



## **Salidas y Experiencias Pedagógicas.**

### **Plan de Negocios para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas (MBA)**

**Profesor:** Arturo Toutin D.

**Alumno:** Héctor Díaz S.

2019

## Tabla de contenidos

|   |    |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo .....   | 6  |
| 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....   | 7  |
| 1.1 Necesidades .....   | 7  |
| 1.2 Espacio de Mercado.....   | 8  |
| 1.3 Tamaño de Mercado.....  | 8  |
| 1.4 Tendencias .....  | 8  |
| 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....                    | 10 |
| 2.1 Industria de los operadores de Turismo .....                            | 10 |
| 2.1.1 Turismo Educativo y las salidas pedagógicas.....                      | 10 |
| 2.1.2 Tendencias del Turismo Educativo .....                                | 12 |
| 2.1.3 Proceso de Compra.....  | 13 |
| 2.2 Análisis del Macro Entorno .....  | 14 |
| 2.3 Análisis de la Industria (Porter).....                                  | 16 |
| 2.4 Competidores.....   | 17 |
| 2.4.1 Empresas de Salidas Pedagógicas.....                                  | 17 |
| 2.5 Sustitutos .....  | 19 |
| 2.5.1 Colegios.....   | 19 |
| 2.6 Clientes.....   | 19 |
| 2.7 Tamaño del mercado .....  | 20 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR .....                     | 21 |
| 3.1 Descripción de la empresa.....  | 21 |
| 3.2 Modelo de negocios.....   | 22 |
| 3.2.1 Modelo Canvas de “Experiencias Educativas” .....                      | 23 |
| 3.3 Competencia Central .....   | 24 |
| 3.4 Evaluación de Competencia Central como Ventaja Competitiva .....        | 25 |
| 3.5 Estrategia Competitiva.....   | 26 |
| 3.6 Beneficios del Servicio .....   | 27 |
| 3.7 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor..... | 28 |
| 3.8 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....                           | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 3.9 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad.....   | 29 |
| 4. PLAN DE MARKETING.....   | 31 |
| 4.1 Objetivos de marketing.....                                       | 31 |
| 4.2 Estrategia de Segmentación .....                                  | 32 |
| 4.2.1 Mapa de Posicionamiento .....                                   | 32 |
| 4.2.2 Macro segmentación de Clientes .....                            | 32 |
| 4.2.3 Micro segmentación de Mercado.....                              | 33 |
| 4.2.4 Micro segmentación de Clientes .....                            | 34 |
| 4.3 Estrategia de servicio .....                                      | 34 |
| 4.3.1 Aplicación Tecnológica Aprende Visitando.....                   | 36 |
| 4.4 Estrategia de Precio .....  | 38 |
| 4.5 Estrategia de Distribución.....                                   | 38 |
| 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas .....                         | 39 |
| 4.6.1 Marca .....   | 39 |
| 4.6.2 Atributos del servicio .....                                    | 39 |
| 4.6.3 Promoción.....  | 40 |
| 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... | 40 |
| 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....                       | 42 |
| 4.8.1 Presupuesto de Lanzamiento. ....                                | 42 |
| 4.8.2 Presupuesto en Régimen.....                                     | 42 |
| 5. Plan de operaciones.....   | 43 |
| 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....            | 43 |
| 5.2. Flujo de operaciones.....  | 44 |
| 5.3. Plan de desarrollo e implementación .....                        | 46 |
| 5.4. Dotación.....  | 48 |
| 6. Equipo del proyecto.....   | 49 |
| 6.1. Equipo gestor .....  | 49 |
| 6.2. Estructura organizacional .....                                  | 49 |
| 6.3. Incentivos y compensaciones .....                                | 50 |
| 7. Plan Financiero.....   | 52 |

|  |    |
|--|----|
| 7.1. Supuestos utilizados en las estimaciones del Análisis financiero .....  | 52 |
| 7.2. Estimación de Ingresos .....  | 53 |
| 7.3. Plan de Inversiones y financiamiento .....                              | 54 |
| 7.4. Capital de trabajo.....   | 54 |
| 7.5. Proyecciones del Estado de Resultado .....                              | 55 |
| 7.6. Proyecciones del flujo de caja.....                                     | 55 |
| 7.7. Cálculo de la tasa de descuento .....                                   | 57 |
| 7.8. Evaluación financiera del proyecto.....                                 | 57 |
| 7.9. Valor Residual .....  | 59 |
| 7.10. Balance proyectado .....   | 59 |
| 8. Riesgos Críticos .....  | 60 |
| 9. Propuesta Inversionista .....   | 61 |
| 10. Conclusiones .....   | 62 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....   | 63 |
| 12. Anexos.....  | 64 |
| Anexo N°1: Estudio de Mercado - Encuestas a Colegios .....                   | 64 |
| Anexo N°2: Resultado de Encuestas a Colegios.....                            | 66 |
| Anexo N°3: Encuesta a Apoderados .....                                       | 71 |
| Anexo N°4: Resultado de Encuesta a Apoderados .....                          | 72 |
| Anexo N°5: Encuestas a Alumnos .....   | 75 |
| Anexo N°6: Resultado de Encuesta a Alumnos.....                              | 75 |
| Anexo N°7: Regulaciones sobre salidas pedagógicas y giras de estudio. ....   | 77 |
| Anexo N°8: Cantidad de Matriculas en Colegios por Región.....                | 79 |
| Anexo N°9: Cantidad de Colegios por Región y pago mensual por alumno. ....   | 80 |
| Anexo N°10: Comparativo de competidores del servicio salidas educativas..... | 81 |
| Anexo N°11: Juegos a incluir en Aplicación de Salidas Pedagógicas. ....      | 82 |
| Anexo N°12: Comparativo de precios en la Industria.....                      | 85 |
| Anexo N°13: Comparativo de Nivel de Servicios en la Industria. ....          | 85 |
| Anexo N°14: Estimación de la Demanda .....                                   | 86 |
| Anexo N°15: Presupuesto de Marketing .....                                   | 86 |

|  |     |
|--|-----|
| Anexo N°16: Características de los Ciclos Educativos.....            | 87  |
| Anexo N°17: Lugares a realizar las Salidas Educativas.....           | 88  |
| Anexo N°18: Flujos de Procesos del Negocio .....                     | 89  |
| Anexo N°19: Descripción del Plan de Desarrollo e Implementación..... | 94  |
| Anexo N°20: Detalle Estructura Organizacional .....                  | 96  |
| Anexo N°21: Precios de Salidas Educativas .....                      | 98  |
| Anexo N°22: Detalle de las Inversiones del Proyecto .....            | 99  |
| Anexo N°23: Costos del Proyecto .....                                | 100 |

### RESUMEN EJECUTIVO

“Aprende Visitando” es una empresa que tiene por objetivo ofrecer salidas pedagógicas, basadas en la experiencia de las tres “E” de su servicio: Explorar, Enseñar y Entretener a los alumnos de los colegios de la Región Metropolitana.

Las salidas pedagógicas, según el Ministerio de Educación, favorecen el desarrollo integral de los niños, ya que los conecta con un mundo real, concreto, en el cual pueden aumentar o complementar los conocimientos logrados en el aula. Por otra parte, las tecnologías de la información y el idioma inglés son herramientas esenciales para el aprendizaje escolar, y su uso a temprana edad facilita el aprendizaje en los niños y se logra un mejor desarrollo de estas competencias en la vida profesional.

Aprende Visitando ofrece un servicio distinto e innovador a los actuales, con el uso de una aplicación tecnológica que logrará una experiencia de aprendizaje más entretenida para alumnos y profesores. Además dispondrá de salidas 100% en inglés, de manera de entrenar este idioma en un contexto pedagógico.

El equipo gestor de Aprende Visitando estará compuesto por profesionales de la educación, como profesores de enseñanza básica y media, profesores de inglés y profesores de educación física, entre otros. Estos profesionales serán parte del equipo que desarrollará los contenidos de Aprende Visitando.

En el ámbito financiero, los resultados muestran que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de \$60.595.177, una tasa interna de retorno del 36,56% y un periodo estimado de recuperación del capital de 3,36 años.

Formar parte de un proyecto educativo único constituye una gran ventaja, obteniendo importantes beneficios con opciones de expansión futura según la performance de la empresa. Otra ventaja del proyecto la constituye el hecho de contar con una estructura de costos flexibles ante un escenario desfavorable, donde se deba recurrir a liquidar la empresa no se deberá incurrir en deudas financieras.

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1.1 Necesidades

Actualmente en la Región Metropolitana existen 3.047 colegios<sup>1</sup>, donde prácticamente todos realizan salidas pedagógicas<sup>2</sup>, siendo estas actividades una parte importante de la experiencia educativa de niños y jóvenes en etapa escolar. Estas actividades están reguladas por el Ministerio de Educación<sup>3</sup>.

Por otra parte, aprender tecnologías de la información e inglés a temprana edad facilita el aprendizaje en estas materias en los escolares y se logra un mejor desarrollo de estas competencias en la vida profesional. Según la UNICEF<sup>4</sup>, el uso responsable de tecnologías de la información, mediante la supervisión de un adulto, genera grandes oportunidades de acelerar y ampliar la capacidad de aprendizaje en los niños. Las tecnologías son parte de la vida de las personas, y los niños y jóvenes conviven a diario con ellas, siendo una generación nativa digitalmente. El desafío para la educación, y para la sociedad, es aprovechar la oportunidad de usar la tecnología como una potente herramienta para lograr una mejor educación.

En este escenario Aprende Visitando ve la oportunidad de realizar salidas educativas en donde se practique el idioma inglés y se utilice la tecnología de la información en base a juegos educativos.

A través de un estudio de mercado realizado a colegios de la Región Metropolitana, un 89% indicó que le interesa este servicio, y un 75% estaría dispuesto a pagar por el servicio, a un precio similar al cual se evaluó el proyecto.

El negocio es factible de realizar debido a varios factores, entre los más importantes es que se pueden lograr acuerdos con lugares a visitar con precios preferenciales para estudiantes; se puede tener profesionales del ámbito de educación que realicen las visitas

<sup>1</sup> Según “Estadísticas de la Educación 2016”, Ministerio de Educación, Publicado en Agosto 2017.

<sup>2</sup> Según el Ministerio de Educación, las salidas educativas o salidas pedagógicas son un conjunto de actividades educativas extra-escolares que realizan grupos de estudiantes y docentes de un establecimiento educacional, con el objetivo de adquirir experiencias que contribuyan a la formación.

<https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/aprendizaje-seguro-viajes-de-estudio-y-salidas-pedagogicas/>

<sup>3</sup> Según “Circular que Imparte Instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del estado”, Ministerio de Educación de Chile, Publicado en junio 2018.

<sup>4</sup> Según estudio de UNICEF “Niños en un mundo digital”, publicado en 2017.

guiadas en inglés; además el proyecto se realizaría con un partner tecnológico para desarrollar una plataforma tipo App con juegos educativos, mediante un costo preferencial y el respectivo soporte técnico.

La idea también es viable debido a la baja estructura de costos del proyecto, debido a que no tendrán activos de alto valor, ya que por ejemplo los buses serán arrendados por salidas, evitando inversión en compra de estos, costos de mantención, contratación de choferes, etc. Tampoco se tendrán programadores para los juegos educativos, este servicio se proveerá a través de un partner tecnológico, como se comentó anteriormente.

Por lo tanto, a través de Aprende Visitando se encuentra la oportunidad de desarrollar un negocio atractivo e innovador, que promueve una mejor experiencia educativa para niños y jóvenes.

## 1.2 Espacio de Mercado

Actualmente no existe una gran oferta de empresas que realicen estas salidas, y la mayoría ofrece el mismo servicio. (Ver Anexo 10: Comparativo de competidores del servicio salidas educativas). Sin embargo hoy no existe una empresa que además de realizar las salidas pedagógicas, entregue el servicio de una aplicación de aprendizaje en base a juegos y que pueda realizar las salidas 100% en inglés.

## 1.3 Tamaño de Mercado

En la Región Metropolitana existen 3.047 colegios. Considerando que cada colegio realiza en promedio 20 salidas pedagógicas al año, entonces se realizarían 60.940 salidas al año en esta región. Si cada salida es con 35 alumnos en promedio y por alumno se paga un precio \$10.000 por salida en promedio, entonces el tamaño de mercado potencial sería de \$21.329.000.000 al año.

## 1.4 Tendencias

Dentro de los factores que pueden influir positivamente en el negocio están:

**Potenciar la experiencia:** Existe una tendencia cada vez mayor de que la educación debe ser en base a la experiencia y no sólo a la teoría. Las salidas pedagógicas van en línea con esa tendencia, al llevar lo que se revisa en las aulas con los alumnos a lugares concretos de la ciudad o país donde viven.

**Incorporar tecnología:** La tecnología es y será una herramienta de apoyo fundamental para la educación. El uso de internet masificado y la mayor accesibilidad a aparatos tecnológicos (como smartphones y tablets), hacen que el día a día este soportado en soluciones tecnológicas que nos hacen la vida más simple y fácil.

**Escasez de tiempo:** El preparar, gestionar y realizar una salida requiere de tiempo y dedicación, que muchas veces los colegios no tienen, ya que sus profesores deben dedicarse a múltiples labores del día a día. Por otra parte los apoderados tienen cada vez menos tiempo para participar en el apoyo y gestión de estas actividades.

## **2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES**

### **2.1 Industria de los operadores de Turismo**

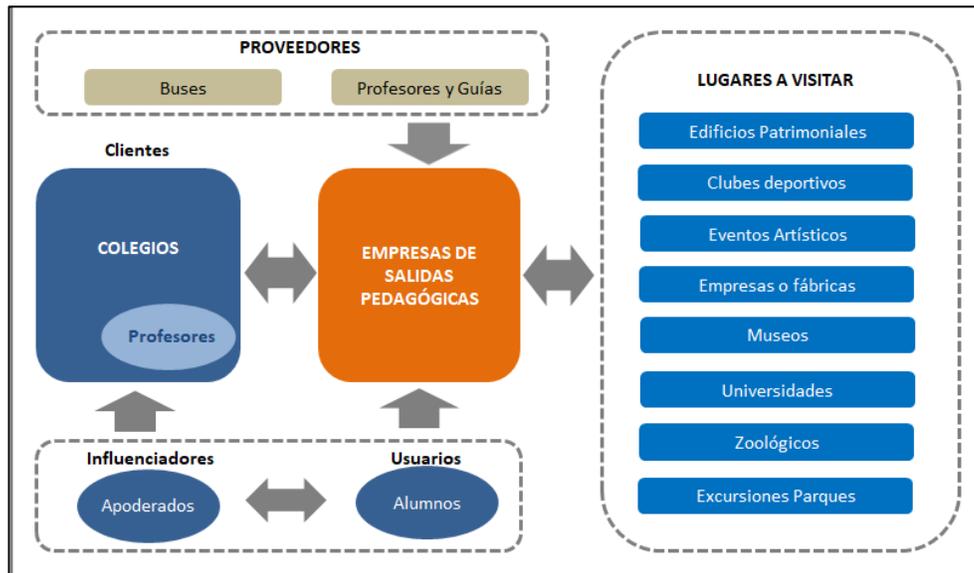
Según cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT) los desplazamientos internacionales de turistas han pasado de 25 millones a principios de los 50's a 1.300 millones en la actualidad, produciendo un incremento en los ingresos de 2.000 millones de dólares a 1.260 billones a nivel global. Del mismo modo, la OMT calcula que el sector económico representa el 10 % del Producto Interior Bruto mundial, empleando al 10 % de los trabajadores. Se espera que la tendencia continúe al alza, con un crecimiento sostenido del 3% anual hasta 2030.

Sin embargo, el dato que más llama la atención, es que la industria mantuvo su crecimiento de manera casi ininterrumpida, a pesar de las crisis económicas mundiales, las catástrofes naturales que azotaron centros turísticos y las pandemias en algunos lugares del globo.

En Chile por su parte, la industria turística aporta un 11,2% del PIB nacional, superando a los servicios empresariales (11,1%), manufactura (10,4%) y minería (8,2%); según cifras entregadas por Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). De los tipos de turismo que se realizan en Chile están los siguientes: Astronómico, Aventura, Cultural, Enológico, Gastronómico, Invernal, Urbano y Educativo. Sobre el este último tipo de turismo es donde se desarrolla el presente plan de negocios.

#### **2.1.1 Turismo Educativo y las salidas pedagógicas**

El turismo educativo se podría describir como las actividades turísticas que tienen como objetivo desarrollar un tipo aprendizaje a través de viajes a lugares con algún valor educativo. Entre estos están los viajes o giras de estudios, que son por varios días, y las salidas pedagógicas, que son por lo general por un día. El estudio del presente plan se enfocará en este último microsegmento de las salidas pedagógicas. A continuación se muestra un diagrama de contexto con el modelo de negocio de las salidas pedagógicas.



**Gráfico N°1: Modelo de Negocios de Salidas Pedagógicas**

Fuente: Elaboración Propia

En el modelo de negocio de las salidas pedagógicas, los clientes son los colegios, quienes a través de sus profesores, cubren sus necesidades de conocer lugares de interés pedagógico para sus alumnos (edificios patrimoniales, museos, zoológicos, entre otros) a través de empresas de salidas pedagógicas.

Los apoderados actúan como influenciadores de este servicio, tanto hacia los colegios como hacia los alumnos. Los alumnos son los usuarios de esta industria. Los principales proveedores de este servicio son las empresas de buses y los profesores o guías de las salidas educativas. Los lugares a visitar también son considerados proveedores, pero tienen una importancia mayor en esta industria en comparación con los otros proveedores.

Las actuales empresas que ofrecen el servicio de salidas pedagógicas venden paquetes estandarizados, con poca diferenciación entre sí. Hay aproximadamente ocho empresas que realizan este servicio. Entre las más reconocidas están Educando a Chile, Visitas Educativas, Salidas Educativas, Tour Educativo, entre otras; y no se logra identificar un líder en la industria.

El servicio por lo general tiende a contratarse por evento (por salida), y este consta de un guía a cargo del grupo, visita guiada al lugar a conocer, transporte a través de un autobús que realiza el traslado ida y vuelta desde el colegio al destino a visitar. El precio es similar

entre competidores, variando según el número de alumnos, distancia del destino y si el lugar tiene costos de ticket para ingresar.

Por otra parte, existen instituciones, como Fundación Futuro o Fundación Chile, que realizan salidas pedagógicas para colegios de menos recursos, sin costo para ellos. Sin embargo este servicio no estaría enfocado hacia el mercado objetivo de este estudio. La mayoría de las corporaciones municipales de la Región Metropolitana organizan las salidas pedagógicas de sus alumnos de acuerdo a sus recursos. Comunas como Providencia o Santiago poseen buses propios y acceden gratis a instituciones de sus comunas. Las comunas con menos recursos realizan pocas salidas, intentando aprovechar programas de fundaciones sin fines de lucro y fondos que entrega el gobierno.

### 2.1.2 Tendencias del Turismo Educativo

Las tendencias en esta industria se basan en los siguientes conceptos:

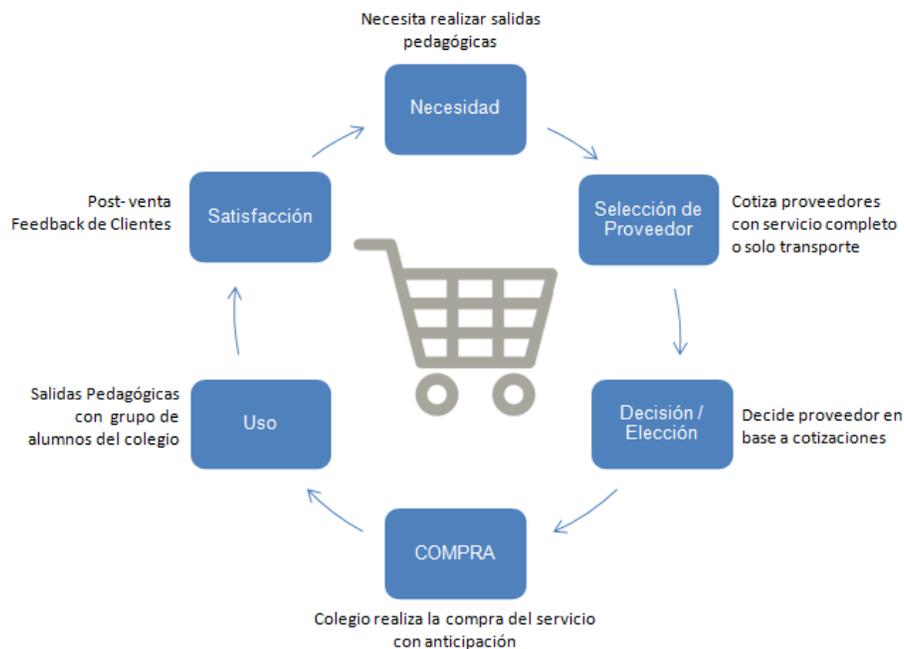
- **Potenciar la experiencia:** Existe una tendencia en que la educación debe ser en base a la experiencia y no sólo teoría. Las salidas pedagógicas van en esta línea, al llevar a lugares concretos a los alumnos lo que se revisa en las aulas.
- **Incorporar tecnología:** Actualmente la tecnología es una herramienta de apoyo importante para la educación. El uso de internet cada vez más masificado y la mayor accesibilidad a aparatos tecnológicos (ej. smartphones), hacen que el día a día este soportado en soluciones tecnológicas que hacen la vida más fácil.
- **Servicio confiable y seguro:** Salir con los niños de los colegios es una gran responsabilidad en términos de seguridad. Cada vez hay mayor conciencia en la necesidad de cumplir las normativas que resguarden la seguridad de los niños. Estas normativas son impulsadas por el Ministerio de Educación y los propios colegios.
- **Falta de tiempo de las personas:** El preparar, gestionar y realizar una salida requiere de tiempo, que muchas veces los colegios no tienen, ya que sus colaboradores deben dedicarse a labores del día a día. Por otra parte los apoderados tienen cada vez menos tiempo para participar en el apoyo y gestión de estas actividades.

### 2.1.3 Proceso de Compra

El proceso de compra que realizan los Clientes se realiza a través de las siguientes etapas:

- **Necesidad:** Colegio a través de profesores de curso o asignatura tienen la necesidad de realizar una salida pedagógica.
- **Selección del Proveedor:** Selecciona quien realiza todo el servicio (empresas de salidas pedagógicas) o selecciona sólo proveedor de transporte. Cotiza y decide en base a precios, servicios incluidos, disponibilidad de fechas y destinos ofrecidos.
- **Decisión / Elección:** En base al análisis de diferentes opciones decide un proveedor.
- **Compra:** Realiza la compra, fijando las condiciones del servicio. Por lo general el servicio se contrata con al menos 3 semanas de anticipación.
- **Uso:** Se realiza la salida pedagógica al destino seleccionado.
- **Satisfacción:** La post venta consiste en una encuesta o feedback de parte del colegio, muchas veces informal, respecto al servicio que se ofreció.

Una vez cumplido un ciclo de compra, este vuelve a iniciarse con una nueva necesidad.



**Grafico N°2: Proceso de Compra de las Salidas Pedagógicas**

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2 Análisis del Macro Entorno

A continuación se presenta el análisis PESTEL de la industria.

|                    | Riesgos  | Exigencias   | Oportunidades   |
|--------------------|--|--|---|
| <b>Político</b>    | Proyectos emblemáticos del gobierno (reforma tributaria, laboral y previsional) cuyos impactos sobre las pequeñas y medianas empresas son desconocidos.  |  | Existe una estabilidad política en el país.<br><br>Políticas de estado que promuevan proyectos innovadores en educación.  |
| <b>Económico</b>   | Proyectos de inversión postergados a la espera de que se apruebe la reforma tributaria.<br><br>Condiciones internacionales menos favorables, con menos crecimiento mundial.<br>China con una fuerte desaceleración, y tensión comercial entre EE.UU. y China. <sup>5</sup> | Economía globalizada, se debe estar atento a posibles efectos de la tensión económica de EE.UU. y China en Chile.  | Ciclo económico actual positivo en el ámbito local, lo cual promueve inversión y el consumo.<br><br>Economía estable del país permite que los emprendimientos tengan acceso a financiamiento. |
| <b>Social</b>      | Desconfianza de las personas en las grandes instituciones públicas y privadas, debido a acciones delictuales y de corrupción descubiertas en los últimos años. <sup>6</sup>  | Sociedad cada vez más empoderada en sus demandas y exigente con las instituciones públicas y privadas.   | Socialmente la educación es mirada como una necesidad básica para las personas.<br><br>Actividades educativas son valoradas socialmente.  |
| <b>Tecnológico</b> | El uso de RRSS puede afectar la reputación de una marca o empresa.   | La tecnología está en todas las actividades cotidianas, y esta tiene una velocidad de cambio a la cual los negocios deben adaptarse.   | Las personas cada vez son más demandantes de tecnologías que les ayuden en su día a día.<br><br>Incorporar tecnología como una herramienta de apoyo para labores educativas.                  |
| <b>Ecológico</b>   | Nuevas normativas ambientales pueden afectar el desarrollo del negocio.  | Cumplir con las normativas ambientales, en especial en los vehículos de transporte.  | Preferencias de las personas por empresas amigables ambientalmente.   |
| <b>Legal</b>       | Cambios en las normativas de las salidas pedagógicas.<br><br>Cambios en las normativas de las salidas pedagógicas.   | Se deben cumplir las exigencias que imparte en Ministerio de Educación respecto a las Salidas Educativas.<br><br>Cumplir exigencias legales que imparte el Ministerio de transporte respecto al transporte de pasajeros. | Operar con estándares que estén sobre las exigencias legales.   |

<sup>5</sup> Fuente: Informe Política Monetaria del Banco Central de Chile, Marzo 2019, <https://www.bcentral.cl/informe-de-politica-monetaria-ipom->

<sup>6</sup> Fuente: Estudio de Percepción Confianza en las Instituciones Nivel Nacional, junio 2017, Centro de Derecho Público y sociedad de la Universidad San Sebastián. [https://ecolyma.cl/blog09/wp-content/uploads/2017/06/Confianza-en-las-Instituciones-Nacional\\_VF.pdf](https://ecolyma.cl/blog09/wp-content/uploads/2017/06/Confianza-en-las-Instituciones-Nacional_VF.pdf)

Las principales conclusiones al análisis son:

El entorno presenta los siguientes **Riesgos** a mitigar:

- Considerar las proyecciones económicas del mercado, por lo que las estimaciones de crecimiento del negocio deben ser consistentes con el crecimiento esperado de la economía del país.
- Actividades en el negocio que no permitan entregar confianza en el servicio a ofrecer, en especial en lo referido al cuidado de alumnos que son menores de edad.
- Correcta administración de las RRSS (redes sociales) del negocio, ya que inciden en la reputación y percepción de los clientes y usuarios.
- Se deben realizar actividades en el negocio que tengan respeto por el medio ambiente.
- Cambios a normativas legales que puedan afectar al negocio directamente. El tener pocos activos fijos puede ayudar a ser más flexible en este ámbito.

El entorno presenta las siguientes **Exigencias** que deben ser atendidas:

- Escuchar y entender las demandas de la sociedad, en especial las de clientes y usuarios. Para esto se deben habilitar canales de comunicación como RRSS, comunicación presencial y realizar encuestas de satisfacción por el servicio entregado.
- La tecnología debe ser considerada como parte fundamental del servicio a ofrecer a colegios y a alumnos.
- Realizar actividades amigables con el medio ambiente, donde parte del servicio a ofrecer tenga en cuenta este factor.
- Cumplir las exigencias normativas para las salidas educativas, tanto del Ministerio de Educación como del Ministerio de Transporte.

El entorno presenta las siguientes **Oportunidades**:

- La estabilidad política y económica del país presenta un escenario propicio para realizar proyectos de inversión.
- La educación es una prioridad para las personas y realizar un negocio en esta industria será bien valorado socialmente, más aún si va en beneficio de niños y jóvenes.
- La tecnología será un factor importante en esta industria. El uso de tecnología como material de apoyo entregará una mejor experiencia a clientes y usuarios.
- Crear una estrategia ambientalmente sustentable, logrando en lo posible el cumplimiento sobre los estándares legales y normativos.

### 2.3 Análisis de la Industria (Porter)

| Fuerza del sector                                  | Descripción   | Poder en la Industria (Alta / Media / Baja) |
|--|---|---|
| <b>Amenaza de nuevos entrantes</b>                 | Se requiere poco capital para ingresar a la industria, debido a que se requieren pocos activos fijos.<br>No existen barreras legales para ingresar.<br>No existen grandes marcas que lideren la oferta.   | Alta  |
| <b>Amenaza de productos y servicios sustitutos</b> | Existe el servicio similar que dan los mismos colegios a sus alumnos, con menores costos pero con un servicio menos atractivo que el de una empresa de salida educativa.  | Alta  |
| <b>Poder Negociación de Compradores</b>            | Hay varias empresas para una demanda que es acotada.<br>Alta sensibilidad a cambiar de proveedores por precio.<br>Bajos costos de cambio de proveedor.  | Alta  |
| <b>Poder de Negociación de Proveedores</b>         | Las empresas proveedoras ofrecen servicios similares, en especial los buses que son la mayor parte de los costos del servicio.<br>Los proveedores de esta industria pueden tener otras fuentes de ingresos desde otras industrias.<br>No se requieren altos costos para cambiar de proveedor. | Bajo  |
| <b>Rivalidad entre competidores existentes.</b>    | Competidores varios, y son similares en tamaño y potencia.<br>Barreras de salida son bajas.<br>La industria podría propiciar una competencia de precios debido a que los servicios de los rivales son casi idénticos y existen bajo costo de cambio de proveedor para el comprador.           | Media                                       |
| <b>Empresas Complementarias</b>                    | Existen posibilidades de apoyo e inversiones de empresas complementarias. Empresas que utilizan activos relacionados al negocio que pueden ver una opción de aumentar sus ingresos, como por ejemplo buses de acercamiento a empresas o teatros y cines en las mañanas de días laborales.     | Alta  |

En relación a este análisis de las fuerzas de Porter, se concluye que el atractivo del micro segmento de las salidas pedagógicas en Chile, en la industria del turismo, es Bajo. Es una industria que aún no está muy desarrollada, y que por lo mismo, no tiene grandes barreras ni de entrada ni de salida. Si bien el poder de negociación de los compradores es alto, contrasta con la variedad de proveedores disponibles en la industria. Un factor importante que se menciona en este análisis es la capacidad de desarrollar negocios con empresas complementarias. De este modo se podrían concretar ventajosos acuerdos comerciales con empresas que faciliten a un costo conveniente sus activos cuando estos no están en el uso de su negocio o están en horario de baja demanda, como buses de acercamiento a empresas, salas de cines y teatro, centros deportivos y recreacionales, entre otros.

