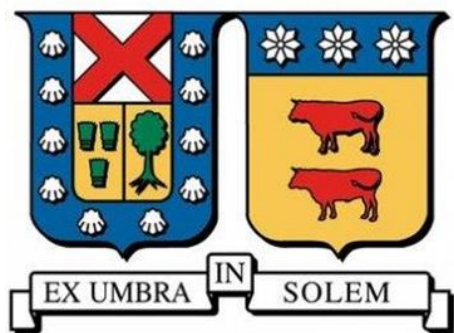




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CENTRO DE APOYO EDUCATIVO PREESCOLAR EN LA COMUNA DE LO**

BARNECHEA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

BERNARDITA JOSÉ URRUTIA ESPINOZA

PROFESOR GUÍA

RAÚL STEGMAIER BRAVO

PROFESOR CORREFERENTE

SIMÓN GÓMEZ MUÑOZ

SANTIAGO, 31 DE AGOSTO, 2022

Agradecimientos

Agradecer en primer lugar a mi familia, que sin su apoyo y aliento en este proceso nada de esto hubiese sido posible.

A los profesores Simón Gómez y Raúl Stegmaier por su paciencia y disposición en todo momento a ayudar.

A mis amigos y en especial a mi hermana María Paz por darme la idea y ayudarme en todo momento.

Índice de Contenidos

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	1
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS	1
Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	11
1 Introducción	13
2 Problema de Investigación	14
3 Objetivos	16
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivos Específicos	16
4 Alcance	17
5 Metodología	18
6 Marco Teórico	20
6.1. Modelo de Negocios	20
6.2. Metodologías de Modelos de Negocios	20
6.3. Plan de Negocios	31
6.4. Equipos de Trabajo	36
7 Desarrollo	37
7.1 Contexto	37
7.1.1 Industria de la Educación No Formal en Chile	37
7.1.2 La Educación Parvularia en Chile	39
7.1.3 Competencia	40
7.2 Análisis del Entorno	44
7.2.1 Análisis PEST	44

7.2.2 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	49
7.3 Análisis de Mercado	52
7.3.1 Descripción del Servicio	52
7.3.2 Investigación de la Demanda.....	53
7.3.3 Mercado Objetivo	58
7.3.4 Tamaño del Mercado	58
7.4 Selección Metodología Modelo de Negocios.....	60
7.5 Modelo de Negocios: Metodología CANVAS	62
7.5.1 Segmentos de Mercado	62
7.5.2 Propuesta de Valor	62
7.5.3 Canales	63
7.5.3.1 Canales de Comunicación	63
7.5.3.2 Canales de Distribución	63
7.5.4 Relación con los clientes.....	64
7.5.5 Fuentes de Ingreso.....	64
7.5.6 Recursos Clave.....	65
7.5.7 Actividades Clave	65
7.5.8 Sociedades Clave.....	66
7.5.9 Estructura de Costos	67
7.5.10 Representación del Lienzo	68
7.6 Plan de Marketing.....	68
7.6.1 Marketing Mix.....	68
7.7 Plan de Recursos Humanos.....	71
7.7.1 Tipo de Sociedad	71
7.7.2 Tamaño de la empresa	72
7.7.3 Estructura Organizacional.....	72
7.7.4 Dotación y Remuneraciones por Cargo	73
7.7.5 Descripción de Cargos	74
7.8 Plan Operacional.....	78
7.8.1 Puesta en marcha	78
7.8.2 Flujo de Operaciones	81
7.9 Plan Económico y Financiero.....	83
7.9.1 Definición de parámetros.....	83

7.9.1.1	Moneda	83
7.9.1.2	Horizonte de evaluación.....	83
7.9.1.3	Escenarios de evaluación	84
7.9.1.4	Tasa de descuento	85
7.9.1.5	Tasas de crecimiento	88
7.9.2	Financiamiento requerido.....	88
7.9.2.1	Inversión en activos fijos	88
7.9.2.2	Inversión en activos intangibles	89
7.9.2.3	Inversión en Capital de Trabajo.....	91
7.9.2.4	Inversión Total	91
7.9.2.5	Fuente de Financiamiento	92
7.9.3	Ingresos	93
7.9.3.1	Proyección de Ingresos	93
7.9.4	Estructura de Costos	95
7.9.4.1	Costos Fijos.....	95
7.9.4.2	Costos Variables.....	98
7.9.5	Flujo de Caja	99
7.9.5.1	Flujo de Caja Proyecto Puro.....	99
I.	Escenario Pesimista	100
II.	Escenario Esperado	101
III.	Escenario Optimista	102
7.9.5.2	Flujo de Caja Proyecto Financiado	103
I.	Escenario Pesimista	103
II.	Escenario Esperado	104
III.	Escenario Optimista	105
7.9.5.3	Indicadores Económicos	106
7.9.6	Análisis de Sensibilidad	108
7.10	Análisis de Riesgos	112
7.10.1	Identificación de Riesgos	112
7.10.2	Análisis Cualitativo	113
7.10.3	Planificar la respuesta a los riesgos	115
8	Conclusiones	118
9	Referencias	124

10 Anexos	131
Anexo A: Etapas de un Estudio de Mercado	131
Anexo B.1: Entrevistas a profesionales del área de la educación como parte del Estudio de Mercado	132
Anexo B.2: Encuesta y Resultados para Estudio de Mercado	140
Anexo C: Tamaño de la muestra	149
Anexo D: Desglose de Inversión en Activos Fijos.....	150
Anexo E: Desglose Inversión en Activos Intangibles – Gastos Puesta en Marcha	151
Anexo F: Cálculo de comisiones asociadas al costo variable	151
Anexo G: Amortización del Crédito	152
Anexo H: Depreciación de activo fijo	153
Anexo I: Sensibilización Costos Fijos.....	153

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparativa de metodologías para Modelo de Negocios.....	61
Tabla 2. Estructura de Costos.....	67
Tabla 3. Planes de servicio ofrecidos en el centro con su respectiva característica y valor mensual	70
Tabla 4. Detalle de cargos, dotación y renta fija mensual.....	73
7.7.5 Descripción de Cargos	74
Tabla 5. Detalle de funciones y tareas, perfil y requisitos para cargo de Administrador	74
Tabla 6. Detalle de funciones y tareas, perfil y requisitos para cargo de Educadora de Párvulos.....	75

Tabla 7. Detalle de funciones y tareas, perfil y requisitos para cargo de Psicopedagoga	76
Tabla 8. Cantidad de cada plan que maximiza el ingreso del centro	84
Tabla 9. Tasa de ocupación al primer año de funcionamiento por escenario	85
Tabla 10. Desglose de los componentes de inversión en activo fijo	89
Tabla 11. Detalle de inversión en activos intangibles.....	90
Tabla 12. Detalle de los componentes de la Inversión Inicial.....	91
Tabla 13. Detalle fuente de financiamiento vía crédito.	92
Tabla 14. Montos a financiar vía crédito y capital propio	92
Tabla 15. Interés y amortización del crédito mediante método francés	93
Tabla 16. Proyección de ingresos Escenario Esperado.....	94
Tabla 17. Proyección de ingresos Escenario Pesimista.....	94
Tabla 18. Proyección de ingresos Escenario Optimista.....	95
Tabla 19. Desglose de costos fijos con monto anual y mensual.....	98
Tabla 20. Costos variables en UF por año y escenario proyectado	99
Figura 13. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario pesimista.....	103
Tabla 21. Indicadores proyecto puro por escenarios.....	107
Tabla 22. Indicadores proyecto financiado por escenarios	107
Tabla 23. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno en función de la tasa de crecimiento de demanda para proyecto puro y financiado.....	110
Tabla 24. Evaluación de Probabilidad e Impacto de los riesgos del proyecto.....	114
Tabla 25. Sensibilización Costos Fijos para proyecto puro y financiado	153

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de la metodología	19
Figura 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	21
Figura 3. Las 7S de Mckinsey	31
Figura 4. Evolución de la disponibilidad y demanda de educadoras, periodo 2019-2024	40
Figura 5. Población por sexo y total Distrito Electoral 11, Censo 2017	59
Figura 6. Modelo de Negocios Canvas	68
Figura 7. Estructura Organizacional.	72
Figura 8. Etapas de un proyecto de inversión	78
Figura 9. Diagrama de Procesos de Negocio – BPMN.....	82
Figura 10. Flujo de caja proyecto puro bajo escenario pesimista	100
Figura 11. Flujo de caja proyecto puro bajo escenario esperado	101
Figura 12. Flujo de caja proyecto puro bajo escenario optimista	102
Figura 13. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario pesimista.....	103
Figura 14. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario esperado	104
Figura 15. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario optimista.....	105

Figura 16. Gráfico de sensibilidad de Costos Fijos	109
Figura 17. Gráfico de sensibilidad VAN-Demanda	111
Figura 18. Gráfico de sensibilidad TIR-Demanda	111
Figura 19. Matriz de riesgos con nueve grados de criticidad del proyecto.....	115
Figura 20. Etapas de un Estudio de Mercado	131
Figura 21. Resultados encuesta.....	140
Figura 22. Resultados encuesta.....	140
Figura 23. Resultados encuesta.....	141
Figura 24. Resultados encuesta.....	141
Figura 25. Resultados encuesta.....	142
Figura 26. Resultados encuesta.....	143
Figura 27. Resultados encuesta.....	143
Figura 28. Resultados encuesta.....	144
Figura 29. Resultados encuesta.....	145
Figura 30. Resultados encuesta.....	146
Figura 31. Resultados encuesta.....	146

Figura 32. Resultados encuesta.....	147
Figura 33. Resultados encuesta.....	147
Figura 34. Resultados encuesta.....	148
Figura 35. Resultados encuesta.....	148
Figura 36. Detalle de los elementos que componen la inversión en activos fijos.	150
Figura 37. Detalle de los elementos que componen los gastos de puesta en marcha como parte de la inversión inicial	151
Figura 38. Detalle de comisiones por pago mediante Transbank bajo escenario esperado	151
Figura 39. Detalle de comisiones por pago mediante Transbank bajo escenario pesimista	151
Figura 40. Detalle de comisiones por pago mediante Transbank bajo escenario optimista	152
Figura 41: Tabla de amortización del crédito utilizando método francés	152
Figura 42: Tabla de depreciaciones utilizando método lineal.....	153

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer un plan de negocios para un centro de apoyo educativo preescolar en la comuna de Lo Barnechea.

Esta propuesta nace a raíz de los efectos que trajo consigo la pandemia del Covid-19 en el proceso de formación de niños y niñas que cursan la Educación Parvularia en Chile. Esta oportunidad de negocio se justifica por la necesidad de padres y tutores de menores entre las edades de 0 a 6 años de optar por la contratación de servicios particulares como apoyo al proceso formativo de sus hijos, tanto en ámbito educativo como social debido a los retrasos o dificultades que hayan evidenciado en el aprendizaje y desarrollo de sus hijos producto del confinamiento.

Para la elaboración de la propuesta de plan de negocio se ocupó la metodología adecuada, la cual involucró un análisis estratégico, análisis de mercado y la propuesta de un modelo de negocios con su respectiva propuesta de valor. Además, se elaboró un plan de marketing contemplando un análisis de las 4'P, un plan de recursos humanos donde se detallan los cargos, dotación y remuneraciones del personal y un plan operacional donde se establecen los lineamientos de puesta en marcha al igual que el flujo de operaciones del negocio.

Adicionalmente, para evaluar la factibilidad económica del proyecto bajo los 3 escenarios propuestos (pesimista, esperado y optimista) se desarrolla un plan financiero y económico que evidencia la factibilidad de este en 2 de los 3 escenarios tanto al momento de evaluar el proyecto puro como con financiamiento vía crédito por el 70% de la inversión inicial.

Para finalizar, en base a la información recabada a lo largo del informe se realiza la identificación de los riesgos propios del proyecto, su respectivo análisis de criticidad y un plan de acción ante ellos.

Se determinó que el tamaño del mercado al cual se apunta corresponde a 3.234 clientes, correspondientes al número de matrículas de la educación parvularia en la comuna de Lo Barnechea para el año 2021.

Para poner en marcha el proyecto se requiere de una inversión inicial de 950,08 UF considerando la inversión en activos fijos, intangibles, capital de trabajo e imprevistos. Se determina que tanto para el proyecto puro como financiado el escenario pesimista no es favorable en ninguna circunstancia pues su Valor Actual Neto es negativo, mientras que para los escenarios esperado y optimista se obtienen valores de VAN positivos. Mismo caso ocurre con la Tasa Interna de Retorno, en donde para el escenario pesimista se obtiene una TIR menor a la tasa de descuento, mientras que para los escenarios esperado y optimista se obtienen valores por sobre la tasa de descuento evidenciando que el proyecto es rentable.

Con respecto a los riesgos identificados, el déficit de educadoras de párvulo al año 2024 es aquel que presenta mayor criticidad pues afecta directamente a la rentabilidad del proyecto, seguido de los riesgos “Bajo interés profesional”, “Baja proporción del mercado potencial”, “Falta de alianzas estratégicas” y por último el de menor criticidad “Entrada de nuevos competidores”.

1 | Introducción

La primera infancia, es considerada como el período más significativo en la formación del individuo, pues en la misma se estructuran las bases fundamentales de las particularidades físicas y formaciones psicológicas de la personalidad, que en las sucesivas etapas del desarrollo se consolidarán y perfeccionarán. Por tanto, es el momento de la vida del ser humano en el cual la estimulación, es capaz de ejercer la acción más determinante sobre el desarrollo.

Esto último se vio fuertemente afectado tras la llegada del Covid-19 y la adaptación a las clases en modalidad a distancia y virtual, las cuales jamás fueron pensadas para niños en sus primeros años de vida, los cuales responden mayoritariamente a modelos socio constructivistas, basados en enfoques y principios que demandan posibilidades de experimentación, manipulación y descubrimiento a través de experiencias significativas vivenciales.

Este acontecimiento mundial marcó un antes y un después en el proceso educativo y de desarrollo de niños y niñas en el país, por lo que es necesario trabajar intensa y conscientemente para que el impacto que esto ha causado en los estudiantes en ausencia de la escuela sea rápidamente revertido.

2 | Problema de Investigación

Una de las medidas inmediatas para enfrentar la propagación de la pandemia ocasionada por el Covid-19 ha sido el cierre de las escuelas a nivel mundial. En el peak del confinamiento los establecimientos escolares fueron cerrados para más del 90% de los estudiantes del mundo, dejando a un tercio de niñas y niños completamente privados de educación. (UNICEF, 2020)

En Chile, el escenario no fue muy diferente. A mediados de marzo del 2020, las autoridades declaran el cierre de tanto las escuelas públicas como privadas -con y sin subvención-, y de los jardines infantiles, coincidiendo con el inicio del año escolar y ocasionando que miles de estudiantes no hayan asistido de manera presencial a clases durante ese año y se vieran en la obligación de optar por una modalidad de educación a distancia, adaptándose a recursos digitales tales como Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, entre otros.

Según cifras de UNICEF, para septiembre de 2021, se perdieron 1.8 billones de horas de aprendizaje presencial desde el inicio de la pandemia debido al cierre de los centros educacionales, en donde cerca de 168 millones de niños se vieron afectados.

Los efectos a nivel educacional, social y emocional han sido gigantescos para niñas y niños, ya que esta situación inédita y compleja de aprendizaje en casa, ha visibilizado la realidad muchas veces precaria de la educación en Chile. Particularmente compleja fue la implementación del aprendizaje a distancia en el caso de los estudiantes en edad preescolar, generando un impacto negativo tanto en salud mental como en el aprendizaje el cual podría tomar un tiempo revertir.

Si bien el cierre de escuelas perjudica a todos los estudiantes, no todos se ven afectados por igual. La interrupción prolongada de los servicios de educación preescolar y de primera infancia, priva a los niños más pequeños de experiencias de aprendizaje necesarias para su pleno desarrollo, especialmente en esta etapa de su vida en que más la necesitan. A esta edad, las soluciones de aprendizaje a distancia han demostrado ser menos efectivas ya que los niños más pequeños requieren interacciones directas a través del juego y otras actividades motivadoras. En términos generales, el cierre de escuelas está teniendo un impacto

negativo importante en el aprendizaje de cada estudiante y en su capacidad para desarrollar habilidades sociales y de pensamiento crítico. (UNICEF, 2020)

Según indica la educadora de párvulos y magíster en psicopedagogía M. Urrutia:

“Para los niños en edad preescolar, el optar por clases online no es la mejor opción. Es muy difícil para ambas partes (educadora y alumnos). Por el lado de los alumnos, se evidenció que es sumamente complicado que permanezcan prestando atención al computador si no hay un adulto presente con ellos al momento de realizar la clase y por el lado de las educadoras, al no poder observar el comportamiento de todos los niños durante el transcurso de la clase no permite evaluar si se está entendiendo la actividad a realizar o no.” (Comunicación personal, 20 de marzo 2022)

Evidenciando que los menores en edad preescolar han sido los más afectados en términos de su aprendizaje debido al cierre de las escuelas producto del Covid-19, y que el aprendizaje de estos depende de las interacciones directas que tengan con sus padres, cuidadores y maestros a través del juego, clases y otras actividades es que se propone la creación de un centro de apoyo educativo para niños entre las edades de 0 a 6 años compuesto por un equipo interdisciplinario que acompañe al menor en su proceso de aprendizaje y desarrollo en un ambiente cómodo, grato, sin distracciones y de confianza.

3 | Objetivos

3.1. Objetivo General

Proponer un plan de negocios para un centro de apoyo educativo preescolar en la comuna de Lo Barnechea.

3.2. Objetivos Específicos

1. Recopilar y analizar bases teóricas sobre modelos de negocios y herramientas, con el fin de determinar qué modelo de negocios será utilizado para llevar a cabo el proyecto.
2. Realizar un análisis estratégico en cuanto al micro y macroentorno donde se desenvolverá el proyecto.
3. Desarrollar una investigación de mercado con el fin de identificar al público objetivo, sus necesidades, características y preferencias.
4. Elaborar un modelo de negocio adecuado para competir en el mercado existente.
5. Definir un plan de marketing, recursos humanos y operacional que permita el correcto funcionamiento del centro educativo.
6. Desarrollar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.
7. Realizar un análisis de los riesgos asociados al proyecto y un plan de acción para ellos.

4 | Alcance

El presente trabajo centra su implementación en la comuna de Lo Barnechea, Santiago, Chile.

El alcance consta de tres partes, siendo la primera de tipo descriptivo en donde se presentarán los factores que afectan actualmente al macro y microentorno, además de la recopilación de información referente al mercado de la educación informal en Chile, considerando aspectos como la demanda, oferta, precios, canales de distribución y público objetivo. En esta etapa se procede la obtención de información necesaria para la realización del modelo de negocios y la identificación de los riesgos del proyecto.

La segunda parte del alcance corresponde al tipo correlacional en donde se busca medir el grado de asociación que existe entre las variables estudiadas, vale decir, se estudiará el impacto que tiene la demanda sobre la oferta del servicio y el impacto de los riesgos sobre el nivel de servicio ofrecido.

La última parte del alcance corresponde al tipo explicativo, en donde se identifican los riesgos, se analizan de manera cualitativa y posteriormente se propone un plan de acción ante ellos.

5 | Metodología

La metodología que sigue este estudio viene guiada por los objetivos específicos planteados anteriormente, estos dividen la investigación en seis partes, y servirán para dar resultado al objetivo general de este estudio, la propuesta de un plan de negocios para la implementación de un centro de apoyo educativo preescolar en la comuna de Lo Barnechea.

La primera parte de la investigación se centrará en el análisis del entorno, comenzando con la definición de mercado e industria, se examinará el macroentorno a través de un análisis PESTA, y a continuación se seguirá con el análisis del microentorno el cual se realizará mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter; para ello se pretende recabar información de medios de comunicación confiables con su respectiva verificación de fuentes.

Para continuar se llevará a cabo el estudio de mercado, con el objetivo de definir el servicio que se pretende ofrecer. Para ello en primera instancia se realizarán entrevistas personales a profesionales del área de la educación y formación educacional, además de la realización de una encuesta a los potenciales clientes con el fin de conocer las necesidades y preferencias de la potencial demanda. En conjunto con ello se determinará el mercado objetivo al que se desea apuntar y el tamaño de éste.

Una vez realizado el análisis del entorno y el estudio de mercado, se procede con la revisión y comparación de los modelos de negocio expuestos en el marco teórico, con el fin de definir qué modelo de negocio se adecua de mejor manera a lo buscado y posteriormente desarrollarlo.

Luego se da paso a la elaboración de un plan operativo que establezca los pasos a seguir que permitan dejar en optimo funcionamiento el centro, comprendiendo en ello los recursos necesarios y actividades.

Con los puntos anteriores ya resueltos, se procede con el estudio financiero del proyecto, en donde se definen los parámetros y criterios a emplear para su evaluación económica, se evalúa el proyecto y se realiza una sensibilización de sus variables. Por último, se identificarán y analizarán de manera cualitativa los riesgos asociados al proyecto para proponer un plan de acción para estos.

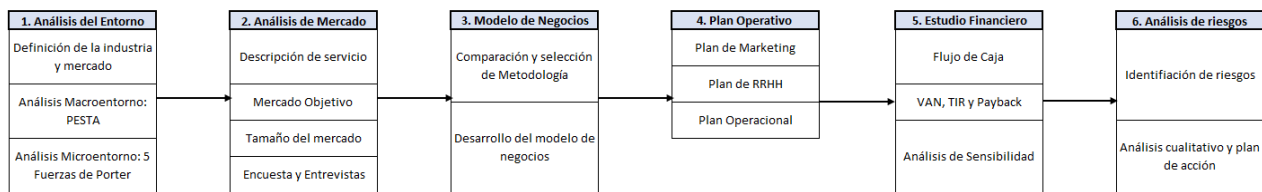


Figura 1. Diagrama de la metodología

Fuente: Elaboración propia

6 | Marco Teórico

En este apartado se presentan tanto las herramientas ocupadas para la realización de la actual memoria y además se describen los fundamentos teóricos que avalan el contenido del Plan de Negocio.

6.1. Modelo de Negocios

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y capta valor. El modelo de negocio es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Es una herramienta previa al plan de negocios que permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.

Chesbrough y Rosenbloom (2002) indican que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

6.2. Metodologías de Modelos de Negocios

En la actualidad existen diversas metodologías al momento de plantear un modelo de negocios, en el siguiente apartado se revisarán las más utilizadas.

6.2.1 Metodología CANVAS

The Business Model Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual es considerada una herramienta lo suficientemente sencilla para ser aplicada en cualquier escenario, ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas, independiente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Esta metodología puede ser descrita mediante nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos o bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo de negocios CANVAS se realiza a través de un diagrama que considera los nueve puntos clave en el éxito y operación de una empresa: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

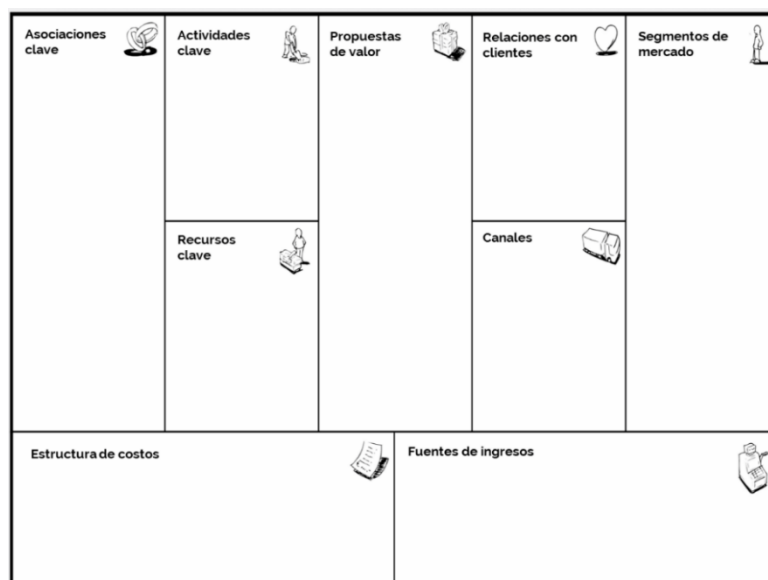


Figura 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Fuente: Generación de Modelo de Negocios (2011)

Los nueve módulos se describen a continuación:

Segmentos de Mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Se debe tener en consideración que los clientes son considerados como el centro de cualquier modelo de negocio, pues ninguna empresa puede sobrevivir mucho tiempo si no posee clientes que favorezcan su rentabilidad. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños, sin embargo, la empresa debe tomar una decisión fundamentada para la selección de dichos segmentos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Se dice que los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.

Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.

Requieren un tipo de relación diferente.

Su índice de rentabilidad es muy diferente.

Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Propuesta de Valor: Este módulo describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, además de definir los elementos diferenciadores de la compañía. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Canales: Este módulo explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Esta última llega a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Se deben realizar las siguientes preguntas para poder establecer de mejor manera los canales a emplear:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

¿Cuáles tienen mejores resultados?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Es posible distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como también entre canales propios y canales de socios comerciales, todos los cuales poseen 5 fases, las cuales se presentan a continuación:

Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

Posventa: ¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?

(Osterwalder & Pigneur, 2011).

Relación con clientes: Este módulo describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La relación existente puede ser personal (cara a cara, vía telefónica, etc.) o automatizada (vía correo, usando tecnología, etc.).

Estas relaciones pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (Venta sugestiva)

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

Fuentes de ingresos: Hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferente de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

En este módulo se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué pagan actualmente?

¿Cómo pagan actualmente?

¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Existen diversas formas de generar fuentes de ingresos, dentro de ellas se encuentran:

- Venta de activos: Venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

- Cuota por uso: Se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.
- Cuota de suscripción: Acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingreso.
- Préstamo/alquiler/leasing: Consiste en una concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: Concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Publicidad: Es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.
- Gastos de corretaje: Derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

Recursos clave: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Es necesario para todo modelo de negocio contar con recursos claves que le permitan a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y lograr percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2011) Dichos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Actividades clave: Este módulo describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Las actividades clave se pueden dividir en 3 categorías:

- **Producción:** actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. (Osterwalder & Pigneur, 2011)
- **Resolución de problemas:** este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011)
- **Plataforma/Red:** los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o las redes. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Asociaciones clave: Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Se puede hablar de 4 tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costes: En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como

el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

(Osterwalder & Pigneur, 2011)

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocios. No obstante, las reestructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

6.2.2 Global Business Services Model

Los grupos GBS se enfocan en gestionar gran parte de las tareas generales y administrativas que conforman el “back end” de una transacción, dejando a las unidades de negocios más tiempo para enfocarse en tareas específicas a clientes o productos (Daub et al., 2019).

Las organizaciones tradicionales de servicios compartidos se centran en tareas de apoyo relativas a una sola función. Por el contrario, los grupos GBS reúnen a especialistas de diversas áreas funcionales: TI, Finanzas, Recursos Humanos, y áreas afines. (Daub et al., 2019)

La misión principal de los grupos GBS es brindar una gama integral de servicios a las empresas a bajo costo y con los niveles de calidad pre-acordados. (Daub et al., 2019)

Es importante mencionar que, para que los programas GBS puedan prosperar en esta época, es necesario que las empresas se concentren en cinco factores críticos relacionados a la composición y gestión de sus grupos globales de servicios de negocio. A continuación, se detallan los cinco factores críticos:

- Foco en el cliente: Los equipos GBS deben tratar a sus clientes como socios estratégicos, y no simplemente como usuarios finales. A su vez, es necesario que los jefes de unidades de negocios y grupos funcionales vean al modelo GBS como una fuente de creación de valor y no simplemente como un centro de costos. (Daub et al., 2019)
- Liderazgo desde el centro: Los grupos de servicios de negocio globales gestionan las tareas asociadas a gran parte de los procesos y sistemas de TI que hacen que la empresa funcione. Por consiguiente, los grupos GBS se encuentran en una situación privilegiada por naturaleza, tanto en experiencia como en acceso, que les permite lograr un gran impacto en todos estos activos. Por lo tanto, deben participar activamente en toda iniciativa crítica de cambio y crecimiento que implique a estos activos. (Daub et al., 2019)
- Adopción de una cultura agile y de cambio:

Primero se debe tener en consideración que la metodología ágil consiste en ofrecer al cliente una solución rápida y de bajo costo, basada en un ciclo de “mejoras” continuas en los procesos de trabajo y los trabajadores. (Reis et al., 2019)

Las empresas están dejando atrás los grandes proyectos tecnológicos costosos y a plazos extensos, y están usando cada vez más los métodos agile para desarrollar y entregar productos y servicios. (Daub et al., 2019)

Los miembros del equipo GBS debe poder crear, lanzar y aumentar a escala sus propios servicios con rapidez, en experimentos controlados y sin temor a fallar. Los miembros del equipo y los clientes del negocio deben colaborar desde el principio y con frecuencia. (Daub et al., 2019)
- Diseño de un modelo GBS a largo plazo: Gran cantidad de programas GBS no logran su impacto total, ya que fueron diseñados para lograr alcanzar resultados inmediatos o bien responder ante una necesidad a corto plazo. Un enfoque efectivo consiste en definir una visión a alcanzar en la empresa en cuanto a entrega centralizada de servicios, y luego trabajar en forma inversa. (Daub et al., 2019)

- **Gestión agresiva del desarrollo de talento:** Muchos equipos tienen que lidiar con brechas de talento y un alto nivel de rotación de personal. Como resultado, puede que se torne difícil retener el conocimiento institucional, y asegurar la viabilidad a largo plazo de los programas GBS. (Daub et al., 2019)

6.2.2 7 S de Mckinsey

El modelo de las 7s de Mckinsey se plantea bajo la premisa de que “una organización no es solamente estructura”, sino que basa su propuesta en siete elementos –incluyendo lógicamente estructura–, a saber: “structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values”; aspectos internos que la organización necesita alinear a fin de lograr éxito (Peters & Waterman, 1980).

"McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores que influyen en las aptitudes y correcto desarrollo de una organización, muchos de los cuales no han sido considerados en los modelos tradicionales. Por lo tanto, no es suficiente la identificación de estos factores, si no la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados." (Ponce-Espinoza et al., 2017)

Los creadores de este modelo diferencian y proponen una clasificación de los elementos duros (estrategia, estructura y sistema) y suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

- **Estrategia (Strategy):** Se refiere a los planes anticipados o en respuesta a los cambios del entorno. Hace referencia a la ruta que ha elegido la organización para seguir. La estrategia de la organización se ve reflejada en la misión y la visión que se refiere al camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. La estrategia, la misión, visión y valores de las organizaciones son consideradas parte de la identidad de la organización y son además el elemento distintivo y la expresión de la personalidad de la organización. (Martínez et al., 2014)

- **Estructura (Structure):** Trata sobre la especialización y coordinación de actividades, influenciada principalmente por la estrategia y el tamaño de la organización y su diversidad (Ponce-Espinosa et al., 2017). La estructura organizacional es definida como el grado en que las actividades de una organización son estandarizadas y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins & Coulter, 2005).
- **Sistema (System):** Compuesto por los procedimientos formales e informales que se lleva a cabo en las organizaciones. Los sistemas para su funcionamiento requieren de estos aspectos: adaptación (debe abarcar las situaciones externas, adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades), capacidad de alcanzar las metas (debe definir y alcanzar sus metas fundamentales), integración (regular la interrelación entre sus componentes), mantenimiento de patrones (proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y las pautas culturales que lo integran) (Parsons, 1937).
- **Estilo (Style):** “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (Koontz & Weihrich, 2004); se refiere al estilo de administración, el cual se ve influido por el estilo de liderazgo que se aplica dentro de la organización.
- **Personal (Staff):** Se refiere al capital humano de la organización y a cómo éste es desarrollado, entregado, socializado, integrado y motivado y a la manera en que sus carreras son administradas (Ivanko, 2013). Su importancia radica en la manera en que el personal de la organización es comunicado, entendiéndose por comunicación organizacional a la comunicación formalmente definida en la organización para procesos específicos internos y en relación con el entorno. El personal requiere ser informado de los aspectos que suceden en la organización, con los clientes, los proveedores, distribuidores y socios estratégicos (Ponce-Espinosa, 2017).
- **Habilidades (Skills):** Representan las competencias distintivas, es decir, lo que la organización realiza mejor y que contribuye al logro de la misión y la visión propuestas por la organización. (Ponce-Espinosa, 2017)

- **Valores compartidos (Shared Values):** Compuesto por los elementos que influyen en el grupo de trabajo a fin de lograr alcanzar los objetivos comunes. Se los considera como los conceptos y principios rectores de la organización, son aspectos que van más allá de las declaraciones de los objetivos organizacionales. (Ponce-Espinosa, 2017)

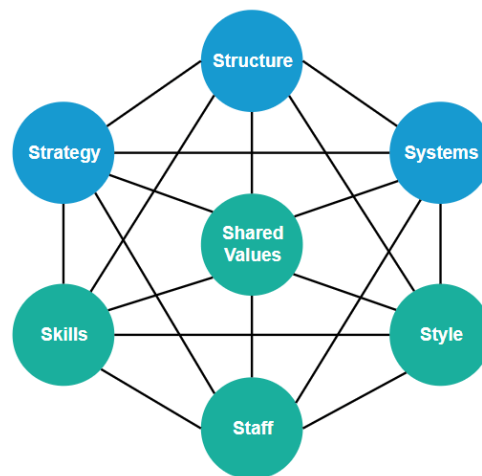


Figura 3. Las 7S de Mckinsey

Fuente: Edraw

6.3. Plan de Negocios

Según Jack Fleitman (2000) un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

El profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa afirma que el plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.

Se entiende entonces que el plan de negocios describe el producto/servicio y los elementos de la administración de la empresa que aún no existe, es decir, una proyección de esta. La utilidad que brinda la elaboración de un plan de negocios es que sirve como un primer acercamiento a la realidad de cómo será y

que problemas enfrentará al estar operando, así como a la resolución previa de problemas y toma de decisiones.

6.3.1 Herramientas para el diseño de un Plan de Negocios

6.3.1.1 Análisis del entorno

El propósito de un análisis del entorno es elaborar una lista finita de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa; y de amenazas que deberían eludir. Este análisis debe focalizar su atención en las variables claves que prometen respuestas accionables. (Rubín de Celis, 2020)

La primera etapa en el análisis del entorno consiste en el análisis del macroentorno, donde identificamos factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y ambientales que pueden afectar el desarrollo futuro de la industria.

La etapa siguiente es pasar al análisis de la industria (parte del microentorno).

I. Análisis del macroentorno

El análisis PEST es una herramienta para identificar aquellos factores o “fuerzas” del macroentorno de una organización que pueden afectar la estructura y crecimiento de la industria(s) en que participa y los mercados que atiende. (Rubín de Celis, 2020)

Estos factores son:

Políticos, gubernamentales y legales: ¿Cuánto y como interviene un gobierno en aspectos económicos? Leyes laborales, comerciales, impositivas, ambientales, regulación sectorial, estabilidad política, acuerdos comerciales e internacionales. (Rubín de Celis, 2020)

Económicos: Crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio, tasas de inflación, política monetaria, gasto gubernamental, tasas impositivas, nivel de confianza de los consumidores, gasto público. (Rubín de Celis, 2020)

Sociales, Culturales y Demográficos: Cultura, demografía, seguridad, tendencias en factores sociales, modas, movilidad social y laboral, actitudes hacia el trabajo/entretenimiento, educación, condiciones de vida. (Rubín de Celis, 2020)

Tecnológicos: Gasto en investigación y desarrollo, innovación, automatización, tasa de cambio tecnológico, ciclos de vida, tasa de obsolescencia tecnológica, uso de la energía, entre otros. (Rubín de Celis, 2020)

El desarrollo de un análisis PEST ayuda en la toma de decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como a la evolución de este para anticiparse a los cambios y evaluar los posibles riesgos y amenazas.

II. Análisis del microentorno

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión creada por el economista Michael Porter, mediante el cual se puede analizar una industria, sector o empresa a través del análisis e identificación de las cinco principales fuerzas que actúan sobre ella.

Gracias a esta herramienta es posible conocer el nivel de competencia que hay en una industria o mercado, permitiendo realizar un análisis que sirva para la creación de estrategias para una empresa para hacer frente a las oportunidades y amenazas que se han detectado.

A continuación se describe en qué consisten las cinco fuerzas mencionadas:

Poder de negociación de los clientes: Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios más bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Se entiende que los clientes tienen poder de negociación cuando:

- La concentración de la industria compradora es alta.
- Los costos por concepto de cambio de proveedor son bajos, pues aumenta la competencia entre proveedores.
- Cuando existe alto número de productos/servicios sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. (Porter, 2008)

Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras estructurales y otras creadas por los competidores existentes, determinando si el mercado es o no atractivo. Dentro de estas barreras de entrada se pueden encontrar:

- **Economías de escala:** Se dice que existen economías de escala si los costos unitarios caen cuando la organización incrementa su volumen de producción, aumentando la escala de sus operaciones. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de suministro, distribución e I+D. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales, ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventaja en costos.
- **Requisitos de Capital:** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos están asociados con los recursos destinados a: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas, entre otros.
- **Diferenciación de productos:** Hace referencia a la lealtad existente entre las empresas y clientes. Esta característica crea una barrera para ingresar a la industria, ya que obliga a los potenciales entrantes a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar la lealtad de los clientes ya existente.
- **Ventaja en costos:** Se hace presente cuando las empresas constituidas tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por un potencial entrante, independientemente de cuál sea su tamaño y sus

economías de escala. Estas ventajas pueden ser las patentes, control sobre proveedores, ubicación geográfica, curva de experiencia, entre otros.

Amenaza de sustitutos: La disponibilidad de sustitutos influye en la capacidad de una firma para elevar el precio o cambiar los atributos de sus productos. La presencia de bienes sustitutos limita los beneficios exclusivos que normalmente se esperan en las industrias “estrechas”. (Rubín de Celis, 2020)

Rivalidad entre competidores: El número de firmas existente dentro de la industria es importante para definir el nivel de rivalidad entre competidores, pero también lo es el tamaño y el poder de estas en la industria.

Se dice que existe una alta rivalidad cuando hay altas barreras de salida, altos costos fijos, falta de diferenciación, el tamaño de las firmas competidoras es similar y cuando la industria es de lento crecimiento. Para medir el grado de rivalidad que existe en la industria se puede hacer uso de los siguientes indicadores:

- **Ratio de Concentración C4:** indica el porcentaje de ventas totales (o empleo de recursos) acumuladas por las cuatro firmas más grandes del mercado.
- **Índice Herfindahl-Hirschmann (HH):** utilizado para medir el tamaño de las firmas participantes mediante su participación de mercado (P_i).

$$HH = \sum_{i=1}^n P_i^2 \quad i = 1, 2, \dots, n$$

Por lo tanto, si HH se acerca a 1 (monopolio), existe una alta concentración y si el HH se acerca a 0, las estructuras se acercan a competencia perfecta. (Rubín de Celis, 2020)

6.3.2 Estudio de Mercado

Su estudio es más que el análisis y la determinación de la oferta y demanda, o de los precios del proyecto (Sapag, 2011). En su realización es importante definir estrategias de comercialización o publicitarias, canales de distribución, análisis del consumidor y otros

aspectos de carácter no económico. La descripción de las etapas de un estudio de mercado se encuentran en el Anexo A.

6.4. Equipos de Trabajo

6.4.1 Equipo Multidisciplinario

Se refiere al trabajo que incluye a más de una disciplina, pero cuyo mecanismo de interacción es la yuxtaposición entre éstas. En esta modalidad, las distintas disciplinas se centran en partes del problema y contribuyen desde su visión, sin embargo, las disciplinas no cambian en este proceso, no transgreden sus límites (Klein, 2011). El carácter de dicha interacción es esencialmente aditivo, no integrativo.

6.4.2 Equipo Interdisciplinario

Se refiere al trabajo de cooperación e integración entre dos o más disciplinas y su enfoque es la obtención de síntesis que traspasen los límites de las disciplinas participantes. Si para la multidisciplina el carácter de integración es la yuxtaposición, para la interdisciplina es la integración de conceptos, metodologías y prácticas (Klein, 1996; National Academy of Sciences, 2005).

6.4.3 Equipo Transdisciplinario

Es un grupo de profesionales especializados en diferentes áreas que trabajan de forma conjunta interactuando, compartiendo información, conocimientos o habilidades trascendiendo su propio espacio disciplinar. Esta interrelación de especialistas supone una apropiación de saberes como un aprendizaje continuo de los integrantes del equipo logrando así subir a un nivel más elevado donde las disciplinas se complementan.

7.1 Contexto

7.1.1 Industria de la Educación No Formal en Chile

En términos de educación, a lo largo de los años han surgido varios conceptos, en donde el aumento de actividades fuera el ámbito escolar en varios países preciso que varios autores norteamericanos utilizarán el concepto de educación no formal. A partir de esto se generan más conceptos, como educación formal, educación no formal y educación informal en los años 70.

La industria de la educación en la que se basa este trabajo corresponde a la educación no formal, definiendo esta como cualquier actividad educativa organizada fuera del sistema formal establecido- tanto si opera independientemente o como una importante parte de una actividad más amplia- que está orientada a servir a usuarios y objetivos de aprendizaje identificables. (Coombs, et al., 1974)

La educación no formal en Chile nace de la necesidad de complementar la brecha de aprendizaje que deja la educación formal. Esta sirve para mejorar el desempeño en clases, nivelar conocimientos al cambiar de colegio, disminuir la tasa de deserción escolar que, hasta el año 2020 existían más de 186 mil menores y jóvenes entre 5 y 21 años que abandonaron el sistema escolar, y las cifras entregadas por el Ministerio de Educación reflejan que otros 39.498 niños y niñas no se matricularon en ningún establecimiento este año (Mineduc, 2021).

Este tipo de educación se basa en empresas privadas que proporcionan servicios de educación privada, con y sin fines de lucro que no se rigen por el Ministerio de Educación, si no que por el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de Salud. Además de considerar un gran porcentaje de personas que se dedican a entregar servicios de educación particular informal, como estudiantes, profesores particulares y tutores sin regulación alguna.

Dentro de las características principales de este tipo de educación se encuentra la amplia variedad de cursos y materiales que se ofrecen, la flexibilidad en cuanto a horario, lugar y tipo de aprendizaje que es

seleccionado por el interés de los estudiantes/apoderados/personas, además de ser accesible para cualquier edad, no existiendo un límite de edad para acceder a este tipo de educación.

Dentro de los entes reguladores en la industria de la educación en Chile, en específico en la educación no formal se encuentran los siguientes:

1. Servicio de Impuestos Internos: Este tipo de educación no se encuentra fiscalizada por el Ministerio de Educación, por tanto, se rigen bajo las normativas impuestas por el Servicio de Impuestos Internos. Este es el ente encargado de aplicar y fiscalizar todos los impuestos a los que están afectos las empresas o instituciones que ofrecen servicios.
2. Ministerio de Salud: Este ministerio se encarga de fiscalizar el cumplimiento de los requisitos competentes en los establecimientos que ofrecen servicios de educación no formal de manera presencial.
3. Municipalidades: Son las encargadas de fiscalizar, controlar y verificar que las instituciones o servicios de educación no formal que ofrecen servicios de manera presencial cuenten con toda la documentación al día, considerando permisos, patentes, entre otros.

Con respecto a los participantes de la oferta de la educación no formal, estos se consideran organizaciones privadas que ofrecen servicios de “clases particulares”, que pueden ser con o sin fines de lucro y que reúnen profesores, tutores, e incluso estudiantes universitarios calificados para ofrecer la mejor calidad educativa. Estas organizaciones ofrecen una amplia variedad de cursos y materias con el fin de apoyar a los estudiantes en su desarrollo académico en todos sus niveles. La manera de brindar estos servicios varía de centro en centro, siendo posible optar por clases particulares de ocasión, contratar planes semestrales o mensuales, como también sesiones individuales o grupales, todo dependiendo del presupuesto del estudiante y sus necesidades.

7.1.2 La Educación Parvularia en Chile

En Chile existen casi trece mil establecimientos que brindan educación parvularia, de los cuales casi seis mil imparten solamente estos niveles, mientras que el resto corresponde a establecimientos que también imparten educación básica. La educación parvularia aborda primordialmente a niños de cero a seis años y es impartido por la siguientes instituciones. (Ministerio de Educación, 2021)

1. Junji, a través de sus salas cuna y jardines de administración directa u Vía Transferencia de Fondos.
2. Fundación Integra.
3. Salas Cuna y Jardines Infantiles privados.
4. Jardines pertenecientes a establecimientos escolares, ya sea de dependencia municipal, particular subvencionado, servicios locales de educación o particular pagado.

Para el año 2020 se registra un total de 780 mil 909 párvulos matriculados en algún establecimiento de educación parvularia, siendo la gran mayoría (44%) parte de establecimientos particulares subvencionados. Esto último se explica por la mayor participación en los niveles de Prekínder y Kínder. (Ministerio de Educación, 2021)

En la comuna de Lo Barnechea, de acuerdo con el Reporte Comunal 2021 dispuesto en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, se tiene un total de 3.234 matrículas correspondientes a la Educación Parvularia y un total de 31 establecimientos educacionales en la comuna, considerando dependencias municipales, Particular Subvencionado, Particular Pagado, Corporación de Administración Delegada y Servicio Local de Educación.

Por otro lado, la combinación entre la disponibilidad y demanda proyectada de educadoras en Chile nos permite estimar la brecha nacional de educadoras de párvulos para el periodo 2019 a 2024, tal como se muestra en la siguiente figura:

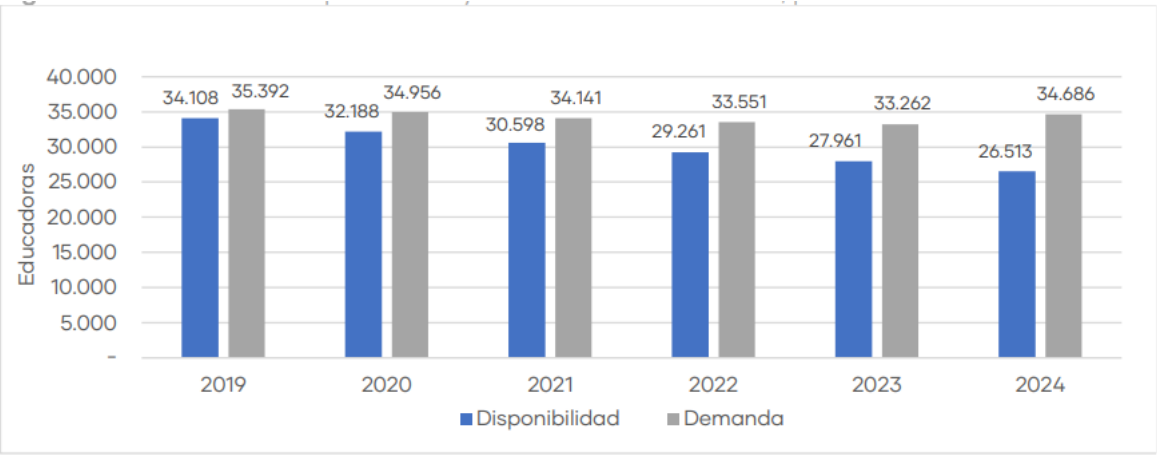


Figura 4. Evolución de la disponibilidad y demanda de educadoras, periodo 2019-2024

Fuente: Subsecretaria de Educación Parvularia

En la Figura 4 se observa una caída sostenida de la disponibilidad de educadoras a nivel nacional entre los años 2019 y 2024, considerando también que no se aprecia una variación pronunciada de la demanda por estas, la interacción de ambas situaciones da origen a una brecha negativa en el tiempo. Esta brecha se hace más pronunciada en el tiempo, llegándose a requerir 8.173 educadoras más de las disponibles proyectadas, al año 2024. (Subsecretaria de Educación Parvularia, 2020)

7.1.3 Competencia

En primer lugar, se analizó la composición del mercado oferente y se determinó que existen productos similares y complementarios que abordan la misma necesidad en Chile. Se determina que la competencia directa se encuentra en la industria de la educación no formal y dentro de esta se encuentran clases

particulares por entidades privadas y personas naturales, además de plataformas digitales que conectan a profesores y estudiantes.

Existen en internet varias opciones de páginas web que muestran datos de profesores que ofrecen servicios de clases particulares, entre las funcionalidades de las páginas están la búsqueda con filtros: precio, ubicación, valoraciones, disponibilidad, tipo de especialidad, entre otras opciones.

A continuación, se presentan los principales competidores que se encuentran presentes dentro de la industria de la educación no formal.

- i. Tutores Particulares: Son profesionales de diversas áreas que ofrecen sus servicios de manera independiente para la realización de clases particulares a domicilio, en línea o lugar de conveniencia para el cliente. Según indica la Educadora de Párvulos y Magister en Psicopedagogía M. Urrutia: “Actualmente yo cobro por una sesión de trabajo de 45-60 minutos a domicilio alrededor de \$32.000 pesos.” (Comunicación personal, 20 de Marzo 2022)
- ii. Tutor Doctor: Página web que ofrece servicios de clases particulares a estudiantes de educación preescolar, básica, media, universitaria y mayor. Se caracterizan por tener presencia en varias ciudades del país y ofrecer planes de acuerdo con las necesidades del alumno, además de realizar una valoración académica gratuita en la que se analiza la personalidad, habilidades y estilo de aprendizaje del estudiante. Las clases particulares tienen un valor desde \$19.500 hasta \$26.000 por hora, ofreciendo planes de clases semanales, mensuales y anuales. (Tutordocor, 2021)
Actualmente, en redes sociales cuentan con 2.577 seguidores.
- iii. Centro Médico Psico-Educativo Familia Cij: Es un centro en la comuna de Providencia que brinda atención multidisciplinaria en un solo lugar físico, junto a un equipo de profesionales con alto nivel académico que brindan los servicios de psiquiatra infantil, neurólogo infantil, psicóloga infantil, psicopedagoga, apoyo pedagógico fonoaudiología infantil, terapeuta ocupacional infantil y talleres. Vale mencionar que algunos de sus servicios se pueden tomar en modalidad online.

Las sesiones de psicopedagogía tienen una duración de 60 minutos y un valor de \$32.000 pesos, mientras que las sesiones de tele consulta de apoyo pedagógico un valor de \$29.000 pesos.

El horario de funcionamiento del centro de Lunes a Viernes es de 10:00 a 19:00 hrs y los Sábados de 10:00 a 14:00 hrs. (Centro Médico Psico-Educativo Familia Cij, s. f.)

Actualmente, en redes sociales cuentan con 519 seguidores.

- iv. Centro de Aprendizaje y Desarrollo Personal Tragaluz: Centro ubicado en la comuna de Las Condes, conformado por psicopedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionales y otros profesionales del área de la salud y la educación. En este centro se realiza una orientación a las familias para que puedan encontrar el apoyo terapéutico más adecuado para sus hijos.

El valor aproximado por sesión en este centro es de \$34.000 pesos y su horario de funcionamiento es Lunes a Viernes de 11:00 a 20:00 hrs y Sábados de 9:00 a 14:30 hrs. (Centro de aprendizaje y desarrollo personal Tragaluz, s. f.)

Actualmente, en redes sociales cuentan con 597 seguidores.

- v. Centro de Terapias Aprend-d: Centro ubicado en la comuna de La Florida que ofrece servicios de Kinesiología Neuro-rehabilitación, Reforzamiento Escolar, Terapia Ocupacional, Psicología, Fonoaudiología y Psicopedagogía para jóvenes y niños. Este centro cuenta con un programa de terapias que contempla el pago de una matrícula anual de \$75.000 pesos y se puede seleccionar el programa esencial, avanzado o intensivo, los cuales se diferencian en cuanto a la cantidad de sesiones a la semana que se realizan y el valor del plan. En cuanto a los programas, el más accesible tiene un valor de \$140.000 pesos y el más costoso de \$200.000 pesos. Por otro lado, también tiene la opción de ir agendado hora a hora las sesiones de trabajo, en donde el valor por hora de trabajo de psicopedagogía asciende a \$25.000 mientras que la hora de reforzamiento escolar es de \$18.000

pesos. Para estas sesiones individuales se considera una primera sesión de evaluación cuyo costo asciende a un monto de \$30.000 pesos.

El horario de funcionamiento es de Lunes a Viernes de 9:00 a 19:00 hrs y Sábados de 9:00 a 14:00 hrs. (Apren-d – Inicio, s.f.)

Actualmente, en redes sociales cuentan con 4.370 seguidores.

- vi. Centro Psicopedagógico Amulen: Centro de apoyo psicopedagógico ubicado en la comuna de Ñuñoa, conformado por un equipo multidisciplinario compuesto por profesionales del área de la Salud y Educación con experiencia para atender las necesidades que requieran los niños(as) y jóvenes en las distintas etapas del proceso educativo. En este centro se ofrecen servicios de psicopedagogía, psicología, clases particulares, preparación PTU y pruebas de admisión. Contemplan también la alternativa de profesionales en terreno, en donde psicopedagogos y/o docentes de las diferentes asignaturas podrán atender en el domicilio del alumno.

El horario de atención del centro es de Lunes a Viernes de 11:00 a 19:30 hrs y Sábado de 9:00 a 13:00 hrs. (Psicopedagogía, fonoaudiología y terapeuta, s.f.)

Actualmente, en redes sociales cuentan con 390 seguidores.

En base a la información recabada y expuesta anteriormente, se puede concluir que una sesión de psicopedagogía en un centro de atención tiene un valor entre los rangos de \$25.000 a \$34.000 por hora de trabajo, mientras que las clases realizadas por tutores particulares un mínimo de \$18.000 por sesión y un máximo de \$32.000 pesos.

En cuanto a los horarios de la competencia, se evidencia que durante la semana entran en funcionamiento en promedio a las 10:00 hrs y cierran sus puertas a las 19:00 horas. Otorgando un horario de funcionamiento de 8 horas aproximadamente, contemplando una hora de colación.

7.2 Análisis del Entorno

7.2.1 Análisis PEST

Para adentrarse al contexto actual de Chile y algunos factores a nivel mundial, se presentarán algunos acontecimientos que están sucediendo en el año 2022 a través de un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Factor Político, Legal y Gubernamental

La inestabilidad política que ha enfrentado Chile desde Octubre de 2019 producto del estallido social trajo como resultado un proceso constituyente para la creación de una nueva constitución que espera ser votada a inicios de Septiembre del presente año.

“Chile enfrenta una coyuntura compleja, marcada por la incertidumbre a propósito del proceso constituyente y la instalación del nuevo gobierno, a lo que se suma la guerra Ucrania-Rusia, que reconoce un nuevo orden geopolítico global, con impactos relevantes en el crecimiento y riesgos globales” indico en el último informe trimestral Claves Económicas.

Con respecto al ámbito legal, el código de trabajo y sus normativas son aquellas que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. El código de trabajo contiene las normas y temas relacionados con los derechos, deberes y protección del trabajador. En este se define el contrato de trabajo, las capacitaciones, los sindicatos, las negociaciones colectivas y la jurisdicción laboral. Por lo tanto, este ayudará a controlar todo lo referente a las relaciones entre trabajador y empleador. Además, todos los/as trabajadores/as dependientes, tanto del sector privado, como del sector público, y los trabajadores independientes que coticen, estarán protegidos por el seguro contra riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales tal como indica la Ley 16.744.

Factor Económico

Bci Estudios indicó que, en materia de crecimiento, la economía chilena da cuenta de una desaceleración, alineado con el ajuste requerido para contener las presiones sobre precios del lado de la demanda interno, dado el evidente sobrecalentamiento que da cuenta la economía. La pérdida de impulso en la economía se verá remarcado por los efectos de la guerra en la actividad mundial.

En el 2022, de acuerdo con la información preliminar de las Cuentas Nacionales Trimestrales otorgada por el Banco Central, el producto interno bruto (PIB) creció 7,2% con respecto al primer trimestre del año anterior, mientras que el consumo de los hogares registró un crecimiento de 13,9% en doce meses.

En términos nacionales, el crecimiento de la actividad se explica principalmente por el aporte de los servicios, destacándose los servicios personales, el transporte y los servicios empresariales. Por su parte, el consumo de hogares destacó por su contribución el gasto en servicios (en particular, los relativos a salud, restaurantes, hoteles y transporte) y en bienes no durables (vestuario y combustible). (Banco Central, 2022)

Con respecto a la inflación, el excesivo incremento de la demanda interna en 2021 sigue teniendo una influencia relevante en el alza de la inflación en el último año, alcanzando un 11,5% en los últimos 12 meses. No obstante, su comportamiento más reciente se ha visto influido en mayor medida por las presiones de costos externos derivados del incremento de los precios de los alimentos y las materias primas, y las persistentes dificultades en las cadenas productivas y de suministros a nivel global. (Banco Central, 2022)

Según los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Junio 2022, el IPC de dicho mes registró una variación mensual de 0,9%, acumulando 7,1% en lo que va del año y un alza a doce meses de 12,5%. Dentro de estas variaciones se destacan las alzas de transporte y de alimentos y bebidas no alcohólicas, y la disminución de vestuario y calzado. (INE, 2022)

Según el informe “Perspectivas Económicas de la OCDE” (2022), el retiro de estímulos fiscales, el descenso de los salarios reales como consecuencia de las fuertes presiones inflacionistas y una política monetaria más

restrictiva pesarán sobre el crecimiento en 2022 y 2023. Se prevé que la inversión privada siga siendo débil, debido a la incertidumbre en torno a la Nueva Constitución y a las tasas de interés más elevadas.

Factor Social, Cultural y Demográfico

Comenzando con el factor demográfico, según datos del Banco Mundial para el año 2021 Chile contaba con una población de 19.212.362 habitantes y según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) se proyecta una población de 21.137.769 habitantes para el año 2035, del cual 50,7% corresponde a mujeres y 49,3% a hombres. Además, se proyecta que 3.410.425 de los habitantes a nivel nacional al año 2035 se encuentren en el grupo de edad de 0-14 años.

Con respecto al número de nacimientos proyectados para el año 2035 la cifra asciende a 211.966 nacimientos mientras que las defunciones alcanzarían un valor de 158.511 para dicho año.

La esperanza de vida al nacer al año 2019 es de 77,9 años para los hombres y 83,4 años en las mujeres. En el 2035 las cifras apuntan a 80,9 y 86, respectivamente. Esto tiene bastante sentido por el desarrollo del país y el aumento en la calidad de vida de sus habitantes. En Chile, en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes de trabajo, maternidad o pérdida del sostén familiar, el Estado ha proporcionado un conjunto de leyes, políticas y medidas de protección social, entre las cuales se encuentra el Sistema de Pensiones, Sistema de Salud, Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales y Seguro de Cesantía.

En cuanto a la disponibilidad de profesionales en el área de la educación parvularia, se proyecta que para el año 2024 exista un déficit de 8.173 educadoras, lo cual representa un 31% del stock estimado para ese año. Este déficit tiene su origen en la brecha existente entre el ingreso de educadoras al sistema y el abandono de estas, generándose una caída en la disponibilidad de educadoras en el futuro. Sin embargo, la Ley de

Desarrollo Profesional Docente podría jugar un rol fundamental en hacer frente a esta situación, ya que se espera un alza en las remuneraciones de las educadoras, lo que podría afectar el interés por estudiar las carreras de pedagogía o disminuir la tasa de abandono de quienes ejercen como educadoras.

Por último, en cuanto a los cambios que surgieron en el sistema educativo producto de la pandemia generada por el COVID-19, se revelan realidades muy diversas respecto a la capacidad de las escuelas y de los estudiantes para hacer frente a la nueva modalidad educativa desde casa. El informe “Impacto del Covid-19 en los resultados de aprendizaje y escolaridad en Chile” muestra que los datos de aprendizaje indican que en el escenario A (60% de pérdida del año escolar) la pérdida de aprendizajes en relación con los conocimientos adquiridos en un año normal fluctuaría entre 15% a un 50% para el quintil más rico y el más pobre respectivamente, en especial, a los estudiantes de educación municipal. En el caso de que se cumpla un escenario B (100% de pérdida), la pérdida de aprendizajes llegaría al 64% para el quintil superior y al 95% para el quintil inferior. (Mineduc, 2020)

Factor Tecnológico

Uno de los efectos de la pandemia fue la explosiva aceleración de la digitalización de la sociedad y todo parece indicar que, en el corto plazo, este ritmo no se detendrá.

