



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Carrera Ingeniería Comercial**

Plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un After School en la comuna de Santiago centro.

Proyecto de tesis para optar al Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero Comercial

**Profesor/a Guía:** Marjorie Caldera Calvert  
**Estudiante/s:** Jacqueline Judith Aranguiz Báez

Santiago de Chile, Marzo 2019

## Dedicatoria

*“Dedico esta tesis a mi hijo Ignacio, quien es el motor fundamental en mi vida, por quien me levanto todos los días y me inspira a trabajar para ser mejor persona y un ejemplo a seguir para él”*

## Índice General

INTRODUCCION .....	6
<b>Planteamiento</b> .....	15
<b>Pre análisis de la problemática</b> .....	18
<b>Justificación</b> .....	20
<b>Funciones de plan de negocios</b> .....	23
<b>Preguntas investigativas</b> .....	30
<b>Objetivos</b> .....	31
<b>Objetivo General</b> .....	31
<b>Objetivos Específicos</b> .....	31
<b>Limitaciones y delimitaciones</b> .....	32
MARCO TEÓRICO .....	33
<b>Importancia de la educación</b> .....	33
<b>Planificación estratégica empresa After School</b> .....	39
<b>Planificación estratégica de mercadeo en el rubro proyectado</b> .....	42
<b>Objetivos de marketing en área del rubro proyectado</b> .....	44
<b>Plan(es) de Acción</b> .....	50
<b>Distintas etapas para la elaboración de un Plan de Marketing</b> .....	67
MARCO CONCEPTUAL .....	74
<b>Requerimientos Legales</b> .....	74
<b>Estructura de la empresa</b> .....	77
<b>Plan de Marketing After School</b> .....	103
Organigrama de la Empresa .....	110
<b>Constitución legal</b> .....	111
PLAN FINANCIERO .....	115
<b>Supuestos</b> .....	115
<b>Estimación de ingresos</b> .....	116
<b>Estimación de egresos</b> .....	117
<b>Plan de inversiones</b> .....	118
<b>Proyecciones de Estados de resultados</b> .....	119
EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO .....	120
<b>Tasa libre de riesgos</b> .....	121
<b>Tasa de retorno de mercado</b> .....	124

<b>Variable Beta (Riesgo sistemático)</b> .....	126
<b>Determinación de la tasa de descuento</b> .....	129
<b>Flujo de caja Puro</b> .....	132
Flujo de caja financiado.....	134
CONCLUSIONES .....	136
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	139

## **Resumen**

La elaboración y ejecución del plan de negocios representa el éxito o fracaso de un negocio, ya que su objetivo principal consiste en disminuir al máximo las contingencias que se presenten. El presente plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un After School en la comuna de Santiago centro concretiza las ideas, las teorías, los esfuerzos, gestiones, rentabilidades, factibilidades, variables comerciales, variables financieras, metodologías y análisis de acción en el tema de proyecto investigado como también aportar una valiosa reflexión tanto teórica como práctica ante la premisa buscada. Los principales estados financieros del negocio muestran que los resultados futuros serán positivos permitiendo así el robusto crecimiento del negocio

## INTRODUCCION

En los últimos años, hemos visto como el mercado de los servicios y productos tanto en la región metropolitana como en Chile se ha ido ganando un espacio en la vida de las personas, a la hora de elegir un servicio ya sea de privados como origen público según sea el caso, viendo esto manifestado en el constante aumento de entes jurídicos que ofrecen dichos servicios a lo largo del país, como en la masificación de la forma de encontrar producto o servicio en el mercado el cual sea otorgado de forma eficaz y bien regularizada en lo que concierne a la generación correcta de un plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro.

Todos los niños necesitan un lugar seguro para estar después de la escuela con adultos responsables y actividades atractivas que conectan a cada niño con su escuela, familia y comunidad. Un método para proporcionar esto es a través de un programa After School. Los programas después de la escuela son cualquier programa organizado que invita a los jóvenes a participar después del día escolar tradicional. Algunos programas son administrados por una escuela y otros por organizaciones privadas comerciales o sin fines de lucro financiados con fondos externos. Estos programas para jóvenes pueden ocurrir dentro de un edificio escolar o en otro lugar de la comunidad, por ejemplo, en un centro comunitario, biblioteca o iglesia o centro privado exclusivo como after school.

Todos los programas deben tener una agenda detallada para las actividades diarias. La actividad más importante es la asistencia con la tarea y el estudio. La mayoría de los programas tienen maestros certificados presentes para asistencia, aunque algunos responden con ayuda de maestros para ayudar a la persona con sus tareas. Todos los programas deben proporcionar un incentivo para los niños. También ofrezca actividades atractivas para desarrollar valores, habilidades y relación, tal vez una actividad física como fútbol, básquetbol o tiempo creativo con pintura, dibujo y manualidades o fomento educativo en alguna área de interés o reforzamiento.

En cuanto al tema a nivel País desde perspectiva de negocios se ha experimentado un constante aumento en la cantidad de empresas (todo tipo de entidades jurídicas) y como estas buscan la calidad de servicio dentro de la frontera, al presentar este una estabilidad económica en comparación a sus países vecinos y del continente.

Es precisamente, bajo estos factores que como investigadora me llevó a la iniciativa de acercar un tipo de implementación o análisis de desarrollo, en consideración con las distintas organizaciones del país, utilizando los diversos parámetros de aplicación de negocios que se encuentran a nivel profesional con el fin esencial de comercializar y aplicar un plan estratégico como además de un ámbito comercial.

Con esto, se quiere fomentar las variabilidades de forma exponencial tanto a nivel cercano y a futuro a nivel de la región metropolitana.

Es por ello a partir de los análisis de servicios de after school estableciendo las estrategias y evaluaciones para determinar una observación que evalúe el desarrollo de estos con el fin de estar preparados de forma distinta e innovadora según sea posible.

De manera resumida mediante el presente trabajo de plan de negocios se busca concretizar las ideas, las teorías, los esfuerzos, gestiones, rentabilidades, factibilidades, variables comerciales, metodologías y análisis de acción en el tema de proyecto de grado a investigar como también aportar una valiosa reflexión tanto teórica como práctica ante la premisa buscada.

En la actualidad podemos decir que estudios respecto a este tema no han sido bastante ahondados de manera tan específica como lo es en la región metropolitana propiamente tal es por ello que es un campo poco explorado en variables de análisis teórica y práctica en lo que concierne a una investigación comercial más precisa propiamente tal.



La preocupación por mejorar los diversos procesos tanto de gestión económica, control y metodológicos y ver diversas variables de factibilidad en todos los grados y niveles de acción de negocios es evidente. Es por ello que nace la necesidad de ahondar un poco más en el tema y descubrir diversas variables tanto de ayuda como de realización del plan de negocios aplicado a la región metropolitana.

Debido a como dijimos anteriormente estamos ante un campo que desafortunadamente no hay muchas investigaciones analíticas en diversas índoles respecto a este proyecto por lo que son algo escasas y no permean hacia una práctica analítica del tema y menos de forma teórica en lo que concierne propiamente a la comuna.

Bajo esta premisa buscaremos diversas soluciones y análisis que hagan dar en sí una nueva alternativa de información relevante sobre este tipo de ámbitos y así construir una línea positiva y referente a nivel más inteligente como expositorio.

En este mundo que se globaliza continuamente, las excursiones al pasado aparecen como un peligro para la integración tanto de este tema de proyecto como también en variables de premisas económicas, sociales, políticas, legales, de salud,

culturales y de toda índole de negocios en el país como a nivel regional entre otros puntos con los grandes capitales o centros de apoyos de Chile.

El regreso a los principios básicos niega el proceso integrado del mundo, pero, al mismo tiempo, reafirma los lazos que unen lo buscado o expuesto en este tema de implementación de negocio tanto con las personas, productos o servicios a lo largo o durante el tiempo.

Las fuentes bibliográficas provienen de años de investigación en especial de análisis en informes de prensa, artículos web, libros, estudios ya realizados tanto de forma práctica, referencial como conceptual especializados sobre el tema a desarrollar e indagar por lo que esta bibliografía fue contrastada y verificada con la realidad del país en perspectiva pasada como presente en referencia al tema a exponer y así generar una representación más profunda sobre las observaciones con la intención de generar un interés real sobre este estudio de este proyecto y así poder concebir un énfasis y alcanzar ser referentes en lo que respecta a plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro

Un punto importante para destacar es que también se generara un análisis en concordancia o en referencia a las preguntas cuestionadas y a los logros que requerimos encontrar respecto al cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos de análisis en perspectivas de análisis, factibilidades de toda índole y así buscar una planificación de exposición correcta para este proyecto investigativo.

Dicho lo anterior lo cual tiene como fin establecer una vara de especificación y análisis profundo en cada uno de los detalles a investigar en perspectiva de forma correcta y precisa y así lograr una respuesta acorde a lo buscado.

En relación con el orden de exposición de contenidos de este trabajo de plan de negocios podemos precisar:

En primera instancia se presentará una pequeña introducción como capítulo premisa 1 con el fin de guiar al lector en perspectiva o resumen ante todos los parámetros buscados con el propósito fundamental de enmarcar un patrón de referencia en relación al tema que estamos analizando y así fundamentar lo que queremos conseguir con este proyecto en toda índole de análisis.

Por consiguiente, se analizará los diversos objetivos o fines fundamentales que queremos conseguir mediante este trabajo de grado con la premisa de exponer ordenadamente los objetivos tanto a niveles generales como específicos.

Esto ayudará al lector a poder enfatizar y guiarse de manera correcta en relación a todos los puntos de variables buscadas como propósito de esta indagación según las variables que encontraremos en correspondencia a los razonamientos.

Por consiguiente a modo de consecución de la introducción y los objetivos primordiales de este proyecto veremos o se presentaran de forma analítica el planteamiento de investigación en cuanto a potencialidad comercial y económica de implementación de un After School en la comuna de Santiago Centro.

Más adelante observaremos dentro de esta sección de negocios las diversas preguntas de investigación, la justificación expuesta de este proyecto, los alcances y limitaciones de este trabajo como también un análisis generalizado y reflexivo.

Terminando este punto se generará como anticipación al siguiente capítulo una pequeña indagación a modo de resumen en lo que respecta a todo el marco teórico desde diversas premisas de exposición en la que se dará una alta gama de

antecedentes en el que se verán variables de investigación pasadas con el fin de marcar un precedente investigativo como base respecto al tema investigado desde una mirada más profunda.

También se verán puntos de reflexión sobre proyecto de tema en perspectiva de las bases teóricas como prácticas que estos lo logran en cierta forma validar en relación con proposiciones, definiciones, conceptualizaciones tanto pasadas como actuales en referencia temática.

Por consiguiente se darán variables de análisis en generación de puntos económicos y comerciales marcados como puntos de acción de ayuda a dar un énfasis más preciso sobre lo que deseamos demostrar tanto en un plano general y como este puede repercutir a grado comunal según corresponda.

Respecto al capítulo dos de este plan de negocios se abordaran más profundamente como dijimos anteriormente los aspectos teóricos relacionados a la discusión expuesta en este plan de negocios desde variables de características, puntos en común, puntos de gestión puntos de control, puntos metodológicos, puntos de factibilidad comercial, financiero, puntos de implementación, puntos de mejoramiento continuo y como se trata lo expuesto en otros ámbitos y puntos de vista. Se describirá también diversas tipologías conceptualistas y referenciales tanto

a niveles específicos del plan de negocios de para un after school en la comuna de Santiago centro como en ámbitos económicos, comerciales, teóricos, prácticos, legales, sociales, históricos y bibliográficos.

En el capítulo siguiente veremos lo que concierne al marco metodológico en el cual daremos un pequeño énfasis a descubrir, analizar, verificar y validar ciertos parámetros de esta investigación por medio de una serie de análisis.

Dicho lo anterior tiene como fin determinar factores en las que se expondrán diversos tópicos de análisis relacionados a los mecanismos buscados y como se puede llegar de mejor forma a estos por medio de la función más práctica que teórica y así ver de qué forma influyen ciertos factores tanto de comportamiento como de visión en perspectiva al punto de vista con el fin de dar una referencia positiva en concordancia a lo buscado que es dar una mejor variable de acción y desarrollo.

Por consiguiente, veremos una serie de gráficos y análisis en los cuales expondremos los resultados de dichos análisis en las que se generara una interpretación teórica referente a ellas con el propósito de determinar qué factores técnicos y económicos influyen en el plan de negocios del after school y por qué

generan perspectivas tanto variables como negativas y así podremos clarificar que es mejor o peor determinar en referencia a lo expuesto en este proyecto.

Por último, se generara una conclusión tanto general como específica referente a este proyecto de grado en el que se dará cierta valía a todos los procesos buscados en referencia tanto a las preguntas investigativas, las justificaciones pensadas y a los objetivos generales y específicos y como estos se pudieron comprobar tanto teóricamente como de forma práctica. También se verán ciertos ámbitos de finalidad al cabo de determinar el cómo, el porqué de cada uno de estos en referencia al análisis de plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro.

## **Planteamiento**

Debido a los contextos que existen en el país como en los diversos entes jurídicos que estos la conforman podemos ver desde la perspectiva buscada por este proyecto, que las condiciones tanto económicas, de procesos, de gestión como sociales existentes, lo planteado por este estudio resulta una alternativa real y efectiva para generar una gran variabilidad de parámetros positivos para ella.

Es por ello de la importancia de evaluar de la mejor manera tanto técnica como económica lo buscado, con el fin de considerar todas las opciones para que este resulte positivamente.

Es por ello que hay dos razones fundamentales por las que es necesario evaluar: supone hacer un análisis de la intervención y, por lo tanto, es un momento de reflexión que culmina el proceso de aprendizaje que es el desarrollo de la actividad: evaluar nos lleva, en consecuencia, a mejorar y a progresar; y además, es un ejercicio de responsabilidad en toda índole de la palabra, especialmente si las actividades llevadas a cabo se quieren mejorar o lograr de forma positiva según los objetivos impuestos en este proyecto de grado.

El fin último de lo que buscamos es la mejora, perfeccionamiento, mantenimiento y análisis continuo del trabajo proyectado en este plan de negocios y de las propuestas que buscamos desde la premisa teórica, práctica y analítica. Las cuales han de ser a la consideración útil y prácticas, y ha de recoger toda la información pertinente respecto al tema.



En lo que respecta a la creación de un plan de negocios para la implementación de un After school en la comuna de Santiago centro en primera instancia podemos ver un tipo de evaluación generalizada a la que a de tener en cuenta que evaluar los siguientes puntos:

- Niveles eficacia y eficiencia del plan a desarrollar
- Capacidad, es decir, si este proyecto se ajusta a la realidad y a los objetivos buscados dentro de Santiago centro.
- Cómo es la metodología de adquisición de arbitrajes del after school.
- Razonamiento analítico de cómo corresponderían ser las futuras acciones.

La valoración, además, determina a tomar y verificar analítica o sistemáticamente una información, que nos consienta a establecer el grado y/o virtud de lo que se hace. Pero no podemos dejar fuera que ante todo debe ser en son de efectividad y conocimiento y ha de ser una visión apropiada en la existencia y con una regularidad determinada. Cómo mínimo se debe generar una estimación a grado amplio al cierre de cada situación que nos valga de disposición y perfeccionamiento para la planificación de lo buscado.

Lo recomendable, de todas formas, es una determinación global por periodo. Como también, todos los planes y esquemas deben ser estimados de forma única de las valoraciones globales.

### **Pre análisis de la problemática**

El nexo de unión entre la teoría y la práctica que será analizada en capítulos posteriores como también la revisión bibliográfica aplicada y la práctica en confección de cuestionarios de análisis tienen como parámetro inicial comprobar las formulaciones técnicas y económicas del after school para la comuna de Santiago centro.

En resumidas cuentas, en las funciones más relevantes y su impacto tanto a nivel del tema propiamente tal que estamos analizando como en ámbitos sociales, culturales, económicos y profesional o como según corresponda a nivel tanto específico como a nivel general por lo que serán citadas en el análisis confeccionado en el capítulo correspondiente.

Todo con el fin de dilucidar tanto las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones o parámetros tanto funcionales como característicos de lo indagado a nivel característico como colectivo con el propósito de subrayar las competencias adecuadas según corresponda en perspectiva de momentos o situaciones determinadas.

Siguiendo con lo anterior podemos determinar que este trabajo de grado pretende responder, aportar información tanto a nivel general como específico en la colectividad o sociedad en relación con la interrogación de cómo podemos aportar, mejorar, planificar, gestionar y en qué medida este desarrollo de proyecto puede generar un impacto en el rendimiento trascendental de quien lo requiera.

Las referencias descritas en los párrafos expuestos en el marco teórico denotan una conceptualización de los contenidos a modo de referencia y de cómo estos han generado una evolución a través del tiempo desde toda perspectiva ya sea desde un ámbito propio del tema expuesto o en representación personal, global, económico, social, cultural entre otros parámetros los cuales dan cierto sustento al planteamiento del presente plan de negocios.

El fomento de buscar mejoras continuas tanto en grados innovadores como de perfeccionamiento a los ya realizados busca un aumento exponencial en todo sentido de la palabra.

Es por ello que tal preocupación es evidente por lo cual hemos decidido exponer este proyecto de negocios con el fin determinante de buscar premisas de solución, mejora e informativas y así lograr una competencia de definición de estrategias o metodologías que ayuden a este ámbito y a su integración en todo sentido tanto en resultados globales como únicos y así mejorar en toda índole.

## **Justificación**

Esta investigación pretende hacer una revisión desde diversos puntos de acción como también un análisis y una interpretación en perspectiva a las diversas prácticas de implementación de un negocio en la región metropolitana en lo que concierne a su impacto en todos los procesos ya sea sociales, culturales, económicos, propios de la colectividad comunal, formativos esto con el propósito claro de lograr y brindar representaciones de apoyo que propicien una evolución en todo ámbito y la cual sea eficaz en todos los procedimientos metodológicos y así

lograr como decíamos anteriormente un mayor beneficio en rendimiento tanto personal como colectivo.

De todos los parámetros que influyen en ello son a consideración los procesos de transferencia en la acción de procedimientos que tiene como fin aumentar el rendimiento en toda índole actuaria.

Hubo un tiempo en que los empresarios solo tenían que escribir una carta para proponer su idea de negocio y enviarla a algunos inversores para asegurar el financiamiento. Hoy en día, los inversores son mucho más exigentes y esperan un mayor nivel de experiencia y preparación de parte de los empresarios que eligen financiar. Kleiner (2007), un capitalista de riesgo legendario afirma que al examinar una propuesta, los inversores quieren ver mucho más que solo una buena idea y un joven brillante: quieren ver un plan de negocios que demuestre que el concepto ha sido evaluado a fondo y que el emprendedor ha pensado detenidamente en los problemas para tomar los pasos necesarios para tomar la idea y transformarla en una empresa exitosa

La literatura sobre el tema de los planes de negocios está llena de información y ofrece muchas definiciones. Esencialmente, estas definiciones tienen todos los mismos significados. Abrams & Barrow (2005) definen el plan de negocios como una hoja de ruta hacia el destino específico de la compañía. Idealmente, le permite

al empresario obtener desde los conceptos básicos de negocios hasta un negocio saludable y exitoso.