## 2.4 Competidores

### 2.4.1 Empresas de Salidas Pedagógicas

En el país no existen estadísticas formales sobre el mercado de las salidas pedagógicas, pues es un microsegmento desarrollado hace poco tiempo, y donde la mayoría de las empresas que realizan estos servicios son pequeñas, formadas por profesores. Muchas no están 100% dedicadas en el tema escolar, sino que tienen otras líneas de turismo. Dentro de las más destacadas están: Educando a Chile, Visitas Educativas, Salidas Educativas, Tour Educativo. Estas empresas por lo general ofrecen un guía, un bus y los tickets de entrada a los recintos dentro de un paquete. El precio a cobrar va en relación a la cantidad de alumnos y adultos que realizan la salida. Ofrecen adicionales como una colación para los niños. Algunos colegios solicitan una cuota a los apoderados o el costo es cubierto íntegramente por ellos a través del arancel anual. Las salidas son por el día (4 a 6 horas). Por lo general no hay feedback formal a los papás respecto a las actividades realizadas, salvo en la reunión de apoderados o si participó algún papá en la salida envía fotos por redes sociales a los apoderados. Una vez que realizaron las salidas, algunas empresas publican algunas imágenes en redes sociales.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de los servicios ofrecidos por los principales competidores de la industria y precios para dos tipos de salidas educativas.

| Servicio  | Educando a Chile | Visitas Educativas | Salidas Educativas | Tour Educativo |
|---|------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Asesorar colegios previo a la salida                    | SI               | SI                 | SI                 | SI             |
| Compra de ticket previo (no filas)                      | SI               | SI                 | SI                 | SI             |
| Un guía y un asistente                                  | SI               | SI                 | SI                 | SI             |
| Bus con chofer profesional y baño                       | SI               | SI                 | SI                 | SI             |
| Actividades educativas de los guías                     | SI               | SI                 | SI                 | SI             |
| Actividades lúdicas de los guías                        | SI               | SI                 | SI                 | NO             |
| Evaluación de objetivos al final de salida              | SI               | SI                 | NO                 | NO             |
| Videos y Fotos de la salida                             | SI               | SI                 | NO                 | NO             |
| Precio Excursión a Aguas de Ramón <sup>7</sup>          | \$10.029         | \$10.314           | \$9.100            | \$8.715        |
| Precio Visita al Museo Interactivo Mirador <sup>8</sup> | \$8.800          | \$8.900            | \$7.990            | \$7.650        |

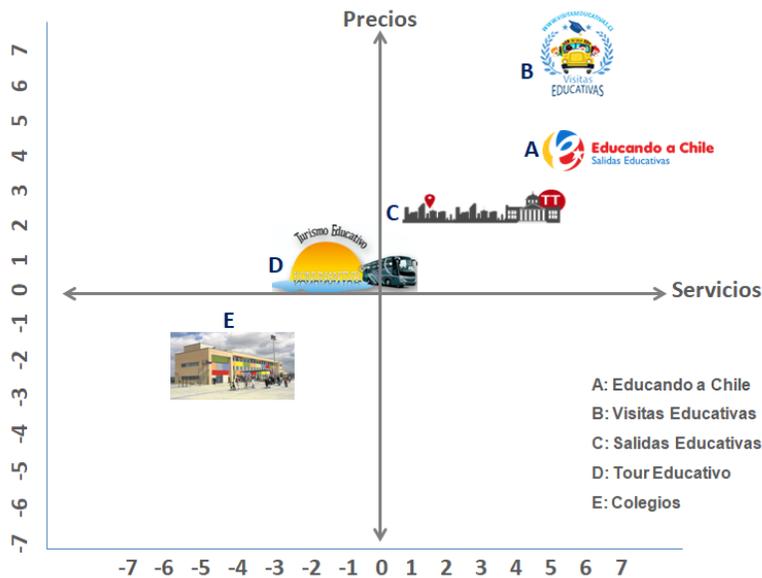
**Tabla 1: Competidores en el Microsegmento de las Salidas Pedagógicas**

Fuente: Elaboración Propia

<sup>7</sup> Precio cotizado en base a salida en bus desde el colegio al parque y regreso al colegio, para 35 alumnos y dos adultos. Incluye ticket de entrada al recinto y un guía.

<sup>8</sup> Precio cotizado en base a salida en bus desde el colegio al museo y regreso al colegio, para 35 alumnos y dos adultos. Incluye ticket de entrada al recinto y un guía.

El siguiente es el mapa de posicionamiento del microsegmento de las salidas pedagógicas.



**Grafico N°3: Mapa de Posicionamiento del Microsegmento de las Salidas Pedagógicas**

Fuente: Elaboración Propia

Este mapa de posicionamiento está basado en la información de la tabla de Competidores en el Microsegmento de las Salidas Pedagógicas mostrado anteriormente y del Comparativo de competidores del servicio de salidas educativas mostrado en el anexo N°10. El eje vertical, llamado “precio” es según el precio por alumno de una salida tipo que cobran las respectivas empresas. Para el caso de los colegios como sustitutos, se considera como precio el costo que incurren al realizar ellos mismos las salidas, el cual es más bajo que al hacerlo una empresa, pero con un servicio más básico.

El eje horizontal, llamado “Servicios”, se refiere a la cantidad de servicios entregados por cada empresa, destacándose las empresas Educando a Chile y Visitas Educativas, las que entregan más servicios que los demás, como una evaluación de objetivos al final de salida y de disponer videos y fotos de las salidas.

## 2.5 Sustitutos

### 2.5.1 Colegios

Los colegios son sustitutos cuando realizan las salidas educativas por sí mismos sin apoyo de una empresa externa, realizando todo el diseño y gestión de la salida, y proveyéndose principalmente del servicio de transporte para el traslado hacia los lugares a visitar, además de la compra de ticket cuando se requiere.

Cuando las salidas son con cursos menores, hasta 10 años aproximadamente, se pide la ayuda de apoderados para controlar el grupo. Según sea el costo de la salida algunos colegios solicitan una cuota a los apoderados o el costo es cubierto por el colegio a través del arancel del alumno. La duración de las salidas es por el día (3 a 6 horas). Por lo general no hay feedback a los papás respecto a la actividad (ni durante ni después) salvo en la reunión de apoderados o si participó algún papá en la salida, este envía fotos por aplicación whatsapp a los apoderados.

Esta es la modalidad más usada hoy en día, y en donde está el mayor desafío para las empresas de salidas pedagógicas, ya que deben convencer a los colegios de las ventajas de sus servicios, como el ahorro de tiempo en gestión y la calidad de experiencia que se obtiene al realizar las salidas educativas con una empresa especializada.

## 2.6 Clientes

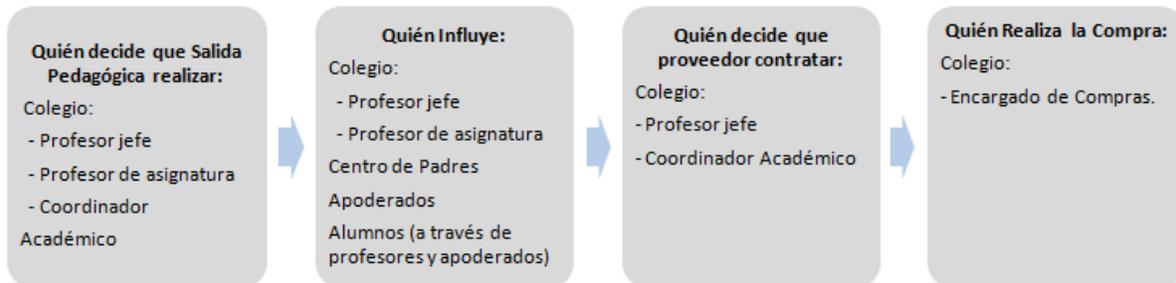
Caracterización de los consumidores:

**Clientes:** Son los colegios particulares y municipales, laicos o de alguna orientación religiosa, de la Región Metropolitana que imparten educación preescolar, básica y media, y que realizan salidas pedagógicas para sus alumnos de manera de complementar diversos contenidos curriculares obligatorios y también para realizar salidas de formación complementaria, como retiros espirituales por ejemplo.

**Usuarios:** Alumnos de los colegios descritos en el punto anterior, de niveles de enseñanza preescolar, enseñanza básica y enseñanza media.

**Influenciadores:** 1) Apoderados de los alumnos de los colegios descritos anteriormente.  
2) Centro de Padres y Apoderados del grupo de colegios definidos como clientes. 3) Instituciones a visitar, ya que tienen contacto directo con colegios y empresas que realizan salidas educativas.

A continuación se muestra la cadena de decisiones donde se visualiza quienes y cuando intervienen en la compra los clientes, usuarios e influenciadores:



**Grafico N°4: Cadena de Decisiones de las Salidas Pedagógicas**

Fuente: Elaboración Propia

## 2.7 Tamaño del mercado

El mercado son todos los colegios de la Región Metropolitana (municipales, subvencionados y particulares) que imparten educación preescolar, básica y media. En esta región se concentran la mayor cantidad de los colegios que son el objetivo del negocio y también en esta región se concentran la mayor cantidad de atractivos a visitar. El total de colegios de la Región Metropolitana como se muestra en la siguiente tabla son 3.047.

| Región        | Municipal | Particular Subvencionados | Particular Pagados | Corporación de Administración Delegada | Mercado Total |
|---------------|-----------|---------------------------|--------------------|--|---------------|
| Metropolitana | 724       | 1.987                     | 303                | 33                                     | 3.047         |

**Tabla 2: Cantidad de colegios de la Región Metropolitana <sup>9</sup>**

Fuente: Elaboración propia.

Según el estudio de mercado realizado a colegios, los colegios realizan al año aproximadamente 20 salidas pedagógicas. Entonces, si cada colegio gasta alrededor de \$10.000 en cada alumno en cada salida educativa, y si cada colegio realiza 20 salidas educativas con 35 alumnos cada año, entonces se tiene un mercado potencial de \$21.329.000.000 al año.

<sup>9</sup> Valores según Ministerio de Educación, publicados en informe “Estadísticas de la Educación 2016”, publicado en agosto del año 2017. Detalles en Anexo 8 “Cantidad de Matriculas en Colegios por Región” y Anexo 9 “Cantidad de Colegios por Región y pago mensual por alumno”.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 Descripción de la empresa

“Aprende Visitando” es una empresa que busca entregar a colegios y alumnos experiencias de aprendizaje inolvidables. Los servicios a ofrecer son salidas educativas a colegios de la Región Metropolitana (R.M.), principalmente particulares, con variados destinos como museos, lugares públicos, parques, etc. Los servicios serán orientados a alumnos de pre kínder hasta cuarto año medio del colegio, con programas diferenciados para cada tipo de edad. La calidad profesional de los guías, con dominio de inglés, y el apoyo de plataformas tecnológicas para clientes y usuarios, serán parte de la propuesta de valor.

- **Visión:** Ser los líderes en salidas guiadas y experiencias educativas en Chile.
- **Misión:** Somos una empresa que colabora con los colegios en entregar experiencias pedagógicas inolvidables a sus alumnos, a través de un servicio de calidad, con profesionales de alto nivel y con tecnología entretenida.

Aprende Visitando ofrecerá una experiencia educativa en tres pilares, llamadas las tres “E”:

- ✓ **Explorar:** Visitar y descubrir lugares de interés para la formación de los estudiantes.
- ✓ **Enseñar:** Realizar actividades con guías profesionales con formación pedagógica y con dominio de Inglés.
- ✓ **Entretener:** Con actividades lúdicas de los guías y con una App de juegos educativos para complementar la experiencia de aprendizaje.
- **Valores**
  - ✓ **Confianza,** los clientes ponen en nuestras manos a sus alumnos, por lo que lograr que ellos confíen en nosotros es nuestro principal objetivo.
  - ✓ **Seguridad,** las actividades que desarrollamos con los niños, así como equipamiento de apoyo, contarán siempre con los máximos estándares de seguridad para la tranquilidad del colegio y los padres o apoderados.
  - ✓ **Calidad,** trabajaremos arduamente para lograr entregar a nuestros clientes un servicio de alta calidad. Nuestro objetivo es lograr la fidelidad de los clientes.

#### Objetivos de la empresa

- ✓ Ser la empresa líder en servicios de salidas pedagógicas para colegios en la R.M. y luego en Chile.

- ✓ Ofrecer las mejores opciones de salidas pedagógicas, de manera de lograr ser los preferidos por colegios, alumnos y apoderados.
- ✓ Posicionar a la empresa dentro de las 3 primeras del Top of Mind de la industria, al fin del primer año de operación. Esto se medirá con encuestas a colegios de la R.M.
- ✓ Posicionar a la empresa como la primera del Top of Mind de la industria en Chile, al final del tercer año de operación. Esto se medirá con encuestas a colegios de la R.M.
- ✓ Desarrollar actividades de mutuo potenciamiento, colaboración y difusión con los lugares a visitar, para que sean partners más que proveedores, ya que ellos son esenciales para lograr la experiencia educativa que ofrecerá la empresa.

### **3.2 Modelo de negocios**

“Aprende Visitando” ofrecerá salidas pedagógicas a museos, lugares públicos, parques, zoológicos, lugares culturales, teatros, etc., para alumnos de colegios particulares de la R.M. de Chile. Las salidas se realizarán con profesionales de la educación y tendrá tres aspectos distintivos:

- Se usará tecnología para una experiencia de aprendizaje más entretenida, esto a través de una plataforma tecnológica tipo App en la cual los alumnos, previo a la salida y durante la salida, podrán conocer más acerca del lugar a visitar y podrán responder mediante juegos preguntas de manera lúdica para potenciar los objetivos pedagógicos de la salida.
- Las salidas podrán ser en idioma inglés o español, según decida cada colegio. Para esto habrán profesionales con dominio de inglés avanzado, de manera que la experiencia sea 100% en ese idioma, lo cual permite a los alumnos un aprendizaje tanto del tema de la salida como de la práctica del idioma inglés.
- Se realizarán salidas y actividades específicas en las salidas según los distintos niveles de aprendizaje en que están los alumnos.

Estos tres aspectos diferenciarán a “Aprende Visitando” de sus competidores. A continuación se muestra el modelo Canvas el Modelo de Negocios de la empresa.

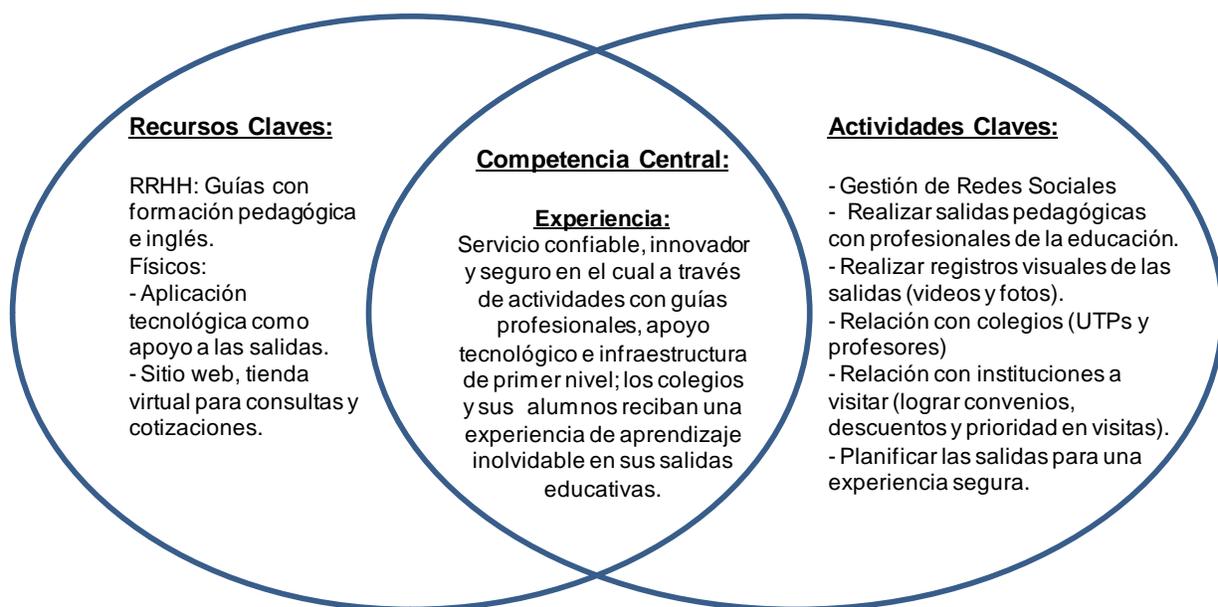
### 3.2.1 Modelo Canvas de “Aprende Visitando”

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <p><b>Socios Claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones públicas y privadas a visitar.</li> <li>- Buses Nuñez, empresa proveedora de buses. (convenio, disponibilidad y asistencia)</li> <li>- Nimok empresa proveedora de aplicación tecnológica (desarrollo y soporte).</li> </ul>    | <p><b>Actividades Claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospectar clientes</li> <li>- Gestión de Redes Sociales</li> <li>- Realizar salidas pedagógicas con profesionales de la educación.</li> <li>- Realizar registros visuales de las salidas (videos y fotos).</li> <li>- Relación con colegios (UTPs y profesores)</li> <li>- Relación con instituciones a visitar (lograr convenios, descuentos y prioridad en visitas).</li> <li>- Planificar las salidas para una experiencia segura.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de Valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar confianza, innovación y seguridad a través de salidas guiadas a cargo de profesionales, apoyo tecnológico y servicio de transporte; para que los colegios y sus alumnos reciban una experiencia de aprendizaje inolvidable en sus salidas educativas.</li> </ul>  | <p><b>Relación con Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención, personalizada, buscando relación de confianza y de largo plazo con colegios y profesores.</li> <li>- Comunidad de usuarios (alumnos y apoderados) en redes sociales.</li> <li>- Participación en eventos de colegios.</li> </ul> | <p><b>Segmento de Clientes:</b></p> <p>Clientes: Colegios particulares de la Región Metropolitana, laicos o religiosos, con mensualidad sobre \$50.000.</p> <p>Usuarios: Alumnos de pre kínder a cuarto medio, del grupo de colegios definidos en a).</p> <p>Influenciadores: Apoderados de los alumnos definidos en b).</p> |
| <p><b>Recursos Claves:</b></p> <p>RRHH: Guías con formación pedagógica e inglés.</p> <p>Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación tecnológica como apoyo a las salidas.</li> <li>- Sitio web, tienda virtual para consultas y cotizaciones.</li> <li>- Encuestas de Satisfacción.</li> </ul> |  | <p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas directo al cliente</li> <li>- Plataforma web (venta, cotizaciones, reservas, seguimiento)</li> <li>- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram).</li> <li>- Tiendas de partners (presenciales y web.)</li> </ul>   |  |  |
| <p><b>Estructura de Costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arriendo de buses</li> <li>- Sueldos (guías, administrativos)</li> <li>- Tickets de entrada a los lugares a visitar.</li> <li>- Operación plataformas TI (Web y Redes Sociales).</li> <li>- Insumos para las salidas</li> </ul>        |  | <p><b>Flujo de Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta directa a colegios, a través de paquetes que incluyen buses, actividades, guías y tickets de entrada.</li> <li>- Venta directa a colegios con planes anuales, que permite al colegio realizar varias salidas a un mejor precio.</li> <li>- Venta directa a fundaciones o instituciones que patrocinan salidas de colegios.</li> </ul> |  |  |

### 3.3 Competencia Central

De los antecedentes expuestos y del análisis realizado del macro y micro-entorno, se puede concluir que existe una oportunidad de ofrecer un servicio superior a los actuales, con profesionales e infraestructura de primer nivel, donde sea fundamental la tendencia creciente de uso de tecnologías y la necesidad de enseñar y practicar inglés como segundo idioma desde temprana edad.

Las actividades y recursos claves para gestionar las salidas educativas de Aprende Visitando y poder desarrollar la competencia central de la empresa, se muestran en la siguiente figura:



**Gráfico N°5: Competencia Central de Aprende Visitando**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Evaluación de Competencia Central como Ventaja Competitiva

En la siguiente tabla se realiza el análisis VRIO, con el cual se busca determinar si la Competencia Central representa una Ventaja Competitiva.

| Recurso /Capacidad  | V  | R  | I  | O  | Implicancia Estratégica |
|---|----|----|----|----|-------------------------|
| <b>Experiencia:</b> Servicio confiable, innovador y seguro en el cual a través de actividades con guías profesionales, apoyo tecnológico y equipamiento de primer nivel; los colegios y sus alumnos reciban una experiencia de aprendizaje inolvidable en sus salidas educativas. | SI | SI | SI | SI | VC Sostenida            |

**Tabla N°3: Resumen Análisis VRIO**

Fuente: Elaboración Propia

El detalle del análisis de cada variable de VRIO es el siguiente:

V: El recurso tecnológico y profesional (profesores con dominio de inglés) es valioso ya que permite a la empresa tomar ventaja al considerar las oportunidades que sus competidores no utilizan.

R: El recurso es raro, ya que ningún otro competidor utiliza herramientas tecnológicas para clientes y usuarios como apoyo a las salidas pedagógicas.

I: La empresa operará con un recurso anormal por sobre sus competidores, ya que la competencia no podrá imitar en el corto y mediano plazo las tecnologías de apoyo. Además de hacerlo, los competidores verán afectada su estructura de costos.

O: La organización puede explotar el recurso teniendo los profesionales con formación pedagógica debidamente capacitados y debido a la experiencia del equipo gestor en el diseño y gestión de plataformas tecnológicas.

Como conclusión se obtiene que la Competencia Central del negocios si es una Ventaja Competitiva sostenida.

### 3.5 Estrategia Competitiva

Considerando que existen más competidores ofreciendo salidas pedagógicas, la estrategia competitiva será ofrecer nuevas experiencias a los clientes a través de una estrategia de Competencia basada en la Economía del Cliente, de manera de aumentar sus utilidades. El enfoque estratégico será la empresa, sus clientes y proveedores. El benchmarking será lo que los clientes requieran, no lo que hace la competencia. La propuesta de valor estará centrada en el cliente, y la innovación de productos será desarrollada en conjunto con los clientes.

La estrategia de nueva experiencia se sustenta al ofrecer salidas pedagógicas en inglés y con apoyo de una aplicación tecnológica, y focalizada en el segmento de Colegios particulares de la Región Metropolitana (R.M.), laicos o religiosos, con mensualidad sobre \$50.000. Los elementos que hacen al servicio diferente de la competencia son:

- **Profesionales de la educación:** Se contará con profesionales de la educación, como profesores o educadores de párvulos, que serán los encargados de diseñar y ejecutar los programas de salidas educativas, en coordinación con profesores de los colegios. Serán profesionales que tengan pasión por educar y que les guste enseñar en terreno. Tendrán dominio del idioma inglés.
- **Experiencias full inglés:** Se realizarán salidas full en inglés si el colegio lo requiere. Esto es un servicio muy bien valorado por los colegios en el estudio de mercado realizado, ya que es una excelente oportunidad de practicar el uso del idioma en un ambiente cotidiano pero pedagógicamente controlado.
- **Aplicación Tecnológica Aprende Visitando:** se tendrá una aplicación tecnológica que permitirá una mejor experiencia en las salidas educativas, y estará habilitada para tres perfiles de usuario: profesores, alumnos y apoderados. A continuación se describe brevemente cada perfil de usuario en la aplicación.
  - ✓ **App perfil Profesores:** Podrá publicar a alumnos y apoderados, los objetivos de la salida, e itinerario. También podrá publicar por esta vía material pedagógico (texto, videos, audios, etc.) que considere relevante para complementar la salida educativa. Podrá incluir un cuestionario como evaluación para los alumnos.
  - ✓ **App perfil Alumnos:** Les permitirá previamente a la salida, tener acceso a contenido entretenido (textos, videos, audios) como un contexto del lugar a visitar.

También podrán responder a través de juegos, preguntas para reforzar los objetivos de la salida realizada. Podrá ver un resumen final con imágenes y videos de la salida realizada.

- ✓ **App perfil Apoderados:** Les permitirá previamente a la salida, tener acceso a los objetivos e itinerario de la salida. Podrá hacer seguimiento de la salida pedagógica, con información como ubicación, estado de actividades realizadas, fotos, videos. Este perfil estará disponible según lo autorice cada colegio.

### 3.6 Beneficios del Servicio

A continuación se detallan los beneficios con el servicio para los colegios (clientes), alumnos (usuarios) y apoderados (influenciadores):

| Colegio (clientes)  | Alumnos (usuarios)  | Aporados (influenciadores)   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría previa a las salidas para mejores destinos y experiencias.</li> <li>• Reunión previa a las salidas entre la empresa y colegio.</li> <li>• Compra de tickets de entrada a los recintos (sin filas)</li> <li>• Guías con formación pedagógica y dominio de inglés.</li> <li>• App que permite reforzar los contenidos de la salida y entretener a los alumnos; y además permite hacer seguimiento al curso durante la salida.</li> <li>• Desplazamientos cómodos y seguros a través de un bus de primer nivel, chofer profesional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías con formación pedagógica que permitirán entregar una mejor experiencia educativa.</li> <li>• Guías con dominio de inglés.</li> <li>• App que permitirá de manera lúdica, según edad y ciclo educativo, reforzar los contenidos, antes, durante o después de la salida.</li> <li>• Desplazamientos cómodos y seguros a través de un bus de primer nivel, chofer profesional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• App información antes, durante y después de la salida, lo cual les permitirá estar informados y reforzar su percepción de seguridad de la salida.</li> <li>• Alumnos con una mejor experiencia de aprendizaje.</li> </ul> |

### 3.7 Capacidades de la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor

El equipo gestor de “Aprende Visitando” cuenta con las capacidades necesarias para lograr el éxito de la compañía y entregar la propuesta de valor a los clientes, dentro de las que se encuentran:

- Contar con profesionales de la educación, profesores, educadores de párvulos y asistentes, con dominio del idioma inglés, que permitirán llevar las mejores propuestas a los colegios y realizar actividades con metodologías pedagógicas.
- Conocimiento y experiencia en el desarrollo de Aplicaciones Tecnológicas por parte del equipo Gestor, las cuales serán una parte esencial de la nueva experiencia educativa. Además se establece una alianza con Nimok, empresa de desarrollo de software donde trabaja uno de los gestores del proyecto. Esta empresa realizará el desarrollo y soporte de la Aplicación Aprende Visitando.
- Investigación de nuevas tendencias en la entretención y educación escolar, en Chile y el mundo, entregando una experiencia de aprendizaje entretenida.

### 3.8 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La estrategia de entrada de la empresa será a través de una Estrategia de Desarrollo de Productos, ya que la empresa ingresará a un mercado existente pero con productos y servicios nuevos. La escalabilidad del negocio es factible de realizar a medida que la empresa se consolide en los mercados donde ingresará al inicio y desarrolle una marca que entregue un servicio distintivo que permita diferenciarse de sus competidores.

Dada la estructura de costos de la empresa, es factible planificar un plan de escalabilidad en base a la expansión geográfica y por otra parte a la diversificación de servicios:

**Expansión geográfica:** La empresa iniciará sus operaciones sólo en la Región Metropolitana de Chile, el plan expansión geográfica sería:

- **Fase 1 de escalamiento geográfico:** Atender otras regiones de Chile, con prioridad en aquellas más cercanas como Quinta, Sexta y Séptima regiones, donde se pueden realizar salidas pedagógicas a Santiago por el día.
- **Fase 2 escalamiento geográfico:** Expandirse a las regiones con mayor número de colegios particulares, como la segunda y octava regiones. Finalmente entregar el servicio a todo Chile, para lo cual se evaluará una nueva unidad de negocio o realizar

una alianza con empresas que operen con viajes con alojamiento (agencias de viajes), debido que esto requiere una logística distinta a la del modelo de negocio original.

- **Fase 3 escalamiento geográfico:** El modelo de negocio podría ser exportable a otros países de Sudamérica, pudiendo expandirse la empresa con una nueva unidad de negocio o a través de una franquicia en su marca.

**Expansión por diversificación:** La empresa iniciará sus operaciones sólo con salidas por el día desde el colegio hacia afuera de este, el plan de expansión considerará estrategias de crecimiento por diversificación horizontal (nuevos servicios no relacionados a los iniciales, pero para los mismos clientes) y diversificación concéntrica (nuevos productos y servicios que están relacionados a los iniciales, a los mismos clientes):

**Fase 1 de escalamiento de servicios:** Dada la relación con colegios y la relación de confianza que se busca tener con ellos, se podrían ofrecer otros servicios, como llevar eventos a los colegios (obras de teatro, artistas, conferencistas, etc.) u organizar actividades recreativas o deportivas, donde la experiencia pueda ser relevante. Incorporar a los colegios municipales como clientes, diseñando propuestas especiales para ellos.

**Fase 2 de escalamiento de servicios:** Al aumentar la cobertura a otras regiones más alejadas de Santiago y Valparaíso, que son las regiones donde están los mayores atractivos, se podrían ofrecer servicios con alojamiento y visitas a más lugares.

**Fase 3 de escalamiento de servicios:** Tener un recinto propio para experiencias educativas de diversos ámbitos (artísticos, culturales, científicos, etc.). Realizar salidas a destinos más alejados por varios días, como viajes de estudio.