Existen 5 tecnologías que, según expertos, marcan el desarrollo de esta área, siendo estos:

- Inteligencia artificial (IA): Víctor Muscillo, líder de Tecnología y Transformación de Oracle en Chile, afirma que la IA “está encontrando rápidamente un lugar en el corazón de las organizaciones”, por su capacidad de automatizar tareas, anticipar tendencias y reducir el tiempo en puesta en marcha de soluciones. Entre los sectores que más se verán beneficiados por el desarrollo de esta tecnología se identifica al comercio electrónico, al retail y la banca, además de todo lo relacionado al manejo de datos y la toma de decisiones en tiempo real. En Chile, se proyecta una inversión pública de \$26 mil millones para este año.

- Big Data: El CTO de IA y Data de Deloitte, Daniel Schindlower, dice que uno de los principales desafíos para el país en esta materia es “implementar arquitecturas de datos modernas, flexibles y escalables, junto con modelos de gobierno de datos”. El rubro financiero es aquel que liderará la adopción de Big Data, además de la minería y la producción industrial.
 - Metaverso: Según Nicolás Goldstein, presidente ejecutivo de Accenture “Es una nueva convergencia entre el mundo físico y digital(...) Es un lugar donde la gente puede interactuar y donde los activos digitales – terrenos, edificios, objetivos, avatares- pueden crearse, comprarse y venderse. Esto cambiará la cultura y las expectativas del comportamiento digital.” Esto representa una oportunidad para crear experiencias más personalizadas e interactivas para los consumidores, generando valor principalmente en industrias como el retail los bienes de consumo y la banca.
 - 5G: “Equivale a la masificación de la conectividad de alta velocidad, a billones de sensores y dispositivos interactuando de manera inteligente en tiempo real, lo que conlleva un gran desafío en términos de despliegue tecnológico”, dice Francisco Guzmán, director de Claro Empresas.
- Este tipo de tecnología impactará a industrias de todo tipo, desde minería y agricultura hasta salud y transporte.
- Ciberseguridad: Con el avance y evolución acelerada de la tecnología, es necesario trabajar la seguridad en cuatro niveles: de personas, de gobierno, de tecnología y de regulaciones. En Chile se tiene una Política Nacional de Ciberseguridad, pero no una estrategia de implementación de esta.

Si bien el avance tecnológico parece ser un beneficio para la mayoría de las industrias en el país, es necesario tener en consideración las necesidades y requisitos en cuanto a habilidades y capacidades necesarias para poder formar profesionales con los conocimientos requeridos para poder aplicarlas de manera correcta y efectiva. Además, de la reeducación de la fuerza laboral para poder maximizar el uso de estas tecnologías.

7.2.2 Análisis 5 fuerzas de Porter

Entrada de nuevos competidores

Porter plantea que, la entrada de nuevos competidores que logren capturar una cuota de mercado a través de nuevas capacidades, características, entre otras cosas, pueden presionar a la competencia actual en precios, costos y la inversión.

Dentro de esta industria, las barreras a la entrada son principalmente la reputación y experiencia de los centros o profesores particulares ya establecidos que brinden el servicio de clases particulares especializadas, ya sea de manera presencial o remota.

Con respecto a las necesidades de capital, esto no se considera una barrera de entrada muy relevante dentro de esta industria, ya que si bien existen servicios que se brindan de manera presencial en un recinto privado, lo cual implica el desembolso de dinero para acondicionar el lugar donde se impartirán las clases, además de todos los implementos necesarios para garantizar la calidad y seguridad de éste, también existen servicios que se realizan de manera remota o en el domicilio del consumidor, requiriendo de esta manera una mínima inversión.

Por los motivos expuestos se considera la amenaza de nuevos competidores como una fuerza moderada, ya que, si bien la inversión para entrar a esta industria no es muy alta, la competencia en cuanto a experiencia, trayectoria y reputación con los servicios ya establecidos puede llegar a ser perjudicial para el proyecto.

Amenaza de sustitutos

Con respecto a los productos sustitutos, Porter plantea que, si existen similares en la industria, que pueden sustituir el producto o servicio, la rentabilidad de la industria disminuye, por lo tanto, se debe diferenciar respecto al resto.

Actualmente existen diversos servicios ofrecidos en la industria que son similares entre sí, como lo son las clases particulares en domicilios o de manera remota, reforzamiento en establecimientos de educación

formal, entre otros. Además, el costo de cambiar entre un servicio y otro no implica un costo monetario muy elevado, sin embargo, para el estudiante el costo emocional puede ser significativo.

Es por ello que se considera que la amenaza de productos/servicios sustitutos es alta, ya que existe competencia similar sin mayor diferenciación y bajos costos de cambio. Para mitigar esto, se busca entrar a la industria de la Educación No Formal con un sello diferenciador, que ofrezca más que solo sesiones de clases particulares, sino que un paquete de asesoramiento integral completo para el estudiante y de esta manera lograr obtener una alta cuota de mercado.

Poder de negociación de los consumidores

Porter indica que los clientes/consumidores que poseen un alto poder de negociación pueden forzar una disminución de precios, mejorar la calidad de los productos o servicios, aumentar los costos e incluso aumentar la competencia del mercado, provocando una disminución de rentabilidad.

En el caso de la industria de la Educación No Formal:

- Existe una alta cantidad de potenciales clientes.
- Los costos de cambio para las familias que opten por estos servicios no son muy altos, por lo que pueden cambiar fácilmente hacia otro centro o servicio de clases particulares presente en el mercado que se ajuste mejor a sus necesidades y/o presupuesto.
- En este caso, los clientes son padres de familia de nivel socioeconómico alto por lo que no se consideran sensibles a cambios en el precio, y al contar con servicios de precios diferenciados según servicio no se da espacio a negociaciones, sino que solo se selecciona uno de los planes que se ofrecen.

Por ende, se puede decir que los compradores poseen un nivel medio de poder de negociación, ya que la variedad de la oferta de servicios similares hace que el costo de cambio de servicio sea bajo lo cual es una amenaza alta para el centro, sin embargo, se plantea desarrollar un centro integrado con

características diferenciadoras en donde el cliente no tenga espacio para negociaciones de precio del servicio, sino que este se ajuste a los planes ofrecidos en base a las necesidades identificadas.

Poder de negociación de los proveedores

Porter plantea que, si los proveedores tienen un alto poder de negociación, podrán cobrar precios más altos, restringiendo la calidad del servicio o incluso traspasando los costos al cliente, provocando una disminución de la rentabilidad.

Dentro de la industria de la Educación No Formal es posible identificar diferentes tipos de proveedores, siendo el principal los tutores o profesionales especializados que serán quienes brindarán el servicio. Como se expuso anteriormente en el análisis del macroentorno, se evidencia un déficit en cuanto a la cantidad de educadoras de Educación Parvularia lo cual hace que el poder de negociación de los proveedores en el mercado sea alto, ya que, al existir menos oferta de educadores, estos pueden cobrar más del promedio debido al aumento de demanda.

Rivalidad entre competidores

Según Porter, esta arista deriva de las cuatro anteriores y determinará la estrategia que se tome. Dependiendo de la intensidad en que compitan las empresas dentro de la industria, ya sea en precios, nuevos productos, mejoras en servicios, entre otras, se verá afectada la rentabilidad del negocio.

Según datos publicados en la página web de la municipalidad de Lo Barnechea, esta comuna cuenta actualmente con un total de 26 establecimientos educacionales repartidos en las cuatro modalidades educativas que existen: municipal, particular subvencionado, particular pagado y de administración delegada; además de 35 jardines infantiles considerados como instituciones de educación parvularia. Estos pueden ser considerados como competidores indirectos de la industria, ya que corresponden a la industria

de la educación formal, sin embargo, alguno de ellos cuenta con servicios de reforzamiento extracurricular dentro de sus programas educativos.

Por otro lado, en cuanto a la competencia directa el Centro de Terapia Aprend-d y la plataforma de profesores particulares Tutor Doctor son aquellos que presentan mayor presencia en redes sociales, lo que se traduce en un alto conocimiento de marca y por ende una mayor participación de mercado.

Considerando los puntos expuestos anteriormente, sumando la similitud en cuanto al servicio brindado y los bajos costos de cambio para los consumidores es posible establecer que la rivalidad que existe entre los competidores en esta industria es moderado-alto.

7.3 Análisis de Mercado

7.3.1 Descripción del Servicio

El centro de apoyo educativo ofrece un servicio relacionado con la oferta de conocimiento enfocado en el desarrollo educativo, socioemocional y sociocognitivo para niños en la etapa de Educación Parvularia con la finalidad de apoyar, reforzar, potenciar y mejorar el proceso de aprendizaje y desarrollo de los menores que hayan presentado dificultades en estas producto de la pandemia ocasionada por el COVID-19 u otros motivos que retrasen y/o afecten su proceso de aprendizaje.

Se considera un servicio integral, conformado por un equipo de trabajo interdisciplinario que acompaña al menor desde una etapa inicial de diagnóstico en donde se detectan oportunamente las áreas que requieran mayor énfasis y reforzamiento, además de determinar qué metodología de aprendizaje es aquella que mejor se adapta a las necesidades detectadas, todo mientras se trabaja de manera colaborativa entre el núcleo familiar y la casa de estudios.

Esto último se considera el sello diferenciador del proyecto, pues no considera las clases particulares como algo aislado, sino que presenta oportunidades en donde el desarrollo del menor se vincula directamente con su entorno tanto familiar como educativo.

7.3.2 Investigación de la Demanda

Con el objetivo de conocer las características, preferencias y necesidades de la demanda potencial, se revisarán fuentes de información primaria mediante la realización de entrevistas a profesionales del área de la educación que realizan servicios de clases particulares a niños que cursan la Educación Parvularia, además de la realización de una encuesta a través de Google Forms dirigida principalmente a padres, madres y tutores de niños entre las edades de 0 a 6 años que residan en la zona Oriente de Santiago.

Entrevistas

Se realizaron 4 entrevistas a profesionales del área de la educación que complementan su trabajo principal con la realización de clases particulares a niños entre las edades de 0 a 6 años en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes y Vitacura.

Las entrevistas se llevaron a cabo vía telefónica y constaba de 8 preguntas, cuyo objetivo es conocer y evidenciar las maneras de llevar a cabo las sesiones, características de los clientes, medios de comunicación, áreas del aprendizaje afectadas producto del confinamiento, tarifas cobradas en el mercado y por último, conocer cuáles atributos son a su parecer son relevantes al momento de decidirse por un centro de apoyo escolar.

Las preguntas que se realizaron son las siguientes:

1. Nombre
2. Profesión
3. Producto de las clases online debido a la pandemia del Covid-19, ¿Ha evidenciado perdidas o retrasos en el aprendizaje de los menores? ¿En qué áreas?

4. ¿De qué manera lleva a cabo sus sesiones de trabajo, en términos de material empleado, duración de las sesiones y modalidad?
5. ¿De qué manera los apoderados/tutores la contactan o llegan a usted para solicitar clases particulares?
6. Aproximadamente, ¿Cuál es su tarifa por sesión de trabajo y cuántas veces a la semana presta este servicio?
7. Podría describir a sus clientes. En específico, que necesidades evidencia en ellos que puedan ser cubiertas con clases particulares.
8. ¿Qué elementos considera que son necesarios o brindan valor a un centro de apoyo educativo? Ejemplo: Precio conveniente, ubicación, duración de sesiones, material empleado, calidad de los profesionales, etc.

Las diferentes respuestas a las entrevistas se pueden observar en el Anexo B.1, mientras que las conclusiones acerca de estas se detallan a continuación:

- El 100% de las encuestadas concuerdan en que se ha evidenciado retrasos en el aprendizaje de los menores producto de la pandemia. En particular las áreas o procesos que se han visto afectados en mayor medida corresponden al proceso de lectura y escritura, además del desarrollo socioemocional de los menores.
- La duración promedio de las sesiones es de 60 minutos y los profesionales llevan consigo material preparado específicamente para la clase a realizar. La mayoría de las entrevistadas indica que las sesiones se realizan en el domicilio del menor, sin embargo algunas cuentan con consultas propias donde desarrollan las actividades.
- La mayoría de las veces el contacto se genera producto de recomendaciones de un apoderado a otro o recomendaciones de los mismos profesores al interior del establecimiento, indicando que el profesional brinda servicios de clases particulares con ciertas características. También se evidencia que las educadoras promocionan sus servicios de clases particulares mediante redes sociales.

- En cuanto a los precios que se cobran por sesión de trabajo, las educadoras de párvulo encuestadas indican que sus rangos oscilan entre \$27.000 y \$35.000 pesos, mientras que una psicopedagoga fija sus precios entre \$28.000 y \$35.000 por sesión.
- Dentro de las principales características de los niños que optan por servicios de clases particulares se encuentra el déficit atencional, falta de concentración, baja memoria de trabajo, organización y planificación de tareas, también comprendido como hábitos de estudio. Por otro lado, se evidencia que los menores que optan por servicios de clases particulares post pandemia presentan aproximadamente 6 meses de retraso en su aprendizaje.
- Dentro de las características que más destacan se encuentran la calidad del personal y profesionales, el compromiso con el servicio brindado, calidad de las experiencias, sentido de pertenencia y la valoración de conocidos por el centro en cuestión.

Encuesta

La encuesta realizada consta de 15 preguntas y está dirigida especialmente a madres, padres y tutores de niños entre las edades de 0 a 6 años que vivan en la zona Oriente de Santiago.

El objetivo de la encuesta es recabar información sobre las preferencias de los potenciales clientes, sus necesidades y disposición a pagar por el servicio ofrecido de manera que sea posible caracterizar al público objetivo del proyecto.

Con un nivel de confianza del 95% y un error máximo admisible de 5%, el tamaño para que la muestra sea representativa corresponde a 93 personas.

Esta encuesta se difundió a través de grupos de Facebook de las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea, entre conocidos residentes de dichas comunas, además de diferentes grupos de WhatsApp de apoderados de menores tanto de colegios como jardines infantiles de las comunas antes mencionadas. Se

seleccionan estas comunas, pues se espera que la encuesta sea contestada por personas que sean cercanas al lugar donde se realizará el proyecto.

Para detalle de las preguntas de la encuesta con sus respectivas respuestas, por favor remítase al Anexo B.2 y para el cálculo del tamaño muestral al Anexo C.

En base a las 103 respuestas obtenidas en la encuesta, se logra concluir lo siguiente:

- Del total de los encuestados un 54% indica que tiene un solo hijo entre las edades de 0 a 6 años, seguido de un 32% con 2 hijos entre dichas edades, luego un 11,7% con 3 hijos entre dichas edades, un 1% con 4 hijos y un 1% con 6 hijos entre dichas edades. De ello se puede desprender que a partir de los 103 encuestados, se tienen 168 potenciales clientes, considerando a estos la cantidad de menores entre las edades de 0 a 6 años.
- Un 97% de los encuestados (100 personas) indican que su(s) hijo(s) asisten a algún establecimiento educacional, ya sea jardín infantil o colegio. Esto se puede interpretar como familias que le dan importancia al proceso de formación de sus hijos.
- Con respecto a la frecuencia con la cual los menores accedían a clases online durante la pandemia, un 43,7% indicó que sus hijos tenían clases online los 5 días de la semana, un 31,1% accedió entre 2 a 4 veces por semana, un 13,6% tuvo acceso 1 a 2 veces por semana mientras que un 11,7% no tuvo acceso a clases online durante el transcurso de la pandemia.
- Los resultados obtenidos en cuanto a la evaluación de clases online y el proceso de aprendizaje bajo esas circunstancias es curioso, ya que un 63,1% de los encuestados evalúa las clases online como Neutro, Bueno o Muy Bueno, sin embargo solo un 47,6% califican el proceso de aprendizaje de sus hijos en estas mismas métricas. Se evidencia en este punto que un 52,4% de los encuestados evalúa el proceso de aprendizaje de sus hijos durante la pandemia como “Malo” o “Muy malo”.

- En cuanto a las áreas que se han visto más afectadas o han presentado mayor dificultad en los menores destacan el retraso en proceso lectoescritor, psicomotricidad, sensorialidad y deporte, pensamiento crítico y desarrollo del lenguaje y sociabilización.
- Del total de encuestados, un 41,7% indica que ha optado por la contratación de apoyo externo o clases particulares para sus hijos producto de la pandemia. De ellos, un 46,5% contrata los servicios una vez a la semana, un 39,5% 2 veces a la semana, un 9,3% 3 veces a la semana y un 4,7% 4 veces a la semana o más.
- Los atributos o aspectos más valorados por los encuestados al momento de seleccionar un centro de apoyo educativo para sus hijos son: “Compromiso y confianza con el proceso de aprendizaje y desarrollo”, “Comunicación con los padres y establecimiento educacional”, “Relación precio-calidad” y “Calidad de formación de los profesionales”. Estos son los 4 atributos que más se votaron al momento de realizar la encuesta, donde sobre un 50% de los encuestados opto por dichas opciones.
- En cuanto a la disposición a pagar por clases particulares personalizadas en un centro de apoyo educativo integral un 19,4% está dispuesto a pagar sobre \$30.000 por una sesión de trabajo, un 15,5% entre \$25.000 y \$30.000 por sesión, 22,3% entre \$20.000 y \$25.000 y un 42,7% menos de \$20.000 por sesión.
- El servicio de clases particulares a domicilio lidera las preferencias en cuanto a la modalidad para acceder al servicio con un 55,3% de los encuestados optando por dicha alternativa, mientras que un 42,7% opta por acudir de manera presencial a un centro de apoyo educativo. Existe una porción mínima del 1,9% que optaría por el servicio de manera online.
- Con respecto a los canales que ocupan los potenciales clientes para buscar información referida a clases particulares para sus hijos, un 59,2% indica que se basa en recomendaciones de padres y/o amigos, seguido de un 25,2% que lo realiza en base a las recomendaciones entregadas por la red escolar. Sólo un 6,8% opta por buscar información en redes sociales y un 8,7% en páginas web.

- Un 39,8% de los encuestados pertenece a la comuna de Las Condes, seguido de un 34% correspondiente a la comuna de Lo Barnechea. Luego un 2,9% de La Reina y 4,9% de Vitacura. Se evidencia que la encuesta llegó a otras comunas que no se encontraban listadas, donde un 17,5% de los encuestados pertenece.
- Por último, sobre quien se hace cargo del proceso de acompañamiento del menor al momento de contratar el servicio de clases particulares, un 48,5% indico que son el padre y la madre los encargados, un 46,6% sólo la mamá, un 1,9% solo el papá, un 1% familiares y un 1,9% las nanas.

Considerando todo lo anterior es posible establecer un perfil sobre el mercado al cual se quiere apuntar con este proyecto, identificando características, necesidades y preferencias. Dicha caracterización se define a continuación.

7.3.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo en este proyecto se identifica como padres de familia o tutores de niños en edad preescolar, comprendida entre los cero y seis años; que pertenezcan al grupo socioeconómico ABC-1 de las comunas de la zona Oriente de Santiago y que identifiquen necesidades de reforzamiento en sus hijos, ya sea para mejorar su rendimiento académico o para desarrollar y potenciar habilidades que presenten carencias y/o debilidades y además opten por el servicio de clases particulares de manera presencial en algún centro de apoyo educativo.

7.3.4 Tamaño del Mercado

El último censo de población y vivienda realizado el año 2017 indica que la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. De ellas 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. (INE, 2022)

El distrito electoral 11, compuesto por las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Peñalolén y Vitacura registran una población de 820.441 habitantes, según el último Censo realizado y de los cuales 105.833 corresponde a la comuna de Lo Barnechea.

Nivel Territorial	Hombres (n°)	Mujeres (n°)	Población Total (n°)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Índice Masculinidad
Distrito 11	385.300	435.141	820.441	46,96	53,04	88,55
Región Metropolitana	3.462.267	3.650.541	7.112.808	48,68	51,32	94,84
País	8.601.989	8.972.014	17.574.003	48,95	51,05	95,88

Figura 5. Población por sexo y total Distrito Electoral 11, Censo 2017
Fuente: Censo 2017, Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como el proyecto se pretende realizar en la comuna de Lo Barnechea, el tamaño del mercado a considerar será la cantidad de población registrada en dicha comuna que se encuentre en el rango de edad de 0 a 6 años. Según los datos recabados en el último Censo, en la comuna de Lo Barnechea se tienen 6.995 menores entre 0 a 4 años y 8.719 entre la edad de 5 y 9 años. Sin embargo, como no es posible determinar la cantidad exacta de menores hasta los 6 años en el último rango mencionado, se considerará como una aproximación al total de la población de menores entre las edades de 0-6 años como la cantidad de matrículas al año 2020 registradas para la Educación Parvularia en la Comuna de Lo Barnechea, lo cual según el Centro de Estudios del Ministerio de Educación corresponde a 3.234.

7.4 Selección Metodología Modelo de Negocios

Tal como se describe en el marco teórico, existen diversas metodologías para la elaboración de un modelo de negocios; todas ellas presentan diferentes enfoques y a priori no se puede decir si una es mejor que otra, ya que dependiendo del tipo de proyecto a realizar una metodología podría adaptarse de mejor manera que otra. Con el fin de determinar que metodología se adapta de mejor manera a este proyecto, se describirá cuáles son los aspectos claves que debiese contener el modelo de negocio y si los modelos expuestos anteriormente cumplen o no con dichas características para luego proceder con la selección de la metodología a emplear.

- **Propuesta de Valor:** Se entiende como propuesta de valor a aquello que hace diferente el servicio ofrecido con respecto a la competencia; es por qué los clientes deben elegirte a ti por sobre el resto de manera que sus necesidades se vean satisfechas.
- **Descripción de procesos y recursos clave:** Se entiende como proceso clave a aquel que añaden valor al cliente o afectan directamente en su satisfacción. Dentro de los recursos clave se deben identificar aquellos que sean imprescindibles para el desarrollo del negocio y también aquellos que supongan grandes inversiones. Se espera que la metodología a implementar sea capaz de identificar y describir estos procesos y recursos.
- **Información Financiera:** Es considerado esencial para el desarrollo de un negocio, pues permite estimar los ingresos y los costos de inversión, los cuales posteriormente serán empleados para calcular la rentabilidad de éste.
- **Lineamientos estratégicos:** Señala las bases para el funcionamiento del negocio con mira en los objetivos futuros y señala como enfrentarse a diferentes imprevistos que surjan en el camino.
- **Diseño de estructura de Negocio:** Permite tener una jerarquización y reparto de los roles y responsabilidades dentro de la organización.

- Información clara y precisa: El modelo de negocios seleccionado debe tener la capacidad de proporcionar información de la manera más clara y precisa, sin incorporar datos que puedan desviar la atención a información menos relevante.

Tabla 1. Comparativa de metodologías para Modelo de Negocios

Fuente: Elaboración propia

Aspectos Clave	Canvas	7S de Mckinsey	Global Business Services
Propuesta de Valor	✓	✓	✓
Descripción Procesos y Recursos Clave	✓		
Información Financiera	✓		
Lineamientos Estratégicos		✓	
Diseño de Estructura de Negocio		✓	✓
Información clara y precisa	✓	✓	✓

En base a la comparación realizada de las metodologías estudiadas, se observa que cada una de ellas presenta sus debilidades y fortalezas. En este caso, los aspectos clave que mayor relevancia toman son la propuesta

de valor e información financiera, por lo que la única opción que considera dentro de su metodología ambos puntos corresponde a CANVAS, la cual además aporta información clara y precisa. Por estos motivos entonces se selecciona para el desarrollo del Modelo de Negocios la Metodología CANVAS. Vale mencionar que, a pesar de que esta metodología no cuenta con todos los aspectos claves antes mencionados, estos pueden ser complementados mediante un análisis adicional para definir un plan estratégico y diseñar la estructura del negocio.

7.5 Modelo de Negocios: Metodología CANVAS

7.5.1 Segmentos de Mercado

Se apunta al segmento de mercado de padres y tutores de menores entre las edades de 0 a 6 años que residan en la zona Oriente de Santiago y que pertenezcan al grupo socioeconómico ABC-1. Se caracterizan por darle importancia al proceso formativo y desarrollo educativo de sus hijos buscando apoyo en servicios de la industria de la educación no formal.

7.5.2 Propuesta de Valor

Cada niño es un mundo y no se puede esperar que todos aprendan de la misma manera, a la misma velocidad y que sus gustos e intereses sean iguales.

Es por ello que se propone la instalación de un centro de apoyo educativo personalizado para estudiantes de la Educación Parvularia, en donde se brinde un espacio cómodo, sin distracciones, de confianza y respeto en el cual profesionales altamente capacitados mediante un equipo de trabajo interdisciplinario ofrezcan un servicio integral que considere una evaluación diagnóstica que ponga en evidencia las necesidades y contenidos que requieren ser trabajados durante las intervenciones desarrolladas, un sistema de trabajo colaborativo entre el núcleo familiar y la casa de estudios, además de la implementación de recursos y material seleccionado cuidadosamente para las sesiones de trabajo.

A través de:

- Detección oportuna de las áreas que requieren reforzamiento.
- Tiempos de atención acorde al rango etario.
- Planificación de sesiones de trabajo que apunten a desarrollar, potenciar o fortalecer aquellas áreas de desarrollo que requieran mayor atención.
- Implementación de estrategias, metodologías y recursos que respondan a las necesidades detectadas.
- Uso de material pedagógicamente certificado que brinde experiencias que dan respuesta a las necesidades, contenidos y exigencias académicas y sociales a reforzar.

7.5.3 Canales

7.5.3.1 Canales de Comunicación

- Redes Sociales: Considerado como un canal esencial hoy en día para dar a conocer un nuevo negocio, mediante la publicidad adecuada y generación constante de contenido para dar a conocer la propuesta de valor a través de redes sociales, tales como Instagram y Facebook.
- Página Web: Se considerará el canal oficial para brindar información con respecto a los servicios que se ofrecen, la oferta de profesionales y planes, además de todo lo referente al negocio y por supuesto, su propuesta de valor.
- Boca a Boca: Basado principalmente en las recomendaciones de conocidos, amigos, familiares y profesores que conocen el centro.

7.5.3.2 Canales de Distribución

Corresponde al lugar físico donde se realizará el centro de reforzamiento y se prestarán los servicios a los clientes. Como el objetivo del proyecto es generar un espacio idóneo para la realización de las clases, se requiere de un espacio en donde las diversas áreas se encuentren correctamente acondicionadas para el desarrollo de las sesiones de trabajo.

7.5.4 Relación con los clientes

Se espera una relación cercana con los clientes, siempre con la intención de generar una fidelización, con un trato atento, amable, profesional y un excelente servicio al cliente. La principal motivación es lograr capturar clientes y fidelizarlos de manera tal que siempre opten por este servicio y no alguno de la competencia.

Para ello se establecerán protocolos que todos los colaboradores deberán cumplir tanto al momento de recibir a un nuevo o potencial cliente como al momento de desarrollar las sesiones de trabajo, de manera que el trato al cliente siempre se produzca de la mejor manera posible.

En cuanto a la fidelización de los clientes, para lograr este punto se pretende mantener una excelente comunicación con los tutores, informando sesión a sesión los avances que se logran con el estudiante y además, creando un ambiente pleno y agradable para el menor, de manera que no vea el acudir al centro como un momento no grato, sino que se sienta entusiasmado por acudir.

7.5.5 Fuentes de Ingreso

La fuente de ingreso se dará a través de las transacciones realizadas entre el negocio y los clientes, vale decir, lo que el cliente pagará por el servicio brindado, lo cual se podrá realizar mediante el pago vía transferencia o Transbank. Si bien existen varios mecanismos para la fijación de precio, se selecciona el mecanismo de fijación de precios fijo, en los cuales los precios predefinidos se basan en variables estáticas. En particular, se opta por lista de precios fija para los diferentes planes que se ofrecen dentro del centro. Se ofrecerán diferentes planes de sesiones de trabajo, con diferentes profesionales en base a las necesidades detectadas en la evaluación inicial de diagnóstico al menor.

7.5.6 Recursos Clave

- Documentación legal: Referente a los permisos y patentes que serán necesarias para poder operar el centro de reforzamiento de manera óptima.
- Espacio Físico: Fundamental para el proyecto, pues se busca un espacio físico en donde se lleven a cabo las sesiones de trabajo con el menor.
- Recursos Humanos: Uno de los recursos más relevantes para llevar a cabo el proyecto, ya que sin ellos no es posible ofrecer la propuesta de valor de brindar el apoyo de un equipo interdisciplinario con profesionales de la más alta calidad del área de la educación y formación preescolar.
- Material pedagógico: Corresponde a un recurso físico clave para la relación con los clientes, ya que se selecciona especialmente para las necesidades que tiene cada uno de ellos en base a su estilo de aprendizaje y necesidades detectadas por parte del equipo. En esta categoría se encuentran libros, material didáctico, láminas, software, videos, etc.
- Mobiliario: Como se busca ofrecer un espacio cómodo y adecuado para la realización de las sesiones de trabajo, el disponer de mobiliario adecuado y acorde a las necesidades es un recurso clave para el desarrollo del proyecto. Se requieren de mobiliario para almacenamiento, tales como muebles archivadores, cajones, estanterías o vitrinas, además de todo tipo de muebles de reposo como sillas, sillones, mesas de escritorio, mostradores de atención al público, etc.

7.5.7 Actividades Clave

Las actividades clave, al igual que los recursos claves, son necesarios para el desarrollo de la propuesta de valor del segmento de mercado.

- Reclutamiento y selección de los profesionales que conforman el equipo de trabajo.
- Planificación de las actividades a realizar por sesión de trabajo.

- Acondicionamiento de espacios con mobiliario y materiales de uso pedagógico.
- Atención de padres y apoderados: Se contará con reuniones periódicas y privadas con los padres y apoderados que contraten el servicio con el fin de mantenerlos informados sobre avances y nuevas necesidades de su(s) hijos(s).
- Reuniones con encargados del área pedagógica de establecimientos educacionales.
- Promoción y publicidad en los canales de comunicación establecidos.