Podemos distinguir tres factores principales en toda la literatura de los cuales dependerá la estructura del plan de negocios. Para empezar, el formato del plan de negocios dependerá principalmente del propósito para el cual se elabora el plan. Por ejemplo, Barringer (2008) afirma que un buen plan establecido para que una empresa nueva investigue la viabilidad de la empresa puede diferir en cierto modo de la de una empresa en expansión que desea evaluar el logro de los objetivos comerciales. Por ejemplo, una empresa nueva no podrá analizar mucho sobre la historia de la empresa o los éxitos del pasado.

Además, Mason y Stark (2004) argumentan que si el empresario está buscando capital de un banco, un ángel de negocios o incluso un capitalista de riesgo, el formato del plan de negocios debe adaptarse en consecuencia.

Entonces podemos concluir que dependiendo del nivel de desarrollo de la empresa o con qué propósito sirve el plan de negocios, es decir, para reunir capital o para fines internos, el énfasis en los temas será diferente y el formato de plan de negocios variará en consecuencia.

## **Funciones de plan de negocios**

La literatura académica proporciona una gran cantidad de información sobre el tema: funciones de BP. Una sola búsqueda con Google™ Scholar encontró 2,3 millones de aciertos para la función de términos \* Y 'plan de negocios \*'. Después de revisar los libros y la literatura relevante, podemos diferenciar los usos internos y externos del plan de negocios.

### **Propósito externo.**

#### **Recaudando finanzas:**

La mayoría de las veces, cuando la gente piensa acerca de la razón por la cual se escribe un plan de negocios, lo primero que surge en su cabeza es recaudar dinero. Es un hecho que la mayoría de los prestamistas o inversionistas no invertirán dinero en un negocio sin primero ver el plan de negocios real. Si el objetivo del plan de negocios es de hecho recaudar fondos, su prueba será cuánto interés puede generar por parte de los evaluadores en el menor tiempo posible y, en última instancia, cuánto dinero puede atraer de los inversores.

### **Atraer capital humano:**

Zetterberg (2004) asigna otra función externa interesante al plan de negocios: también puede usarse como una herramienta para atraer capital humano. No es raro que un empleado potencial quiera ver el plan de negocios de la compañía antes de tomar una decisión, ya sea que se una o no.

### **Propósitos internos.**

Parece muy poco probable que el único propósito de un plan de negocios sea solo el de un dispositivo de recaudación de fondos. En cambio, Abrams y Barrow (2005) argumentan que el plan de negocios tiene un gran valor intrínseco. Los autores del plan de la guía del plan comercial para las empresas de nueva creación también respaldan este teorema que, al desarrollar el plan de negocios, tiene la oportunidad de aprovechar dos grandes oportunidades:

### **Plan de marketing**

En primer lugar, le da al emprendedor la oportunidad de aprender sobre la industria y el mercado. Al escribir un plan de negocios, el emprendedor tendrá que ir al proceso de escribir un plan de mercadeo. Esto debería proporcionar al emprendedor algunas ideas valiosas sobre quiénes son los competidores más importantes, quién



será su principal cliente y también datos sobre la industria como, por ejemplo, las restricciones del mercado, el tamaño del mercado, etc.

### **Documento de planificación interna**

En segundo lugar, puede usarse como un documento de planificación interno. Desarrollar un plan de negocios le permite al emprendedor tomar las decisiones comerciales vitales que le permiten al emprendedor enfocarse en sus actividades y maximizar sus recursos. Al desarrollar el plan de negocios, aumentará la comprensión de las muchas fuerzas que tienen un impacto en el éxito de su negocio, lo que a su vez le dará una mayor sensación de control. Como, por ejemplo, comprender los aspectos financieros del negocio, incluidos los requisitos de equilibrio y de flujo de efectivo.

También es interesante observar que un plan de negocios se puede usar dentro de diferentes marcos de tiempo.

En primer lugar, se puede utilizar para determinar la viabilidad de un negocio futuro

Allen et al. (2006) describen al plan de negocios como "un plan que puede usarse para desarrollar ideas sobre cómo se debe conducir el negocio". Según los autores, los empresarios tienen, al investigar todos los diferentes aspectos de la empresa,

como las finanzas y el marketing, la oportunidad de "cometer errores en el papel" en lugar de hacerlos en el mundo real y refinar sus estrategias en consecuencia.

Determinar / Evaluar el logro de los objetivos comerciales

En segundo lugar, Schultz et al. (1987) señalan que un plan de negocios puede ser una herramienta retrospectiva, contra la cual un empresario puede evaluar el rendimiento real de una empresa a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la parte financiera de un plan de negocios puede usarse como base para un presupuesto operativo, y puede monitorearse cuidadosamente para ver cuán cerca está el negocio de mantenerse en ese presupuesto.

Desde este punto de vista, el plan debe usarse como base para un nuevo plan. Después de que haya transcurrido un tiempo, el plan comercial debe reexaminarse para ver si la empresa ha logrado sus objetivos comerciales y, si es necesario, necesita una redirección.

Escribir o no escribir un plan de negocios / La relación entre los planes de negocios formales previos a la puesta en marcha y el rendimiento posterior a la puesta en marcha

Las opiniones sobre el tema de si un plan de negocios es un documento útil o si es más una pérdida de tiempo no son unánimes en toda la literatura. A pesar de una gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo en este campo, los hallazgos de los estudios que examinaron si existe una relación entre el plan de

negocios formal anterior al inicio y la eficiencia posterior a la puesta en marcha de la empresa no son consistentes en toda la literatura. La palabra eficiencia en esta circunstancia particular significa que no se ha demostrado que el Plan de negocios ayude a una nueva empresa a tener éxito.

Algunos estudios afirman que no encontraron ninguna relación entre un BP formal escrito y el rendimiento. Por ejemplo: "¿La planificación comercial formal mejora el rendimiento de nuevas empresas?" (Lumpkin et al., 1998) Este estudio examinó la relación entre la planificación y el rendimiento entre 94 empresas, de las cuales 54 eran nuevas. Los resultados sugieren que las nuevas empresas que usan planes formales de negocios escritos no superan a quienes no lo hacen.

Por supuesto, hay muchos más factores fuera de la escritura de un plan de negocios que juegan un papel en el éxito futuro de la empresa. Inicialmente, el capital recaudado, la experiencia de los empresarios, el modelo de negocio utilizado, la edad de la empresa, son solo algunos de los nombrados. Estudios recientes realizados por Lange et al. (2007) tuvo en cuenta todos estos factores y examinó si la planificación comercial previa al inicio afecta el posterior desempeño posterior a la puesta en marcha de la nueva empresa.

En perspectiva de justificación podemos aplicar 5 parámetros en son de justificación por siguiente:

→ Beneficio

→ Preeminencia

→ Alcances prácticos

→ Valor teórico

→ Variables metodológicas

→ Factibilidad

### Beneficio

Se busca que los resultados obtenidos por la investigación otorguen disposiciones a niveles personales como colectivos.

### Preeminencia

Las soluciones alcanzadas sean determinadas desde la premisa de esta investigación las cuales son trascendentales tanto para donde nos desempeñamos de manera personal como para un ente colectivo (para After school) y reconocer a una insuficiencia actual y lograr manifestar una mejora en lo buscado.

### Alcances Prácticos

Se busca generar un aporte en base a representaciones para la optimización del rendimiento tanto a niveles de competencias individuales como de grupo.

### Valor Teórico

Esta investigación tendrá como fin primordial ser una referencia actual en el proceso buscado del plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro.

### Variables Metodológicas

El análisis de los datos generados por esta investigación en base a análisis ayudase referencialmente a tanto personas como entidades que busquen información referente al tema expuesto.

## Factibilidad

Esta investigación es viable ya que se tiene acceso a una investigación que tiene una base tanto informativa, referencial como práctica por lo que es posible ser una ayuda tanto a personas como empresas.

## **Preguntas investigativas**

Según lo anterior podemos comentar que desde la perspectiva de problemática de análisis expuesta, se debe investigar los resultados futuros de las pruebas o análisis realizados en consideración a la creación de un plan de negocios de factibilidad comercial y financiera para la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro. Por lo que se daría cierto análisis lo cual lleva tanto a una colectividad como a los individuos que son parte de esta a generar una nueva visión en relación con la siguiente interrogante:

¿Determinar la factibilidad tanto técnica como económica respecto a la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro?

Ante la pregunta anterior podemos decir que lo buscado a determinar en este estudio es un paso de cambio y transformación continúa tanto a grados de perfeccionamiento, mejoras en procesos de control en toda índole de acción en un período, lugar, en representación gradual, y proporcionado por el ámbito entre el individuo y el medio a niveles personales como colectivos según corresponda.

Con todo esto nos proponemos la obtención de los objetivos que vamos a presentar en el siguiente punto.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Determinar las características principales en la creación de un plan estratégico de negocios en factibilidad comercial y financiera para la implementación de un after school en la comuna de Santiago centro

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la implementación técnica de realización del after school en la comuna de Santiago centro
- Analizar la implementación en marketing de realización del after school en la comuna de Santiago centro

- Desarrollar la implementación económica de realización del after school en la comuna de Santiago centro
  
- Reflexionar sobre la factibilidad de implementación del after school en la comuna de Santiago centro a niveles positivos como negativos.

### **Limitaciones y delimitaciones**

Con la generación de esta investigación la cual tiene como propósito encontrar un beneficio positivo y directo tanto a individuos como entidades ya que estos al tener presente este tipo de informativos basados en investigaciones referenciales tanto teóricas como prácticas ayudara de manera óptima e ilustrativa a quien lo requiera la cual podrán emprender acciones concretas en beneficio tanto de forma individual como en focos de mejora de rendimiento colectivo.

A pesar de que esta investigación en cierta medida analiza ciertos parámetros un poco más específicos en ciertas áreas se espera que los resultados sean de ayuda y satisfactorios del mismo arrojen información útil, practica y motivante para el apoyo general de quien lo requiera en perspectiva de conciencia en los beneficios determinados que esta indagación informativa puede contribuir a la práctica frecuente en el ejercicio de su función como también a la entidad a la que se pertenece por lo que de igual forma puede ser de ayuda global respecto a la creación de un after school en la comuna de Santiago centro.



## **MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo de este capítulo estará basado en el manejo de diversos aspectos de acción referente a los objetivos planteados en nuestro proyecto. A continuación, se entregará una breve explicación de diversidad de conceptos que serán más utilizados, para con ello establecer las estructuras de nuestra investigación, y los efectos que estos pueden producir en el desarrollo tanto práctico como teórico.

### **Educación**

#### **Importancia de la educación**

El término "educación" se originó a partir de la palabra latina "educar", que significa "plantear". El uso del término "educación" no debe limitarse al proceso de impartir conocimientos a los alumnos en algunas asignaturas específicas. Es un proceso saludable de desarrollo de un niño capacitándolo en hábitos y actitudes que lo alimentan al éxito y la capacidad de enfrentar la vida futura con confianza. Según Platón, la educación es un proceso que pretende desarrollar toda la belleza y perfección de la que un niño es capaz, tanto en el cuerpo como en el alma. En resumen, Platón dio a entender que es un proceso de desarrollo de una mente sana

y un cuerpo sano. La educación tiene como objetivo desarrollar todas las facultades del hombre, especialmente la mente, para apreciar la contemplación de la bondad, la verdad y la belleza supremas, que contribuyen a la felicidad perfecta.

La educación o reinserción de esta es muy importante porque es una vía que facilita el proceso de transmisión cultural. Todas las sociedades acreditan su existencia a la cultura. La educación permite que la cultura de una sociedad se transmita a los jóvenes, por lo tanto, la continuación de la sociedad. Cada nueva generación tiene que ser educada en las formas del grupo para promover la existencia de las tradiciones. La educación satisface las necesidades de cada sociedad, ya que cada sociedad tiene sus formas específicas de hacer las cosas. Un buen ejemplo son las comunidades africanas, ya que gran parte de su cultura no ha sido influenciada por la educación moderna. Las comunidades tienen una etapa de iniciación en la adolescencia para graduar a las personas hasta la edad adulta. Durante este período, a los iniciados se les enseñan todos los caminos y secretos de la comunidad.

Una gran parte de las habilidades sociales de una persona se adquieren a través del proceso de educación. La socialización es un aspecto importante de la vida humana, por lo tanto, debe promoverse positivamente para que sea beneficiosa para la sociedad. La mayoría de los gobiernos han invertido en educación porque se dan cuenta de la importancia de la socialización. La educación forma un proceso continuo en el que se imponen formas definidas de percepción, actuación y

sentimiento en un niño para que se ajuste a la sociedad. El proceso de educación permite a los jóvenes desarrollar habilidades de socialización que no pueden adquirir espontáneamente. Facilita la transmisión de las normas de un grupo para que las personas puedan conducirse de manera aprobada. Ellos son capaces de saber cosas que son incorrectas y correctas.

El aprendizaje es un proceso continuo que comienza en el nacimiento y termina en la muerte. Ningún ser humano puede alcanzar la perfección total en él. No tiene sentido que las personas puedan considerarse que han adquirido todo lo relacionado con una sociedad o grupo, y que no queda nada por estudiar. Los seres humanos pertenecen a diferentes grupos en diferentes etapas de sus vidas. Mientras están en estos grupos, tienen que aprender nuevas reglas y patrones para gobernar su comportamiento. Las personas no juegan los mismos roles a lo largo de sus vidas. La educación les ayuda a encajar en los diferentes roles con los que se enfrentan en la vida. La vida humana comienza con la infancia; Llegan a la adolescencia y luego a la edad adulta, se casan, tienen hijos, se meten en la vida media, se jubilan y finalmente envejecen y mueren. Los diferentes roles vienen con diferentes patrones de comportamiento, que deben ser aprendidos. Esto implica que, a lo largo de la vida de un ser humano, las personas se involucran en el proceso educativo. Ayuda a desarrollar habilidades que son importantes para las diferentes etapas de la vida.

La adquisición de conocimiento es también un proceso continuo. El conocimiento comprende una gran esfera de conceptos ilimitados e ilimitados. Nadie puede dominar todos los conceptos o agotarlos. El mundo es una entidad milagrosa que se compone de muchas cosas. Cuanto más uno trata de saber algo, más se vuelve misterioso. Las entidades humanas, por lo tanto, se esfuerzan por adquirir todo el conocimiento posible sobre el universo; aunque, este es un proceso limitado que se ve obstaculizado por las complejidades. La educación facilita el esfuerzo continuo para adquirir conocimiento.

El campo de la educación ha creado muchas oportunidades de trabajo en el mundo. Los gobiernos presupuestan enormes sumas de dinero para ser utilizados en el sector de la educación para realizar investigaciones y emplear docentes. El proceso de investigación ha abierto diferentes oportunidades que anteriormente no existían. Las industrias y los inventos que hay en el mundo son el resultado de la educación. Las industrias brindan muchas oportunidades de empleo a las personas. El sector educativo también ha empleado a millones de personas para trabajar como docentes, profesores e investigadores, entre otros. La educación proporciona una fuente de ingresos para aquellos que están empleados en el sector de la educación y los estudiantes que están siendo enseñados. La educación empodera a los jóvenes con el conocimiento que es esencial para diversos campos. Después de completar la universidad,

Los seres humanos llegan a comprenderse a sí mismos a través del proceso de educación. Uno llega a comprenderse a sí mismo plenamente como ser humano a través del proceso de educación. El entrenamiento de la mente humana les ayuda a ver las cosas de manera diferente en comparación con otras criaturas. Uno es, por lo tanto, transformado de ser principalmente un animal a ser un humano. El proceso de educación empodera a los seres humanos para que sean superiores a otros seres y aprovechen al máximo su entorno para vivir una buena vida. Vivir una buena vida no solo implica tener las necesidades materiales, sino también comprender la importancia de la vida. Un hombre que vive bien entiende lo que vive y las cosas que necesita para luchar por conseguir. La educación le permite al hombre vivir una vida integrada, es decir, una vida con significado.

La gente comprende la importancia de todo lo que está en el universo, por lo tanto, se relaciona con ellos de una manera pacífica. La educación ha permitido a las personas comprender que todos los seres humanos son similares, independientemente de las diferencias de color, culturales y geográficas. Anteriormente, las personas habían estado involucradas en batallas de superioridad, con algunas razas sintiéndose superiores y otras sintiéndose inferiores. El proceso de educación, sin embargo, faculta a los seres humanos para comprender que un color es simplemente una diferencia de superficie, por lo tanto, no necesita ser utilizado para discriminar a las personas. Además, los seres humanos pueden coexistir pacíficamente con otros animales y el medio ambiente. El

hombre ha aprendido la importancia de preservar el medio ambiente, por lo tanto, asegurándose de que viva una vida pacífica y saludable.

Un hombre educado sabe las cosas que debería hacer y las cosas que no debería hacer. No tienen que depender de las instrucciones de otras personas para que participen en diversas actividades. El conocimiento obtenido del proceso educativo faculta a una persona a actuar con autoridad sin la necesidad de consultar continuamente a otras personas. Uno tiene libertad intelectual para participar en diferentes actividades como lo desee.

La educación ayuda a las personas a desarrollar relaciones sociales positivas, encajar en diferentes etapas de la vida, adquirir conocimientos y vivir una vida buena y pacífica. La educación también capacita a las personas con habilidades que les permitan obtener empleo, por lo tanto, se les empodera económicamente. Por lo tanto, es importante que todos inviertan en educación.

## **Planificación estratégica empresa After School**

A medida que el entorno empresarial se vuelve aún más complicado y las necesidades de los clientes son cada vez más sofisticadas, hay una necesidad de las personas y empresas de negocios que consideren cuidadosamente la forma en que se examina y llevar a cabo la planificación estratégica de marketing como es el caso de implementación de un After School en la comuna de Santiago Centro.

La planificación, como Mandell y Rosenberg (1981) describen, es el «proceso de gestión» que explora lo que realmente hace la organización - el proceso real por el cual opera la comercialización. McDonald (1989, 1992, 1995, 1999 y 2002) planificación es:

«Una forma sistemática de identificar una gama de opciones, elegir uno o más de ellos, a continuación, para programar y calcular el costo de lo que se puede hacer para lograr los objetivos. Este proceso se puede definir como la planificación, que es la aplicación recursos de mercadeo para lograr la comercialización objetivos y servicios.

La planificación de comercialización, entonces, es simplemente la secuencia lógica y una serie de actividades que conducen a la fijación de objetivos de mercantilización y la formulación de planes para alcanzarlos (McDonald, 1989).

Gran parte de la literatura de planificación que se está publicada reconoce la necesidad de planificación de ventas en el sector empresarial y sin fines de lucro. Mc-Donald (1984): «la planificación de mercadeo se encuentra en el corazón de las actividades los ingresos de una empresa y, además, que «el objetivo general de la planificación de comercialización y su foco principal, es la identificación y la creación de organizaciones 'competitiva ventaja". Leeflang y De Mortanges (1996) indicaron que la planificación de mercantilización para una empresa de servicios o productos como lo es este proyecto puede ayudar a los gerentes a entender mejor las ventas y los mercados y ayudarlos a realizar apropiadas decisiones estratégicas y tácticas. En consecuencia, las empresas que implementan la planificación de negocios son entusiastas para responder a los cambios en su entorno competitivo en particular al desarrollo del After School en la comuna de Santiago Centro.