### 3.9 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad

Para “Aprende Visitando” la R.S.E. y la sustentabilidad son parte fundamental del logro de los objetivos de la compañía. Con respecto a la Sustentabilidad y los Impactos Sociales, Ambientales y Económicos, la compañía espera tener impactos positivos en todos los ámbitos, promoviendo una educación entretenida, ofreciendo servicios que permiten a los clientes y usuarios aprender en base a experiencias, además de fomentar la educación a través de aplicaciones tecnológicas y el uso de inglés. Por otro lado se busca ser una fuente de trabajo atractivas para profesionales del ámbito de la educación, y también se espera generar círculos virtuosos de cooperación a través de convenios con proveedores y

partners. A continuación se muestra tabla de R.S.E. y los distintos ámbitos de acción y sus respectivas estrategias.

|                    | Objetivo o Resultado  | Nivel de Interés | Nivel de Influencia | Acciones Posibles   |   | Estrategias  |
|--------------------|---|------------------|---------------------|---|---|--|
|                    |   |                  |                     | Del Impacto +   | Del impacto -   |  |
| <b>Personal</b>    | Cumplir con el plan de ventas                                 | Alto             | Alto                | Motivar y capacitar a los empleados para el logro de las metas  | Falta de motivación al no cumplirse las ventas esperadas  | Se empleará un plan de incentivos para cumplir el plan de ventas. Se capacitará a los ejecutivos comerciales y a quienes tengan contacto con clientes.   |
| <b>Comunidad</b>   | Servicio que permita entregar una mejor educación             | Alto             | Alto                | Preparar contenidos educativos en conjunto con colegios   | Realizar actividades que no generen aporte educativo  | Promocionar el servicio como un beneficio a la comunidad, donde niños y jóvenes pueden aprender a través de una mejor experiencia educativa.   |
| <b>Proveedores</b> | Trabajo colaborativo y de respeto, con proveedores y partners | Alto             | Alto                | Generar alianzas y convenios con proveedores, respetando acuerdos y contratos.  | No cumplir compromisos.   | Considerar a proveedores como aliados estratégicos en los servicios, en especial las empresas de transporte y los lugares a visitar. Para esto se deberán generar convenios y acuerdos que permitan un potenciamiento mutuo.   |
| <b>Clientes</b>    | Calidad en los servicios ofrecidos, a clientes y usuarios     | Alto             | Alto                | Entregar un servicio con profesionales de pedagogía. Entregar una aplicación tecnológica que ofrezca una mejor experiencia educativa. Identificar sitios de interés para clientes y usuarios. | No realizar una gestión profesional, olvidando el factor pedagógico de las actividades. No identificar las actividades y lugares a visitar de interés para clientes y usuarios. | Se realizarán las actividades de capacitación respectivas para que cada colaborador de la empresa cumpla su rol de excelente manera. Planificar las salidas y las actividades de apoyo (plataforma tecnológica) en base a estudio de mercado (una vez al año) a clientes y usuarios. |

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos de marketing

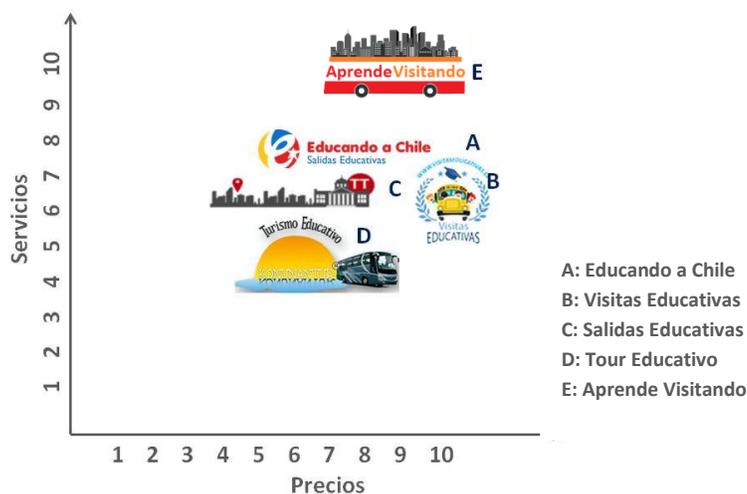
Los objetivos de marketing serían los siguientes:

- **Reconocimiento de marca:** lograr el reconocimiento y preferencia de los clientes y alcanzar el liderazgo de la industria durante el tercer año de operación. Para esto al final del primer año la empresa estará entre los 3 el *Top of Mind* de la industria, y al tercer año será el *Top of Mind*. Esto será medido mediante una investigación de mercado, a través de una encuesta anual a 20 colegios de correspondientes al mercado objetivo.
- **Ventas:** A partir del cuarto año, aumentar las ventas anuales entre 14% y 17%.
- **Satisfacción:** Alcanzar niveles de satisfacción de los clientes, medido a través de encuestas una vez finalizado el servicio, por sobre el 85% para el primer año y sobre el 90% desde el segundo año en adelante.
- **Captación de Clientes:** Captar cada temporada al menos 10 nuevos colegios como clientes, es decir que al menos realicen una salida pedagógica con la empresa.
- **Retención de Clientes:** El 85% de los clientes que compraron un servicio el primer año deben volver a comprar los servicios el segundo año, y desde el tercer año este porcentaje será de un 90%.
- **Cuota de Mercado:** Al tercer año, se debe tener el 20% de cuota de mercado, y a partir del quinto año entre el 30% y 40% de mercado.
- **Nuevos servicios:** Lanzar al mercado cada año al menos 3 nuevos destinos y experiencias que no ofrezcan los competidores.
- **Convenios:** Cada temporada se deben realizar al menos 3 nuevos convenios con lugares a visitar, en lo posible que sean exclusivos e innovadores.

## 4.2 Estrategia de Segmentación

### 4.2.1 Mapa de Posicionamiento

Considerando el mapa e Posicionamiento, “Aprende Visitando” sitúa sus servicios en las siguientes ubicaciones.



**Gráfico N°6: Mapa de Posicionamiento**

Fuente: Elaboración propia.

El servicio de que se ofrecerá se sitúa con el mismo nivel de precios que su principal competidor “Educando a Chile”, pero está sobre él al evaluar el nivel de servicios entregados en una salida educativa. (Ver Anexo 10: “Comparativo de competidores del servicio salidas educativas”). Aprende Visitando entregará un mejor servicio en comparación a los actuales competidores debido al uso de tecnología de apoyo en sus actividades.

### 4.2.2 Macro segmentación de Clientes

Para la macro segmentación de clientes se analizarán sus características principales:

- **Demográficas y geográficas:** Colegios particulares de la Región Metropolitana que tengan alumnos que paguen una mensualidad igual o superior a \$50.000. Los alumnos de estos colegios pertenecen a familias del nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3.<sup>10</sup>
- **Psicográficas:** Colegios que buscan una educación integral de sus alumnos, y que realizan actividades con niveles por sobre los estándares que exige el Ministerio de

<sup>10</sup> Niveles Socioeconómicos según Estudio AIM, febrero 2018, <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Nuevos-Grupos-Socioeconomicos-AIM-febrero-2018-FINAL-2.pdf>

Educación. Buscan un buen rendimiento académico, lo cual es medido a través de las pruebas que rinden sus alumnos, como SIMCE y PSU. El 25% de estos colegios tiene alguna orientación religiosa.

- **Comportamiento de uso:** Salidas pedagógicas y/o formativas de una jornada diaria, en no más de 6 horas de duración. Se estima que cada alumno realiza al menos una salida educativa al año. Las salidas se realizan durante el año escolar, con mayor frecuencia entre los meses de abril a junio y de agosto a diciembre.
- **Comportamiento de compra:** El colegio realiza la compra del servicio por cada salida. La forma de pago es anticipado al servicio con diversas formas de pago. El costo de las salidas muchas veces es transferido a los apoderados, a través de una cuota que el colegio les cobra por este concepto. La otra modalidad es que el costo de la salida este incluido en el valor de arancel que paga el apoderado al colegio.

### 4.2.3 Micro segmentación de Mercado

Colegios particulares que buscan un buen desempeño académico de sus alumnos, obteniendo los mejores lugares en SIMCE y PSU. Valorán el aprendizaje de idiomas, principalmente el inglés, y varios ofrecen una educación bilingüe. Para estos colegios es muy importante la formación integral de los alumnos, tanto en temas valóricos, religiosos, deportivos, entre otros.

Las salidas pedagógicas son parte de la formación curricular de estos colegios y se hacen a diferentes lugares de interés. Realizan muchas actividades entre colegios, entre las más destacadas son las competencias deportivas y formativas.

La identidad para estos colegios es muy importante, muchos de ellos tienen varias décadas de existencia y algunos gozan de una tradición y prestigio que entrega una imagen de confianza y experiencia que es muy valorada en el ámbito laboral. La insignia y el uniforme, son símbolos tangibles para transmitir socialmente su identidad. Estos colegios suelen tener buenas instalaciones como salas de clases con computador y proyector, wifi para profesores y funcionarios, laboratorios de ciencia, computación e idiomas, bibliotecas por nivel escolar, gimnasios y canchas, casinos de alimentación con servicios concesionados, entre otras instalaciones. Los usuarios son los alumnos, que son parte de familias de un nivel socioeconómico medio alto, donde la gran mayoría de los apoderados tiene un nivel educacional universitario, lo cual favorece el desarrollo y desempeño de los alumnos de

estos colegios. Estos apoderados valoran la educación de sus hijos, están comprometidos en este proceso y son exigentes con el desempeño y servicio que entregan los colegios.

#### 4.2.4 Micro segmentación de Clientes

Los comportamientos de uso y frecuencia de compra del servicio es el siguiente:<sup>11</sup>

- Los clientes realizan salidas con diferentes temáticas: educativas, espirituales, valóricas y formación, extra programáticas, culturales.
- Los lugares que visitan son museos en Santiago, lugares y edificios históricos en Santiago, lugares y edificios históricos en Valparaíso, zoológicos y granjas educativas, parques y centros recreativos, universidades e institutos, casas de retiro espiritual, eventos artísticos y culturales en Santiago, entre otros.
- El 62% de los colegios organiza por su propia cuenta las salidas pedagógicas.
- El 85% de los colegios estaría dispuesto a que una empresa externa organice íntegramente la salida pedagógica.
- El 100% de los colegios particulares realiza salidas pedagógicas y el 67% de los colegios realiza más de 15 salidas al año.
- Los colegios planifican las salidas con una anticipación de entre 1 a 3 meses.

#### 4.3 Estrategia de servicio

Las características del servicio son las siguientes:

- Asesorar a colegios en definir objetivos y destinos previamente a las salidas.
- Reunión de coordinación previa de 30 minutos entre la empresa y el colegio.
- Comprar los tickets de entrada a los recintos para los alumnos y profesor del colegio.
- Un guía y un asistente a cargo de la salida, ambos profesionales del área de educación.
- Salidas 100% en inglés, lo que permitirá una mejor práctica y aprendizaje del idioma.
- Bus de turismo con aire acondicionado y baño. Incluye un chofer profesional, seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.
- Actividades lúdicas con los guías, que motiven la participación e interés de los alumnos.
- Una aplicación tecnológica tipo App de apoyo, para uso del colegio, profesores, apoderado y alumnos. Más adelante se explica en detalle esta herramienta.

---

<sup>11</sup> Según estudio de mercado realizado, ver detalle en Anexo 2 “Resultado de Encuestas a Colegios”.

- Un snack, consistente en jugo o agua, fruta o yogurt, una barra cereal o sándwich u otro a definir con el colegio.

Aprende Visitando realiza las siguientes actividades en las salidas pedagógicas:

| Servicios Ofrecidos por Aprende Visitando   |   |  |
|---|---|--|
| Previo a la Salida  | Día de la Salida  | Después de la Salida   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los alumnos visitan App con una breve reseña del lugar a visitar, a través de un video. El colegio puede complementar con algún material que desee que los alumnos revisen antes de asistir.</li> <li>• Para los más pequeños, de pre kínder a cuarto básico, el material debe ser revisado junto al apoderado.</li> <li>• Apoderados revisan App con los objetivos de la salida pedagógica y dan autorización de participar al alumno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida en bus desde el colegio al lugar a visitar.</li> <li>• Actividades recreativas y lúdicas en el bus camino al lugar con los guías y la App.</li> <li>• Visitar el lugar con los guías como monitores, entregando contenido educativo y realizando actividades lúdicas tipo scout.</li> <li>• Fotos y Videos durante la salida a cargo de los guías.</li> <li>• Regreso en bus desde el recinto visitado al colegio.</li> <li>• Actividades lúdicas y recreativas en el bus de vuelta al colegio con los guías y la App. Evaluación a través de la App con contenido de la visita.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a través de la App con el contenido de la visita en caso que el colegio y profesor lo requieran (si esta no fue realizada en el bus).</li> <li>• Publicación de Resumen de la salida, con detalles de los objetivos logrados y un video resumen de la experiencia. Esta publicación será vista por la App por profesores, alumnos y apoderados.</li> <li>• Encuesta a alumnos (aleatoria) respecto a la satisfacción del servicio entregado. Esta debe contar con el OK del apoderado.</li> <li>• Encuesta a colegio respecto a la satisfacción del servicio.</li> </ul> |

**Tabla N°4: Servicios Ofrecidos por Aprende Visitando**

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios mencionados serán similares para todos los alumnos, sin embargo el contenido de las actividades serán segmentados por nivel como se muestra en la tabla:

| Ciclo                    | Primer  | Segundo   | Tercero   | Cuarto                             |
|--------------------------|---|---|---|------------------------------------|
| <b>Cursos</b>            | Pre kínder<br>Kínder<br>Primero básico<br>Segundo básico. | Tercero básico<br>Cuarto básico<br>Quinto básico<br>Sexto básico. | Séptimo básico<br>Octavo básico<br>Primero medio<br>Segundo medio | Tercero Medio<br>Cuarto Medio      |
| <b>Edad</b>              | 5 a 8 años  | 9 a 12 años   | 13 a 16 años  | 17 a 18 años                       |
| <b>Eje de Desarrollo</b> | Estimulación y Exploración                                | Descubrimiento y Experiencia                                      | Indagación y Experimentación                                      | Vocación y Exploración profesional |

**Gráfico N°5: Ciclos Educativos y sus Ejes de Desarrollo**

Fuente: Elaboración propia.

El detalle y características de la aplicación se detallan en la sección Aplicación Tecnológica. Los destinos a visitar se detallan en el Anexo 17: “Lugares a realizar las Salidas Educativas por Aprende Visitando”. Los programas y actividades de las salidas serán detallados en el Plan de operaciones.

### **4.3.1 Aplicación Tecnológica Aprende Visitando**

Se desarrollará una plataforma tecnológica como parte del servicio. Esta será una aplicación tipo App, que se podrá utilizar a través de smartphones, tablets y también a través computadores de escritorio a través de un navegador web. Cada usuario tendrá un nombre de usuario y contraseña para acceder y tendrá contenidos habilitados según su perfil. Habrá un personaje virtual en la aplicación llamado “SuperAprendo”, que estará presente en las diferentes actividades de la App, como por ejemplo: “Ayuda a SuperAprendo a identificar al menos una obra de arte que vimos en el museo”.

#### **Funcionalidades para profesores.**

- Publicar material para ser visto por los alumnos antes, durante o después de la salida (imagen, documentos, video, links, etc.)
- Poder publicar programa y objetivos de la salida.
- Evaluar a los alumnos sobre el contenido de la salida a través de un cuestionario con alternativas, en grupo o individual.
- Entregar feedback a apoderados en general sobre los objetivos logrados en la salida, comportamiento de los alumnos, entre otros.
- Informar al colegio y a apoderados sobre el estado de la salida.

#### **Funcionalidades para Alumnos**

- Revisar material para ser visto antes, durante o después de la salida (imagen, documentos, video, links, etc.), en coordinación con profesor y guías.
- Realizar evaluación con selección de preguntas y/o desarrollo, sobre temas vistos en la salida. Esto será opcional según lo decida el profesor y colegio.
- Jugar en la App con juegos que tendrán el contenido de la salida y/o acorde a su nivel. Cada ciclo de aprendizaje tendrá sus juegos en la App, como muestra la siguiente tabla:

| Primer Ciclo   | Segundo Ciclo  | Tercer Ciclo   | Cuarto Ciclo   |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dibujo digital</li> <li>➤ Colorear a SuperAprendo</li> <li>➤ Memorice</li> <li>➤ Domino Digital</li> <li>➤ Puzzle Digital,</li> <li>➤ Juegos Didácticos en base a colores y sonidos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memorice</li> <li>➤ Domino Digital</li> <li>➤ Competencia de preguntas (al estilo “Quien quiere ser millonario”)</li> <li>➤ Encuentra las 10 diferencias.</li> <li>➤ Crucigramas Digitales</li> <li>➤ Sopas de Letras</li> <li>➤ El Colgadito.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preguntas al estilo “Quien quiere ser millonario”</li> <li>➤ Crucigramas Digitales</li> <li>➤ Sopas de Letras.</li> <li>➤ El Colgadito,</li> <li>➤ Juegos de Lógica</li> <li>➤ Sudokus.</li> <li>➤ Bachillerato online</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preguntas al estilo “Quien quiere ser millonario”</li> <li>➤ Crucigramas Digitales</li> <li>➤ Sopas de Letras.</li> <li>➤ Juegos de Lógica</li> <li>➤ Sudokus,</li> <li>➤ Acertijos a desarrollar en grupo.</li> <li>➤ Bachillerato online</li> </ul> |

**Tabla N°6: Juegos de Aplicación según Ciclo Escolar**

Fuente: Elaboración Propia

Todos los juegos estarán disponibles en español y algunos en inglés, y se configurarán en el idioma que indique el colegio. Algunos juegos estarán disponibles para jugar en grupo y otros de manera individual. En el Anexo 11 “Juegos de Aplicación Aprende Visitando” puede ver ejemplos de los juegos que se mencionan en este apartado.

### **Funcionalidades para Apoderados**

- Ver programa de la salida pedagógica y autorizar a su hijo a realizarla.
- Ver material previo a la salida (imagen, documentos, video, links, etc.) junto a su hijo, en coordinación con profesor y guía.
- Hacer seguimiento a la salida pedagógica, en cuanto a Ubicación y Estado de la salida. Cabe mencionar que esta funcionalidad estará habilitada sólo si el colegio lo autoriza.
- Revisar resumen de la salida, con la descripción de los objetivos logrados, con los resultados de evaluación de su hijo, si el profesor lo autoriza. Ver imágenes y video resumen de la experiencia.

### **Funcionalidades para Guías de Aprende Visitando**

- Publicar material para ser visto previo, durante o después de la salida (imagen, documentos, video, links, etc.), en coordinación con el colegio.
- Informar al colegio y a apoderados sobre el estado de la salida. Ubicación: En camino al recinto, en el recinto a visitar o de regreso al colegio.

- Publicar durante la salida y después de esta, fotos y videos, previa autorización del profesor encargado de la salida.
- Activar o desactivar opción de juegos para los alumnos.
- Publicar informe de salida para revisión del colegio.
- Publicar video resumen de la salida realizada días después de la salida.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Para definir el precio de cada uno de los servicios, se consideraron los resultados obtenidos de la investigación de mercado respecto a la disposición a pagar de los potenciales clientes y en segundo lugar los precios de los principales competidores. (Ver Anexo 2: “Resultados de Encuestas a Colegios” y Anexo 12: “Comparativo de precios en la Industria”).

La estructura de precios será fijada en relación con los competidores, donde los precios de Aprende Visitando serán similares a ellos, con una diferencia máxima de 2%. Con esto, el precio promedio para una salida en Santiago en Aprende Visitando será de \$10.000 aproximadamente.

Habrán dos estructuras definidas para compras por volumen (Up selling):

- Primer año, habrá un descuento del 5% para colegios que realicen 3 cursos la misma salida.
- Habrá un descuento de un 5% de descuento para aquellos colegios que realicen más de 10 salidas al año con Aprende Visitando.

Para la etapa de lanzamiento y puesta en marcha, se utilizará una estrategia de precios de penetración, para capturar de forma más rápida volumen de mercado. En esta etapa de seis meses, los precios serán 10% menor que “Educando a Chile” (top de precios del mercado), el segundo semestre de gestión serán un 5% menor, para en el segundo año mantener la estrategia definida anteriormente (2% +/-).

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

La distribución y entrega de servicio se realizará en 2 instancias diferentes, la contratación de forma anticipada en contacto de forma directa con el cliente (colegio) y la entrega del servicio de forma directa con los usuarios (los estudiantes).

La venta será directa por Aprende Visitando y la relación con los clientes la tendrán los ejecutivos de venta. Los canales a utilizar para la contratar el servicio y la post venta son:

- Visitas a Colegios, para venta y post venta.

- Oficinas de Aprende Visitando, para venta.
- Teléfono, para venta y post venta.
- Formulario de Contacto en página web, para venta.
- Correo electrónico, para venta y post venta.
- Redes Sociales, para venta y post venta.
- Ferias Escolares y de Educación, para venta.

#### 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

##### 4.6.1 Marca

El nombre de la empresa describe la esencia e inspiración de esta, que es aprender a través de visitas educativas guiadas. Por otra parte el logo muestra un bus que representa el medio a través se sale a visitar lugares de interés educativo, y por parte esta la ciudad que donde están los lugares donde los estudiantes deben ir para conocer su historia y riqueza cultural, artística, natural y cívica. La palabra Aprende en rojo demuestra pasión por aprender. El naranja de Visitando demuestra alegría, innovación, energía y diversión en las salidas educativas.



Grafico N°7: Logo de Aprende Visitando

Fuente: Elaboración Propia

##### 4.6.2 Atributos del servicio

Los atributos del servicio a promover es que Aprende Visitando entrega más que una salida educativa, una experiencia pedagógica. Esta experiencia está fundamentada por profesionales del ámbito de la educación, por salidas 100% en inglés (opcional) y por una aplicación tecnológica que hace más entretenida la experiencia pedagógica. El servicio a los colegios y sus alumnos busca explorar, educar y entretener.

#### 4.6.3 Promoción

En cuanto al plan de comunicación y relacionamiento con los clientes, un punto clave es que todas las acciones responden a una estrategia de Push, debido a que Aprende Visitando es una marca nueva, y está en una industria competitiva, por lo que se debe “empujar” la marca y servicio hacia los clientes, para generar disposición a la prueba.

- ✓ **Comunicación Online:** Este canal será el eje de comunicación con los clientes, siendo la base de toda la comunicación. Serán herramientas claves el uso de RRSS y la creación de la comunidad Aprende Visitando, en especial en Facebook e Instagram. Se realizará campaña en Google, a modo de dar amplitud a la comunicación y mejorar el posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing).
- ✓ **Mailing:** Envío de correos a potenciales clientes para que nos conozcan, informándoles de nuevos destinos y de promociones.
- ✓ **Auspicio de eventos:** Auspiciar eventos escolares, ya sean estos deportivos, culturales, educativos, festivales, entre otros. Esto para dar difusión a la marca.
- ✓ **Catálogos:** Describiendo los servicios que se ofrecerán para cada temporada.
- ✓ **Ventas:** Estas serán en gran parte presencial, la relación con clientes se realizará a través de un Ejecutivo Comercial.
- ✓ **Partnerships:** Desarrollar alianzas con instituciones/empresas que se puedan visitar, de manera de tener descuentos en los tickets de entrada y acceso preferencial.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El proyecto se enfocará específicamente en los colegios particulares antes descritos que tienen una mensualidad igual o superior a \$50.000. Estos establecimientos alcanzan a 563 en la región antes indicada (Ver detalle en tabla 1).

| Región        | Particular Subvencionados | Particular Pagados | Mercado Total |
|---------------|---------------------------|--------------------|---------------|
| Metropolitana | 271                       | 292                | 563           |

**Tabla N°7: Cantidad de colegios de la Región Metropolitana con una mensualidad por alumno igual o superior a \$50.000.<sup>12</sup>**

Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Valores según Ministerio de Educación, publicados en informe “Estadísticas de la Educación 2016”, publicado en agosto del año 2017. Detalles en Anexo 8 “Cantidad de Matriculas en Colegios por Región” y Anexo 9 “Cantidad de Colegios por Región y pago mensual por alumno”.

Según el estudio de mercado realizado a colegios, el 89% de los colegios estaría interesado en el servicio, lo cual sería equivalente a 501 colegios, de los cuales sólo el 75% estaría dispuesto a pagar por alumno \$10.000, lo que reajustaría la cifra de potenciales colegios como clientes a 375 colegios.

La demanda y su proyección está dado por el tamaño de la industria y por la cantidad de potenciales clientes de salidas educativas. Se consideran los siguientes supuestos:

- Cada colegio gasta alrededor de \$10.000 en cada alumno en cada salida educativa, y si cada colegio realiza 20 salidas educativas con 35 alumnos cada año, entonces se tiene un mercado potencial de \$2.625.000.000 al año.
- Realizar el primer año 120 salidas pedagógicas. Considerando se logra vender a 12 colegios 10 salidas al año. Cabe mencionar que cada nivel tiene entre 2 a 3 cursos, por lo que bastaría que un colegio contratara entre 3 o 4 salidas el primer año.
- El precio del servicio promedio por alumno será de \$10.000. Excepto que para el primer año, será \$9.000, un 10% más bajo que la competencia.
- La variación de precios, a partir del segundo año será de 4% anual.
- La participación de mercado se basa en los ingresos anuales y potenciales del mercado.
- Se consideran 10 meses de demanda al año, desde marzo a diciembre.
- Cada salida pedagógica considera a 35 alumnos en promedio.

El año 1, considerando un promedio de 8 salidas pedagógicas por mes se obtiene un ingreso anual de MM\$37,8.

El año 2 el promedio de salidas al mes llegan a 25, obteniendo un ingreso anual de MM\$117,5. En el año 3 se alcanza un ingreso anual de MM\$196,4 y el año 4 de MM\$285,9. Al año 5 se considera alcanzar una demanda de 65 salidas educativas al mes, alcanzando ingresos anuales de MM\$339,9.

Para detalles de esta estimación revisar Anexo 14 “Estimación de la Demanda”

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma**

En el Anexo 15 “Presupuesto de Marketing” se muestran los costos para la implementación del Plan de Marketing de Aprende Visitando y la periodicidad de las actividades a realizar para la campaña inicial, y considerando la operación en régimen de la empresa.

Cabe mencionar que al estar compitiendo en un mercado B2B, el marketing debe ser directo, no masivo, sin embargo habrá una masividad para dar a conocer la marca en canales digitales (Google, Facebook, Twitter, Instagram), en especial con los usuarios (alumnos) e influenciadores (apoderados), de manera que puedan incidir en la decisión de compra de los clientes (colegios).

##### **4.8.1 Presupuesto de Lanzamiento.**

Se considera para el lanzamiento un presupuesto de \$1.265.000, que considera el desarrollo e implementación de la página web de la empresa, papelería corporativa (folletos, catálogos, carpetas, etc.), un video promocional y el auspicio de algún evento relevante en el ámbito de la educación.

##### **4.8.2 Presupuesto en Régimen.**

El presupuesto en régimen del primer año será de \$1.695.000, equivalente a un 4% de ingresos esperados de ese año. El segundo año el presupuesto será de \$1.695.000, igual al 1% de los ingresos esperados. El tercer año el presupuesto será de un \$2.895.024, llegando al cuarto y quinto año a un presupuesto anual de \$4.695036.

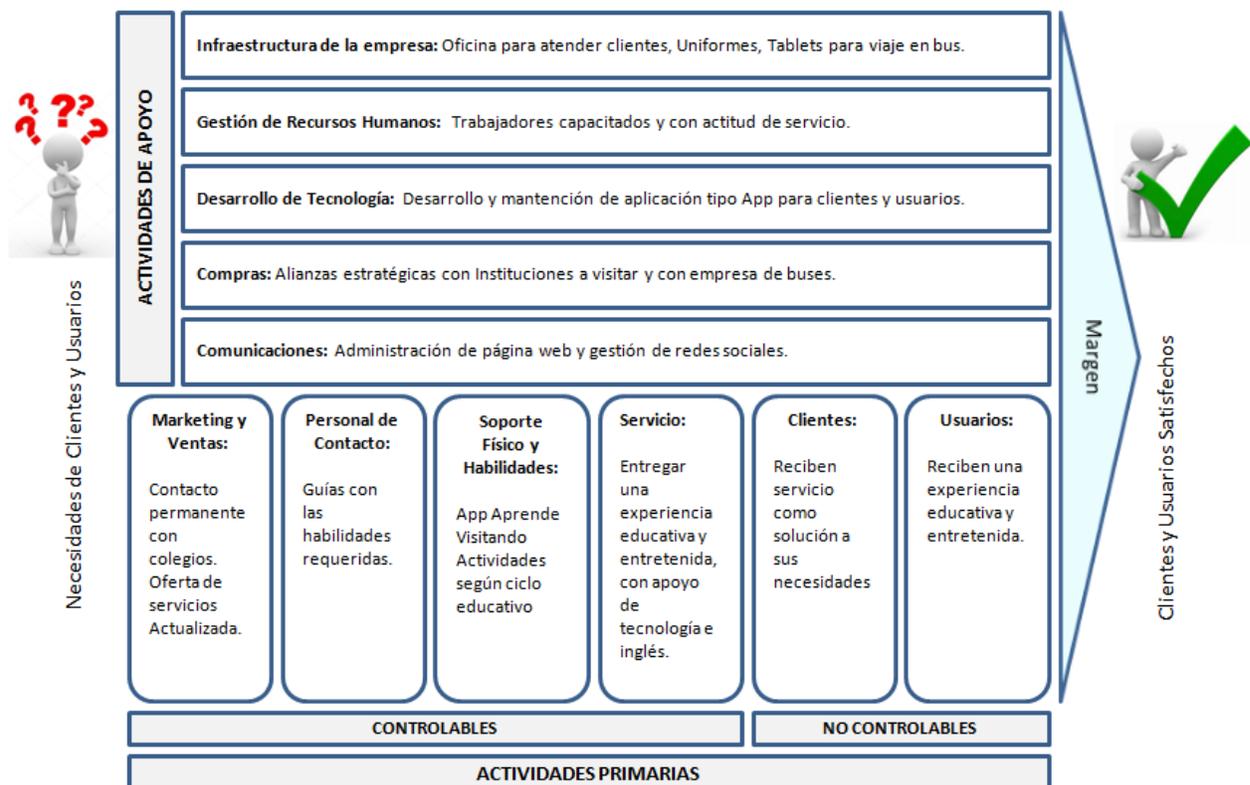
Los ítems a cubrir estos presupuestos son la página web (mantención, NIC, Hosting), papelería corporativa (folletos, catálogos, carpetas, tarjetas de presentación, etc.), Videos promocionales (uno por temporada), y publicidad a través de auspicio de eventos en colegios u otras actividades similares. Se realizará campaña en Google, a modo de dar amplitud a la comunicación y mejorar el posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing).