7.5.8 Sociedades Clave

- Como se requiere de material pedagógico para el funcionamiento del centro, y cada día se está creando nuevo material e innovando en cuanto a estos, se optará por establecer una alianza con empresas proveedoras de material pedagógico, de manera tal que cada cierto tiempo se ponga a disposición los nuevos materiales que se ofrezcan en el mercado para poder promocionarlos y hacer uso de ellos en las sesiones de trabajo, accediendo a ellos a un precio preferencial.
- Se generarán asociaciones estratégicas entre empresas no competidoras, como lo son universidades y municipalidad. La primera con el fin de generar una red de contactos en cuanto a los profesionales del área de la educación que se encuentren interesados en formar parte de un proyecto como este, mientras que la segunda para lograr convenios con la municipalidad de manera que esta incorpore al centro de apoyo escolar dentro de su pilar “Comunidad” tanto en la sección de emprendedores de la comuna como la red de apoyo Infanto Juvenil para llegar a mayor número de personas.
- Se requiere también una relación de cliente-proveedor con los principales proveedores de servicios básicos, con el fin de garantizar la fiabilidad de los suministros.

- Como el sello diferenciador del proyecto es el trabajo colaborativo entre el centro de apoyo, los padres y la casa de estudios, una asociación claves es con los establecimientos educacionales a los que asistan los estudiantes y sus padres/tutores.

7.5.9 Estructura de Costos

Este punto hace referencia a los egresos que resultan ser necesarios para que el presente modelo de negocios pueda funcionar en óptimas condiciones. Estos corresponden a Costos Fijos y Costos Variables, los cuales se detallan a continuación:

- Costos fijos: Remuneraciones, servicios básicos, arriendo, gastos comunes, publicidad, insumos de oficina y patente municipal.
- Costo variable: Costos asociados a las transacciones de pago mediante Transbank.

Tabla 2. Estructura de Costos

Fuente: Elaboración propia

Costo	Valor (UF)
Costo fijo anual	1609,85
Costo variable anual escenario esperado	15,3

7.5.10 Representación del Lienzo



Figura 6. Modelo de Negocios Canvas

Fuente: Elaboración propia

7.6 Plan de Marketing

7.6.1 Marketing Mix

Producto

Tal como se describió en el capítulo “Estudio de Mercado”, el servicio que se pretende ofrecer consiste en la oferta de conocimiento enfocado en el desarrollo educativo, socioemocional y sociocognitivo para niños en la etapa de Educación Parvularia. Se busca realizar sesiones de trabajo con los menores mediante un equipo de trabajo interdisciplinario conformado por Educadoras de Párvulo y Psicopedagogas altamente

calificadas las cuales mediante un diagnóstico inicial determinan las áreas que requieren de mayor atención y/o trabajo.

Plaza

El lugar donde se ubicará el centro de apoyo educativo será en la comuna de Lo Barnechea, pues de acuerdo con los resultados de la encuesta, mayor porcentaje de los encuestados reside en dicha comuna. El centro debe contar con un espacio de 5 privados, mínimo 2 baños, recepción y pequeña cocina. De esta manera se disponen 4 habitaciones en donde cada profesional llevará a cabo sus sesiones de trabajo y una sala de reuniones donde se realizan las reuniones con apoderados y entre los profesionales. De igual manera se contempla una recepción donde los padres puedan esperar durante la sesión y lugar donde se realiza la inscripción y agendamiento de sesiones.

Con relación al canal de distribución, este se trata de un canal directo, vale decir, para poder adquirir el servicio ofrecido es necesario que los menores asistan de manera presencial al centro para tomar las clases contratadas.

Promoción

La promoción de este servicio se realizará mediante múltiples canales, desde los tradicionales como entrega de folletos hasta canales digitales, tales como anuncios de Google, Facebook e Instagram. Además, considerando que la principal manera de dar conocer este tipo de lugares es mediante la promoción “boca en boca” se implementará una alternativa que contemple dar a conocer el centro de apoyo educativo con la red de contactos personal de cada uno de los involucrados en el proyecto y masificar por un boca a boca la existencia de este centro.

En este caso la promoción apunta a dar a conocer el nuevo servicio a los potenciales clientes y que los incite a probar este nuevo centro educativo como alternativa a las clases particulares tradicionales.

Precio

Para la fijación de precios se utilizó una mezcla de información. Esta proviene de 3 fuentes principalmente: la primera gracias a las entrevistas realizadas a las profesionales del área de la educación que brindan servicios de clases particulares en donde indicaron el rango de precios que cobran por una sesión de trabajo de clases particulares, la segunda mediante la investigación y cotización de precios de la competencia mediante sus páginas web y consultando vía telefónica y la última corresponde a los resultados obtenidos de la encuesta en donde los encuestados indicaron su disposición a pagar por un servicio con las características que ofrece el centro. Vale mencionar que el registro de esta información se ve respaldada en la sección “Competencia” e “Investigación de la Demanda” del presente trabajo.

En base a esto se realiza la siguiente opción de planes que pueden ser contratados por los apoderados en base a las necesidades del menor y el presupuesto que se disponga.

Tabla 3. Planes de servicio ofrecidos en el centro con su respectiva característica y valor mensual

Fuente: Elaboración propia

Plan	Características	Valor Mensual [CLP]
I	Psicopedagoga + Educadora de Párvulos 2 sesiones por semana 8 sesiones al mes	\$272.000
II	Psicopedagoga 1 sesión a la semana 4 sesiones al mes	\$140.000
III	Educadora de Párvulos 1 sesión a la semana 4 sesiones al mes	\$136.000

IV	Psicopedagoga 2 sesión a la semana 8 sesiones al mes	\$264.000
V	Educadora de Párvulos 2 sesión a la semana 8 sesiones al mes	\$256.000

7.7 Plan de Recursos Humanos

El componente humano corresponde al elemento fundamental para el adecuado funcionamiento del centro de apoyo educativo, pues como se mencionó anteriormente en el modelo de negocios sin este recurso es imposible materializar la propuesta de valor.

A continuación se desarrolla la estructura organizacional y societaria del proyecto, dotación del personal y sus remuneraciones mensuales, junto con una descripción formal de los cargos en cuanto al perfil de profesional que se requiere y sus exigencias.

7.7.1 Tipo de Sociedad

Se determina que el tipo de sociedad a constituir corresponde a una SpA, es decir, Sociedad por Acciones. Esta decisión se basa en la baja complejidad que supone el constituir este tipo de sociedad, además de la flexibilidad que posee al no ser obligatoria la existencia de una junta de accionistas o directorio. Por otro lado, la posibilidad de añadir nuevos socios en un futuro.

La constitución de esta sociedad se puede realizar de manera sencilla en la plataforma “Tu empresa en un día” dispuesta por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Para ello sólo se requiere ser titular de un RUT y disponer de la información referente a los datos de la sociedad, de los socios y

antecedentes requeridos. Si se desea realizar de manera electrónica todos los socios deben contar con la Firma Electrónica Avanzada, en caso contrario deben dirigirse a una notaría con el número de atención asignado por el portal para firmar de manera presencial el documento.

7.7.2 Tamaño de la empresa

Con respecto al tamaño de la empresa, al momento de iniciar operaciones se considera una microempresa pues cuenta con menos de 9 trabajadores.

7.7.3 Estructura Organizacional

Se dispondrá de una organización de tipo horizontal debido al bajo capital humano que supone este proyecto. En este caso los empleados informan a un administrador único y la comunicación se realiza de manera directa.

A continuación se muestra gráficamente la estructura organizacional.



Figura 7. Estructura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se proyecta la necesidad de 2 profesionales por cada una de las áreas expuestas, 2 Educadoras de Párvulos y 2 Psicopedagogas, mientras que para el cargo de Administrador solo se requiere de un profesional.

7.7.4 Dotación y Remuneraciones por Cargo

Las remuneraciones calculadas se determinan en base al salario promedio en Chile para los cargos expuestos. Tanto para el cargo de Administrador como de Educadora de Párvulo se realizó la investigación pertinente en el portal web “Talent.com”, mientras que para el cargo de Psicopedagoga se realizó en el portal web “ChileTrabajos”. Vale mencionar que, para hacer atractiva la propuesta de formar parte del centro de apoyo educativo, se consideraran las remuneraciones un 12% por sobre el sueldo promedio.

La tabla a continuación detalla la dotación correspondiente a cada cargo, junto con la remuneración mensual y anual correspondiente.

Tabla 4. Detalle de cargos, dotación y renta fija mensual

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Cantidad	Renta Fija Mensual (CLP)	Renta Fija Mensual (UF)
Administrador	1	\$533.420	15,93
Educadora de Párvulos	2	\$1.405.600	41,96
Psicopedagoga	2	1.130.856	33,76

En base a lo anterior se tiene que el monto total en remuneraciones mensuales asciende a \$3.069.876 CLP, lo cual equivale a 91,65 UF mensuales.

7.7.5 Descripción de Cargos

A continuación se especifican los cargos dentro de la organización, detallando las tareas a realizar, perfil y requisitos.

Tabla 5. Detalle de funciones y tareas, perfil y requisitos para cargo de Administrador

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Administrador
Funciones y tareas	Registro de documentación asociada a la inscripción de menores al centro. Mantener actualizado el registro de sesiones y sus programaciones. Enviar recordatorio de próximas sesiones a los clientes. Mantener bases de datos. Coordinar y agendar sesiones de diagnóstico. Encargado de registro de pagos. Encargado de mantener los registros contables, documentación legal, gestionan de remuneraciones y leyes sociales. Gestionar la compra de insumos y materiales.

Perfil y requisitos	Profesional con estudios en Administración y Contabilidad. Conocimiento nivel básico de herramientas Office 365. Buen trato, carácter servicial y amable a usuarios internos y externos. Proactivo, autónomo, planificado y organizado. Colaborativo y responsable.
---------------------	--

Tabla 6. Detalle de funciones y tareas, perfil y requisitos para cargo de Educadora de Párvulos

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Educadora de Párvulos
Funciones y tareas	Planificar y ejecutar actividades acordes a las necesidades detectadas en los menores. Potenciar las funciones ejecutivas de los niños que acuden al centro, para favorecer el desarrollo personal y académico de estos. Llevar registro y seguimiento de los alumnos y mantener informado periódicamente a los apoderados sobre estado de avance y nuevas necesidades.

Perfil y requisitos	Profesional titulado de Pedagogía en Educación Parvularia validado en Chile. Mínimo 1 año de experiencia trabajando con menores. Certificado de antecedentes limpio. Conocimientos al día de métodos modernos de diagnóstico, seguimiento y apoyo de aprendizaje escolar. Trato amable, de confianza y respeto. Responsable y comprometido con el aprendizaje de los menores. Alta competencia en comunicación efectiva. Orientación a la eficiencia.
---------------------	---

Tabla 7. Detalle de funciones y tareas, perfil y requisitos para cargo de Psicopedagoga

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Psicopedagoga
Funciones y tareas	Diseñar, planificar y ejecutar actividades evaluativas y de intervención de procesos cognitivos de base, afectivo-sociales y técnicas instrumentales, que sustenten el proceso de enseñanza y aprendizaje, que respondan a las necesidades detectadas.

	Apoyar en la nivelación de competencias educativas, permitiendo la expresión y la resolución de las dificultades y alteraciones del aprendizaje. Potenciar las funciones ejecutivas de los niños que acuden al centro, para favorecer el desarrollo personal y académico de estos. Llevar registro y seguimiento del estado de avance de los alumnos y notificar periódicamente a los apoderados. Entrevista y diagnóstico inicial a los apoderados y menores que acuden al centro.
Perfil y requisitos	Profesional titulado de Psicopedagogía validado en Chile. Mínimo 1 año de experiencia trabajando en el rubro. Conocimiento actualizado de métodos y metodologías de aprendizaje y enseñanza. Certificado de antecedentes limpio. Orientación a resultados de excelencia. Orientación al usuario. Alta competencia en comunicación efectiva.

	Responsable y comprometido con el proceso de aprendizaje
--	--

7.8 Plan Operacional

7.8.1 Puesta en marcha

Se entiende como Puesta en Marcha todo el proceso que implica desde la organización y diseño de la forma de trabajar del establecimiento nuevo, hasta que se alcanza la operación normal de éste. Es posible identificar tres fases de esta puesta en marcha: la fase de Planificación y Organización, la fase de Marcha Blanca y la fase de Operación Inicial.

Tal como se observa en la siguiente figura, la puesta en marcha se entiende como un proceso independiente pero paralelo del ciclo de vida de un proyecto de inversión.

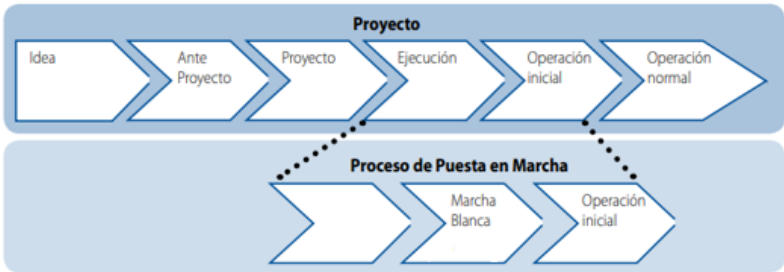


Figura 8. Etapas de un proyecto de inversión

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades que componen los lineamientos de puesta en marcha de este proyecto se encuentran las siguientes:

1. Aspectos legales y tributarios

En Chile para poder constituir una Sociedad por Acciones, se deben realizar los siguientes pasos para poner en marcha el proyecto:

- i. **Constitución de sociedad:** En primer lugar se debe realizar la escritura pública y esta debe ser firmada ante un notario, especificando el capital y la división de acciones. Luego se debe constituir la empresa en “Tu empresa en un día”.
- ii. **Publicación en el Diario Oficial:** Este proceso puede ser realizado por un socio(a) y es gratuita para las empresas de hasta 5.000 UF de capital. Para todas las demás tiene un costo de 1 UTM por cada extracto. La duración de este proceso puede tomar entre 3 a 10 días hábiles.
- iii. **Inscripción en el Registro de Comercio (Conservador de Bienes Raíces):** Una vez publicado en el Diario Oficial, es necesario que un extracto de la escritura de constitución se inscriba en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad, dentro del plazo de 60 días corridos, contados desde la fecha de la escritura de constitución de la sociedad. En el caso de las sociedades por acciones, como lo es este caso, el plazo de inscripción es de un mes. Dicho trámite tiene un valor de \$5.500 más 0,2% del capital inicial declarado.
- iv. **Inicio de actividades Servicio de Impuestos Internos (SII):** Se debe realizar el inicio de actividades de manera online en el sitio web del SII durante los dos primeros meses en que el contribuyente comienza a desarrollar su actividad. Para ello es necesaria la constitución legal de la empresa, cédula de identidad del representante legal, declaración jurada de inicio de actividades y la acreditación de domicilio. Una vez realizada esta acción se obtendrá el Rol Único Tributario.
- v. **Solicitud de documentos tributarios:** Para poder comenzar a ofrecer el servicio se debe contar con la documentación necesaria para cumplir con la obligación tributaria como lo es el IVA. Esta se realiza de

manera online en el sitio web del Servicio de Impuestos Internos mediante una petición administrativa, cumpliendo con el proceso de autorización y timbrado de documentos por parte del SII.

- 2. Tramitación de licencias, patentes y permisos:** La ubicación del centro de apoyo educativo será en la comuna de Lo Barnechea, razón por la cual es necesario tramitar la patente comercial en la municipalidad de dicha comuna. Este trámite se puede realizar a través de la página web de la municipalidad o en forma presencial en las oficinas del Departamento de Renta.

Dentro de los requisitos y documentos que se deben adjuntar para realizar el trámite se encuentran los siguientes:

- Formulario de solicitud firmado por contribuyente o por los representantes legales.
- Informe de Uso de Suelo.
- Constitución de sociedad.
- Extracto y publicación en el Diario Oficial.
- Certificado de vigencia de la sociedad emitido por el Conservador de Bienes Raíces, vigencia 90 días.
- Rut de la empresa.
- Cédula de identidad por ambos lados de los representantes legales de la sociedad.
- Documentos emitidos por el Servicio de Impuestos Internos – Inicio de Actividades en la comuna
- Título por el cual se utiliza la propiedad
- Antecedentes Sanitarios
- Documentos para el cálculo del tributo: Formulario 22 de Renta emitido por el SII.

- 3. Acondicionamiento del espacio físico:** Considera la cotización y adquisición de todos los elementos físicos que formaran parte del centro de apoyo educativo. Se requiere acondicionar tanto los espacios comunes, salas de reuniones, cocina y por supuesto las salas en donde se realizarán las sesiones de trabajo con los menores, por lo cual la selección de mobiliario, artículos y material pedagógico debe ser rigurosa y en base a las reales funcionalidades que se les dará. El detalle de los elementos requeridos

para acondicionar el espacio físico así como su respectivo monto de inversión se encuentra disponible en Anexo D.

4. **Contratación del personal:** Para lograr que el centro de apoyo educativo entre en fase de marcha blanca es necesario realizar el proceso de contratación de personal. En este punto se requiere realizar un proceso de reclutamiento y entrevistas a los profesionales para posteriormente continuar con el proceso formal de contratación. Vale mencionar que dicho proceso se llevará a cabo por una empresa externa que avale el proceso completo.
5. **Publicidad y Promoción:** Una actividad de suma relevancia en el proceso de puesta en marcha del centro es comenzar con una estrategia óptima de publicidad y promoción, de manera que los potenciales clientes se enteren de la existencia de este centro incluso antes de que este entre en su fase de Operación Inicial. Esta actividad se llevará a cabo mediante el punto “Promoción” expuesto en el Plan de Marketing, utilizando principalmente canales tradicionales y digitales, además de la publicidad “boca en boca” que se genere producto de conocidos y amigos que ayuden a promocionar la apertura del centro.
6. **Marcha Blanca – Puertas Abiertas:** De la mano con el punto anterior, se pretende establecer un periodo de marcha blanca antes de entrar en la fase de Operación Inicial, en donde se realice una especie de “Puertas Abiertas” en el centro para que padres y apoderados puedan acudir con sus hijos a conocer las instalaciones, el personal con el que se trabaja y aclarar cualquier duda que tengan con respecto al funcionamiento del centro.

7.8.2 Flujo de Operaciones

Con el fin de representar la secuencia de actividades que conforman los procesos del negocio, los mensajes que fluyen entre los participantes y cada una de las actividades se realiza un diagrama de Procesos de Negocio (Business Process and Notation-BPMN) que represente el proceso desde la toma de contacto del apoderado con el centro hasta la decisión si continúa optando por el servicio luego de un mes de

funcionamiento. Este proceso es recurrente, vale decir, se aplica cada vez que algún apoderado se ponga en contacto con el centro de apoyo educativo.

En este proceso es posible evidenciar 4 actores principalmente, siendo estos los apoderados y tutores, el administrador, las educadoras de párvulo y las psicopedagogas.

A continuación se presenta el diagrama en cuestión con una descripción de los procesos involucrados.

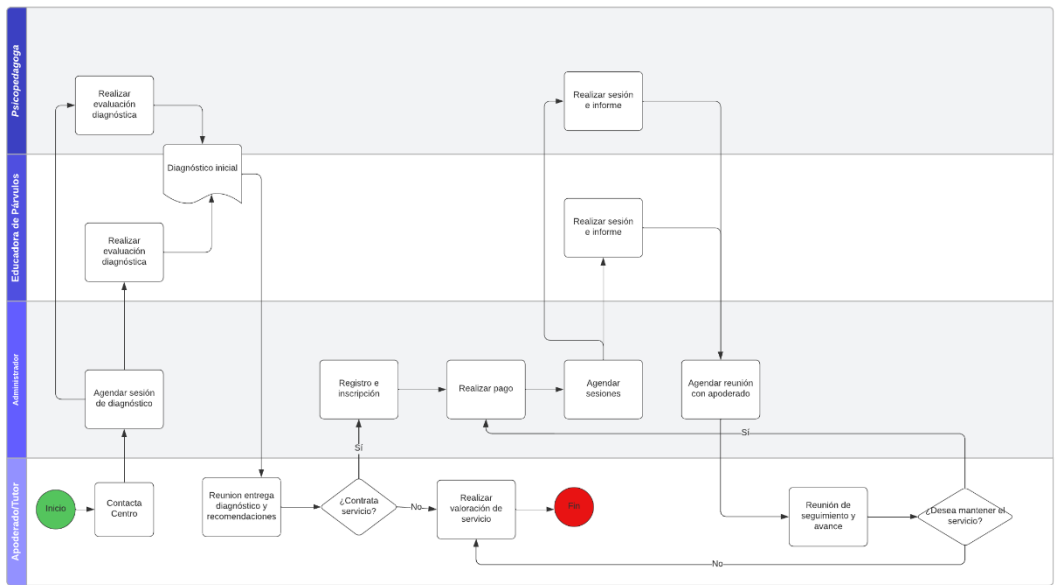


Figura 9. Diagrama de Procesos de Negocio – BPMN

Fuente: Elaboración propia

1. Apoderado contacta al centro.
2. Agendar sesión de diagnóstico con los profesionales.
3. Profesionales realizan evaluación diagnóstica al menor.
4. Generación de informe diagnóstico por parte de los profesionales.
5. Realizar reunión entre apoderado y profesionales para notificar los resultados del diagnóstico y brindar recomendaciones de plan a optar en base a necesidades detectadas.

6. Apoderado toma la decisión de contratar o no el servicio En caso de no contratarlo se le pide realizar una valoración de cómo fue la atención brindada hasta ese momento y por qué no contrata el servicio. En caso de optar por el servicio se procede con el registro del plan seleccionado, inscripción del menor al centro, realización del pago y posteriormente agendar las sesiones pertinentes.
7. Realización de sesiones de trabajo e informes periódicos por parte de los profesionales.
8. Llevar a cabo reunión de seguimiento con los apoderados para notificar avances, hallazgos y nuevas necesidades detectadas.
9. Se consulta si desea continuar con el servicio contratado y en caso de ser afirmativa la respuesta se procede con el pago del próximo mes y el ciclo se repite. En caso de cesar el servicio se le solicita realizar una evaluación del servicio brindado y el proceso termina.

7.9 Plan Económico y Financiero

7.9.1 Definición de parámetros

7.9.1.1 Moneda

En este caso para la proyección se utilizará la Unidad de Fomento (UF), debido a que esta varía en directa proporción al Índice de Precios del Consumidor, permitiendo visualizar los cambios de los flujos netos del proyecto, ajustándose a la inflación.

Se utilizó el valor de la UF correspondiente al día 08 de Agosto de 2022, equivalente a \$33.494,62 CLP y el valor del dólar observado al día 08 de Agosto de 2022 equivalente a \$914,49 CLP, ambos obtenidos de la página de Servicio de Impuestos Internos. (Servicio de Impuestos Internos, 2022)

7.9.1.2 Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación del proyecto se fija en 5 años, pues se cree que se podrán evidenciar los resultados representativos dentro de este periodo.

7.9.1.3 Escenarios de evaluación

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se analizarán 3 escenarios: Pesimista, Optimista y Esperado.

La diferencia entre estos escenarios se basa principalmente en la tasa de ocupación bajo la cual serán analizados. Esta tasa de ocupación se aplica como un porcentaje del máximo ingreso posible que puede llegar a percibir el centro al funcionar en su máxima capacidad ajustándose a la combinación óptima de planes ofrecidos.

En base al estudio realizado, la cantidad máxima de inscritos que puede llegar a tener el centro es de 149 alumnos, lo cual con la combinación óptima de planes contratados da un ingreso mensual de \$20.940.000 CLP. Este óptimo considera la ocupación máxima del centro de apoyo educativo según la siguiente distribución de planes:

Tabla 8. Cantidad de cada plan que maximiza el ingreso del centro

Fuente: Elaboración propia

Plan	Cantidad
Plan 1	1
Plan 2	73
Plan 3	73
Plan 4	1
Plan 5	1

Por otro lado, la tasa de ocupación al primer año de funcionamiento para cada uno de los escenarios es como se presenta a continuación:

Tabla 9. Tasa de ocupación al primer año de funcionamiento por escenario

Fuente: Elaboración propia

Escenario	Tasa Ocupación
Esperado	25%
Pesimista	10%
Optimista	40%

7.9.1.4 Tasa de descuento

La tasa de descuento también se conoce como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). Esta depende de aspectos macro- como microeconómicos y de consideraciones políticas:

- Cantidad de dinero disponible para inversión (Fondos propios o Fondos prestados)
- Número de proyectos disponibles para inversión y su propósito
- Cantidad de riesgos percibidos, asociados con oportunidades de inversión disponibles para la empresa.
- Tipo de proyecto.

La tasa de descuento debe utilizarse para actualizar los flujos de dinero durante el horizonte del proyecto y corresponde a la tasa de retorno que el inversionista obtendría en un proyecto de riesgos e inversiones similares, lo que es llamado también costo de capital. (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017)

Para poder evaluar el proyecto se calcularán dos tasas de descuento con el fin de comparar el proyecto puro con el financiado.

CAPM

Para calcular la tasa de descuento del proyecto puro financiado con capital propio, se utilizará el método de valoración de activos CAPM, el cual permite calcular la rentabilidad que el inversor le exige al proyecto.

Este se calcula de la siguiente manera:

$$E(R_i) = R_f + \beta * (E(R_m) - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Donde:

$E(R_i)$: Tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i

R_f : Tasa de rentabilidad de un activo libre de riesgo

β : Coeficiente de medida del riesgo no sistemático.

$E(R_m)$: Rendimiento esperado del mercado

$E(R_m) - R_f$: Premio por riesgo esperada sobre el mercado.

Riesgo País (EMBI): Es la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos emitidos por países subdesarrollados, y los bancos del tesoro de Estados Unidos.

Para la tasa libre de riesgo se ocupará 2,02%, correspondiente al valor de la tasa de los bonos del estado en UF a 20 años (BCU, BTU) (Banco Central, 2022). Del sitio web de Aswath Damodaran se obtiene el valor del beta de la acción para la industria de la educación en Estados Unidos correspondiente a 1,13 y la prima por riesgo en Chile oscila en torno a 5,3% (Campos-Jaque et al., 2021).

Como el Beta se obtiene a partir de la industria estadounidense hay que sumarle el riesgo país de acuerdo con el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) para el mes de Julio 2022 correspondiente a un 2% (Banco Central, 2022).

Reemplazando los valores en la ecuación antes planteada se obtiene:

$$E(R_i) = 2,02\% + 1,13 * 5,3\% + 2\%$$

$$E(R_i) = 10,01\%$$

Por lo tanto, se espera una rentabilidad del 10,01% sobre la inversión.

WACC

En el caso de la tasa de descuento del proyecto financiado, se utilizará el método WACC, mayormente conocido como costo medio ponderado del capital. Este modelo sirve para determinar el valor presente de los flujos futuros del proyecto, además de determinar la rentabilidad mínima que debe retornar la inversión en base a la deuda que adquieren. Para que sea aceptable el proyecto, la tasa debe ser igual o mayor al costo de oportunidad del capital invertido.

Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e * \%Fondos\ Propios + K_d * \%Deuda * (1 - T)$$

Donde:

K_e : Coste de los fondos propios

K_d : Costo de la deuda

T : Tasa impositiva

El coste de fondos propios se estimará como la tasa de descuento obtenida mediante CAPM correspondiente a 10,01%. El costo de la deuda se utilizará como la tasa de colocación promedio del sistema financiero entregado por el Banco Central, correspondiente a 3,43% a 3 años (Banco Central, 2022), mientras que la tasa impositiva (impuesto a la renta) actualmente es de un 25%.

Finalmente, el proyecto se evaluará con un 70% de financiamiento mediante préstamo bancario.

Con los valores antes mencionados, se obtiene un WACC de:

$$WACC = (10,01\% * 30\%) + (3,43\% * 70\% * (1 - 0,25))$$

$$WACC = 4,8\%$$

7.9.1.5 Tasas de crecimiento

7.9.1.5.1 Tasa crecimiento demanda

Considerando que la tasa de crecimiento de la demanda incide directamente en la tasa de crecimiento de los ingresos se considerará esta como una sola y se reflejará como la tasa de ocupación del centro para efectos de cálculos posteriores.

En base a esto se establece una tasa de crecimiento del 8% anual para los tres escenarios planeados: Esperado, Optimista y Pesimista.

7.9.1.5.2 Tasa crecimiento costos

En cuanto a los costos de este proyecto, los más relevantes o influyentes corresponden a las remuneraciones del personal. Debido a la escasez de profesionales en el área de la Educación Parvularia que se prevé para el futuro se considerará una tasa de reajuste del 2% anual como incentivo de manera que el personal opte por permanecer brindando servicios al centro.

7.9.2 Financiamiento requerido

7.9.2.1 Inversión en activos fijos

Son todas aquellas inversiones que se realizan en bienes tangibles que serán utilizados en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

En este caso la inversión en activos fijos viene dada por el equipamiento del centro, considerando mobiliario, material pedagógico para las salas, artículos de oficina, artefactos y artículos de cocina básicos.

La adquisición de todos los elementos requeridos tendrá un costo total de 98,84 UF IVA incluido.

Tabla 10. Desglose de los componentes de inversión en activo fijo

Fuente: Elaboración propia

Inversión Activos Fijos		
Ítem	Monto CLP	Monto UF
Artículos de Oficina	\$ 398.496	11,90
Cocina y Baño	\$ 206.290	6,16
Mobiliario	\$ 1.620.650	48,39
Material pedagógico	\$ 1.085.057	32,39
Total	\$ 3.310.493	98,84

Para revisar la lista en detalle con sus respectivos montos, por favor remítase al Anexo D.

7.9.2.2 Inversión en activos intangibles

Dentro de la inversión en activos intangibles se encuentran todos los gastos asociados a la puesta en marcha del proyecto. Estos se detallan a continuación:

- **Gastos de organización:** Considera los gastos legales asociados a la constitución de la sociedad. Esta se llevará a cabo en la plataforma “Tu empresa en un día”, sin embargo al no contar con la Firma Electrónica Avanzada (FEA) será necesario suscribir ante un notario las firmas en forma manuscrita y posteriormente el notario procederá a firmar con su FEA el formulario electrónico. Al constituir la empresa en dicha plataforma, no es necesario realizar el registro en el Conservador de Bienes Rices ni publicar en el Diario Oficial, pues el sistema registra la información en todas las entidades gubernamentales pertinentes.
- **Patentes y licencias:** Para lograr operar el centro de apoyo educativo es necesario contar con la patente comercial otorgada por la municipalidad de Lo Barnechea.