Sin embargo, Dibb, Farhangmerh y Simkin (2001) reconocieron que la planificación de ventas puede mejorar en un mayor grado la capacidad de la organización para manejar el complicado entorno en el que opera y, en consecuencia, ofrecer altos beneficios económicos como fruto de la óptima implementación del negocio a desarrollar.



El rubro de mercado del proyecto realizado ha reconocido desde hace tiempo la contribución de la planificación de comercialización en el éxito financiero. En la literatura reciente, muchos investigadores trataron de relacionar empíricamente el rendimiento del negocio de ámbito de servicios o cualquiera que sea y planificación de mercadeo formalizado (Hooley, 1984; Hooley y Lynch, 1985; Verhage, y Waarts, 1988; Hooley et al 1990; Lysonski, y Pecotich, 1992; Lai et otros, 1992; Ghosh et al, 1994; Brooksbank, 1992; Siu, 2000a y 2000b; Siu, fang, y Lin, 2004; Pulendran, velocidad, y Widing, 2003; Claycomb, Germain, y Droge, 2000).

Medidas que se utilizaron para evaluar el rendimiento del negocio financieramente y de mercado (beneficio, retorno de la inversión, el volumen de ventas, cuota de mercado, etc.). Todos estos estudios concluyeron que las empresas que desarrollan la planificación estratégica marketing, hacen un mayor uso de las distintas ayudas de planificación estratégica y planes de largo alcance desarrollar sobre una base anual reportaron una mejor variable financiera y como resultado que los competidores. Por lo tanto, parecería que la mejora de la planificación estratégica de negocios realmente vale la pena a tener en cuenta en perspectiva de generación de un After School en la comuna de Santiago Centro.

El proceso de planificación estratégica de negocio, como se ha dicho anteriormente, es una secuencia lógica de las actividades que lleva al procedimiento de los objetivos de negocios y la formulación de planes para alcanzarlos (McDonald, 2002). En la literatura existe una amplia gama de modelos de planificación estratégica de ventas que se aplica a una variedad de diferentes contextos. Por ejemplo, la mayoría de los modelos de planificación estratégica de implementación y comercialización se aplican a los negocios y multinacional (McDonald, 1984, 1989, 1995, 1999, 2002; Lancaster y Mass-Ingham, 1996; Simkin, 1996; Lancaster, 1994), mientras otros estudios han encontrado aplicación en organizaciones de tamaño pequeño y mediano (Brooksbank, 1991, 1999; Barrow, Brown y Clarke, 1995)

De la misma manera, el modelo de planificación estratégica o mercado analítico es aplicable al sector público (McKevitt y Lawton, 1994), para el sector sin fines de lucro (Andreasen y Kotler, 2003), para el sector de servicios (McDonald y Payne, 1996), y, por último, en la industria del turismo (PA-padopoulos, 1989).

### **Planificación estratégica de mercadeo en el rubro proyectado**

El sector de servicios de toda índole ha comenzado a reconocer la utilidad de la planificación estratégica en comercialización. En la literatura reciente, hay poca evidencia empírica que demuestra a ciencia cierta la relación entre la planificación

de ventas y el rendimiento del negocio. Sin embargo, muchos investigadores han argumentado que por ejemplo en el rubro de este proyecto sin la mejora de las actividades de planificación estratégica de mercalización, no va a sobrevivir al entorno competitivo del rubro (Shoham y Kahle, 1996; Stotlar, 1993). De hecho, el otorgar servicios a quienes tienen muchas opciones para la diversión y el esparcimiento, han aumentado la necesidad de aplicar las técnicas de planificación de marketing en las organizaciones de negocios a fin de responder de manera efectiva al nuevo entorno competitivo.

Harris y Jeckins (2001) examinaron la relación entre la planificación de ventas y el rendimiento del negocio en empresas de servicios medianas (pymes) encontró que en pymes superiores son significativamente más propensos a estar involucrados en la planificación formalizada de negocios, mientras que las pymes inferiores no estaban involucradas en actividades de planificación estratégica de mercadeo. Este hecho los llevó a la conclusión de que el alcance de la planificación estratégica de negocios juega un papel importante en el éxito general de las empresas. Por lo tanto, la eficacia y eficiencia formulación y la aplicación de la planificación estratégica de venta en el desarrollo del After School conducen a la organización al crecimiento y beneficios.

Dado que el proceso de planificación estratégica de comercialización es aplicable a una amplia gama de diferentes contextos, era inevitable que no se aplica al ámbito de servicios y productos.

### **Objetivos de marketing en área del rubro proyectado.**

La siguiente etapa para el gerente de pyme es fijar los objetivos de ventas. La determinación de los objetivos de negocios y estrategias de ventas son pasos clave en todo el proceso. Como se indicó McDonald (2002), una de negocios objetantes es la cuantificación de lo que una organización vende sus servicios (y) a quien (su mercado). Como es obvio a partir de la definición anterior, la comercialización objetivos se refieren únicamente a los productos, servicios y mercados.

McDonald (1999) sugiere que los gerentes pueden introducir la matriz de Ansoff, como una herramienta para definir los objetivos de mercadeo para su organización. Este marco propone dos dimensiones (productos y mercados) e identifica cuatro posibles categorías de objetivos de ventas que una organización puede establecidos. Estas categorías son:

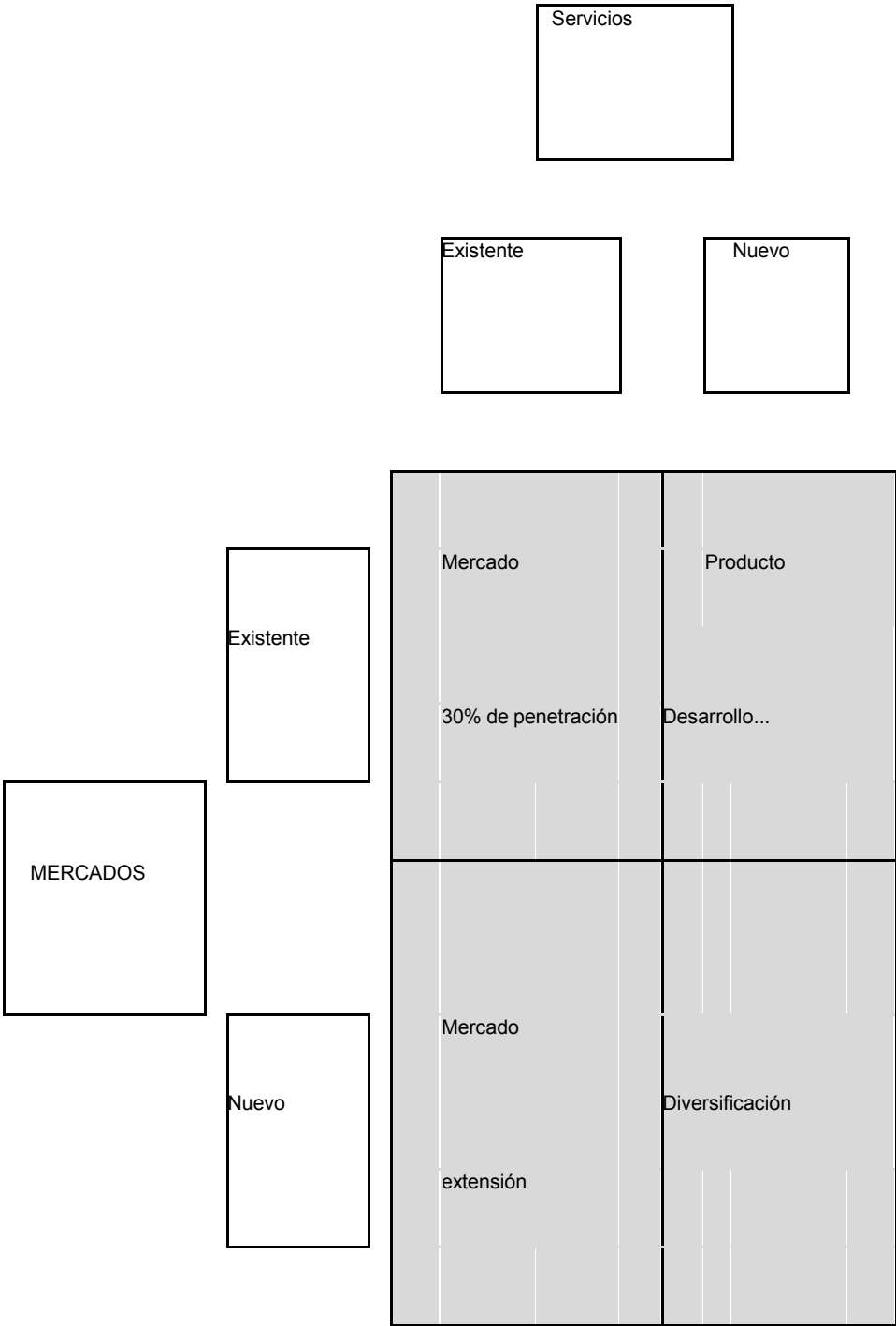
La venta de servicios y productos para mercados existentes (penetración en el mercado). La extensión de los productos existentes a nuevos mercados (extensión del mercado).

El desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes (desarrollo de productos).

El desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados (en diversificación).

Muchos investigadores sobre mercadeo en ventas intentaron aplicar el proceso de planificación de mercadeo para el sector de ventas (Mullin, Hardy y Sutton, 1993; Stotlar, 1993; Shilbury, rápida y Westerbeek, 1998). Aunque los modelos propuestos aparecen diferencias en el contexto debido a la gran variedad de contextos diferentes que se aplican, en términos generales el proceso de planificación estratégica de negocios implica las siguientes etapas principales: la revisión situación (análisis de marketing), la formulación de algunas suposiciones fundamentales sobre los puntos fuertes y débiles de la organización y las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, la determinación de los objetivos, la formulación de estrategias y tácticas para lograr estos objetivos y, finalmente, la asignación de acciones (presupuestos y horarios) necesarias para la ejecución y el control óptimo del After School.

La matriz de Ansoff se ilustra en la figura siguiente.



Los objetivos de negocios para el desarrollo del After School en la comuna de Santiago Centro deben estar alineados con la dirección estratégica de la organización y deben servir a sus necesidades, su propósito y su misión en el contexto social. Por otra parte, de acuerdo con McDonald (2002) los objetivos de negocios deben contener los seguidos a tres elementos:

El atributo elegido para la medición, por ejemplo, Ventas.

El mercado de compartir el valor seleccionado en particular, por ejemplo. La cuota de mercado del 25 por ciento

Durante un período de funcionamiento dado, por ejemplo, a finales del año 2018

### **Estrategias de marketing**

Después de la determinación de los objetivos de negocios, gestores de pymes deben decidir la forma en que lograrán estos objetivos.

La estrategia de mercadeo es la ruta a la consecución de los objetivos de negocios específicos y describe cómo se alcanzarán estos objetivos (los medios, la escala de tiempo, unidad de los recursos, etc.). Las estrategias de comercio, como McDonald (1999) afirma, se ocupan en general de los cuatro elementos principales de la mezcla de ventas.

La mezcla de comercialización, según Kotler y Armstrong (1991), es un conjunto de herramientas de negocios que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado objetivo. A pesar de que la literatura ha desarrollado muchas herramientas de marketing mix, McCarthy (1996) clasifica todas estas herramientas en cuatro categorías, que son conocidos en la terminología de ventas como de 4P. Estos elementos son los siguientes:

**Producto:** tiene que ver con el desarrollo del producto adecuado o servicio para el mercado objetivo.

**Precio:** se ocupa de asegurar que el producto o servicio que se ofrece a un precio que hace que toda la mezcla lo más atractiva posible para el consumidor y asegura un beneficio futuro de la organización.

**Lugar:** se encarga de garantizar que el producto o servicio es vano-poder al mercado de destino cuando y donde lo quieren.

**Promoción:** se ocupa de todas las formas de promover al mercado de destino sobre la existencia y beneficios del producto o servicio.



El paradigma de 4P ha convertido en el modelo básico indiscutible en la literatura de marketing, así (Shank, 1999; Shilbury, rápida y Westerbeek, 1998). Sin embargo, la industria de los negocios varía.

De este modo, servicios y productos puede ser un bien, servicio o una combinación de los dos, el cual está diseñado para proporcionar beneficios a los consumidores de nicho. Debido a la disimilitud de la industria, responsables de mercadeo deben seguir diferentes estrategias en la formulación de la mezcla de marketing.

Los elementos clave de la mezcla de marketing de una organización se muestran en la siguiente perspectiva:

### **Producto - Servicio**

Las decisiones sobre: posicionamiento, desarrollo de productos, la calidad del servicio, diseño, modificaciones, elementos adicionales y características, garantías, servicios de apoyo, etc.

## **Precio**

Las decisiones acerca de: precio de servicios del After School, precios de los servicios adicionales, descuentos, asignaciones, los plazos de pago, condiciones de crédito, etc.

## **Plaza**

Las decisiones sobre: ubicaciones, canales de distribución, cobertura, surtidos, transporte, etc. En la empresa, los gerentes deben abordar: la planificación de gestión, pruebas (calidad, equipos, etc)

## **Promoción**

Las decisiones acerca del After School: publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas, marketing directo, promocional etc.

## **Plan(es) de Acción**

Planes de acción detallada para el After School con el fin de lograr la estrategia de marketing óptimo. El plan de acción se prepara normalmente por un tiempo y describe cuantitativamente, cualitativamente y oportuna lo que debe lograrse, con

lo que forma, con lo que las acciones y los recursos y que serán el personal que llevarán a cabo todas las acciones. Los gestores empresariales deben disponer lo siguiente:

La fragmentación del plan de acción en los sub-proyectos individuales y determinación de las estrategias y tácticas adecuadas para la consecución de estos sub-proyectos. Esta fragmentación es la clave para la coordinación y el control de todo el proceso. La información que se requiere para los sub-proyectos individuales es: (a) la descripción de trabajo y el proceso exacto que se debe ejecutar, (b) los requisitos necesarios para la aplicación efectiva de cada sub-proyecto, (c) los resultados esperados de cada sub-proyecto, (d) los recursos específicos que se requieren y (e) las capacidades particulares del personal.

Grabación de los roles y responsabilidades para el personal que estarán involucrados en el plan de acción. La determinación de quién decide qué, es un requisito básico para el éxito.

Horarios de sub-proyectos y el proceso total. El calendario determina con exactitud el tiempo de ejecución de cada acción. Diagrama de Gantt es una herramienta útil que se utiliza para la planificación del tiempo de trabajo y su control con-continua. En el eje vertical, que proporciona información en relación con el trabajo que ha de ser aplicada, mientras que en el eje horizontal que ofrece el tiempo que se requiere para la realización de cada acción.

Presupuesto analítico de los sub-proyectos y el trabajo total.

### **Los resultados financieros.**

El control y seguimiento del plan de acción. Gestores empresariales deben garantizar que el plan de acción se completará dentro de los límites de tiempo, dentro de los límites del presupuesto y la calidad requerida del cliente.

Se necesita un mecanismo de identificación de problemas con el fin de tomar las acciones correctivas. La mayoría de los problemas se pueden corregir si se convertirán en mente inmediata perceptibles.

Condiciones de éxito del plan de acción: El trabajo en equipo, buena comunicación y la coordinación de todos los miembros de la organización.

Por otra parte, esencial para el éxito del plan de acción es el liderazgo y el comportamiento adecuado de los líderes sobre todo en ámbitos de desarrollo del After School en la comuna de Santiago Centro.

## Revisión y control del plan

La revisión y control continuo de planificación estratégica de marketing es un proceso esencial con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos predeterminados. De acuerdo con Boyd y Walker (1990), el proceso de control de la planificación estratégica de mercadeo consiste en establecer (objetivos a ser implementadas), la especificación y la obtención de datos de retorno, todos estos datos y, finalmente, tomar acciones correctivas. El proceso de control es continuo y se refiere a todos los niveles de la organización.

El control del plan anual: La finalidad de este control es asegurar que la organización logra los objetivos que se reportan en el plan anual (beneficio, ventas, etc.). Los instrumentos principales para lograr este control son las ventas.

El análisis de la cuota de mercado y análisis financiero (Kotler, 1997). En el contexto del empresario, organizaciones establecen medidas de asistencia o participación, rendimiento financiero, en caso de éxito de campo, etc. Si existe discrepancia entre los objetivos y la salida, se busca las causas reales y las ganancias en las acciones correctivas de manera que la brecha entre los objetivos y la salida. Las acciones

correctivas anteriores pueden dar lugar a la modificación de los objetantes de comercialización y estrategias.

La rentabilidad de control se mide de diversos productos y servicios que la empresa ofrece, grupos de clientes, mercado segmentos, canales comerciales, etc. Si la organización entera de discrepancias de los objetivos asignados se procede a las acciones correctivas.

El control de la eficiencia se centra en encontrar maneras de aumentar la eficiencia de los componentes de la mezcla de marketing, como la publicidad, promoción, distribución, fuerza de ventas, el patrocinio (ingresos de patrocinadores, derechos de nombre, etc.), mercadotecnia y servicio la calidad, etc.

El control estratégico se centra en la reevaluación periódica de la compañía y su enfoque estratégico para el mercado.

A modo de conclusión podemos comentar que la planificación de negocios es el proceso más importante de la comercialización en gestionamiento, asegurando que la comprensión de los clientes, los competidores, las tendencias en el entorno externo de la organización, así como las capacidades internas del After School se

puede traducir en estrategias de marketing compatibles con programas de mercadeo detallados para ayudar a su puesta en práctica.

Como se comentó, la planificación de ventas proporciona muchos beneficios a las empresas que adoptan todo el proceso. Muchos estudios en diferentes contextos de negocios empíricamente han demostrado que la planificación de comercialización está relacionada con el rendimiento del negocio y el éxito financiero.

En el sector a analizar, aunque hay poca evidencia empírica para demostrar a ciencia cierta la relación entre la planificación de mercadeo y de negocios, ha comenzado a reconocer la utilidad de la planificación estratégica de mercadeo también.

### **Desarrollo teórico analítico en visión de contextos**

El desarrollo de un proyecto de grado sin tener en cuenta su perspectiva de investigación reside en el estudio de los diferentes parámetros y objetivos que van a interponerse en la postura de un plan estratégico de negocios, esto quiere decir

que por ejemplo si conservamos el perfil de un plan coherente a desarrollar, mejorar o afinar un servicio o producto este si o si tiene que dominar un estudio del ámbito en que este se está desarrollando ya sea en sus variables de ejecución, en su variable de perfeccionamiento, en su variable de representación, en su variable de planificación, en su variable concernida a los recursos de gestión tanto de control como de operaciones y por último un estudio en afinidad a la variable financiera que se ubica compuesta ya sea a niveles país como de forma específica.

Este tipo de herramientas de negocios en donde se da una perspectiva a futuro o presente de manera virtual del modelo del ente jurídico a desarrollar en índole real. Como también, el Plan de estratégico nos ayuda para obtener visiones de inversión cuando estas no se tienen aún muy claras. Los futuros inversionistas o entidades que otorguen capitales deben observar en este modelo todos los puntos relevantes a tener en cuenta del negocio, qué aptitudes se exhiben y bajo qué ámbitos se enfrentarán. Por otro lado, un plan estratégico de negocios debe iniciarse con un análisis del ambiente externo que rodea al proyecto en diversos análisis.