Ver detalle del presupuesto y cronograma en Anexo 15 “Presupuesto de Marketing”.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

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

Para poder realizar la operación de la idea de negocio, y poder sustentar la propuesta de valor que se desea generar, que es entregar una experiencia de exploración, educación y entretenimiento, a través de salidas pedagógicas con apoyo de tecnología y el uso de inglés, se identifican los procesos claves y de apoyo que permitirán generar sustancialmente esta oferta de valor respaldado por la siguiente cadena de valor que constará con las siguientes actividades estratégicas separadas en primarias y de apoyo.



**Gráfico N°8: Cadena de Valor Aprende Visitando**

Fuente: Elaboración Propia

Entre las actividades primarias, están las que pueden ser controlables por la gestión de la empresa y están otras actividades, no controlables, en la cual la empresa es ajena a su accionar.

Las actividades de “Marketing y Ventas” son esenciales para captar nuevos clientes, poder entender sus necesidades a través del tiempo y generar lazos comerciales de largo plazo. El “Personal de Contacto” es esencial, al ser tanto vendedores como guías, las personas encargadas de transmitir confianza y calidad a los clientes y usuarios a través del servicio entregado.

Los clientes perciben el servicio como una solución real a sus necesidades de salidas educativas, siendo ellos parte activa en el diseño de las salidas y también del desarrollo de estas. Entonces el servicio que se entregue a los usuarios finales (alumnos), tendrá relación con los objetivos y alcances que desee el colegio en cada salida. Los usuarios (alumnos) son parte de la cadena de valor al ser los beneficiados de las salidas pedagógicas. El servicio se hace tangible sólo con la interacción (participación) de los alumnos en las salidas pedagógicas. Por lo tanto el servicio debe ser capaz de satisfacer las necesidades de clientes (colegios y profesores) y usuarios (alumnos).

Los servicios se ofrecerán desde Marzo a Diciembre, coincidiendo con el periodo de actividad escolar. En Enero y Febrero se realizarán actividades administrativas y de planificación del año. Las salidas pedagógicas serán entre lunes y viernes, con una duración de 3 a 5 horas y habrá algunas salidas, como los viajes a Valparaíso, que podrán llegar hasta 8 horas de duración. El servicio será por el día, no se considera el servicio de alojamiento. Las operaciones se realizarán desde y en la Región Metropolitana, con una capacidad de servicio de aproximadamente 60 salidas educativas al mes. Se tendrá una oficina para atender asuntos comerciales, la cual estará ubicada en una comuna céntrica como Providencia. Los servicios de transporte serán externalizados, a través de la empresa de buses Nuñez. El desarrollo y mantención de la aplicación tecnológica también será externalizado a través de Nimok, empresa de tecnología que será el partner de Aprende Visitando en ámbito tecnológico.

### **5.2. Flujo de operaciones**

La operación deberá basarse en los siguientes procesos:

**Venta:** Se refiere al proceso de prospección de clientes y su posterior conversión a venta. Se distinguen tres actividades claves: prospectar clientes, cotización y cierre de venta. El prospectar clientes se realiza contactando a colegios que puedan ser potenciales clientes

del servicio que se va a ofrecer. Se debe visitar a los colegios, entregando toda la información referente a la empresa, modo de entrega del servicio, los destinos o lugares que se ofrece para visitar, y sobre todo presentar la empresa como una mejor opción a las actuales en términos de entrega de una mejor relación precio – calidad que la competencia. Este proceso debe contar con el apoyo de Marketing, para lo cual se dispondrá de material de apoyo como folletos, trípticos, videos y presentaciones. La publicidad y promoción también serán parte del apoyo de esta actividad. La cotización se realiza cuando ya hay un interés del prospecto en contratar el servicio. La información a entregar al cliente en esta etapa será revisada por el Administrador General. Se debe hacer seguimiento y acompañamiento al cliente en esta etapa de decisión. El Cierre de Venta se produce cuando el cliente contrata el servicio según los términos de la cotización. En el Anexo N°18 “Flujos de Procesos de Negocios” se muestra el diagrama de proceso de esta actividad.

**Preparación de salidas:** La preparación de las salidas se basa en dos actividades principales: reunión con colegio y preparación interna. En la reunión con el colegio se revisan los objetivos de la salida pedagógica y se define el lugar, cantidad de alumnos, fecha de la salida. También se acuerdan las medidas de seguridad y se solicita al colegio contar con las respectivas autorizaciones de los alumnos por sus apoderados para salir del colegio. Se debe indicar en esta instancia si la salida será en inglés o en español. También es el momento de indicar, según el ciclo educativo de los alumnos, el tipo de juego que se dispondrá durante la salida. En esta etapa también se define si el colegio querrá algún servicio adicional a lo estándar o si definió un destino distinto. La preparación interna consiste en coordinar con la empresa de servicio de buses el transporte, y se contacta a los guías para que se reserven ese día. Sólo en caso de ser necesario algún ajuste en los contenidos de los juegos de la App (sería un servicio adicional), se contacta a la empresa proveedora del servicio de la App para aplicar los ajustes. En caso de acordar con profesores de los colegios, se dispone una semana antes en la App material previo a la salida para ser revisado por los alumnos y apoderados. En el Anexo N°18 “Flujos de Procesos de Negocios” se muestra el diagrama de proceso de esta actividad.

**Proceso de Salidas Pedagógicas Estándar:** Es el proceso donde se realiza el servicio en los horarios acordados. Se realiza una revisión previa a la salida del colegio con una nómina autorizada de alumnos a salir del establecimiento. En el bus de la empresa se

realizan las actividades coordinadas con el profesor, previo al llegar al lugar a visitar. En el lugar a visitar se realiza una visita guiada con monitores. Luego, en el trayecto de regreso en el bus al colegio, se realizan actividades a través de la App con juegos con contenido relacionado a la salida, los cuales son supervisados por los monitores de la empresa. En el Anexo N°18 “Flujos de Procesos de Negocios” se muestra el diagrama de esta actividad.

**Proceso de Salidas Pedagógicas Personalizadas:** Las salidas personalizadas, son similares a las estándar, pero pueden variar los siguientes ítems: lugares o destinos solicitados por el colegio, servicio de almuerzo, etc. Es decir cualquier actividad que no esté en los programas y servicio estándar que ofrece la empresa.

**Proceso de Cierre de Salidas:** este proceso consiste en entregar un informe al colegio con el detalle de la salida. Se indican horarios, nómina de alumnos que asistieron, las actividades realizadas, y en caso de ocurrir alguna incidencia de conducta de parte de los alumnos también se reporta. Se publican en las RRSS (redes sociales) de la empresa y en la App, material como fotos y videos de la salida.

**Proceso de Post Venta:** Se consulta al colegio sobre su percepción del servicio, a través de encuestas de satisfacción a profesores, alumnos y apoderados.

**Proceso de Preparación de nuevas Salidas:** Este proceso consiste en la búsqueda e investigación constante de nuevos destinos a visitar. Se debe realizar una encuesta formal una vez al año a 15 o 20 colegios, clientes y no clientes, donde la empresa consulta y recibe feedback sobre los destinos o actividades que les gustaría realizar con sus alumnos.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

Las operaciones se realizarán en la Región Metropolitana, con una capacidad de servicio aproximadamente 60 salidas educativas al mes. El Plan se puede dividir en 2 grandes etapas: Actividades de conformación y Actividades preliminares a la puesta en marcha.

Las Actividades de Conformación son las actividades que se deben llevar a cabo para la creación de la empresa y cumplir con los requisitos necesarios. Las Actividades preliminares son las actividades operativas que se deben llevar a cabo antes de la puesta en marcha de modo de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. En la siguiente tabla se listan cada una de estas actividades:

| Actividades de Conformación  | Actividades Preliminares  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de Sociedad</li> <li>• Arriendo de oficina</li> <li>• Inscripción en Registro de Comercio</li> <li>• Publicación en el Diario Oficial</li> <li>• Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario)</li> <li>• Documentos Tributarios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con lugares a visitar</li> <li>• Reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Definición de catálogo de servicios</li> <li>• Convenio con empresa de transporte</li> <li>• Desarrollo de App Salidas Educativas</li> <li>• Compra de Tablets</li> <li>• Campaña publicitaria</li> <li>• Crear web y redes sociales</li> <li>• Asesorías</li> <li>• Proceso de contratación</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Adquisición de materiales de trabajo</li> </ul> |

**Tabla N°8: Actividades de Conformación y Preliminares para la Puesta en Marcha**

Fuente: Elaboración propia.

La descripción de cada una de las actividades antes mencionadas se pueden encontrar en el Anexo N°19 “Descripción del Plan de Desarrollo e Implementación”. Se espera que todas estas actividades sean realizadas en un periodo de 6 meses previos al inicio de las operaciones de la empresa, como se muestra en la siguiente planificación:

| Actividad                                     | Responsable   | Mes 1 |    |    |    | Mes 2 |    |    |    | Mes 3 |     |     |     | Mes 4 |     |     |     | Mes 5 |     |     |     | Mes 6 |     |     |     |   |
|---|---------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|---|
|   |               | S1    | S2 | S3 | S4 | S5    | S6 | S7 | S8 | S9    | S10 | S11 | S12 | S13   | S14 | S15 | S16 | S17   | S18 | S19 | S20 | S21   | S22 | S23 | S24 |   |
| <b>Actividades de Conformación</b>            |               |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Constitución de Sociedad                      | Socios        | ■     | ■  |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Arriendo de oficina                           | Socios        | ■     | ■  | ■  | ■  |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Inscripción en Registro de Comercio           | Socios        |       |    |    |    | ■     |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Publicación en el Diario Oficial              | Socios        |       |    |    |    | ■     |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Iniciación de Actividades y obtención del RUT | Socios        |       |    |    |    |       | ■  |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Documentos Tributarios                        | Socios        |       |    |    |    |       | ■  |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| <b>Actividades Preliminares</b>               |               |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Convenios con lugares a visitar               | Administrador |       |    |    |    | ■     | ■  | ■  | ■  | ■     | ■   | ■   | ■   | ■     | ■   | ■   | ■   | ■     | ■   | ■   | ■   | ■     | ■   | ■   | ■   | ■ |
| Convenio con empresa de transporte            | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Definición de catalogo de servicios           | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Desarrollo de App                             | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Crear web y redes sociales                    | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Campaña publicitaria                          | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Reclutamiento y selección de personal         | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Compra de Tablets                             | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Asesorías                                     | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Proceso de contratación                       | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Capacitación del personal                     | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |
| Adquisición de materiales de trabajo          | Administrador |       |    |    |    |       |    |    |    |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |       |     |     |     |   |

**Grafico N°9: Carta Gantt de Puesta en Marcha de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Dotación

La empresa deberá tener la siguiente dotación de personal para su correcto funcionamiento:

| Rol                               | Cantidad        |
|-----------------------------------|-----------------|
| Administrador General             | 1               |
| Coordinador de Salidas Educativas | 1               |
| Ejecutivo de Ventas               | 1               |
| Guías de salidas educativas       | Según necesidad |
| Contador                          | 1               |
| Asistente de Administración       | 1               |

**Tabla N°9: Dotación de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia.

El Rol de Administrador será contratado 3 meses antes de entrar en operación la empresa y será, junto con los socios, responsable de construir el equipo humano de la empresa. Los demás roles serán contratados cuando comience a operar la empresa.

El segundo rol en contratarse será el Coordinador de Salidas Educativas. El tendrá que participar en el diseño de las salidas y del contenido de apoyo que se ofrecerá en la App.

El tercer rol en contratarse será el Ejecutivo de Ventas, de manera de captar los primeros clientes para la empresa. En esta labor se apoyará con el Administrador y con el Coordinador de salidas Educativas.

Los Guías de salidas educativas serán part time, y serán contactados según las demandas de salidas a realizar. Sin embargo, al ser un cargo clave en la entrega del servicio, se trabajará en tener un pool de 4 a 6 guías previamente seleccionados y capacitados unos 2 meses antes de inicio de las operaciones, para ser llamado a cubrir las salidas a realizar. El Asistente de Administración se integrará a partir del segundo año de las operaciones, y el Contador se integrará como apoyo externo desde que inician las actividades de la empresa.

## 6. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1. Equipo gestor

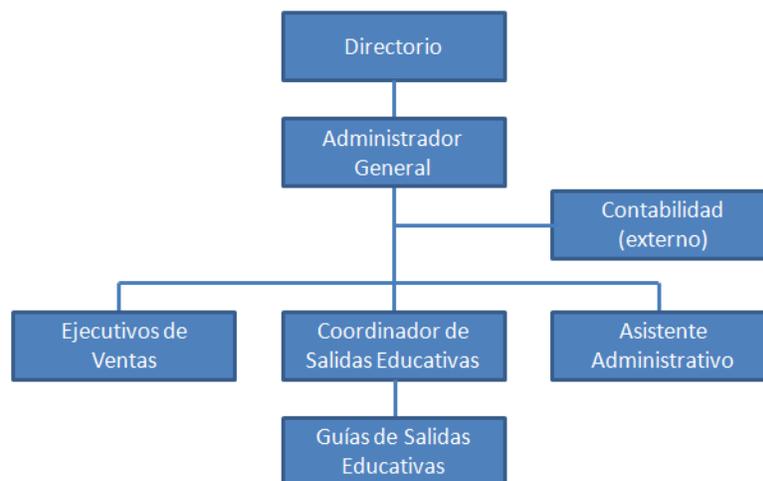
El equipo gestor estará compuesto por los dos socios emprendedores quienes desarrollan esta idea de negocio y gestionan su puesta en marcha. Cada uno con desarrollo en distintas áreas profesionales esperan generar sinergias en este proyecto que los une.

Héctor Díaz Sánchez, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Santiago y MBA Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera profesional en el sector de servicios financieros y tecnología, en cargos relacionados con desarrollo de productos y servicios. Actualmente es Coordinador de Procesos en un importante banco.

Sergio Espoz Pinto, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago, Ingeniero en Informática, quien ha desarrollado su carrera en áreas comerciales en empresas de tecnología, servicios y financieras. Actualmente es Gerente de Negocios en Nimok, empresa de desarrollo de Software.

### 6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional inicial estará compuesta por los socios de la empresa que forman el directorio de ésta, el administrador que deberá rendir cuentas de su gestión de forma trimestral al directorio. Todo el personal dependerá directamente del administrador.



**Grafico N°10: Organigrama de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran las responsabilidades que tendrá cada integrante de la empresa:

- **Administrador General:** responsable del funcionamiento eficiente de la empresa y de cumplir las metas pactadas, asegurando la entrega de servicios de calidad a los clientes y usuarios. Responsable de las gestiones comerciales con clientes.
- **Coordinador de Salidas Educativas:** responsable de realizar el plan de salidas educativas, coordinando con colegios y los demás actores del servicio como guías de salidas, empresas de transporte, lugares a visitar, proveedor de tecnología entre otros.
- **Ejecutivo de Ventas:** responsable de realizar el contacto comercial con clientes, realizando las gestiones de levantamiento de prospectos, captación de clientes, cotizaciones y cierre de ventas.
- **Guía de Salida Educativas:** responsable de guiar las salidas educativas, realizando las respectivas actividades previo, durante y posterior a la salidas pedagógicas. Reporta directamente al Coordinador de Salidas Educativas.
- **Asistente Administrativo:** responsable de apoyar las labores administrativas en la oficina central y dar soporte centralizado a las salidas pedagógicas, realizando la gestión de comunicación de la empresa (teléfono, correo y redes sociales).
- **Contador:** responsable de la contabilización de cada una de las operaciones, realizar el cálculo de impuestos y actualizar libros generales.

En el Anexo N°20: Detalle Estructura Organizacional se muestran las competencias y tareas que deben cumplir cada uno de los integrantes de la empresa que figuran en la Estructura Organizacional. Se espera que a mediano plazo la estructura organizacional de la empresa se amplíe, conforme las operaciones crezcan. Sin embargo la estructura presentada posee una flexibilidad para contratar más Guías de Salidas, a medida que la demanda vaya aumentando.

### 6.3. Incentivos y compensaciones

Dentro de los incentivos y compensaciones que recibirá el equipo de trabajo se encuentran:

Remuneraciones: cada uno de los integrantes del equipo tendrá una remuneración mensual según el mercado. Existiendo un reajuste anual según el IPC. El Administrador, Ejecutivo de Ventas y Coordinador de Salidas Educativas tendrán una remuneración base más un bono variable según las ventas cumplidas. El Asistente Administrativo tendrá un sueldo fijo. Los Guías tendrán una remuneración en base a un cobro de honorarios por actividad

realizada, pero el pago será mensual. El contador será externo y cobrará honorarios en base a una cantidad de actividades y HH (horas hombre) de asesoría mensual. A continuación se muestran los montos de las remuneraciones y honorarios:

| Incentivos y compensaciones       |                      |                    |               |                 |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|---------------|-----------------|
| Rol                               | Tipo de remuneración | Cantidad           | total haberes | Bono por Ventas |
| Administrador                     | Sueldo mensual       | 1                  | 1.200.000     | SI              |
| Coordinador de Salidas Educativas | Sueldo mensual       | 1                  | 1.000.000     | SI              |
| Ejecutivo de Ventas               | Sueldo mensual       | 1                  | 750.000       | SI              |
| Asistente de Administración       | Sueldo mensual       | 1                  | 750.000       | NO              |
| Guías de salidas educativas       | Honorarios           | 1 salida educativa | 37.600        | NO              |
| Contador                          | Honorarios           | 1 asesoria al mes  | 47.000        | NO              |

**Tabla N°10: Remuneraciones y Honorarios**

Fuente: Elaboración propia.

Incentivos: existirán tres roles que recibirán incentivos económicos. El Administrador quien recibirá un bono mensual del 3% de las ventas del mes. Por otra parte el Ejecutivo de Ventas y el Coordinador de Visitas Educativas recibirán un bono mensual 2% de las ventas respectivamente.

Evaluaciones: de forma semestral se realizará una evaluación de desempeño de tipo descendente a todo el personal de la empresa. El objetivo de esta evaluación será detectar puntos de mejora a cada integrante. Para el caso del Administrador su evaluación de desempeño será llevada a cabo por los socios de la empresa.

Capacitaciones: en la empresa resulta importante que el equipo de trabajo obtenga herramientas de trabajo actualizadas, algunas de las capacitaciones que se realizarán son:

- Código del trabajo (Dirigido al Administrador)
- Ventas B2B (Ejecutivo de Ventas)
- Taller de liderazgo y trabajo en equipo (Dirigido al Administrador y Coordinador de Salidas)
- Conocimiento e historia de lugares a visitar (Dirigido al Coordinador de Salidas y Guías de Salidas)
- Desarrollo de habilidades blandas (Dirigido a ejecutivo de ventas, coordinados de salidas educativas y guías)
- Primeros auxilios, uso de extintores, trabajo en equipo, orientación al cliente (Dirigido a todo el personal)

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1. Supuestos utilizados en las estimaciones del Análisis financiero

La tabla a continuación detalla los principales supuestos utilizados para el análisis financiero del proyecto.

| Supuestos                                | Detalle   | Observaciones   |
|--|---|---|
| Horizonte de evaluación.                 | 5 años  | Periodo 2020-2024   |
| Tasa de impuesto a las Utilidades.       | 27%   | Art 20 Ley de Impuesto a la Renta. Periodo 2020-2024.   |
| Tasa de Impuesto a las compras y ventas. | 19%   | Durante todo el periodo de evaluación del proyecto  |
| IPC                                      | 3%  | Promedio meta de IPC del Banco Central.   |
| Depreciación                             | Cantidad de años según tabla de SII.  | Lineal  |
| Precio de los servicios                  | 10% bajo la competencia, desde el segundo año se iguala el precio de la competencia.  | Desde el segundo año, precio se reajusta anualmente según IPC promedio 2015 – 2018.                                       |
| Demanda                                  | Se considera demanda estimada desde marzo a diciembre.  | La estimación de la demanda se detalla en el capítulo 4.8 “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.” |
| Ventas                                   | Se consideran como venta cada salida educativa realizada. Se estima cada salida será con 35 niños en promedio.                            | La estimación de la demanda se detalla en el capítulo 4.8 “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.” |
| Costos de Venta                          | Estos corresponden en 80% a Arriendo Transporte en las salidas, Honorarios de Guías y mantención de App para cada salida.                 | Estos costos están asociados directamente a las ventas realizadas.  |
| Costos de Administración                 | Estos corresponden en un 89% a remuneraciones. El resto de los gastos corresponden a Arriendo de Oficina, telefonía, internet y Software. | Estos costos no varían según el volumen de ventas.  |
| Gastos por Venta                         | Estos corresponden en 83% a bonos mensuales por ventas. El resto corresponde a publicidad.  |   |

**Tabla N°11: Supuestos para Análisis Financiero de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Estimación de Ingresos

Los ingresos están determinados por las ventas de salidas pedagógicas a colegios. Estas salidas se realizan entre marzo y noviembre principalmente, debido que el año escolar en Chile es entre marzo y principios de diciembre.

Según se detalló en el capítulo 4.8 “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”, el precio del servicio promedio por alumno será de \$9.000, un 10% más bajo que la competencia. La variación de precios, a partir del segundo año será 4% anual. Los ingresos mensuales para el primer año serían los siguientes:

|                       | mar | abr | may | jun   | jul   | ago   | sep   | oct   | nov   | dic   | total año |
|-----------------------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Salidas por mes       | 0   | 2   | 2   | 5     | 8     | 16    | 20    | 25    | 25    | 17    | 120       |
| Alumnos al mes        | 0   | 70  | 70  | 175   | 280   | 560   | 700   | 875   | 875   | 595   | 4200      |
| Ingreso Mensual (M\$) | -   | 630 | 630 | 1.575 | 2.520 | 5.040 | 6.300 | 7.875 | 7.875 | 5.355 | 37.800    |

**Tabla N°12: Proyección de ingresos en el primer año.**

Fuente: Elaboración propia

Según los supuestos ya considerados, se estiman los siguientes ingresos por venta para los años de evaluación del proyecto.

| Año                              | 1             | 2             | 3              | 4              | 5              |
|----------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Meses con demanda                | 10            | 10            | 10             | 10             | 10             |
| N° de salidas por mes (promedio) | 12            | 21            | 38             | 56             | 68             |
| N° de salidas por año            | 120           | 210           | 375            | 561            | 684            |
| N° de alumnos por año            | 4.200         | 7.350         | 13.125         | 19.635         | 23.940         |
| precio del servicio              | \$ 9.000      | \$ 11.990     | \$ 12.470      | \$ 12.968      | \$ 13.487      |
| Ingresos anuales                 | \$ 37.800.000 | \$ 88.126.500 | \$ 163.663.500 | \$ 254.634.220 | \$ 322.881.637 |

**Tabla N°13: Proyección anual de ingresos.**

Fuente: Elaboración propia

El aumento de los ingresos anuales está dado por la curva de experiencia, en donde se captan nuevos clientes cada año y los clientes que conocen el servicio contratan una cantidad de salidas educativas igual o mayor al año anterior. Los precios del servicio indicados en este análisis son el precio promedio del servicio por alumno. El precio específico de cada servicio se detalla en el Anexo N°21 “Precios de Salidas Educativas”.

### 7.3. Plan de Inversiones y financiamiento

Para la implementación de Aprende Visitando se requiere una inversión inicial de \$18.444.424, financiada 100% por el aporte de los socios. Dicha inversión inicial estará destinada a la compra de equipamiento de oficina, computadoras, tablets para las salidas y el desarrollo de la App de juegos educativos. Además considera las remuneraciones del Administrador General, quien será contratado 3 meses antes del inicio de las operaciones respectivamente. No se consideran inversiones adicionales durante el transcurso del periodo de evaluación del proyecto.

El detalle de la inversión inicial se muestra a continuación.

|   |            |
|---|------------|
| Puesta en marcha del proyecto                         | 3.600.000  |
| Mobiliario oficina (escritorio, sillas, etc.)         | 462.900    |
| Equipamiento corporativo salidas                      | 220.450    |
| Marketing de Lanzamiento                              | 1.315.000  |
| Computadoras, tablet y otros                          | 9.309.140  |
| Sistemas y software computacionales de administración | 188.934    |
| Desarrollo de App de juegos para salidas educativas   | 3.348.000  |
| Total   | 18.444.424 |

**Tabla 14: Inversión inicial del Proyecto.**

Fuente: Elaboración propia

El detalle de cada ítem de inversiones se puede ver en el Anexo N°22 "Detalle de las Inversiones del Proyecto"

### 7.4. Capital de trabajo

La determinación del capital de trabajo se obtuvo considerando la necesidad de cubrir los máximos déficit operacionales, que para el proyecto ocurre en los años 1, 2 y 3. Para el año 1 se requiere un monto de (-) \$22.280.571 para cubrir el máximo déficit del mes 8 de operación. En el año 2 se requiere un capital de trabajo por un monto de (-) \$8.255.529, según mayor déficit que ocurre en el mes 14 de operación. Para el tercer año de operación se requiere un capital de trabajo de (-) \$7.641.931, considerando el mes 26 de operación como el de mayor déficit operacional ese año. Para los próximos años no es necesario aumentar el capital de trabajo calculado ya que el pago de los clientes es al contado, al igual que las compras.

## 7.5. Proyecciones del Estado de Resultado

La proyección del estado de resultados muestra pérdidas después de impuestos para el primer y segundo año de \$ -23.921.561 y -228.098 respectivamente. Las utilidades de los próximos 3 años se muestran en la siguiente tabla de proyección de estados de resultado:

|   | DATOS PROYECTADOS  |                   |                    |                    |                    |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | AÑO 1              | AÑO 2             | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                   |                    |                   |                    |                    |                    |
| Ventas netas                                  | 37.800.000         | 88.126.500        | 163.663.500        | 254.634.220        | 322.881.637        |
| Costos de Venta                               | -16.110.000        | -28.825.125       | -47.842.151        | -74.035.831        | -95.765.685        |
| <b>Margen de Contribución</b>                 | <b>21.690.000</b>  | <b>59.301.375</b> | <b>115.821.349</b> | <b>180.598.389</b> | <b>227.115.953</b> |
| Gastos de ventas                              | -4.341.000         | -7.863.867        | -11.078.199        | -17.426.747        | -20.839.130        |
| Gastos administrativos                        | -39.063.420        | -49.458.465       | -42.956.562        | -44.237.059        | -45.581.634        |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>-21.714.420</b> | <b>1.979.043</b>  | <b>61.786.588</b>  | <b>118.934.583</b> | <b>160.695.189</b> |
| Depreciacion                                  | -2.207.141         | -2.207.141        | -2.207.141         | -2.207.141         | -2.207.141         |
| Amortizacion                                  |                    |                   |                    |                    |                    |
| <b>EBIT</b>                                   | <b>-23.921.561</b> | <b>-228.098</b>   | <b>59.579.447</b>  | <b>116.727.442</b> | <b>158.488.048</b> |
| Otros gastos no operacionales (gastos)        |                    |                   |                    |                    |                    |
| Otros ingresos no operacionales (ingresos)    |                    |                   |                    |                    |                    |
| Utilidad antes de Impuesto                    | -23.921.561        | -228.098          | 59.579.447         | 116.727.442        | 158.488.048        |
| Impuesto a la renta (27%)                     | 0                  | 0                 | -9.566.043         | -31.516.409        | -42.791.773        |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b> | <b>-23.921.561</b> | <b>-228.098</b>   | <b>50.013.404</b>  | <b>85.211.033</b>  | <b>115.696.275</b> |

**Tabla 15: Proyección del Estado de Resultado.**

Fuente: Elaboración propia

Los costos del proyecto, tales como Costos de Administración, Costos por Ventas y Gastos por Venta, se detallan en el Anexo N°23 “Costos del proyecto”

## 7.6. Proyecciones del flujo de caja

La tabla a continuación muestra el flujo de caja del proyecto con cierre al quinto año considerando la recuperación del capital de trabajo (KT) y la utilidad por venta del activo (valor residual).

| Evaluación Proyecto Puro, cierre empresa | DATOS PROYECTADOS  |                    |                   |                   |                   |                    |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|  | AÑO 0              | AÑO 1              | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5              |
| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO</b>       |                    |                    |                   |                   |                   |                    |
| UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO   |                    | -23.921.561        | -228.098          | 50.013.404        | 85.211.033        | 115.696.275        |
| + Depreciacion                           |                    | 2.207.141          | 2.207.141         | 2.207.141         | 2.207.141         | 2.207.141          |
| + Amortizacion                           |                    | 0                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| - Inversión en activo fijo               | -18.444.424        |                    |                   |                   |                   |                    |
| - Inversión en Capital de Trabajo        | -22.280.571        | -8.255.529         | -7.641.931        |                   |                   |                    |
| + Recuperación del Capital de Trabajo    |                    |                    |                   |                   |                   | 38.178.031         |
| + Valor Desecho Activos                  |                    |                    |                   |                   |                   | 7.408.719          |
| <b>FLUJO NETO PURO ACTIVOS</b>           | <b>-40.724.995</b> | <b>-29.969.949</b> | <b>-5.662.888</b> | <b>52.220.545</b> | <b>87.418.174</b> | <b>163.490.167</b> |

**Tabla N°16: Flujo de Caja del Proyecto a 5 años.**

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra flujos positivos a partir del tercer año, lo que indica que a lo largo del tiempo se va amortizando la inversión inicial y capital de trabajo aportado. Además, se espera una adecuada capacidad de pago y liquidez al término de cada ejercicio y para todo el periodo de evaluación del proyecto.