- Desarrollo Plataforma/Página web: Se desarrollará una página web de baja complejidad del centro que sirva como canal para la comunicación de información, noticias y ofertas relacionadas con el servicio brindado y su propuesta de valor.
- Gastos de puesta en marcha: Todos aquellos que deben realizarse al iniciarse el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de pruebas preliminares como en las del inicio de la operación y hasta que alcancen un funcionamiento adecuado. Son considerados gastos de implementación:
 - Remuneraciones: Corresponde al pago de las remuneraciones de todo el personal involucrado en la puesta en marcha del proyecto.
 - Arriendo y garantía mes de Arriendo: El pago de la garantía del mes de arriendo estipulada como uno de los requisitos establecidos en el contrato de arriendo del inmueble donde se llevará a cabo el proyecto.
 - Publicidad: Para dar a conocer el negocio se opta por una estrategia combinada, entre medios tradicionales y digitales de manera que ambos se complementen para llegar a más clientes potenciales.

La siguiente tabla ilustra en detalle el monto total de la inversión en activos intangibles expuestos anteriormente.

Tabla 11. Detalle de inversión en activos intangibles.

Fuente: Elaboración propia

Inversión activos intangibles		
Ítem	Monto CLP	Monto UF
Gastos de organización	\$ 39.990	1,19
Patentes y licencias	\$ 150.000	4,48
Desarrollo Página web	\$ 238.000	7,11
Gastos Puesta en Marcha	\$ 5.180.037	154,65
Total	\$ 5.608.027	167,43

7.9.2.3 Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, según su capacidad y tamaño específicos.

Para este proyecto se calcula el capital de trabajo como la suma de los costos fijos de los primeros 4 meses de operación del centro, correspondientes a 638,57 UF de manera que se logre hacer frente a las obligaciones de los primeros meses de operación.

7.9.2.4 Inversión Total

En base a las estimaciones realizadas de inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, se destina un 5% del total de éstos como inversión destinada a imprevistos. De esta manera se determina que para la realización de este proyecto se necesitará de 950,08 UF para financiar la inversión inicial.

Tabla 12. Detalle de los componentes de la Inversión Inicial

Fuente: Elaboración propia

Inversión Inicial		
Inversión	Monto CLP	Monto UF
Activos Fijos	\$ 3.310.493	98,84
Activos Intangibles	\$ 5.608.027	167,43
Capital de Trabajo	\$ 21.388.659	638,57
Imprevistos	\$ 1.515.359	45,24
Total	\$ 31.822.538	950,08

7.9.2.5 Fuente de Financiamiento

Se determina que la mejor opción de financiamiento es una alternativa privada, en este caso se pretende financiar el 70% de la inversión total del proyecto mediante un crédito bancario. La tasa de interés a utilizar será de un 3,43% (UF) que entrega el Banco Central de Chile, correspondiente al promedio de tasas de colocación del sistema financiero anual para series de 1 a 3 años (Banco Central, 2022).

Tabla 13. Detalle fuente de financiamiento vía crédito.

Fuente: Elaboración propia.

Crédito	
% Deuda	70%
Monto Crédito UF	665,06
Tasa de Interés Anual	3,43%
Periodos	3
Valor Cuota	237,06

Tabla 14. Montos a financiar vía crédito y capital propio

Fuente: Elaboración propia

Total a Financiar (UF)	
Crédito	665,06
Inversionista	285,02
Total	950,08

Tabla 15. Interés y amortización del crédito mediante método francés

Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3
Interés	22,81	15,46	7,86
Amortización	214,25	221,6	229,2

7.9.3 Ingresos

Los ingresos de este modelo de negocios se basan en el pago por plan contratado por parte de los apoderados. Tal como se menciona en el apartado “Precio” del plan de marketing , existen 5 planes diferentes que pueden ser contratados por parte de los clientes y con cuya combinación óptima se logra un ingreso máximo mensual de \$20.940.000 asumiendo un 100% de ocupación en las instalaciones.

Debido a que es poco probable que al primer año se tenga un 100% de ocupación se plantean 3 escenarios para analizar los ingresos del proyecto utilizando como base el máximo ingreso mensual posible al cual se le aplica un porcentaje correspondiente a la tasa de ocupación esperada para el periodo.

7.9.3.1 Proyección de Ingresos

Para realizar las proyecciones de ingresos para los próximos 5 años se utiliza la tasa de crecimiento de la demanda en la cual se estipula un crecimiento en la tasa de ocupación de un 8% anual para los 3 escenarios estudiados: Esperado, Pesimista y Optimista.

Tabla 16. Proyección de ingresos Escenario Esperado

Fuente: Elaboración propia

Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Ocupación	25%	33%	41%	49%	57%
Cantidad inscritos	37	49	61	73	84
Ingresos CLP	\$ 62.820.000	\$ 82.922.400	\$ 103.024.800	\$ 123.127.200	\$ 143.229.600
Ingresos UF	1875,53	2475,69	3075,86	3676,03	4276,20

Tabla 17. Proyección de ingresos Escenario Pesimista

Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Ocupación	10%	18%	26%	34%	42%
Cantidad inscritos	14	26	38	50	62
Ingresos CLP	\$ 25.128.000	\$ 45.230.400	\$ 65.332.800	\$ 85.435.200	\$ 105.537.600
Ingresos UF	750,21	1350,38	1950,55	2550,71	3150,88

Tabla 18. Proyección de ingresos Escenario Optimista

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Ocupación	40%	48%	56%	64%	72%
Cantidad inscritos	59	71	83	95	107
Ingresos CLP	\$ 100.512.000	\$ 120.614.400	\$ 140.716.800	\$ 160.819.200	\$ 180.921.600
Ingresos UF	3000,84	3601,01	4201,18	4801,34	5401,51

7.9.4 Estructura de Costos

7.9.4.1 Costos Fijos

Dentro de los costos fijos del proyecto se encuentran aquellos relacionados al pago de las remuneraciones del personal, servicios básicos, arriendo del espacio físico donde se llevará a cabo el proyecto, gastos comunes, insumos, publicidad, telefonía e internet.

A continuación se detallan los costos mensuales y anuales de cada uno de los ítems antes mencionados.

1. Remuneraciones: Corresponde a la suma del gasto mensual por la prestación de servicios de los colaboradores. En base a lo expuesto en el plan de recursos humanos, el gasto mensual en remuneraciones asciende a 91,65 UF sin IVA, lo cual da un total anual de 1099,83 UF.
2. Servicios básicos: En el caso de los servicios básicos se deberá desembolsar mensualmente en agua y luz.
 - Electricidad: Esta se calcula multiplicando el consumo promedio por vivienda de kWh/mes por el valor de kWh en Chile. Según indica el ministro de energía, Claudio Huepe “Una familia promedio en Chile consume mensualmente entre 200 y 250 kWh...”. En base a ese supuesto se establece entonces que el

consumo promedio por vivienda corresponde a 225 (kWh/mes) (Comisión Nacional de Energía, 2022). Por otro lado, el precio de la electricidad por kWh en Chile corresponde a \$142,49 CLP para hogares y \$104,43 CLP para negocios (Chile precios de la energía, s.f.).

$$Electricidad = 225 \left[\frac{kWh}{mes} \right] * 142,49 \left[\frac{CLP}{kWh} \right] = 32.060,25 \left[\frac{CLP}{Mes} \right] = 0,96 \left[\frac{UF}{Mes} \right] = 11,52 \left[\frac{UF}{Año} \right]$$

- Agua: El consumo promedio diario de los chilenos es de 172 litros de agua (Greenpeace Chile, 2020), mientras que el precio promedio de metro cúbico de agua en Santiago corresponde a \$1.239,75 [CLP/m3].

Con los valores antes mencionados, realizando los cambios de métricas pertinentes y considerando que en promedio en las instalaciones del centro se contará diariamente con al menos 6 personas es posible realizar el siguiente cálculo para determinar los costos asociados al consumo de agua. Considerar además, que los días de funcionamiento al mes se aproximarán a 20 días.

$$\begin{aligned} Agua &= 0,172 \left[\frac{m3}{día * persona} \right] * 6[personas] * 1.239,75 \left[\frac{CLP}{m3} \right] * 20 [día] = 25.588,44 \left[\frac{CLP}{mes} \right] \\ &= 0,764 \left[\frac{UF}{Mes} \right] = 9,16 \left[\frac{UF}{Año} \right] \end{aligned}$$

En base a lo expuesto anteriormente, se requerirá desembolsar 1,721 UF mensuales para asegurar los servicios básicos en las instalaciones, asumiendo que el consumo y las tarifas se mantienen estáticas.

3. Arriendo: En base a las cotizaciones realizadas en Portal Inmobiliario Chile para arriendo de oficinas en Lo Barnechea, se selecciona el arriendo de una oficina de 5 privados y 3 baños con una superficie útil de 130m2 con un valor mensual de 29 UF, lo que al año equivale a 348 UF.
4. Gastos comunes: El valor de gastos comunes asociados al arriendo del inmueble anterior asciende a \$130.000 CLP mensuales o 3,88 UF.

5. Insumos: Consiste en artículos de baño, de cocina, aseo y oficina. Se destina un monto total de \$50.000 CLP por concepto de insumos mensualmente.
6. Internet: Se contratará un plan de internet VTR de 500 Megas por un monto de \$12.990 CLP mensuales.
7. Telefonía: Se contratará un plan VTR Multimedia 300GB + Minutos Libres por \$9.990 CLP/mes.
8. Publicidad: En base a las cotizaciones realizadas de Especialistas de Marketing, para un negocio de menos de 10 empleados donde los objetivos principales son el ganar visibilidad y reconocimiento de marca en canales digitales se requiere de 5 UF mensuales.
9. Patente comercial: El valor de la patente comercial asciende a un 2,5 por mil sobre el monto declarado para comenzar con el proyecto. El pago de la patente es anual, con la posibilidad de pagar hasta en dos cuotas, una en cada semestre del año.
10. Herramienta Microsoft Office 365 y Antivirus: El plan anual Microsoft 365 Empresa Básico tiene un valor de 6 dólares por usuario al mes contratando el plan anual, lo que da un monto de 72 dólares anuales. Con respecto al antivirus, este tiene un valor de \$16.000 anual contratando el servicio Norton AntiVirus Plus. Dichos montos llevados a UF indican un total de 2,44 UF anuales por la contratación de los servicios.
11. Mantenimiento Página Web: La renovación y mantenimiento de la página web tiene un costo de \$33.750 CLP anuales. Este valor llevado a UF corresponde a 1,01 UF.

Tabla 19. Desglose de costos fijos con monto anual y mensual

Fuente: Elaboración propia

Costos Fijos				
Ítem	Mensual [CLP]	Anual [CLP]	Mensual [UF]	Anual [UF]
Remuneraciones	\$ 3.069.782	\$ 36.837.383	91,65	1099,80
Servicios Básicos	\$ 57.649	\$ 691.784	1,72	20,65
Arriendo	\$ 971.344	\$ 11.656.128	29	348
Gastos comunes	\$ 130.000	\$ 1.560.000	3,88	46,57
Insumos	\$ 50.000	\$ 600.000	1,49	17,91
Internet	\$ 12.990	\$ 155.880	0,39	4,65
Telefonía	\$ 9.990	\$ 119.880	0,30	3,58
Publicidad	\$ 167.473	\$ 2.009.677	5,00	60,00
Patente Comercial	\$ 14.583	\$ 175.000	0,44	5,22
Mantenición Página Web	\$ 2.813	\$ 33.750	0,08	1,01
Office 365	\$ 5.487	\$ 65.843	0,16	1,97
Antivirus	\$ 1.333	\$ 16.000	0,04	0,48
Total	\$ 4.493.444	\$ 53.921.326	134,15	1609,85

7.9.4.2 Costos Variables

Dentro de este proyecto no se evidencia la presencia de muchos costos variables, sin embargo el más relevante se considera como los costos asociados a las transacciones de pago mediante Transbank. Este servicio cobra comisión por cada venta realizada en el negocio y depende de ciertos factores, sin embargo

será máximo un 1,79% para compras en débito/prepago y un máximo de 2,79% para compras en crédito.
(¿Cuánto Cobra Transbank Por Venta? – Centro De Ayuda, 2022)

Para este proyecto, se establece que del total de ventas anuales un 30% de las transacciones se llevarán a cabo mediante pago con tarjeta de débito, un 10% con tarjeta de crédito y un 60% mediante transferencia bancaria.

Para determinar la totalidad de los costos variables, se analizará este para cada uno de los escenarios planteados, pues cada uno de ellos supone un ingreso diferente y por ende una variación en estos costos.

A continuación se presenta el costo variable anual estimado para cada escenario estudiado.

Tabla 20. Costos variables en UF por año y escenario proyectado

Fuente: Elaboración propia

Costos Variables					
Escenario/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado	15,30	20,20	25,10	30,00	34,89
Pesimista	6,12	11,02	15,92	20,81	25,71
Optimista	24,49	29,38	34,28	39,18	44,08

Para detalles del cálculo de comisiones asociados a costos variables remítase al Anexo F.

7.9.5 Flujo de Caja

A continuación, se puede observar la proyección del flujo de caja para los 3 escenarios estudiados: Pesimista, Esperado y Optimista en el caso del proyecto puro y financiado.

7.7.5.1 Flujo de Caja Proyecto Puro

Considerando un horizonte de evaluación de 5 años para analizar la rentabilidad del proyecto en su estado puro, se obtiene que para el escenario pesimista hasta el año 4 se producen pérdidas y en el año 5 se presenta

un flujo de caja positivo. Por otro lado, tanto para el escenario esperado y el escenario optimista se obtienen flujos de caja positivos desde el año 1.

I. Escenario Pesimista

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		750,21	1350,38	1950,55	2550,71	3150,88
Costos Variables		-6,12	-11,02	-15,92	-20,81	-25,71
Costos Fijos		-1609,85	-1642,05	-1674,89	-1708,39	-1742,55
Utilidad Operacional		-865,76	-302,69	259,74	821,51	1382,62
Depreciación		-10,70	-10,70	-10,70	-10,70	-10,70
Intereses Crédito Largo Plazo						
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior			-876,46	-1189,85	-940,81	-129,99
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		-876,46	-1189,85	-940,81	-129,99	1241,92
Impuestos		0,00	0,00	0,00	0,00	-310,48
Utilidad Después de Impuestos		-876,46	-1189,85	-940,81	-129,99	931,44
Depreciación		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo						
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	-98,84			-1,87		
Inversión Activos Intangibles	-167,43					
Inversión Imprevistos	-45,24					
Inversión en Capital de Trabajo	-638,57					
Recuperación Capital de Trabajo						638,57
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		15,78				
Flujo Antes de Financiamiento	-950,08	-849,98	-1179,15	-931,98	-119,29	1580,71
Crédito Largo Plazo						
Crédito Corto Plazo						
Flujo Después de Financiamiento	-950,08	-849,98	-1179,15	-931,98	-119,29	1580,71
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	-950,08	-772,64	-974,33	-700,02	-81,45	981,05
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	-950,08	-1722,72	-2697,05	-3397,06	-3478,51	-2497,46

Figura 10. Flujo de caja proyecto puro bajo escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

II. Escenario Esperado

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1875,53	2475,69	3075,86	3676,03	4276,20
Costos Variables		-15,30	-20,20	-25,10	-30,00	-34,89
Costos Fijos		-1609,85	-1642,05	-1674,89	-1708,39	-1742,55
Utilidad Operacional		250,37	813,44	1375,87	1937,65	2498,75
Depreciación		-10,70	-10,70	-10,70	-10,70	-10,70
Intereses Crédito Largo Plazo						
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		239,67	802,74	1365,17	1926,95	2488,05
Impuestos		-59,92	-200,69	-341,29	-481,74	-622,01
Utilidad Después de Impuestos		179,75	602,06	1023,88	1445,21	1866,04
Depreciación		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo						
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	-98,84			-1,87		
Inversión Activos Intangibles	-167,43					
Inversión Imprevistos	-45,24					
Inversión en Capital de Trabajo	-638,57					
Recuperación Capital de Trabajo						638,57
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		15,78				
Flujo Antes de Financiamiento	-950,08	206,23	612,76	1032,71	1455,91	2515,31
Crédito Largo Plazo						
Crédito Corto Plazo						
Flujo Después de Financiamiento	-950,08	206,23	612,76	1032,71	1455,91	2515,31
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	-950,08	187,47	506,32	775,68	994,04	1561,10
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	-950,08	-762,61	-256,29	519,39	1513,43	3074,53

Figura 11. Flujo de caja proyecto puro bajo escenario esperado

Fuente: Elaboración propia

III. Escenario Optimista

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		3000,84	3601,01	4201,18	4801,34	5401,51
Costos Variables		-24,49	-29,38	-34,28	-39,18	-44,08
Costos Fijos		-1609,85	-1642,05	-1674,89	-1708,39	-1742,55
Utilidad Operacional		1366,50	1929,58	2492,01	3053,78	3614,88
Depreciación		-10,70	-10,70	-10,70	-10,70	-10,70
Intereses Crédito Largo Plazo						
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		1355,80	1918,88	2481,31	3043,08	3604,18
Impuestos		-338,95	-479,72	-620,33	-760,77	-901,05
Utilidad Después de Impuestos		1016,85	1439,16	1860,98	2282,31	2703,14
Depreciación		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo						
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	-98,84			-1,87		
Inversión Activos Intangibles	-167,43					
Inversión Imprevistos	-45,24					
Inversión en Capital de Trabajo	-638,57					
Recuperación Capital de Trabajo						638,57
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		15,78				
Flujo Antes de Financiamiento	-950,08	1043,33	1449,86	1869,81	2293,01	3352,41
Crédito Largo Plazo						
Crédito Corto Plazo						
Flujo Después de Financiamiento	-950,08	1043,33	1449,86	1869,81	2293,01	3352,41
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	-950,08	948,40	1198,01	1404,43	1565,59	2080,63
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	-950,08	-1,68	1196,33	2600,76	4166,35	6246,99

Figura 12. Flujo de caja proyecto puro bajo escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

7.9.5.2 Flujo de Caja Proyecto Financiado

Con respecto a los flujos del proyecto con financiamiento, se determina que al igual que en el proyecto puro, el escenario pesimista presenta pérdidas hasta el año 4, generando flujos positivos recién al quinto año de evaluación. Para el escenario esperado se genera una diferencia, pues se observan flujos positivos a partir del año 2, mientras que para el escenario optimista se evidencian flujos positivos a partir del año 1.

I. Escenario Pesimista

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		750,21	1350,38	1950,55	2550,71	3150,88
Costos Variables		-6,12	-11,02	-15,92	-20,81	-25,71
Costos Fijos		-1609,85	-1642,05	-1674,89	-1708,39	-1742,55
Utilidad Operacional		-865,76	-302,69	259,74	821,51	1382,62
Depreciación		-10,70	-10,70	-10,70	-10,70	-10,70
Intereses Crédito Largo Plazo		-22,81	-15,46	-7,86		
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior		0,00	-899,27	-1228,12	-986,94	-176,13
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		-899,27	-1228,12	-986,94	-176,13	1195,79
Impuestos		0,00	0,00	0,00	0,00	-298,95
Utilidad Después de Impuestos		-899,27	-1228,12	-986,94	-176,13	896,84
Depreciación		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo		-214,25	-221,60	-229,20		
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	-98,84			-1,87		
Inversión Activos Intangibles	-167,43					
Inversión Imprevistos	-45,24					
Inversión en Capital de Trabajo	-638,57					
Recuperación Capital de Trabajo						638,57
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		15,78				
Flujo Antes de Financiamiento	-950,08	-1087,05	-1439,03	-1207,31	-165,43	1546,11
Crédito Largo Plazo	665,06					
Crédito Corto Plazo						
Flujo Después de Financiamiento	-285,02	-1087,05	-1439,03	-1207,31	-165,43	1546,11
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	-285,02	-1037,26	-1310,22	-1048,91	-137,14	1223,02
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	-285,02	-1322,28	-2632,51	-3681,41	-3818,55	-2595,53

Figura 13. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

II. Escenario Esperado

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1875,53	2475,69	3075,86	3676,03	4276,20
Costos Variables		-15,30	-20,20	-25,10	-30,00	-34,89
Costos Fijos		-1609,85	-1642,05	-1674,89	-1708,39	-1742,55
Utilidad Operacional		250,37	813,44	1375,87	1937,65	2498,75
Depreciación		-10,70	-10,70	-10,70	-10,70	-10,70
Intereses Crédito Largo Plazo		-22,81	-15,46	-7,86		
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		216,86	787,28	1357,31	1926,95	2488,05
Impuestos		-54,21	-196,82	-339,33	-481,74	-622,01
Utilidad Después de Impuestos		162,64	590,46	1017,98	1445,21	1866,04
Depreciación		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo		-214,25	-221,60	-229,20		
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	-98,84			-1,87		
Inversión Activos Intangibles	-167,43					
Inversión Imprevistos	-45,24					
Inversión en Capital de Trabajo	-638,57					
Recuperación Capital de Trabajo						638,57
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		15,78				
Flujo Antes de Financiamiento	-950,08	-25,13	379,56	797,61	1455,91	2515,31
Crédito Largo Plazo	665,06					
Crédito Corto Plazo						
Flujo Después de Financiamiento	-285,02	-25,13	379,56	797,61	1455,91	2515,31
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	-285,02	-23,98	345,59	692,96	1206,95	1989,69
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	-285,02	-309,00	36,59	729,55	1936,50	3926,19

Figura 14. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario esperado

Fuente: Elaboración propia

III. Escenario Optimista

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		3000,84	3601,01	4201,18	4801,34	5401,51
Costos Variables		-24,49	-29,38	-34,28	-39,18	-44,08
Costos Fijos		-1609,85	-1642,05	-1674,89	-1708,39	-1742,55
Utilidad Operacional		1366,50	1929,58	2492,01	3053,78	3614,88
Depreciación		-10,70	-10,70	-10,70	-10,70	-10,70
Intereses Crédito Largo Plazo		-22,81	-15,46	-7,86		
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		1332,99	1903,41	2473,45	3043,08	3604,18
Impuestos		-333,25	-475,85	-618,36	-760,77	-901,05
Utilidad Después de Impuestos		999,74	1427,56	1855,08	2282,31	2703,14
Depreciación		10,70	10,70	10,70	10,70	10,70
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro						
Amortización Crédito Largo Plazo		-214,25	-221,60	-229,20		
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	-98,84			-1,87		
Inversión Activos Intangibles	-167,43					
Inversión Imprevistos	-45,24					
Inversión en Capital de Trabajo	-638,57					
Recuperación Capital de Trabajo						638,57
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		15,78				
Flujo Antes de Financiamiento	-950,08	811,97	1216,66	1634,71	2293,01	3352,41
Crédito Largo Plazo	665,06					
Crédito Corto Plazo						
Flujo Después de Financiamiento	-285,02	811,97	1216,66	1634,71	2293,01	3352,41
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	-285,02	774,78	1107,76	1420,23	1900,91	2651,86
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	-285,02	489,76	1597,52	3017,75	4918,65	7570,51

Figura 15. Flujo de caja proyecto financiado bajo escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

7.9.5.3 Indicadores Económicos

Los criterios o indicadores económicos a utilizar serán el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Payback.

El criterio del VAN plantea que el proyecto debe aceptarse si su Valor Actual Neto es igual o superior a cero y consiste en actualizar a tiempo presente todos los flujos de un proyecto utilizando la tasa de descuento.

$$VAN = \sum_t \frac{FN_t}{(1 + TMAR)^t}$$

Donde:

FN_t : Flujo Neto en el periodo t

$TMAR$: Tasa Mínima Atractiva de Retorno o Tasa de Descuento

t : Número de periodos

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) corresponde a la tasa de descuento que hace que el valor presente de los beneficios sea exactamente igual al valor presente de los costos. Es aquella tasa de descuento que hace el VAN igual a cero. Se debe aceptar el proyecto si la tasa interna de retorno es mayor a la tasa pertinente de descuento. (Silva A. & Rubín de Celis Z., 2017)

$$VAN = \sum_t^T \frac{FN_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

El periodo de recuperación o Payback corresponde al periodo de años de tiempo necesario para que el flujo de caja del proyecto cubra el monto total de la inversión. Si no se tienen flujos constantes en el horizonte de evaluación, el Payback se calcula de la siguiente manera:

$$Payback = a + \frac{IO - b}{Ft}$$

Donde:

a: Número del periodo anterior a la recuperación de la inversión

b: Suma de flujos de caja hasta periodo *a*

I0: Inversión del proyecto

Ft: Valor del flujo de caja del periodo en que se recupera la inversión

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de los indicadores para el proyecto puro y el proyecto financiado.

Tabla 21. Indicadores proyecto puro por escenarios

Fuente: Elaboración propia

Proyecto Puro			
Escenario	VAN [UF]	TIR [%]	Payback [año]
Pesimista	-2497,46	-25%	7,15
Esperado	3074,53	67%	3,05
Optimista	6246,99	138%	1,82

Tabla 22. Indicadores proyecto financiado por escenarios

Fuente: Elaboración propia

Proyecto Financiado			
Escenario	VAN [UF]	TIR [%]	Payback [año]
Pesimista	-2595,53	-29%	7,75
Esperado	3926,19	112%	3,10
Optimista	7570,51	329%	1,35

Como muestran los resultados, tanto para el proyecto puro como el proyecto financiado el escenario pesimista no indica resultados favorables para la ejecución del proyecto, pues se obtiene un VAN negativo y una TIR menor a la tasa de descuento en ambos casos.

Por otro lado, para el escenario esperado en ambos casos los resultados obtenidos son favorables e indican que el proyecto debiese ser aceptado, pues el VAN es mayor a cero y la TIR en ambos casos supera la tasa de descuento establecida para el proyecto puro y financiado. Sin embargo, es importante mencionar que si bien la tasa interna de retorno obtenida es mayor que la tasa de descuento en ambos casos, en el proyecto financiado se obtiene un valor que excede el 100% lo cual podría indicar un error en la estimación de flujos de caja utilizados. Además, en este escenario se tiene un plazo de recuperación de la inversión de 3 años aproximadamente para ambos casos, lo cual es bastante positivo y hace que el proyecto sea atractivo a los ojos de los inversionistas.

Por último, con respecto al escenario optimista se tiene resultados muy favorables y atractivos a los ojos del inversionista, pues es aquel escenario que presenta el VAN de mayor magnitud al igual que la tasa interna de retorno. Además de ser aquel escenario con menor plazo de recuperación de la inversión.

En base a lo expuesto, es posible determinar que tanto para el proyecto puro como el financiado el escenario pesimista no es una buena opción pues sus indicadores muestran que no se debiese llevar a cabo el proyecto, mientras que en el escenario esperado y optimista los resultados son favorables para la ejecución del proyecto, indicando que este si se debiese llevar a cabo debido a la rentabilidad que proyectan.

7.9.6 Análisis de Sensibilidad

Para este análisis se utilizará como base el escenario esperado del proyecto y se estudiará como cambia el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto cuando se modifican variables con las que se ha calculado en primera instancia tanto para el proyecto puro como financiado.

En particular, se estudiará como varía el Valor Actual Neto del proyecto al momento de modificar la tasa de crecimiento de costos y la tasa de crecimiento de la demanda, evidenciando hasta qué punto pueden aumentar o disminuir estas de manera que el proyecto siga siendo rentable.

7.7.6.1 Sensibilización Costos Fijos

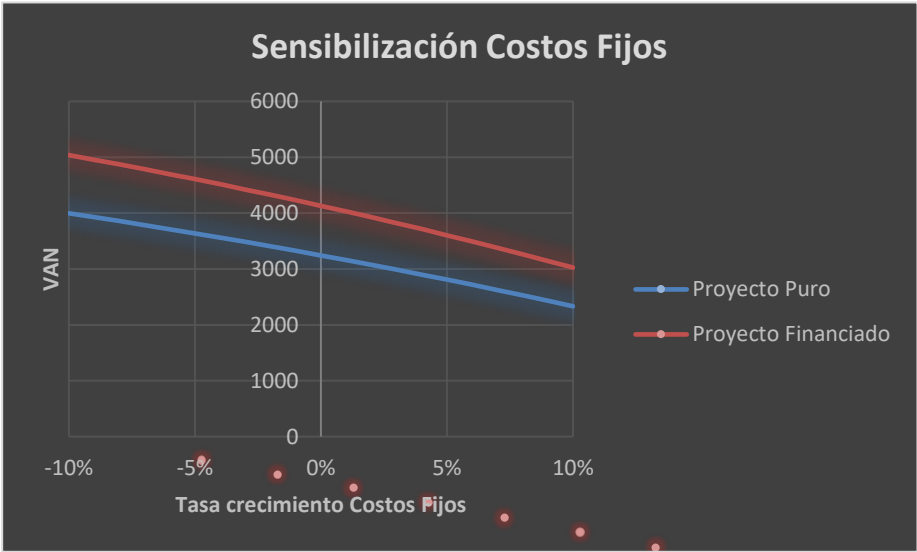


Figura 16. Gráfico de sensibilidad de Costos Fijos

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al punto de corte, la tasa de crecimiento de los costos debiese aumentar a un 85% en el proyecto puro y un 30% en el proyecto financiado de manera que el valor actual neto (VAN) sea cero. Por lo tanto, debido a que la tasa de crecimiento de costos establecida en un inicio es de 2%, si esta se ve afectada por factores externos tiene un amplio margen para aumentar y aun así el proyecto sigue siendo rentable.

7.7.6.1 Sensibilización Demanda

Con respecto a la demanda, esta se ve reflejada como la tasa de ocupación del centro e incide directamente en los ingresos percibidos y a su vez en los costos variables, por lo que variaciones de esta pueden generar grandes cambios en los flujos de caja del proyecto.

