

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

Seminario de título: Plan de negocios colegio particular subvencionado comuna de Olivar

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Participantes:

**Benjamín Castillo Izquierdo
José Luis León León
Luis Felipe Rojas Duque**

Profesor Guía:

Gustavo Amtmann Darras

Santiago – 2011

Resumen Ejecutivo

Este equipo emprendedor se formo con el objetivo de realizar un proyecto de tesis, el cual consiste en evaluar la factibilidad económica de instalar un colegio particular subvencionado en la región del Libertador General Bernardo O'Higgins. El objetivo de este proyecto fue comprobar que se pueden obtener utilidades, entregando educación de calidad a un precio razonable a las personas vulnerables del país, principalmente del estrato socioeconómico "D".

Si bien la rentabilidad de corto plazo es baja en relación a la alta inversión inicial requerida, la rentabilidad de largo plazo resulta ser bastante atractiva y con un alto potencial de crecimiento. Esta afirmación se respalda por algunos objetivos planteados, como expandir el negocio a la educación media luego de 12 años de funcionamiento, ya que en la comuna de Olivar existe un número insuficiente de establecimientos que imparten educación media, y a la vez aprovechar el prestigio e imagen creada en la comuna.

Nuestro colegio contará con dos secciones, pre básica la que incluye dos cursos, y básica, la que incluye ocho. Cada uno de los cursos tendrá una capacidad máxima de 35 alumnos.

Los beneficios de instalar nuestro proyecto en la comuna de Olivar radican principalmente en que dicha comuna cuenta con un alto porcentaje de personas pertenecientes al estrato socioeconómico "D". Además existe una alta insatisfacción con respecto a la educación en la comuna, principalmente relacionados a las escasas oportunidades de educación y sus bajos resultados académicos.

Respecto a lo netamente financiero, se realizó un flujo de caja puro a 12 años con valor de desecho económico y con una tasa de descuento del 10%, todo esto ad hoc a un proyecto educacional.

El VAN fue de \$244.472.484, que es una cifra lo suficientemente alta dado el hincapié que se hizo de entregar un sueldo competitivo respecto a la zona. También permitió flexibilizar ciertas variables críticas y poder determinar nuestro grado de sensibilidad respecto a estas. De estos análisis se pudo concluir la alta importancia que tiene la subvención y la asistencia de los alumnos para la rentabilidad del colegio, y la poca importancia que tiene el pago de la mensualidad en este mismo aspecto. Esto último es importante si se desea llegar a la capacidad máxima de alumnos en un corto plazo, eventualmente ampliando la cobertura de becas.

Uno de los factores críticos para alcanzar nuestros objetivos y metas es contar con un equipo docente de excelencia, ya que son estos los encargados de entregar los conocimientos y valores a los alumnos y con esto los alumnos pueden obtener buenos resultados académicos, el cual es el atributo de mayor importancia para los apoderados de la comuna, a la hora de elegir un colegio.

El éxito de nuestro colegio está respaldado gracias al vasto conocimiento en administración por parte del equipo emprendedor, lo cual es una capacidad escasa dentro de la industria educacional de la comuna de Olivar. Adicionalmente contamos con la experiencia directa de uno de los

integrantes del equipo, con años en la industria educacional en la sexta región, obteniendo buenos resultados académicos y financieros.

Descripción Grupo Emprendedor

Benjamín Castillo: *Estudiante de Ingeniería Comercial, mención Administración en la Universidad de Chile, donde sus áreas de interés son de Finanzas y Marketing. Este es su primer proyecto emprendedor, ya que no se le han presentado oportunidades reales de emprendimiento. Esta muy comprometido con el área de la educación en Chile, ya que tiene claro que es la base para mejorar muchos otros aspectos dentro de el país, como cultura, delincuencia, conciencia social, etc.*

Es el más lejano de la industria o mercado de los integrantes, ya que es el único que ha nacido y vivido toda su vida en la capital chilena. Tiene especial interés en lograr un buen resultado de este proyecto para los sectores más pobres de la sexta región, principalmente porque ha vivido muchas experiencias de conciencia y ayuda social, y considera su responsabilidad el aportar con una mejor vida a las personas con menores oportunidades.

Como competencia principal dentro del ámbito del proyecto, es que ha logrado mantener una imagen de líder dentro del grupo, administrando tareas y teniendo una visión crítica sobre el proyecto.

José Luis León: *Estudiante de Ingeniería Comercial, mención administración de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.*

Las áreas que más lo han motivado durante estos años de estudio son el Marketing, Administración y los Proyectos de Emprendimiento e Innovación.

Se caracteriza por su pasión en los deportes, en varias ocasiones representó a la universidad en la rama de atletismo a nivel nacional, además se encargó de formar y organizar un equipo para la facultad de Economía y Negocios.

Ha participado en actividades de carácter social, trabajando en regiones con personas pertenecientes a sectores muy vulnerables.

Muy cercano a la realidad del proyecto, ya que su familia vive a pocos kilómetros del lugar donde se proyecta instalar el colegio, por lo tanto posee un gran conocimiento del mercado, siendo este atributo uno de los puntos más valorados dentro de esta investigación, ya que ha sido capaz de focalizar en mayor profundidad temas relacionados

a las características de la comuna y sus habitantes, además de la realidad de la educación en la sexta región.

Felipe Rojas: *Estudiante de Ingeniería Comercial, mención Administración en la Universidad de Chile.*

En el transcurso de la carrera buscó experiencias de aprendizaje llevando a cabo negocios particulares, trabajó en un lugar remoto de Chile y administró PYME gestionando cambio organizacional.

En plena culminación de su formación profesional ingresó a Procter & Gamble, lugar en que hoy se desempeña en el área de ventas, y donde pretende desarrollar un carrera, aportando con las habilidades desarrolladas en la universidad y en las experiencias laborales que ha tenido.

