotación en 10, 12 y 14 “Pequetutores” respectivamente, considerando una estrategia de enfoque con diferenciación dentro de un mercado acotado y la eventualidad de la entrada de nuevos competidores.

Tabla 17: Estimación de Ingresos primer año.

|                                 | Mes 1       | Mes 2        | Mes 3       | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        |
|---------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos por tutorías \$</b> | 0           | 0            | 0           | 0            | \$12.800.000 | \$12.800.000 |
| <b>Ingresos por App \$</b>      |             |              |             |              | \$350.000    | \$350.000    |
| <b>Total</b>                    | 0           | 0            | 0           | 0            | \$13.150.000 | \$13.150.000 |
|                                 | Mes 7       | Mes 8        | Mes 9       | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |
| <b>Ingresos por tutorías</b>    | \$6.400.000 | \$12.800.000 | \$9.600.000 | \$12.800.000 | \$12.800.000 | \$9.600.000  |
| <b>Ingresos por App \$</b>      | \$350.000   | \$350.000    | \$350.000   | \$350.000    | \$350.000    | \$350.000    |
| <b>Total</b>                    | \$6.750.000 | \$13.150.000 | \$9.950.000 | \$13.150.000 | \$13.150.000 | \$9.950.000  |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Estimación de Ingresos para los próximos 5 años.

|                              | Año 1        | Año 2          | Año 3         | Año 4          | Año 5          |
|------------------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Ingresos por tutorías</b> | \$89.600.000 | \$ 166.320.000 | \$201.296.000 | \$ 252.000.000 | \$ 317.520.000 |
| <b>Ingresos por App</b>      | \$2.800.000  | \$8.736.000    | \$12.657.800  | \$17.328.000   | \$23.712.000   |
| <b>Ingresos Totales</b>      | \$92.400.000 | \$175.056.000  | \$213.953.800 | \$269.328.000  | \$341.232.000  |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. Estimación de Costos y Gastos

Se clasifica de la siguiente manera: costos de venta (que provienen propiamente tal de la operación de la empresa) y gastos de administración y ventas (que no tienen relación con el giro del negocio).

Costos de Venta anual:

Tabla 19: Estimación de Costos para los próximos 5 años.

|                           | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4          | Año 5          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Costos de venta \$</b> | \$ 43.556.000 | \$ 72.718.052 | \$ 89.876.927 | \$ 110.983.845 | \$ 133.060.674 |

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de Administración y ventas:

Tabla 20: Estimación Gastos de Administración y Ventas próximos 5 años.

|                           | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Gastos Adm./Vta.\$</b> | \$ 45.849.500 | \$ 73.647.211 | \$ 81.415.711 | \$ 89.668.936 | \$ 99.999.499 |

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle ver Anexo 9.

#### 4.4. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para el proyecto "Pequelectura" es de \$11.061.317.- en los próximos años se contempla inversiones lo que se detalla a continuación:

Tabla 21: Inversión Inicial y Futuro

| <b>Item</b>          | <b>Total</b> |
|----------------------|--------------|
| Muebles              | \$ 1.200.000 |
| Computadores         | \$ 1.500.000 |
| APPs                 | \$ 2.500.000 |
| Decoración Oficina   | \$ 500.000   |
| Artículos de Oficina | \$ 60.000    |

|                                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| Mantenición de Oficina              | \$ 42.000           |
| Patente                             | \$ 150.000          |
| Marca                               | \$ 150.000          |
| Página Web                          | \$ 500.000          |
| Gastos Legales de Iniciación        | \$ 250.000          |
| Contador                            | \$ 235.000          |
| Capacitación Asesor Externo         | \$ 1.050.000        |
| Retención Asesor Externo + Contador | \$ 153.500          |
| Marketing                           | \$ 921.817          |
| Arriendo y Garantía Arriendo        | \$ 640.000          |
| Luz y Agua                          | \$ 84.000           |
| Telefonía e Internet                | \$ 75.000           |
| Remuneraciones                      | \$ 1.000.000        |
| Seguros Personal                    | \$ 50.000           |
| <b>Total Inversión Inicial M\$</b>  | <b>\$11.061.317</b> |

| <b>Ítem</b>                       | <b>Total</b>        |
|-----------------------------------|---------------------|
| Computadores año 2                | \$ 621.000          |
| Computadores año 3                | \$ 964.103          |
| Computador año 4                  | \$ 332.615          |
| <b>Total Inversión Futuro M\$</b> | <b>\$ 1.917.718</b> |

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| <b>Inversión Total</b> | <b>\$12.979.035</b> |
|------------------------|---------------------|

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. Capital de Trabajo

Se determinó mediante el método de déficit acumulado máximo, y arrojó un valor de \$47.807.772.- Detalles Anexo 9.

#### 4.6. Estado de Resultado proyectado

Tabla 22: Estado de Resultado Proyectado



Fuente: Elaboración Propia

|   | Año 1               | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                 |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Ingresos \$                             | \$ 92.400.000       | \$ 175.056.000       | \$ 213.953.800       | \$ 269.328.000       | \$ 341.232.000        |
| Costo de Ventas \$                      | \$ 43.556.000       | \$ 72.718.052        | \$ 89.876.927        | \$ 110.983.845       | \$ 133.060.674        |
| Gastos administración y ventas \$       | \$ 45.849.500       | \$ 73.647.211        | \$ 81.415.711        | \$ 89.668.936        | \$ 99.999.499         |
| <b>EBITDA</b>                           | <b>\$ 2.994.500</b> | <b>\$ 28.690.736</b> | <b>\$ 42.661.162</b> | <b>\$ 68.675.218</b> | <b>\$ 108.171.827</b> |
| Depreciación \$                         | \$ 0                | \$ 471.429           | \$ 574.929           | \$ 628.490           | \$ 683.926            |
| Amortización intangibles \$             | \$ 0                | \$ 160.000           | \$ 160.000           | \$ 160.000           | \$ 160.000            |
| <b>Resultados antes de Impuestos \$</b> | <b>\$ 2.994.500</b> | <b>\$ 28.059.308</b> | <b>\$ 41.926.233</b> | <b>\$ 67.886.729</b> | <b>\$ 107.327.901</b> |
| Impuesto a la Renta (27%)               | \$ 0                | \$ 7.576.013         | \$ 11.320.083        | \$ 18.329.417        | \$ 28.978.533         |
| <b>Resultado del Ejercicio</b>          | <b>\$ 2.994.500</b> | <b>\$ 20.483.295</b> | <b>\$ 30.606.150</b> | <b>\$ 49.557.312</b> | <b>\$ 78.349.368</b>  |

#### 4.7. Flujo de Caja proyectado al Cierre:

Tabla 23: Flujo de Caja Proyectado

##### FLUJO CAJA PURO

|                             | Año 0       | Año 1        | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|-----------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Resultado del Ejercicio     | 0           | \$ 2.994.500 | \$ 20.483.295 | \$ 30.606.150 | \$ 49.557.312 | \$ 78.349.368 |
| Depreciación \$             | 0           | \$ 0         | \$ 421.429    | \$ 524.929    | \$ 578.490    | \$ 633.926    |
| Amortización intangibles \$ | 0           | \$ 0         | \$ 160.000    | \$ 160.000    | \$ 160.000    | \$ 160.000    |
| Resultado Operacional Neto  | 0           | \$ 2.994.500 | \$ 21.064.723 | \$ 31.291.079 | \$ 50.295.802 | \$ 79.143.294 |
| Inversión Inicial           | -11.061.317 | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             |

|                              |                |              |               |               |               |                |
|------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Inversión de renovación      | 0              | 0            | -\$ 621.000   | -\$ 964.103   | -\$ 332.615   | 0              |
| Inversión Capital de Trabajo | -\$ 47.807.772 | \$ 0         | 0             | 0             | 0             | 47.807.772     |
| Valor de Desecho             | 0              | 0            | 0             | 0             | 0             | 1.050.000      |
| FLUJO DE CAJA                | -\$ 58.869.089 | \$ 2.994.500 | \$ 20.443.723 | \$ 30.326.976 | \$ 49.963.186 | \$ 128.001.066 |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8. Flujo de Caja a Perpetuidad:

Tabla 24: Flujo de Caja a Perpetuidad

| FLUJO CAJA PERPETUIDAD               | Año 0          | Año 1        | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5          | AÑO 6         |
|--------------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Resultado del Ejercicio              | 0              | \$ 2.994.500 | \$ 20.483.295 | \$ 30.606.150 | \$ 49.557.312 | \$ 78.349.368  | \$ 82.266.836 |
| Depreciación \$                      | 0              | \$ 0         | \$ 421.429    | \$ 524.929    | \$ 578.490    | \$ 633.926     | \$ 683.926    |
| Amortización intangibles \$          | 0              | \$ 0         | \$ 160.000    | \$ 160.000    | \$ 160.000    | \$ 160.000     | \$ 0          |
| Resultado Operacional Neto           | 0              | \$ 2.994.500 | \$ 21.064.723 | \$ 31.291.079 | \$ 50.295.802 | \$ 79.143.294  | \$ 82.950.762 |
| Inversión Inicial                    | -11.061.317    | 0            | 0             | 0             | 0             | 0              |               |
| Inversión de renovación              | 0              | 0            | -\$ 621.000   | -\$ 964.103   | -\$ 332.615   | 0              |               |
| Inversión Capital de Trabajo         | -\$ 47.807.772 | \$ 0         | 0             | 0             | 0             | 0              |               |
| Valor de Desecho                     | 0              | 0            | 0             | 0             | 0             | 0              |               |
| Valor presente de los flujos futuros |                |              |               |               |               | 489.841.635    |               |
| FLUJO DE CAJA                        | -\$ 58.869.089 | \$ 2.994.500 | \$ 20.443.723 | \$ 30.326.976 | \$ 49.963.186 | \$ 568.984.929 | \$ 82.950.762 |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9. Balance proyectado

Tabla 24: Balance Proyectado

|                                    | Año 1             | Año 2             | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Activos Corrientes \$</b>       |                   |                   |                    |                    |                    |
| Banco \$                           | 58.869.089        | 87.559.826        | 130.220.987        | 198.896.206        | 307.068.033        |
| <b>Total Activos Corrientes \$</b> | <b>58.869.089</b> | <b>87.559.826</b> | <b>130.220.987</b> | <b>198.896.206</b> | <b>307.068.033</b> |
| <b>Activos Fijos \$</b>            |                   |                   |                    |                    |                    |
| Muebles \$                         | 1.200.000         | 1.200.000         | 1.200.000          | 1.200.000          | 1.200.000          |
| Equipos de computación \$          | 1.500.000         | 1.800.000         | 1.800.000          | 1.800.000          | 1.800.000          |
| Decoración Oficina                 | 500.000           | 500.000           | 500.000            | 500.000            | 500.000            |

|                                     |                   |                   |                    |                    |                    |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Depreciación                        | 0                 | (638.095)         | (741.596)          | (795.157)          | (683.926)          |
| <b>Total Activos Fijos \$</b>       | <b>3.200.000</b>  | <b>2.861.905</b>  | <b>2.758.404</b>   | <b>2.704.843</b>   | <b>2.816.074</b>   |
| <b>Activos Intangibles \$</b>       |                   |                   |                    |                    |                    |
| Página web \$                       | 500.000           | 500.000           | 500.000            | 500.000            | 500.000            |
| Registro marca \$                   | 150.000           | 150.000           | 150.000            | 150.000            | 150.000            |
| Aplicación móvil \$                 | 2.500.000         | 2.500.000         | 2.500.000          | 2.500.000          | 2.500.000          |
| Patente                             | 150.000           | 150.000           | 150.000            | 150.000            | 150.000            |
| <b>Total Activos Intangibles \$</b> | <b>3.300.000</b>  | <b>3.300.000</b>  | <b>3.300.000</b>   | <b>3.300.000</b>   | <b>3.300.000</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS \$</b>             | <b>65.369.089</b> | <b>93.721.731</b> | <b>136.279.391</b> | <b>204.901.049</b> | <b>313.184.107</b> |