## **Modelo de cinco fuerzas de Porter:**

Este instrumento de análisis ilustra el rubro del negocio determinado como “el conjunto de entes jurídicos que generan productos que son sustitutos o colindantes entre sí”<sup>1</sup>. Los agentes estudiados, son 5 y se representan en:

1. Amenaza de nuevos entes participantes: El interés del mercadeo obedecerá si se ven complicaciones y de la problemática de esquivar estas dificultades, en el caso de existir.
2. Ímpetu de competencia entre los entes de mercado: El beneficio de un mercado se reducirá si los actores de este son muchos, están bien posicionados o los costos fijos existentes son muy altos, ya que una nueva empresa deberá constantemente enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.
3. Intensidad de trato de los proveedores: Un rubro donde los proveedores se ven coordinados, gozan de grandes recursos o pueden asignar valorizaciones y

---

<sup>1</sup> Porter, M. 1995. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA.

dimensiones de envíos, bajara el llamativo de éste, y en más fuerza si los productos o servicios son determinantes o no tienen opciones secundarias.

4. Intensidad de mercadeo por parte de los clientes: Un rubro será menos interesante si los clientes están especializados en conjunto.
  
5. Amenaza de Sustitución: El interés potencial de un rubro se verá reflejado también si se ven productos o servicios secundarios que actúen como opciones paralelas de lo ofrecido lo que bajara más aún si éstos son más innovadores o tienen una valorización más baja en lo que concierne al mercado.

### Modelo de cinco fuerzas de Porter



## **Análisis PEST**

Es un instrumento de alta calidad para analizar el desarrollo o desnivel de un ámbito tanto a nivel de productos como servicios, y en perspectiva, la posición, potencial y dirección de un perfeccionamiento indagatorio sin importar su índole. Esto lo hemos realizado en nuestro proyecto de negocios ya que esto nos beneficiara a percibir una gran gamma de parámetros de forma teórica como analítica respecto al posible desarrollo positivo o negativo del After School.

PEST está constituido por las iniciales de parámetros Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, usados para valorar el mercado en el que se ve un negocio, los cuales se exponen a continuación:

- Contexto Político (jurídico): Normativas vigente, leyes y políticas correspondidas con el rubro del negocio, ordenación del comercio exterior, estabilidad gubernamental, etc.

- Contexto financiero: Período económico, Progreso del PIB, Variables de cambio interconectadas con el negocio, perfeccionamiento de precios relacionados con el mercado, grado de progreso, etc.
- Contexto Cultural: Progreso demográfica, distribución de la renta, variables en el grado de vida que sobresaltan al mercado del rubro, actitud consumista, modelos culturales conectados con el negocio a generar, etc.
- Contexto Tecnológico: Gasto público en indagación concernida con el rubro analizado, inquietud gubernamental y de la industria por la tecnología, innovación de nuevos productos entre otros.

### Análisis PEST



También se ha de realizar un estudio del medio externo del negocio, se tiene que desarrollar un análisis del medio interno. Para ello, se generará la metodología llamada FODA y el Modelo de la Cadena de Valor según corresponda con el proyecto a realizar.

### **Análisis FODA**

Se narra y/o analiza el contexto competitivo de un ente jurídico en su rubro (variable externa) y las particularidades propias (contexto interno) de la misma. La variable interna se expone de dos ámbitos controlables: fortalezas y debilidades, mientras que el segundo ámbito externa se expone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. La matriz contenida en el Cuadro muestra de forma amena lo expuesto anteriormente.

## Análisis FODA



## Modelo de la Cadena de Valor

Este instrumento disuelve en cierta manera por así decirlo al ente jurídico en sus diligencias estratégicas más importantes con el propósito fundamental de percibir el procedimiento de los costos, y los principios de diferencia positivos y viables.

Una empresa obtiene la mayor competitividad, generando estas variables estratégicamente relevantes a menor costo, o mejor que su competencia.

La cadena de valor extiende el valor total, y reside de las actividades de valor y del margen. Las diligencias de valor son las acciones diversas físicas e innovadoras que generan en un ente jurídico (empresa o institución).

Estos son los arranques por el cual una empresa genera un producto o servicio excelente para sus clientes. El margen es la discrepancia entre el valor total y el costo en conjunto de librar las variables de valor. El margen puede ser analizado en una gran gamma de variables. Las premisas de valor pueden separarse en 2 extensos paradigmas, paradigmas primarios y paradigmas de apoyo. Los paradigmas primarios son las diligencias envueltas en la generación física del producto o servicio y su comercialización y traspaso al cliente, así como ayuda luego de la venta. Los paradigmas de apoyo mantienen a las variables primarias y se tienen como sostén entre ambas, suministrando insumos comprados, innovación, recursos humanos y diversas funciones de toda empresa.

Hay 5 clases genéricas de paradigmas primarios correspondidos con la competencia en cualquier rubro, como se ve a continuación:

- Estudio Interno: Variables asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como administración de insumos, bodega, Gestión de inventarios, sistematización de vehículos y regreso a los proveedores.
  
- Operaciones: Variables asociadas con la innovación de insumos en la forma final del producto, como empaque, ensamble, sustento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación entre otros parámetros.
  
- Estudio Externo: Variables asociadas con la compilación, acumulación y comercialización física del producto a los clientes, como almacenes de materias ya listas, administración de materiales, acción de vehículos de entrega, proceso de pedidos y programación de otorgamiento del servicio o producto a dar.
  
- Mercantilización y Ventas: Variables asociadas con suministrar un medio por el que los clientes puedan adquirir de la utilidad e inducirlos a hacerlo, como ventas, promoción, fuerza de ventas, personal de venta ya sea promotores, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y valorizaciones.



- Servicio: Variables asociadas con la asistencia de servicios para aumentar o conservar el precio del producto.

Los paradigmas de valor de apoyo implicado en la competencia en cualquier rubro pueden separarse en 4 categorías genéricas, como se ven a continuación:

- Fundamentos de la organización: diligencias que facilitan apoyo a toda la empresa, como la gestión, balances, economía, etc.
- Orientación de recursos humanos: investigación, negociación y motivación de la mano de obra.
- Perfeccionamiento de innovación tecnológica (investigación y desarrollo): elaboración, mejora y gestión de la tecnología.
- Suministro (compras): proceso de compra de los insumos para la empresa.

El modelo de la Cadena de Valor genérico se puede apreciar en la figura:

## Modelo de la Cadena de Valor



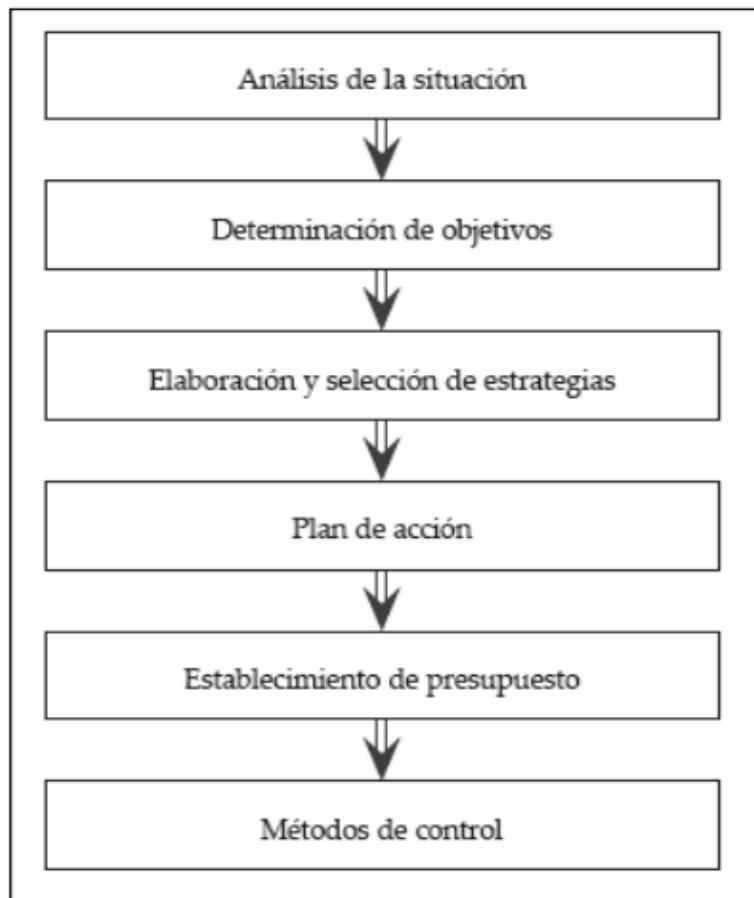
Fuente: <http://finanbolsa.com/2010/10/26/%C2%BFque-es-la-cadena-de-valor/>

## Plan de Marketing

Está expuesto por todas las variables requeridas para lograr un objetivo específico del rubro de la empresa a realizar en representación de la implementación de un After School en la comuna de Santiago Centro. Debe tener la táctica de marketing que se usara para representar las 4 "P" del marketing: Producto, Precio, Distribución (Place) y Promoción o Publicidad. Aunque el Plan de mercadeo de un modelo de negocio no tiene una forma general, ya que requiere de las tipologías convenientes

de cada ente jurídico, en la figura siguiente, se ven los períodos que se perseguirán para su confección.

### **Distintas etapas para la elaboración de un Plan de Marketing.**



Fuente: Marketing en el siglo 21.

Por último, se debe ejecutar un estudio financiero para saber si el desarrollo del After School en Santiago centro es beneficioso, y viable con los recursos que se

tienen disponibles. Para esto se generará un análisis y se analizarán algunos cuadros potenciales con el propósito de verificar ciertos parámetros.

## **Análisis Estratégico de Mercado**

Análisis Externo se requiere para emprender una visión de negocios que apruebe a la empresa las ganancias por sobre lo buscado.

Para ello se ha optado el mecanismo de Porter, el cual nos da una formulación general del negocio en la que la pyme se ve desenvuelta, analizando 5 parámetros primordiales:

- Como la ubicación del negocio desarrollado aun no es 100% conocida, se generará un análisis experimental de las variables posibles del rubro, y la atribución que éstos despliegan.
- Se estudiará la presencia de barreras de entrada, como son los costos de dineros iniciales, autorizaciones y certificaciones y financiamientos de escala entre otros.

- Será examinada la efectividad de productos o servicios que puedan delegar los requerimientos de los usuarios y clientes potenciales.
- Se verán las particularidades del rubro para especificar la variabilidad que poseen los usuarios para mercadear los valores o servicios ofrecidos por la empresa.
- Se harán análisis en detalle para especificar la cabida de los proveedores para cometer en los costos de insumos.

### **Dimensionamiento del Mercado**

La extensión del mercado manifestará de 2 partes: en la primera se estructurará en base a la revisión bibliográfica e información en bibliotecas respecto de los parámetros utilizados para cuantificar el rubro potencial La segunda consistir en el uso de criterios para la caracterización de las zonas de más alta cuantía para el desarrollo del proyecto.

Se opta por la ilustración Estratégica del Proyecto Esta fase se proyectará en razón de la revisión bibliográfica, según la cual se estudiará las diversas variables y se establecerá su aptitud al rubro determinado, reflexionando para esto tanto el estudio externo ejecutado como las normativas recopiladas.

## **Plan de Marketing**

El plan de marketing y ventas se constituirá de 2 variables: Se generará un estudio en base de las 4 "P" de McCarthy, en el que se formulara las variables del rubro que trascienden a críticas para su desarrollo, las cuales son:

## **Plaza**

Se usará la investigación útil respecto al rubro y patrones de consumo y adquisición para la elaboración de un cuadro de atractivo zonal, el que será usado a continuación para prevalecer la designación de locación según el atractivo deducido.

Esta valorización corresponderá a ser perfeccionada con aquellos juicios verificados del estudio externo, relativos a la utilidad de ciertas locaciones. Para lograr la

ubicación dentro de la ciudad seleccionada será ineludible hacer indagación en terreno, adicional al reconocimiento bibliográfico concerniente al procedimiento de los consumidores y a la exploración de rubro generada con anterioridad.

### **Producto**

La verificación de tangibles e intangibles a exponer por la empresa estará establecidos respecto a análisis en profundidad y estudios de la competitividad externa.

### **Precio**

Si bien el valor es la variable de más accesible cambio de las 4 "P", es la que genera relevancia más potente sobre el beneficio del ente jurídico. Es por esto que esta variación tiene que ser otorgada en la premisa de la habilidad de negocios generada y un estudio de la competencia.

### **Promoción**

Esta acción expone a cómo se otorgarán las variables de mercadeo de los productos y servicios a los usuarios ya activos como a los potenciales clientes y a la idealización de éstos. Para la generación de este agregado de procedimientos, deberá ser efectuado un análisis previo de la competencia y de otros ámbitos de producción, como también de indagación bibliográfica de procedimientos de

fidelización de usuarios, para ser contrastados posteriormente con la estrategia de negocios.

## **Plan de Operaciones**

En esta variable deben ser procesados, trazados y optimizados si corresponde, los procedimientos requeridos para la operación de la empresa en los servicios o productos dados, así como ocasionales indicadores de control. Los primordiales procedimientos a generar son Nassir Sapag Chaín (2011):

- Stock: adquisición, administración de grados de inventario, Gestión de inventario, almacenaje, eliminación, entre otros.
- Consulta ingreso y registro de entrada y salida de servicios o productos otorgados.



## Plan de Recursos Humanos

Respecto a la relevancia del control de recursos humanos en las grandes, medianas y pequeñas empresas de este tipo de negocios, deben de ser estudiadas en detalle todos los puntos de acción de las políticas del control y gestión de recursos humanos concernientes al desarrollo del After School los que son:

- Análisis de requerimientos y habilidades: Determinación de la acción de personal requerido para los procedimientos concretos de análisis.
- Estructuración de funciones: se instituirá las acciones y jerarquías del equipo de trabajo.
- Distribución de renta y bonos: un agente importante para el equipo de trabajo es la remuneración, por lo que se debe generar una estructuración de pagos, instauración de bonos por metas de ventas.
- Capacitación y perfiles: Se establece la manera en que se adquirida nuevo personal de trabajo el cual debe tener ciertos parámetros de perfil entre los que encontramos; proactividad, ganas de aprender, experiencia al menos 2 años en el rubro. En caso de fallar en algunos de los puntos altos a solicitar el personal se capacitará.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Requerimientos Legales**

El patrón número uno en lo que concierne a comenzar en este ámbito de acción es el requerimiento legal por parte de la municipalidad correspondiente con el fin de obtener los permisos correspondientes.

La municipalidad, aunque no posee la jurisdicción de vigilar el óptimo ejercicio de una, está autorizada para rechazar o no renovar el permiso cuando las variables municipales que le son correspondidas.

### **Modelo Canvas**

Un modelo de negocio para la implementación de un After School en la comuna de Santiago Centro requiere de cierta lógica de cómo una empresa genere, otorga, y

captura valor. Por lo que podemos decir en este contexto que un tipo de negocio de esta índole requiere de un modelo de estudio perimetrado en aspectos tales como:



Clientes/usuarios: Los grupos de individuos tanto a niveles de cartera de clientes como usuarios potenciales se les debe conocer perfectamente respecto a un perfil enmarcado según el tipo de ofrecimiento que generamos como empresa.

Dar valor: En relación con “pain statement” que otorgamos para el usuario y cómo le proveemos respuesta con los productos y/o servicios que este necesita, esto lo conseguimos usando el perfil de usuarios.

**Canales de distribución:** Se debe generar un perfil de valor con el propósito fundamental de entregar un servicio óptimo desde la comunicación hasta la entrega de nuestros productos o servicios.

**Relaciones con los usuarios:** uno de los puntos más relevantes en el éxito del procedimiento de un negocio y uno de los más extensos a la vez es la relación con los clientes es por ello que se ven diversos tipos de relaciones que se logran generar, pero lo primordial en este punto es que en base al negocio planteado es la atención y contacto permanente con los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades desde el inicio hasta el final.

**Fuentes de ingresos:** En ellas se figura la manera en que en la empresa concibe los ingresos para cada usuario/cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente según el proyecto expuesto.

**Tácticas claves:** Se representan en base a las tácticas más importantes y solicitadas para el óptimo procedimiento de evolución del After School.

**Acciones clave:** Para conceder la idea de valor se deben desplegar una serie de proritudes claves internas (procedimientos de producción, marketing)

**Convenios Claves:** Se concretan convenios requeridos con entes relacionados no directos a nuestro negocio para confeccionar el modelo de negocio con garantías, que perfeccionen las variables y mejoren la proposición de valor

**Distribución de costos:** Se genera todos los costos en los que se inciden al manejar el modelo de negocio. Se instaura con el fin de ver y mejorar las variables de costos para lograr procesar un modelo de negocio llevadero, eficiente y escalable tanto a nivel económico como de otras variables.

### **Estructura de la empresa**

En Chile, la Sociedad de Responsabilidad Limitada está regulada en la Ley N° 3.918. Esta ley es muy breve, por lo que se remite a las normas sobre Sociedades Colectivas, es decir, si algo no aparece en esta ley es posible acudir al Código de Comercio como en el Código Civil.

Estas sociedades tienen un origen práctico, ya que hasta antes de que empezaran a existir, los miembros de las sociedades debían responder con su propio patrimonio

personal, como responsabilidad de una sociedad. La responsabilidad limitada protege el patrimonio frente al ejercicio de la actividad comercial.

En general la Sociedad de Responsabilidad Limitada comparte gran parte de las características de las Sociedades Colectivas, pero también tiene sus diferencias:

1. Deben constituirse por escritura pública.
2. La escritura de constitución debe contener las siguientes menciones:
  - Los nombres, apellidos y domicilios de los socios
  - La razón o firma social
  - Los socios encargados de la administración y del uso de la razón social
  - El capital que introduce cada uno de los socios, sea que consista en dinero, en créditos o en cualquiera otra clase de bienes y el valor que se le asigne
  - Las negociaciones sobre el giro de la sociedad
  - La parte de beneficios o pérdidas que se asigne a cada socio capitalista o industrial
  - La época en que la sociedad debe principiarse y disolverse

- La cantidad que puede tomar anualmente cada socio para sus gastos particulares
  - La forma en que ha de verificarse la liquidación y división del haber social
  - Si las diferencias que les ocurran durante la sociedad deberán ser o no sometidas a la resolución de arbitradores, y en el primer caso, la forma en que deba hacerse el nombramiento
  - El domicilio de la sociedad
  - Los demás pactos que acordaren los socios
3. La escritura deberá contener la declaración del monto frente al cual es responsable cada socio, que puede ser superior a sus aportes, pero nunca inferior.
4. Debe confeccionarse un extracto de la escritura, que debe inscribirse en el registro de comercio y adicionalmente publicarse en el Diario Oficial.

Cualquier modificación al estatuto social debe hacerse cumpliendo las mismas solemnidades.

## **Contexto general**

En el pasado, las pequeñas tiendas de familiares o de socios corporativos formaron la base de la industria de los empresarios de este rubro. Un claro ejemplo es como en el pasado un miembro de la familia se le asignaba la caja registradora, otro se encargaba del abastecimiento, y otra descargada de la entrega de los servicios ofrecidos.