Propuso como tema de tesis evaluar la viabilidad de instalar un colegio de calidad en sexta región para la clase social más desposeída, por un sinnúmero de razones. En primer lugar tiene la convicción de que la educación es la clave para la movilidad social. En segundo lugar cuenta con la experiencia directa de sus padres, quienes dirigen una sociedad educacional con muchos años en el rubro y con muy buenos resultados. Y finalmente, porque entiende que en regiones la posibilidad de conseguir educación de calidad es aún más difícil que en la capital del país, y porque nació y se formó en la región donde se pretende emplazar el proyecto de tesis.

Índice

1. Introducción	9
1.1 Antecedentes Generales	9
1.2 Motivación	9
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo General	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
2.3 Objetivos Grupales.....	13
3. Marco General.....	14
3.1 Marco Teórico	14
3.1.1 Estudio de Localización	14
3.1.2 Naturaleza del Proyecto.....	14
3.1.3 El Mercado	14
3.1.4 Plan de Marketing.....	15
3.1.5 Análisis Legal	15
3.1.6 Plan de Recursos Humanos	15
3.1.7 Plan Financiero	15
3.2 Marco General.....	16
4. Metodología	20
5. Estudio de Localización	21
5.1 Análisis de Localización Comunal.....	21
5.2 Localización interna.....	24
6. Naturaleza del Proyecto.....	28
6.1 Indicadores Nacionales	28
6.2 Indicadores Internacionales	30
6.3 Descripción del Negocio.....	32
6.4 Características del Servicio.....	33
6.5 Análisis del Entorno.....	34
6.6 Factores Críticos	40
6.7 Ventajas Competitivas.....	42
7. El Mercado	43
7.1 Comuna de Olivar.....	43
7.2 Grupo objetivo	44

7.3 Principales Competidores	44
7.4 Caracterización de clientes potenciales	47
8. Plan de Marketing	53
8.1 Estrategia de Marketing	53
8.2 Marketing Mix	55
8.3 Definición de tareas	62
9. Análisis Legal	67
9.1 Marco Legal	67
9.2 Restricciones y Requisitos Arquitectónicos (www.minvu.cl)	69
9.3 Tramites a realizar para la creación “Establecimiento Nuevo con Régimen de Subvención”	72
9.4 Requisitos para impetrar en el beneficio de la subvención, y manera de pago	77
9.5 Tipo de sociedad	78
9.6 Protección de Marca	79
10. Plan de Recursos Humanos	81
10.1 Descripción de los Cargos.....	81
10.2 Método de Selección.....	87
10.3 Sistema de Remuneraciones	88
10.4 Organigrama.....	91
11. Plan Financiero	92
11.1 Inversiones	92
11.2 Costos	93
11.3 Ingresos	93
11.4 Resultados de la Evaluación del Proyecto.....	94
11.4.1 Análisis de Sensibilización	95
12. Conclusiones.....	98
13. Bibliografía	101
14. Anexos	103
Anexo 1: Descripción del Estrato Socioeconómico “D” (Clase Baja).....	103
Anexo 2: Porcentaje de personas pobres sin indigencia en VI Región	104
Anexo 3: Significado de la terminación “pobreza sin indigencia”	105
Anexo 4: Colegios y habitantes en edad escolar en la VI Región	107
Anexo 5: Características 5 comunas finalistas	108

Anexo 6: Características Colegios de Olivar	109
Anexo 7: Mapa Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	110
Anexo 8: Características Reforma Educacional	111
Anexo 9: Encuesta	115
Anexo 10: Detalle Inversión Publicidad.....	117
Anexo 11: Bonificación Individual SAE	118
Anexo 12: Bono de Reconocimiento Profesional (BRP)	119
Anexo 13: Cálculo de Subvención	119
Anexo 14: Funcionamiento y Cálculo de Subvención con descuento.....	121
Anexo 15: Cálculo Remuneraciones.....	121
Anexo 16: Cálculo Mensualidad con Morosidad.....	122
Anexo 17: Flujo de Caja Puro del Proyecto	123
Anexo 18: Proyección de Matrículas por Curso	124
Anexo 19: Inversiones	124
- Construcción:	124
- Mobiliario:.....	126
- Terreno:.....	126
Anexo 20: Cálculo Valor Hora Docente	127
Anexo 21: Servicios Básicos.....	127
Anexo 22: Cálculo del Crédito y Garantía Asociada	128

1. Introducción

1.1 Antecedentes Generales

El siguiente seminario de Título corresponde a la formulación de un plan de negocios para la creación de un Colegio subvencionado con financiamiento compartido. En dicho plan se incluirán las herramientas básicas y conocimientos necesarios para desarrollar en el futuro este proyecto.

El plan de negocios está orientado a satisfacer la necesidad de una educación de calidad al alcance de familias de escasos recursos, principalmente pertenecientes al grupo socioeconómico “D”¹, así los padres y apoderados podrán optar por una educación de un nivel superior a la entregada por los establecimientos municipales. La idea es lograr reducir la amplia brecha educacional que existe en nuestro país, la cual limita las posibilidades y oportunidades de los jóvenes de menores recursos.

Utilizar un colegio subvencionado con financiamiento compartido es situarse un punto medio entre colegio particular y colegio municipal, lo que implica recibir un aporte estatal por a cada uno de los alumnos y además una mensualidad cancelada por los padres y apoderados.

1.2 Motivación

Nuestra motivación para hacer un colegio subvencionado con financiamiento compartido en algún lugar de riesgo social como tema de tesis es principalmente por la importancia comprobada que tiene la educación para el desarrollo del país, además resulta ser un tema muy cercano para uno de los integrantes de la tesis, al ser este tipo de colegio el negocio que por muchos años su familia ha seguido como proyecto de vida en la sexta región del país.