|                                      |                   |                   |                    |                    |                    |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Pasivos Corrientes \$</b>         |                   |                   |                    |                    |                    |
| Cuentas por pagar \$                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| Impuesto a la renta por pagar \$     | 0                 | 7.576.013         | 11.320.083         | 18.329.417         | 28.978.533         |
| <b>Total Pasivos Corrientes \$</b>   | <b>0</b>          | <b>7.576.013</b>  | <b>11.320.083</b>  | <b>18.329.417</b>  | <b>28.978.533</b>  |
| <b>Patrimonio \$</b>                 |                   |                   |                    |                    |                    |
| Capital \$                           | 62.374.589        | 62.667.923        | 70.875.364         | 82.930.375         | 102.214.949        |
| Resultado acumulado \$               | 0                 | 2.994.500         | 23.477.795         | 54.083.945         | 103.641.257        |
| Resultado del ejercicio \$           | 2.994.500         | 20.483.295        | 30.606.150         | 49.557.312         | 78.349.368         |
| <b>Total Patrimonio</b>              | <b>65.369.089</b> | <b>86.145.718</b> | <b>124.959.309</b> | <b>186.571.632</b> | <b>284.205.574</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO \$</b> | <b>65.369.089</b> | <b>93.721.731</b> | <b>136.279.392</b> | <b>204.901.048</b> | <b>313.184.107</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10. Evaluación Financiera

##### 4.10.1. Calculo Tasa de Descuento:

Se realiza cálculo mediante el sistema de CAPM, a continuación, se muestra información y fuentes con la que se trabajó en este cálculo:

Tabla 25: Cálculo Tasa de Descuento

|   | Valor | Fuente         |
|---|-------|----------------|
| Tasa libre de riesgo (Bono a 5 años en pesos) | 4,08% | Banco Central  |
| Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años en UF   | 2,29% | Banco Central  |
| Inflación anual %                             | 3%    | IPC proyectado |

|  |       |                      |
|--|-------|----------------------|
| Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años reajustados) | 5,79% | Banco Central        |
| Beta sin deuda (Educación)                         | 0,89  | Damodaran            |
| Premio riesgo de mercado                           | 5,78% | Damodaran            |
| Premio por liquidez                                | 3%    | Universidad de Chile |
| Premio Start Up                                    | 3%    | Supuesto             |

|  |        |
|--|--------|
| Tasa de descuento (liquidación de empresa) | 15,22% |
| Tasa de descuento (perpetuidad)            | 16,93% |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.2. V.A.N, T.I.R., Payback y Punto de Equilibrio

Tabla 26: Indicadores Financieros

|                     |               |         |
|---------------------|---------------|---------|
| VAN                 | \$ 61.047.308 |         |
| TIR                 | 40,98%        | >15,22% |
| Payback (años)      | 3,10          |         |
| Punto de Equilibrio | 9.139.192     |         |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Comparación Ratios en escenario cierre de empresas v/s Perpetuidad

|                     | Cerrar empresa al año 5 | Perpetuidad    |
|---------------------|-------------------------|----------------|
| VAN                 | \$ 61.047.308           | \$ 264.584.524 |
| TIR                 | 40,98%                  | 41,94%         |
| Payback (años)      | 3,10                    | 3,10           |
| Punto de Equilibrio | 9.139.192               | 9.139.192      |

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que el proyecto arroja un V.A.N. positivo y una T.I.R de un 40,98% superior a la tasa de descuento de un 15,22%. Por otro lado, el Payback sobre la inversión tiene un plazo menor a la duración del Proyecto (3,1 años). Respecto al Punto de Equilibrio, se deduce que se deben obtener ingresos por sobre los \$9.139.192 mensual para cubrir los costos / gastos.

Como conclusión de los puntos anteriores, se considera que el Proyecto "Pequelectura" es rentable.

#### 4.10.3. Ratios Financieros

Tabla 28: Ratios Financieros

|                                 | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>ROE</b>                      | 5%     | 33%    | 34%    | 36%    | 38%    |
| <b>ROI</b>                      | 4,8%   | 44,8%  | 59,2%  | 81,9%  | 105,0% |
| <b>ROA</b>                      | 4,6%   | 29,9%  | 30,8%  | 33,1%  | 34,3%  |
| <b>Crecimiento de Ventas</b>    | 0      | 89,5%  | 22,2%  | 25,9%  | 26,7%  |
| <b>Ventas / Activos Totales</b> | 141,4% | 186,8% | 157,0% | 131,4% | 109,0% |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los indicadores de rentabilidad calculados se afirma que el Proyecto “Pequelectura” posee una atractiva rentabilidad sobre la inversión.

#### 4.10.4. Fuente de financiamiento

La iniciación de la empresa requerirá una inversión total de \$62.374.589.- la que será financiada en su totalidad por los socios, mediante aportes de capital que entregarán por el 50% cada uno.

#### 4.10.5. Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis con 5 escenarios en los que se fue modificando la cantidad de Tutores.

En todos los escenarios el VAN da positivo, por otro lado, la TIR está por sobre el valor de la tasa de descuento (15,22%). En relación con el indicador Payback el plazo mayor claramente se da en el escenario 1, es decir, 4,24 años, pero se debe considerar que hay un 30% menos de dotación del escenario considerado como base.

Los resultados demuestran que el proyecto “Pequelectura” es atractivo.

Tabla 29: Análisis de Sensibilidad

|                              | Escenario 1   | Escenario 2 | Escenario 3 | Escenario 4   | Escenario 5 |
|------------------------------|---------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| <b>Variación de Servicio</b> | -30%          | -15%        | BASE        | 15%           | 30%         |
| <b>VAN\$</b>                 | \$ 18.108.530 | 39.577.919  | 61.047.308  | \$ 82.516.697 | 103.986.086 |
| <b>TIR</b>                   | 21,8%         | 30,6%       | 41,0%       | 53,7%         | 70,3%       |
| <b>Payback (año)</b>         | 4,24          | 3,60        | 3,10        | 3,29          | 3,60        |
| <b>ROI (1er año)</b>         | -6,8%         | -1,0%       | 4,8%        | 10,59%        | 16,4%       |

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos se basan en el estudio realizado mediante PORTER, PESTEL y Plan de Operaciones.

Tabla 30: Riesgos Críticos Internos

| Riesgos internos  | Nivel de Riesgo | Plan de Acción   |
|---|-----------------|--|
| No conseguir el número de clientes estimados en Proyecto.       | Medio           | Proyecto posee un estudio de mercado que indica la existencia de un gran interés en el servicio. Existe un plan de marketing que busca generar negocios a través de redes sociales y asociaciones claves.  |
| Problemas de conducta por parte de "Pequetutores"               | Medio           | Mediante encuestas de calidad de servicio a clientes se evaluará en forma constante la labor de cada "Pequetutor". En caso de tener una evaluación deficiente se dialogará con Tutor para obtener mejoras en el servicio, de lo contrario se podrán tomar serias medidas frente situaciones graves que ameriten la desvinculación del profesional. |
| No cumplimiento de rutas planificadas por Coordinador Académico | Bajo            | Coordinador Académico será la persona responsable de controlar horarios y rutas de Pequetutores, aplicaciones Cabify / GPS y contactos telefónicos o WhatsApp ayudarán a realizar la gestión.  |
| Tutores crean servicios similares a "Pequelectura"              | Medio           | Desde un principio existe un Plan de Marketing enfocado en lograr un posicionamiento importante de la marca "Pequelectura" dentro de la Industria como un servicio altamente calificado dando un sello distintivo validado constantemente por Asesor Externo experto.  |

Tabla 31: Riesgos Críticos Externos

| Riesgos externos   | Nivel de Riesgo | Plan de Acción  |
|--|-----------------|---|
| Eventual guerra comercial entre Estados Unidos y China. Caída en el precio internacional del cobre | Bajo            | Chile al ser una economía abierta al comercio internacional es sensible a shocks externos que pueden generar menos ingresos para el país y por ende afectar el poder adquisitivo del segmento objetivo del proyecto. Este riesgo puede ser afrontado por una oferta de servicio más acotado a un segmento de clientes en donde los ingresos no se vean mayormente afectados por el riesgo descrito anteriormente. |

|   |      |   |
|---|------|---|
| Entrada de nuevos competidores          | Alto | Proyecto "Pequelectura" tiene el desafío de obtener un posicionamiento destacado en su industria apoyado por acciones de marketing y otorgando una experiencia altamente valorable tanto por los niños (as) como por sus padres / apoderados en el corto plazo. |
| Problemas con página Web, APPs, Hackeo. | Bajo | Se realizarán respaldo de bases de datos y copias de seguridad con el objeto de minimizar riesgos.  |

Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión podemos afirmar que dado los riesgos internos y externos analizados existen planes de contingencia que hacen que el Proyecto sea viable y continuo en el tiempo, lo que implica la obtención de riesgos acotados.

## 6. Propuesta al Inversionista

El proyecto se financiará con capital propio sin deuda, el que será aportado por los socios fundadores de "Pequelectura", el monto de éste corresponde a \$58.869.089 equivalente a inversión inicial detallada anteriormente y capital de trabajo.

El análisis financiero arrojó un VAN de \$61.047.308. La TIR dio el resultado de 40,98% en relación a una tasa de descuento de 15,22% y un Payback de 3.1 años considerando un horizonte de duración del proyecto de 5 años.

Por otra parte, considerando un flujo de caja con perpetuidad, se obtiene un VAN estimado en \$273.315.176, un TIR de 43.24% y un Payback de 3,1 años.

Con lo anteriormente expuesto se concluye que el proyecto es rentable.

## 7. Conclusión

Pequelectura se crea con la finalidad de apoyar a los padres de niños (as) en edad preescolar en el desarrollo de habilidades lectoras y comprensivas, que son transversales a toda área del conocimiento. Mediante el trabajo lúdico y entretenido los niños (as) aprenden, lo que se realiza mediante sesiones a domicilio complementadas con recursos tecnológicos como la "Peque App".

La industria en la que está inserta la empresa es incipiente, y si bien es medianamente atractiva, se visualiza una oportunidad de negocio con alto potencial a desarrollar. Existen

bajas barreras de entrada, alto poder de negociación de clientes y un gran número de sustitutos cercanos, por otro lado, no existe una tendencia positiva en la relación calidad/precio de los servicios que se ofrecen actualmente, ya que son principalmente reforzamientos escolares o tratamientos terapéuticos.

Dentro de los factores clave de éxito de “Pequelectura” está la orientación a la experiencia del cliente/usuario, el transporte de los “Pequetutores” a bajo costo y eficiente, y el uso de marketing digital en redes sociales para generar posicionamiento en el mercado meta.

Respecto al análisis financiero calculado se obtiene como resultado un VAN correspondiente a \$61.047.308. Por otro lado, la TIR dio como resultado un 40.98% en relación a una tasa de descuento calculada en 15,22% y un Payback de 3,1 años considerando un horizonte de duración del proyecto de 5 años. Con lo anterior se concluye que el proyecto es rentable.

## **Bibliografía**

Libros:

- Ismael Oliva (2012): Notas de clase Gerencia Estratégica.
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011): Generación de modelos de negocio.
- Roger J. Best, 4° edición (2007): Marketing estratégico.
- Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (2014): Lecciones en Estrategia, hacia una gestión de excelencia.



- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain y José Manuel Sapag, 6° edición (2014): Preparación y Evaluación de Proyectos.

Fuentes:

- <https://www.portaleducativo.net/movil/prebasica>
- <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/home>
- <http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web>
- <http://www.profesorenlinea.cl>
- <http://www.educandojuntos.cl/estudios-y-sitios-recomendados/>
- <https://www.caligrafix.cl/fonoaudiologia>
- <http://cuncumenterapia.cl/http://cuncumenterapia.cl>
- [www.neurocare.cl/events/fonoaudiologia](http://www.neurocare.cl/events/fonoaudiologia)
- [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)
- Tendencias actuales en educación infantil. Edilma Vargas y William Marin.
- [www.emol.cl](http://www.emol.cl)
- Superintendencia de Educación.
- Paper “Chile crece contigo 2015” Ministerio de Desarrollo Social.
- “Estimulación parental y educación preescolar: Aspectos fundamentales para el desarrollo cognitivo y no cognitivo en la primera infancia”. Tesis para optar al grado de magíster en análisis económico. Alumno: Esteban Valenzuela Soto. FEN Universidad de Chile. Julio 2017.
- “Plan Nacional de Educación: La educación chilena de cara al 2030” Fundación Educación 2020.
- Paper “Cómo se financia la educación chilena”. Mario Marcel. Diciembre 2005, Ministerio de Hacienda.
- Paper “Programa de mejora de la fluidez y comprensión lectora”. Consejería de Educación de la Delegación Provincial de Educación de Granada, España. Año 2010 - 2011.
- Paper “Comprender para aprender: Un programa para mejorar la comprensión y el aprendizaje en textos informativos”. Eduardo Vidal Abarca, Ramiro Gilabert. 1990.

- Paper “Educación y atención a la primera infancia en Europa: un medio para reducir las desigualdades sociales y culturales”. Comisión Europea, año 2009.
- Paper “Aportes para la enseñanza de la lectura” UNESCO, año 2016.
- Paper “Guía para fomentar la lectura en niños y niñas desde 0 a 4 años”. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Apunte: “Aplicaciones para mejorar la competencia lectora” Autores: Santiago Campos, Diego Guerrero, Santiago Ortiz.
- Apunte: “Plan nacional de fomento a la lectura” Guía para educadoras de párvulos de los niveles de transición. MINEDUC, año 2010.
- “PIRLS 2016, Estudio internacional de progreso en competencia lectora. Presentación Nacional de resultados. Agencia de Calidad de la Educación.
- “Cómo clasificar los grupos socioeconómicos en Chile”. Diciembre 2015. AIM (Asociación de Investigadores de Mercado)

## **ANEXO 1: Fotografías referenciales del servicio “Pequelectura”**



Fuente: <https://www.google.cl/search?q=imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=0iKJpYcylQVJM%253A%252CwG5V6lh5o3-qM%252C &usq=AI4 -kSuih QleMrxePw2RXO9EfS1ezxBw&sa=X&ved=2ahUKEwi35t-NlchEhXJf5AKHe3EBqUQ9QEwB3oECAyQEg#imgdii=aLHcJdGVpJJSYnM:&imgcr=lfur6Wmu5waxuM:>  
[https://www.google.cl/search?tbm=isch&q=imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando&chips=q:imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando,online\\_chips:homeschooling&sa=X&ved=0ahUKEwIL\\_deSlcHeAhXJfZAKHSHnCz4Q4IYLvgH&biw=1280&bih=630&dpr=1#imgdii=MvFRHNohUjxrJM:&imgcr=1yXNA64ewRVOLM:](https://www.google.cl/search?tbm=isch&q=imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando&chips=q:imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando,online_chips:homeschooling&sa=X&ved=0ahUKEwIL_deSlcHeAhXJfZAKHSHnCz4Q4IYLvgH&biw=1280&bih=630&dpr=1#imgdii=MvFRHNohUjxrJM:&imgcr=1yXNA64ewRVOLM:)  
[https://www.google.cl/search?tbm=isch&q=imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando&chips=q:imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando,online\\_chips:homeschooling&sa=X&ved=0ahUKEwIL\\_deSlcHeAhXJfZAKHSHnCz4Q4IYLvgH&biw=1280&bih=630&dpr=1#imgcr=pkkZPuH8EX9O9M:](https://www.google.cl/search?tbm=isch&q=imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando&chips=q:imagen+de+tutora+con+ni%C3%B1o+en+casa+estudiando,online_chips:homeschooling&sa=X&ved=0ahUKEwIL_deSlcHeAhXJfZAKHSHnCz4Q4IYLvgH&biw=1280&bih=630&dpr=1#imgcr=pkkZPuH8EX9O9M:)  
[https://www.google.cl/search?q=imagenes+de+ni%C3%B1o+en+clases+con+profesor&rlz=1C1GGRV\\_enCL775CL775&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=7DL4Qx\\_7t8O9SM%253A%252CjYdo7o45oCbKdM%252C &usq=AI4 -kTMPbTAun4cYqOpGpcBhb-OkncF-g&sa=X&ved=2ahUKEwj7qZv0rMDeAhWDjJAKHSqIACUQ9QEwC3oECAQQGg#imgcr=7DL4Qx\\_7t8O9SM:](https://www.google.cl/search?q=imagenes+de+ni%C3%B1o+en+clases+con+profesor&rlz=1C1GGRV_enCL775CL775&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=7DL4Qx_7t8O9SM%253A%252CjYdo7o45oCbKdM%252C &usq=AI4 -kTMPbTAun4cYqOpGpcBhb-OkncF-g&sa=X&ved=2ahUKEwj7qZv0rMDeAhWDjJAKHSqIACUQ9QEwC3oECAQQGg#imgcr=7DL4Qx_7t8O9SM:)

## ANEXO 2: Fotografías referenciales “Pequemaletín”



Fuente: [https://www.google.cl/search?tbm=isch&sa=1&ei=QkziW6-aEsGLwqTMraTQAw&q=imagen+de+maletin++con+compartimientos+y+ruedas+color+naranja&og=imagen+de+maletin++con+compartimientos+y+ruedas+color+naranja&gs\\_l=img\\_3...92150.94576.0.94871.14.14.0.0.0.98.754.14.14.0...0...1c.1.64.img\\_0.0.0...0-hRF1BXCNfA#imgdii=5j4bUse6fMtFvM:&imgcr=CNINo\\_QKE-KikM:](https://www.google.cl/search?tbm=isch&sa=1&ei=QkziW6-aEsGLwqTMraTQAw&q=imagen+de+maletin++con+compartimientos+y+ruedas+color+naranja&og=imagen+de+maletin++con+compartimientos+y+ruedas+color+naranja&gs_l=img_3...92150.94576.0.94871.14.14.0.0.0.98.754.14.14.0...0...1c.1.64.img_0.0.0...0-hRF1BXCNfA#imgdii=5j4bUse6fMtFvM:&imgcr=CNINo_QKE-KikM:)

## **ANEXO 3**

### **Bosquejo de “Pequelibro” y “Peque App”**

“Pequelibro” es un libro especialmente diseñado y producido artesanalmente por Pequelectura que posee la particularidad de ser fabricado con distintos materiales (telas, lanas, cartulinas, goma eva, etc. enfocados a facilitar el desarrollo multisensorial en los niños (as).

A continuación, se muestra un bosquejo del libro, el cual tiene por finalidad desarrollar de manera entretenida actividades que le ayudarán al niño (a) a explorar mediante la imaginación, situaciones.

El tipo de trabajo a realizar se resume en tres áreas, primero completar frases con los objetos que se muestran, de tal forma de que el niño (a) más allá de conocer el objeto, lo pueda insertar dentro de un contexto. Segundo, a través de cuentos o historias cortas, hacer preguntas al niño (a) para que comience a relacionar situaciones con la historia contada. Dado que el niño (a) no necesariamente sabe leer, es que las respuestas se muestran a través de dibujos, que representan las alternativas en las que hay sólo una respuesta correcta. Otro tipo de trabajo, es aquel que dice relación con mostrarle una imagen al niño (a) y que de ahí él (ella) invente una historia la que debe estar en concordancia con lo que está sucediendo en la imagen; por ejemplo, un parque donde hay niños (as), adultos, mascotas, etc.

## BOSQUEJO DE PEQUELIBRO



# PEQUELIBRO

*ESTE LIBRO PERTENECE A:*

---

### Descubriendo objetos...

Observa los siguientes dibujos e indícale a tu pequetutor el nombre del objeto que ves:



El \_\_\_\_\_ amarillo



La \_\_\_\_\_ tiene muchos colores



La \_\_\_\_\_ tiene un techo rojo

### Te cuento una historia.....

#### Paseo al parque

Un día sábado muy soleado, Juanita salió de paseo al parque con su papá, su mamá y su perrito Bobby.

La mamá llevó una canasta con ricas galletas y una botella de jugo. Después de comer, el papá acompañó a Juanita a jugar a los juegos infantiles.

La mamá se dio cuenta que Bobby había desaparecido y Juanita se asustó mucho. Lo buscaron por todas partes y justo cuando Juanita se iba poner a llorar, Bobby salió de la canasta de comida, donde se había escondido. Todos se rieron mucho y regresaron felices a su casa.

Junto a tu pequetutor responde las siguientes preguntas:

1. La mamá de Juanita llevó en la canasta unas ricas.....



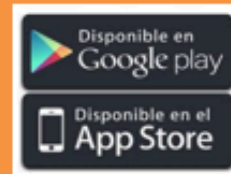


Bosquejo de Peque APP:



# PEQUE APP

La comprensión lectora es una habilidad imprescindible a desarrollar en los niños. A través de esta App podrás de manera entretenida practicar junto a tu pequeño (a) ejercicios que le permitirán entrenar su imaginación y razonamiento.



## ANEXO 4: Encuesta de satisfacción de Cliente



### ENCUESTA SATISFACCIÓN PEQUETUTORES

Estimado Apoderado, con la finalidad de brindarle un excelente servicio a usted y su pequeño (a), le solicitamos nos responda esta breve encuesta.

La Escala de Evaluación es muy simple, usted debe marcar aquella opción que más se acerque a su apreciación. Al final encontrará una pregunta abierta mediante la cual nos podrá manifestar observaciones y sugerencias de mejora.

Muchas gracias!!