Tabla 23. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno en función de la tasa de crecimiento de demanda para proyecto puro y financiado

Fuente: Elaboración propia

Tasa crecimiento demanda	Proyecto Puro		Proyecto Financiado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
0%	12,15	10,41%	220,98	15,61%
1%	394,94	21,52%	684,13	34,51%
2%	777,74	30,53%	1147,28	50,00%
3%	1160,54	38,24%	1610,43	63,27%
4%	1543,34	45,03%	2073,58	74,98%
5%	1926,14	51,15%	2536,73	85,53%
6%	2308,94	56,75%	2999,88	95,18%
7%	2691,73	61,92%	3463,03	104,11%
8%	3074,53	66,76%	3926,18	112,45%
9%	3457,33	71,30%	4389,34	120,30%
10%	3840,13	75,60%	4852,49	127,74%
11%	4222,93	79,68%	5315,64	134,81%
12%	4605,72	83,58%	5778,79	141,56%
13%	4988,52	87,31%	6241,94	148,04%
14%	5371,32	90,90%	6705,09	154,26%
15%	5754,12	94,35%	7168,24	160,27%
16%	6136,92	97,69%	7631,39	166,07%
17%	6519,72	100,91%	8094,54	171,69%
18%	6902,51	104,04%	8557,69	177,14%

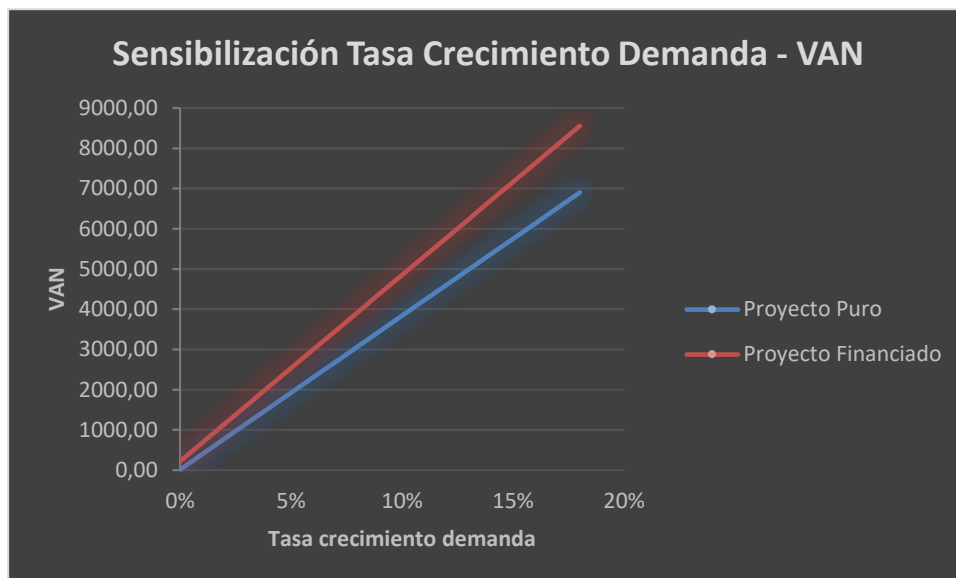


Figura 17. Gráfico de sensibilidad VAN-Demanda

Fuente: Elaboración propia

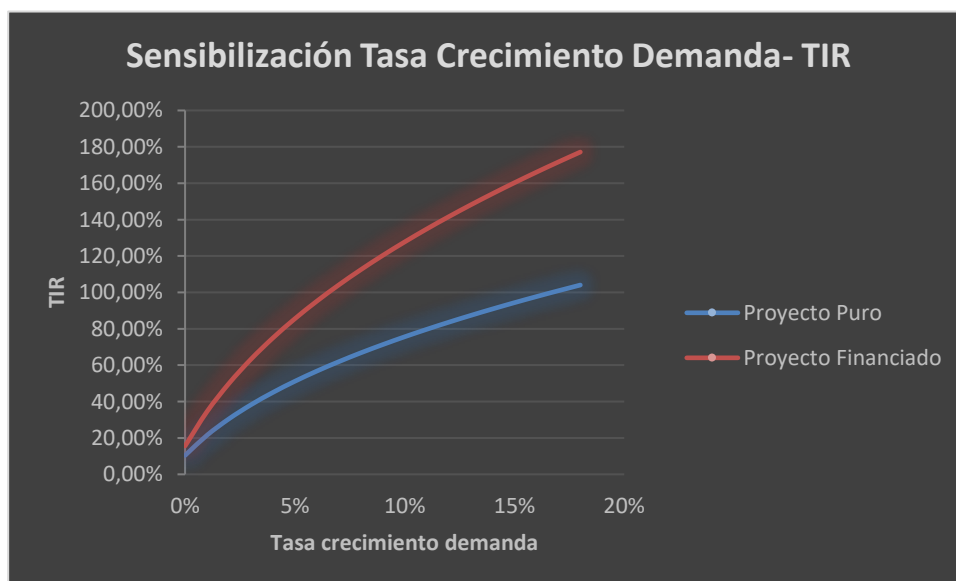


Figura 18. Gráfico de sensibilidad TIR-Demanda

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar tanto en la tabla como la figura adjunta, aún si la tasa de crecimiento de la demanda fuese cero, asumiendo el resto de los factores constantes, se evidencia un valor actual neto mayor a cero. Esto en conjunto con la Tasa Interna de Retorno, la cual es mayor a la tasa de descuento para los proyectos

puro y financiado, dejan en evidencia que aún si no hubiese crecimiento de la demanda y considerando de base el escenario esperado, el proyecto continuaría siendo rentable.

La variación que sufre la Tasa Interna de Retorno a medida que aumenta la tasa de crecimiento de la demanda indica que si esta última aumenta sobre un 16% podría ser indicio de que se está sobrestimando el proyecto para el caso puro y si aumenta sobre un 6% en el caso financiado, pues se obtienen valores de TIR que superan el 100%.

Por otro lado, para que el Valor Actual Neto del proyecto sea cero, es necesario fijar la tasa de ocupación del primer año en 15% para el proyecto puro y 14% para el proyecto financiado, asumiendo la tasa de crecimiento de la demanda en un 8%.

7.10 Análisis de Riesgos

Entendiendo los riesgos como aquellos eventos no planificados en ocurrencia, pero que afectan en los resultados de las actividades definidas previamente, ya sea de manera positiva o negativa, en esta sección presenta una clara definición de la gestión de estos para mitigar los efectos negativos, o aprovechar las ventajas que pueden aportar al proyecto.

7.10.1 Identificación de Riesgos

Tomando en cuenta los análisis realizados en el presente informe y la información recabada en cuanto a la competencia, mercado y exigencias para el funcionamiento del centro, es posible identificar los siguientes riesgos que podrían afectar al proyecto en caso de que ocurran.

- **Déficit de Educadoras de Párvulo en el Mercado:** Según el estudio de la Subsecretaría de Educación Parvularia (2020), la caída sostenida de la disponibilidad de educadoras a nivel nacional entre los años 2019 y 2024 deja en evidencia que al año 2024 se llegará a requerir 8.173 educadoras más de las

disponibles, lo que significa que la cantidad de educadoras en dicho año será un 31% menor a lo que se necesita para responder a la demanda proyectada.

- **Entrada de nuevos competidores en el sector:** El ingreso de nuevos competidores con un modelo similar y en el mismo sector podría afectar la viabilidad del proyecto, repercutiendo directamente en la demanda del centro y generando una posible guerra de precios entre los centros de la comuna.
- **Bajo interés de los profesionales por formar parte del centro:** Uno de los riesgos presentes en un proyecto de este tipo es la probabilidad de que los profesionales (Educadoras de Párvulo y Psicopedagogas) no prefieran trabajar en un centro de apoyo educativo, sino que opten trabajar principalmente en instituciones con mayor trayectoria como colegios y jardines infantiles además de considerar la realización de clases particulares de manera independiente.
- **No contar con las alianzas estratégicas propuestas en el modelo de negocios:** Un elemento relevante del plan de negocio es la existencia de socios estratégicos o clave. En este caso se evidencia un riesgo en caso de que los socios cesen su alianza con el centro o no se logre efectuar dicha alianza, lo cual afecta directamente los recursos que se requieren para transmitir la propuesta de valor del centro educativo.
- **Bajo tamaño del Mercado Objetivo:** Al tratarse de un proyecto orientado a menores que cursan la Educación Parvularia, el mercado objetivo se ve muy acotado lo cual podría afectar directamente en la rentabilidad del proyecto. El riesgo está en abarcar una baja proporción de este mercado.

7.10.2 Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo de riesgos corresponde a un proceso en donde se priorizan los riesgos individuales del proyecto para un análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de estos. Consiste en el estudio de la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico e investiga el efecto potencial de los mismos sobre un objetivo del proyecto, como el costo, la calidad o el desempeño.

Este análisis permite establecer prioridades para una planificación de respuesta a los riesgos.

Tanto para la probabilidad de ocurrencia como el impacto se definen las siguientes categorías según el PMBOK para realizar el análisis de riesgo: Bajo, Moderado y Alto.

Tabla 24. Evaluación de Probabilidad e Impacto de los riesgos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Riesgo	Probabilidad	Impacto
Déficit Educadoras	Alto	Alto
Entrada Nuevos Competidores	Bajo	Moderado
Bajo interés profesionales	Moderado	Alto
Falta de alianzas estratégicas	Bajo	Alto
Bajo Tamaño Mercado Objetivo	Moderado	Alto

Para realizar el análisis de los riesgos se utiliza una matriz de nueve niveles de prioridad, para relacionarlos con las acciones a detonar cada vez que el riesgo identificado cambie de nivel, según el plan de respuesta que se haya definido.

Probabilidad	Alto			Déficit Educadoras
	Moderado			Bajo interés profesional; Bajo tamaño M ^a Objetivo
	Bajo		Entrada Nuevos Competidores	Falta de alianzas estratégicas
		Bajo	Moderado	Alto
		Impacto		

Figura 19. Matriz de riesgos con nueve grados de criticidad del proyecto

Fuente: Elaboración propia

En base a lo expuesto y considerando la matriz de respuesta a los riesgos se tiene lo siguiente:

- El riesgo “Déficit de Educadoras en el Mercado” es No Aceptable, vale decir, se debe tomar acción inmediata para abordarlo.
- Tanto para el riesgo “Bajo interés de los profesionales”, “Bajo Tamaño del Mercado Potencial” y “Falta de Alianzas estratégicas” es necesario establecer planes de contingencia que impliquen actuar inmediatamente en base a Costo-Beneficio.
- Por último, para el riesgo “Entrada de Nuevos Competidores” se debe establecer planes de contingencia y revisar regularmente el riesgo potencial.

7.10.3 Planificar la respuesta a los riesgos

El plan de respuesta a los riesgos debe contemplar, las acciones generales a tomar en función del riesgo identificado y caracterizado por grado de criticidad.

A continuación, se explicarán las estrategias para abordar los riesgos mencionados anteriormente y de esta forma minimizar las amenazas asociadas a ellos.

- **Déficit de Educadoras de Párvulo en el Mercado:** Este riesgo es considerado el más importante de los mencionados, pues tiene una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto en el proyecto. Si bien este riesgo es algo que no puede ser atacado directamente desde el área de gestión, existen diversos programas gubernamentales que buscan potenciar el desarrollo profesional de los docentes. Por ejemplo, la Ley de Desarrollo Profesional Docente, que a través del reconocimiento de las capacidades y experiencia de los profesionales busca potenciar su desarrollo profesional. Producto de esta ley se espera un aumento considerable en las remuneraciones de las educadoras de párvulo, lo cual es considerado un plan de contingencia para lograr abordar este riesgo y que sea más atractivo para las personas optar por una carrera profesional en el ámbito de la Educación Parvularia.
- **Entrada de nuevos competidores en el sector:** Al tratarse de un riesgo de baja probabilidad de ocurrencia e impacto moderado es necesario establecer un plan de contingencia en cuanto al ingreso de nuevos competidores en el sector y realizar estudios periódicos para determinar que está haciendo la competencia de manera de poder diferenciarse de ellos y estudiar las necesidades y preferencias de los clientes de manera que los servicios ofrecidos estén en línea con ello y estos opten por el centro de apoyo educativo y no por la competencia.
- **Bajo interés de los profesionales por formar parte del centro:** El tener dificultades en atraer profesionales a trabajar en el centro de apoyo educativo tiene una probabilidad moderada de ocurrencia y un alto impacto. Por ello es necesario generar incentivos que atraigan a los profesionales a trabajar en este lugar. El ofrecer un ambiente grato, confortable y que además considere comisiones por sesiones de trabajo realizadas o nuevos alumnos referidos a nombre de los profesionales son parte del plan de acción para atraer a los profesionales a trabajar en el centro en caso de enfrentarse a este riesgo.
- **No contar con las alianzas estratégicas propuestas en el modelo de negocios:** Uno de los riesgos potenciales es no contar con las alianzas estratégicas con universidades, municipalidad y proveedores

de material para el centro educativo. Con respecto a los proveedores de material, una manera de mitigar este riesgo es contar con proveedores de respaldo en caso de que la alianza con el principal proveedor falle y de esta manera se asegure la disponibilidad de material y la calidad de estos. Por otro lado, un plan de acción en cuanto a la alianza con universidades es realizar un portafolio con las diversas universidades del país que imparten las carreras de Educación Parvularia y Psicopedagogía, de manera que se tenga un gran abanico de información con respecto a los profesionales que están egresando y cursando esta carrera como potenciales integrantes del proyecto. Para mantener estas alianzas es necesario generar visitas a estas instituciones educacionales de manera de presentar el proyecto y generar confianza en las universidades de prestigio que den respaldo al centro educativo. Con respecto a la alianza estratégica con la municipalidad, es sumamente relevante y necesario establecer un plan de contingencia en caso de que estas dejen de brindar apoyo al centro educativo, de esta manera se establece que se deberán realizar reuniones mensuales con el municipio de manera que se genere una relación de confianza con estos y consideren el funcionamiento del centro educativo como algo favorable para el desarrollo de la comuna.

- **Bajo Tamaño del Mercado Potencial:** Debido a que el tamaño del mercado de menores en Educación Parvularia podría no ser lo suficientemente grande como para mantener a flote la rentabilidad del proyecto, se deben generar planes de contingencia en caso de que esto llegase a ocurrir. Una manera de enfrentarse a ello es realizar una actualización en cuanto a la descripción del servicio, incluyendo en ello los servicios para menores que cursen la Educación Básica, pues al ofrecer servicios de Psicopedagogía estas no tienen una restricción que les impida impartir clases a niños mayores de 6 años y de esta manera aumentar la tasa de ocupación del centro y por ende sus ingresos.

8 | Conclusiones

Con relación a lo expuesto a lo largo de este trabajo, sin lugar a duda se llega a la conclusión de que los efectos que dejó la pandemia del Covid-19 en el proceso formativo y desarrollo de los niños y niñas de la educación parvularia son negativos, sin embargo no es demasiado tarde para hacer frente a estos efectos y mitigar el impacto que esto podría tener en el futuro de las próximas generaciones.

Chile en la actualidad presenta un panorama político y económico bastante incierto; se aproxima la votación del plebiscito de salida que determinará si se aprueba o no la nueva constitución lo cual trae consigo bastantes efectos en lo económico haciendo menos atractivo el país en materias de inversión pues abunda la incertidumbre. Sin embargo, este proyecto al ser de carácter privado y no requerir grandes inversiones por parte de extranjero permite concluir que estos efectos no repercuten de manera directa en el desarrollo del proyecto.

Si bien la industria de la Educación No Formal en Chile existe hace años ofreciendo servicios que sirven para disminuir la brecha de aprendizaje existente entre los conocimientos adquiridos por la educación formal, reforzar conocimientos y como opción para estudiar y aprender otras áreas de manera libre, estos últimos años se ha visto potenciada debido a las necesidades de las personas por lograr nivelar sus niveles de conocimiento que se han visto perjudicados debido a la pandemia del Covid-19. A partir de un análisis de las cinco fuerzas de Porter se logró concluir que la rivalidad entre competidores dentro de esta industria es considerada moderada-alta debido a la presencia de 2 grandes “líderes”, la baja diferenciación entre los servicios ofrecidos y el bajo costo de cambio que existe. Tanto el poder de negociación de los proveedores como la amenaza de sustitutos es considera una fuerza alta, pues existe competencia que no presenta mayor diferenciación en cuanto al servicio y los principales proveedores corresponden a los profesionales que

trabajaran en el centro brindando su conocimiento. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los consumidores se considera una fuerza moderada, ya que en primer lugar no se requiere una gran inversión para entrar a esta industria sin embargo la reputación y trayectoria de los competidores ya establecidos pueden hacer que un nuevo competidor decida no entrar a la industria. Por el lado de los compradores, estos tienen un bajo costo de cambio lo que les da cierto poder de negociación, sin embargo este se ve reducido al no tener la posibilidad de negociar los precios para acceder al servicio.

El estudio de mercado puso en evidencia los requerimientos y características con las que debiese contar el centro de apoyo educativo, además de los atributos y factores que permiten identificar al público objetivo del proyecto.

En primer lugar, las entrevistas con profesionales corroboraron la existencia de retrasos en el aprendizaje de los menores, principalmente en las áreas de lectoescritura y desarrollo socioemocional. También se concuerda en un perfil de clientes que considera las siguientes características: niños con problemas de concentración, baja memoria de trabajo, necesidad de organización y planificación de tareas, entre otros. Además, estas entrevistas revelaron el rango de precios que se trabaja en sectores de Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea para clases particulares a domicilio, siendo este entre \$27.000 a \$35.000 por sesiones de 60 minutos a domicilio.

En segundo lugar, la encuesta a potenciales clientes confirmó lo que se planteaba, vale decir, que un 52,4% de los encuestados evaluó como “Malo” o “Muy Malo” el proceso de aprendizaje de sus hijos bajo el contexto de pandemia y un 41,7% ha optado por la contratación de servicios de apoyo externo o clases particulares debido a este factor. Casi un 50% de aquellos que contratan el servicio de clases particulares lo hace una vez a la semana mientras que un 40% lo realiza 2 veces por semana. Las respuestas de la encuesta concuerdan en cierta medida con lo expuesto en las entrevistas en el sentido de que se evidencia mayor dificultad en los procesos lectoescritor, psicomotricidad, sensorialidad, deporte, pensamiento crítico y

desarrollo del lenguaje y sociabilización. Por otro lado, los aspectos y atributos que se consideran de mayor importancia para los potenciales clientes corresponden a: “Compromiso y confianza con el proceso de aprendizaje y desarrollo”, “Comunicación con los padres y establecimiento educacional”, “Relación precio-calidad” y “Calidad de formación de los profesionales” y es en base a ellos que se forma la propuesta de valor del centro de apoyo educativo.

Con respecto al tamaño del mercado que se espera abordar, este corresponde a 3.234 niños, cifra que viene dada por la cantidad de matrículas en la Educación Parvularia en la comuna de Lo Barnechea para el año 2021 y con la cual se determina la proyección de demanda para el centro educativo estableciendo 3 posibles escenarios de ocupación: Pesimista, Esperado y Optimista.

Para el escenario Esperado se considera una proporción del 1,14% del mercado objetivo como demanda esperada para el primer año de funcionamiento, lo cual se traduce en la inscripción de 37 alumnos. El escenario Pesimista considera una proporción del 0,43% y el escenario Optimista un 1,82% del mercado objetivo. Estos valores llevados a la tasa de ocupación del centro se traducen en un 25% para el escenario esperado, 10% para el escenario pesimista y un 40% en el escenario optimista.

Para lograr que el proyecto funcione es necesaria la contratación de 5 empleados, siendo estos 2 educadoras de párvulo, 2 psicopedagogas y un administrador, lo cual tiene un costo anual de 1099,8 UF. Además del personal, es indispensable el contar con el espacio físico para atender a los clientes, lo cual implica el pago mensual de un arriendo que asciende a 348 UF anuales.

Considerando la inversión inicial de 950,8 UF, este no es un monto excesivamente alto por lo cual el horizonte de evaluación del proyecto se designa en 5 años.

De modo de concluir acerca de los resultados económicos, se dividirá la sección en 2 partes: Proyecto Puro y Proyecto Financiado.

En primer lugar, con respecto al proyecto puro se concluye que el escenario Pesimista entrega un VAN negativo, lo cual a primera vista indica que el proyecto bajo ese escenario no debiese ser aceptado. Esto acompañado de una TIR menor a la tasa de descuento empleada (10,01% mediante método CAPM) y un Payback mayor al horizonte de evaluación confirman que el escenario pesimista no es favorable y no indica rentabilidad al proyecto. Por otro lado, en el escenario esperado y optimista los valores obtenidos tanto de VAN y TIR son prometedores e indican un proyecto rentable y atractivo. Se obtiene un VAN de 3074,53 UF y 6246,99 UF y una TIR de 67% y 138% para el escenario esperado y optimista, respectivamente. Si bien estos indicadores son positivos al momento de evaluar el proyecto no se debe pasar por alto la advertencia de la tasa interna de retorno en el escenario optimista, pues esta al ser mayor al 100% podría estar indicando que se están sobreestimando los flujos del proyecto.

En segundo lugar, el proyecto financiado considera un crédito con plazo de 3 años con una tasa de interés del 3,43% por un monto de 665,06 UF correspondientes al 70% de la inversión inicial. Los resultados del flujo de caja obtenidos para el escenario pesimista no varían demasiado con respecto al proyecto puro, pues en ninguno de los dos casos resulta atractivo realizar el proyecto bajo ese escenario al tener un VAN negativo y una TIR menor a la tasa de descuento. Sin embargo, para los escenarios esperado y optimista los resultados son aún mejores que para el proyecto puro, obteniéndose un valor de VAN de 3926,19 UF y 7570,51 UF para el escenario esperado y optimista, respectivamente. Con respecto a la Tasa Interna de Retorno, si bien en ambos escenarios es mayor a la tasa de descuento aplicada ($WACC = 4,8\%$), estas son superiores al 100% lo cual como se mencionó anteriormente podría indicar una sobreestimación y que no se ajuste del todo a la realidad.

Sin embargo, si se compara el proyecto puro y el proyecto financiado ambos entregan la misma conclusión, la cual indica que bajo ningún motivo el proyecto se debiese llevar a cabo si se inicia con un escenario como el pesimista y si se opta por un escenario esperado u optimista los resultados serán positivos a más tardar el segundo año.

Uno de los aspectos fundamentales a considerar en la evaluación económica es qué tanto pueden variar ciertos factores y aun así que el proyecto sea rentable. Se analizó para el escenario esperado como afectaba la tasa de crecimiento de los costos fijos en el valor del VAN, determinando que estos deben aumentar un 85% en el proyecto puro y un 30% en el proyecto financiado de manera que el Valor Actual Neto se haga cero. A partir de esto se puede concluir que, si se mantiene el resto de los factores constantes, el rango de aumento de los costos es bastante elevado lo cual da cierta seguridad por si llegase a ocurrir algún evento que haga que estos aumenten de manera imprevista y aun así no afecten la rentabilidad del proyecto. Otra variable que índice directamente en los flujos del proyecto es la tasa de crecimiento de la demanda. Bajo el escenario esperado se determina que la tasa de crecimiento de la demanda podría disminuir hasta ser de un 0% y aun así mantener un VAN positivo. Por otro lado, para lograr un valor de VAN igual a cero, asumiendo la tasa de crecimiento constante de un 8%, la tasa de ocupación con la que se debiese iniciar el proyecto debiese ser de un 15% para el proyecto puro y un 14% para el proyecto financiado. Esto último permite concluir que, si bien los indicadores obtenidos para el escenario pesimista no son en ningún caso favorecedores, basta aumentar un 5% en la tasa de ocupación del primer año de manera tal que el proyecto no genere ni beneficios ni pérdidas, vale decir, que su realización sea indiferente.

Haciendo referencia a los riesgos del proyecto se concluye que aquel riesgo que requiere de mayor control corresponde al Déficit de Educadoras que se prevé para el año 2024, pues sin ellas no es posible transmitir la propuesta de valor del centro, por ello es necesario seguir al pie de la letra el plan de acción establecido y generar incentivos para que los profesionales que forman parte del equipo decidan mantenerse en él y así evitar la rotación de personal, lo cual en un proyecto de este tipo podría ser perjudicial debido a la relación que se establece con los clientes.

Por último, se sugiere con motivo de aumentar la rentabilidad del proyecto a futuro el evaluar un aumento en los precios de los planes anualmente, pues en este estudio se consideró que estos se mantenían constantes a lo largo del tiempo sin ajustarse a cambios en el mercado ni ajustes de IPC. Por otra parte se recomienda evaluar otra forma de ingreso en el centro educativo, ya que al no tener siempre un 100% de ocupación habrá horas o días en donde el espacio quede completamente inutilizado generando pérdidas. En esos casos es posible realizar capacitaciones o talleres a profesionales del área de la educación en el mismo centro educativo, haciendo uso de las instalaciones y cobrando una tarifa a los asistentes dependiendo del servicio que se realice.

Desde un punto de vista social, este proyecto es beneficioso pues apunta a aumentar el conocimiento y desarrollo de los niños y niñas que han evidenciado retrasos en su proceso de aprendizaje y crecimiento socioemocional y que al acudir a este centro de apoyo educativo preescolar han podido disminuir esta brecha de conocimiento y armarse con las herramientas y habilidades necesarias para enfrentarse a la vida futura en sus diferentes etapas.

9 | Referencias

Agencia de marketing digital en Chile para Pymes y empresas. (s. f.). *MarketingOnline*. Recuperado 2022, de <https://www.marketingonline.cl/tarifas>

Amorim, H. (2020). *Trabajo y Metodologías ágiles*. Redalyc.org. Recuperado 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787012>

Apren-d - Inicio. (s. f.). *Centro de Terapias Apren-d*. Recuperado 2022, de <https://apren-d.cl/index.php/Welcome/centroTerapias>

Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

Banco Central de Chile. (2022). *Banco Central Chile*. Recuperado 2022, de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publica-estadisticas-de-pib-regional-al-primer-trimestre-de-2022>

Banco Central. (2022). *Tasas de Interés*. Obtenido de Banco Central Chile: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312

Banco Central. (2022). *Economía Internacional*. Obtenido de Banco Central: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EI/MN_EI11/EI_Spread_Soberanos/EI_470#

Banco Central. (2022). *Tasas de colocación promedio del sistema financiero, reajustables (porcentaje anual)*. Obtenido de Banco Central Chile: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TSF_32/T5242?cbFechaInicio=2010&cbFechaTermino=2022&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

Campos-Jaque, Zocimo José, Tapia-Gertosio, Juan, & Gudarís, Paulina Natalia. (2021). *Country Risk Premium: The Case of Chile*. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(2), 317-344. Epub April 04, 2022. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n2.2021.3>

Centro Médico Psico-Educativo Familia Cij. (s. f.). *Centro Médico Psico-Educativo Familia Cij*. Recuperado 2022, de <https://www.cij.cl/>

Centro de aprendizaje y desarrollo personal Tragaluz (s. f.). *Centro Tragaluz*. Recuperado 2022, de <https://centrotragaluz.cl/>

Chesbrough H, Rosenbloom RS. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. *Industrial & Corporate Change*

Chile precios de la energía. (s. f.). *GlobalPetrolPrices.com*. Recuperado 10 de agosto de 2022, de <https://es.globalpetrolprices.com/Chile/>

Comisión Nacional de Energía (2022, mayo). *Ingresa Proyecto de Ley que permitirá que no aumenten precios de electricidad*. *Comisión Nacional de Energía*. Recuperado 10 de agosto de 2022, de <https://www.cne.cl/prensa/prensa-2022/04-mayo-2022/ingresa-proyecto-de-ley-que-permitira-que-no-aumenten-precios-de-electricidad/>

Coombs, Ph, H. y Ahmed, M. (1974). *La lucha contra la pobreza rural. El aporte de la educación no formal* (Madrid, Tecnos).

¿Cuánto cobra Transbank por venta? - Centro de ayuda. (4 de Febrero de 2022). Recuperado el 8 de Agosto de 2022, de Centro de Ayuda | Transbank: <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-transbank>

Damodaran, A. (s.f.). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 18 de Julio de 2022, de NYU Stern: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Diario Financiero (2022a, junio 7). *Bci Estudios estima «alta probabilidad» de que Chile caiga en recesión en últimos trimestres de 2022*. Diario Financiero. Recuperado 2022, de <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/bci-estudios-estima-alta-probabilidad-de-que-chile-caiga-en-recesion>

Diario Financiero (2022b, junio 7). *Cinco tecnologías que marcarán la ruta de las industrias en 2022*. Diario Financiero. Recuperado 2022, de <https://www.df.cl/df-lab/transformacion-digital/cinco-tecnologias-que-marcaran-la-ruta-de-las-industrias-en-2022>

Fiscalía Nacional Económica. (2020). *Minuta de lanzamiento del estudio sobre el mercado del gas, 23 de noviembre de 2020*. Disponible en: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/11/Minuta_de_Lanzamiento-EM06-final-firmada.pdf

Greenpeace Chile. (2020, 15 junio). *¿Cómo sería vivir con los 50 litros diarios que se entregan en zonas de sequía?* Recuperado 10 de agosto de 2022, de <https://www.greenpeace.org/chile/noticia/uncategorized/como-seria-vivir-con-los-50-litros-diarios-que-se-entregan-en-zonas-de-sequia/#:%7E:text=%E2%80%9CEl%20consumo%20promedio%20diario%20de,en%20zonas%20de%20estr%C3%A9s%20h%C3%ADrico>.

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2019, junio). *ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN de CHILE 2002–2035 TOTALES REGIONALES, POBLACIÓN URBANA Y RURAL*. INE. https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=aaeb88e7_5

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (2022, julio). *Índice de Precios al Consumidor (N.º 284)*. INE. [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2022/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-junio-2022.pdf?sfvrsn=fd5b6479_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2022/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-junio-2022.pdf?sfvrsn=fd5b6479_4)

Ivanko, S. (2013). *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana.

Klein Thompson, Julie (1996). *Interdisciplinarity: History, Theory and Practice*, Wayne State University Press: p. 55-73.