La tabla a continuación muestra el flujo de caja del proyecto con flujo infinito indicando los flujos futuros del proyecto a valor presente:

| Evaluación Proyecto Puro, flujo Infinito | DATOS PROYECTADOS  |                    |                   |                   |                   |                    |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|  | AÑO 0              | AÑO 1              | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5              |
| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO</b>       |                    |                    |                   |                   |                   |                    |
| UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO   |                    | -23.921.561        | -228.098          | 50.013.404        | 85.211.033        | 115.696.275        |
| + Depreciacion                           |                    | 2.207.141          | 2.207.141         | 2.207.141         | 2.207.141         | 2.207.141          |
| + Amortizacion                           |                    |                    |                   |                   |                   |                    |
| - Inversión en activo fijo               | -18.444.424        |                    |                   |                   |                   |                    |
| - Inversion en Capital de Trabajo        | -22.280.571        | -8.255.529         | -7.641.931        |                   |                   |                    |
| + Valor Presente Flujos Futuros          |                    |                    |                   |                   |                   | 241.124.155        |
| <b>FLUJO NETO PURO ACTIVOS</b>           | <b>-40.724.995</b> | <b>-29.969.949</b> | <b>-5.662.888</b> | <b>52.220.545</b> | <b>87.418.174</b> | <b>359.027.571</b> |

**Tabla N°17: Flujo de Caja del Proyecto, flujo infinito.**

Fuente: Elaboración propia

### 7.7. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa para descontar los flujos futuros de Aprende Visitando, se utilizó el método CAPM. Los datos bases utilizado son:

#### Modelo CAPM

| TD                             | Rf + $\beta$ *PRM + Premio Liquidez + Premio Startup |   |
|--------------------------------|--|---|
| PRM (Premio Riesgo de Mercado) | 6,94%  | (1)   |
|                                | <i>Unlevered beta</i>                                |   |
| Education                      | 1,04   |   |
| Recreation                     | 0,77   |   |
|                                | 0,91   | (2)   |
| Rf                             | 3,52%  | anual (3)                                     |
| Premio Liquidez                | 3,00%  | Fuente UCHILE                                 |
| Premio Startup                 | 3,00%  | Fuente UCHILE                                 |
| <b>TD</b>                      | <b>15,84%</b>  | <b>anual nominal</b> <i>Proyecto a 5 años</i> |
| Rf                             | 2,30%  | anual real (4)                                |
| Inflación (IPC)                | 2,60%  | anual 2018                                    |
| Rf                             | 4,90%  | anual nominal                                 |
| <b>TD</b>                      | <b>17,22%</b>  | <b>anual nominal</b> <i>Proyecto Infinito</i> |

Fuentes de indicadores:

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

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

(3): <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

(4): <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

### 7.8. Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto Aprende Visitando considera una inversión de capital compuesta por una inversión inicial de \$18.444.424, un capital de trabajo requerido para los primeros tres periodos de operación que alcanza a \$38.178.031. La proyección del flujo de caja anual para el periodo de 5 años se descuenta a una tasa del 15,84%. Además considera el cierre del proyecto al año 5 por lo que, en dicho año, se exige la devolución del capital de trabajo y se considera la venta de la totalidad de los activos.

Los resultados muestran que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de \$60.595.177, una tasa interna de retorno del 36,56% y un periodo estimado de recuperación del capital de 3,36 años.

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| Tasa descuento perpetuidad | 17,22%        |
| VAN a perpetuidad          | \$301.719.332 |
| TIR a perpetuidad          | 42,94%        |
|                            |               |
| Tasa descuento a 5 años    | 15,84%        |
| VAN a 5 años               | \$60.595.177  |
| TIR a 5 años               | 36,56%        |
|                            |               |
| Período de Payback (años)  | 3,36          |

**Tabla N°18: Evaluación Financiera del Proyecto**

Fuente: Elaboración propia

|                               | Valores Máximos |
|-------------------------------|-----------------|
| Punto de Equilibrio Q mensual | 1.343           |
| Punto de Equilibrio Q diario  | 61              |
| Punto de Equilibrio \$        | \$12.087.000    |

**Tabla N°19: Punto de Equilibrio del Proyecto**

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte los análisis de sensibilidad precio y cantidad (variación del  $\pm 10\%$ ) arrojaron los valores que muestra la tabla a continuación.

| Escenario                              | VAN            | TIR    | PAYBACK (años) |
|--|----------------|--------|----------------|
| Incremento de las ventas en 10%        | \$81.973.586   | 42,56% | 3,21           |
| Disminución de las ventas 10%          | \$36.438.431   | 28,75% | 3,61           |
| Incremento del precio de venta en 10%  | \$165.854.716  | 61,58% | 2,99           |
| Disminución del precio de venta en 10% | (\$31.184.198) | 2,09%  | 4,81           |

**Tabla N°20: Análisis de Sensibilidad del Proyecto**

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de sensibilidad anterior se muestra una mayor sensibilidad al precio, por lo tanto para que el proyecto entregue un VAN positivo en un escenario de disminución de precios, los precios no debe disminuir en más de un 6,5% respecto a los precios con que se evaluó el proyecto.

Al hacer un análisis de sensibilidad de las ventas esperadas, se obtiene que la demanda puede disminuir a lo más en un 23,9% respecto a la estimación del plan de negocios, para poder obtener un VAN positivo.

## 7.9. Valor Residual

El valor residual se calculó desde el año 6 y se utilizó el método de perpetuidad sin crecimiento, por lo que el flujo de caja obtenido en el año 5 se dividió en la tasa de descuento calculada, obteniendo un valor residual de \$241.124.155.

## 7.10. Balance proyectado

El balance proyectado para los próximos 5 años se muestra a continuación.

|                                    | año 1             | año 2             | año 3             | año 4              | año 5              |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Activos Corriente</b>           |                   |                   |                   |                    |                    |
| Banco                              | 566.151           | 2.545.194         | 73.897.825        | 214.782.774        | 386.753.327        |
| Inventarios                        |                   |                   |                   |                    |                    |
| Otros activos corrientes           |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Total activos corriente</b>     | <b>566.151</b>    | <b>2.545.194</b>  | <b>73.897.825</b> | <b>214.782.774</b> | <b>386.753.327</b> |
| <b>Activos Fijos</b>               |                   |                   |                   |                    |                    |
| Terrenos                           |                   |                   |                   |                    |                    |
| Instalaciones                      |                   |                   |                   |                    |                    |
| Equipamiento                       | 18.444.424        | 18.444.424        | 18.444.424        | 18.444.424         | 18.444.424         |
| Depreciación                       | -2.207.141        | -4.414.282        | -6.621.423        | -8.828.564         | -11.035.705        |
| <b>Total Activos Fijos</b>         | <b>16.237.283</b> | <b>14.030.142</b> | <b>11.823.001</b> | <b>9.615.860</b>   | <b>7.408.719</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>16.803.434</b> | <b>16.575.336</b> | <b>85.720.827</b> | <b>224.398.635</b> | <b>394.162.047</b> |
| <b>Pasivos Corriente</b>           |                   |                   |                   |                    |                    |
| Prestamos Bancarios                |                   |                   |                   |                    |                    |
| Cuentas por Pagar                  |                   |                   |                   |                    |                    |
| Impuesto renta por pagar           | -                 | -                 | 9.566.043         | 31.516.409         | 42.791.773         |
| Otros pasivos corrientes           |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Total Pasivos Corriente</b>     | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>9.566.043</b>  | <b>31.516.409</b>  | <b>42.791.773</b>  |
| <b>Pasivos no corriente</b>        |                   |                   |                   |                    |                    |
| Deuda a Largo Plazo                |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>   | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>           | <b>-</b>           |
| <b>Patrimonio</b>                  |                   |                   |                   |                    |                    |
| Capital                            | 40.724.995        | 40.724.995        | 40.724.995        | 40.724.995         | 40.724.995         |
| Aumento de capital o dividendos    |                   |                   |                   |                    |                    |
| Utilidad Acumulada                 | -23.921.561       | -24.149.658       | 35.429.789        | 152.157.231        | 310.645.279        |
| <b>Total patrimonio</b>            | <b>16.803.434</b> | <b>16.575.336</b> | <b>76.154.784</b> | <b>192.882.226</b> | <b>351.370.274</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIOS</b> | <b>16.803.434</b> | <b>16.575.336</b> | <b>85.720.827</b> | <b>224.398.635</b> | <b>394.162.047</b> |

**Tabla N°21: Balance Proyectado**

Fuente: Elaboración propia

## 8. RIESGOS CRÍTICOS

El proyecto posee los siguientes riesgos en cuanto a su puesta en marcha y posterior desarrollo, los cuales están ligados a ámbitos operacionales; financieros; estratégicos y cumplimientos varios. Se clasifican según nivel de implicancia en: alto riesgo (III), riesgo moderado (II) o uno de bajo riesgo (I), como también si los riesgos son internos o externos.

| Tipo    | Riesgo   | Implicancia | Mitigación  |
|---------|--|-------------|---|
| Interno | Accidente de tránsito durante las salidas educativas     | (I)         | Contratar a proveedor de transporte calificado, con choferes profesionales, y que además cuente con una mantención correcta de los buses. Controlar nómina de choferes asignados y documentación de los buses para ver que cumplan estas condiciones.   |
|         | Disponibilidad de guías calificados                      | (II)        | Tener una nómina de guías calificados disponibles, que permita cubrir con holgura todas las salidas a realizar, de manera que siempre haya alguno disponible. Esta búsqueda se debe realizar con anticipación a las fechas que se realicen las salidas.   |
|         | Fallas en la App durante las salidas                     | (II)        | Pedir una certificación del proveedor de la App previo al uso de en las salidas pedagógicas. El Coordinador de Salidas Pedagógicas será el encargado de certificar el correcto funcionamiento de la App.  |
|         | Falta de liquidez y solvencia financiera                 | (II)        | Verificación semanal y aplicación de controles financieros que hacen llevar una operación ordenada. El Administrador General será el encargado de este control.   |
|         | Rotación de personal                                     | (II)        | Contratación de personal orientado hacia la atención del cliente y con vocación de educar y entretener a niños y jóvenes. Implementar bonos que permitan recompensar las gestiones y crecimiento del negocio.   |
|         | Fuga de clientes   | (III)       | Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes y usuarios, de manera de detectar falencias en los servicios y corregirlos.  |
|         | Mala ejecución de las salidas educativas                 | (III)       | El Coordinador de Salidas Educativas deberá coordinar con los colegios las salidas, planificando horarios y actividades en conjunto. Deberá realizar las gestiones con los guías para el plan de salidas se ejecute como se definió con el colegio.   |
| Externo | Ingreso de nuevos competidores                           |             | El Administrador General deberá estar atento a las condiciones del mercado, para identificar nuevos competidores o sustitutos. En estos casos, deberá junto al directorio definir las estrategias que permitan implementar nuevas ventajas.   |
|         | Fallas en los servicios de los proveedores críticos      |             | Transporte (Buses): Implementar un acuerdo comercial con proveedor de buses, que garantice el servicio en condiciones y plazos previamente acordados. Además, tener en vista dos empresas de transporte en caso que la principal falle.<br>Recintos a visitar: Si estos no están disponibles, y se hayan vendido a los colegios, se deberá comunicar de manera inmediata al cliente, y se deberá ofrecer un nuevo recinto de similar categoría. |
|         | Nuevas normas que perjudiquen del desarrollo del negocio |             | El Administrador General deberá estar atento a las normativas del mercado, de manera de conocer nuevas normas, y en conjunto con el directorio definir las estrategias que permitan implementar nuevas ventajas.  |

## 9. PROPUESTA INVERSIONISTA

Considerando un financiamiento para la inversión inicial de un 100% de capital propio por parte de un inversionista por un monto de \$46.854.383, el proyecto presenta el siguiente VAN a 5 años:

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| Tasa descuento a 5 años   | 15,84%       |
| VAN a 5 años              | \$60.595.177 |
| TIR a 5 años              | 36,56%       |
| Período de Payback (años) | 3,36         |

**Tabla N°22: Indicadores para Propuesta al Inversionista.**

Fuente: Elaboración propia

### 10. CONCLUSIONES

En este plan de negocio se evaluó el proyecto “Aprende Visitando”, empresa que tiene por objetivo ofrecer salidas pedagógicas, basadas en la experiencia de las tres “E” de su servicio: Explorar, Enseñar y Entretener a los alumnos de los colegios de la Región Metropolitana.

Las salidas pedagógicas, según el Ministerio de Educación, favorecen el desarrollo integral de los niños, conectándolos a un mundo real, concreto, en el cual pueden aumentar o complementar los conocimientos del aula. Por otra parte, las tecnologías de la información y el idioma inglés son herramientas esenciales para el aprendizaje escolar, y su uso a temprana edad facilita el aprendizaje en los niños y se logra un mejor desarrollo de estas competencias en la vida profesional.

Luego del análisis completo en este plan de negocio se puede identificar que Aprende Visitando ofrece un servicio distinto e innovador a los actuales, con el uso de una aplicación tecnológica que logrará una experiencia de aprendizaje más entretenida para alumnos y profesores, además entregar información de las salidas educativas a los apoderados. Se ofrecerán salidas 100% en inglés, de manera de entrenar este idioma a los estudiantes en un contexto pedagógico y cotidiano.

Este servicio sería valorado por los clientes encuestados, donde un 89% indicó que el nuevo servicio es bueno o excelente, y un 75% de los colegios estaría dispuesto a pagar por el servicio un nivel de precio igual al que se evaluó en el proyecto.

Finalmente, al realizar el análisis financiero del proyecto a 5 años, se observan VAN positivos, en los distintos escenarios (pesimista, optimista, normal) ante la variabilidad de la demanda.

En el escenario normal, a 5 años se obtiene un valor actual neto de \$60,6 millones con una tasa interna de retorno del 36,56%, un Payback de 3,63 años. Estos números ratifican la rentabilidad que se puede alcanzar al invertir en este proyecto.

## 11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- “El desafío del Marketing para Empresas Industriales”, de Claudio Saavedra, Capítulo 1; Editorial Atenas, 2014
- “Temas claves en investigación de mercados” de Leslier Valenzuela, Carolina Nicolás y Alexis Gutiérrez, 2015. Primera Edición.
- “Marketing estratégico” de Roger J. Best, 4ª Ed. Pearson Prentice Hall, 2007. Cuarta Edición.
- 
- “Fundamentos de Marketing” de William J. Stanton, 2007, 14ª ed. México, McGraw-Hill. 741p.
- “Administración estratégica” - Charles Hill y Gareth Jones, 2011, Novena Edición.
- “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.” Michael Porter, Harvard Business Review 86.1 (2008): 58-77.
- “Finanzas corporativas, teoría y práctica” Carlos Maquieira Villanueva, 2015, Primera edición.
- “Preparación y evaluación de proyectos” Sapag Chain Nassar y Sapag Chain Reinaldo, 2008. Quinta edición.
- Informe “Estadísticas de la educación 2016”, Ministerio de Educación del Gobierno de Chile.
- Indicaciones para Salidas Educativas, Ministerio de Educación  
<https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/aprendizaje-seguro-viajes-de-estudio-y-salidas-pedagogicas/>
- Informe Política Monetaria del Banco Central de Chile, Marzo 2019,  
<https://www.bcentral.cl/informe-de-politica-monetaria-ipom->
- Niños en un mundo digital, Informe de UNICEF, 2017 <https://www.unicef.org/media/48611/file>
- Estudio de Percepción Confianza en las Instituciones Nivel Nacional, junio 2017, Centro de Derecho Público y sociedad de la Universidad San Sebastián. [https://ecolyma.cl/blog09/wp-content/uploads/2017/06/Confianza-en-las-Instituciones-Nacional\\_VF.pdf](https://ecolyma.cl/blog09/wp-content/uploads/2017/06/Confianza-en-las-Instituciones-Nacional_VF.pdf)
- Niveles Socioeconómicos, Estudio AIM, febrero 2018, <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Nuevos-Grupos-Socioeconomicos-AIM-febrero-2018-FINAL-2.pdf>
- “Notas de Clases de Taller de Tesis (AFE)”, curso de Taller de Tesis, MBA Weekend 2018, profesor Arturo Toutin.
- “Notas de Clases de Estrategia Competitiva”, curso de Gerencia Estratégica MBA Weekend 2018, profesor Ismael Oliva.

## 12. ANEXOS

### Anexo N°1: Estudio de Mercado - Encuestas a Colegios

1.- En el colegio donde usted trabaja, ¿Se realizan salidas pedagógicas?

- Si
- No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuántas salidas pedagógicas al año realiza su colegio aproximadamente?

- Entre 10 y 14
- Entre 15 y 25
- Entre 26 y 35
- Más de 35

3.- Si es que se hacen salidas pedagógicas, ¿A cargo de quién está la organización de estas?

- Profesor o encargado del colegio.
- Empresa externa al colegio
- Un mix, a veces profesores y en ocasiones empresas externas al colegio.
- Otro \_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo calificaría la experiencia con la actual forma de organizar las salidas pedagógicas en su colegio?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5.- En qué aspectos mejoraría las salidas pedagógicas de su colegio (marque más de uno)

- Mejores destinos
- Mejor coordinación con guías o empresa
- Guías mejor preparados
- Actividades y dinámicas más atractivas durante las salidas
- Mejores buses
- Cumplir con horarios e itinerarios
- Mejores precios
- Ofrecer programar personalizados
- Otro \_\_\_\_\_

6.- De la siguiente lista de objetivos para las salidas pedagógicas, indique cuáles serían relevantes para su colegio, donde 1 es el más relevante y 5 el menos relevante.

- Generar experiencias de aprendizaje concretas
- Reforzar conocimientos específicos de algún tema
- Conocer lugares interesantes para el desarrollo del alumno
- Aportar a la cultura general de los alumnos
- Que los alumnos se diviertan en ambientes de aprendizaje
- Descubrir en los alumnos nuevas habilidades e inquietudes

7.- Marque el tipo de salida educativa que le interesaría realizar a su colegio (puede marcar más de una).

- Visitas a instituciones (Ej.: Cuerpos de bomberos)
- Visitas vocacionales (Ej.: Universidades, Institutos, etc.)
- Zoológicos y granjas educativas.
- Lugares históricos culturales fuera de Santiago (ej.: Isla negra)
- Excursiones al aire libre
- Lugares históricos y culturales en Santiago
- Visitas a fábricas e industrias
- Visitas artísticas (Ej.: Obras de teatro)
- Museos de Santiago
- English Tour, realizar la salida a un lugar 100% en inglés.
- Otro (especifique)

8.- Califique las siguientes soluciones tecnológicas a implementar como apoyo a las salidas educativas. (Mala, Regular, Buena, Excelente)

- *Una aplicación tecnológica para que los alumnos previamente a la salida, tengan acceso a contenido entretenido (textos, videos, audios) como un contexto del lugar a visitar.*
- *Una aplicación tecnológica de seguimiento de la salida pedagógica para apoderados y colegio (ubicación, estado de actividades realizadas y del momento, fotos, videos).*
- *Una aplicación tecnológica mediante una Tablet, en la cual cada alumno en el bus, de manera lúdica responda preguntas para reforzar la salida realizada.*

9.-Cuál sería su disposición a pagar por alumno por el siguiente servicio:

*Salida educativa en Santiago al museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo y Museo de Artes Visuales, entre las 9:00 y 14:00 hrs, que incluye:*

- *Los tickets de entrada a los recintos para el alumno y para un profesor del colegio.*
- *Un guía y un asistente a cargo de la salida, que será un profesional del área de educación.*
- *Bus de turismo, con chofer profesional, aire acondicionado, baño. Incluye seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.*
- *Una aplicación tecnológica de seguimiento de la salida para apoderados (ubicación, actividades, fotos, videos)*
- *Una aplicación tecnológica para que cada alumno, a través de una Tablet en el bus, de manera lúdica (juegos de preguntas) refuerce la experiencia realizada.*
- *Actividades lúdicas con los guías, que motiven la participación e interés de los alumnos.*
- *Un snack, consistente en jugo o agua, fruta o yogurt, una barra cereal o sándwich.*
- *Una reunión de coordinación previa de 45 minutos entre la empresa y el colegio.*

Pagaría entre los siguientes valores:

- \$5.000 - \$7.500
- \$7.500 - \$9.990
- \$9.990. \$12.500
- \$12.500 - \$15.000
- \$15.000 o más.

10.- ¿Estaría de acuerdo en publicar información a los apoderados sobre el estado de la salida pedagógica a través de una App en tiempo real (fotos, videos, ubicación del bus, desarrollo de actividades, etc.)?

- Si estoy de acuerdo
- Sólo con previa revisión y autorización del colegio de los contenidos
- No estoy de acuerdo

11.- Realice algún comentario, sugerencia o idea para las salidas educativas de su colegio que no se hayan comentado en esta encuesta. (Opcional)

### Anexo N°2: Resultado de Encuestas a Colegios.

La encuesta se realizó a 12 colegios de la Región Metropolitana. En algunos colegios fue presencial y en otros fue a través un formulario web. El desglose por comuna es el siguiente:

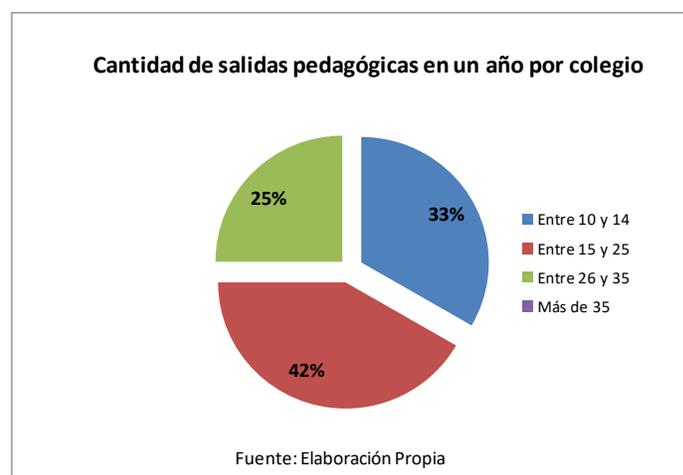
- 2 de Santiago Centro
- 2 de Las Condes
- 2 de Providencia
- 1 de La Reina
- 1 de Peñalolén
- 2 de La Florida
- 2 San Miguel

Cada Colegio significó un voto en cada pregunta. El detalle de las respuestas se muestra a continuación.

1.- En el colegio donde usted trabaja, ¿Se realizan salidas pedagógicas?

- Si :100%
- No. 0%

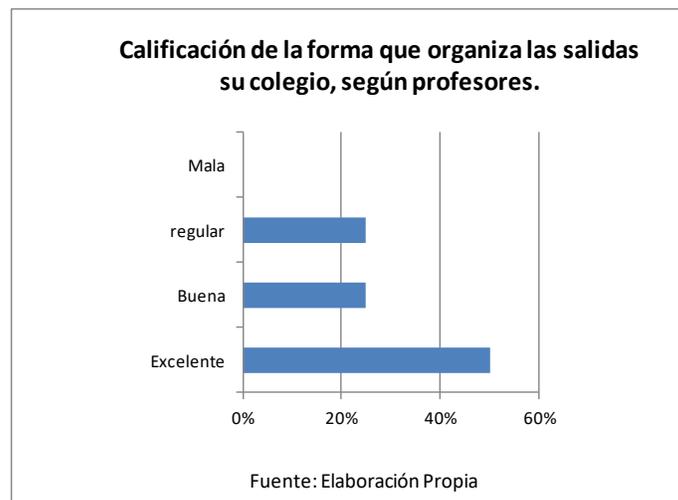
2.- ¿Cuántas salidas pedagógicas al año realiza su colegio aproximadamente?



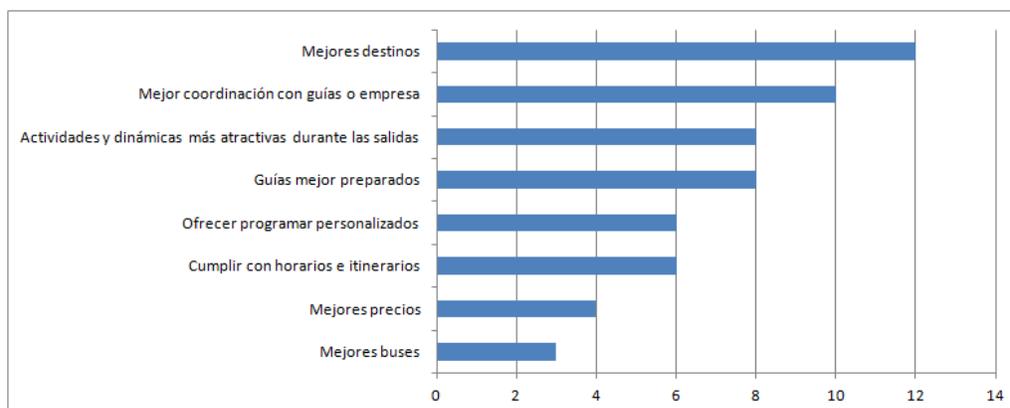
3.- Si es que se hacen salidas pedagógicas, ¿A cargo de quién está la organización de estas?



4.- ¿Cómo calificaría la experiencia con la actual forma de organizar las salidas pedagógicas en su colegio?



5.- En qué aspectos mejoraría las salidas pedagógicas de su colegio (marque más de uno)

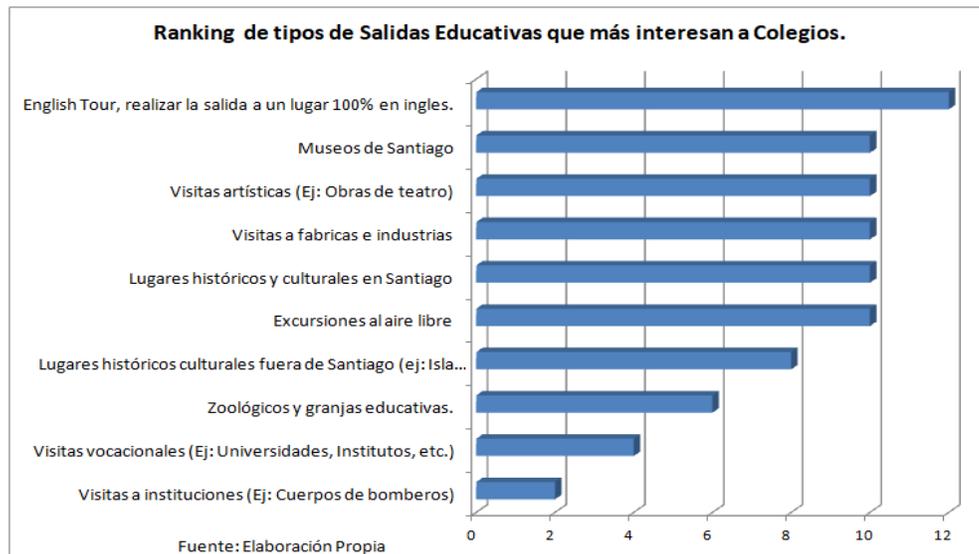


6.- De la siguiente lista de objetivos para las salidas pedagógicas, indique cuales serían relevantes para su colegio, donde 1 es el más relevante y 5 el menos relevante.

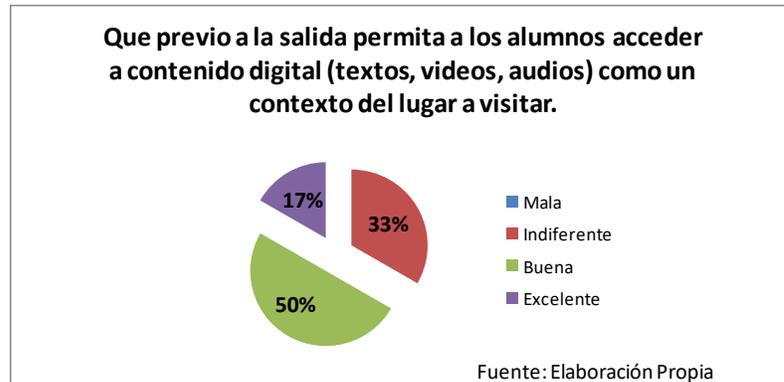
| Objetivos de las salidas pedagógicas                       | Puntuación |
|--|------------|
| Generar experiencias de aprendizaje concretas              | 56         |
| Reforzar conocimientos específicos de algún tema           | 52         |
| Conocer lugares interesantes para el desarrollo del alumno | 34         |
| Descubrir en los alumnos nuevas habilidades e inquietudes  | 26         |
| Que los alumnos se diviertan en ambientes de aprendizaje   | 12         |

| Ranking de objetivos de salidas según menciones            |   |
|--|---|
| Generar experiencias de aprendizaje concretas              | 1 |
| Reforzar conocimientos específicos de algún tema           | 2 |
| Conocer lugares interesantes para el desarrollo del alumno | 3 |
| Descubrir en los alumnos nuevas habilidades e inquietudes  | 4 |
| Que los alumnos se diviertan en ambientes de aprendizaje   | 5 |

7.- Marque el tipo de salida educativa que le interesaría realizar a su colegio (puede marcar más de una).