Coordinación Académica Pequelectura

Escala de Evaluación:

|   |                |
|---|----------------|
| S | Siempre        |
| G | Generalmente   |
| O | Ocasionalmente |
| N | Nunca          |

#### 1. Puntualidad del Pequetutor

a) ¿El “Pequetutor” llega a la hora comprometida para la sesión?

|   |  |
|---|--|
| S |  |
| G |  |
| O |  |
| N |  |

b) ¿Se cumple el horario planificado en cada sesión?:

|   |  |
|---|--|
| S |  |
| G |  |
| O |  |
| N |  |

2. Uso de Recursos didácticos y entretenidos para su hijo:

a) ¿El “Pequetutor” utiliza materiales de apoyo para la sesión?

|   |  |
|---|--|
| S |  |
| G |  |
| O |  |
| N |  |

b) Según su apreciación, ¿los materiales utilizados en las sesiones son de interés para su pequeño (a)?

|   |  |
|---|--|
| S |  |
| G |  |
| O |  |
| N |  |

3. Amabilidad y Empatía del “Pequetutor”

a) ¿El “Pequetutor” se caracteriza por ser amable y tener una actitud empática con su pequeño (a)?

|   |  |
|---|--|
| S |  |
| G |  |
| O |  |
| N |  |

4. ¿Recomendaría el servicio de Pequelectura a familias conocidas?

|   |  |
|---|--|
| S |  |
| G |  |
| O |  |
| N |  |

5. Observaciones y sugerencias:

NOTA: A continuación se realizan las observaciones de la medición:

Cada pregunta tiene un puntaje asignado según la siguiente escala.

|               |      |
|---------------|------|
| P1 a)         | 10%  |
| P1 b)         | 10%  |
| P2 a)         | 10%  |
| P2 b)         | 10%  |
| P3 a)         | 30%  |
| P4 a)         | 30%  |
| Total Puntaje | 100% |

- Valores S y G equivalen a 10 puntos.
- Valor O equivale a 5 puntos.
- Valor N equivale a 0 puntos.
- La medición se hará trimestralmente.
- El "Pequetutor" debe obtener un porcentaje mínimo de 90 puntos para optar a bono de fin de año.
- Las preguntas 3 y 4 deben obtener puntuación S o G para ponderar en su totalidad, de lo contrario se realizará plan de trabajo en conjunto con Coordinador Académico

## **ANEXO 5: Antecedentes sobre la Investigación de Mercado realizada.**

Es necesario corroborar la idea de “Pequelectura” que exista primeramente el deseo por parte de los padres de apoyar a sus hijos en relación al desarrollo de las habilidades lectoras y comprensoras, seguido de obtener información sobre el formato y disposición a pagar por parte del mercado definido previamente por “Pequelectura”.

### **Objetivos**

Una vez realizada la investigación de mercado en el marco de una muestra representativa del mercado objetivo definido previamente se pretende obtener la siguiente información:

- Validar si existe gran necesidad de contratar un servicio complementario a una educación formal enfocado al apoyo del desarrollo de las capacidades lectoras y comprensivas en niños (as) desde 3 a 6 años de edad.
- Corroborar las preferencias por parte de padres/apoderados respecto al formato del servicio, es decir, a domicilio, on-line u ambos y saber los tiempos requeridos de una retroalimentación sobre los avances en dicha materia.
- Cuantificar la disponibilidad y forma de pago por el servicio de apoyo a lectura y comprensión para sus hijos/pupilos.
- Conocer si un formato digital junto con el apoyo de sus padres/apoderados se puede considerar como un servicio de valor agregado.

### **Metodología**

Para los objetivos propuestos anteriormente se escogió una Investigación de Mercado que utilizó una fuente directa de datos a través de una “Encuesta Personalizada” que permitió obtener información primaria cuantificable facilitando la interpretación de los resultados sobre las variables en estudio.

Detalles técnicos sobre la Encuesta realizada:

Fecha de Encuesta : 5 de enero 2018

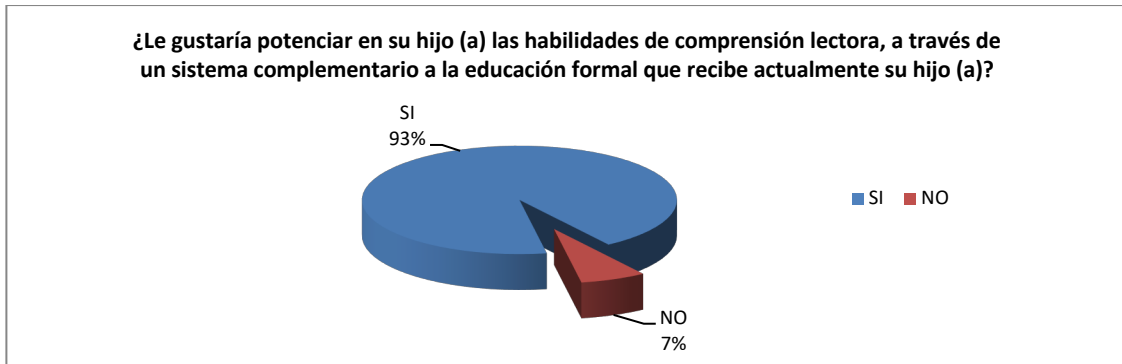
Tamaño de muestra: 125 personas

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S.), Encuesta realizada en las afueras de distintos Jardines Infantiles Particulares. Tarea fue realizada por los propios investigadores con el apoyo de una Periodista recién titulada.

Ubicación Geográfica : Comunas de la Región Metropolitana (R.M.), Chile: Ñuñoa, La Reina, Providencia, Las Condes y Santiago Centro.

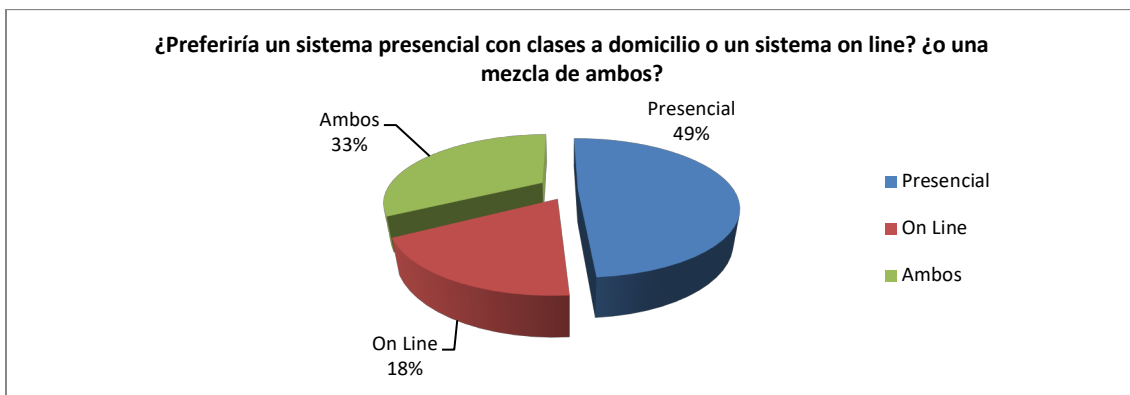
Dentro de la información recopilada se puede señalar lo siguiente:

- El 93% de los entrevistados señaló claramente la intención de potenciar las habilidades de lectura y comprensión lectora a través de un sistema complementario a la educación formal. Solo un 7% indicó no estar interesado, justificado en el hecho de la existencia de una madre profesional que en la actualidad es dueña de casa y que eventualmente puede dar apoyo personalizado en su hogar.



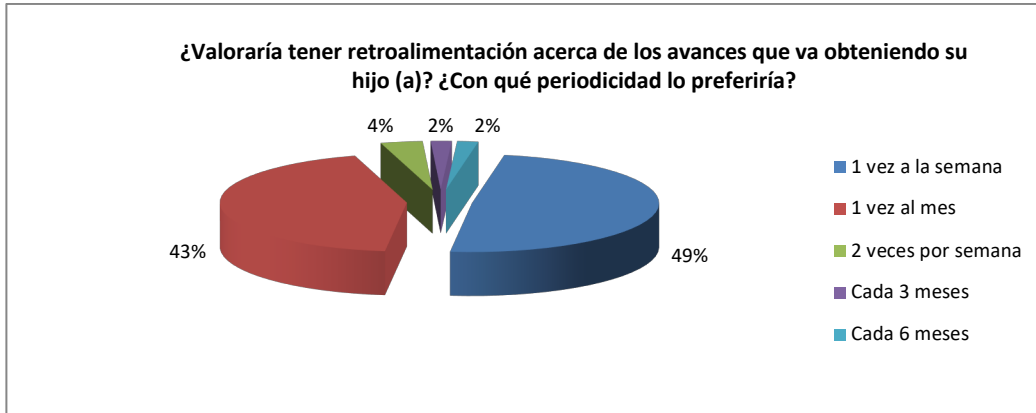
Fuente: Elaboración Propia

- En relación al formato del servicio, existen dos tendencias, un 49% declaró su preferencia presencial (a domicilio), un 33% (a domicilio y on-line) y un 18% restante (On-Line). Se identifica una proporción dominante en obtener un servicio a domicilio; sin embargo, existe una tendencia de al uso un apoyo On-Line.



Fuente: Elaboración Propia

- Respecto a la periodicidad de retroalimentación sobre los avances del niño (a) basado en el servicio la mayoría se inclinó por una vez a la semana (49%) o una vez al mes (43%).



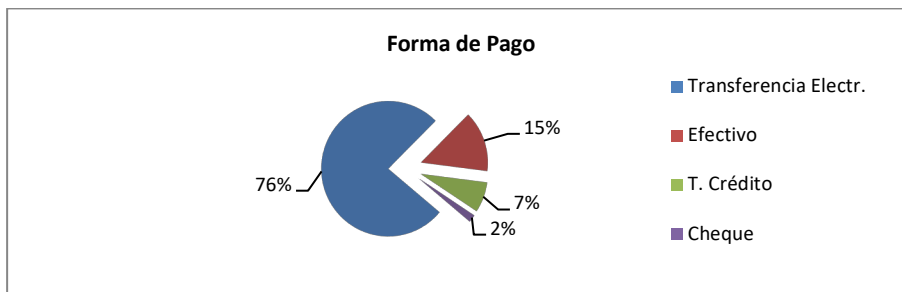
Fuente: Elaboración Propia

- Resultado sobre monto de disposición de pago mensual por el servicio fue estimado a través de un promedio aritmético de todas las muestras.

“Disposición a Pagar” : **\$98.600 por mes**

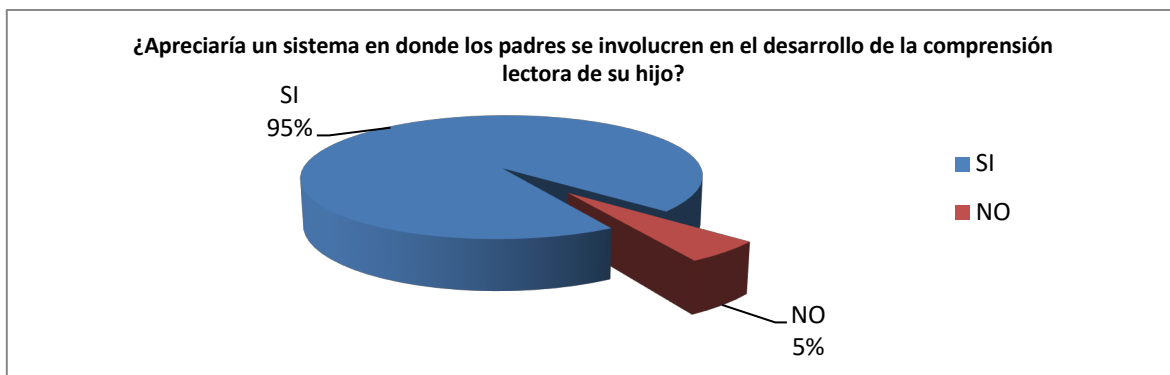
| Comuna          | Promedio Comunal |
|-----------------|------------------|
| Providencia     | \$ 98.000        |
| Las Condes      | \$ 100.000       |
| Ñuñoa           | \$ 95.000        |
| Santiago Centro | \$ 95.000        |
| La Reina        | \$ 105.000       |

- Forma de Pago más elegida fue la Transferencia Bancaria (76%), seguido por Pago en Efectivo (15%).



Fuente: Elaboración Propia

- Existe amplia valoración en el uso de una aplicación digital involucrando a los padres en el proceso sobre el desarrollo de la comprensión lectora de su hijo (95%).



