

El ajuste de Vitamina en Brasil: no se va, pero retrasa su expansión

“La recuperación pospandemia ha sido más lenta de lo que planificamos y decidimos reducir nuestros planes de adquisiciones y crecimiento por los próximos dos años”, explica Alejandro Bascuñán, fundador del grupo educacional. En las últimas semanas la firma ha debido responder rumores de venta en ese país, ante una serie de demandas en tribunales y reclamos de apoderados. “La operación se mantiene vigente y no pensamos en reducirla”, dice Bascuñán. La brasileña Península, que entró en 2019 como socia al proyecto, dejó el grupo completamente y revendió su participación a Bascuñán.

Un reportaje de FERNANDO VEGA

Vitamina no se va de Brasil. El grupo educacional chileno, que entró a ese país en 2020 seguirá en ese mercado, pese a las múltiples dificultades que ha debido enfrentar. “La operación se mantiene vigente y no pensamos en reducirla bajo ningún punto de vista. Nuestro rubro requiere de una escalabilidad mínima para operar con eficiencia y la generación de crecimiento es un componente importante de nuestro modelo estratégico de negocio”, dijo a **Pulso** el fundador de la firma, Alejandro Bascuñán. El empresario respondió así también a los rumores de cierre y ventas de escuelas en ese país, que en las dos últimas semanas han circulado profusamente en Sao Paulo, donde el grupo chileno se estableció hace poco más de tres años con sueños del tamaño de ese mercado. “No estamos armando esto en Brasil para empaquetarlo y después salir. Si llevamos 15 años en Chile, vamos por 15 años o más en Brasil. Y esa es también la vocación de mis socios. Son inversionistas de largo plazo y nosotros no somos su fondo, somos una organización de educación inicial que lo que está tratando de hacer es extrapolar nuestra experiencia que es bien única, la verdad, a un país más grande, con todos los desafíos que tiene”, explicaba la

operación a **Pulso** el mismo Bascuñán, en 2021.

Unos años después de su arribo al mayor mercado educacional de América Latina, el empresario ha podido comprobar eso de que los desafíos que tenía Brasil “eran enormes”. Uno de sus socios para entrar a ese mercado, Península Participações, decidió dejar la sociedad el año pasado por problemas entre los socios. El *family office* del magnate brasileño Abilio Diniz, fundador de los supermercados Pão de Açúcar en Brasil, accionista de Carrefour Brasil e inversionista en proyectos educacionales en su país, entró a Vitamina en 2019 junto a Lightrock, el brazo de LGT, uno de los *asset management* más grande del mundo. Ambos fondos poseían cerca de un 49% de la propiedad de Vitamina, y Bascuñán, el 51% restante. En 2021, la operación se valorizó en más de US\$ 120 millones. Pero ahora Península dejó la empresa y según personas que conocen la operación, revendió de vuelta su porcentaje a Bascuñán, en un precio no revelado. Dentro del grupo se dijo que la salida correspondió a un “ajuste de portafolio”.

Según el diario brasileño Valor, la firma acumula en Brasil deudas por unos US\$ 10 millones y estaría pidiendo unos US\$ 20 millones por todo su negocio en ese país, algo que Bascuñán niega. “Este período nos va a permitir robustecer y eficientizar nuestra operación y nos dejará en una posición más

sólida y mucho más preparados para retomar nuevamente nuestro crecimiento en un futuro cercano, probablemente 2025. Es un ajuste en nuestra planificación original, y nos presenta una oportunidad de acelerar nuestro aprendizaje en el mercado brasileño”, afirma Bascuñán.

70 demandas en su contra

La firma enfrenta 70 demandas en su contra en ese país por despidos de profesores, deudas a proveedores y hasta impagos a quienes les vendieron los colegios hace algunos años. Lo más complicado, dicen en Sao Paulo, ha sido la relación con los profesores y, sobre todo, con sus poderosos sindicatos. De las 70 demandas en contra de la firma, más de la mitad las tramitan los tribunales laborales: despidos injustificados, no pago de prestaciones y hasta malos tratos se pueden leer en los documentos judiciales.

Vitamina se instaló silenciosamente a Brasil, luego del ingreso de los fondos extranjeros. Partieron comprando 10 colegios de educación preescolar y básica en Sao Paulo, el corazón económico de Brasil, hasta armar una red de 36 establecimientos, la mayoría en barrios de clase media y media alta que suman unos 1700 alumnos. A la fecha también tiene instituciones en San José dos Campos, Santos, Campinas y São Bernardo do Campo.

“Un número más”

En Chile, Vitamina partió en 2006 en el aeropuerto de Santiago. La idea se le ocurrió a Bascuñán, un ingeniero comercial de la UAI, hijo de una educadora de párvulos, mientras cursaba un MBA. Se inspiró en la cadena estadounidense de salas cunas Bright Horizons Family Solutions, que cotiza en la bolsa de Nueva York.