8.- Califique las siguientes soluciones tecnológicas a implementar como apoyo a las salidas educativas. (Mala, Regular, Buena, Excelente)



9.- Cuál sería su disposición a pagar por alumno por el siguiente servicio:

*Salida educativa en Santiago al museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo y Museo de Artes Visuales, entre las 9:00 y 14:00 hrs, que incluye:*

- *Los tickets de entrada a los recintos para el alumno y para un profesor del colegio.*
- *Un guía y un asistente a cargo de la salida, que será un profesional del área de educación.*
- *Bus de turismo, con chofer profesional, aire acondicionado, baño. Incluye seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.*
- *Una aplicación tecnológica de seguimiento de la salida para apoderados (ubicación, actividades, fotos, videos)*
- *Una aplicación tecnológica para que cada alumno, a través de una Tablet en el bus, de manera lúdica (juegos de preguntas) refuerce la experiencia realizada.*
- *Actividades lúdicas con los guías, que motiven la participación e interés de los alumnos.*
- *Un snack, consistente en jugo o agua, fruta o yogurt, una barra cereal o sándwich.*
- *Una reunión de coordinación previa de 45 minutos entre la empresa y el colegio.*

Pagaría entre los siguientes valores:



10.- ¿Estaría de acuerdo en publicar información a los apoderados sobre el estado de la salida pedagógica a través de una App en tiempo real (fotos, videos, ubicación del bus, desarrollo de actividades, etc.)?

- Si estoy de acuerdo
- Sólo con previa revisión y autorización del colegio de los contenidos
- No estoy de acuerdo



11.- Realice algún comentario, sugerencia o idea para las salidas educativas de su colegio que no se hayan comentado en esta encuesta. (Opcional)

- ✓ Mejorar los trámites burocráticos respecto a los permisos que hay que solicitar a la provincial, estos podrían ser también online.
- ✓ Coordinarse mejor con los organizadores
- ✓ Mejor coordinación con lugares a visitar
- ✓ Proponer mejores destinos, no siempre los mismos.
- ✓ Mayor flexibilidad para realizar las salidas en cuanto a disponibilidad de fechas y cantidad de alumnos.
- ✓ Realizar reuniones previas a las salidas.
- ✓ Hacer actividades más lúdicas a los alumnos, para que capten mayor atención.
- ✓ Coordinarse con profesores sobre objetivos de las salidas.
- ✓ Ayudar a evaluar a los alumnos en las salidas.

### **Anexo N°3: Encuesta a Apoderados**

Se entrevistó a 20 apoderados de colegios particulares de Santiago, respecto a su percepción del servicio actual.

1. ¿Cuál es la percepción como apoderado de las salidas pedagógicas del colegio de su hijo?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

1. Califique una solución tecnológica con los siguientes contenidos, como apoyo a las salidas educativas:

- Que previo a la salida permita a los alumnos acceder a contenido digital (textos, videos, audios) como un contexto del lugar a visitar.
- Que permita realizar seguimiento de la salida pedagógica para apoderados y colegio (informa ubicación, estado de actividades realizadas, fotos y videos de la salida).
- Que a través de una Tablet, cada alumno en el bus, responda preguntas de manera lúdica para reforzar el aprendizaje de la salida realizada.

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

3-Cuál sería su disposición a pagar por alumno por el siguiente servicio:

*Salida educativa en Santiago al museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo y Museo de Artes Visuales, entre las 9:00 y 14:00 hrs, que incluye:*

- *Los tickets de entrada a los recintos para el alumno y para un profesor del colegio.*
- *Un guía y un asistente a cargo de la salida, que será un profesional del área de educación.*
- *Bus de turismo, con chofer profesional, aire acondicionado, baño. Incluye seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.*
- *Una aplicación tecnológica de seguimiento de la salida para apoderados (ubicación, actividades, fotos, videos)*
- *Una aplicación tecnológica para que cada alumno, a través de una Tablet en el bus, de manera lúdica (juegos de preguntas) refuerce la experiencia realizada.*
- *Actividades lúdicas con los guías, que motiven la participación e interés de los alumnos.*
- *Un snack, consistente en jugo o agua, fruta o yogurt, una barra cereal o sándwich.*
- *Una reunión de coordinación previa de 45 minutos entre la empresa y el colegio.*

Pagaría entre los siguientes valores:

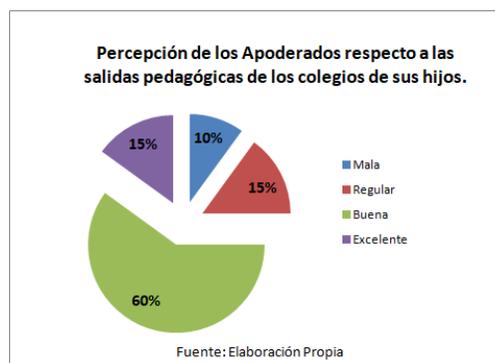
- \$5.000 - \$7.500
- \$7.500 - \$9.990
- \$9.990 - \$12.500
- \$12.500 - \$15.000
- \$15.000 o más.
- No pagaría, espero que el colegio cubra el 100% de los costos con el pago de las mensualidades.

10.- Realice algún comentario, sugerencia o idea para las salidas educativas de su colegio.  
(Opcional)

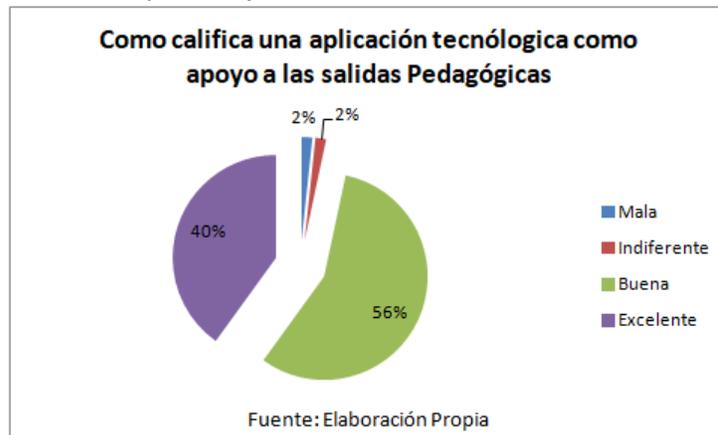
#### **Anexo N°4: Resultado de Encuesta a Apoderados**

La encuesta se realiza de manera presencial con 20 apoderados de colegios particulares de Santiago. La modalidad fue de entrevista en la cual se podían explayar en alguna de las respuestas, en especial en la última pregunta. Los resultados son los siguientes.

1. ¿Cuál es la percepción como apoderado de las salidas pedagógicas del colegio de su hijo?



2. Califique una solución tecnológica con los siguientes contenidos, como apoyo a las salidas educativas:
- Que previo a la salida permita a los alumnos acceder a contenido digital (textos, videos, audios) como un contexto del lugar a visitar.
  - Que permita realizar seguimiento de la salida pedagógica para apoderados y colegio (informa ubicación, estado de actividades realizadas, fotos y videos de la salida).
  - Que a través de una Tablet, cada alumno en el bus, responda preguntas de manera lúdica para reforzar el aprendizaje de la salida realizada.



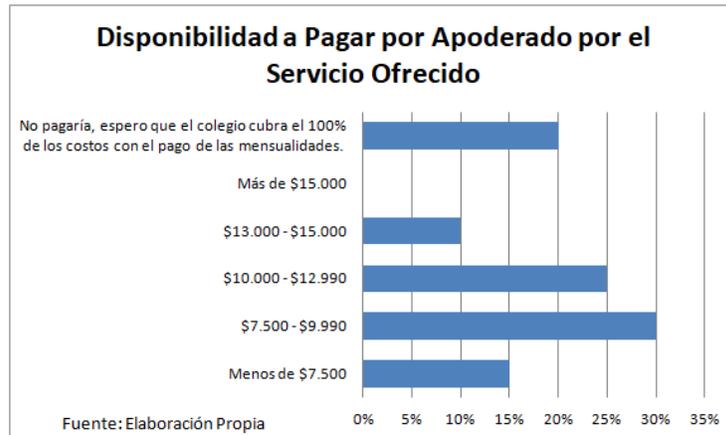
3-Cuál sería su disposición a pagar por alumno por el siguiente servicio:

*Salida educativa en Santiago al museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo y Museo de Artes Visuales, entre las 9:00 y 14:00 hrs, que incluye:*

- *Los tickets de entrada a los recintos para el alumno y para un profesor del colegio.*
- *Un guía y un asistente a cargo de la salida, que será un profesional del área de educación.*
- *Bus de turismo, con chofer profesional, aire acondicionado, baño. Incluye seguro de responsabilidad civil y el seguro obligatorio.*
- *Una aplicación tecnológica de seguimiento de la salida para apoderados (ubicación, actividades, fotos, videos)*
- *Una aplicación tecnológica para que cada alumno, a través de una Tablet en el bus, de manera lúdica (juegos de preguntas) refuerce la experiencia realizada.*
- *Actividades lúdicas con los guías, que motiven la participación e interés de los alumnos.*
- *Un snack, consistente en jugo o agua, fruta o yogurt, una barra cereal o sándwich.*
- *Una reunión de coordinación previa de 45 minutos entre la empresa y el colegio.*

Pagaría entre los siguientes valores:

- \$5.000 - \$7.500
- \$7.500 - \$9.990
- \$9.990. \$12.500
- \$12.500 - \$15.000
- \$15.000 o más.
- No pagaría, espero que el colegio cubra el 100% de los costos con el pago de las mensualidades.



4.- Realice algún comentario, sugerencia o idea para las salidas educativas de su colegio. (Opcional)

Los principales comentarios de los apoderados fueron:

- ✓ *Me gustaría saber el lugar en que están durante la salida, si van de vuelta al colegio o ya llegaron.*
- ✓ *Sería muy bueno saber la ruta que va a seguir el bus, de pronto hay protestas en el centro y es bueno saber por dónde va el bus.*
- ✓ *Sería importante tener un feedback respecto a si se cumplieron los objetivos de la salida.*
- ✓ *Sería interesante poder tener fotos y videos de la salida.*
- ✓ *El tiempo de trayecto muchas veces es poco aprovechado en la experiencia, los niños pueden estar entre 1 a 2 horas (o más) de la salida educativa en el bus sin recibir ningún contenido educativo.*
- ✓ *Me preocupa la seguridad de mis hijos, respecto a la cantidad de adultos a cargo.*
- ✓ *Más monitores o profesores a cargo, ya que siempre piden apoyo a apoderados y no siempre se puede asistir por motivos laborales.*
- ✓ *Deberían informar el objetivo de las salidas.*
- ✓ *Que sean más diversas e innovaran más. Las veo pobres, escasas y poco diversas.*
- ✓ *Mayor retroalimentación e información post salida.*
- ✓ *Que los trabajos posteriores sean relacionados con el tema de la salida pedagógica.*
- ✓ *Privilegiar la experimentación en las salidas.*
- ✓ *Considero que no existe un trabajo más profundo de la salida pedagógica que se realice ni antes ni después con los alumnos, ni tampoco se hace muy partícipe de ese contenido a los padres.*
- ✓ *Más monitores y charla previa.*
- ✓ *Me gusta la idea de poder hacer seguimiento a la salida de los niños y que sea organizado por personas especialistas en organizar salidas educativas.*
- ✓ *Se deberían realizar salidas con grupos más pequeños para controlarlos mejor.*
- ✓ *Que se realicen actividades entretenidas y educativas, no siempre lo mismo.*

### Anexo N°5: Encuestas a Alumnos

Se entrevistó a 20 alumnos de distintos colegios particulares de Santiago, respecto a su percepción como usuario del servicio actual. Previo a aplicar las preguntas, se les explica brevemente que son las salidas pedagógicas.

1. Coméntame brevemente lo que más te gusto y lo que menos te gusto de la última salida pedagógica que hiciste.
2. ¿Ponle una nota, de 1 a 7, a las salidas pedagógicas que realiza tu colegio actualmente?
3. ¿Qué crees que se podría mejorar o agregar en las actuales salidas pedagógicas?
4. Qué te parece que en tu próxima salida pedagógica, a través de una Tablet o Celular, puedas responder preguntas a través de juegos cuando vayas o vuelvas al colegio desde la salida. Los juegos serían crucigramas, puzles, sopas de letras, entre otros.
  - Mal
  - Indiferente
  - Bueno
  - Excelente

### Anexo N°6: Resultado de Encuesta a Alumnos

La encuesta se realiza de manera presencial a 20 alumnos de colegios particulares de Santiago (Primero básico a Tercero básico: 5 alumnos, Cuarto básico a Sexto básico: 5 alumnos, Séptimo básico a Segundo medio: 5 alumnos, Tercero y Cuarto medio: 5 alumnos. Previo a aplicar las preguntas, se les explica brevemente que son las salidas pedagógicas. En la entrevista se podían expresar en alguna de las respuestas. Los resultados son los siguientes.

1. Coméntame brevemente lo que más te gusto y lo que menos te gusto de la última salida pedagógica que hiciste.

Algunas de las opiniones fueron las siguientes:

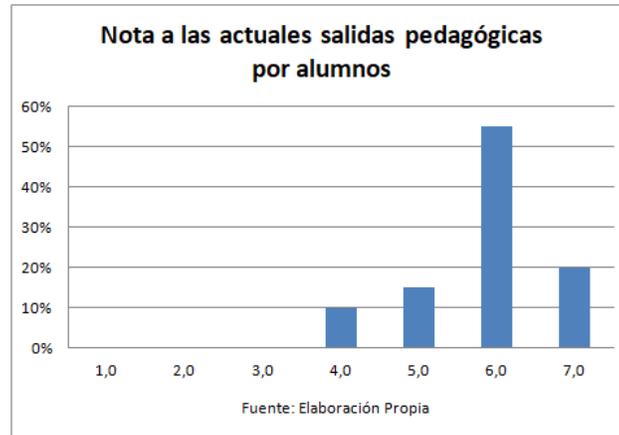
Lo que me gustó:

- “Conocer lugares nuevos”
- “Me gusto el estar con mis amigos fuera del colegio”
- “Conocer el museo”

Lo que no me gustó:

- “Lo que no me gusto es estar mucho de pie”.
- “Mucho tiempo viajando en el bus”.
- “Me aburrí un poco en el regreso”
- “No podíamos jugar en el lugar que fuimos”.

2. ¿Ponle una nota, de 1 a 7, a las salidas pedagógicas que realiza tu colegio actualmente?

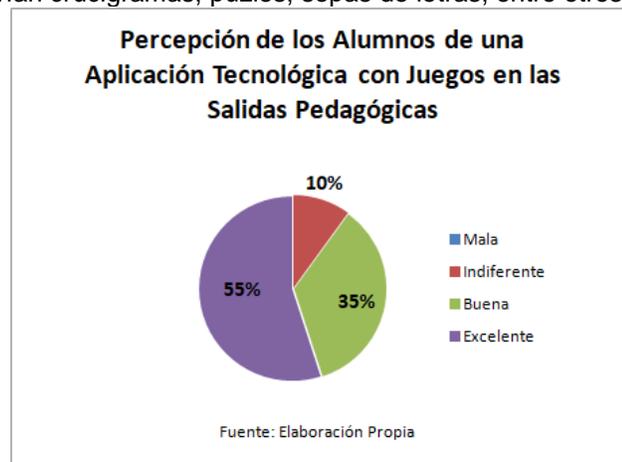


3. ¿Qué crees que se podría mejorar o agregar en las actuales salidas pedagógicas?

Algunas de las opiniones fueron las siguientes:

- "Hacer más actividades entretenidas"
- "Visitar lugares al aire libre"
- "Actividades en el bus para no aburrirnos"
- "Dar películas en el bus"
- "Que entreguen colaciones en el bus"
- "Hacer juegos en el bus"
- "Visitar lugares desconocidos de Santiago"

4. Qué te parece que en tu próxima salida pedagógica, a través de una Tablet o Celular, puedas responder preguntas a través de juegos cuando vayas o vuelvas al colegio desde la salida. Los juegos serían crucigramas, puzles, sopas de letras, entre otros.



### Anexo N°7: Regulaciones sobre salidas pedagógicas y giras de estudio.

Corresponde al anexo 5 de la Circular que Imparte Instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del estado (Fecha emisión: 20-06-2018)

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
|  <p>Superintendencia de Educación</p> | SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN   | Año: 2018                    |
|  | CIRCULAR QUE IMPARTE INSTRUCCIONES SOBRE REGLAMENTOS INTERNOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DE ENSEÑANZA BÁSICA Y MEDIA CON RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL ESTADO | Fecha emisión:<br>20-06-2018 |
|  |   | Página 41 de 47              |

#### ANEXO 5: REGULACIONES SOBRE SALIDAS PEDAGÓGICAS Y GIRAS DE ESTUDIO.

La programación de toda actividad organizada por el establecimiento educacional fuera del local escolar debe considerar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- (i) Forma y plazo de la autorización otorgada por escrito a cada uno de los estudiantes que participan en la salida pedagógica o gira de estudio, extendida por el respectivo apoderado. El estudiante que no cuente con la referida autorización no podrá participar en la actividad, cuestión que no eximirá al establecimiento de su obligación de adoptar las medidas que sean necesarias para asegurarle la continuidad del servicio educativo.
- (ii) El número de adultos responsables por estudiantes que asistan a la actividad, el que siempre deberá ser suficiente para resguardar de manera efectiva la seguridad de éstos.
- (iii) El detalle de las medidas de seguridad que se adoptarán durante la realización de la actividad. Dichas medidas deberán considerar, a lo menos, la organización de las responsabilidades de los adultos, la entrega de una hoja de ruta al sostenedor, entrega de tarjetas de identificación para cada estudiante, con nombre y número de teléfono celular de él o la docente, educadora o asistente responsable del grupo, el nombre y dirección del establecimiento educacional. Además, el personal del establecimiento y padres que estén acompañando la actividad, deben portar credenciales con su nombre y apellido.
- (iv) El detalle de las medidas que se adoptarán con posterioridad a la realización de la actividad, una vez que se regrese al establecimiento.
- (v) Por último, en caso de salidas pedagógicas y giras de estudio de establecimientos municipales, estas deberán ser comunicadas al Departamento Provincial de Educación respectivo antes de su realización, por medio de un formulario que dará cuenta de los siguientes datos:
  - a. Datos del Establecimiento;
  - b. Datos del Director;
  - c. Datos de la Actividad: fecha y hora, lugar, niveles o curso(s) participante(s);
  - d. Datos del Profesor responsable;
  - e. Autorización de los padres o apoderados firmada;
  - f. Listado de estudiantes que asistirán a la actividad;
  - g. Listado de docentes que asistirán a la actividad;
  - h. Listado de apoderados que asistirán a la actividad;
  - i. Planificación Técnico Pedagógica;
  - j. Objetivos transversales de la actividad;
  - k. Diseño de enseñanza de la actividad que homologa los contenidos curriculares prescritos;

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p>Superintendencia de Educación</p> | <b>SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN</b>   | Año: 2018                                     |
|  | <b>CIRCULAR QUE IMPARTE INSTRUCCIONES<br/>         SOBRE REGLAMENTOS INTERNOS DE LOS<br/>         ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DE<br/>         ENSEÑANZA BÁSICA Y MEDIA CON<br/>         RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL ESTADO</b> | <b>Fecha emisión:<br/>         20-06-2018</b> |
|  |  | <b>Página 42 de 47</b>                        |

- l. Temas transversales que se fortalecerán en la actividad;
- m. Datos del transporte en el que van a ser trasladados: conductor, compañía aérea, patente del vehículo, entre otras;
- n. La oportunidad en que el Director del establecimiento levantará el acta del seguro escolar, para que el estudiante sea beneficiario de dicha atención financiada por el Estado, en caso que corresponda.

Anexo N°8: Cantidad de Matriculas en Colegios por Región.

| 2.6. MATRÍCULA TOTAL POR PRESTADOR DE EDUCACIÓN, SEGÚN REGIÓN Y SEXO. AÑO 2016 |         |  |         |         |   |                          |                   |  |           |  |                       |             |           |           |
|--|---------|--|---------|---------|---|--------------------------|-------------------|--|-----------|--|-----------------------|-------------|-----------|-----------|
| Región <sup>1</sup>  | Sexo    | PRESTADOR DE EDUCACIÓN                               |         |         |   |                          |                   |  |           |  |                       |             |           |           |
|  |         | Instituciones de educación parvularia <sup>2,3</sup> |         |         | Establecimientos educacionales <sup>3,4</sup> |                          |                   |  |           | Instituciones de educación superior <sup>5,6</sup> |                       |             |           |           |
|  |         | Junji  | Integra | Total   | Municipal                                     | Particular subvencionado | Particular pagado | Corporación de administración delegada | Total     | Centro de Formación técnica                        | Instituto Profesional | Universidad | Total     | Total     |
| I  | Hombres | 2.338  | 983     | 3.321   | 10.114  | 27.852                   | 1.033             | 288                                    | 39.287    | 1.246  | 1.975                 | 5.095       | 8.316     | 50.924    |
|  | Mujeres | 2.389  | 977     | 3.366   | 9.076   | 26.810                   | 1.038             | 118                                    | 37.042    | 1.516  | 1.218                 | 6.756       | 9.490     | 49.898    |
|  | Total   | 4.727  | 1.960   | 6.687   | 19.190  | 54.662                   | 2.071             | 406                                    | 76.329    | 2.762  | 3.193                 | 11.851      | 17.806    | 100.822   |
| II   | Hombres | 2.791  | 1.284   | 4.075   | 38.177  | 22.849                   | 6.318             | 0                                      | 67.344    | 2.514  | 6.231                 | 11.805      | 20.550    | 91.969    |
|  | Mujeres | 2.682  | 1.265   | 3.947   | 34.578  | 22.778                   | 6.084             | 0                                      | 63.440    | 1.970  | 5.815                 | 12.213      | 19.998    | 87.385    |
|  | Total   | 5.473  | 2.549   | 8.022   | 72.755  | 45.627                   | 12.402            | 0                                      | 130.784   | 4.484  | 12.046                | 24.018      | 40.548    | 179.354   |
| III  | Hombres | 2.021  | 1.131   | 3.152   | 22.082  | 10.337                   | 1.156             | 0                                      | 33.575    | 1.067  | 1.236                 | 3.663       | 5.966     | 42.693    |
|  | Mujeres | 1.986  | 1.142   | 3.128   | 19.725  | 11.108                   | 1.204             | 0                                      | 32.037    | 1.153  | 1.190                 | 3.819       | 6.162     | 41.327    |
|  | Total   | 4.007  | 2.273   | 6.280   | 41.807  | 21.445                   | 2.360             | 0                                      | 65.612    | 2.220  | 2.426                 | 7.482       | 12.128    | 84.020    |
| IV   | Hombres | 4.897  | 1.981   | 6.878   | 31.277  | 49.248                   | 2.901             | 306                                    | 83.732    | 4.720  | 6.071                 | 9.444       | 20.235    | 110.845   |
|  | Mujeres | 4.664  | 1.716   | 6.380   | 28.613  | 48.785                   | 2.850             | 108                                    | 80.356    | 3.615  | 8.120                 | 11.631      | 23.366    | 110.102   |
|  | Total   | 9.561  | 3.697   | 13.258  | 59.890  | 98.033                   | 5.751             | 414                                    | 164.088   | 8.335  | 14.191                | 21.075      | 43.601    | 220.947   |
| V  | Hombres | 8.633  | 3.046   | 11.679  | 59.143  | 104.297                  | 15.025            | 3.712                                  | 182.177   | 5.658  | 19.627                | 41.118      | 66.403    | 260.259   |
|  | Mujeres | 8.558  | 2.962   | 11.520  | 55.211  | 101.945                  | 14.596            | 1.333                                  | 173.085   | 7.033  | 20.501                | 42.856      | 70.390    | 254.995   |
|  | Total   | 17.191   | 6.008   | 23.199  | 114.354                                       | 206.242                  | 29.621            | 5.045                                  | 355.262   | 12.691   | 40.128                | 83.974      | 136.793   | 515.254   |
| VI   | Hombres | 4.299  | 2.187   | 6.486   | 46.604  | 43.432                   | 4.900             | 3.138                                  | 98.074    | 2.350  | 9.236                 | 1.787       | 13.373    | 117.933   |
|  | Mujeres | 4.190  | 2.157   | 6.347   | 44.725  | 40.522                   | 4.962             | 2.060                                  | 92.269    | 2.211  | 11.122                | 2.123       | 15.456    | 114.072   |
|  | Total   | 8.489  | 4.344   | 12.833  | 91.329  | 83.954                   | 9.862             | 5.198                                  | 190.343   | 4.561  | 20.358                | 3.910       | 28.829    | 232.005   |
| VII  | Hombres | 6.752  | 3.360   | 10.112  | 56.121  | 47.044                   | 3.774             | 1.855                                  | 108.794   | 4.996  | 7.033                 | 12.157      | 24.186    | 143.092   |
|  | Mujeres | 6.309  | 3.179   | 9.488   | 50.810  | 46.806                   | 3.813             | 1.036                                  | 102.465   | 6.226  | 7.906                 | 17.031      | 31.163    | 143.116   |
|  | Total   | 13.061   | 6.539   | 19.600  | 106.931                                       | 93.850                   | 7.587             | 2.891                                  | 211.259   | 11.222   | 14.939                | 29.188      | 55.349    | 286.208   |
| VIII   | Hombres | 9.827  | 5.095   | 14.922  | 93.198  | 108.120                  | 8.647             | 4.712                                  | 214.677   | 9.226  | 20.590                | 45.327      | 75.143    | 304.742   |
|  | Mujeres | 9.480  | 4.960   | 14.440  | 89.381  | 102.604                  | 8.211             | 4.126                                  | 204.322   | 7.612  | 24.280                | 53.722      | 85.614    | 304.376   |
|  | Total   | 19.307   | 10.055  | 29.362  | 182.579                                       | 210.724                  | 16.858            | 8.838                                  | 418.999   | 16.838   | 44.870                | 99.049      | 160.757   | 609.118   |
| IX   | Hombres | 6.861  | 3.511   | 10.372  | 38.639  | 60.231                   | 2.890             | 1.824                                  | 103.584   | 3.804  | 6.082                 | 16.129      | 26.015    | 139.971   |
|  | Mujeres | 6.659  | 3.280   | 9.939   | 37.723  | 57.585                   | 2.812             | 238                                    | 98.358    | 5.073  | 7.578                 | 21.654      | 34.305    | 142.602   |
|  | Total   | 13.520   | 6.791   | 20.311  | 76.362  | 117.816                  | 5.702             | 2.062                                  | 201.942   | 8.877  | 13.660                | 37.783      | 60.320    | 282.573   |
| X  | Hombres | 4.629  | 2.907   | 7.536   | 43.828  | 44.407                   | 5.137             | 259                                    | 93.631    | 3.341  | 6.067                 | 8.492       | 17.900    | 119.067   |
|  | Mujeres | 4.564  | 2.897   | 7.461   | 40.596  | 44.604                   | 4.774             | 158                                    | 90.132    | 3.698  | 9.032                 | 12.259      | 24.989    | 122.582   |
|  | Total   | 9.193  | 5.804   | 14.997  | 84.424  | 89.011                   | 9.911             | 417                                    | 183.763   | 7.039  | 15.099                | 20.751      | 42.889    | 241.649   |
| XI   | Hombres | 1.145  | 419     | 1.564   | 5.272   | 6.686                    | 0                 | 119                                    | 12.077    | 489  | 116                   | 320         | 925       | 14.566    |
|  | Mujeres | 1.153  | 392     | 1.545   | 4.610   | 6.792                    | 0                 | 48                                     | 11.450    | 749  | 144                   | 653         | 1.546     | 14.541    |
|  | Total   | 2.298  | 811     | 3.109   | 9.882   | 13.478                   | 0                 | 167                                    | 23.527    | 1.238  | 260                   | 973         | 2.471     | 29.107    |
| XII  | Hombres | 1.468  | 376     | 1.844   | 8.330   | 6.353                    | 1.562             | 0                                      | 16.245    | 1.036  | 569                   | 2.025       | 3.630     | 21.719    |
|  | Mujeres | 1.435  | 420     | 1.855   | 7.964   | 5.921                    | 1.615             | 0                                      | 15.500    | 1.127  | 550                   | 2.740       | 4.417     | 21.772    |
|  | Total   | 2.903  | 796     | 3.699   | 16.294  | 12.274                   | 3.177             | 0                                      | 31.745    | 2.163  | 1.119                 | 4.765       | 8.047     | 43.491    |
| R.M.   | Hombres | 32.919   | 10.710  | 43.629  | 183.408                                       | 415.747                  | 90.699            | 10.650                                 | 700.504   | 24.084   | 104.025               | 166.365     | 294.474   | 1.038.607 |
|  | Mujeres | 32.063   | 10.883  | 42.946  | 159.032                                       | 409.095                  | 88.279            | 10.033                                 | 666.439   | 27.402   | 93.677                | 182.449     | 303.528   | 1.012.913 |
|  | Total   | 64.982   | 21.593  | 86.575  | 342.440                                       | 824.842                  | 178.978           | 20.683                                 | 1.366.943 | 51.486   | 197.702               | 348.814     | 598.002   | 2.051.520 |
| XIV  | Hombres | 2.101  | 1.442   | 3.543   | 18.519  | 20.658                   | 1.339             | 0                                      | 40.516    | 1.083  | 1.569                 | 8.394       | 11.046    | 55.105    |
|  | Mujeres | 2.098  | 1.388   | 3.486   | 18.382  | 18.557                   | 1.447             | 0                                      | 38.386    | 1.774  | 1.642                 | 8.917       | 12.333    | 54.205    |
|  | Total   | 4.199  | 2.830   | 7.029   | 36.901  | 39.215                   | 2.786             | 0                                      | 78.902    | 2.857  | 3.211                 | 17.311      | 23.379    | 109.310   |
| XV   | Hombres | 1.717  | 524     | 2.241   | 9.868   | 15.607                   | 943               | 0                                      | 26.418    | 2.166  | 894                   | 4.342       | 7.402     | 36.061    |
|  | Mujeres | 1.513  | 441     | 1.954   | 8.523   | 15.438                   | 955               | 0                                      | 24.916    | 2.781  | 571                   | 5.462       | 8.814     | 35.684    |
|  | Total   | 3.230  | 965     | 4.195   | 18.391  | 31.045                   | 1.898             | 0                                      | 51.334    | 4.947  | 1.465                 | 9.804       | 16.216    | 71.745    |
| Total <sup>8</sup>   | Hombres | 92.398   | 38.956  | 131.354 | 664.580                                       | 982.868                  | 146.324           | 26.863                                 | 1.820.635 | 67.780   | 191.321               | 336.463     | 595.564   | 2.547.553 |
|  | Mujeres | 89.743   | 38.059  | 127.802 | 608.949                                       | 959.350                  | 142.640           | 19.258                                 | 1.730.197 | 73.940   | 193.346               | 384.285     | 651.571   | 2.509.570 |
|  | Total   | 182.142  | 77.016  | 259.158 | 1.273.530                                     | 1.942.222                | 288.964           | 46.121                                 | 3.550.832 | 141.720  | 384.667               | 720.748     | 1.247.135 | 5.057.123 |

Fuente: Unidad de Estadísticas, Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación. Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), a partir de la base de datos oficial consolidada de educación parvularia. Fundación Integra, a partir de la base de datos oficial consolidada de educación parvularia. Servicio de Información de Educación Superior (SIES), División de Educación Superior, Ministerio de Educación.