Fuente: Elaboración Propia

- Cantidad de personas entrevistadas por Comunas seleccionadas en R.M.

| Comunas         | Cantidad de personas encuestadas | %           |
|-----------------|----------------------------------|-------------|
| Ñuñoa           | 25                               | 20%         |
| La Reina        | 251                              | 20%         |
| Las Condes      | 25                               | 20%         |
| Providencia     | 25                               | 20%         |
| Santiago Centro | 25                               | 20%         |
| <b>Total</b>    | <b>125</b>                       | <b>100%</b> |

- Detalle Ocupación sobre el total de personas encuestadas.

| Ocupación             | Cantidad |
|-----------------------|----------|
| Abogado               | 4        |
| Administrador Público | 2        |
| Administrativo        | 3        |
| Agrónomo              | 2        |
| Asistente RRHH        | 2        |
| Constructor Civil     | 3        |
| Consultor empresas    | 2        |
| Contador Auditor      | 10       |
| Contadora             | 3        |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Cosmetóloga                 | 2          |
| Diseñador Gráfico           | 4          |
| Dueña de Casa               | 4          |
| Educadora de Párvulos       | 3          |
| Ejecutivo de Venta          | 4          |
| Empresario                  | 4          |
| Empresario Pyme             | 10         |
| Fotógrafo                   | 1          |
| Ing. Civil Industrial       | 4          |
| Ing. Comercial              | 12         |
| Ing. Prevención de Riesgos  | 2          |
| Ingeniero                   | 6          |
| Ingeniero Civil             | 5          |
| Ingeniero Civil Industrial  | 4          |
| Ingeniero Construcción      | 2          |
| Ingeniero Informático       | 4          |
| Ingeniero Mecánico          | 2          |
| Jefe Créditos Retail        | 2          |
| Jefe Proyectos Construcción | 2          |
| Jefe Venta Automotriz       | 2          |
| Médico                      | 2          |
| Medico Radiólogo            | 2          |
| Periodista                  | 2          |
| Profesora                   | 3          |
| Químico industrial          | 2          |
| Técnico Minero              | 2          |
| Veterinario                 | 2          |
| <b>Total general</b>        | <b>125</b> |

## ANEXO 6: Encuesta que se realizó en el Estudio de Mercado.

### ENCUESTA

Según los resultados de la prueba PIRLS 2017, Estudio Internacional sobre el Progreso en Comprensión Lectora de estudiantes de cuarto básico; se encontró que Chile está bajo el promedio en relación a países desarrollados.

Dentro de este contexto, le solicitamos responder a continuación las siguientes preguntas:

1. Favor indique su profesión y actual ocupación.

---

2. ¿Tiene usted hijo (a) con edades entre 3 y 7 años?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

3. ¿Le gustaría potenciar en su hijo (a) las habilidades de comprensión lectora, a través de un sistema complementario a la educación formal que recibe actualmente su hijo (a)?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

4. ¿Preferiría un sistema presencial con clases a domicilio o un sistema on-line? ¿o una mezcla de ambos? ¿Por qué?

On-line:

---

Sistema Presencial:

---

Sistema Presencial y On-line:

---

5. ¿Apreciaría un sistema en donde los padres se involucren en el desarrollo de la comprensión lectora de su hijo? Por ejemplo, que fuese interactivo a través de una herramienta tecnológica como una Tablet, ¿Teléfono Celular Inteligente o computador?

---

6. ¿Valoraría tener retroalimentación acerca de los avances que va obteniendo su hijo (a)?  
¿Con qué periodicidad lo preferiría?

---

7. ¿Cuánto Ud. Estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

---

8. ¿Qué modalidad de pago preferiría?

\_\_\_ Transferencia Electrónica

\_\_\_ Tarjeta de Crédito

\_\_\_ Cheques

\_\_\_ Efectivo

## Objetivo

- Buscar empresas en el extranjero que ofrezcan servicios de apoyo a las capacidades lectoras y comprensivas para niños (as) con edades entre 3 y 7 años, enfatizando en indagar aspectos distintivos.

## Metodología

Se realizó investigación de mercado a través de internet, se indagó en países como Canadá, España, Estados Unidos, México, Finlandia, Colombia e Inglaterra. A continuación, se describen aquellas empresas que nos parecieron interesantes en sus propuestas y sus aspectos distintivos.

1) <https://lindamoodbell.com/> (Estados Unidos)

Lindamood-Bell es un programa de enseñanza para estudiantes de todo tipo de edades, que tienen trastornos de procesamiento auditivo, y dislexia. Está basado en el método Orton-Gillingham (\*). Al igual que otras empresas que se verán más adelante, también tiene una propuesta de trabajo “multisensorial” (\*\*), ya que usa los sentidos para ayudar a los estudiantes a conectar sonidos, letras y palabras. Pero también tiene características únicas, porque divide el proceso de aprender a leer en destrezas concretas, como conectar letras con sonidos y mezclar los mismos para luego formar palabras.

Le enseñanza de Lindamood-Bell consta de los siguientes pilares:

- Se basa en las necesidades de aprendizaje de cada persona y representa un enfoque interactivo y equilibrado.
- A través del cuestionamiento socrático, los tutores enseñan a los estudiantes a integrar la información sensorial para ayudarles a desarrollar su lenguaje y sus habilidades de alfabetización.

(\*) Método Orton-Gillingham: Método creado en 1935, fue pionero en el enfoque educativo diseñado para ayudar a niños (as) con dificultad para leer, a través de la enseñanza explícita de las conexiones entre letras y sonidos. Este enfoque introdujo la idea de dividir la lectura y la ortografía en habilidades más simples relacionadas con letras y sonidos para desarrollarlas a partir de ellas. Asimismo, también fue precursor del enfoque multisensorial (\*\*), para enseñar a leer, es cual es muy efectivo para estudiantes con dislexia; este sistema

emplea la visión, audición, tacto y movimiento para ayudar a los alumnos a conectar el lenguaje con letras y palabras.

Cabe señalar que, si bien este sistema puede ayudar a desarrollar la comprensión lectora, no es su objetivo principal. Orton-Gillingham enfatiza entender el “cómo” y el “por qué” de leer. Por ejemplo, los estudiantes pueden analizar por qué la letra **c** se escucha de una manera en la palabra **casa** y de otra manera en la palabra **cielo**. Una vez que conocen reglas y patrones consistentes, su capacidad para decodificar palabras mejora.

(Fuente: <https://www.understood.org/es-mx/school-learning/partnering-with-childrens-school/instructional-strategies/orton-gillingham-what-you-need-to-know>)

1. <http://maxscholar.com/es/> (Estados Unidos)

Este aprendizaje, de procesamiento o que tienen dificultades para leer. Consiste en un software que se implementa en dispositivos electrónicos y se puede utilizar en casa como en colegios. Se enfoca en fonética y lectura, se define como un programa fue creado para ayudar a los estudiantes que tienen dislexia, problemas de programa multisensorial basado en los métodos e investigación del enfoque Orton-Gillingham, estrategias de comprensión lectora de Lindamood-Bell Process, entre otras estrategias. Su principal distinción es ser un sistema mediante software aplicable a colegios, pero también a casas particulares.

Su foco principal no es la comprensión lectora, pero el sistema si contribuye a mejorarla, debido a que introduce conceptos de resaltado, resumen, retención de contenidos, y comprensión del texto.

Entre sus características diferenciadoras se encuentran las siguientes:

- Posee 13 niveles de dificultad, cada uno apoyado con libros de temas relevantes acorde a las edades e intereses de los alumnos.
- El sistema tiene resaltadores digitales que ayudan a identificar visualmente partes importantes del texto.
- El vocabulario presentado en el texto está acorde al contexto.
- Existe un sistema de preguntas de comprensión después de cada capítulo.
- Se da la oportunidad para que el alumno pueda delinear y resumir cada capítulo después de leer.
- Tiene la opción de lectura con alta voz.

2. <https://clubztutoring.com/academic-tutoring/pre-k/> (Estados Unidos)

Tutoría a domicilio que ofrecen programas de estimulación temprana incluyendo el aprendizaje de lectura y comprensión. Su programa se conoce como “Let the Learning Begins” y consiste en preparar al niño (a) para su ingreso a la educación formal. Su formato permite construir un importante motor cognitivo y habilidades de lenguaje de manera entretenida, usando trabajos manuales con temas relacionados a animales, a construcción de casas. El foco de las lecciones va desde reconocer las letras, los números, colores, formas; así también, se le enseña al niño (a) a tomar el lápiz todo para que él comience con confianza la escuela.

El sistema permite solicitar un tutor presencial o de manera on line, mediante el ingreso de los datos personales del padre.

3. <https://schooltutoring.com/young-learners/pre-k-and-kindergarten/>

Tutorías a domicilio para diversos niveles, incluye pre-básica, no indican mayores detalles sobre programas.

Es un sistema que tiene por finalidad cultivar el amor a aprender y a leer usando un plan de aprendizaje personalizado con libros entretenidos, tutores certificados y programas consistentes con el Instituto Nacional de Literatura de Estados Unidos y las Asociación Internacional de Lectura. En la página web se indica número telefónico para saber cómo funciona el método. Además, el programa de tutoriales incluye:

- Ejercicios de lectura: para construir principios básicos de fonética, vocabulario y conciencia fonológica.
- Juegos educativos: Para introducir al resolver problemas conceptuales, mediante juegos interactivos y entretenidos.
- Matemáticas y habilidades numéricas: Introducir al niño (a) la curiosidad por los números, mediante puzzles y formas.

4. <https://www.gemmllearning.com/can-help/reading/programs/early-childhood/> (Estados Unidos)

Ofrecen programas de lectura on-line para la primera infancia, los que se enfocan en:

- Procesamiento del lenguaje y habilidades para escuchar.
- Conciencia fonológica y reconocimiento de sonidos de letras.

- Vocabulario y estructura del lenguaje
- Habilidades de aprendizaje, incluyendo enfoque, secuenciación y memoria de trabajo.

Además, brindan programas para resolver problemas comunes de lectura, con dificultades explicadas por edad, tales como:

- Aquellos en los que el niño (a) no siempre reconoce los sonidos de inicio o fin, esto se conoce como demora en la conciencia fonológica, capacidad de dividir las palabras en sonidos individuales en su cabeza.
- Problemas de lectura como mala pronunciación, omisión de palabras, entre otros. Lo que Gemm hace es que se aprenda a decodificar cada sonido o letra tal como viene, esto requiere de habilidades de procesamiento de sonido que permitan una decodificación automática a la velocidad del lenguaje natural.
- Dificultades como aquellas relacionadas con que el niño (a) no retiene u olvida las palabras incluso después de ser ayudado, muchos niños (as) frustran a sus padres y maestros al no reconocer la misma palabra en la misma página siguiente. En este sentido, Gemm agrega “pixeles” a la calidad del sonido al mejorar el procesamiento. Esto hace posible escuchar con precisión y leer más palabras.
- Problemas de ortografía futuros pueden ser causados por la conciencia fonológica débil.

5. <https://pridereadingprogram.com/> (Estados Unidos)

El programa PRIDE se basa en el sistema Orton-Gillingham mediante el cual crearon un plan de estudios fácil de estudiar para niños (as). El sistema comienza con el reconocimiento de las letras, los sonidos de las letras, y los sonidos de las combinaciones de las letras (fonemas). Es un sistema estructurado, sistemático y acumulativo.

El sistema consiste en comprar una suscripción mensual en el sitio web de la empresa, ésta incluye los materiales para los estudiantes de Pride. El método puede usarse en la casa como en el colegio, se puede hacer un diagnóstico on-line para el alumno, y el sistema está disponible fuera de los Estado Unidos. Los materiales llegan a domicilio, pero el sistema de trabajo es on-line.