Durante los últimos 20 años, Chile ha avanzado bastante en una serie de ámbitos que definen el nivel de desarrollo de un país, y que determinan directamente el nivel de bienestar de sus habitantes. Existen varios indicadores que anualmente posicionan a los países líderes en sectores como: tecnología, obras públicas, medio ambiente, economía, investigación y desarrollo, educación, salud, etc. Vemos que Chile está en la posición 44 de un total de 65 países según resultados de prueba PISA, que corresponde a un examen mundial que mide los conocimientos de

¹ Ver Anexo 1: Descripción del Estrato Socioeconómico “D” (Clase Baja)

los jóvenes. Es por esto que el gobierno ha reconocido su gran deuda y lo fundamental que será para avanzar hacia el desarrollo.

La Educación es un pilar fundamental para el desarrollo de un país, y a ella le corresponde dotar a los sujetos de competencias y habilidades para que estos sean capaces de posicionarse e integrarse armónicamente a la sociedad, aportando reflexiva y críticamente a su propia construcción y desarrollo integral como individuos. Al mismo tiempo, el sistema educativo debe velar porque dichos sujetos adquieran conciencia del medio en el que se desenvuelven, y aporten al desarrollo de la sociedad en su conjunto, siempre en el marco de un sistema democrático, el cual - por definición - respeta la diversidad en todas sus dimensiones (de género, étnica, geográfica o generacional), da espacio a la participación ciudadana, y garantiza el acceso, en igualdad de condiciones, a todos los derechos, servicios y oportunidades disponibles.

Por otro lado, el rol de la Educación está íntimamente ligado con la proyección de una sociedad, y con cómo ésta espera insertarse en el contexto mundial. Entonces, su labor por excelencia está planteada históricamente en función de ejercer una adecuada preparación y formación integral de las nuevas generaciones, para que éstas estén en condiciones de asumir ese desafío.

A la vez, vemos que en nuestro país un tema de gran preocupación es la desigualdad económica y de oportunidades existente entre los estratos altos de nuestra población y los estratos más bajos. Es por esto que nosotros nos enfocaremos en algún sector de riesgo social, ya que creemos que entregando educación de calidad en estos sectores lograremos disminuir la brecha de riqueza dentro del país.

En esta línea aparecen distintos tipos de constituciones de colegios, que son: colegios particulares, colegios municipales, colegios particulares subvencionados y colegios de corporaciones. Como se sabe, el interés de la tesis es contribuir con educación de mejor nivel, en sectores donde más falta hace, que es el sector más vulnerable del país, tratando a la vez de generar ingresos necesarios para poder contar con herramientas educacionales básicas de forma de generar una diferenciación en el nivel de educación que se entrega.

Se opta finalmente por un colegio particular subvencionado con financiamiento compartido, que permite, en calidad de ingeniero comercial, gestionar recursos económicos del estado y, en menor medida, de apoderados, con el fin de hacer un uso óptimo de estos, mejorando la calidad de la educación, y permitiendo a la vez conseguir beneficios económicos que sustenten el proyecto. Este

será emplazado en la sexta región, básicamente por el conocimiento que se tiene de la zona gracias a los contactos mencionados previamente, y además por ser una lugar bastante cercano a todos los integrantes.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un Plan de Negocios respecto a la creación de un colegio subvencionado de financiamiento compartido, en la VI región de Chile.

2.2 Objetivos Específicos

- Lograr generar educación de calidad disponible para las personas pertenecientes al estrato socioeconómico D de la VI región.
- Lograr rentabilidad con el negocio, para demostrar sustentabilidad y viabilidad a través del tiempo.
- Ser el ejemplo de proyectos futuros de algunos empresarios y académicos, respecto a que se puede obtener educación de calidad y rentabilidad mediante un bajo cobro a los padres de los estudiantes.
- Identificar cuáles son las principales causales de éxito y fracaso en la industria de la educación.
- Crear un espíritu colegial, el cual represente los valores del colegio, y a la vez identifique tanto a los alumnos, apoderados, docentes y a todos los trabajadores relacionados al colegio, para que así exista un cariño y compromiso con este espíritu, y de esta manera logremos gracias a la colaboración colectiva, todas las metas, tanto grupales como personales.
- Expandir el nombre y el espíritu del colegio a otras comunas de la región de O'Higgins, dentro de los próximos 10 años, y lograr reconocimiento tanto comunal como regional, y entregar este ejemplo de educación de calidad y buenos valores, mediante el esfuerzo y compromiso con todos los agentes que interactúan con el colegio.
- Expandir nuestro colegio a la educación media luego de 12 años de funcionamiento, ya que la educación media tiene un gran potencial.

2.3 Objetivos Grupales

- Finalizar nuestro periodo universitario logrando generar un proyecto comercial rentable, serio y completo, el cual pueda ser usado en el futuro como una fuente de información seria y sea guía para otros proyectos educativos futuros.
- Lograr implementar las diferentes herramientas entregadas por la universidad, y aplicar los conocimientos que hemos adquirido en la carrera como un conjunto y no como conocimientos por separado.
- Lograr aplicar nuestros conocimientos más cercanos a la vida real, en donde realmente intentaremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y lograr crear verdaderos lazos con estos.
- Lograr, mediante este seminario de titulo, fortalecer nuestras habilidades para trabajar grupalmente, y así estar más preparado para nuestro futuro laboral.

3. Marco General

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Estudio de Localización

En esta primera etapa se analizará en que comuna de la Sexta Región conviene instalar nuestro colegio, según a que público está enfocado el colegio. Este estudio estará dividido en 2 partes. La primera refiere a que comuna dentro de la sexta región conviene instalar el colegio, según índices de pobreza, calidad de educación, nivel de competencia, densidad de habitantes, etc. La segunda parte indica en que parte se debe instalar el colegio dentro de la comuna seleccionada en el análisis de localización comunal, según distribución de habitantes, ubicación de competencia, oferta de terrenos, etc.