LanzateSolo.cl | Servicios para emprendedores. (s. f.). LanzateSolo. Recuperado 2022, de <https://www.lanzatesolo.cl/es/servicios>

Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez Del Bosque, I. (2013). *Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry*. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47–66. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1857-1>

Microsoft. (2022). *Compara todas las ofertas de planes de 365*. Recuperado 2022, de https://www.microsoft.com/es-cl/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products-b?&ef_id=CjwKCAjwo_KXBhAaEiwA2RZ8hMy72r6RMOZ67qRhKb62a6yMckccBpe45f1el2FLDkWiFZo92Y785xoCVv0QAvD_BwE:G:s&OCID=AIDcmm409lj8ne_SEM_CjwKCAjwo_KXBhAaEiwA2RZ8hMy72r6RMOZ67qRhKb62a6yMckccBpe45f1el2FLDkWiFZo92Y785xoCVv0QAvD_BwE:G:s&lnkd=Google_O365SMB_Brand&gclid=CjwKCAjwo_KXBhAaEiwA2RZ8hMy72r6RMOZ67qRhKb62a6yMckccBpe45f1el2FLDkWiFZo92Y785xoCVv0QAvD_BwE#

Mi Jardín Infantil – ¡La Guía de Jardines Infantiles de Santiago y de Chile! (2022). *Mi Jardín Infantil.cl*. Recuperado 2022, de <https://www.mijardininfantil.cl/>

Mineduc. (2021, 5 abril). *Ministerio de educación*. Recuperado 2022, de <https://www.mineduc.cl/mineduc-entrega-detalles-de-cifras-de-desercion-escolar-2021/>

Mineduc. (2021, 5 abril). *Mineduc entrega detalles de cifras de deserción escolar 2021*. Ministerio de Educación. Recuperado 26 de julio de 2022, de <https://www.mineduc.cl/mineduc-entrega-detalles-de-cifras-de-desercion-escolar-2021/>

Mineduc. (2020). *IMPACTO DEL COVID-19 EN LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y ESCOLARIDAD EN CHILE*. Recuperado el 01 de 06 de 2022, de Mineduc: https://www.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/19/2020/08/EstudioMineduc_bancomundial.pdf

Ministerio de Educación. (2021). *Cuenta Pública Participativa 2021*. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. <https://www.comunidadescolar.cl/wp-content/uploads/2021/05/cuenta-publica-2021.pdf>

National Academy of Sciences (2005). *National Academy of Sciences, Facilitating interdisciplinary research*, The National Academies Press: p. 26-39.

Panorama económico de Chile - OECD. (2022). OECD. Recuperado 2022, de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/>

Osterwalder, A, & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Parsons, T. (1937). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.

Ponce-Espinosa, G. E., Espinoza Torres, D. L., Rios Zaruma, J. A., & Tapia Carreño, K. G. (2017). *Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial*. *Retos*, 7(13), 143. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. *Harvard Business Review*, 3-9.

Psicopedagogía, Fonoaudiología y terapeuta. (s. f.). *Emulen Psicopedagogía, fonoaudiología y terapeuta*. Recuperado 2022, de <http://www.centropsicopedagogicoamulen.cl/>

Reis, D. A., Fleury, A. L., Bento, T., Fabbri, K., Meneguín Ortega, L. & Bagnato, V. (2019). *Application of New Agile Approaches at University of São Paulo Innovation Agency's Entrepreneurship and Innovation Course*. *Gestao e Producao* 26(4). https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000400211

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Education.

Salario para Secretaria en Chile - Salario Medio. (2022). *Talent.com*. Recuperado 2022, de <https://cl.talent.com/salary?job=secretaria>

Salario para Educadora Párvulos en Chile - Salario Medio. (2022). *Talent.com*. Recuperado 2022, de <https://cl.talent.com/salary?job=educadora+p%C3%A1rvulos#:~:text=El%20salario%20educadora>

[%20p%C3%A1rvulos%20promedio,m%C3%A1s%20experimentados%20perciben%20hasta%20%248.868.](#)

Sapag, R. (2011). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Servicio de Impuestos Internos. (2022). Sii | Servicio de Impuestos Internos. SII. Recuperado agosto de 2022, de https://www.sii.cl/valores_y_fechas/index_valores_y_fechas.html

Silva A., J., & Rubín de Celis Z., J. (2017). *Evaluación de Proyectos Generales, Apuntes de Clases*. Santiago.

Subsecretaria de Educación Parvularia. (2020, marzo). *Brechas entre disponibilidad y demanda de educadoras 2019–2024 (N.º 3)*. Subsecretaria de Educación Parvularia- Gobierno de Chile. https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/05/N3_MAR_Brecha-disponibilidad-y-demanda-Educadoras-1.pdf

Sueldos de psicopedagogo \$565.428 en Agosto 2022. (2022). Chiletrabajos Empleos Trabajos. Recuperado 2022, de <https://www.chiletrabajos.cl/sueldos/psicopedagogo#:~:text=A%20partir%20de%2056.163%20sueldos,los%20%24390.173%20a%20%24776.833%20mensuales>

Thompson Klein, Julie (2011). *The Oxford Handbook of Interdisciplinary*, Robert Frodeman, Julie Thompson Klein y Carl Mitchman (eds.), Oxford: p. 15-30.

Tutordocor. (2021). Obtenido de Tutordocor: <https://tutordocor.cl/quienes-somos/#>

UNICEF. (2020, noviembre). *Educación en pausa: : Una generación de niños y niñas en América Latina y el Caribe está perdiendo la escolarización debido al COVID-19*. <https://www.unicef.org/lac/media/18251/file/Educacion-en-pausa-web-1107.pdf>

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

Anexo A: Etapas de un Estudio de Mercado

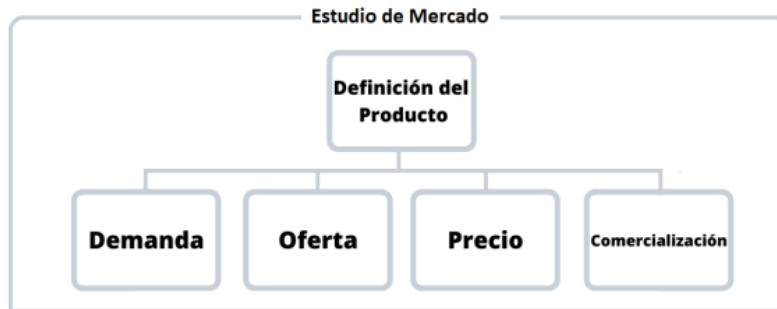


Figura 20. Etapas de un Estudio de Mercado

Fuente: Evaluación de Proyectos (Baca, 2015)

1. **Definición de producto:** Un producto es aquel capaz de satisfacer una necesidad en un consumidor o alguna causa. Estos pueden ser tangibles, como objetos o productos, o también pueden ser intangibles, como servicios, ideas o bienes de capital.

Es necesario destacar que en el proyecto de esta investigación se ofrece un servicio, el cual se define técnicamente como “acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado”.

2. **Análisis de Demanda:** Tiene como principal propósito el determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto de un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del proyecto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda (Baca,2013).
3. **Análisis de Oferta:** El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Baca, 2013). La oferta de bienes o servicios está determinada por una

serie de factores, como lo son el precio, las materias primas, mano de obra o bienes sustitutos, tecnologías de producción o distribución, cantidad de oferentes y sus estrategias y proyecciones futuras, barreras de entrada o de salida, entre otros.

4. **Análisis de Precio:** Baca (2013) define el precio de un bien como “La cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio”. Para la determinación del precio se pueden emplear las siguientes consideraciones:

- La reacción de la competencia; frente a una competencia fuerte los otros oferentes pueden optar por una guerra de precios y así disminuir la demanda propia o se disminuyan los precios.
- Se debe tener en consideración las condiciones económicas del país, mientras que en una bonanza económica la demanda potencial puede aumentar y por consiguiente el precio en una época de crisis se da el caso contrario.
- El precio es el costo de producción, administrativo y venta más un porcentaje opcional de utilidad, según los objetivos del proyecto.

Anexo B.1: Entrevistas a profesionales del área de la educación como parte del Estudio de Mercado

Primera Entrevista

1. Nombre

María Paz Urrutia Espinoza

2. Profesión

Educadora de Párvulos con Magíster en Psicopedagogía.

3. Producto de las clases online debido a la pandemia del Covid-19, ¿Ha evidenciado perdidas o retrasos en el aprendizaje de los menores? Si es así, ¿En qué áreas?

Sí, claramente se ha evidenciado un retraso en el aprendizaje en los niños. En base a mi experiencia, he notado que se ha tenido perdidas de aprendizaje de al menos 6 meses. Principalmente las áreas más afectadas han sido el proceso lectoescritor y el desarrollo de pensamiento matemático.

4. ¿De qué manera lleva a cabo sus sesiones de trabajo, en términos del material empleado, duración de las sesiones y su modalidad?

Las sesiones de trabajo las llevo a cabo en el domicilio del menor y tienen una duración entre 45 minutos a 1 hora. Con respecto al material que uso, depende del área que se requiera trabajar y del nivel (edad) del menor. Cuando realizo las sesiones para alumnos en edad preescolar se trabaja con material concreto y dinámicas de juego enfocadas en el aprendizaje en base a contenidos específicos.

5. ¿De qué manera los apoderados/tutores la contactan o llegan a Usted para solicitar clases particulares?

Si bien promociono mis servicios de clases a domicilio a través de redes sociales mediante flyers, la mayoría de los padres llegan a mi debido a recomendaciones de otros apoderados del colegio donde trabajo. También se da el caso de que el apoderado me contacta directamente debido a que en algún momento fui profesora de alguno de sus hijos.

6. Aproximadamente, ¿Cuál es su tarifa por sesión de trabajo y cuántas veces a la semana presta este servicio?

Actualmente realizo 2 a 3 sesiones de particulares a la semana y cada sesión tiene un valor de \$32.000 pesos.

- 7. Podría describir a sus clientes. En específico, que necesidades evidencia en ellos que puedan ser cubiertas con la realización de clases particulares.**

A nivel de funciones ejecutivas, la atención, concentración, memoria de trabajo, organización y planificación de tareas son las principales necesidades que se evidencian en los menores que optan por clases particulares.

- 8. ¿Qué elementos considera que son necesarios o brindan valor al servicio prestado por un centro educativo? Por ejemplo: precio conveniente, ubicación, duración de las sesiones, calidad de profesionales, etc.**

Creo que es fundamental el considerar un nexo entre el núcleo familiar y la institución educacional a la que asiste el menor, ya sea el colegio o jardín, además del compromiso y confianza de los profesionales al momento de prestar el servicio. El mantener un seguimiento del avance del estudiante y comunicar estos de manera constante a la familia es también importante. Por último, la calidad de las experiencias e interacciones brindadas por el centro son fundamentales, pues marcan la diferencia en el proceso de aprendizaje.

Segunda Entrevista

- 1. Nombre**

Hilda Teresa Latrille Torres

- 2. Profesión**

Psicopedagoga

- 3. Producto de las clases online debido a la pandemia del Covid-19, ¿Ha evidenciado perdidas o retrasos en el aprendizaje de los menores? Si es así, ¿En qué áreas?**

Sí, en el proceso lectoescritor es evidenciable el retraso de aprendizaje. Se ve que los niños están aprendiendo a leer más tarde. Con las clases online no se da el refuerzo uno a uno que se da en la presencialidad para apoyar este tipo de proceso de aprendizaje.

4. ¿De qué manera lleva a cabo sus sesiones de trabajo, en términos del material empleado, duración de las sesiones y su modalidad?

Yo trabajo en diferentes modalidades. Con algunos niños trabajamos de manera presencial yendo a domicilio, otros de manera online y atiendo también a algunos en mi consulta personal. Con respecto a la duración de las sesiones, me enfoco en que el niño tenga 60 minutos de trabajo. El material que ocupo en las sesiones por lo general es material preparado personalmente, juegos y combino con las guías que entrega el colegio al que asiste el menor.

5. ¿De qué manera los apoderados/tutores la contactan o llegan a Usted para solicitar clases particulares?

Principalmente debido a la comunidad escolar. Al haber trabajado en colegios y jardines, la red escolar me recomienda con los apoderados que buscan servicios de este tipo. O también los profesionales de establecimientos derivan a los niños con necesidades de apoyo en el aprendizaje hacia mi consulta. También se da la recomendación boca en boca de los padres que en algún momento contrataron mi servicio.

6. Aproximadamente, ¿Cuál es su tarifa por sesión de trabajo y cuántas veces a la semana presta este servicio?

El rango de precios que manejo oscila entre los \$28.000 y \$35.000 pesos por sesión, dependiendo de la cantidad de sesiones que tome el menor. Alrededor de 10 clases a la semana.

- 7. Podría describir a sus clientes. En específico, que necesidades evidencia en ellos que puedan ser cubiertas con la realización de clases particulares.**

Por lo general aquellos que optan por las clases particulares carecen de hábitos de estudio y sufren de déficit atencional.

- 8. ¿Qué elementos considera que son necesarios o brindan valor al servicio prestado por un centro educativo? Por ejemplo: precio conveniente, ubicación, duración de las sesiones, calidad de profesionales, etc.**

Considero que la calidad del personal y de los profesionales es super importante, al igual que el compromiso que se tenga con el servicio brindado. El material que se usa también es importante, pero lo es más la manera la que se le da uso al material pedagógico.

Tercera Entrevista

1. Nombre

María Jesús Guerra Pincheira

2. Profesión

Educadora de Párvulos con Magister en Psicopedagogía

- 3. Producto de las clases online debido a la pandemia del Covid-19, ¿Ha evidenciado perdidas o retrasos en el aprendizaje de los menores? Si es así, ¿En qué áreas?**

Sí, en comparación a años anteriores, a nivel general, existe un descenso en los aprendizajes y contenidos. Se evidencia más en el área del lenguaje verbal y socio emocional.

4. ¿De qué manera lleva a cabo sus sesiones de trabajo, en términos del material empleado, duración de las sesiones y su modalidad?

Las sesiones dependen de la edad, pero aproximadamente entre 45 minutos a 1 hora en modalidad presencial. Intento que las clases sean lo más didácticas posibles, con material de diferentes tipos, principalmente concreto pero en ocasiones también incluyo recursos digitales.

5. ¿De qué manera los apoderados/tutores la contactan o llegan a Usted para solicitar clases particulares?

En general por recomendaciones de otros padres y apoderados pero también por ex alumnos que he tenido en el colegio.

6. Aproximadamente, ¿Cuál es su tarifa por sesión de trabajo y cuántas veces a la semana presta este servicio?

Por lo general son 2 veces a la semana y cobro entre \$27.000 y \$30.000 la hora.

7. Podría describir a sus clientes. En específico, que necesidades evidencia en ellos que puedan ser cubiertas con la realización de clases particulares.

Por lo general son menores cuyos profesores/educadores le sugieren a los padres que opten por servicios de nivelación y apoyo escolar.

Niños/as que requieren de un refuerzo escolar principalmente en el área del lenguaje, ya que se ven descendidos y están próximos a primero básico.

8. ¿Qué elementos considera que son necesarios o brindan valor al servicio prestado por un centro educativo? Por ejemplo: precio conveniente, ubicación, duración de las sesiones, calidad de profesionales, etc.

Me parece esencial que se encuentre en una ubicación central o de fácil acceso, con profesionales con buenas referencias y si se trata de un espacio físico que éste este acondicionado de la mejor manera y con buenos materiales para desarrollar las sesiones.

Cuarta Entrevista

1. Nombre

Daniela Silva Davobe

2. Profesión

Educadora de Párvulos y Psicopedagoga

3. Producto de las clases online debido a la pandemia del Covid-19, ¿Ha evidenciado perdidas o retrasos en el aprendizaje de los menores? Si es así, ¿En qué áreas?

Sí, se ha notado un retraso grande en el aprendizaje de los niños. Personalmente tengo hijos en edad preescolar e incluso siendo profesional del área mantener la nivelación fue complicado. Los procesos que he evidenciado se han visto más afectados son el proceso lecto-escritor y el pensamiento matemático.

4. ¿De qué manera lleva a cabo sus sesiones de trabajo, en términos del material empleado, duración de las sesiones y su modalidad?

Hubo un tiempo que tuve mi propia consulta donde los niños acudían a las sesiones pero actualmente realizo las sesiones a domicilio. En cuanto al material depende, hay veces que se utilizan guías o actividades del mismo colegio al que acuden los niños y otras veces donde realizo yo misma el material para realizar las sesiones. Además de eso siempre intento combinar con juegos que sean favorables para el proceso de aprendizaje del menor y el uso de materiales físicos que sirvan para ello. Por lo general las sesiones duran entre 45 a 60 minutos.

5. ¿De qué manera los apoderados/tutores la contactan o llegan a Usted para solicitar clases particulares?

Tengo un perfil en redes sociales exclusivo para promocionar el servicio pero principalmente llegan a mí por recomendaciones de otros apoderados o amigos que conocen como trabajo.

6. Aproximadamente, ¿Cuál es su tarifa por sesión de trabajo y cuántas veces a la semana presta este servicio?

Casi siempre hago clases 2 veces a la semana y cobro entre \$30.000 y \$35.000 por sesión aproximadamente, dependiendo si es un alumno nuevo o antiguo.

7. Podría describir a sus clientes. En específico, que necesidades evidencia en ellos que puedan ser cubiertas con la realización de clases particulares.

Por lo general son niños que no logran concentrarse fácilmente, se distraen con facilidad. Es necesario que sea una clase más personalizada y enfocada en la forma de aprender del niño para que estos logren desarrollar su proceso de aprendizaje.

8. ¿Qué elementos considera que son necesarios o brindan valor al servicio prestado por un centro educativo? Por ejemplo: precio conveniente, ubicación, duración de las sesiones, calidad de profesionales, etc.

Sin duda la calidad de los profesionales y su compromiso con el servicio es algo fundamental que brinda valor a cualquier institución educativa. Algo importante también es la valoración que este lugar tenga, más allá de la trayectoria la reputación y recomendación de gente conocida agrega mucho valor. La ubicación también juega un papel importante, porque uno no optaría por algo que quede muy lejano a los lugares donde acostumbra a estar normalmente.

Anexo B.2: Encuesta y Resultados para Estudio de Mercado

1. Para comenzar esta encuesta, ¿Cuántos hijos entre 0 y 6 años tienes?

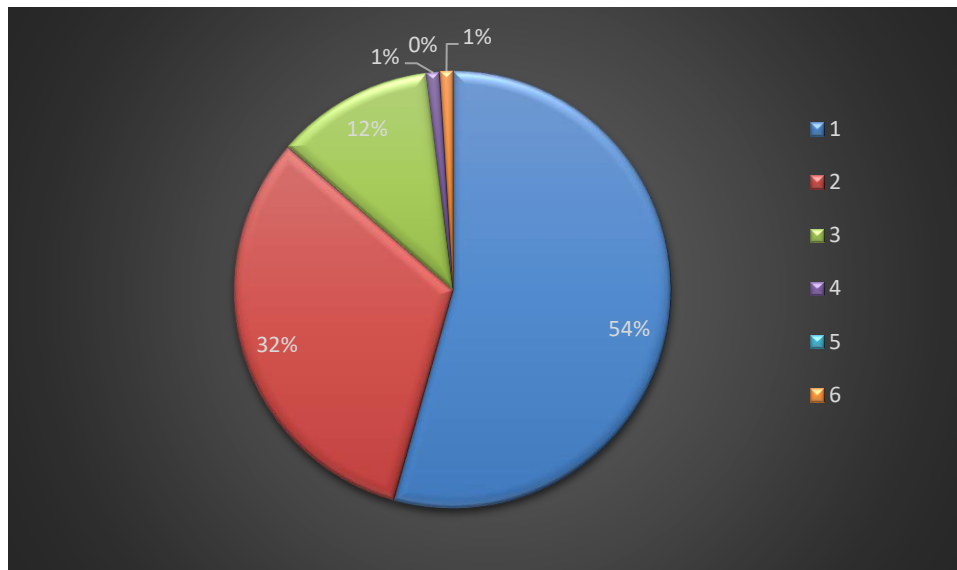


Figura 21. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

2. Considerando la respuesta anterior, ¿Alguno de sus hijos asiste a algún establecimiento educacional, ya sea jardín infantil o colegio?

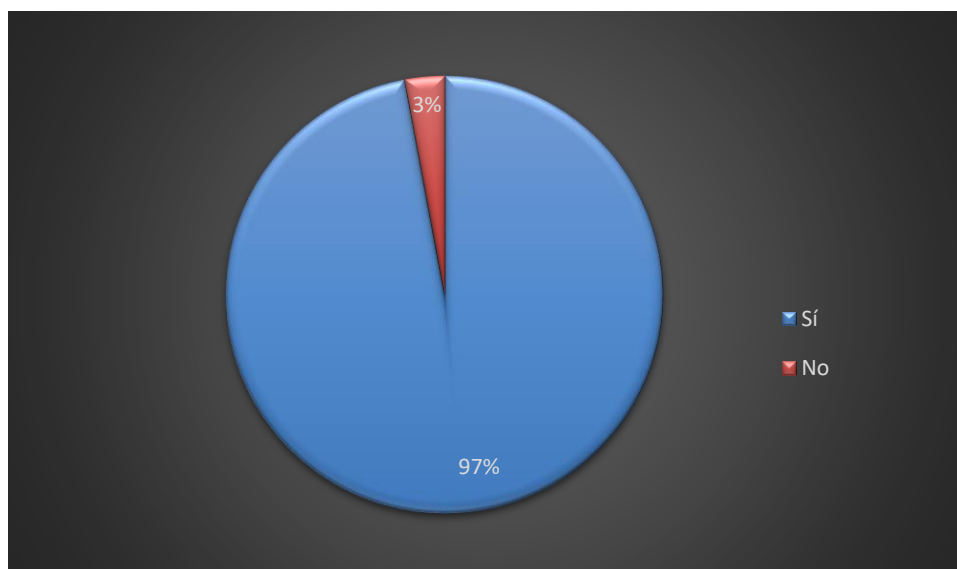


Figura 22. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

3. Durante la pandemia ocasionada por el Covid-19, ¿Con qué frecuencia su(s) hijo(s) tenían clases online?

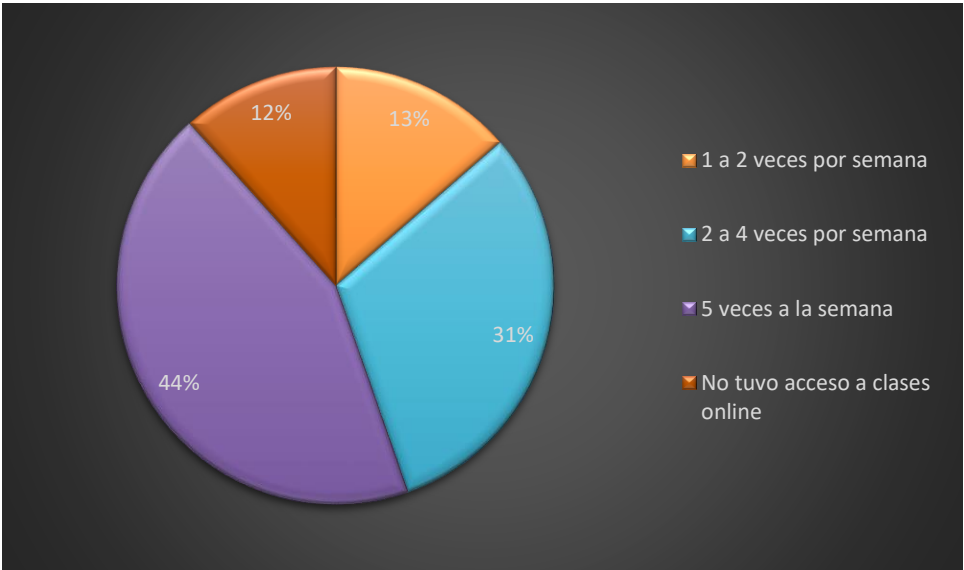


Figura 23. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

4. En la escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿Cómo evaluaría las clases online?

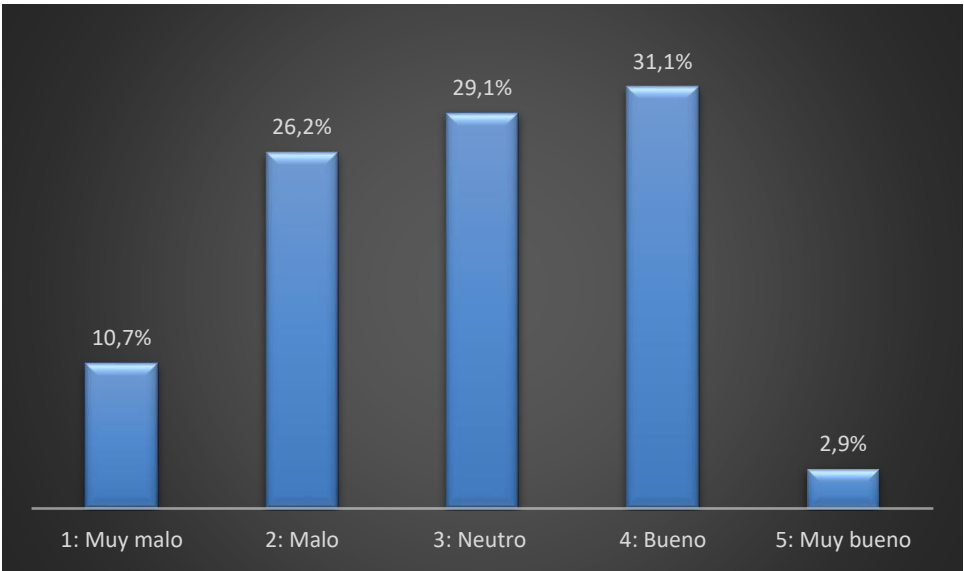


Figura 24. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

5. En la escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿Cómo evaluaría el proceso de aprendizaje de su(s) hijo(s) en dichas circunstancias?

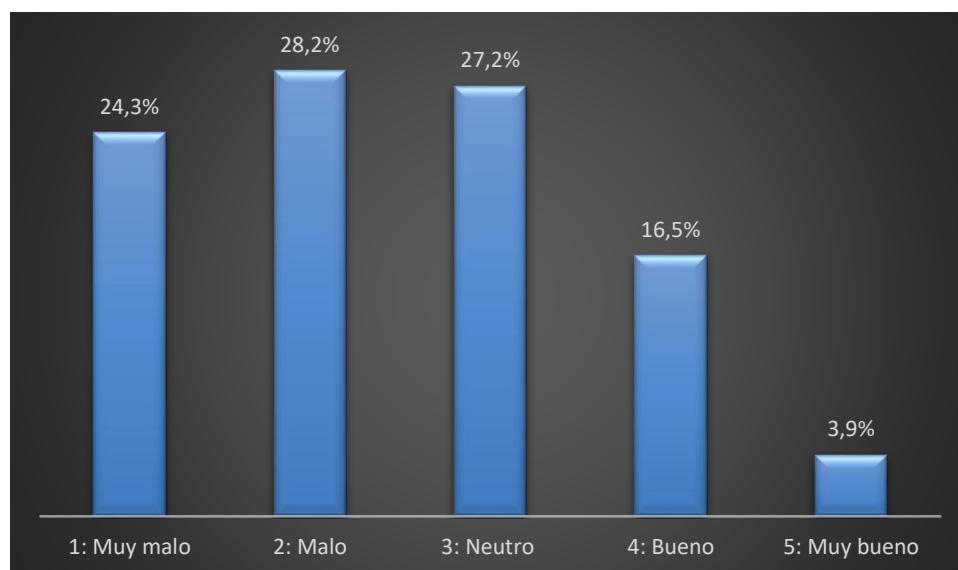


Figura 25. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

6. ¿En qué áreas ha visto mayor dificultad en el proceso de aprendizaje de su(s) hijo(s)?

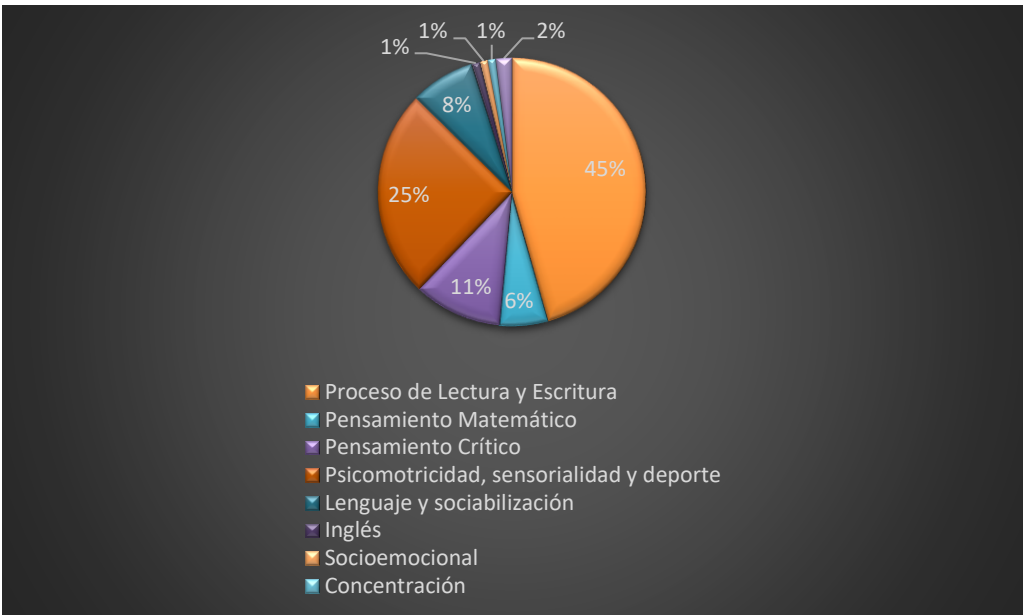


Figura 26. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

7. ¿Ha optado por la contratación de apoyo externo o de clases particulares para su(s) hijo(s) producto de la pandemia?