Su oferta de hacerse cargo de la educación, cuidado y alimentación de los hijos de los trabajadores de una empresa en convenio, profesionalizando la formación preescolar los catapultó a las mayores ciudades del país, rápidamente. Tras hacerse cargo de varios jardines existentes y adecuarlos a sus estándares, Vitamina se transformó en la red de educación preescolar privada más grande de Chile. Entre sus clientes, varios bancos, clínicas y firmas de *retail*.

El éxito de su modelo les dio pie para comenzar a pensar en el exterior, especialmente en América Latina. Bascuñán vio en la región una enorme oportunidad para exportar su idea: crear una gran red, que además de ofrecer una línea común educativa, permite obtener importantes economías de escala, asegurando calidad a precios asequibles para las familias y empresas.

Claro que ello implicaba terminar con la hegemonía de los jardines infantiles o salas cuna manejados por sus propios dueños y esa relación tan cercana que -en algunos casos- suele crearse entre padres y sostenedores.

Y en Brasil, la falta de ese lazo fue un problema. Las instituciones compradas por Vitamina eran en su mayoría pequeñas operaciones, reconocidas, pero golpeadas por la pandemia que redujo sus matrículas. En la prensa y redes sociales se puede ver cómo las críticas y reclamos hacia los chilenos de Vitamina fueron creciendo paulatinamente. En grupos de usuarios, decenas de padres denuncian que sus hijos se convirtieron “en un número más”, que les cambiaban los profesores sin aviso, la comida no era de la calidad acostumbrada o que si no había docentes, los auxiliares terminaban cuidando a los niños (algo ilegal en ese país).

Ahí aparecen casos de colegios como Ponto Ómega o Espaço Singular que terminaron con menos de 15 estudiantes matriculados, porque los demás se fueron. Apoderados de varios colegios sostienen en esos grupo que por las condiciones de tamaño y seguridad de Sao Paulo, la atención personalizada inicial es un valor que tiene precio.

Ajuste

En las últimas semanas, Bascuñán ha debido usar varias veces la palabra “ajuste” para referirse a lo que pasa en Brasil. Vitamina además ha respondido a todos los medios en ese país que seguirá operando y que no ha tomado ninguna decisión que ponga en riesgo la integridad de los menores.

La firma ha explicado que en el último año ha decidido enfocarse en la eficiencia y mejora de procesos, trabajando también en aumentar la integración entre las escuelas que manejan para acelerar su madurez. Incluso, siguen en la búsqueda de personal docente y administrativo para su red.

“El mercado de educación infantil en Bra-



La red educacional Vitamina opera más de 100 establecimientos en Chile y Brasil.

sil tiene un potencial enorme, con más de 30.000 centros educativos, 15 veces más grande que Chile, y una penetración muy significativa de mujeres en el mercado laboral. Hay una necesidad latente por una educación infantil de calidad, sobre todo en familias de clase media que trabajan en grandes centros urbanos", argumenta Bascuñán.

Reconoce que sus planes son bastante ambiciosos. "Queremos construir la red de centros de educación infantil más grande del país, con alta calidad y enfocada en apoyar a las familias que trabajan", reitera. Hoy Vitamina opera 66 establecimientos en Chile y 36 en Brasil. En total, 102.

-¿Cuál es el diagnóstico que ustedes tienen sobre la situación de Brasil? ¿En qué se equivocaron?

-La verdad es que Brasil es un país maravilloso, que nos ha acogido de forma extraordinaria para desarrollar nuestro proyecto allí. Sao Paulo es una metrópoli con más de 22 millones de habitantes y altísima participación de mujeres en el mercado de trabajo, lo que hace que sea una oportunidad muy atractiva para nuestro modelo. Llevamos casi 3 años en Brasil y solo hemos encontrado elementos positivos y prometedores de nuestra experiencia allí. El talento, además, es extremadamente desarrollado al igual que el ecosistema de financiamiento, y ambos son extremadamente importantes

para nosotros. Es el lugar donde queremos seguir desarrollando nuestro proyecto junto con Estados Unidos en algún futuro cercano. Obviamente que Brasil y Chile son países muy distintos, especialmente en la cultura, legislación y normativas de nuestro sector, por lo que hemos tenido que adaptarnos.

-¿Cómo queda el grupo y el proyecto Vitamina después de esta situación?

-Nuestra operación en Chile está bastante recuperada de la pandemia, a pesar que aun le falta un tiempo para volver a los niveles que tenía en marzo de 2020. El 2024 esperamos volver a crecer en nuestro país y continuar con el proyecto que hemos tenido acá siempre. Tenemos más de 18 años de historia y si bien la pandemia fue un golpe duro para este sector, logramos sortearla de buena forma y ahora tenemos que avanzar para continuar construyendo la red de educación infantil más grande del país. En Brasil seguiremos avanzando para sacar nuestra operación adelante y esperamos volver a crecer ya para inicios del 2025. Tenemos hoy más de 100 centros educativos entre ambos países. Somos la compañía más grande de este sector en Latinoamérica y uno de los 15 operadores más grandes del mundo en este rubro. Tenemos una capacidad para recibir a más de 10.000 niños y mucha experiencia en el cuerpo. ●