3.1.2 Naturaleza del Proyecto

En este capítulo se verán algunas características de la educación chilena, comparándola con otros países y viendo la industria de la educación dentro de Chile. Aquí se verán algunos índices comparativos, tanto nacionales como internacionales, para introducir y ambientar al lector a lo que es la educación el día de hoy en Chile, y cuál es la percepción que se tiene de esta. Además de esto, describiremos el negocio y caracterizaremos el servicio que deseamos entregar. También haremos un análisis del entorno, que está compuesto por 2 análisis, el análisis FODA, que refiere a algunas características propias del colegio que se desea instalar, y el análisis PORTER, que caracteriza mediante 5 factores el atractivo de la industria en la que se desenvuelve el colegio. Por último veremos los factores críticos para que el colegio logre el éxito, y las ventajas competitivas del colegio, que refiere a las ventajas que hace que nuestro colegio sobre la competencia.

3.1.3 El Mercado

En este capítulo tal como dice si titulo, hablaremos del mercado en el que se moverá el colegio. Este mercado claramente está condicionado a la comuna en la cual se instalara el establecimiento, por lo que en primer lugar se caracteriza a la comuna en el cual pertenecerá el colegio. Luego, se define el grupo objetivo, el cual refiere a el publico al cual está enfocado nuestro negocio, y para finalizar se caracteriza a los competidores y a los potenciales clientes. Para este último se realiza un análisis de los resultados obtenidos de una encuesta realizada a los potenciales clientes.

3.1.4 Plan de Marketing

Este capítulo habla de la estrategia de marketing que tomara la empresa para la atracción de clientes y los métodos para lograr el éxito del colegio. En primer lugar se hace un análisis al Marketing Mix de servicios, el cual consiste en 7 p's que caracterizan el servicio desde diferentes ángulos. Luego, definimos las tareas que realizaremos al comenzar a funcionar el establecimiento.

3.1.5 Análisis Legal

En este capítulo se ve todo lo relacionado a la tramitación del colegio, en donde participan diferentes instituciones para poder hacer funcionar el colegio, y para obtener la subvención. Además de esto, se ve en este capítulo otras cosas como que tipo de sociedad será el colegio, y la protección de marca que se empleara, que refiere a como protegeremos el nombre, insignia, himno y otras cosas del colegio, para que no exista un mal uso de la marca.

3.1.6 Plan de Recursos Humanos

En este capítulo se ve todo lo relacionado a las personas dentro de la organización, el cual es fundamental en la entrega de servicios, ya que son estas las que interactúan con los clientes. Sobre todo es fundamental un buen plan de recursos humanos en un colegio, ya que son los profesores los que hacen que la calidad del colegio, y la reputación del colegio depende de ellos. Aquí veremos cuantas personas serán necesarias para hacer funcionar el colegio, y cuáles serán sus cargos, también vemos la manera en la cual seleccionaremos a los profesores y empleados, cuáles serán sus remuneraciones y el razonamiento de esta remuneración, y finalmente un organigrama que detalle el poder y a quien responde cada persona.

3.1.7 Plan Financiero

Por último, veremos el nivel de rentabilidad que se puede obtener con este colegio, ya que a pesar de tener todo previsto y muy bien organizado, si los resultados económicos son negativos, el colegio no es rentable, por lo que no podrá realizarse el proyecto. En esta sección se ven en detalle las inversiones a realizar, los costos en que incurre el colegio y la manera de recaudar los ingresos, los cuales están compuestos por ingresos relacionado a la mensualidad a los apoderados, y otra parte a la subvención que entrega el colegio, que depende este del nivel de asistencia de los alumnos. Con esta información, lograremos calcular los indicadores VAN y la TIR, los cuales me enseñan si el proyecto es rentable o no.

3.2 Marco General

Como Marco General, describiremos como se encuentra la educación en la Sexta Región.

En primer lugar, veremos la cantidad de establecimientos que existen en esta región, diferenciando los tipos de establecimientos.

Provincia	Municipal	Part Sub	Part Pagado	Corp Privada	Total
Cachapoal	219	173	20	3	415
Colchagua	142	48	8	3	201
Cardenal Caro	73	4	1		78
Total	434	225	29	6	694

Provincia	Municipal	Part Sub	Part Pagado	Corp Privada	
Cachapoal	53%	42%	5%	1%	100%
Colchagua	71%	24%	4%	1%	100%
Cardenal Caro	94%	5%	1%	0%	100%

Como podemos ver acá, la provincia con mayor cantidad de establecimientos educativos es la provincia de Cachapoal, la cual tiene 415 establecimientos educativos. Este dato es congruente con respecto a su población total, ya que tiene más de doble de cantidad de habitantes que Colchagua.

Provincia	Superficie	Densidad hab/km ²	Población total	Población rural	Población urbana	Mujeres	Hombres
Cachapoal	7.384,20	73,5	542.901	127.793	415.108	271.675	271.226
Colchagua	5.678,00	34,6	196.566	81.523	115.043	97.584	98.982
Cardenal Caro	3.324,80	12,3	41.160	22.727	18.433	19.033	22.127
Región	16.387,00	47,6	780.627	232.043	548.584	388.292	392.335

Lo que también se puede apreciar de estas tablas, es que la Provincia con mayor proporción de colegios municipales es la Provincia de Cardenal Caro, y la Provincia con mayor proporción de colegios particulares subvencionados o particulares pagados es la provincia de Cachapoal.

En segundo lugar vemos que la cantidad de matriculas que tiene la región, diferenciando por provincia, en donde la que tiene mayor cantidad de matriculas es Cachapoal. Este resultado es consecuente a la cantidad de personas de la provincia.

PROVINCIA	MATRÍCULA
CACHAPOAL	134.514
COLCHAGUA	49.387
CARDENAL CARO	7.400
TOTAL	191.301

Luego vemos que por área rural y urbano, en áreas rurales vemos una clara mayoría de establecimientos municipales, mientras que en áreas urbanas vemos un equilibrio entre los establecimientos municipales y los particulares subvencionados.

Área	Total	Municipal	Part. Sub.	Particular pagada	Corporación
Total	658	449	172	31	6
Urbana	348	152	162	29	5
Rural	310	297	10	2	1

Fuente: Estadísticas de la Educación 2004.