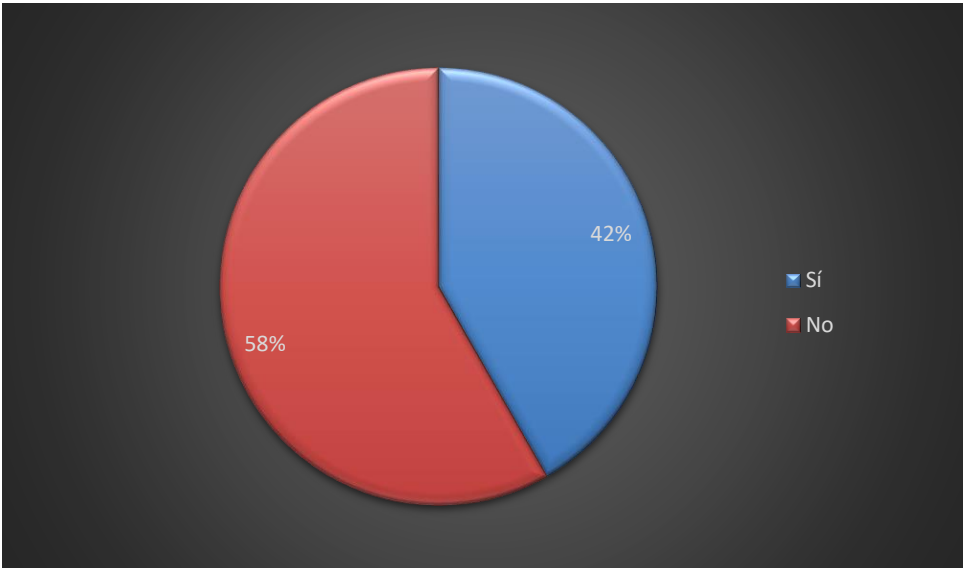


Figura 27. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

8. Si su respuesta anterior fue sí, ¿Cuántas veces a la semana contrata el servicio de clases particulares? Si su respuesta anterior fue no por favor pasar a la siguiente pregunta.

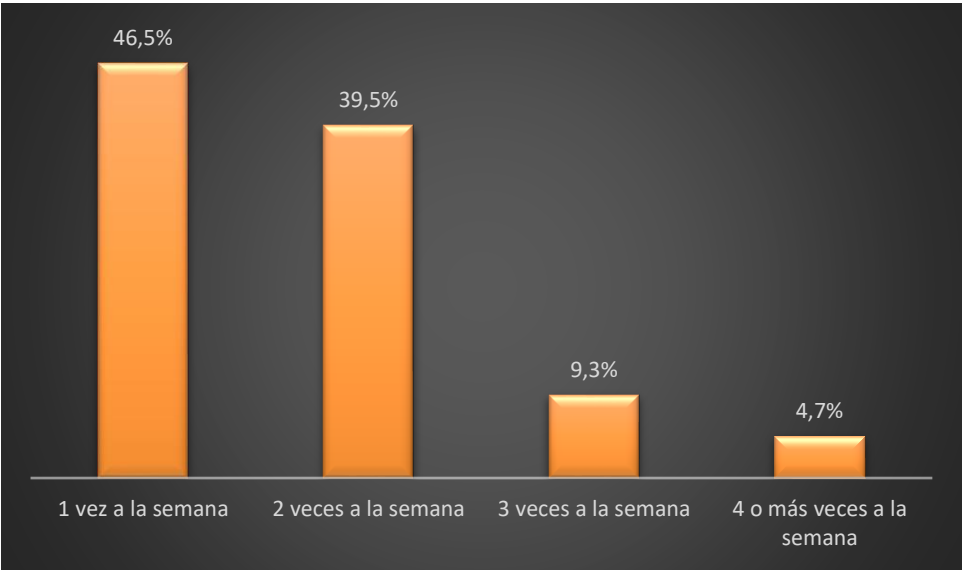


Figura 28. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

9. Si tuviera que elegir un centro de apoyo educativo, conformado por educadoras de párvulos y psicopedagogas, ¿Cuáles de las siguientes características considera usted que aportan mayor valor a su decisión? Puede seleccionar más de una alternativa.

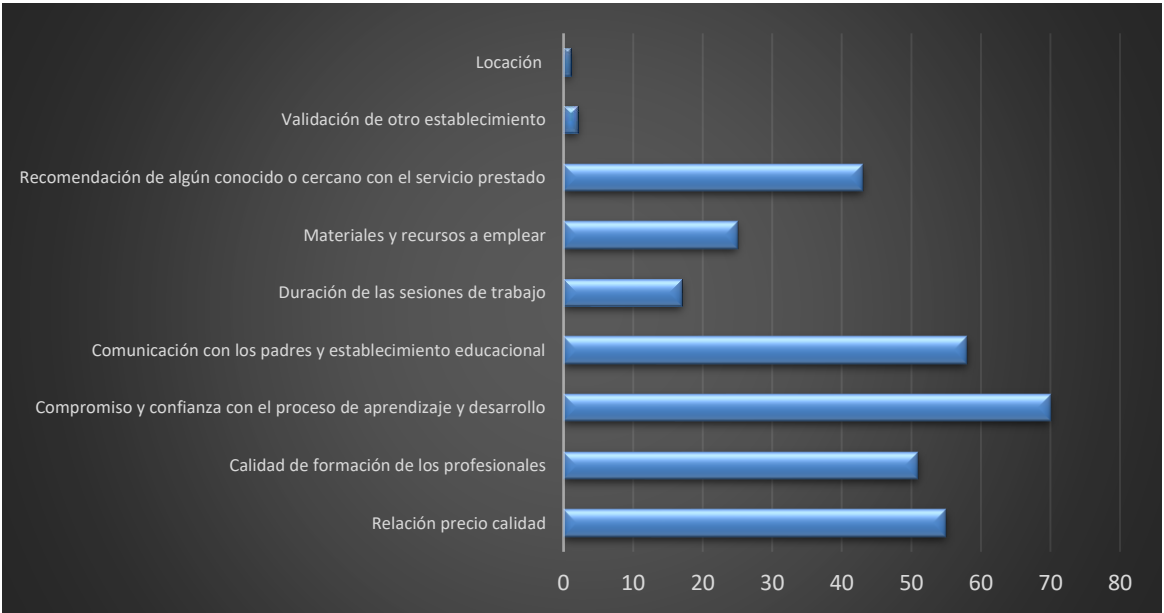


Figura 29. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

10. Si le ofrecen un servicio integral de clases particulares especializadas para su hijo, en donde se realice una evaluación inicial para detectar las áreas que requieran reforzamiento, el apoyo de un equipo interdisciplinario de profesionales y un trabajo colaborativo entre la familia y el centro de estudios del menor para potenciar el proceso de aprendizaje y desarrollo de éste en diversas áreas. ¿Cuál sería su disposición a pagar por una sesión de trabajo?

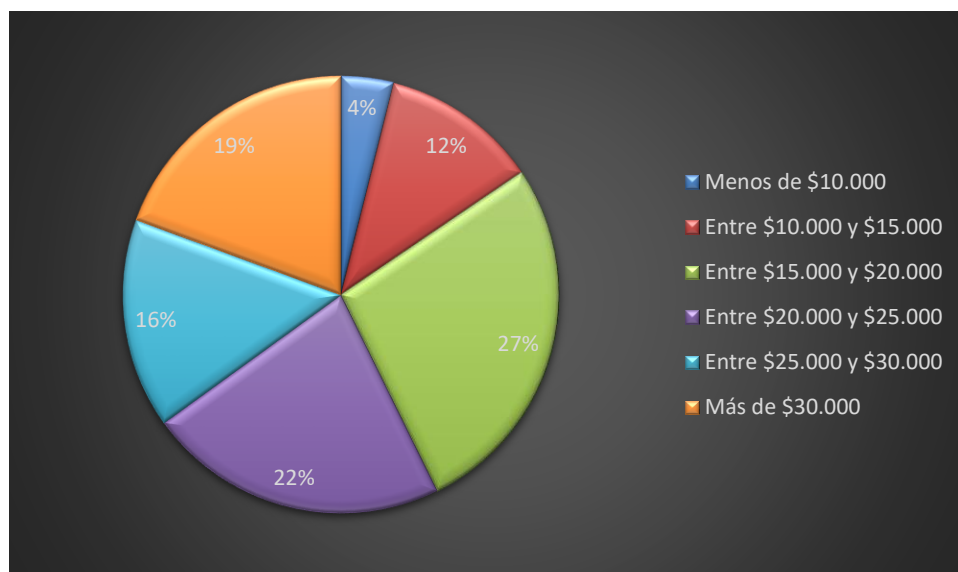


Figura 30. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

11. En cuanto a preferencias, si tuviera que optar por un servicio a domicilio, online o acudir a un centro especializado para desarrollar las clases particulares, ¿Qué opción elige?

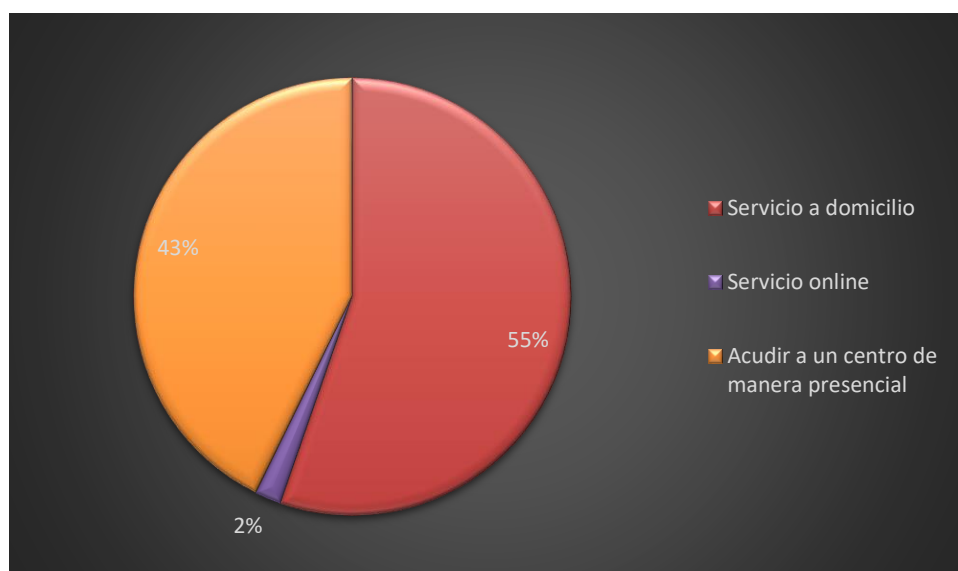


Figura 31. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

12. ¿Si tuviera que buscar información sobre clases particulares y servicios de apoyo escolar, que método ocupa?

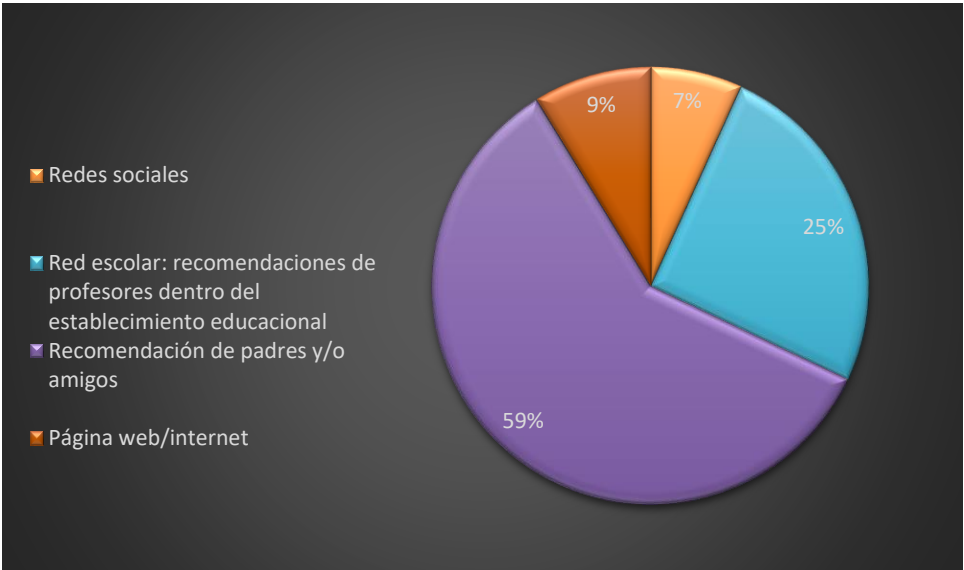


Figura 32. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

13. ¿En cuál de las siguientes comunas reside?

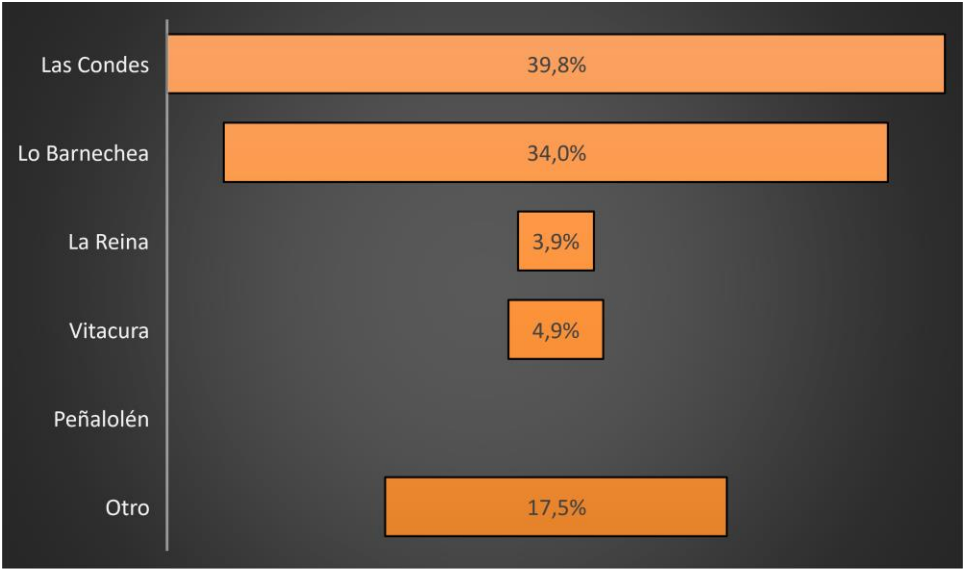


Figura 33. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

14. En caso de contratar servicio de clases particulares o apoyo externo, ¿Quién se hace cargo del proceso de acompañamiento del menor?

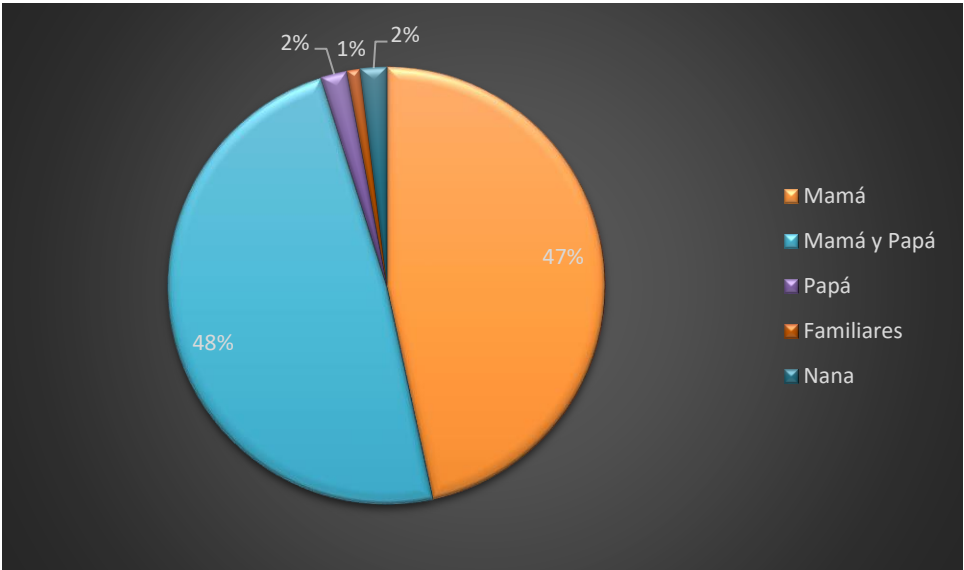


Figura 34. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

15. Para finalizar, por favor indicar en qué rango etario se encuentra.

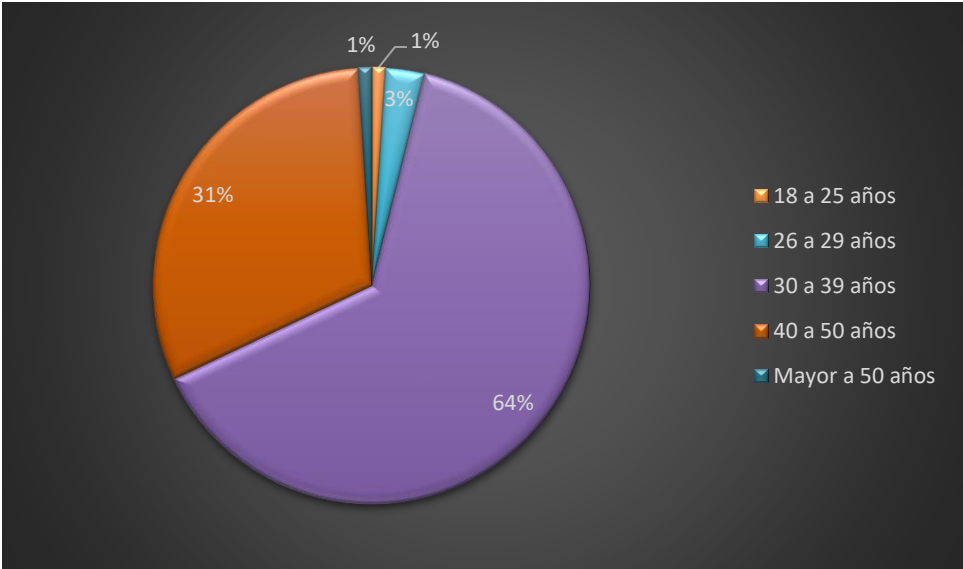


Figura 35. Resultados encuesta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

Anexo C: Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2(N - 1) + K^2 p q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

K: Nivel de Confianza

N: Tamaño de la población

p: Variabilidad positiva

q: Variabilidad negativa

e: Error permitido

Con un nivel de confianza del 95%, el valor de K es igual a 1,96; el tamaño de la población se tomará como el número de matrícula escolar para el nivel de enseñanza de Educación Parvularia en la comuna de lo Barnechea para el año 2020, que son 3.234; la variabilidad positiva y negativa se les asignará $p=q=0,5$, ya que no se tienen estudios previos para determinar su valor, y el error permitido será de un 10%.

De esta manera se calcula el tamaño de la muestra obteniendo:

$$n = 93,3 \approx 93$$

Anexo D: Desglose de Inversión en Activos Fijos

Inversión activo fijo					
Item	Cantidad	Costo Unitario Neto	Costo Unitario c/IVA	Costo Total Neto	Costo Total c/IVA
Artículos de Oficina					
Computador	1	\$ 184.866	\$ 219.990	\$ 184.866	\$ 219.990
Impresora	1	\$ 33.605	\$ 39.990	\$ 33.605	\$ 39.990
Resma hojas	2	\$ 3.616	\$ 4.303	\$ 7.232	\$ 8.606
Basurero	6	\$ 2.387	\$ 2.840	\$ 14.319	\$ 17.040
Set lapices (50un)	1	\$ 4.193	\$ 4.990	\$ 4.193	\$ 4.990
Mouse	1	\$ 2.092	\$ 2.490	\$ 2.092	\$ 2.490
Celular	1	\$ 67.218	\$ 79.990	\$ 67.218	\$ 79.990
Corchetera	1	\$ 5.034	\$ 5.990	\$ 5.034	\$ 5.990
Borrador	5	\$ 580	\$ 690	\$ 2.899	\$ 3.450
Archivadores	4	\$ 2.008	\$ 2.390	\$ 8.034	\$ 9.560
Caja plumones (12)	1	\$ 5.378	\$ 6.400	\$ 5.378	\$ 6.400
TOTAL				\$ 334.871	\$ 398.496
Cocina y baño					
Basurero	4	\$ 2.387	\$ 2.840	\$ 9.546	\$ 11.360
Microondas	1	\$ 36.126	\$ 42.990	\$ 36.126	\$ 42.990
Hervidor	1	\$ 8.395	\$ 9.990	\$ 8.395	\$ 9.990
Set loza 30pz	1	\$ 15.958	\$ 18.990	\$ 15.958	\$ 18.990
Set vasos 6vasos x pack	2	\$ 1.672	\$ 1.990	\$ 3.345	\$ 3.980
Set cubiertos 6 personas	1	\$ 7.555	\$ 8.990	\$ 7.555	\$ 8.990
Frigobar	1	\$ 92.429	\$ 109.990	\$ 92.429	\$ 109.990
TOTAL				\$ 173.353	\$ 206.290
Mobiliario					
Mesa de reuniones + sillas (6 personas)	1	\$ 649.000	\$ 772.310	\$ 649.000	\$ 772.310
Silla+mesa niños	4	\$ 39.487	\$ 46.990	\$ 157.950	\$ 187.960
Alfombra Goma Eva	4	\$ 5.034	\$ 5.990	\$ 20.134	\$ 23.960
Mueble organizador	5	\$ 13.437	\$ 15.990	\$ 67.185	\$ 79.950
Silla escritorio	1	\$ 27.723	\$ 32.990	\$ 27.723	\$ 32.990
Pizarra magnética	4	\$ 3.101	\$ 3.690	\$ 12.403	\$ 14.760
Cajas organizadoras	20	\$ 7.387	\$ 8.790	\$ 147.731	\$ 175.800
Estantes	5	\$ 21.000	\$ 24.990	\$ 105.000	\$ 124.950
Pizarra	1	\$ 10.916	\$ 12.990	\$ 10.916	\$ 12.990
Sillón 2 cuerpos	1	\$ 142.849	\$ 169.990	\$ 142.849	\$ 169.990
Mesa ratona	1	\$ 21.000	\$ 24.990	\$ 21.000	\$ 24.990
TOTAL				\$ 1.361.891	\$ 1.620.650
Material Pedagógico					
Colchonetas	4	\$ 12.597	\$ 14.990	\$ 50.387	\$ 59.960
Material de dibujo	4	\$ 8.950	\$ 10.650	\$ 35.798	\$ 42.600
Set espejos infantil	4	\$ 26.546	\$ 31.590	\$ 106.185	\$ 126.360
Set Bloques de madera	4	\$ 5.874	\$ 6.990	\$ 23.496	\$ 27.960
Set pelotas sensoriales	2	\$ 9.412	\$ 11.200	\$ 18.824	\$ 22.400
Alfombras	4	\$ 5.874	\$ 6.990	\$ 23.496	\$ 27.960
Set pinzas infantil	2	\$ 13.445	\$ 16.000	\$ 26.891	\$ 32.000
Aros hula hula	4	\$ 3.345	\$ 3.980	\$ 13.378	\$ 15.920
Pack Letras abecedario	8	\$ 1.588	\$ 1.890	\$ 12.706	\$ 15.120
Dominó emociones-vocales	8	\$ 2.521	\$ 3.000	\$ 20.168	\$ 24.000
Set bloques logicos	4	\$ 18.200	\$ 21.658	\$ 72.800	\$ 86.632
Set numerico	4	\$ 2.606	\$ 3.101	\$ 10.424	\$ 12.405
Set 100 dados	1	\$ 8.319	\$ 9.900	\$ 8.319	\$ 9.900
Pack Libros infantiles	8	\$ 7.303	\$ 8.690	\$ 58.420	\$ 69.520
Cuaderno escritura	100	\$ 1.992	\$ 2.370	\$ 199.160	\$ 237.000
Titeres	8	\$ 5.034	\$ 5.990	\$ 40.269	\$ 47.920
Representación y juego	4	\$ 33.193	\$ 39.500	\$ 132.773	\$ 158.000
Abaco	4	\$ 2.521	\$ 3.000	\$ 10.084	\$ 12.000
Reloj Calendario	4	\$ 2.941	\$ 3.500	\$ 11.765	\$ 14.000
Set Matematico	4	\$ 2.101	\$ 2.500	\$ 8.403	\$ 10.000
Juego de Sílabas	4	\$ 2.034	\$ 2.420	\$ 8.134	\$ 9.680
Libro Sensorial- Cuentoss	4	\$ 2.689	\$ 3.200	\$ 10.756	\$ 12.800
Brujula de emociones	4	\$ 950	\$ 1.130	\$ 3.798	\$ 4.520
Cartas Escritura	4	\$ 1.345	\$ 1.600	\$ 5.378	\$ 6.400
TOTAL				\$ 911.812	\$ 1.085.057

Figura 36. Detalle de los elementos que componen la inversión en activos fijos

Fuente: Elaboración propia

Anexo E: Desglose Inversión en Activos Intangibles – Gastos Puesta en Marcha

Gastos Puesta en Marcha		
Ítem	Monto CLP	Monto UF
Remuneraciones	\$ 3.069.876	91,65
Mes de Garantía Arriendo	\$ 971.344	29,00
Arriendo	\$ 971.344	29,00
Publicidad	\$ 167.473	5,00
Total	\$ 5.180.037	154,65

Figura 37. Detalle de los elementos que componen los gastos de puesta en marcha como parte de la inversión inicial

Fuente: Elaboración propia

Anexo F: Cálculo de comisiones asociadas al costo variable

Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos CLP	\$ 62.820.000	\$ 82.922.400	\$ 103.024.800	\$ 123.127.200	\$ 143.229.600
Ventas Débito	\$ 18.846.000	\$ 24.876.720	\$ 30.907.440	\$ 36.938.160	\$ 42.968.880
Ventas Crédito	\$ 6.282.000	\$ 8.292.240	\$ 10.302.480	\$ 12.312.720	\$ 14.322.960
Monto a pagar x Débito	\$ 337.343	\$ 445.293	\$ 553.243	\$ 661.193	\$ 769.143
Monto a pagar x Crédito	\$ 175.268	\$ 231.353	\$ 287.439	\$ 343.525	\$ 399.611
Monto a pagar Transbank CLP	\$ 512.611	\$ 676.647	\$ 840.682	\$ 1.004.718	\$ 1.168.754
Monto a pagar Transbank UF	15,30	20,20	25,10	30,00	34,89

Figura 38. Detalle de comisiones por pago mediante Transbank bajo escenario esperado

Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos CLP	\$ 25.128.000	\$ 45.230.400	\$ 65.332.800	\$ 85.435.200	\$ 105.537.600
Ventas Débito	\$ 7.538.400	\$ 13.569.120	\$ 19.599.840	\$ 25.630.560	\$ 31.661.280
Ventas Crédito	\$ 2.512.800	\$ 4.523.040	\$ 6.533.280	\$ 8.543.520	\$ 10.553.760
Monto a pagar x Débito	\$ 134.937	\$ 242.887	\$ 350.837	\$ 458.787	\$ 566.737
Monto a pagar x Crédito	\$ 70.107	\$ 126.193	\$ 182.279	\$ 238.364	\$ 294.450
Monto a pagar Transbank	\$ 205.044	\$ 369.080	\$ 533.116	\$ 697.151	\$ 861.187
Monto a pagar Transbank UF	6,12	11,02	15,92	20,81	25,71

Figura 39. Detalle de comisiones por pago mediante Transbank bajo escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos CLP	\$ 100.512.000	\$ 120.614.400	\$ 140.716.800	\$ 160.819.200	\$ 180.921.600
Ventas Débito	\$ 30.153.600	\$ 36.184.320	\$ 42.215.040	\$ 48.245.760	\$ 54.276.480
Ventas Crédito	\$ 10.051.200	\$ 12.061.440	\$ 14.071.680	\$ 16.081.920	\$ 18.092.160
Monto a pagar x Débito	\$ 539.749	\$ 647.699	\$ 755.649	\$ 863.599	\$ 971.549
Monto a pagar x Crédito	\$ 280.428	\$ 336.514	\$ 392.600	\$ 448.686	\$ 504.771
Monto a pagar Transbank	\$ 820.178	\$ 984.214	\$ 1.148.249	\$ 1.312.285	\$ 1.476.320
Monto a pagar Transbank UF	24,49	29,38	34,28	39,18	44,08

Figura 40. Detalle de comisiones por pago mediante Transbank bajo escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

Anexo G: Amortización del Crédito

Amortización				
Periodo	Principal	Interés	Amortización	Saldo
Año 1	665,06	22,81	214,25	450,80
Año 2	450,80	15,46	221,60	229,20
Año 3	229,20	7,86	229,20	0,00

Figura 41: Tabla de amortización del crédito utilizando método francés

Fuente: Elaboración propia

Anexo H: Depreciación de activo fijo

Activos	Monto Inversión	Vida Útil Normal [año]	Vida útil Acelerada [año]	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	\$ 136.950	9	3	\$ 15.217	\$ 15.217	\$ 15.217	\$ 15.217	\$ 15.217	\$ 15.217
Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopidora, etc.).	\$ 35.697	3	1	\$ 11.899	\$ 11.899	\$ 11.899	\$ 11.899		
Muebles y enseres	\$ 55.420	7	2	\$ 7.917	\$ 7.917	\$ 7.917	\$ 7.917	\$ 7.917	\$ 7.917
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	\$ 252.084	6	2	\$ 42.014	\$ 42.014	\$ 42.014	\$ 42.014	\$ 42.014	\$ 42.014
Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	\$ 26.857	3	1	\$ 8.952	\$ 8.952	\$ 8.952	\$ 8.952		
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabinetes de física, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales.	\$ 1.361.891	5	1	\$ 272.378	\$ 272.378	\$ 272.378	\$ 272.378	\$ 272.378	\$ 272.378

Figura 42: Tabla de depreciaciones utilizando método lineal

Fuente: Elaboración propia

Anexo I: Sensibilización Costos Fijos

Tabla 25. Sensibilización Costos Fijos para proyecto puro y financiado

Fuente: Elaboración propia

Tasa crecimiento costos fijos	Proyecto Puro		Proyecto Financiado	
	VAN	% Variación	VAN	% Variación
-10%	3996,52877	24%	5039,48	28%
-9%	3927,66	22%	4956,59	26%
-8%	3857,42	20%	4872,00	24%
-7%	3785,79	19%	4785,67	22%
-6%	3712,73	18%	4697,58	20%

-5%	3638,23	15%	4607,70	17%
-4%	3562,27	13%	4516,01	15%
-3%	3484,82	11%	4422,48	13%
-2%	3405,87	9%	4327,08	10%
-1%	3325,39	7%	4229,77	8%
0%	3243,35	4%	4130,54	5%
1%	3159,74	2%	4029,36	3%
2%	3074,53	0%	3926,18	0%
3%	2987,70	-2%	3821,00	-3%
4%	2899,23	-5%	3713,77	-5%
5%	2809,08	-7%	3604,46	-8%
6%	2717,25	-9%	3493,05	-11%
7%	2623,70	-12%	3379,51	-14%
8%	2528,40	-14%	3263,80	-17%
9%	2431,35	-17%	3145,90	-20%
10%	2332,50	-19%	3025,77	-23%