6. <http://www.jumpstart.com/parents/worksheets/comprehension-worksheets> (Estados Unidos)

Plataforma de juegos on-line que incentiva la lectura en los niños (as). Se debe contratar una membresía para poder acceder, tienen una alianza con Dreamworks Animation Madagascar (dibujos animados). Además de juegos, la página cuenta con hojas de trabajo para preescolares. Además, la página muestra actividades entretenidas a realizar para distintas épocas del año (navidad, pascua de resurrección, época de vacaciones)

7. <https://readingeggs.com/about/> (Estados Unidos)

Programa enfocado sólo en mejorar las habilidades lectoras, está enfocado para niños (as) de 2 a 13 años, está basado en investigaciones científicas. Este método está diseñado por educadores con más de 30 años de experiencia, es entretenido e interactivo. Se puede utilizar en colegios y en la casa, posee juegos de lectura en línea cuidadosamente diseñados y actividades que son fáciles de seguir, de ritmo propio y altamente atractivas para los niños (as). Estudios demuestran que el hogar es el lugar ideal para establecer los elementos básicos para la lectura a largo plazo y el éxito académico. Reading Eggs otorga un programa educacional muy ameno para aprender a leer, que no sólo es divertido y eficaz, sino que es fácil de integrar en la rutina diaria.

Según Reading Eggs, las 5 claves esenciales para el éxito de la lectura son:

- a. Conciencia fonológica: Capacidad de escuchar y manipular los diferentes sonidos en palabras.
  - b. Fonética: reconociendo la conexión entre las letras y los sonidos que se producen.
  - c. Vocabulario: Comprender el significado del texto, sus definiciones y su contexto.
  - d. Comprensión lectora: Comprender el significado del texto, tanto en libros de cuentos como en libros de información.
  - e. Fluidez: La capacidad de leer en voz alta con velocidad, comprensión y precisión.
8. <https://www.achieve3000.cl/> (Estados Unidos)



Es una plataforma on-line enfocada en mejorar la comprensión lectora, a través de una instrucción diferenciada, la que va de acuerdo al grado escolar del alumno y su habilidad lectora. Posee diferentes versiones dependiendo del nivel de complejidad y avance de sus alumnos y tiene presencia en los 5 continentes. En su página web mencionan un estudio realizado conocido como “Lexile” (Estados Unidos) que muestra cómo mejora el índice de comprensión lectora al aplicar actividades de Achieve 3000. Se presenta en tres niveles: Enseñanza básica, Enseñanza Media y Universitarios.

9. <https://www.raz-kids.com/> (Estado Unidos)

Es una plataforma digital que ofrece cientos de libros electrónicos interactivos y nivelados, hasta en 29 niveles de dificultad. Una vez que el niño (a) lee el libro, el sistema le hace un test para chequear la comprensión y entendimiento, para luego pasar a otro nivel de estudio. Por otro lado, le ofrece un sistema de control al profesor para llevar un seguimiento de los avances de sus alumnos,

10. <https://www.scholarscanada.com/> (Canadá)

En Scholars desarrolló un programa especializado que alivia el estrés de la educación de la primera infancia. Tutoría de pre-kinder a kínder es un programa de aprendizaje multifacético y multisensorial diseñado específicamente para estudiantes entre las edades de tres y seis años. Nuestro programa incluye la siguiente materia y tutoría:

- Fónica
- Vocabulario
- Ortografía
- Comprensión de lectura oral
- Fluidez de lectura
- Introducción a las matemáticas

11. <http://www.readingfoundation.com/programs/one-to-one-learning/> (Canadá)

Ofrece programas especializados en el desarrollo de habilidades lectoras para niños (as) Existe el programa “Discover ABCs” enfocado a niños (as) entre 3 y 5 años aplicando

actividades multisensoriales, juegos, canciones que favorezcan las condiciones fonéticas. También enseñan a escribir de buena forma junto a actividades que ayuden a la motricidad fina, además se desarrollan las capacidades de escucha.

12. <https://www.oxfordlearning.com/tutoring-programs/> (Inglaterra)

Tutorías especializadas en niños (as) desde 3 a 12 años. Existe un Programa “Little Readers & Read Elite, donde ya se empiezan a desarrollar las bases lectoras y comprensivas.

13. <https://www.supertics.com/leobien-comprension-lectora-para-ninos> (España)

Leobien es una metodología de **refuerzo de comprensión lectora para niños (as)** de primaria, con edades entre 5 y 12 años. La metodología ha sido desarrollada por **pedagogos y logopedas**, y ofrece ejercicios que refuerzan y estimulan el aprendizaje de diferentes aspectos de la lectura como la **memoria, la atención, la velocidad y la comprensión lectora**.

Las actividades se **adaptan al ritmo de aprendizaje** de cada niño (a) haciendo que progrese cualquiera que sea su nivel. Se realizan online **desde casa** o en cualquier lugar con la Tablet o el ordenador. Con solo **17 minutos** diarios de ejercicios, **de lunes a viernes**, el niño (a) crea un hábito mientras fomenta el gusto por la lectura, afianzando una disciplina que le ayudará en sus estudios y a lo largo de su vida.

14. <https://www.centrodepsicologiairis.com/> (España)

Gabinete pedagógico, se enfoca en la atención de trastornos del lenguaje, estrategias y técnicas de aprendizaje, desarrollo de la inteligencia.

15. <https://ineverycrea.net/comunidad/ineverycrea/recurso/apps-para-trabajar-la-comprension-lectora-en-el/93313989-0d9b-4247-abd9-3b7fc408b895>

APPs para trabajar la comprensión lectora en aula, se muestran las siguientes páginas:

- a. Subtext app es una aplicación que permite al docente con tablet una interacción entre el alumnado, iPad, lectura y comprensión.

**Subtext** está disponible en App Store.

- b. **Comprensión Lectora** Esta **App** facilita la comprensión de textos en el aula. Las dos estrategias básicas son la lectura rápida y general para identificar el tema y el tipo y las partes del texto, y la lectura exigente que permite profundizar en lo leído y hacer una interpretación. Se considera importante que el alumno tenga la oportunidad de comentar diferentes lecturas y contrastar sus opiniones con las de sus compañeros para conocer otros puntos de vista.
- c. **Tellagami** es una aplicación que tiene como objetivo ayudar a los alumnos a que sean capaces de sintetizar y mejorar la comprensión lectora. **Tellagami** está disponible en **App Store**.
- d. **Mica y sus Amigos**



La editorial Santillana lanzó una serie de 30 cuentos para niños (as) de tres a seis años llamada “Mica y sus amigos”, con diferentes enseñanzas y coloridas ilustraciones.

Cada cuento, además, posee eventos como el “memorice” o similares que buscan desarrollar otras habilidades como memoria, capacidad espacial y concentración, mientras se lee.

**Mica y sus Amigos** está disponible en [App Store](#) y [Android](#).

- e. Enséñame a leer – “Feroz y Maullín”

Enséñame a leer – “Feroz y Maullín”, es una herramienta educativa Montessori con actividades y cuentos para aprender a leer en casa y en la escuela, para niños (as) de más de cinco años.

f. Senda y el Dragón Comilón



Esta **App** ayudará al niño (a) a entender la importancia de una alimentación variada, y le enseñará lo buenas que son las verduras ¡Si hasta el Dragón Comilón las come!

**Senda y el Dragón Comilón** ayuda a los niños en su comprensión lectora, ayuda a desarrollar la imaginación y la creatividad a través de la diversión que ofrece.

**Senda y el Dragón Comilón está disponible en [App Store](#).**

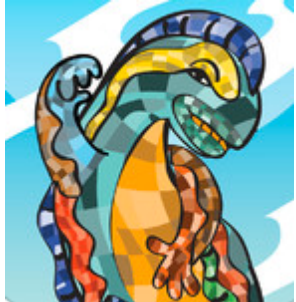
g. Los Cuentos de los Niños



Los Cuentos de los Niños es una App educativa que contiene una selección de películas, álbumes ilustrados y libros de cómic de gran calidad para niños (as) de 0 a 12 años. Con una excelente selección de películas y libros educativos con valores creado por padres y profesores para la familia y la escuela.

Los Cuentos de los Niños están disponible en [App Store](#).

h. Gaudi's secret: aventura interactiva a través de la lectura.



**Gaudi's secret** es una aplicación innovadora pensada para estimular la lectura y la imaginación de los niños (as), con el principal objetivo que la comprensión de texto sea una necesidad exigida por los mismos niños (as).

**Gaudi's secret** es un nuevo concepto de comprensión lectora que integra música, ilustraciones, actividades y juegos a partir de las aventuras de un grupo de 5 niños (as) que tendrán que ir superando diferentes pruebas. ¡La diversión está asegurada!

**Gaudi's secret** está disponible en [App Store](#).

16. <https://capintaelmundo.jimdo.com/portafolio/yo-puedo/> (Colombia)

Es un centro especializado en evaluación e intervención a niños y niñas con déficit de atención, falta de concentración, memoria, fallas en motricidad fina y gruesa, lenguaje, habla, lectura y escritura, hábitos de estudio, comprensión de lectura y pensamiento.

Posee un staff de docentes que están encargados como primera medida de realizar una valoración, para así conocer el diagnóstico y poder dar un plan de trabajo acertado para cada estudiante, estos resultados son entregados a los padres de familia, que a su vez son informados del proceso que se va a llevar a cabo.

17. <http://www.disanedu.com/aplicaciones/competencia-lectora/>

Es una aplicación para mejorar la comprensión lectora, en la página web hay un manual, guía, videos tutoriales. No existe mayor información.

18. <http://www.readingrockets.org/article/reading-intervention-programs-comparative-chart>

Reading Rockets es una iniciativa nacional de alfabetización multimedia que ofrece información y recursos sobre cómo los niños (as) pequeños aprenden a leer, por qué tantas personas luchan y cómo los adultos que cuidan pueden ayudar.

Traemos las mejores estrategias basadas en la investigación a maestros, padres, administradores, bibliotecarios, proveedores de cuidado infantil y cualquier otra persona involucrada en ayudar a un niño (a) pequeño a convertirse en un lector fuerte y seguro de sí mismo. Nuestro objetivo es dar vida a la investigación de la lectura: difundir la enseñanza de la lectura y presentar "lo que funciona" de una manera que padres y educadores puedan entender y usar.

#### **ANEXO 8: Investigación de Aspectos Cognitivos del Usuario de “Pequelectura”.**

**Estudio del Desarrollo físico, cognitivo y social en niños (as) de 3 a 6 años**

**Información obtenida de investigación realizada en internet:**

[https://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/relacion-padres-e-hijos/2013-01-17/el-nino-de-3-a-6-anos-desarrollo-fisico-cognitivo-y-social\\_205001/](https://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/relacion-padres-e-hijos/2013-01-17/el-nino-de-3-a-6-anos-desarrollo-fisico-cognitivo-y-social_205001/)

Para poder relacionarnos con los niños (as), y educarlos, es importante que los conozcamos y entendamos sus necesidades y motivaciones. Hay aspectos individuales, características, gustos y dificultades, propias de cada niño (a) y otras que forman parte del periodo evolutivo en el que se encuentran. En la medida en que los padres conocen estas características, pueden normalizar algunas situaciones propias de la edad o darse cuenta de que otras requieren más atención. Uno de los hitos más importantes de esta etapa es la incorporación del niño (a) al sistema escolar, lo que va a suponer numerosos cambios en la vida del menor.