De esto se puede deducir una clara mejor calidad de educación en lugares urbanos, ya que está probado que en su mayoría, la educación en establecimientos particulares o particular subvencionado es mejor que en establecimientos municipales.

A continuación compararemos los resultados obtenidos de la región con los resultados obtenidos del país en la prueba Simce de 4 y 8 básico.

Resultados SIMCE 4° Básico 2010²

Tabla 1.1. Puntajes promedio nacionales 4° Básico 2010 y variación respecto de la evaluación anterior

Prueba	Puntaje promedio 2010	Variación puntaje promedio nacional respecto de la evaluación anterior ¹²
Lectura	271	↑ 9
Educación Matemática	253	• 0
Comprensión del Medio Social y Cultural	255	• 5

•: Indica que el puntaje promedio 2010 es similar al de la evaluación anterior.
 †: Indica que el puntaje promedio 2010 es significativamente más alto que el de la evaluación anterior.

² Informe Nacional SIMCE 2010, Ministerio de Educación. Gobierno de Chile

13.037
Nº estudiantes

Región del Libertador General Bernardo O'Higgins

	Lectura	Educación Matemática	Comprensión del Medio Social y Cultural
Promedio 2010	269	250	252
Variación	↑ 9	• 0	• 4

La diferencia entre los promedios nacionales en cada una de las pruebas realizadas es:

Lectura: -2

Matemática: -3

Comprensión del Medio: -3

Resultados SIMCE 4° Básico 2009³

TABLA 1.1
PUNTAJES PROMEDIO NACIONALES 4° BÁSICO 2009 Y VARIACIÓN
RESPECTO DE LA EVALUACIÓN ANTERIOR

PRUEBA	PROMEDIO 2009	VARIACIÓN PUNTAJE PROMEDIO NACIONAL RESPECTO DE LA EVALUACIÓN ANTERIOR ³
LECTURA	262	• 2
EDUCACIÓN MATEMÁTICA	253	▲ 6
COMPRESIÓN DEL MEDIO NATURAL	256	▲ 6

- ▲ : Indica un aumento significativo del puntaje promedio.
- : Indica que no hubo variación significativa del puntaje promedio.

REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS

12.730
Nº estudiantes

	LECTURA	EDUCACIÓN MATEMÁTICA	COMPRESIÓN DEL MEDIO NATURAL
PROMEDIO 2009	260	250	253
VARIACIÓN	• 2	▲ 7	• 5

³ Informe Nacional SIMCE 2010, Ministerio de Educación. Gobierno de Chile

La diferencia entre los promedios nacionales en cada una de las pruebas realizadas es:

Lectura: -2

Matemática: -3

Comprensión del Medio: -3

Resultados SIMCE 8° Básico 2009

TABLA 2.1
PUNTAJES PROMEDIO NACIONALES 8° BÁSICO 2009 Y 2007, Y VARIACIONES 2009-2007

PRUEBA	PROMEDIO 2009	PROMEDIO 2007	VARIACIÓN 2009-2007
LECTURA	252	253	• -1
EDUCACIÓN MATEMÁTICA	260	256	• 4
ESTUDIO Y COMPRENSIÓN DE LA SOCIEDAD	251	250	• 1
ESTUDIO Y COMPRENSIÓN DE LA NATURALEZA	259	258	• 1

• : Indica que no hubo variación significativa del puntaje promedio.

REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS

	LECTURA	MATEMÁTICA	SOCIEDAD	NATURALEZA	
13.121 N° estudiantes	PROMEDIO 2009	252	256	249	258
	VARIACIÓN 2009-2007	• 0	• 3	• 0	• 1

La diferencia entre los promedios nacionales en cada una de las pruebas realizadas es:

Lectura: 0

Matemática: -4

Sociedad: -2

Naturaleza: -1

En conclusión a estos gráficos, podemos apreciar que la calidad de la educación de la VI Región según los resultados de la prueba de SIMCE de 4 básico y octavo básico, es un poco menor al promedio del país. Al mismo tiempo podemos apreciar que los resultados de la región han ido levemente en aumento, lo que nos demuestra que a pesar de estar bajo el promedio, existen mejores resultados a la educación en años pasados.

4. Metodología

Metodología hace referencia al conjunto de procedimientos usados para alcanzar los objetivos previamente planteados. En este caso las herramientas que se utilizaran para la generación de este plan de negocios son las siguientes:

- Apoyo de material universitario, tales como resúmenes, tesis, bibliografía de cursos, apuntes, etc.
- Recopilación de datos secundarios mediante el uso de internet, accediendo a paginas oficiales del gobierno o instituciones gubernamentales o regionales, acceder a las páginas web de empresas de estudio de mercado, y otras empresas o instituciones que puedan aportar a nuestro estudio. Por último, mediante el uso de contactos relacionados a nuestro proyecto, dentro del cual se encuentra toda la administración relacionada a algunos colegios creados en la comuna de Santa Cruz dentro de la Sexta Región.
- Obtención de datos primarios, en primer lugar mediante el análisis de los resultados de encuestas, y en segundo lugar mediante el análisis de conversaciones y recomendaciones de personas, tanto pertenecientes a la municipalidad correspondiente, como personas o instituciones que tengan relación al tema.
- Uso de noticias de actualidad, para estar informado sobre las nuevas leyes, resultados o percepciones que se pueden llegar a tener sobre la educación chilena.
- Uso de herramientas teóricas para poder entregar un buen análisis financiero a nuestro proyecto mediante la obtención de un VAN, la obtención de flujo de caja, etc.
- Apoyo y guía de profesores dentro de la universidad, para así lograr mejores análisis, y la búsqueda de mejores procesos y métodos. También buscaremos la aprobación de nuestros avances o pasos a realizar por parte de profesores especializados en el tema a revisar, para así obtener mejores resultados en este proyecto.