Notas:

- /1 Corresponde a la matrícula registrada al mes de agosto en establecimientos Junji y Fundación Integra.
- /2 Instituciones de Educación Parvularia: Las cifras se refieren a Junji y Fundación Integra, como entidades que atienden preferentemente a los párvulos de los niveles anteriores al de ingreso a la escuela, es decir, sala cuna y niveles medios.
- /3 Corresponde a los alumnos matriculados al 30 de abril en establecimientos funcionando, según declaración realizada por cada establecimiento educacional al MINEDUC hasta el mes de agosto a través del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE).
- /4 Incluye matrícula de educación de adultos. Por otra parte no se considera la matrícula de educación parvularia atendida en salas cunas y jardines privados (que no reciben subvención del Estado) sin reconocimiento oficial del Estado.
- /5 Corresponde a la matrícula registrada con fecha de corte al 30 de abril para pregrado, y 15 de mayo para postítulo y postgrado, por el Servicio de Información de Educación Superior (SIES).
- /6 En educación superior se considera información de estudiantes matriculados en más de un programa de estudios. No corresponde a un conteo de casos únicos.
- /7 La información reportada corresponde a la unidad territorial asociada al establecimiento educacional.
- /8 El total nacional considera a 7 alumnos que no cuenta con toda la información necesaria para las categorías de esta tabla.

Anexo N°9: Cantidad de Colegios por Región y pago mensual por alumno.

| 1.3. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA, SEGÚN REGIÓN Y PAGO MENSUAL POR ALUMNO. AÑO 2016 <sup>1/2/3</sup> |                         |                            |                          |                   |  |        |
|---|-------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|--|--------|
| Región  | Pago mensual por alumno | DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA |                          |                   |  | Total  |
|   |                         | Municipal                  | Particular subvencionado | Particular pagado | Corporación de administración delegada |        |
| IX  | Gratuito                | 485                        | 568                      | 0                 | 4                                      | 1.057  |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 5                          | 6                        | 0                 | 0                                      | 11     |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 0                          | 7                        | 0                 | 0                                      | 7      |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 0                          | 19                       | 1                 | 0                                      | 20     |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 11                       | 1                 | 0                                      | 12     |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 0                        | 10                | 0                                      | 10     |
|   | Sin información         | 4                          | 31                       | 0                 | 0                                      | 35     |
|   | <b>Total</b>            | 494                        | 642                      | 12                | 4                                      | 1.152  |
| X   | Gratuito                | 590                        | 307                      | 0                 | 1                                      | 898    |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 7                          | 3                        | 0                 | 0                                      | 10     |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 0                          | 9                        | 0                 | 0                                      | 9      |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 0                          | 14                       | 0                 | 0                                      | 14     |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 23                       | 4                 | 0                                      | 27     |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 0                        | 13                | 0                                      | 13     |
|   | Sin información         | 14                         | 37                       | 5                 | 0                                      | 56     |
|   | <b>Total</b>            | 611                        | 393                      | 22                | 1                                      | 1.027  |
| XI  | Gratuito                | 52                         | 24                       | 0                 | 1                                      | 77     |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 0                          | 0                        | 0                 | 0                                      | 0      |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 0                        | 0                 | 0                                      | 0      |
|   | Sin información         | 2                          | 5                        | 0                 | 0                                      | 7      |
|   | <b>Total</b>            | 54                         | 32                       | 0                 | 1                                      | 87     |
| XII   | Gratuito                | 53                         | 16                       | 0                 | 0                                      | 69     |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 1                          | 0                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 10                       | 2                 | 0                                      | 12     |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 0                        | 4                 | 0                                      | 4      |
|   | Sin información         | 0                          | 3                        | 0                 | 0                                      | 3      |
|   | <b>Total</b>            | 54                         | 31                       | 6                 | 0                                      | 91     |
| R.M.  | Gratuito                | 705                        | 1.080                    | 1                 | 25                                     | 1.811  |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 8                          | 97                       | 1                 | 8                                      | 114    |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 1                          | 278                      | 2                 | 0                                      | 281    |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 1                          | 261                      | 7                 | 0                                      | 269    |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 120                      | 24                | 0                                      | 144    |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 6                        | 238               | 0                                      | 244    |
|   | Sin información         | 9                          | 145                      | 30                | 0                                      | 184    |
|   | <b>Total</b>            | 724                        | 1.987                    | 303               | 33                                     | 3.047  |
| XIV   | Gratuito                | 226                        | 223                      | 0                 | 0                                      | 449    |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 4                          | 0                        | 0                 | 0                                      | 4      |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 0                          | 6                        | 0                 | 0                                      | 6      |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 0                          | 10                       | 1                 | 0                                      | 11     |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 8                        | 1                 | 0                                      | 9      |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 0                        | 6                 | 0                                      | 6      |
|   | Sin información         | 2                          | 12                       | 0                 | 0                                      | 14     |
|   | <b>Total</b>            | 232                        | 259                      | 8                 | 0                                      | 499    |
| XV  | Gratuito                | 62                         | 68                       | 0                 | 0                                      | 130    |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 0                          | 3                        | 0                 | 0                                      | 3      |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 0                          | 3                        | 0                 | 0                                      | 3      |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 1                        | 0                 | 0                                      | 1      |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 0                        | 4                 | 0                                      | 4      |
|   | Sin información         | 0                          | 6                        | 0                 | 0                                      | 6      |
|   | <b>Total</b>            | 62                         | 82                       | 4                 | 0                                      | 148    |
| Total   | Gratuito                | 5.094                      | 3.751                    | 1                 | 54                                     | 8.900  |
|   | \$1.000 a \$10.000      | 66                         | 166                      | 1                 | 16                                     | 249    |
|   | \$10.001 a \$25.000     | 2                          | 539                      | 4                 | 0                                      | 545    |
|   | \$25.001 a \$50.000     | 1                          | 634                      | 19                | 0                                      | 654    |
|   | \$50.001 a \$100.000    | 0                          | 354                      | 71                | 0                                      | 425    |
|   | Más de \$100.000        | 0                          | 10                       | 409               | 0                                      | 419    |
|   | Sin información         | 71                         | 496                      | 99                | 0                                      | 666    |
|   | <b>Total</b>            | 5.234                      | 5.950                    | 604               | 70                                     | 11.858 |

Fuente: Unidad de Estadísticas, Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación.

Notas:

- /1 Corresponde a los establecimientos funcionando reconocidos por el MINEDUC que al 30 de abril de cada año reportaron al menos un alumno matriculado a través del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE).
- /2 Corresponde a la información autorreportada por el sostenedor del establecimiento a través de SIGE.
- /3 Se incluyen establecimientos que imparten educación de adultos. Por otra parte, no se consideran los establecimientos dependientes de JUNJI, Fundación Integra, salas cunas y jardines privados sin reconocimiento oficial del Estado.

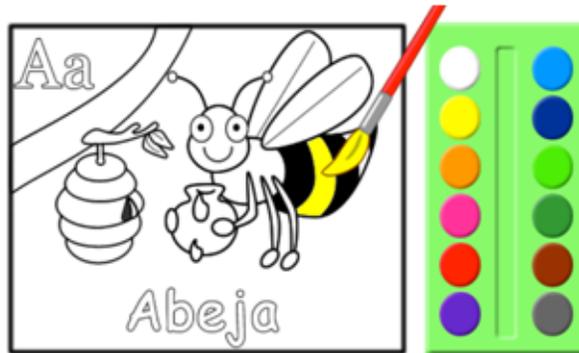
**Anexo N°10: Comparativo de competidores del servicio salidas educativas**

| Ciclo  | Educando a Chile  | Visitas Educativas  | Salidas Educativas  | Tour Educativo  |
|--|---|---|---|---|
| <b>Logo empresa</b>  |    |    |   |    |
| <b>Descripción del servicio</b>                            | Salidas pedagógicas desde el colegio a diferentes destinos. La cantidad de destinos por área son los siguientes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Artes: 10</li> <li>- Historia y patrimonio: 11</li> <li>- Museos: 11</li> <li>- Ciencias: 11</li> <li>- Lenguaje: 5</li> <li>- Pueblos Originarios: 6</li> <li>- Granjas y Zoo: 6</li> <li>- Excursiones: 4</li> <li>- Entre otros: 3</li> </ul> | Salidas pedagógicas desde el colegio a diferentes destinos. La cantidad de destinos por área son los siguientes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Artes: 5</li> <li>- Historia y patrimonio: 5</li> <li>- Museos: 5</li> <li>- Ciencias: 5</li> <li>- Lenguaje: 3</li> <li>- Pueblos Originarios</li> <li>- Granjas y Zoo: 7</li> <li>- Excursiones: 3</li> <li>- Entre otros</li> </ul> | Salidas pedagógicas desde el colegio a diferentes destinos. La cantidad de destinos por área son los siguientes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Artes: 5</li> <li>- Historia y patrimonio</li> <li>- Museos: 4</li> <li>- Ciencias</li> <li>- Lenguaje: 2</li> <li>- Pueblos Originarios; 2</li> <li>- Granjas y Zoo: 3</li> <li>- Entre otros: 6</li> </ul> | Salidas pedagógicas desde el colegio a diferentes destinos. La cantidad de destinos por área son los siguientes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Artes: 5</li> <li>- Historia y patrimonio: 10</li> <li>- Museos: 11</li> <li>- Ciencias: 5</li> <li>- Lenguaje: 3</li> <li>- Pueblos Originarios: 2</li> <li>- Granjas y Zoo: 4</li> <li>- Entre otros: 5</li> </ul> |
| <b>¿Qué incluye el servicio?</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Transporte desde y hacia el colegio</li> <li>- Bus con chofer</li> <li>- Ticket del lugar</li> <li>- 1 Guía</li> <li>- Visita guiada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Transporte desde y hacia el colegio</li> <li>- Bus con chofer</li> <li>- Ticket del lugar</li> <li>- 1 Guía</li> <li>- Visita guiada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Transporte desde y hacia el colegio</li> <li>- Bus con chofer</li> <li>- Ticket del lugar</li> <li>- 1 Guía</li> <li>- Visita guiada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Transporte desde y hacia el colegio</li> <li>- Bus con chofer</li> <li>- Ticket del lugar</li> <li>- 1 Guía</li> <li>- Visita guiada</li> </ul>   |
| <b>Cobertura Geográfica</b>                                | Región Metropolitana, V y VI Región   | Región Metropolitana y V Región   | Región Metropolitana y V Región   | Región Metropolitana y V Región   |
| <b>Precio promedio por alumno (1)</b>                      | \$10.029  | \$10.314  | \$9.100   | \$8.715   |
| <b>Puntos débiles en comparación con Aprende Visitando</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo un guía</li> <li>- No tiene App educativo de apoyo</li> <li>- No todos los tour son Inglés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo un guía</li> <li>- No tiene App educativo de apoyo</li> <li>- No tiene tour en Inglés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo un guía</li> <li>- No tiene App educativo de apoyo</li> <li>- No tiene tour en Inglés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólo un guía</li> <li>- No tiene App educativo de apoyo</li> <li>- No tiene tour en Inglés</li> </ul>  |

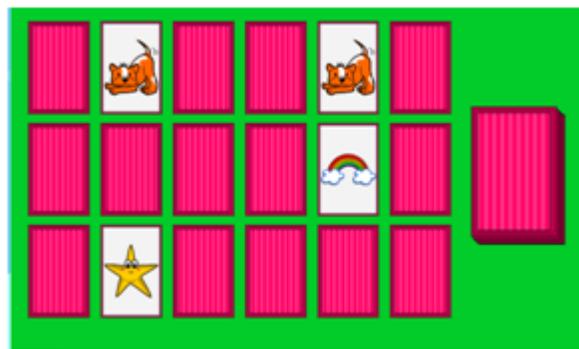
(1): precio cotizado en base a salida en bus desde el colegio al parque Aguas de Ramón y regreso al colegio, para 35 alumnos y dos adultos. Incluye ticket de entrada al recinto y un guía.

**Anexo N°11: Juegos a incluir en Aplicación de Salidas Pedagógicas.**

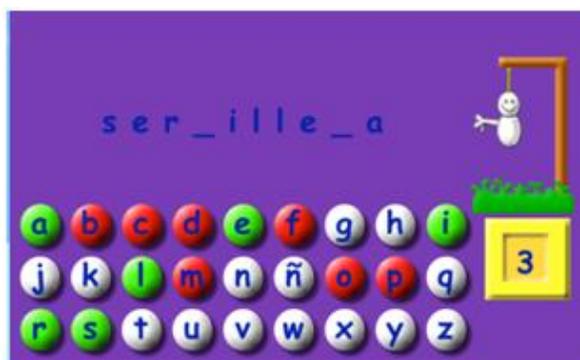
A continuación se presentan algunos ejemplos de juegos que se implementarán en la aplicación tecnológica.



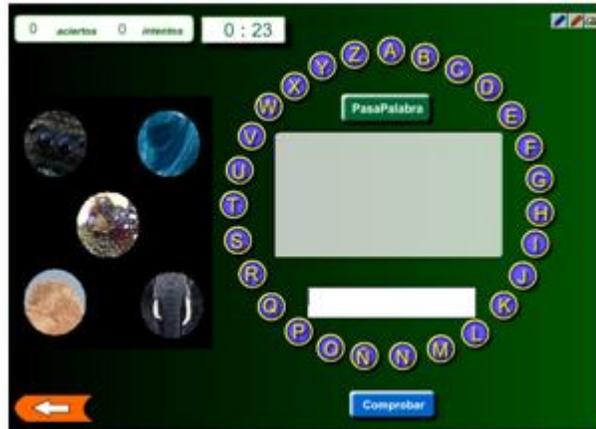
Ejemplo 1: Colorear dibujos



Ejemplo 2: Memorigame



Ejemplo 3: El Ahorcado



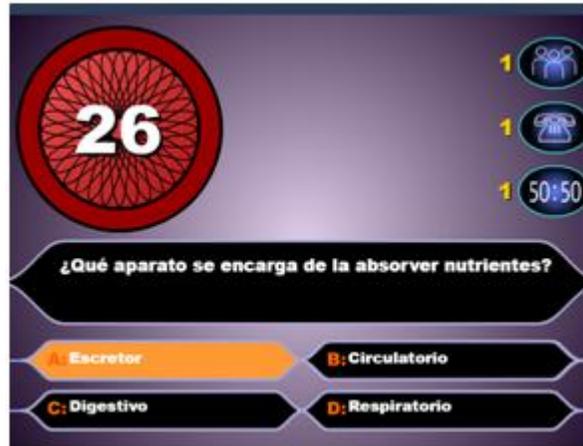
Ejemplo 4: Cuestionario tipo Pasapalabra



Ejemplo 5: Crucigrama



Ejemplo 6: Puzzle rompecabezas



Ejemplo 7: Preguntas tipo ¿Quién quiere ser millonario?



Ejemplo 8: Bachillerato

## Anexo N°12: Comparativo de precios en la Industria.

### Precio de Competidores de Aprende Visitando

|   | Educando a Chile | Visitas Educativas | Salidas Educativas | Tour Educativo | Aprende Visitando |
|---|------------------|--------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| Precio Excursión a Aguas de Ramón (1)         | 10.029           | 10.314             | 9.100              | 8.715          | 10.000            |
| Precio Visita a Museo Interactivo Mirador (2) | 8.800            | 8.900              | 7.990              | 7.650          | 9.000             |

(1): precio cotizado en base a salida en bus desde el colegio al parque y regreso al colegio, para 35 alumnos y dos adultos. Incluye ticket de entrada al recinto y un guía.

(2): precio cotizado en base a salida en bus desde el colegio al museo y regreso al colegio, para 35 alumnos y dos adultos. Incluye ticket de entrada al recinto y un guía.

## Anexo N°13: Comparativo de Nivel de Servicios en la Industria.

### Nivel de Servicio de Competidores vs Aprende Visitando

| Servicio                                   | Educando a Chile | Visitas Educativas | Salidas Educativas | Tour Educativo | Aprende Visitando |
|--|------------------|--------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| Asesorar colegios previo a la salida       | 2                | 2                  | 2                  | 2              | 2                 |
| Compra de ticket previo (no filas)         | 2                | 2                  | 2                  | 2              | 2                 |
| Un guías y un asistente                    | 1                | 1                  | 1                  | 1              | 2                 |
| Salidas 100% en inglés                     | 1                | 0                  | 0                  | 0              | 2                 |
| Bus con chofer profesional y baño          | 2                | 2                  | 2                  | 2              | 2                 |
| Actividades educativas de los guías        | 2                | 2                  | 2                  | 2              | 2                 |
| Actividades lúdicas de los guías           | 2                | 2                  | 2                  | 0              | 2                 |
| App de apoyo al colegio y profesores       | 0                | 0                  | 0                  | 0              | 2                 |
| App de apoyo a alumnos                     | 0                | 0                  | 0                  | 0              | 2                 |
| Evaluación de objetivos al final de salida | 2                | 1                  | 1                  | 1              | 2                 |
| Videos y Fotos de la salida                | 2                | 2                  | 1                  | 1              | 2                 |
| Total puntaje                              | 16               | 14                 | 13                 | 11             | 22                |
| <b>Nota</b>                                | <b>8</b>         | <b>7</b>           | <b>7</b>           | <b>6</b>       | <b>11</b>         |

Valores de Evaluación:

0: Servicio no ofrecido

1: Servicio medianamente ofrecido

2. Servicio ofrecido

## Anexo N°14: Estimación de la Demanda

### Demanda primer año de operación

|                       | Demanda año 1 |     |     |       |       |       |       |       |       |       |           |
|-----------------------|---------------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
|                       | mar           | abr | may | jun   | jul   | ago   | sep   | oct   | nov   | dic   | total año |
| Salidas por mes       | 0             | 2   | 2   | 5     | 8     | 16    | 20    | 25    | 25    | 17    | 120       |
| Alumnos al mes        | 0             | 70  | 70  | 175   | 280   | 560   | 700   | 875   | 875   | 595   | 4200      |
| Ingreso Mensual (M\$) | -             | 630 | 630 | 1.575 | 2.520 | 5.040 | 6.300 | 7.875 | 7.875 | 5.355 | 37.800    |

### Demanda en los 5 años de operación.

| Año                              | 1             | 2             | 3              | 4              | 5              |
|----------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Meses con demanda                | 10            | 10            | 10             | 10             | 10             |
| N° de salidas por mes (promedio) | 12            | 21            | 38             | 56             | 68             |
| N° de salidas por año            | 120           | 210           | 375            | 561            | 684            |
| N° de alumnos por año            | 4.200         | 7.350         | 13.125         | 19.635         | 23.940         |
| precio del servicio              | \$ 9.000      | \$ 11.990     | \$ 12.470      | \$ 12.968      | \$ 13.487      |
| Ingresos anuales                 | \$ 37.800.000 | \$ 88.126.500 | \$ 163.663.500 | \$ 254.634.220 | \$ 322.881.637 |

## Anexo N°15: Presupuesto de Marketing

| Item   | Concepto                    | Lanzamiento | Promoción Mensual año 1 | Promoción Mensual año 2 | Promoción Mensual año 3 | Promoción Mensual año 4 | Promoción Mensual año 5 |
|--|-----------------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Página Web   | Diseño y construcción       | 350.000     |                         |                         |                         |                         |                         |
|  | NIC                         |             | 833                     | 833                     | 833                     | 833                     | 833                     |
|  | Soporte                     |             | 20.000                  | 20.001                  | 20.002                  | 20.003                  | 20.004                  |
|  | Hosting                     |             | 2.917                   | 2.917                   | 2.917                   | 2.917                   | 2.917                   |
|  | Posicionamiento SEO y SEM   |             | 20.000                  | 20.000                  | 20.000                  | 20.000                  | 20.000                  |
| Papelería corporativa                                | Folletos y Catalogos        | 100.000     | 20.000                  | 20.000                  | 20.000                  | 20.000                  | 20.000                  |
|  | Carpetas                    | 10.000      | 10.000                  | 10.000                  | 10.000                  | 10.000                  | 10.000                  |
|  | Tarjetas de Presentación    | 5.000       | 5.000                   | 5.000                   | 5.000                   | 5.000                   | 5.000                   |
| Videos   | Video promocional           | 300.000     | 12.500                  | 12.500                  | 12.500                  | 12.500                  | 12.500                  |
| Publicidad   | Auspicio de Eventos y Otros | 500.000     | 50.000                  | 50.000                  | 150.000                 | 300.000                 | 300.000                 |
|  | <b>Total mes</b>            |             | 141.250                 | 141.251                 | 241.252                 | 391.253                 | 391.254                 |
|  | <b>Total año</b>            | 1.265.000   | 1.695.000               | 1.695.012               | 2.895.024               | 4.695.036               | 4.695.048               |
| <b>Presupuesto de Promoción vs Ingresos (%)</b>      |                             |             | 25%                     | 8%                      | 5%                      | 5%                      | 5%                      |
| <b>Presupuesto anual (% de ingresos anuales)</b>     |                             |             | 9.450.000               | 9.400.160               | 9.819.810               | 14.297.643              | 16.993.770              |
| <b>Presupuesto mensual (% de ingresos mensuales)</b> |                             |             | 787.500                 | 783.347                 | 818.318                 | 1.191.470               | 1.416.148               |
| <b>Presupuesto de Promoción vs Ingresos (%) REAL</b> |                             |             | 4%                      | 1%                      | 1%                      | 2%                      | 1%                      |

**Anexo N°16: Características de los Ciclos Educativos**

| Ciclo                                  | Primer   | Segundo  | Tercero   | Cuarto  |
|--|--|--|---|---|
| <b>Cursos</b>                          | Pre kínder<br>Kínder<br>Primero básico<br>Segundo básico.  | Tercero básico,<br>Cuarto básico<br>Quinto básico<br>Sexto básico.   | Séptimo básico<br>Octavo básico<br>Primero medio<br>Segundo medio   | Tercero Medio<br>Cuarto Medio   |
| <b>Edad</b>                            | 5 a 8 años   | 9 a 12 años  | 13 a 16 años  | 17 a 18 años  |
| <b>Eje Desarrollo</b>                  | Estimulación y<br>Exploración  | Descubrimiento<br>y Experiencia  | Indagación y<br>Experimentación   | Vocación y<br>Exploración<br>profesional  |
| <b>Impronta del<br/>Ciclo</b>          | Infancias y<br>construcción de los<br>sujetos. Cuerpo,<br>creatividad<br>y cultura   | Interacción social<br>y construcción de<br>mundos posibles   | Exploración de<br>vocación y<br>consolidación de la<br>adolescencia.  | Proyecto<br>profesional<br>y laboral  |
| <b>Características<br/>de la etapa</b> | Es el inicio formal de aprendizajes fundamentales y decisivos en la vida, como la lectura, la escritura y el desarrollo de la oralidad. La expresión corporal, la experiencia con el arte, la actitud exploratoria, el mundo de las emociones y el desarrollo de la comunicación desde distintos y diversos materiales y medios. | Este ciclo busca fortalecer y continuar con los aprendizajes iniciales del ciclo anterior, haciendo hincapié en los dominios de la lectura, la escritura, la argumentación y la explicación oral, el análisis y la solución de problemas, la continuidad con la sensibilidad hacia las artes y hacia los deportes. | Aquí se vive el "ritual de pasaje", se deja de ser niño para ser joven. El horizonte fundamental de este ciclo consiste en ayudar a que en el proceso hacia la juventud los estudiantes identifiquen los campos vocacionales que podrían ser elegidos para su desarrollo. | Este ciclo tiene como propósito realizar la articulación de la educación media con la educación superior. Los estudiantes puedan profundizar en un área electiva según su vocación. |

## **Anexo N°17: Lugares a realizar las Salidas Educativas**

A continuación se listan los lugares a visitar y a que niveles de enseñanza está recomendado.

### **ARTE**

- Artequín y Museo de Historia Natural – Todos los niveles
- Teatro Municipal – desde 5to básico en adelante.
- Centro cultural Gabriela Mistral - segundo ciclo y enseñanza media.
- Museo Nacional de Bellas Artes - segundo ciclo y enseñanza media.
- Valparaíso, Patrimonio de la Humanidad – desde 5to básico en adelante.
- Casco histórico de Santiago – desde 5to básico en adelante.

### **HISTORIA Y PATRIMONIO**

- Centro Cívico de Santiago – todos los niveles.
- Estadio Nacional – todos los niveles.
- Sewell, Patrimonio de la Humanidad – desde 5to básico en adelante.
- Museo de la Memoria y los DD. HH. – Enseñanza media.
- Cerro San Cristóbal – todos los niveles.

### **CIENCIAS**

- Museo de Ciencia y Tecnología – Todos los niveles.
- Museo Nacional de Historia Natural - Todos los niveles.
- Planetario y Museo de Historia Natural - Todos los niveles.
- Museo Interactivo Mirador - Todos los niveles.

### **LENGUAJE**

- Isla Negra, litoral de los poetas – Enseñanza media
- Biblioteca nacional - desde 5to básico en adelante.

### **GRANJA Y ZOOLOGICOS**

- Zoológico Nacional – todos los niveles.
- Granja Aventura - todos los niveles.
- Granja Educativa de Lonquén - todos los niveles.
- Buinzoo - todos los niveles.

### **MEDIO AMBIENTE**

- Reserva Nacional Río Clarillo - desde 5to básico en adelante.
- Parque Aguas de Ramón - desde 5to básico en adelante.

### **TALLERES y EMPRESAS**

- Pomaire, Taller de greda – todos los niveles.
- Museo del Ahorro Banco Estado y Bolsa de Comercio de Santiago – Enseñanza media.

### **UNIVERSIDADES**

- Universidad de Santiago y Universidad de Chile – Enseñanza media.

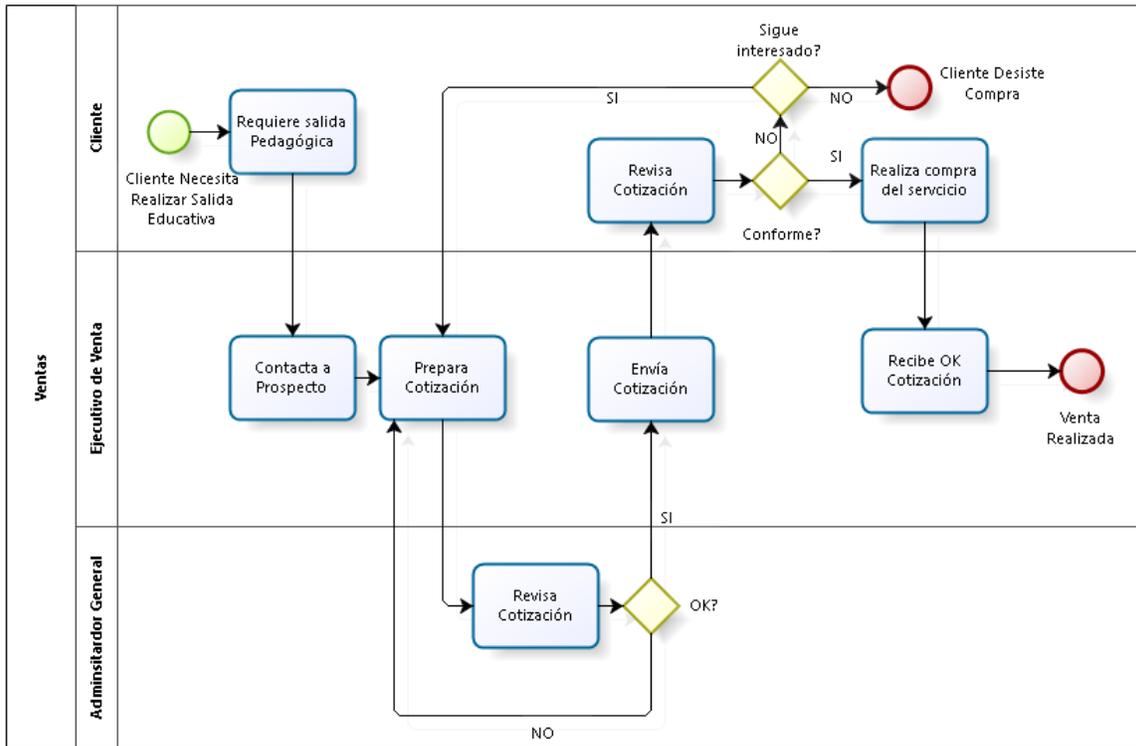
### **EVENTOS**

- Recitales en Sala SCD – todos los niveles.