Sin embargo, hoy en día muchas de las pequeñas empresas independientes en zonas tanto rurales como urbanas han experimentado dificultades financieras, ya sea o se han visto obligados a cerrar. Varios factores contribuyeron a los cierres. En primer lugar, muchos propietarios / operadores de las empresas locales tienen retirado sin un familiar u otra persona que actué como socio con el fin de contratar personal o mantener el que se tiene. En segundo lugar, las sociedades que experimentan una disminución de la población de ventas en el negocio hacen que estos ya no sean viables. En tercer lugar, los residentes de las ciudades a menudo se trasladan a otras comunidades más grandes con mejores oportunidades de empleo. Los emprendedores les resulta imposible competir con el precio de las grandes cadenas que tienen las economías de escala y ya sólidamente establecidas. En cuarto lugar, las empresas de esta índole tienen también la competencia con otros empresarios o personas que buscan oportunidades laborales por lo que son



considerados como una competencia indirecta la cual posee ciertos grados de variación.

### **Factibilidad inicial**

Antes de comenzar un nuevo negocio, es necesario saber si es factible invertir tiempo y dinero en la empresa. Por desgracia, no todas las buenas ideas hacen grandes empresas, o incluso hacen dinero. La determinación de la viabilidad de la creación de una empresa de esta índole puede ser una de las tareas más cruciales que enfrentan empresarios. Una lista de verificación de viabilidad se debe utilizar para determinar si una idea representa una verdadera oportunidad de negocio para expandir o crear un nuevo negocio.

### **Información de la Empresa**

La empresa se centra en el rubro de servicios de educación en relación con el servicio After School.

### **La clave del éxito.**

Una empresa sólida construye su base de clientes en base a un esfuerzo a diario es por ello que el marketing boca a boca es un ejemplo a seguir. Con esto en mente, las claves del éxito para la empresa son:

### **El trabajo de alta calidad.**

El contacto constante con los clientes a fin de mantenerlos informados sobre el estado de su solicitud y el progreso de lo que buscan en cuanto a sus niños.

Se busca otorgar la vanguardia y conocimientos que sean amigables, orientado al cliente, y se toma el tiempo para explicar a cada uno de ellos la intrincada naturaleza de los servicios en detalle.

### **Misión**

La misión de la empresa After School es proporcionar responsabilidad, alta calidad y conocimiento a los clientes todo esto a un costo razonable y al alcance de la mano de los clientes. El aspecto más importante de nuestro negocio es la confianza. Es el objetivo de nuestra firma para tener la satisfacción del cliente 100% en lo que

respecta a la calidad, la amabilidad, el tiempo hasta su finalización y descubrir nuevas formas de superar las expectativas de nuestros clientes.

## **Objetivos**

Los principales objetivos de la empresa After School son los siguientes:

- Servir a nuestros clientes sin problemas.
- Construir una red estable y efectiva en cuanto al After School y los clientes.
- Dar una tecnología sostenible eficaz a los clientes.
- Dar a los clientes la mejor relación calidad-precio y un servicio responsable y eficaz.

## **Valores éticos**

El objetivo es construir nuestro negocio a lo largo del camino de grandes valores y ética empresarial que incluye:

- Integridad
- Liderar el cambio educativo
- Excelencia

- Calidad
- El respeto individual
- Aprendizaje constante
- Compartir

### **Resumen de puesta en marcha**

Los datos obtenidos para la puesta en marcha provienen de investigaciones realizadas en el área de la ciudad aplicar el negocio estilo After School con otros análisis de variadas empresas que han iniciado su propio negocio. La inflación se ha tenido en cuenta entre las estimaciones de estos con otros usuarios de negocios (y cuando comenzaron) y los precios actuales para el servicio educativo dado.

Gran parte del equipo de entrar en las instalaciones, tales como servicios, materiales de entretenimiento, educativos, materiales anexos etc., son actualmente propiedad de los socios de la empresa After School.

## Los Servicios

La empresa ofrece una amplia gama de servicios After School es por ello que el objetivo de esta para ofrecer un servicio cercano único para todas las necesidades del cliente por lo que se aplicara la misión más importante de la organización la cual es brindar servicios de calidad y con eficiencia. De esta forma la empresa puede ofrecer un mayor valor percibido por el cliente que muchas otras tiendas que se especializan en ciertas áreas por lo que la felicidad del cliente es lo más importante para la organización.

Este rubro educativo y específico de los After School es altamente competitivo y los proveedores tienen una gran cantidad de energía en la configuración y la negociación de los precios de los servicios. Además, debido a que los clientes ven el servicio como indiferenciado y una "mercancía" con poca separación entre el valor de los competidores, el poder de compra es también muy alto. Por último, las barreras de entrada son moderadamente bajas, y el gran número de competidores en este campo, incluyendo los sustitutos significan que el precio de este tipo de servicios es muy competitivo. La única manera de tener una ventaja en esta industria de after school es un director de liderazgo de bajo coste aplicado de

manera agresiva o para crear mayores costes de cambio a través de la construcción de fuertes lazos de negocio para los clientes.

### **Análisis de la situación**

After School está entrando en su primer año de operación. Un plan de marketing integral se requiere para alcanzar la rentabilidad y asegurar el éxito futuro. After School ofrece una selección sin precedentes de los servicios para los clientes.

### **Perfil del consumidor**

### **Resumen del mercado**

After School ha capturado buena información con respecto a mercado de Santiago centro para venta de servicios de la empresa y se sabe mucho sobre los atributos comunes de los clientes más preciados. Las semillas de la pasión del emprendedor aprovecharán esta información para entender mejor quién debe ser asesorado según sus necesidades específicas y así se logre una buena comunicación y llegada con los clientes.

## Antecedentes del mercado

		2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Clientes potenciales</b>	<b>Crecimiento</b>						<b>CAGR</b>
Profesionales solteros	9%	12.457	13.578	14.800	16,132	17.584	9,00%
Dueñas de casa	8%	14.544	15,708	16.965	18.322	19.788	8,00%
Otro	0%	0	0	0	0	0	0,00%
Total	8,47%	27.001	29.286	31.765	34.454	37.372	8,47%

## Datos demográficos del mercado

El perfil para el cliente de After School consiste en los siguientes factores geográficos, demográficos y de comportamiento:

### Geográficos

- El objetivo geográfico inmediato es la ciudad con una población en constante desarrollo.
- Un radio de kilómetros está en necesidad de los servicios aplicados de after school.

## **Demografía**

- Rango de edad 23 - 60.
- El 75% de los clientes son padre, madre como conjunto familiar.
- Las clientes tienen un ingreso familiar de \$ 400.000 a 1.600.000
- El 25% de los clientes son profesionales solteros.
- Los profesionales ganan más de \$650.000 en promedio

## **Factores de Comportamiento**

- Educación consciente.
- Clientes tienden a salir de viaje o fuera de casa o trabajar es por ello que requieren tiempos para poder dar educación y tiempo a sus hijos.
- Siempre son conscientes de las diferentes tendencias a la innovación educativa.

## **Características y Necesidades del mercado**

After School está proporcionando al mercado una amplia gama de educativas diversas e innovadoras sin precedentes. Actualmente, los clientes deben buscar alternativas para sus hijos y así también buscan cumplir con los siguientes beneficios que son importantes para los clientes.



- **Selección:** La más amplia selección de servicios de after school en el área de la ciudad de Santiago centro a modo de cercanía.
- **Accesibilidad:** La ubicación central y amplia gama de servicios del after para satisfacer todas las necesidades del cliente.
- **Servicio al cliente:** El cliente estará impresionado con el grado de cuidado que reciben por parte del after school.
- **Precios competitivos:** Todos los servicios tendrán un precio competitivo al mercado de la ciudad en general de after.

### **Las tendencias del mercado**

La tendencia del mercado after school de los clientes es hacia una selección más amplia de elementos comunes de servicio. En los últimos años, ha habido una proliferación de varias variaciones de servicios a partir de un diseño after base. Esta tendencia es ideal para After school ya que se tiene un modelo de negocio que permite dar diversos estilos diferentes de servicio.

## **El crecimiento del mercado**

El mercado de after school para clientes es un mercado fuerte y constante. Generalmente no se ve afectada por las crisis económicas. Los clientes parecen buscar servicios de calidad independientemente del clima económico. En una mini-serie popular, el hábito de clientes para sus hijos fue descrito como una liberación, una manera de hacer que se sientan mejor sus niños luego del colegio y se busca dar satisfacción similar a comer chocolate. Si bien este estereotipo puede no ser totalmente exacto, los clientes buscan calidad en el servicio dado por After School.

## **Análisis FODA Empresa**

El siguiente análisis FODA captura las fortalezas y debilidades clave dentro de la empresa, y describe las oportunidades y amenazas que enfrenta After School.

### **Fortalezas**

- Relaciones extremadamente fuertes con los clientes
- Excelente personal que están bien entrenados y atento de atención al cliente y sus hijos.
- Una empresa eficiente y seria en un sector consolidado como es el mercado de la ciudad y chileno

## **Debilidades**

- La lucha para construir la equidad de la marca en este nuevo servicio como marca personal del After School.
- La incapacidad de proporcionar gratificación instantánea a los clientes ya que el servicio da muestra de su valía con el tiempo.
- Pronosticar la tendencia de gustos de los padres es difícil pero necesario para la rentabilidad.

## **Oportunidades**

- Un segmento creciente del mercado que es cada vez más requerido por la búsqueda de una educación integral.
- Una industria que parece inmune a las recesiones.
- La capacidad de operar sobre la sobrecarga magra con respecto a los competidores.

## **Amenazas**

- La introducción de un competidor al mercado con un modelo de negocio similar.
- Completamente mal juzgar hacia dónde se dirige la educación.

## **FODA A NIVEL PAIS**

Contexto

### **Análisis FODA de Chile:**

#### **Fortalezas**

- Chile experimenta una economía abierta y los acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales llevaron a un aumento en el comercio exterior
- La competitividad internacional se ha enfrentado a una mayor tasa de crecimiento debido a los acuerdos comerciales
- Chile ofrece a los inversionistas extranjeros algunos de los costos comerciales más competitivos del mundo
- La privatización y la desregulación han creado industrias de servicios públicos y telecomunicaciones
- Los impuestos corporativos y los costos laborales son relativamente bajos
- La ocurrencia de delitos graves sigue siendo relativamente baja, a pesar de los informes de un aumento de los niveles de delincuencia
- Capital de Chile, Santiago es considerado uno de los países más seguros de América Latina

- Disfruta de un sistema político democrático estable, con instituciones fuertes
- Marco legal integral y poder judicial independiente

### **Debilidades**

- El sistema electoral binomial está listo para la reforma
- Chile es vulnerable a las conmociones externas debido a la dependencia excesiva de las industrias de exportación primaria
- Escasez de suministros y posibles cortes de energía debido a la gran dependencia de las fuentes de energía importadas
- Las reformas de las instituciones y el mercado laboral de Chile siguen siendo poco probables.
- La ausencia de reformas exacerba los desequilibrios estructurales en la economía
- La ausencia arrastra el crecimiento económico

### **Oportunidades**

- Los inversores reciben el apoyo del Gobierno a través de tres mecanismos de inversión

- Los mecanismos ofrecen los derechos tanto del estado como del empresario a lo largo de la implementación del proyecto
- Oportunidades significativas para la inversión entrante en áreas de generación de energía y transporte, así como en la producción de cobre
- Desde 1990 a la fecha, Chile ha disfrutado de un período ininterrumpido de democracia estable
- El Congreso también aprobó una ley para regular el financiamiento de empresas.

### **Amenazas**

- Crecientes protestas públicas entre los sectores más pobres de la sociedad
- Altos niveles de desigualdad de ingresos y descontento con el costo de la educación
- Debilitamiento de la popularidad del gobierno
- Los principales puertos y minas industriales de Chile sufren un creciente malestar laboral.

## **Entorno empresarial en el país: (PEST)**

### **Calificaciones de riesgo del entorno empresarial BMI**

Chile ocupa el lugar 28 entre 191 países en el ranking de entornos empresariales y obtuvo una calificación de 64.0. Esto hace que Chile supere a los países vecinos en cierta distancia y lo ubique más alto que varias economías industriales desarrolladas. En términos de "orientación al mercado", se ubica muy por delante de muchos estados desarrollados, incluidos los EE. UU. Y el Reino Unido. No obstante, las causas de preocupación siguen siendo. El país tiene un considerable déficit de infraestructura, lo que se refleja en nuestro puntaje relativamente débil para la infraestructura comercial de Chile, una categoría en la que Chile ocupa el lugar 55 a nivel mundial.

Chile es una economía abierta y practica acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales. Esto ha llevado a un aumento constante en el comercio exterior y la competitividad internacional del país. Chile ofrece a los inversores extranjeros algunos de los costos comerciales más competitivos del mundo. La privatización y la desregulación han creado sofisticadas industrias de telecomunicaciones, cuidado de la salud y servicios públicos. Chile, al mismo tiempo, ha mantenido unos impuestos corporativos y unos costes laborales moderadamente bajos.

## **Factores ambientales:**

***Chile es un entorno altamente dominado por las elecciones. Posee las siguientes características con respecto al medio ambiente:***

- ***Sólido desempeño económico***

En toda la región de América Latina, el crecimiento se moderó, pero la caída no fue pronunciada en Chile y las perspectivas fueron alentadoras con tasas de crecimiento anual promedio para el período 2004-a la fecha. Las causas de un crecimiento económico más lento fueron los menores ingresos de exportación, una inversión más débil y un crecimiento más lento de la demanda interna. El mercado de valores local se ha degradado en un 15% en términos de dólares en el año, por lo que es el peor desempeño de los principales intercambios. Esta caída en los tipos de cambio hizo que el escenario económico fuera bastante desfavorable para la inversión extranjera. El peso depreciado fue explicado por la importante caída en el desempeño económico.

- ***Las exportaciones se suavizaron pero la IED aumentó***

Chile es el mayor productor mundial de cobre. Al estar en su máxima altura de producción, la caída en los precios mundiales del cobre afectó negativamente al mercado de Chile. El cobre representa el 60% de las exportaciones y el 20% del PIB. Chile desvió su atención del cobre debido a la necesidad a largo plazo de diversificar la economía y la gran dependencia de un solo producto básico. A medida



que la economía china se relajaba, los precios del cobre cayeron un 12% en noviembre y afectaron el comercio y las exportaciones de Chile, lo que provocó una caída. El CAD (déficit en cuenta corriente) y la deuda aumentaron debido a la caída de las exportaciones. Chile tiene un acceso favorable a los mercados de bonos y a los inversionistas extranjeros debido a su economía mejor administrada y la calificación crediticia más alta de América Latina, y por lo tanto, su entorno sigue siendo muy favorable para los inversores. Resultando en una IED neta triplicada.

- ***Protestas públicas estallaron de nuevo***

Chile fue reconocido como un líder mundial en la implementación de las reformas de mercado que fue responsable de la generación de crecimiento y el aumento del nivel de vida. Chile ha demostrado una tasa de desempleo que cayó a un mínimo histórico de 5.7% en octubre. A pesar del crecimiento, Chile fue el primer país en enfrentar el creciente descontento ciudadano en la forma de manifestaciones callejeras, que ahora son comunes en toda América Latina. Chile experimentó por primera vez en 2013 que estudiantes, sindicatos e indios mapuches realizaron demostraciones disruptivas.

- ***Elección devolvió coalición centro-izquierda al poder***

Como era de esperar, la ex presidenta Michelle Bachelet derrotó fácilmente a Alianza por Chile, el candidato del partido gobernante, y su coalición Nueva Mayoría ganó la mayoría en el Congreso. En muchos aspectos, el resultado fue

decepcionante para Bachelet y sus seguidores. El hecho decepcionante fue la baja participación, ya que la votación ya no era obligatoria, especialmente entre los votantes primerizos que se esperaba obtuvieran una victoria fácil en la primera ronda.

- ***El Banco Central bajó las tasas de interés para estimular el crecimiento***

Con el fin de estimular el crecimiento frente a la débil demanda interna, el Banco Central redujo las tasas de interés. Esto mejorará aún más el crecimiento de la economía y la productividad.

### **Estrategias nacionales y políticas públicas:**

Chile sigue las estrategias para aumentar los impuestos, reformar la educación y proporcionar enseñanza gratuita a los estudiantes universitarios. Estas reformas se enfocaron principalmente en reducir la desigualdad, reduciendo así las protestas.

***Claves: progreso en la agenda de reformas; precio del cobre***

### **Estructura de la industria y dinámica competitiva en términos de Infraestructura y Trabajo:**

#### **Infraestructura:**

Chile tiene una red de infraestructura bien desarrollada y eficiente, que contribuye a la estrategia de desarrollo impulsada por las exportaciones del gobierno. Desde

la adopción de concesiones de transferencia construir-operar, la infraestructura física del país ha mejorado sustancialmente.

Aunque se produjo un daño considerable a la red de infraestructura del país existente por el devastador terremoto de 2010, el enfoque actual de la atención del gobierno garantiza la reconstrucción de la infraestructura de Chile. La Carretera Panamericana se considera como un estándar internacional y una columna vertebral del sistema vial de Chile. Chile también tiene una infraestructura de puertos y aeropuertos de clase mundial.

Chile está trabajando para desarrollar una red de corredores de transporte en toda la región, utilizando infraestructura ferroviaria y vial. Esto elevará las exportaciones de Chile a Argentina y Brasil, y también facilitará el uso de los puertos chilenos para las exportaciones a Asia.

### **Energía:**

El suministro de energía en Chile se considera el talón de Aquiles. Con su limitado suministro interno de energía, el país depende en gran medida de la mayor parte de sus recursos energéticos en Importaciones. Tiene que mantener buenas relaciones con sus vecinos para darse cuenta del valioso suministro de energía. La dependencia de las importaciones de energía, particularmente del gas natural de Argentina (donde se origina el 80% de las importaciones de gas), es un problema creciente.

El gobierno chileno ha priorizado abordar el problema de la electricidad.

### **Derechos de propiedad intelectual**

En el Índice de Derechos de Propiedad Internacional de 2013, Chile ocupa el puesto 28 entre 130 países. Esto coloca a Chile en el lugar más alto de todos los mercados emergentes. Chile aprobó legislación que obliga al país a cumplir con las obligaciones de los signatarios del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual (ADPIC). Según el ADPIC signatario, Chile debe cumplir con los estándares acordados en materia de derechos de autor, incluidos derechos de los productores, diseños industriales, patentes. y marcas registradas.

### **Relaciones entre el gobierno y las empresas:**

Chile está posicionado con una perspectiva política estable y sólidos fundamentos económicos para un progreso económico estable, aunque más lento. Debido a su gran dependencia de las exportaciones de cobre y las importaciones de petróleo, Chile se expone a un alto riesgo para el progreso económico. La diversificación de los factores económicos del país será esencial para garantizar un crecimiento sostenible que elimine la gran dependencia de las exportaciones de cobre y las

importaciones de petróleo. Pero esta diversificación puede llevar al PIB del país a una economía más impulsada por el consumo.

Además, se prevé que el PIB per cápita casi se duplicará entre 2013 y 2022, en línea con el objetivo del presidente Sebastián Piñera de al menos US \$ 25,000 del PIB per cápita para 2020. Esto le daría a Chile el estatus de país desarrollado de facto.

Sin embargo, enfrentaremos dos obstáculos que obstaculizarían el crecimiento económico de Chile en los próximos años: a pesar de las vastas reservas de energía hidroeléctrica del país, los períodos de sequía han expuesto la dependencia de Chile de las importaciones de energía; la modernización de la generación y transmisión de energía será muy esencial para el crecimiento continuo.