5. Estudio de Localización

La localización del colegio es algo fundamental para facilitar su éxito. Consideramos esto porque es así como uno debe instalarse en donde se encuentre en abundancia el mercado objetivo ya descrito, y a la vez buscar espacios en donde logremos obtener una demanda mínima para sustentar el negocio. Además hay que considerar como precio de terreno, vías de acceso, porcentaje de la población perteneciente al segmento socioeconómico D, comunas vecinas, densidad de la población, políticas comunales, nivel de competencia, etc.

Para esto dividimos nuestro análisis de localización en 2 fases. Como primera fase tendremos que escoger una de las 33 comunas existentes en la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Como segunda fase continuaremos con un análisis interno dentro de la comuna, buscando una localización adecuada dentro de la comuna ya escogida.

5.1 Análisis de Localización Comunal

En esta primera parte del análisis de localización, identificamos las principales variables que afectan en el atractivo de cada comuna dentro de esta industria. Las principales variables tomadas en cuenta para la selección comunal fueron las siguientes:

- Porcentaje de población pobre no indigente
- Cantidad de colegios municipales, particular subvencionado, particular no subvencionado y privados.
- Promedio de habitantes en edad escolar por entidad educacional.
- Densidad de habitantes por kilómetro cuadrado.
- Resultados SIMCE de cuarto y octavo básico.

Como método de selección comunal, creamos diferentes restricciones, lo que hace disminuir el número de comunas a considerar, de esta forma entre las comunas finalistas, hacer un análisis global de todas las variables significativas y así seleccionar la comuna más atractiva para instalar nuestro colegio particular subvencionado según las características buscadas por nosotros y nuestro mercado objetivo.

Nuestra primera manera de acotar el universo de comunas será una exigencia de que el porcentaje de personas pobres sin indigencia sea mayor a un 10%⁴. A la vez, la explicación del significado de la terminación de “pobreza sin indigencia” será explicada en el anexo 3⁵.

Luego buscaremos las comunas que tengan más de 250 personas por colegio en edad escolar. Esto es así para asegurarnos de que hay espacio para una mayor cantidad de establecimientos educacionales, y que no exista una sobre oferta de colegios o escuelas. Luego de esta pre selección nos quedan 5 comunas, Doñihue, Olivar, Peumo, Rengo y Santa Cruz (véase anexo 4)⁶.

Por último, para escoger la comuna donde deseamos colocar nuestro colegio, nos basaremos en la cantidad de colegios particulares subvencionados, y los resultados SIMCE, para ver si existe un déficit en la calidad de la educación dentro de la comuna, en conjunto con las variables anteriores ahora analizadas de manera más profunda (véase anexo 4 y 5)⁷.

Frente a estos puntos, se decide instalar nuestro colegio de financiamiento compartido en la comuna de Olivar, y razones de esta selección son las siguientes:

- La comuna de Olivar tiene sobre un 10% de habitantes que son consideradas “pobres no indigentes”. En la región no existe una división de los estratos socioeconómicos de manera comunal, aunque al leer la definición de pobreza sin indigencia y la definición de estrato socioeconómico D, se puede comprobar que existe una relación entre ambas (anexo 1 y anexo 3)⁸. Esto hace que exista una alta cantidad de población del segmento socioeconómico D, lo que quiere decir que tiene esta comuna un alto porcentaje de nuestro grupo objetivo.
- Esta comuna tiene el mayor número de personas en edad escolar por colegio de toda la región. Esto quiere decir que es la comuna que según esta variable, es la que entrega mayores facilidades de obtener una alta demanda futura.
- Dentro de esta comuna se encuentran solo 7 establecimientos educacionales, dentro de los cuales solo 6 compiten contra nosotros. Estos 6 establecimientos están compuestos por 4 colegios municipales, y 2 colegios particulares subvencionados. Esto nos beneficia

⁴ Ver Anexo 2: Porcentaje de personas pobres sin indigencia en VI Región

⁵ Anexo 3: Significado de la terminación “pobreza sin indigencia”

⁶ Anexo 4: Colegios y habitantes en edad escolar en la VI Región.

⁷ Anexo 4: Colegios y habitantes en edad escolar en la VI Región y Anexo 5: Características 5 comunas finalistas.

⁸ Anexo 1: Descripción del Estrato Socioeconómico “D” (Clase Baja) y Anexo 3: Significado de la terminación “pobreza sin indigencia”

directamente ya que solamente son 2 establecimientos educacionales los que son nuestros competidores directos, lo que hace que la rivalidad dentro de la industria sea baja en comparación a otras comunas.

- A la vez en la comuna de Olivar, tienen resultados bajo la media de la sexta región tanto en el SIMCE de cuarto básico y octavo básico, lo que nos dice que esta la posibilidad de aumentar la calidad de la educación, y que existe la necesidad dentro de esta comuna.
- Esta comuna es la segunda comuna con mayor densidad de la población, con una densidad de 545 habitantes por km², mientras que la primera es Rancagua con una densidad de 912 habitantes por km². Este alto nivel de densidad poblacional nos entrega la ventaja de que al instalar el colegio va a existir un gran número de habitantes cercanos al colegio, lo que nos entrega la ventaja de facilidad de traslado al colegio y alto conocimiento del colegio solo por el significado de la cercanía al hogar.
- Vemos que el número de habitantes en edad escolar de la comuna de Olivar es mayor al número de personas que estudia en los colegios de esta comuna (anexo 6 y anexo 4)⁹. Esto quiere decir que hay muchas personas que van a estudiar a otras comunas, posiblemente por la falta de educación de calidad en Olivar, que se demuestra con los bajos resultados obtenidos por los colegios de esta comuna¹⁰, el cual luego está respaldado por los resultados de la encuesta en el Capítulo 7.4: Caracterización de clientes potenciales. Además esto tiene mucho sentido al pensar que la comuna de Olivar es vecina de la comuna de Rancagua¹¹ en la cual hay una gran variedad de colegios y de mayor calidad. Es así como se demuestra que hay gran cantidad de estudiantes (más de mil) que va a buscar mejor educación a Rancagua. Esta demanda insatisfecha dentro de la comuna de Olivar es una gran oportunidad para nosotros, ya que podremos atraer a las personas que buscan educación de calidad fuera de la comuna, entregándoles educación de calidad dentro de la comuna, con un bajo costo monetario y bajo costo de tiempo en transporte.