### **Desarrollo físico y motor**

Durante los años de juego, los niños (as) adelgazan y crecen y la grasa del bebé se convierte en músculo. Se modifican muchas de las características diferenciales del niño (a) pequeño (a), desaparece el vientre prominente, la cara ya no es tan redondeada, las extremidades se alargan y las dimensiones de la cabeza se hacen más proporcionadas con respecto al resto del cuerpo. El centro de gravedad se desplaza desde el esternón hacia el ombligo, lo que permite desarrollar numerosas habilidades motoras que le van a ser de gran utilidad, ya que tienen un papel importante en los juegos, y estos a su vez son los que permiten al pequeño una correcta socialización.

La mayoría de los juegos y actividades que se realizan en este periodo van acompañados de movimiento físico. Las habilidades motoras de los niños (as) aumentan a esta edad considerablemente debido a la combinación de la maduración cerebral, la motivación y la práctica, ya que la mayoría de los juegos y actividades que se realizan en este periodo van acompañados de un importante movimiento físico.

### **Desarrollo cognitivo**

Otro de los cambios internos que va a afectar al desarrollo externo del niño (a) comienza después del primer año de vida. La proliferación de neuronas aumenta el crecimiento del encéfalo, y se produce la **mielinización**. La mielina es un revestimiento que cubre los axones y que acelera la transmisión de impulsos nerviosos entre las neuronas. Si bien los efectos más notables de esta son más visibles durante la primera infancia, la mielinización continúa durante un mayor periodo de tiempo.

La mielinización es un proceso esencial para la comunicación rápida y compleja entre neuronas. De los tres a los seis años la mielinización se produce en las áreas del encéfalo

dedicadas a la memoria y a la reflexión. Debido a este proceso el niño (a) puede actuar, cada vez más, de forma reflexiva y no dejándose llevar siempre por sus impulsos, como sucedía en etapas anteriores.

A un nivel práctico, el desarrollo cognitivo que se produce a esta edad conlleva numerosos cambios. Se denomina pensamiento pre operacional al desarrollo cognitivo que se produce entre los 2 y los 6 años de edad. El pensamiento pre operacional tiene cuatro características fundamentales.

**Centración:** es la tendencia a concentrarse en un aspecto de la situación ignorando el resto. Por ejemplo, el niño (a) contempla a su padre como papá y no es capaz de percibirle en ninguno de sus otros roles: hermano, hijo, etc. El egocentrismo por el que se caracteriza esta etapa hace que los niños (as) de esta edad se concentren en los aspectos de las cosas que tienen relación con ellos (a medida que se acerca al final de esta etapa, esta tendencia se amplía). Es habitual que, sobre todo en los primeros años, observemos que el menor tiene dificultades para ponerse en el lugar del otro. Ya que la capacidad empática se desarrolla de forma progresiva, es un buen momento para iniciar este importante aprendizaje.

**Atención a la apariencia:** en esta etapa las cosas son lo que parecen. Por ejemplo, si hay dos niños (as) de diferente altura, interpretarán que el más alto es el más mayor, excluyendo otros atributos, lo que en ocasiones puede suponer algún conflicto cuando un adulto intenta que entienda conceptos superiores.

**Razonamiento estático:** perciben los cambios como repentinos y globales. Por ejemplo, perciben la diferencia entre las cosas que puede hacer un niño (a) de cuatro años y las que puede hacer uno de cinco, estas cambian desde el mismo día de su cumpleaños. Por lo que puede negarse a hacer cosas que hasta el día anterior hacía sin dificultad, alegando por ejemplo que los niños (as) de cinco años no juegan en los columpios.

**Irreversibilidad:** tienen dificultades para creer que muchas de las cosas que se hicieron se pueden deshacer. Por ejemplo, si la madre pone queso al bocadillo y al niño (a) no le gusta, este va a rechazarlo sin que se le ocurra quitarlo y posiblemente sin quererlo cuando la madre lo quite delante de él. Necesita un bocadillo nuevo o que la madre le quite el queso sin que él lo vea.



Es importante tener en cuenta que si bien existen limitaciones en los niños (as) derivadas del proceso de desarrollo, hay una importante variabilidad individual.

### **Desarrollo social**

El niño (a) de esta edad se esfuerza por ordenar las cosas y progresivamente va consiguiendo mejores resultados. Le gusta ayudar en las tareas domésticas. En cuanto a la autonomía, necesita supervisión del adulto para la mayoría de las tareas como lavarse los dientes o ducharse, pero progresivamente puede ir realizando algunos de los pasos que las componen. Pueden enjabonarse o secarse solos y que el adulto repase los lugares de difícil acceso.

A esta edad el niño (a) ya puede crear compañeros de juego imaginarios que sumará a sus amistades reales. Entre sus juegos favoritos están los de dramatización y roles que lleva a cabo con otros niños (as). También los de práctica sensoriomotora (actividad física) de los que disfruta simplemente por las sensaciones que provocan. A esta edad el niño (a) ya puede imaginar sin actividad, por lo que es capaz de crear compañeros de juego imaginarios que sumará a sus amistades reales. Comprende la necesidad de compartir juguetes y lo pone en práctica con mayor frecuencia a medida que cumple años.

En ocasiones, la búsqueda de protagonismo se lleva a cabo de manera inadecuada, saltándose las normas o no haciendo caso a las indicaciones del adulto. Comienza a conocer la diferencia entre presente y pasado y va tolerando la necesidad de posponer la satisfacción de deseos. Una adecuada regulación emocional y mayor tolerancia a la frustración ayudarán a conseguir este objetivo.

Los niños (as) son muy observadores y muchos de los avances se producen por el modelado de las personas significativas. Los niños (as) copian lo que ven, ya sea esta la intención del adulto o no. Si a este aprendizaje por observación se le añade atención, dedicación y que el adulto lleve a cabo el esfuerzo de ponerse en su lugar, el aprendizaje del niño (a) aumenta cualitativa y cuantitativamente.

Otras formas en que padres y madres pueden guiar activamente su desarrollo son:

**Presentando desafíos:** pueden ayudarle a que se enfrente gradualmente a pequeños retos, para los que ha de esforzarse más intensamente o durante más tiempo, ya que la frustración forma parte de la vida de todos y ayuda a aceptar que no siempre se puede conseguir aquello que se desea.

**Ofreciendo ayuda, sin encargarse de todo:** proporcionar instrucción o guía, siempre en función de las necesidades reales del niño (a). Estimulando la motivación. Adaptando las

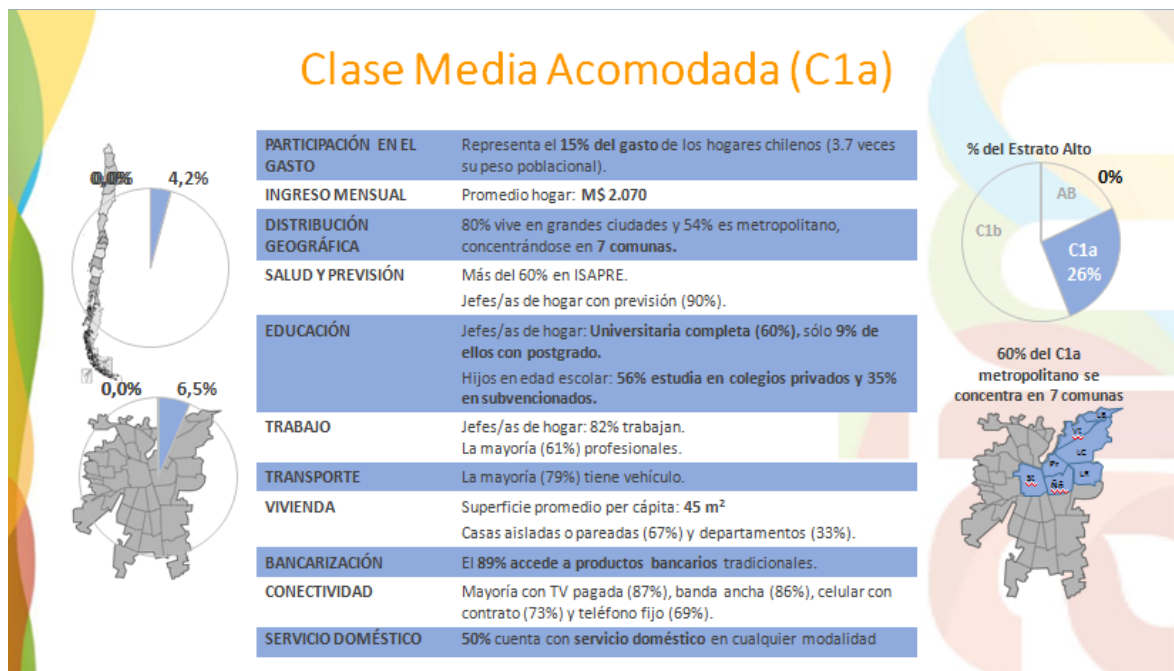
exigencias a las características actuales del niño (a). Es importante plantear metas adecuadas, para que pueda vivenciar el éxito al ir superando los objetivos. Mostrándole las consecuencias que tienen sus actos en los demás. Animándole a interactuar con otros niños (as).

#### **ANEXO 9: Información utilizada para calcular tamaño de mercado.**

| Matrículas según Nivel de Educación 2014   | LAS CONDES | PROVIDENCIA | LA REINA | NUÑO A | SANTIAGO CENTRO | TOTAL   |
|--|------------|-------------|----------|--------|-----------------|---------|
| Educación parvularia   | 4.784      | 2.676       | 2.767    | 3.252  | 5.850           | 19.329  |
| enseñanza básica niños   | 22.424     | 15.418      | 12.739   | 17.600 | 35.510          | 103.691 |
| Estimación matrículas Ed. Parvularia + 1° básico (Ed. Parvularia + Enseñanza Básica Niños / 8) | 7.587      | 4.603       | 4.359    | 5.452  | 10.289          | 32.290  |
| Porcentaje Matrículas Particular Pagado  | 75,5%      | 47,3%       | 53,9%    | 27,9%  | 11,6%           |         |

| Matrículas según Nivel de Educación 2014  | LAS CONDES | PROVIDENCIA | LA REINA | NUÑO A | SANTIAGO CENTRO | TOTAL  |
|---|------------|-------------|----------|--------|-----------------|--------|
| Estimación matrículas Ed. Parvularia + 1° básico en Colegios Particulares Pagados (Ed. Parvularia + Enseñanza Básica Niños / 8) | 5.727      | 2.179       | 2.349    | 1.522  | 1.193           | 12.970 |

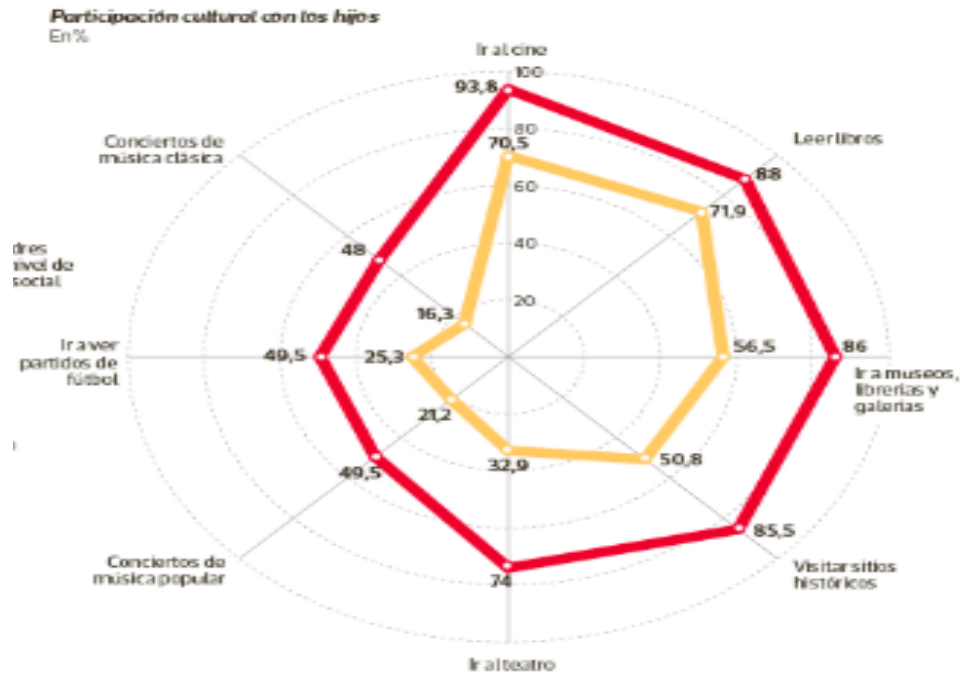
Fuente: Base de Matrículas, MINEDUC, 2014. Estimaciones propias.