### **Potenciales Riesgos y cuellos de botella que enfrenta el Gobierno de Chile:**

Chile enfrenta pocas actividades terroristas y amenazas a la seguridad regional en comparación con los países vecinos. Otros riesgos potenciales se encuentran en el campo de las instalaciones laborales, educativas, sanitarias, de comunicación y de transporte.

Las huelgas y las protestas públicas presentan un riesgo significativo para las empresas en Chile. En los últimos años, estos eventos se han concentrado en las

áreas de salud, educación, transporte, comunicaciones y servicios civiles. Los salarios reales están aumentando lentamente de una manera menos alarmante y las altas ganancias corporativas han llevado a un mayor resentimiento entre los trabajadores. La acción de huelga se está generalizando. No es totalmente infrecuente que las tensiones laborales se conviertan en un conflicto en toda regla. Estos conflictos laborales afectan en gran medida el funcionamiento de las minas de cobre. Esto conduce a una cantidad significativa de retrasos en ciertos grandes proyectos de minería y energía.

Los activistas políticos Mapuche representan una amenaza creciente para las inversiones extranjeras debido a los obstáculos en la seguridad nacional y el clima de negocios del país. Estos conflictos conducen a un lastre significativo en el entorno empresarial chileno si no se resuelven. Según las estadísticas del gobierno, las tasas de criminalidad están disminuyendo.

### **Chile perspectiva ante entornos empresariales atractivos para hacer empresas**

En el análisis del entorno empresarial realizado por Business Monitor, solo 9 9 países surgieron con los entornos más atractivos para los negocios en la región de América Latina. Aunque existen diferencias entre ellos, todos comparten fortalezas positivas significativas:

- Crecimiento sostenido con inflación moderada
- Perfiles externos favorables
- La disminución de la pobreza y el crecimiento de la clase media;
- Políticas estables, multipartidistas y centristas;
- Políticas económicas de mercado social;
- Lentamente mejorando los sistemas legales

### **Plan de Marketing After School**

El After School tendrá como objetivo principal otorgar un servicio diferente, que brindará un espacio de apoyo para el cuidado de los menores después del colegio. Los servicios que se otorgaran serán ayuda en las tareas, compra de materiales requeridos para el colegio, compra de colaciones para el día siguiente.

Se atenderá niños de 5 a 12 años desde las 8:00 a las 19:00 horas. En dos jornadas mañana y tarde, Contará con tres educadoras y una psicopedagoga que los ayudaran en sus tareas escolares, trabajos escolares, Actividades deportivas, actividades de teatro, actividades de idioma, talleres entre otras. Los niños podrán jugar, descansar.

## **Claves para el éxito**

Las claves para el éxito es satisfacer la demanda de una empresa after school para clientes con una amplia selección y atención al cliente enfocado en servicios integrales.

## **Cuestiones críticas**

After School todavía está en las etapas especulativas como una empresa nueva en el mercado chileno. Sus puntos críticos son seguir adoptando un modesto enfoque fiscal; expandirse a un ritmo razonable, no en aras de la expansión en sí mismo, sino porque es fiscalmente prudente.

## **Encuesta**

La encuesta fue realizada en base a 5 preguntas tipo a 100 padres-madres los cuales son entre profesionales, dueñas de casa con respuestas si & no.

- Tiene tiempo para cuidar a sus hijos durante la jornada laboral
- Confiaría en profesionales en el cuidado de sus hijos a un After School.
- Tiene empleada domestica
- A sus hijos le gustan los deportes
- A sus hijos les gusta las actividades programáticas

En base a los resultados de la encuesta vemos:



## **Estrategia de mercadeo**

Parte de la estrategia de after school se basará únicamente en la ubicación. La empresa se encontrara en Santiago centro.

Otra forma de comercialización que se describirá más adelante en detalle será la publicidad. La estrategia de la campaña de after school es aumentar la conciencia de los clientes.

Las siguientes son las estrategias propuestas para Publicidad

### **Búsqueda Natural Google**

Esto se logra mediante el registro de nosotros mismos en varios motores de búsqueda a través como Google, MSN sin gastar en publicidad ya que el posicionamiento natural es gratuito y solo depende del contenido de la website de la empresa after school.

### **Búsqueda de pago**

Utilización de métodos de pago por clic (Adwords) Con el fin de captar clientes según las búsquedas que estos generen en los motores de búsqueda según el target de la empresa.

## **Misión**

La misión de after school es proporcionar una selección exclusiva de servicios para los clientes. Existimos para atraer y mantener clientes. Cuando nos adherimos a esta máxima, todo lo demás caerá en su lugar. Los servicios superarán las expectativas de los clientes.

## **Objetivos de marketing**

- Crecimiento del 8% a partir del 2° hasta el 5° año, hasta completar la capacidad máxima de 40 niños por jornada. En un inicio la capacidad será de 30 niños por jornada. El crecimiento será de un 33% que será dividido por 4 años obteniendo un 8%.
- Periodo de Marzo a Diciembre: 1° año de funcionamiento 30 niños por jornada, hasta 40 niños por jornada en el 5° año.
- Periodo Enero Febrero: 1° año de funcionamiento 30 niños hasta 40 niños en el 5° año, jornada completa.

## **Objetivo del mercado**

El After School está apuntando dos segmentos de la población dentro de la categoría amplia de clientes conscientes de la manera con renta disponible.

- **Padres Profesionales solteros:** de diversas edades desde 20 a 65 años con un ingreso independiente o dependiente entre 500.000 a 1.600.000
- **Sociedad matrimonial:** este segmento tiene buenos ingresos disponibles debido a su patrimonio madre-padre. Estos clientes les encantan el bienestar y educación de sus hijos. El ingreso familiar de este grupo es de \$ 1.500.000 a 3.500.000, generalmente hacia el extremo superior de este rango.

### **Estrategias**

La estrategia de marketing de After School tratará de crear conciencia sobre los servicios que se ofrecen, desarrollar la base de clientes y trabajar para crear fidelidad y referencias de clientes.

El mensaje que After school tratará de comunicar es que ofrecen la mayor selección de servicios integrales para después del colegio en la ciudad.

### **Mezcla de marketing**

After School marketing mix se compone de los siguientes enfoques de precios, distribución, publicidad y promoción, y servicio al cliente.

- **Precios:** After school está diseñado para ser competitivo con los otros after de la zona

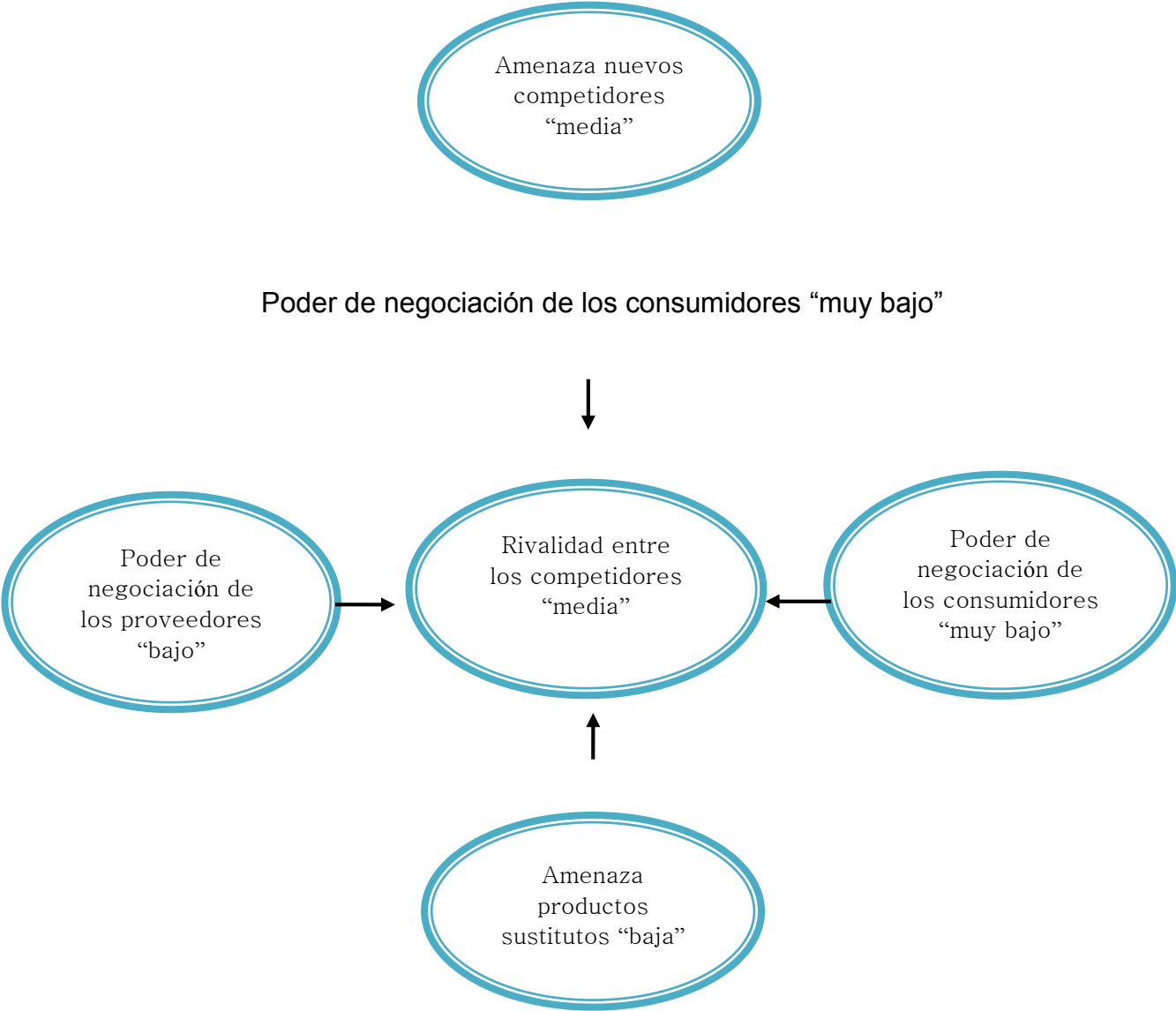
- **Publicidad y Promoción:** La ubicación, la publicidad dirigida en redes, publicidad básica, periódico y las alianzas estratégicas servirán como la base de la promoción como también la masividad de clientes a través de redes sociales, tv y Google.
- **Publicidad directa;** según el negocio y la carrera de la competencia. Se planeó las diferentes formas de promoción y publicidad de salir del sitio.
- **Creación de página web.**
- **La publicidad en los sitios conocidos y populares** como Yahoo!, Hotmail, MSN, y sitios webs relacionados al cuidado de los hijos y la vida sana.
- **Indexación de nuestros sitios** en diferentes y populares motores de búsqueda de servicios y ofertas disponible en la página web del after school.
- Cuentas en Facebook, Whatsapp, Instagram
- Entrega de volantes. (Colegios, y centro de padres)
- **Servicio al cliente:** Exceder las expectativas del cliente es la misión de la empresa.

### **Investigación de mercado**

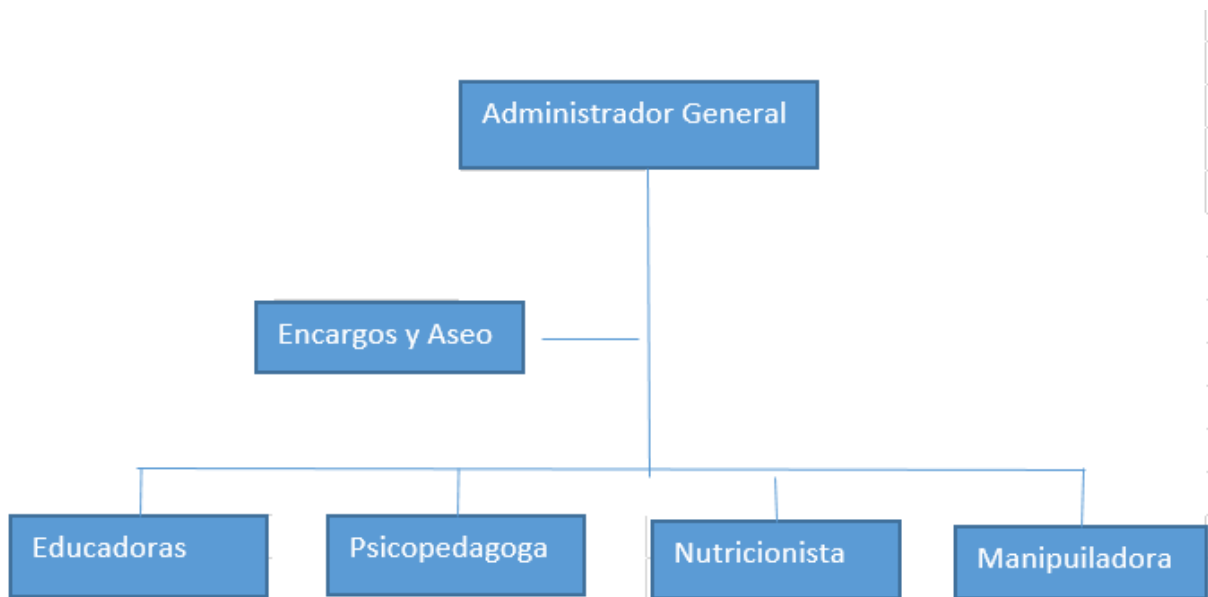
Durante las fases iniciales del desarrollo del plan de marketing, se llevaron a cabo varios grupos focales para ayudar a conocer mejor el cliente máspreciado y algunos de sus procesos de toma de decisiones en relación con el servicio after school. La

información recolectada de los grupos de enfoque ha sido de gran ayuda para la empresa y ayuda a justificar el modelo de negocio.

**Cinco fuerzas de Porter**



## Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

La dotación necesaria requerida para las operaciones del After School será definida a continuación junto a las características, capacidades y competencias de cada uno de ellos:

- Administrador General (1): profesional universitario con formación en el área de Administración de empresas. Debe hacerse cargo de la administración completa del After School efectuando seguimiento a los objetivos establecidos y controlando en Correcto funcionamiento de la operación.

- Psicopedagoga (1): profesional de la educación encargada de los temarios del refuerzo educativo diferenciando cada nivel. Apoyo a las Educadoras.
- Educadoras (3) y a partir del segundo año 4): profesionales de la educación con interés y motivación para el trabajo con menores. Profesoras de educación parvularia, básica y de educación física. Deben velar por el cumplimiento, realización de tareas y reforzamiento de los niños durante su estadía en el After School.
- Manipuladora de alimentos (1): profesional de nivel técnico encargada de la cocina, elaboración de los almuerzos según minuta establecida por Nutricionista.
- Encargos y Aseo (1): La persona en este cargo debe tener licencia de conducir, no es necesario estudios superiores ni una edad establecida.

## **Constitución legal**

### **Tipo de sociedad**

Respecto a la ideología y rubro del negocio y la forma de generar este, el tipo de sociedad que se dará será el de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, con el fin de así resguardar los bienes patrimoniales de cada inversor, ya que estos sólo tendrán acción de responsabilidad hasta la cuantía de sus aportes. De esta

forma, los constituyentes de este proyecto formarán la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

### **Protección patentes y/o marcas**

Respecto a variables de patentes, para poder resguardar a la marca de la empresa, es requerible generar todos los trámites oportunos que solicita el Ministerio de Economía y Fomento del turismo, desde del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, (Inapi)

### **Permisos Legales e Implementación**

Para iniciar las operaciones del After School es necesario contemplar las siguientes actividades:

- Elaboración de la autorización de SII: Para acceder a mercadear cualquier servicio es requerible en forma inicial adquirir un RUT como persona jurídica que represente la empresa y de juicio legal de esta.



- Trámites necesarios para obtener patente municipal.
- Arriendo del inmueble donde se instalará.
- Acondicionamiento y reparaciones necesarias a realizar a la propiedad.
- Compra de la implementación necesaria para cada una de las áreas pedagógicas: sala de estudio 1 y descanso, sala estudios 2, sala de estudio 3 y sala de juegos indoor.
- Publicación de requerimientos de personal para la posterior contratación.

Los recursos necesarios serán en una primera etapa los relacionados con el financiamiento.

La inversión inicial considera todos los gastos necesarios para comenzar la operación y el capital de trabajo. Posteriormente una vez que se encuentre en operación los recursos necesarios serán el financiamiento para cubrir los gastos mensuales y el personal contratados.

Gantt de desarrollo e implementación:

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Arriendo de Establecimiento		X											
Inicio de Actividades			X	X	X								
Trámites Municipales			X	X									
Acondicionamiento y reparación inmueble			X	X	X								
Compra de materiales					X	X	X						
Reclutamiento de Profesionales y personal necesario			X	X	X	X	X						
Jornada de Reconocimiento de lugar y RRHH								X					
Actividades promocionales para dar a conocer <u>After</u>									X	X	X	X	
Apertura													X

Fuente: Elaboración propia

## **PLAN FINANCIERO**

### **Supuestos**

Los supuestos que se utilizarán para evaluar el plan de negocios y la factibilidad de implementar un After School en la comuna de Santiago Centro son los siguientes:

Horizonte temporal: 5 años

Estimaciones mensuales en primer año y anuales desde el segundo año hasta el 5°

Factor de crecimiento: 8% anual constante desde el 2° año hasta el 5° año

Los ingresos consideran un aumento del 2.5% del IPC en los precios y un aumento del 8% en las cantidades constantes desde el año 2° hasta el 5°

Los Egresos consideran un aumento del 2.5% del IPC constante desde el 2° año hasta el 5°

Impuesto a la Renta: será del 27%.