⁹ Anexo 6: Características Colegios de Olivar y Anexo 4: Colegios y habitantes en edad escolar en la VI Región.

¹⁰ Anexo 5: Características 5 comunas finalistas

¹¹ Mapa Región del Libertador General Bernardo O'Higgins

5.2 Localización interna

Ya habiendo seleccionado una de las 33 comunas de la región del Libertador General Bernardo O'Higgins, es momento de seleccionar el sector específico dentro de la comuna. Para esto tuvimos contacto con la municipalidad de Olivar, específicamente con la jefa de obras, Lizolet Jara, con el secretario municipal Jorge Mira y con los jefes del departamento social Soledad Olmedo y Jorge Fernández, a los cuales les presentamos nuestro proyecto, y ellos nos informaron sobre la comuna y su gente, la cultura dentro de esta, y a la vez también nos entregaron diferentes posibilidades de localización dentro de la comuna.

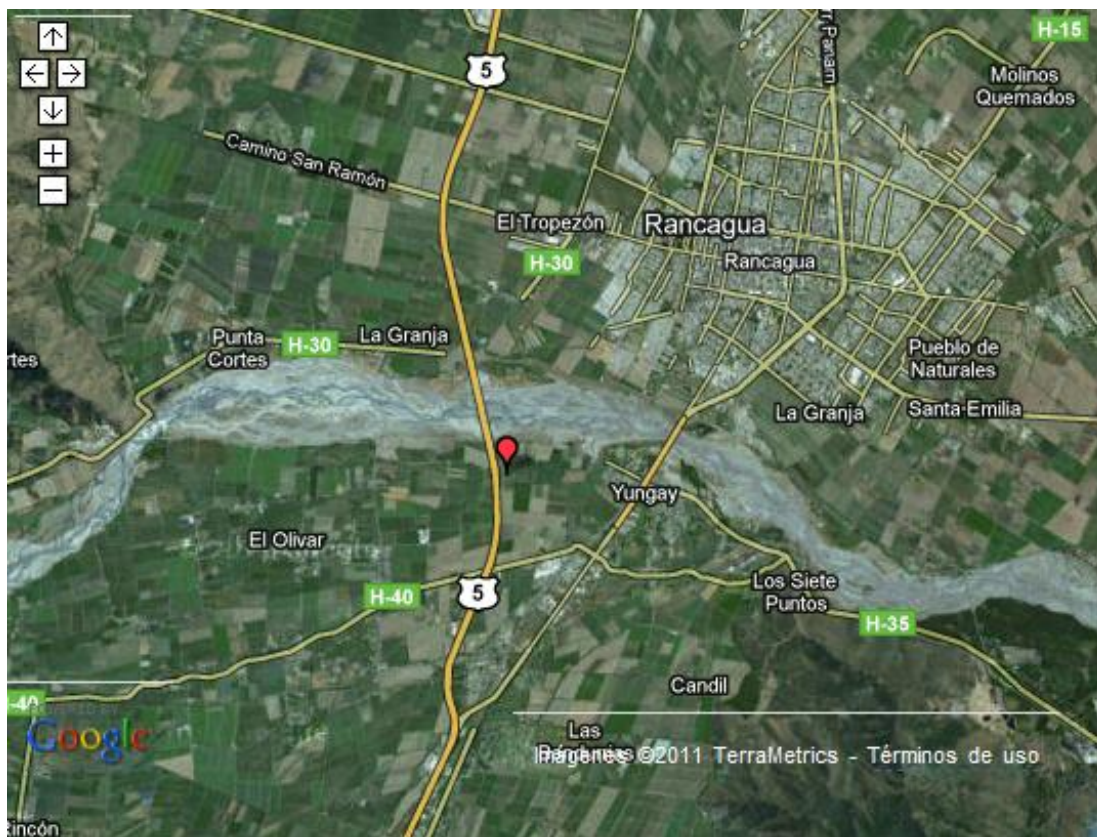
En primer lugar, vemos que dentro de la comuna de Olivar existen 4 sectores, Olivar alto, Olivar bajo, Gultro y El Molino. Gracias a las conversaciones con diferentes departamentos dentro de la Municipalidad, logramos distinguir que la mayoría de nuestro mercado objetivo se encuentra en el sector de Gultro. En este sector se encuentra la mayor densidad poblacional, con cerca de siete mil habitantes, en donde a la vez se encuentra la mayoría de las personas de menores recursos. Lamentablemente no tenemos datos específicos de que porcentaje de personas dentro de la comuna o dentro de Gultro son de el nivel socioeconómico D, ya que la gente encargada (Luis y Sergio) del Pre Censo dentro de la comuna, nos dijeron que no había existencia de esos datos, y solamente existe datos comunales sobre la pobreza con indigencia, sin indigencia y la no pobreza. A la vez dentro de la localidad de Gultro, existen solo 2 colegios, el colegio Gultro y el colegio América, y gracias a las conversaciones con apoderados dentro de Gultro y los resultados de la encuesta, descubrimos que hay una evidente insatisfacción por parte de los habitantes de este sector con respecto a la calidad de estos colegios (esto se ve en mayor detalle en el Capítulo 7.4: Caracterización de Potenciales Clientes).