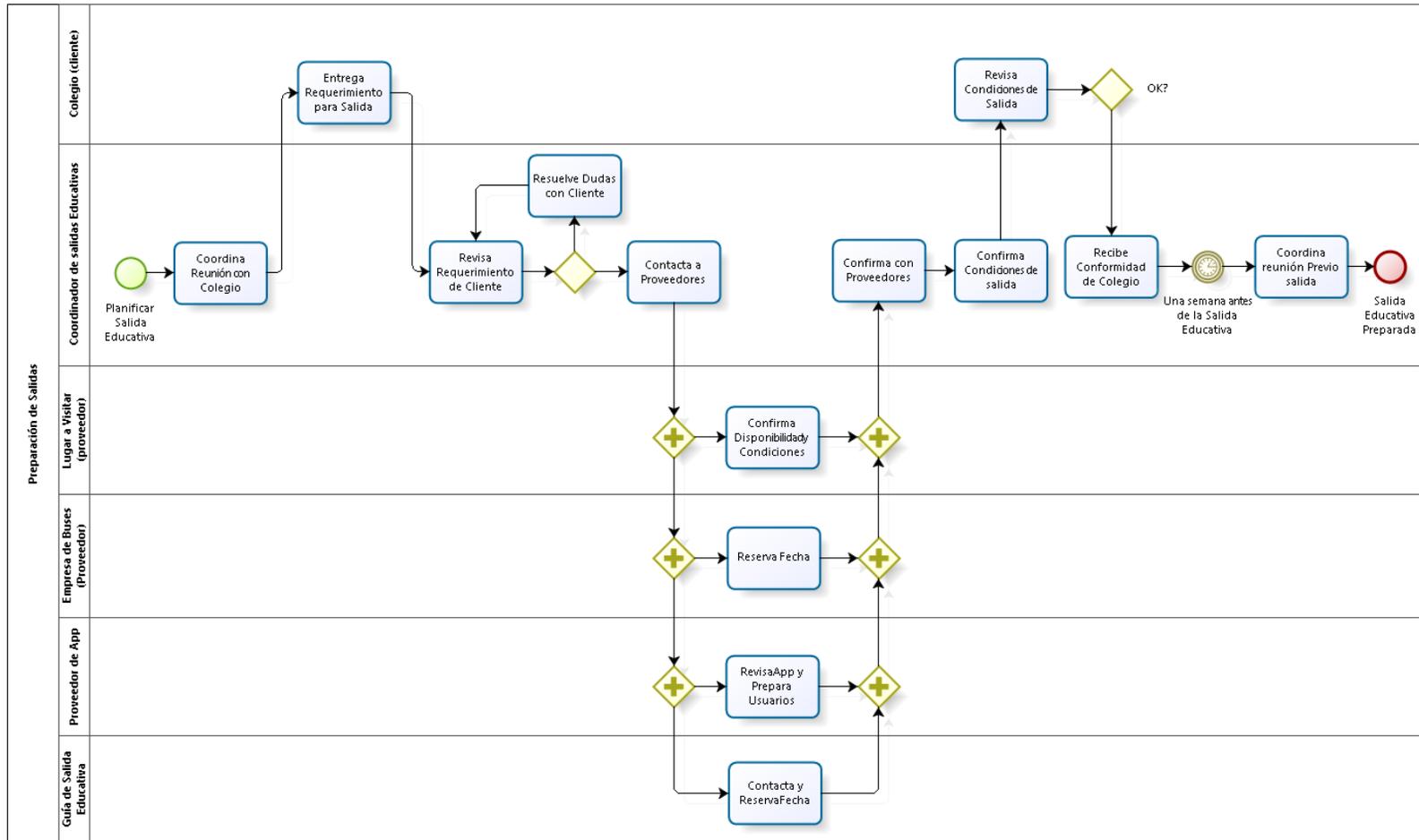
### Anexo N°18: Flujos de Procesos del Negocio

En esta sección se presentan los diagramas de los principales procesos que ejecutará la empresa en sus operaciones.

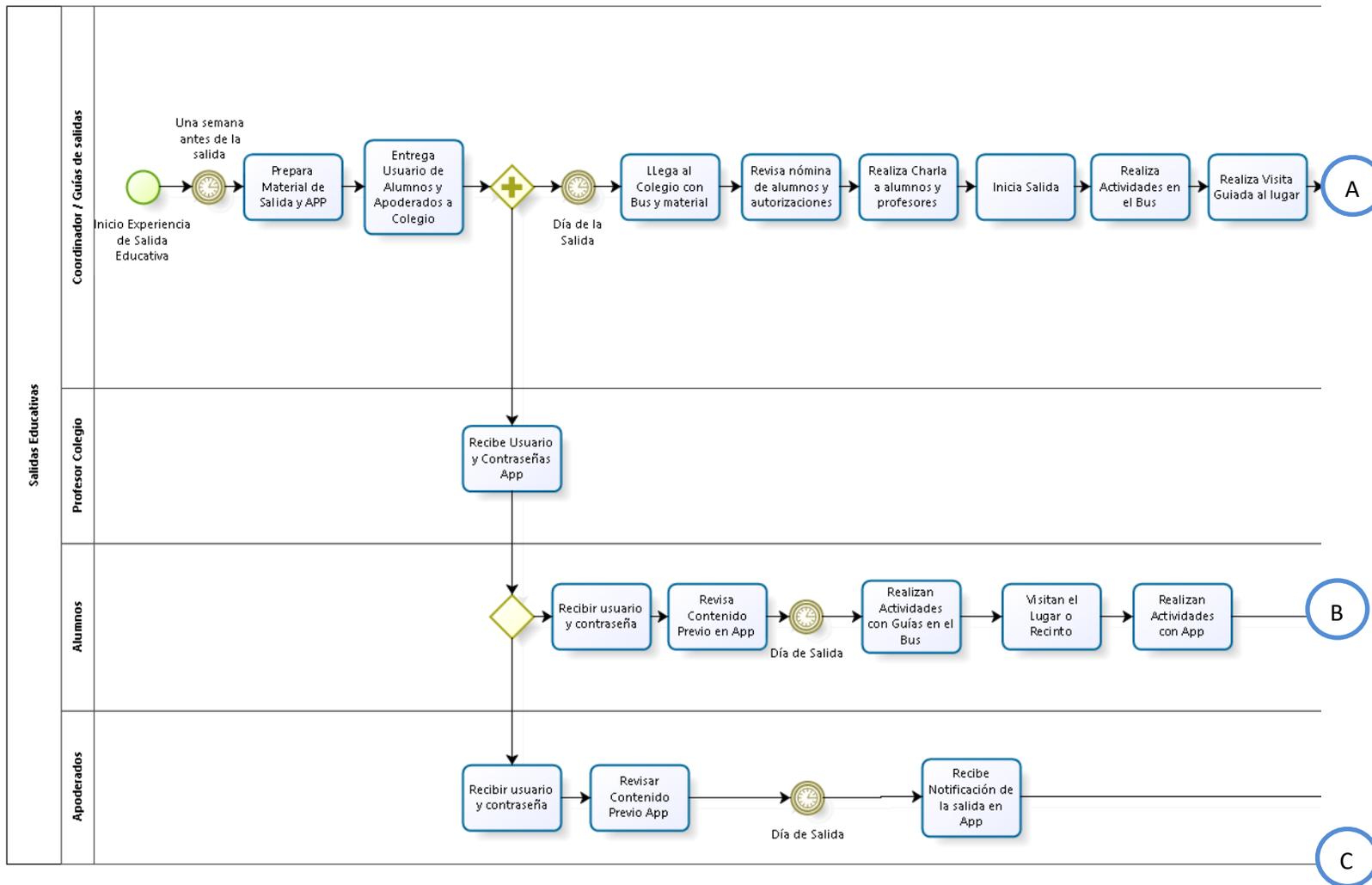
#### Flujo de Proceso de Venta



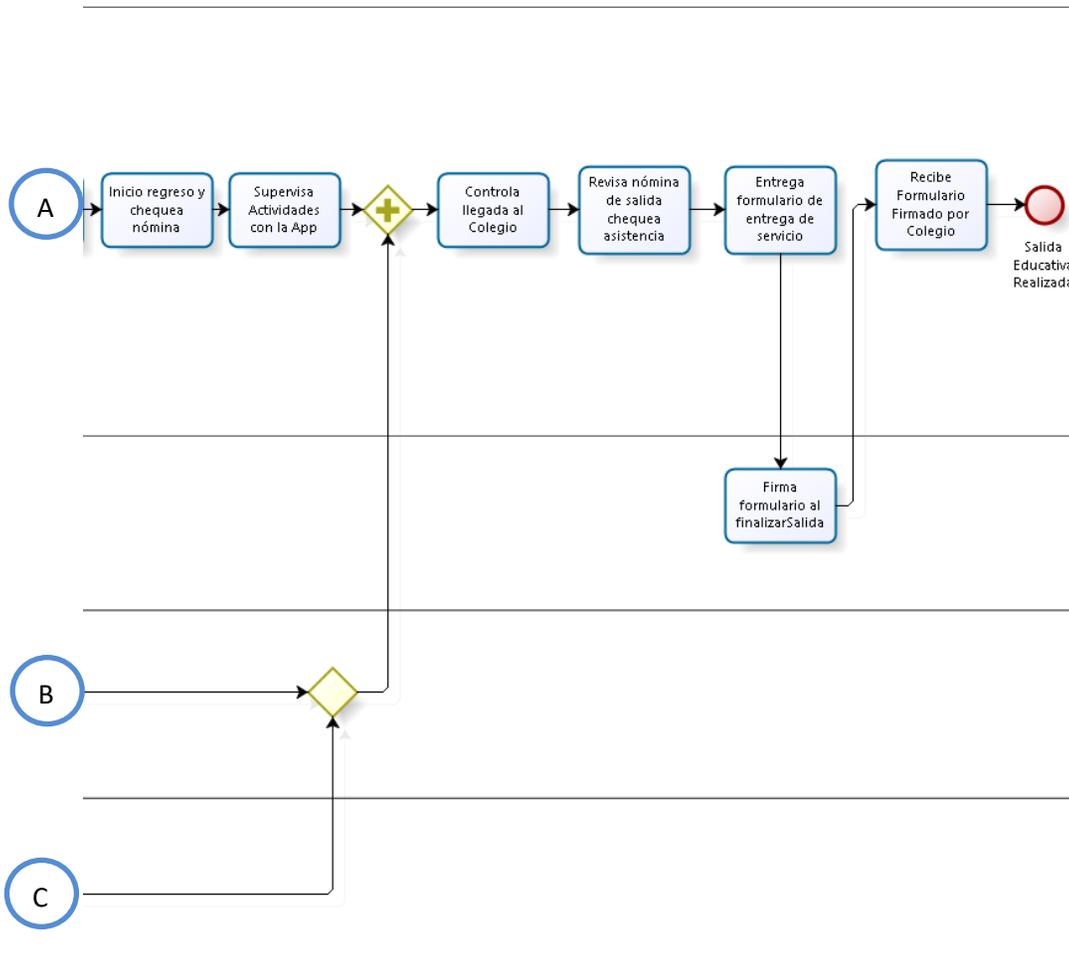
## Flujo de Proceso de Preparación de Salidas Pedagógicas



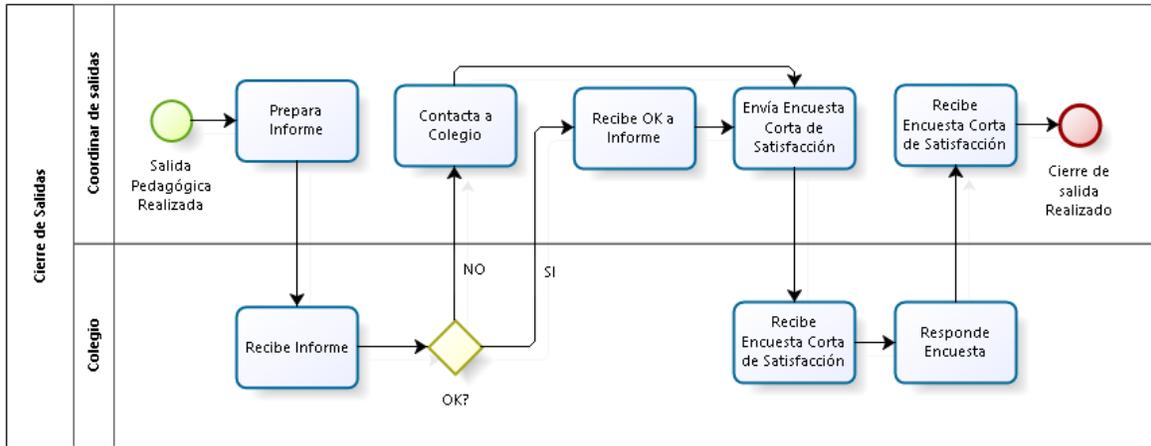
## Flujo de Proceso de Salidas Pedagógicas (parte 1)



## Flujo de Proceso de Salidas Pedagógicas (parte 2)



## Flujo de Proceso de Cierre de Salidas Pedagógicas



### Anexo N°19: Descripción del Plan de Desarrollo e Implementación

#### Actividades de Conformación

- **Constitución de Sociedad:** en esta actividad se establece el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la que se dedicará la empresa, los socios que la conformarán, sus aportes de capital y la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas. También se detalla cómo se administrará la sociedad, la labor de cada participante y cómo se establecerán las remuneraciones.
- **Búsqueda y arriendo oficina:** consiste en la búsqueda de una oficina para la administración y relación comercial. Será una oficina arrendada de no más de 40 m<sup>2</sup>. Ubicaciones posibles son las comunas de Santiago Centro, Las Condes y Providencia.
- **Inscripción en Registro de Comercio:** la inscripción de la Sociedad se realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, esta actividad se debe realizar dentro de los 60 días posteriores a la constitución de la Sociedad.
- **Publicación en el Diario Oficial:** esta actividad puede ser realizada por un socio o Representante y se debe realizar dentro de 60 días contados a partir de la fecha de la Escritura de la Sociedad.
- **Iniciación de Actividades y obtención de Rut (Rol Único Tributario):** corresponde a una declaración jurada formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos sobre el comienzo de cualquier tipo de negocios o labores susceptibles de producir rentas gravadas. En este caso se trata de la Primera categoría de la Ley de Renta.
- **Documentos Tributarios:** dependiendo del tipo de empresa y/o actividad que realice la empresa deberá operar con diversos documentos entre los cuales se encuentran las boletas de honorarios, facturas, boletas de venta, libros contables, etc.

#### Actividades Preliminares

- **Convenios con Lugares a visitar:** se deben realizar convenios con lugares a visitar, ya sean estos públicos o privados. La gestión debe permitir obtener precios rebajados por cierto volumen de visitas (tickets). Los lugares o recintos a cambio tendrán la publicidad y difusión a través de la empresa.
- **Reclutamiento y selección de personal:** contempla la búsqueda del personal necesario para la operación de la empresa, realizar las entrevistas necesarias y realizar la selección comunicando a los seleccionados.
- **Definición del catálogo de servicios:** se debe definir, según los convenios obtenidos, los distintos recintos y temáticas a realizar, teniendo en cuenta al segmento educativo al cual va dirigida cada salida ofrecida.

- **Convenio con empresa de transporte:** se debe establecer convenio con una empresa de transporte. Este proveedor es estratégico, por cual será importante negociar un convenio que permita acceder a un costo preferente según una cantidad determinada de viajes a realizar por mes.
- **Desarrollo de App:** esta actividad consiste en realizar un convenio con un partner tecnológico que permita desarrollar una plataforma tecnológica tipo App, que permita dar soporte a las salidas educativas. Esta empresa será la encargada de dar soporte y realizar las mejoras y ajustes en la entrega del servicio en régimen.
- **Compra de Tablets:** esta actividad consiste en la compra de tablets para disponer en las salidas pedagógicas para que los alumnos puedan utilizar la App.
- **Campaña Publicitaria:** consiste en todas las actividades de promoción hacia los clientes, usuarios e influenciadores. Preparar los catálogos, folletos, videos y contenido a publicar en la web.
- **Crear Página web y Redes Sociales:** desarrollar la página web, incluyendo un contenido que apoye la promoción y comunicación de la empresa. En esta etapa se deben crear los correos electrónicos asociados al dominio de la empresa. También se deben crear las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y Whatsapp; que serán parte importante de la publicidad de la empresa.
- **Asesorías:** en estas actividades se deben realizar solicitar algunas asesorías tributarias para la creación de la empresa y empezar a coordinar el trabajo con contador externo.
- **Proceso de contratación:** considera la elaboración del contrato de trabajo de cada seleccionado y coordinar el proceso de firma con los seleccionados.
- **Capacitación del personal:** considera la organización y realización de capacitaciones necesarias para que el personal realice sus labores de forma eficiente. Dentro de las capacitaciones se encuentran: ventas B2B para ejecutivos de venta; y primeros auxilios, uso de extintores, conocimiento de lugares a visitar y talleres de comunicación.
- **Adquisición de materiales de trabajo:** actividad referida a la compra y recepción de todo el material de trabajo necesario tales como: material didáctico, útiles de oficina, entre otros.

### Anexo N°20: Detalle Estructura Organizacional

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Rol</b>                      | <b>Administrador General</b>  |
| <b>Requisitos educacionales</b> | Profesional del área de Administración de empresas con al menos 3 años de experiencia.  |
| <b>Competencias</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta capacidad de gestión</li> <li>- Orientación al logro de objetivos</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Inglés Avanzado</li> </ul>  |
| <b>Tareas</b>                   | <p>Será responsable del funcionamiento total de la empresa. De asegurar que los servicios ofrecidos sean entregados con calidad. Dentro de sus funciones se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con las metas y estrategias comerciales del directorio.</li> <li>- Supervisar las gestiones comerciales.</li> <li>- Entregar instrucciones al personal interno y externo.</li> <li>- Realizar las negociaciones con partners y proveedores.</li> <li>- Actualizar el contenido de las redes sociales</li> <li>- Organización de campañas publicitarias.</li> <li>- Asegurar que el personal cumpla sus labores de forma eficiente.</li> <li>- Realizar el pago de sus remuneraciones.</li> <li>- Realizar la inducción del personal</li> <li>- Realizar la evaluación del personal.</li> </ul> |
| <b>Tipo de contratación</b>     | Contrato indefinido   |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Rol</b>                      | <b>Ejecutivo de Ventas</b>   |
| <b>Requisitos educacionales</b> | Profesional con experiencia en ventas, con al menos 3 años de experiencia.   |
| <b>Competencias</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al logro de objetivos</li> <li>- Proactividad</li> </ul>  |
| <b>Tareas</b>                   | <p>Será responsable de la captación de clientes, desde la prospección de estos, hasta el cierre del proceso de ventas. Reporta directamente al Administrador General. Dentro de sus funciones se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con las metas y estrategias comerciales de la empresa.</li> <li>- Realizar las gestiones comerciales, desde la etapa de prospección hasta la post venta.</li> <li>- Preparar las cotizaciones a los clientes.</li> <li>- Participar en actividades comerciales como ferias y eventos donde la empresa lo designe.</li> </ul> |
| <b>Tipo de contratación</b>     | Honorarios   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Rol</b>                      | <b>Coordinador de Salidas Educativas</b>  |
| <b>Requisitos educacionales</b> | Profesional del ámbito de la educación, con al menos 3 años de experiencia.   |
| <b>Competencias</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para trabajar con niños y jóvenes</li> <li>- Orientación al logro de objetivos</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios</li> <li>- Inglés Avanzado</li> </ul>  |
| <b>Tareas</b>                   | <p>Será responsable de la cumplir el plan de salidas educativas, de manera que estas se realicen en calidad de servicio y contenido educativo. Reporta directamente al Administrador General. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con las metas y estrategias comerciales de la empresa.</li> <li>- Realizar las gestiones operativas para realizar las salidas educativas, coordinándose con empresa de transporte y lugares a visitar.</li> <li>- Preparar las salidas educativas junto a los colegios.</li> <li>- Participar como guía en las salidas educativas que lo requieran.</li> <li>- Dar las instrucciones, lineamientos de acción y supervisar a los Guías de Salidas Educativas.</li> </ul> |
| <b>Tipo de contratación</b>     | Contrato indefinido   |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Rol</b>                      | <b>Asistente Administrativo</b>  |
| <b>Requisitos educacionales</b> | Técnico en Administración o similar, 1 año de experiencia.   |
| <b>Competencias</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de tecnología y redes sociales</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Capacidad de gestión trabajo en equipos multidisciplinarios</li> </ul>   |
| <b>Tareas</b>                   | <p>Será responsable de asistir en las actividades que le indique la empresa. Reporta directamente al Administrador General. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar con las metas y estrategias comerciales de la empresa.</li> <li>- Apoyar las gestiones operativas para realizar las salidas educativas, coordinándose con empresa de transporte y lugares a visitar.</li> <li>- Manejo y actualización de redes sociales.</li> </ul> |
| <b>Tipo de contratación</b>     | Contrato indefinido  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Rol</b>                      | <b>Guías de Salidas Educativas</b>   |
| <b>Requisitos educacionales</b> | Profesionales del Ámbito de la Educación, como Profesores o Educadores de Párvulos, al menos 2 años de experiencia.  |
| <b>Competencias</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para trabajar con niños y jóvenes</li> <li>- Manejo de tecnología y redes sociales</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Capacidad de gestión trabajo en equipos multidisciplinarios</li> <li>- Inglés Avanzado</li> </ul>   |
| <b>Tareas</b>                   | <p>Será responsable de dirigir y guiar las Salidas Educativas. Reporta directamente al Coordinador de Salidas Educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las salidas educativas.</li> <li>- Preparar material para las salidas educativas.</li> <li>- Participar en la preparación de las salidas con los colegios.</li> <li>- Realizar informe de cierre de las salidas.</li> </ul> |
| <b>Tipo de contratación</b>     | Honorarios   |

## Anexo N°21: Precios de Salidas Educativas

| LISTA DE PRECIOS DE SALIDAS EDUCATIVAS   | Precio por Alumno | Ingreso por Salida |
|--|-------------------|--------------------|
| <b>ARTE</b>  |                   |                    |
| • Artequin y Museo de Historia Natural – Todos los niveles                         | 7.900             | 276.500            |
| • Teatro Municipal – desde 5to básico en adelante.                                 | 9.900             | 346.500            |
| • Centro cultural Gabriela Mistral - segundo ciclo y enseñanza media.              | 7.000             | 245.000            |
| • Museo Nacional de Bellas Artes - segundo ciclo y enseñanza media.                | 6.900             | 241.500            |
| • Valparaíso, Patrimonio de la Humanidad – desde 5to básico en adelante.           | 19.500            | 682.500            |
| • Casco histórico de Santiago – desde 5to básico en adelante.                      | 6.900             | 241.500            |
| <b>HISTORIA Y PATRIMONIO</b>   |                   |                    |
| • Centro Cívico de Santiago – todos los niveles.                                   | 7.900             | 276.500            |
| • Estadio Nacional – todos los niveles.  | 7.900             | 276.500            |
| • Sewell, Patrimonio de la Humanidad – desde 5to básico en adelante.               | 18.000            | 630.000            |
| • Museo de la Memoria y los DD. HH. – Enseñanza media.                             | 7.900             | 276.500            |
| • Cerro San Cristóbal – todos los niveles.   | 9.000             | 315.000            |
| <b>CIENCIAS</b>  |                   |                    |
| • Museo de Ciencia y Tecnología – Todos los niveles.                               | 8.000             | 280.000            |
| • Museo Nacional de Historia Natural - Todos los niveles.                          | 8.000             | 280.000            |
| • Planetario y Museo de Historia Natural - Todos los niveles.                      | 9.000             | 315.000            |
| • Museo Interactivo Mirador - Todos los niveles.                                   | 9.000             | 315.000            |
| <b>LENGUAJE</b>  |                   |                    |
| • Isla Negra, litoral de los poetas – Enseñanza media                              | 18.000            | 630.000            |
| • Biblioteca nacional - desde 5to básico en adelante.                              | 6.900             | 241.500            |
| <b>GRANJA Y ZOOLOGICOS</b>   |                   |                    |
| • Zoológico Nacional – todos los niveles.  | 12.000            | 420.000            |
| • Granja Aventura - todos los niveles.   | 15.000            | 525.000            |
| • Granja Educativa de Lonquén - todos los niveles.                                 | 14.000            | 490.000            |
| • Buinzoo - todos los niveles.   | 14.000            | 490.000            |
| <b>MEDIO AMBIENTE</b>  |                   |                    |
| • Reserva Nacional Río Clarillo - desde 5to básico en adelante.                    | 11.990            | 419.650            |
| • Parque Aguas de Ramón - desde 5to básico en adelante.                            | 10.990            | 384.650            |
| <b>TALLERES y EMPRESAS</b>   |                   |                    |
| • Pomaire, Taller de greda – todos los niveles.                                    | 11.990            | 419.650            |
| • Museo del Ahorro Banco Estado y Bolsa de Comercio de Santiago – Enseñanza media. | 8.990             | 314.650            |
| <b>UNIVERSIDADES</b>   |                   |                    |
| • Universidad de Santiago y Universidad de Chile – Enseñanza media.                | 7.990             | 279.650            |
| <b>EVENTOS</b>   |                   |                    |
| • Recitales en Sala SCD – todos los niveles.                                       | 9.990             | 349.650            |
|  |                   |                    |
| <b>Valores promedio</b>  | 10.542            | 368.978            |

**Anexo N°22: Detalle de las Inversiones del Proyecto**

| Concepto                  | Detalle  | Cantidad | Valor uniraio | Total      |
|---------------------------|--|----------|---------------|------------|
| Puesta en marcha          | Gastos de puesta en marcha                                       | 1        | 3.600.000     | 3600000    |
|                           |  |          |               | 3600000    |
| Mobiliario de oficina     | escritorios  | 4        | 35.000        | 140.000    |
| Mobiliario de oficina     | sillas escritorio  | 4        | 34.990        | 139.960    |
| Mobiliario de oficina     | sillas reunión   | 5        | 24.390        | 121.950    |
| Mobiliario de oficina     | mesa de reunión  | 1        | 60.990        | 60.990     |
| MKT de Lanzamiento        | Ver presupuesto de MKT   | 1        | 1.265.000     | 1.265.000  |
| Material de oficina       | papeles, cuadernos, café, hervidor                               | 1        | 50.000        | 50.000     |
| Equipameinto de salidas   | petos para niños, chaquetas y polar corporativos                 | 1        | 220.450       | 220.450    |
|                           |  |          |               | 1.998.350  |
| Notebook                  | notebook   | 4        | 339.990       | 1.359.960  |
| Impresora                 | multifuncional   | 1        | 299.990       | 299.990    |
| Tablets                   | tablets para salidas   | 45       | 159.990       | 7.199.550  |
| Teléfonos móviles         | smartphones para equipo de trabajo                               | 3        | 149.880       | 449.640    |
|                           |  |          |               | 9.309.140  |
| App de Salidas Educativas | App con juegos y seguimiento de salida (UF 120 construcción) (1) | 1        | 3.348.000     | 3.348.000  |
| Suite informática         | Microsoft Office (8,25 USD usuario / mes)                        | 4        | 41.234        | 164.934    |
| Antivirus                 | Equipos y Tablets  | 1        | 24.000        | 24.000     |
|                           |  |          |               | 18.444.424 |

(1): La App tendrá un costo variable por transacción, que será equivalente al número de alumnos por salida. Este costo será asignado a los Costos por Venta.

## Anexo N°23: Costos del Proyecto

### Sueldos y Honorarios (mensual)

| Sueldos                           |                     |               |                 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Rol                               | Cantidad            | total haberes | Bono por Ventas |
| Administrador                     | 1                   | 1.200.000     | SI              |
| Coordinador de Salidas Educativas | 1                   | 1.000.000     | SI              |
| Ejecutivo de Ventas               | 1                   | 750.000       | SI              |
| Asistente de Administración       | 1                   | 750.000       | NO              |
|                                   |                     | 3.700.000     |                 |
| Honorarios                        |                     |               |                 |
| Rol                               | Cantidad            | total haberes | Bono por Ventas |
| Guías de salidas educativas       | 1 salidas educativa | 37.600        | NO              |
| Contador                          | 1 asesoria al mes   | 47.000        | NO              |
|                                   |                     | 84.600        |                 |

### Bono por Ventas

| Comisiones (% sobre ingresos mensuales) | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bono Adm. General                       | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |
| Bono Vendedor                           | 2%    | 2%    | 0%    | 0%    | 0%    |
| Bono Coordinador de Salidas             | 2%    | 2%    | 2%    | 2%    | 2%    |

Nota: Desde el año 3 no hay vendedor.

### Costos de Administración

|                      | año 1             | año 2             | año 3             | año 4             | año 5             |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Telefonía e Internet | 1.561.919         | 1.561.919         | 1.561.919         | 1.561.919         | 1.561.919         |
| Software             | 37.501            | 38.626            | 39.785            | 40.978            | 42.208            |
| Arriendo Oficina     | 3.000.000         | 3.090.000         | 3.182.700         | 3.278.181         | 3.376.526         |
| Sueldos              | 34.464.000        | 44.767.920        | 38.172.158        | 39.355.981        | 40.600.981        |
|                      |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Total anual</b>   | <b>39.063.420</b> | <b>49.458.465</b> | <b>42.956.562</b> | <b>44.237.059</b> | <b>45.581.634</b> |
|                      |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Total mes</b>     | <b>3.255.285</b>  | <b>4.121.539</b>  | <b>3.579.713</b>  | <b>3.686.422</b>  | <b>3.798.469</b>  |

### Costos por Ventas

|  | año 1             | año 2             | año 3             | año 4             | año 5             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salidas por mes                        | 120               | 210               | 375               | 561               | 684               |
| Alumnos al mes                         | 4.200             | 7.350             | 13.125            | 19.635            | 23.940            |
| Honorarios de Guías                    | 4.512.000         | 8.132.880         | 15.407.451        | 25.186.862        | 34.563.379        |
| Arriendo de Buses                      | 7.200.000         | 12.978.000        | 18.750.000        | 28.891.500        | 36.282.780        |
| Mantenión de App y Tablet              | 1.260.000         | 2.058.000         | 3.281.250         | 3.927.000         | 4.788.000         |
| Materiales y snacks Salidas Educativas | 3.138.000         | 5.656.245         | 10.403.451        | 16.030.469        | 20.131.526        |
| <b>Costo Anual (\$)</b>                | <b>16.110.000</b> | <b>28.825.125</b> | <b>47.842.151</b> | <b>74.035.831</b> | <b>95.765.685</b> |