## Estimación de ingresos

El After School tendrá los siguientes conceptos de ingresos;

- Matricula
- Mensualidades
- Servicios de encargos
- Arriendo de dependencias para cumpleaños y eventos

Estimación de Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas (ingresos)</b>					
Matriculas	\$ 4.050.000	\$ 4.475.250	\$ 4.945.151	\$ 5.464.392	\$ 6.038.153
Mensualidad (Marzo a Diciembre)	\$ 49.500.000	\$ 54.697.500	\$ 60.440.738	\$ 66.787.015	\$ 73.799.652
Mensualidad (Enero Febrero)	\$ 8.550.000	\$ 9.447.750	\$ 10.439.764	\$ 11.535.939	\$ 12.747.213
<b>Servicios de encargo</b>					
otros	\$ 11.520.000	\$ 11.808.000	\$ 12.103.200	\$ 12.405.780	\$ 12.715.925
<b>Arriendo de dependencias</b>					
Semana Diurno	\$ 6.000.000	\$ 6.150.000	\$ 6.303.750	\$ 6.461.344	\$ 6.622.877
Findesemana	\$ 8.640.000	\$ 8.856.000	\$ 9.077.400	\$ 9.304.335	\$ 9.536.943
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 88.260.000</b>	<b>\$ 95.434.500</b>	<b>\$ 103.310.003</b>	<b>\$ 111.958.805</b>	<b>\$ 121.460.763</b>

Fuente: Elaboración propia

## Estimación de egresos

Los egresos del After School estarán determinados por los siguientes ítems detallados en la siguiente Tabla de egresos:

Estimación de Egresos					
Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 11.400.000	\$ 11.685.000	\$ 11.977.125	\$ 12.276.553	\$ 12.583.467
Servicios básicos (luz, agua, gas)	\$ 3.960.000	\$ 4.059.000	\$ 4.160.475	\$ 4.264.487	\$ 4.371.099
Calefacción, Aire Acondicionado	\$ 4.800.000	\$ 4.920.000	\$ 5.043.000	\$ 5.169.075	\$ 5.298.302
Internet, telefonía fija, televisión por cable	\$ 480.000	\$ 492.000	\$ 504.300	\$ 516.908	\$ 529.830
Sistema de seguridad ADT	\$ 600.000	\$ 615.000	\$ 630.375	\$ 646.134	\$ 662.288
Remuneraciones del personal fijo	\$ 47.136.000	\$ 48.314.400	\$ 49.522.260	\$ 50.760.317	\$ 52.029.324
Remuneraciones del personal part time	\$ 2.400.000	\$ 2.460.000	\$ 2.521.500	\$ 2.584.538	\$ 2.649.151
Remuneración a Honorarios (abogado)	\$ 250.000	\$ 256.250	\$ 262.656	\$ 269.223	\$ 275.953
Publicidad y promoción	\$ 4.000.000	\$ 4.100.000	\$ 4.202.500	\$ 4.307.563	\$ 4.415.252
Patentes y otros	\$ 1.300.000	\$ 1.332.500	\$ 1.365.813	\$ 1.399.958	\$ 1.434.957
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 76.326.000</b>	<b>\$ 78.234.150</b>	<b>\$ 80.190.004</b>	<b>\$ 82.194.754</b>	<b>\$ 84.249.623</b>

Fuente: Elaboración propia

**Plan de inversiones:** Monto total necesario para el negocio

El plan de inversiones consistirá en un inicio a los recursos necesarios para la puesta en marcha, detallados a continuación y separados en activable y no activable:

Inversión Activable	Cantidad	Precio	Monto
Mobiliario (sillas, mesas, repisas)	30	\$ 100.000	\$ 3.000.000
Televisores	5	\$ 200.000	\$ 1.000.000
DVD	3	\$ 100.000	\$ 300.000
X - box	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Equipos de música	3	\$ 100.000	\$ 300.000
Cámaras	10	\$ 65.000	\$ 650.000
Climatizadores	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
			\$ 8.100.000
Inversión No Activable	Cantidad	Precio	Monto
Pasto sintético	1	\$ 1.750.000	1750000
Decoración	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Arreglos varios	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Constitución legal y escritura	1	\$ 450.000	\$ 450.000
			\$ 5.900.000
<b>Total Inversión</b>			\$ 14.000.000

Fuente: Elaboración propia

## Proyecciones de Estados de resultados

El horizonte de proyección se considerará a 5 años plazo y a continuación el detalle

por mes para el primer año:

Proyecciones de Estados de resultados												
Proyección de Estado de Resultado Mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos			\$ 4.903.336	\$ 4.903.336	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666	\$ 9.806.666
Costos			\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500	\$ 415.500
<b>Ganancia Bruta</b>			<b>\$ 4.487.836</b>	<b>\$ 4.487.836</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>	<b>\$ 9.391.166</b>
Margen de contribución			94%	94%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
<b>GAV</b>	<b>\$ 6.738.659</b>	<b>\$ 2.159.333</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>	<b>\$ 7.112.933</b>
Arrendos	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
Serv. Básicos	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000
Gtos Var fijos	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000	\$ 490.000
Remuneraciones			\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600	\$ 4.953.600
Honorarios	\$ 250.000											
Publicy promoc	\$ 3.185.326	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000
Patentes y otros	\$ 1.300.000											
Depreciación	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333	\$ 233.333
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 6.738.659</b>	<b>-\$ 2.159.333</b>	<b>-\$ 2.625.097</b>	<b>-\$ 2.625.097</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>	<b>\$ 2.278.233</b>

Fuente: Elaboración propia

Proyección para los 5 años					
Proyección de Estado de Resultado Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 88.260.000	\$ 95.434.500	\$ 103.310.003	\$ 111.958.805	\$ 121.460.763
Costos	\$ 4.155.000	\$ 4.487.400	\$ 5.151.526	\$ 5.736.121	\$ 6.387.056
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 84.105.000</b>	<b>\$ 90.947.100</b>	<b>\$ 98.158.477</b>	<b>\$ 106.222.684</b>	<b>\$ 115.073.707</b>
Margen contribución	95%	95%	95%	95%	95%
<b>GAV</b>	<b>\$ 79.125.996</b>	<b>\$ 81.034.146</b>	<b>\$ 82.990.000</b>	<b>\$ 84.994.750</b>	<b>\$ 87.049.619</b>
Arriendos	\$ 11.400.000	\$ 11.685.000	\$ 11.977.125	\$ 12.276.553	\$ 12.583.467
Servicios básicos	\$ 3.960.000	\$ 4.059.000	\$ 4.160.475	\$ 4.264.487	\$ 4.371.099
Gastos Varios fijos	\$ 5.880.000	\$ 6.027.000	\$ 6.177.675	\$ 6.332.117	\$ 6.490.420
Remuneraciones	\$ 49.536.000	\$ 50.774.400	\$ 52.043.760	\$ 53.344.854	\$ 54.678.475
Honorarios	\$ 250.000	\$ 256.250	\$ 262.656	\$ 269.223	\$ 275.953
Publicidad y promoción	\$ 4.000.000	\$ 4.100.000	\$ 4.202.500	\$ 4.307.563	\$ 4.415.252
Patentes y otros	\$ 1.300.000	\$ 1.332.500	\$ 1.365.813	\$ 1.399.958	\$ 1.434.957
Depreciación	\$ 2.799.996	\$ 2.799.996	\$ 2.799.996	\$ 2.799.996	\$ 2.799.996
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 4.979.004</b>	<b>\$ 9.912.954</b>	<b>\$ 15.168.477</b>	<b>\$ 21.227.934</b>	<b>\$ 28.024.088</b>
Impuestos	\$ 1.344.331	\$ 2.676.497,58	\$ 4.095.488,72	\$ 5.731.542	\$ 7.566.503,73
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$ 3.634.673</b>	<b>\$ 7.236.456</b>	<b>\$ 11.072.988</b>	<b>\$ 15.496.392</b>	<b>\$ 20.457.584</b>

Fuente: Elaboración propia

## EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO

Para realizar la evaluación económica del proyecto es necesario calcular los siguientes ítems:

Proyecciones de ingresos, costos, gastos, préstamos bancarios, inversiones, depreciación, capital de trabajo, tasa libre de riesgos, beta, tasa de retorno del mercado, tasa de descuento metodología CAPM (Capital asset pricing model), tasa de descuento metodología WACC (Weighted Average Cost of Capital), flujos de caja puro y financiado, simulando un nivel de endeudamiento del 50%.



Con estos antecedentes se podrá conocer el valor actual neto del proyecto, conocido como VAN, si dicho resultado es mayor que cero, significa que el proyecto se acepta, si es menor a cero, el proyecto se rechaza.

Se determinará también la tasa interna de retorno conocida como TIR, esta tasa representa la tasa máxima que se le puede exigir al proyecto, dando como resultado un VAN positivo, esa es la condición para aceptar como tasa máxima de exigencia.

A continuación, se determinará la tasa de descuento del proyecto, para esto se necesita conocer los siguientes cálculos:

### **Tasa libre de riesgos.**

La tasa libre de riesgo es aquella tasa de interés que el banco central publica por las deudas que emite el gobierno, es decir, la tasa libre de riesgo es aquella tasa de interés en que el gobierno se endeuda y en que siempre paga, el gobierno de Chile se considera una entidad libre de riesgo ya que la probabilidad de no pago de sus deudas es nula.

Por lo tanto, la tasa libre de riesgo a considerar será el promedio de las tasas de emisión de deudas de los BCP (Bonos del banco central en pesos) de los últimos 5 años.

Dicha información de las tasas de interés en las cuales el gobierno de Chile consigue financiamiento para sus necesidades, se encuentran publicadas en el sitio oficial del banco central:

Ilustración: Banco Central de Chile

The screenshot shows the 'BASE DE DATOS ESTADÍSTICOS' page of the Banco Central de Chile. The main heading is 'Tasas de Interés'. The filters are set to 'FECHA' 2014-2019, 'FRECUENCIA' Anual, and 'CALCULO' Serie original. The table displays 'Tasas de interés mercado secundario, bonos, en pesos (porcentaje)' for the years 2014 to 2018. The selected series is 'Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)' with a rate of 4,07% in 2018.

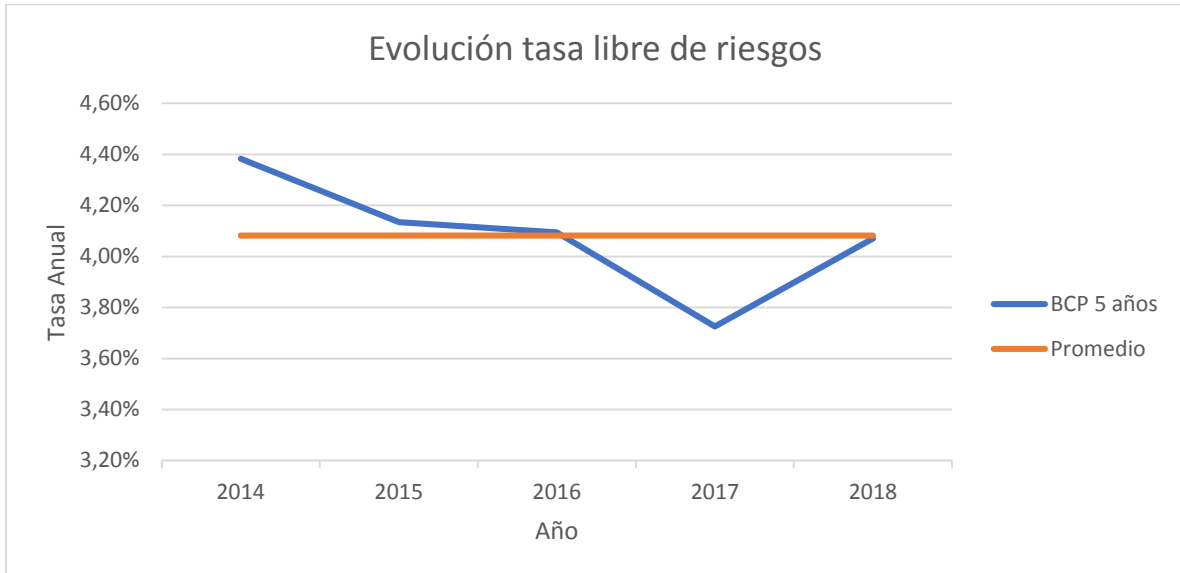
Señ.	Serie	2014	2015	2016	2017	2018
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 1 año	3,75	3,50	3,70	2,89	3,16
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	3,76	3,62	3,79	3,15	3,49
<input checked="" type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	4,38	4,14	4,09	3,73	4,07
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	4,72	4,48	4,41	4,24	4,50

Fuente: Banco Central.

Los resultados son:

Periodo	BCP 5 años
2014	4,38%
2015	4,14%
2016	4,09%
2017	3,73%
2018	4,07%
<b>Promedio</b>	<b>4,08%</b>

Gráfico: Evolución tasa libre de riesgos.



Fuente: Elaboración propia con los datos del banco central de Chile.

Como se puede apreciar el promedio de la tasa de endeudamiento del país es de un 4,08% anual, con los datos de los últimos 5 años.

Esta será la tasa libre de riesgo que se ocupará en el modelo CAPM, la siguiente variable es la tasa de retorno de mercado.

### Tasa de retorno de mercado.

La tasa de retorno de mercado es una variable que ocupa el modelo CAPM, se considera en Chile, la tasa de retorno de mercado entregada por el índice IPSA que es publicado en la bolsa de Santiago.

Se considerará como tasa de retorno de mercado anual al promedio de los últimos 5 años.

El índice IPSA actualmente está compuesto por 30 empresas, las cuales día a día generan resultados de pérdidas y ganancias, las cuales se reflejan en el precio de la acción de cada una, el índice IPSA representa el retorno promedio ponderado de las acciones que lo componen. El año 2018 eran 40 empresas las que la componían.

Los datos obtenidos del índice IPSA fueron obtenidos en Investing una empresa de inversiones internacional que publica los resultados del IPSA día a día.

Tabla: Retornos anuales del IPSA.

Año	Precio Cierre	Retorno
30-12-2013	3.699,2	
30-12-2014	3.851,0	4,1%
30-12-2015	3.680,2	-4,4%
30-12-2016	4.151,4	12,8%
30-12-2017	5.564,6	34,0%
28-12-2018	5.105,4	-8,3%
<b>Retorno promedio</b>		<b>7,7%</b>

Fuente: Investing.com

Ilustración: Fuente para obtener los valores cuotas del IPSA.

https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data

**Investing.com** Buscar en esta web... Iniciar

Mercados ▾ Cripto Fondos Noticias Análisis Gráficos Técnico Brokers Herramientas

Índices > Índices españoles Principales índices Índices mundiales Futuros de índices Índices CFDs

## S&P CLX IPSA (SPCLXIPSA)

🇨🇱 Santiago Añadir a cartera Crear alerta

**↑ 5.410,50 +24,19 (+0,45%)**

🕒 20/02 - Mercado cerrado. Valores en CLP ( [Aviso legal](#) )

Tipo: Índice  
Mercado: Chile  
# Componentes: 40

Volumen: - | Apertura: 5.386,31 | Rango día: 5.384,99 - 5.422,75 DEMO GRATUITA

General **Gráfico** Noticias & análisis Técnico Foro

Resumen | Componentes | Información histórica

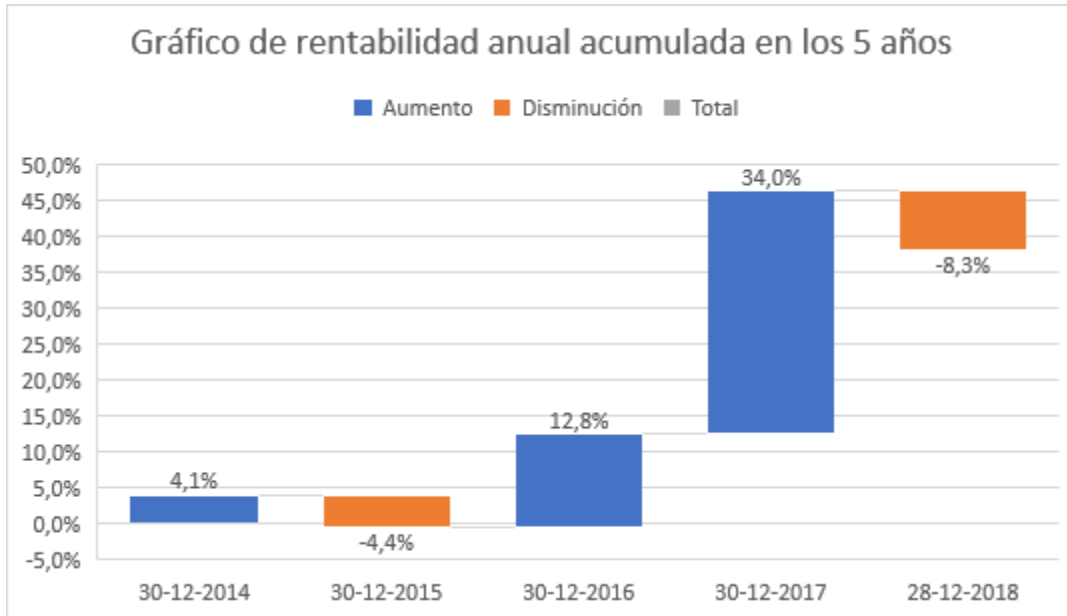
### Datos históricos S&P CLX IPSA

Plazo:  
Diario ▾

Descargar datos 20/12/2018 - 20/02/2019

Fuente: Investing.com

Gráfico: Comportamiento acumulado de los retornos del IPSA en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados anteriores se considerará un retorno de mercado del 7,7% anual, por los datos obtenidos con el promedio de los últimos 5 años.

### **Variable Beta (Riesgo sistemático).**

Esta variable es la tercera que se utiliza para poder calcular la tasa de descuento con la metodología CAPM.

El Beta es un factor, que se explica como el nivel de riesgo que tiene el negocio con respecto al mercado, es decir, si el IPSA cae un 10% en un año, y el beta de este negocio es de 1,2, significa que el negocio tiene una exposición alta de riesgo con

respecto al mercado ya que podría perder un  $-10\% * 1,2 = -12\%$ , es decir, si el beta es mayor a uno significa que si la economía va mal, para este proyecto también será malo incluso mayor a lo que le pase al mercado.

Para entender mejor, si el beta es de 2, significa que esta empresa podría perder un  $-10\% * 2 = -20\%$  en un año, en donde el retorno de mercado sea  $-10\%$

Existen Betas que son menores a uno, lo que significa que el riesgo que tienen esos negocios con respecto al mercado no son mayores, siguiendo con el mismo ejemplo, si el IPSA cae un 10% en un año y si el beta de la empresa es de 0,3 significa que la empresa podría caer un  $-10\% * 0,3 = -3\%$  en un año, lo que significa que caería menos de lo que cae el mercado (IPSA). Tienen betas menores a uno empresas de servicios básico como de agua o luz, ya que de todas maneras si la economía va mal, se debe consumir agua y luz servicios que son básicos. Hay empresas del área de aerolíneas que tienen betas mayores a uno, es decir, si la economía local va mal, la empresa de aviación le ira aún más mal, ya que la demanda disminuirá por no encontrarse en condiciones de viajes por crisis en el mercado.

El beta de este negocio se relaciona a la educación por lo que se obtuvo el beta desde la página de referencia de betas por el tipo de sector, la fuente es la siguiente:

Ilustración: Fuente de obtención del Beta.

<b>Date updated:</b>	05-ene-19			
<b>Created by:</b>	<a href="mailto:adamodar@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>			
<b>What is this data?</b>	Beta, Unlevered beta and other risk measures			
<b>Home Page:</b>	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>			
<b>Data website:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.htm</a>			
<b>Companies in each industry:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>			
<b>Variable definitions:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/</a>			
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?				
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use				
<b>Industry Name</b> ▾	<b>Number of firms</b> ▾	<b>Beta</b> ▾	<b>D/E Ratio</b> ▾	<b>Effective Tax rate</b> ▾
Drugs (Pharmaceutical)	237	1,47	14,36%	2,26%
Education	35	1,28	30,73%	6,14%
Electrical Equipment	116	1,32	22,14%	4,36%
Electronics (Consumer & Office)	19	1,19	9,77%	7,67%
Electronics (General)	160	1,02	19,38%	11,67%
Engineering/Construction	52	1,01	48,88%	7,62%
Entertainment	120	1,33	19,85%	1,93%

Fuente: [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

Un beta de 1,28 es el beta que se considerara para el proyecto.



## Determinación de la tasa de descuento.

### Modelo CAPM

$$\text{CAPM} = R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$$

Donde:

CAPM = Costo capital del patrimonio.

Rf = Tasa libre de riesgos	4,08%	Tasa Promedio del Bono BCP 5 años (Promedio últ. 5 años)
Rm = Retorno mercado	7,65%	Retorno anual promedio del IPSA (últimos 5 años).
Beta = Riesgo Sistemático	1,28	Beta de referencia fuente damodaran

$$\text{CAPM} = 4,08\% + (1,28 * (7,65\% - 4,08\%)) = 8,64\%$$

Es la tasa exigida por el capitalista.