Fuente: AIM Chile, 2015

**ABC1**  
400 encuestas realizadas en Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina y Lo Barnechea.

**Otros grupos socioeconómicos (CS)**  
800 personas de la Región Metropolitana que contempla el resto de los niveles socioeconómicos.



Fuente: "Estudio "Viejas y nuevas formas de reproducción social en la clase social alta en Chile" COES (Centro de Estudios y Cohesión Social) y UDP (Universidad Diego portales), 2018

## **ANEXO 10: Elevator Pitch**

### ELEVATOR PITCH

PAPA Y MAMÁ QUEREMOS CONTARTE ALGO:

COMO PAIS PRESENTAMOS GRANDES FALENCIAS EN COMPRESION LECTORA, ESTUDIOS DE LA OCDE DEMUESTRAN QUE SÓLO EL 2% DE LOS CHILENOS ENTIENDE LO QUE LEE.

LA COMPRESIÓN LECTORA ES UNA HABILIDAD TRANSVERSAL A TODA ÁREA DEL CONOCIMIENTO. ESTUDIOS DE NEUROCIENCIA INDICAN QUE SI LOS NIÑOS (AS) DESARROLLAN UN GUSTO POR LA LECTURA, LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE SE FACILITAN.

DESDE EL PUNTO DE VISTA COGNITIVO TU HIJO ESTÁ EN UN PROCESO QUE CAMBIARÁ SU VIDA COMPLETAMENTE: ESTA INGRESANDO AL SISTEMA ESCOLAR.

PORQUE SABEMOS QUE NO TODOS LOS PADRES TENEMOS EL TIEMPO Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE ESTE TIPO DE HABILIDADES FUNDAMENTALES, ES QUE HEMOS CREADO UN SERVICIO ESPECIALIZADO 100% EN HABILIDADES LECTORAS Y COMPENSIVAS.

SOMOS PEQUELECTURA ENTREGAMOS UN SERVICIO DE APOYO A LA EDUCACIÓN FORMAL DE NIÑOS (AS) ENTRE 3 Y 6 AÑOS. NUESTRO SERVICIO CONSISTE EN DARLE HERRAMIENTAS A TU HIJO PARA APOYAR EL DESARROLLO DE LA LECTURA Y SU COMPRESIÓN, MEDIANTE JUEGOS Y ACTIVIDADES ENTRETENIDAS, QUE POTENCIARÁN SU IMAGINACIÓN Y RAZONAMIENTO.

CON CLASES A DOMICILIO IMPARTIDAS POR EL “PEQUETUTOR” UN PROFESIONAL ESPECIALISTA DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, QUE AL MENOS UNA VEZ POR SEMANA LE IMPARTIRÁ CLASES A TU HIJO, EN LAS QUE EL NIÑO (A) COMENZARÁ A EXPLORAR EL MUNDO DE LAS LETRAS Y VOCALES, LOS LIBROS Y LAS HISTORIAS ENTRETENIDAS. EL MATERIAL DE APOYO INCLUYE EL USO DEL “PEQUELIBRO” CON MATERIAL INTERACTIVO Y LA “PEQUE APP” CON LA QUE EN FAMILIA PODRÁN PRACTICAR EJERCICIOS.

QUÉ ESPERAS PARA POTENCIAR LAS HABILIDADES LECTORA DE TU HIJO (A)!!!

**ANEXO 11: Cálculo de Ingresos para el primer año (Ingresos a partir del 5° mes)**

| INGRESOS                | MES 5                | MES 6                | MES 7               | MES 8                | MES 9               | MES 10               | MES 11               | MES 12              | TOTAL                |
|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| INGRESOS POR VENTA      | \$ 12.800.000        | \$ 12.800.000        | \$ 6.400.000        | \$ 12.800.000        | \$ 9.600.000        | \$ 12.800.000        | \$ 12.800.000        | \$ 9.600.000        | \$ 89.600.000        |
| INGRESOS POR APP        | \$ 350.000           | \$ 350.000           | \$ 350.000          | \$ 350.000           | \$ 350.000          | \$ 350.000           | \$ 350.000           | \$ 350.000          | \$ 2.800.000         |
| INGRESOS POR PUBLICIDAD |                      |                      |                     |                      |                     |                      |                      |                     |                      |
| <b>INGRESOS TOTALES</b> | <b>\$ 13.150.000</b> | <b>\$ 13.150.000</b> | <b>\$ 6.750.000</b> | <b>\$ 13.150.000</b> | <b>\$ 9.950.000</b> | <b>\$ 13.150.000</b> | <b>\$ 13.150.000</b> | <b>\$ 9.950.000</b> | <b>\$ 92.400.000</b> |



|  |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|--|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Pequemaletín (valor cada uno \$40.000)         | 0              | 0              | 0                | 0                | 400.000          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 400.000           |
| Ropa institucional                             |                |                |                  |                  | 120.000          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 120.000           |
| Decoración Oficina                             |                |                |                  | 500.000          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 500.000           |
| Artículos de Oficina                           |                |                | 60.000           |                  |                  |                  | 60.000           |                  |                  | 60.000           |                  |                  | 180.000           |
| Computadores (valor cada uno m\$300.-)         |                |                |                  | 1.500.000        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1.500.000         |
| Muebles  |                |                | 1.200.000        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1.200.000         |
| Asesor externo                                 |                | 350.000        | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 3.850.000         |
| Retención Honorarios 10%                       | 25.000         | 43.500         | 35.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 553.500           |
| Impuesto a la renta                            |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                 |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b> | <b>575.000</b> | <b>810.772</b> | <b>2.019.272</b> | <b>5.146.274</b> | <b>5.159.273</b> | <b>4.639.274</b> | <b>4.187.273</b> | <b>4.639.273</b> | <b>4.667.273</b> | <b>4.699.273</b> | <b>4.639.273</b> | <b>4.667.273</b> | <b>45.849.500</b> |



**ANEXO 13: Cálculo de Capital de Trabajo (Método Déficit Acumulado Máximo)**

|                 | MES 1       | MES 2         | MES 3         | MES 4          | MES 5          | MES 6         | MES 7         | MES 8         | MES 9         | MES 10        | MES 11       | MES 12       |
|-----------------|-------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Saldo Inicial   | \$ -        | -\$ 575.000   | -\$ 1.385.772 | -\$ 5.905.044  | -\$ 11.051.318 | -\$ 8.220.591 | -\$ 4.869.864 | -\$ 7.387.137 | -\$ 4.036.410 | -\$ 3.833.682 | -\$ 542.955  | \$ 2.807.773 |
| Ingresos        | \$ -        | \$ -          | \$ -          | \$ -           | \$ 13.150.000  | 13.150.000    | \$ 6.750.000  | 13.150.000    | \$ 9.950.000  | 13.150.000    | 13.150.000   | 9.950.000    |
| Egresos         | \$ 575.000  | \$ 810.772    | \$ 4.519.272  | \$ 5.146.274   | \$ 10.319.273  | \$ 9.799.274  | \$ 9.267.273  | \$ 9.799.273  | \$ 9.747.273  | \$ 9.859.273  | \$ 9.799.273 | \$ 9.763.273 |
| Saldo Acumulado | -\$ 575.000 | -\$ 1.385.772 | -\$ 5.905.044 | -\$ 11.051.318 | -\$ 8.220.591  | -\$ 4.869.864 | -\$ 7.387.137 | -\$ 4.036.410 | -\$ 3.833.682 | -\$ 542.955   | 2.807.773    | 2.994.500    |

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| Déficit Acumulado Máximo | -\$ 47.807.772 |
|--------------------------|----------------|

### ANEXO 14: Cálculo del punto de equilibrio

|   | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        |                 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Costos Fijos al 5 mes                   | \$ 9.749.273  | \$ 9.749.274  | \$ 9.649.273  | \$ 9.749.273  | \$ 9.759.273  | \$ 9.749.273  | \$ 9.749.273  | \$ 9.779.273  |                 |
| Precio Venta Unitario                   | \$ 20.000     | \$ 20.000     | \$ 20.000     | \$ 20.000     | \$ 20.000     | \$ 20.000     | \$ 20.000     | \$ 20.000     |                 |
| Costo Variable Unitario                 | \$ 2.000      | \$ 2.000      | \$ 2.000      | \$ 2.000      | \$ 2.000      | \$ 2.000      | \$ 2.000      | \$ 2.000      |                 |
| Costo Variable Total                    | \$ 1.083.253  |               |               |               |               |               |               |               |                 |
|   |               |               |               |               |               |               |               |               |                 |
|   |               |               |               |               |               |               |               |               |                 |
|   | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        | Valores Máximos |
| Punto de Equilibrio Q (número sesiones) | 542           | 542           | 536           | 542           | 542           | 542           | 542           | 543           | 543             |
| Punto de Equilibrio                     | \$ 10.832.525 | \$ 10.832.526 | \$ 10.721.414 | \$ 10.832.525 | \$ 10.843.636 | \$ 10.832.525 | \$ 10.832.525 | \$ 10.865.858 | \$ 10.865.858   |

## ANEXO 15: Tamaño de Mercado Total

| <b>Comuna</b>        | <b>Alumnos</b> |
|----------------------|----------------|
| Las Condes           | 5.727          |
| Providencia          | 2.179          |
| La Reina             | 2.349          |
| Ñuñoa                | 1.522          |
| Santiago Centro      | 1.193          |
| <b>TOTAL Alumnos</b> | <b>12.970</b>  |

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| Ingreso promedio mensual | \$98.600 |
|--------------------------|----------|

|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>TAMAÑO DE MERCADO ESTIMADO MENSUAL</b> | <b>\$1.278.842.000</b> |
|---|------------------------|

**ANEXO 16: Tamaño de Mercado Meta (Pequelectura)**

| <b>Comuna</b>        | <b>Alumnos</b> |
|----------------------|----------------|
| Las Condes           | 5.727          |
| Providencia          | 2.179          |
| La Reina             | 2.349          |
| Ñuñoa                | 1.522          |
| Santiago Centro      | 1.193          |
| <b>TOTAL Alumnos</b> | <b>12.970</b>  |

|  |              |
|--|--------------|
| Porcentaje de profesionales C1a                      | 60%          |
| Porcentaje Interesados según encuesta                | 93%          |
| Porcentaje participación cultural hijos ABC1 Lectura | 88%          |
| Total Mercado Estimado "Pequelectura"                | <b>6.369</b> |

|  |                       |
|--|-----------------------|
| <b>TAMAÑO DE MERCADO META ESTIMADO</b>         | <b>\$ 627.983.400</b> |
| Ingreso promedio mensual estimado por niño (a) | \$98.600              |

Mayor detalle ver anexo 5. Fuente Elaboración Propia.