Esta tasa CAPM es la que exige el inversionista, se utilizará en el flujo de caja puro, ya que en dicho flujo el inversionista no simula préstamo.

### Modelo WACC

Este modelo se utiliza para calcular la tasa costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento.

$$\text{WACC} = (\% \text{ Patrimonio} * \text{Capm}) + (\% \text{ Deuda} * \text{Tasa Deuda} * (1 - \text{Impuesto}))$$

% Deuda	50,00%
% Patrimonio	50,00%
Tasa de deuda	27,84%
CAPM	8,64%
Impuesto a la renta	27%

$$\text{WACC} = (50\% * 8,64\%) + (50\% * 27,84\% * (1 - 27\%)) = 14,5\%$$

Es la tasa exigida por las fuentes ponderadas de financiamiento.

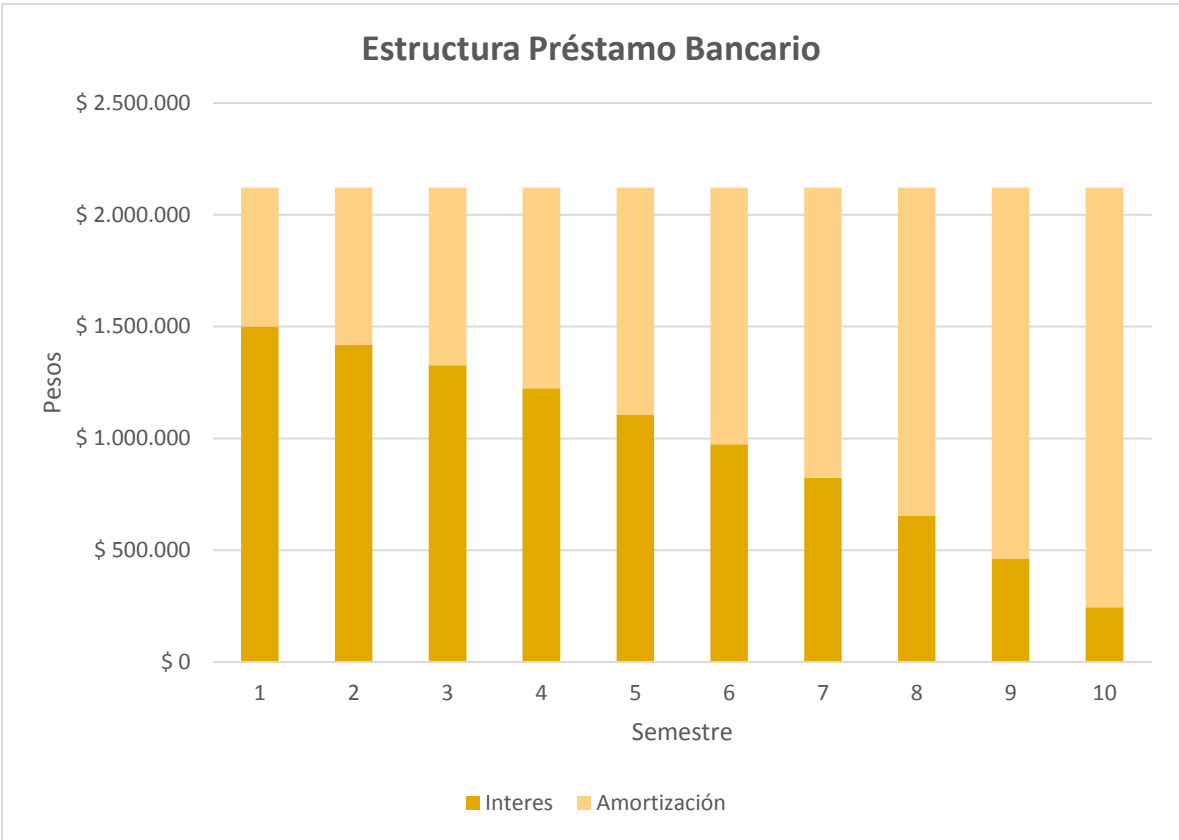
Esta tasa de descuento es para los flujos de caja que tengan financiamiento, se simula un préstamo correspondiente al 50% de la inversión.

Los detalles del préstamo se dan a continuación:

Monto a invertir	22.968.745	(Capital de trabajo + Inversión)
% a solicitar prešta	50%	
Monto solicitado	<b>11.484.373</b>	CLP
Números de cuotas:	10	Semestres (5 años)
Tasa interes	27,84%	Tasa anual información del Banco Estado.
Tasa Semestral	13,07%	Tasa semestral.
<b>Valor Cuota</b>	<b>2.122.065</b>	<b>CLP</b>

**Tabla de desarrollo del préstamo**

Cuota	Valor Cuota	Interes	Amortización	Saldo Insoluto
0				11.484.373
1	2.122.065	1.500.589	621.477	10.862.896
2	2.122.065	1.419.384	702.681	10.160.214
3	2.122.065	1.327.569	794.496	9.365.718
4	2.122.065	1.223.758	898.308	8.467.411
5	2.122.065	1.106.382	1.015.684	7.451.727
6	2.122.065	973.669	1.148.397	6.303.331
7	2.122.065	823.615	1.298.450	5.004.881
8	2.122.065	653.955	1.468.110	3.536.770
9	2.122.065	462.127	1.659.939	1.876.832
10	2.122.065	245.233	1.876.832 -	0

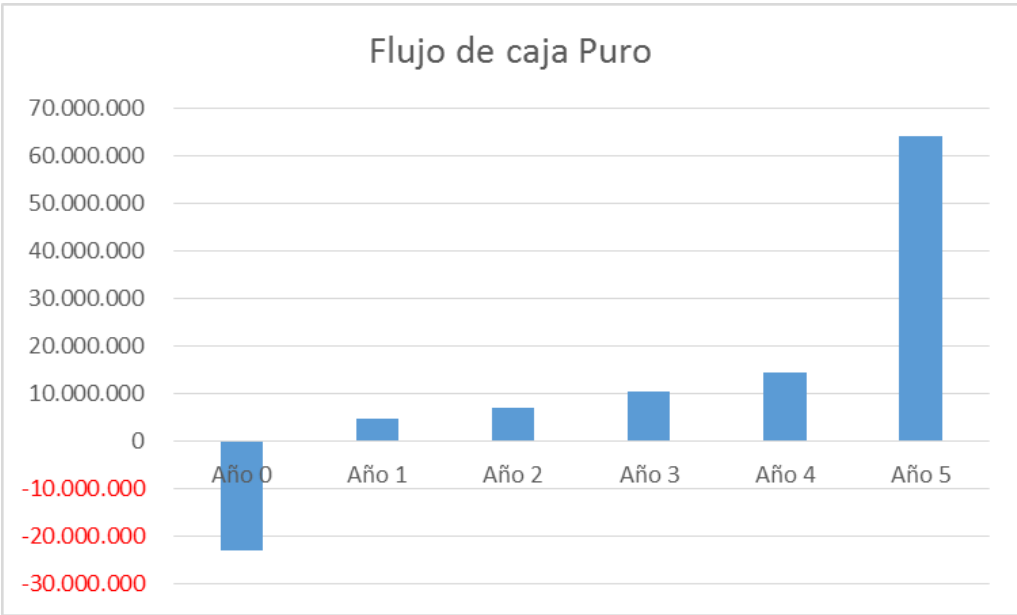


## Flujo de caja Puro

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		88.260.000	95.434.500	103.310.003	111.958.805	121.460.763
menos:						
- Arriendo		-11.400.000	-11.685.000	-11.977.125	-12.276.553	-12.583.467
- Servicios básicos (luz, agua, gas)		-3.960.000	-4.059.000	-4.160.475	-4.264.487	-4.371.099
- Calefacción, Aire Acondicionado		-4.800.000	-4.920.000	-5.043.000	-5.169.075	-5.298.302
- Internet, telefonía fija, televisión por cable		-480.000	-492.000	-504.300	-516.908	-529.830
- Sistema de seguridad ADT		-600.000	-615.000	-630.375	-646.134	-662.288
- Remuneraciones del personal fijo		-47.136.000	-48.314.400	-49.522.260	-50.760.317	-52.029.324
- Remuneraciones del personal part time		-2.400.000	-2.460.000	-2.521.500	-2.584.538	-2.649.151
- Remuneración a Honorarios (abogado)		-250.000	-256.250	-262.656	-269.223	-275.953
- Publicidad y promoción		-4.000.000	-4.100.000	-4.202.500	-4.307.563	-4.415.252
- Patentes y otros		-1.300.000	-1.332.500	-1.365.813	-1.399.958	-1.434.957
- Depreciación		-2.799.996	-2.799.996	-2.799.996	-2.799.996	-2.799.996
= Resultado antes de impuesto		9.134.004	14.400.354	20.320.003	26.964.055	34.411.144
- Impuesto del 27%		-2.466.181	-3.888.096	-5.486.401	-7.280.295	-9.291.009
<b>= Resultado Desp. De imptos.</b>		<b>6.667.823</b>	<b>10.512.258</b>	<b>14.833.602</b>	<b>19.683.760</b>	<b>25.120.135</b>
+ Depreciación		2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996
- Capital de trabajo	-8.968.745	-4.612.677	-6.148.026	-7.041.659	-7.926.197	
+ Recuperación Capital de trabajo						34.697.304
- Inversión	-14.000.000					
+ Valor recuperación inversión						1.689.427
<b>= Flujo de caja puro</b>	<b>-22.968.745</b>	<b>4.855.142</b>	<b>7.164.228</b>	<b>10.591.939</b>	<b>14.557.559</b>	<b>64.306.862</b>
Valor presente de cada flujo	-22.968.745	4.468.997	6.069.959	8.260.379	10.450.120	42.491.121

Tasa de descuento (CAPM)	8,6%	Es la tasa exigida al proyecto.
Valor actual neto	48.771.831	Si es mayor o igual a cero se acepta.
TIR	46,0%	Tasa máxima que se podría exigir a este proyecto.
Payback (Periodo de recuperación)	Cuarto	año.

Con estos niveles de ingresos y costos se acepta el proyecto ya que el VAN es positivo.

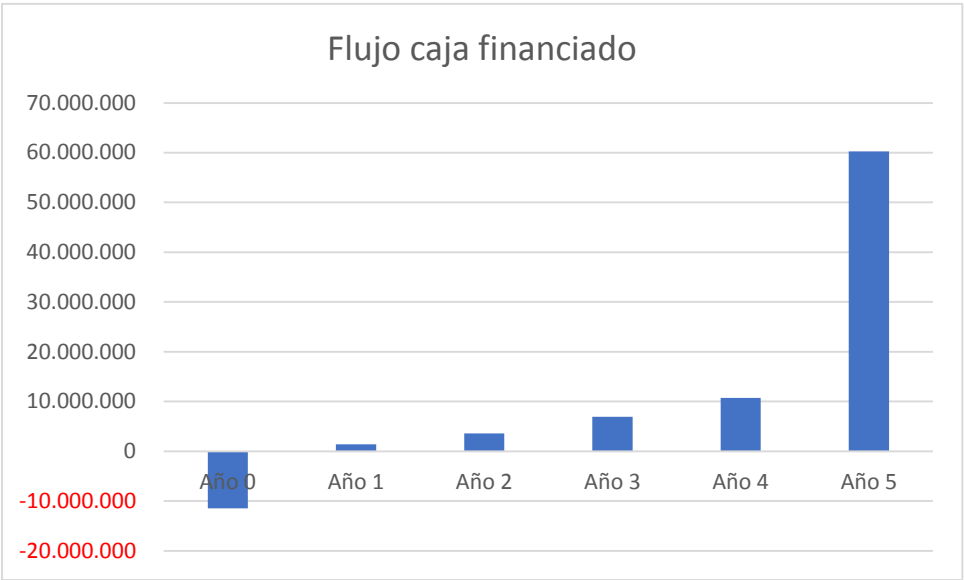


## Flujo de caja financiado.

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		88.260.000	95.434.500	103.310.003	111.958.805	121.460.763
menos:						
- Arriendo		-11.400.000	-11.685.000	-11.977.125	-12.276.553	-12.583.467
- Servicios básicos (luz, agua, gas)		-3.960.000	-4.059.000	-4.160.475	-4.264.487	-4.371.099
- Calefacción, Aire Acondicionado		-4.800.000	-4.920.000	-5.043.000	-5.169.075	-5.298.302
- Internet, telefonía fija, televisión por cable		-480.000	-492.000	-504.300	-516.908	-529.830
- Sistema de seguridad ADT		-600.000	-615.000	-630.375	-646.134	-662.288
- Remuneraciones del personal fijo		-47.136.000	-48.314.400	-49.522.260	-50.760.317	-52.029.324
- Remuneraciones del personal part time		-2.400.000	-2.460.000	-2.521.500	-2.584.538	-2.649.151
- Remuneración a Honorarios (abogado)		-250.000	-256.250	-262.656	-269.223	-275.953
- Publicidad y promoción		-4.000.000	-4.100.000	-4.202.500	-4.307.563	-4.415.252
- Patentes y otros		-1.300.000	-1.332.500	-1.365.813	-1.399.958	-1.434.957
- Intereses		-2.919.973	-2.551.327	-2.080.051	-1.477.571	-707.360
- Depreciación		-2.799.996	-2.799.996	-2.799.996	-2.799.996	-2.799.996
= Resultado antes de impuesto		6.214.031	11.849.027	18.239.952	25.486.484	33.703.784
- Impuesto del 27%		-1.677.788	-3.199.237	-4.924.787	-6.881.351	-9.100.022
<b>= Resultado Desp. De imptos.</b>		<b>4.536.243</b>	<b>8.649.790</b>	<b>13.315.165</b>	<b>18.605.133</b>	<b>24.603.762</b>
+ Depreciación		2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996	2.799.996
- Capital de trabajo	-8.968.745	-4.612.677	-6.148.026	-7.041.659	-7.926.197	
- Amortización		-1.324.158	-1.692.804	-2.164.080	-2.766.560	-3.536.770
+ Préstamo	11.484.373					
+ Recuperación Capital de trabajo						34.697.304
- Inversión	-14.000.000					
+ Valor recuperación inversión						1.689.427
<b>= Flujo de caja puro</b>	<b>-11.484.373</b>	<b>1.399.404</b>	<b>3.608.956</b>	<b>6.909.422</b>	<b>10.712.372</b>	<b>60.253.719</b>
Valor presente de cada flujo	-11.484.373	1.222.380	2.753.647	4.605.022	6.236.472	30.640.828

Tasa de descuento (WACC)	14,5%	Es la tasa exigida al proyecto.
Valor actual neto	33.973.976	Si es mayor o igual a cero se acepta.
TIR	59,5%	Tasa máxima que se podría exigir a este proyecto.
Payback (Periodo de recuperación)	Cuarto	año.

Con el flujo de caja financiado, se acepta el proyecto ya que el VAN es positivo.



## CONCLUSIONES

El presente plan de negocios busca analizar la factibilidad comercial y financiera de establecer y aperturar un After School en la comuna de Santiago Centro, enfocados principalmente en los niños cuyas jornadas escolares finalizan antes de la jornada laboral de los padres, familias o personas responsables de los menores.

Con esto podemos comentar que la planificación de negocios es el proceso más importante de la comercialización en gestionamiento, asegurando que la comprensión de los clientes, los competidores, las tendencias en el entorno externo de la organización, así como las capacidades internas del After School para ayudar a su puesta en marcha.

El modelo de estudio presentado fue la Oportunidad del Negocio, Análisis del mercado, planes de Marketing, Operacional y Financiero.

Se realizó una encuesta a 100 personas de la ciudad de Santiago, de ambos sexos y con uno o más hijos en edad escolar y los resultados de ésta sumado al análisis de la industria y a la oportunidad presentada, se manifiesta que es un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

Por otra parte, como lo que se pretende satisfacer es la necesidad de tiempo con los menores, se ha incorporado a disposición de los apoderados la realización de



variados servicios de encargos y arriendo de dependencias para fiestas y eventos infantiles. De esta manera, tanto los clientes como los usuarios podrán disponer de mayor tiempo para disfrutar en familia, dejando también bajo la responsabilidad del After School la ejecución de tareas escolares y estudios de materias principales, mientras los menores estén en el establecimiento.

Los principales estados financieros del negocio muestran que los resultados futuros serán positivos permitiendo así el robusto crecimiento del negocio. Los supuestos utilizados en la evaluación financiera del proyecto fueron los siguientes:

Horizonte Temporal de 5 años. Factor de Crecimiento: 8% anual constante desde el 2° hasta el 5° año, totalizando un 33%. Los ingresos y costos considerarán un aumento del 3,1% de IPC en los precios y un aumento de 8% en las cantidades constante desde el 2° hasta el 5° año. Impuesto a la renta del 27%.

En un flujo de caja puro el VAN de la proyección de flujo del inversionista resultante es \$48.771.831.- Con estos niveles de ingresos y costos se acepta el proyecto ya que el VAN es positivo. una TIR de 46%, el periodo de recuperación es al cuarto año.

En un flujo de caja financiado el VAN de la proyección de flujo del inversionista resultante es \$33.973.976.- Con estos niveles de ingresos y costos se acepta el proyecto ya que el VAN es positivo. Una TIR de 59.5%, el periodo de recuperación es al cuarto año, con una tasa de descuento calculada con la metodología CAPM.

Con estos resultados podemos concluir que el proyecto agrega valor económico es viable.

## **BIBLIOGRAFIA Y FUENTES**

Mandell y Rosenberg (1981) comercialización y gestión empresarial

Mcdonald, Malcolm (1989, 1992, 1995, 1999 y 2002) planes de marketing: cómo prepararlos, como usarlos.

Leeflang y de Mortanges (1996) Investigaciones empíricas de la planificación de marketing.

Dibb, Farhangmehr y Simkin (2001) La experiencia de planificación de marketing en Inglaterra.

Hooley, 1984; Hooley y Lynch. Marketing y desempeño de las compañías.

Lancaster y Mass-ingham, 1996 Fundamentos esenciales de la gestión de marketing.

Brooksbank, 1991, 1999; Barrow, Brown y Clarke, 1995. Estudios de planificación estratégica en el sector deportivo

McKevitt y Lawton, 1994 Gestión del sector público. Teoría, crítica y práctica.

Andreasen y Kotler, 2003 Marketing estratégico para organizaciones sin fines de lucro.

PApadopoulos, 1989. Un modelo conceptual de la planificación del marketing turístico.

Shoham y Kahle, 1996; Stotlar, 1993 Externalizaciones del marketing

Harris y Jenkins (2001) Análisis de la gestión de marketing

Kotler y Armstrong (1991) Principios de marketing

McCarthy (1996) marketing un enfoque global.

## Anexos

ENCUESTA SOBRE CUIDADO DE LOS HIJOS EN HORARIO POSTERIOR AL COLEGIO	
Nombre:	
Edad:	
Sexo:	
Agradecemos contestar las siguientes preguntas acerca del cuidado de sus hijos en horario posterior al colegio	
1.- Tiene tiempo para cuidar a sus hijos durante la jornada laboral	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
2.- Confiaría en profesionales en el cuidado de sus hijos a un After School.	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
3.- Tiene empleada domestica	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
4.- A sus hijos le gustan los deportes	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
5.- A sus hijos les gusta las actividades programáticas	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>