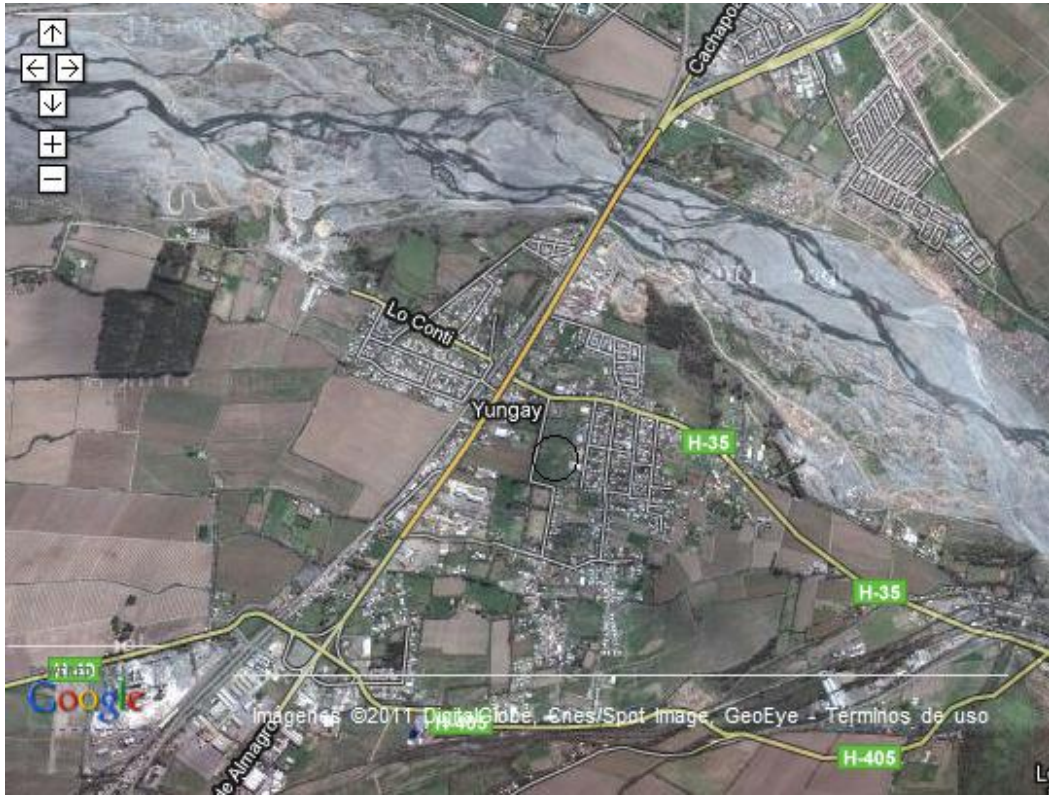
Ya viendo que Gultro es la ubicación ideal para la instalación de nuestro colegio, hay que obtener un conocimiento interno dentro de este sector. También gracias a las conversaciones dentro de la Municipalidad logramos ver que hay una muy baja cantidad de terrenos disponibles para hacer un colegio, ya que la alta densidad hace que existan pocos terrenos sin habitar. Dentro de estos terrenos, vimos que solamente dos cumplían con los requisitos para la instalación de un establecimiento escolar, por lo que tuvimos que decidir entre estos 2 terrenos. El primer terreno está a un lado de la carretera, en una parte de Gultro llamado Lo Conti, y donde existe una menor densidad de personas, mientras que el otro terreno está en el centro de Gultro, y con los otros dos establecimientos escolares muy cerca. Luego de conversar con personas conocedoras de la

comuna, decidimos instalarnos en el segundo terreno, ubicado en el centro, ya que las nos informaron que las personas evitan fuertemente cruzar la carretera hacia Lo Conti, por la razón de que hay ineficientes vías de acceso hacia ese sector, y además porque el sector de Lo Conti es considerado un sector peligroso y con altos índices de delincuencia.

Fuimos a ver el terreno seleccionado, y es una planicie muy amplia y sin uso, ubicada en la calle Tres en el centro de Gultro, el cual se encuentra exactamente detrás del colegio Gultro. Conversando con el dueño del terreno, averiguamos que el costo del terreno es 6 mil pesos el metro cuadrado, el cual es un precio económico considerándose de un terreno apto para la educación, y que para las 1,5 hectáreas necesarias para hacer el colegio, equivale a una inversión de 90 millones de pesos (detalle en Capítulo 11: Plan Financiero).

Terreno para instalar el colegio en el centro de Olivar.





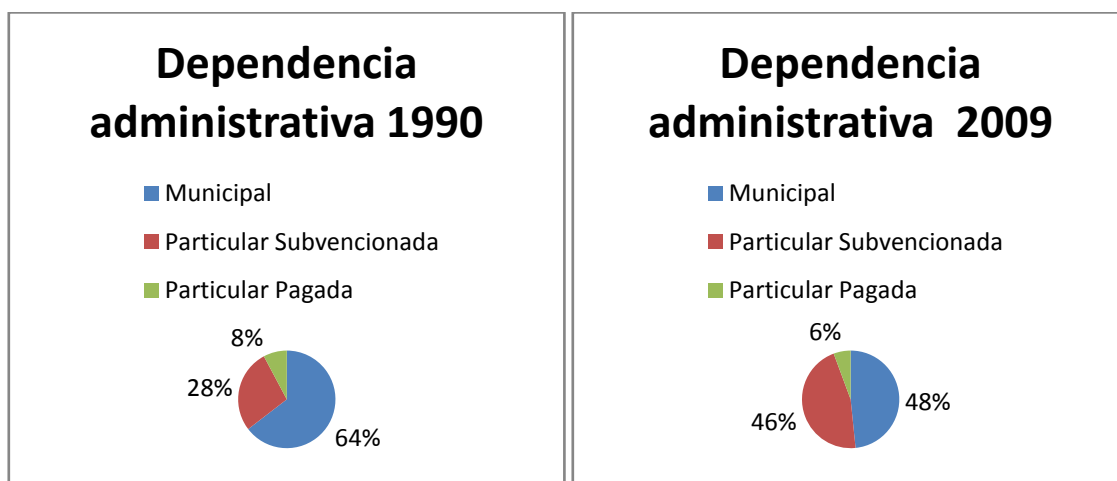


6. Naturaleza del Proyecto

6.1 Indicadores Nacionales

Todos tenemos claro que la educación en nuestro país no es de las mejores, sin embargo lo más preocupante es la gran brecha que existe entre colegios particulares y los colegios municipales.

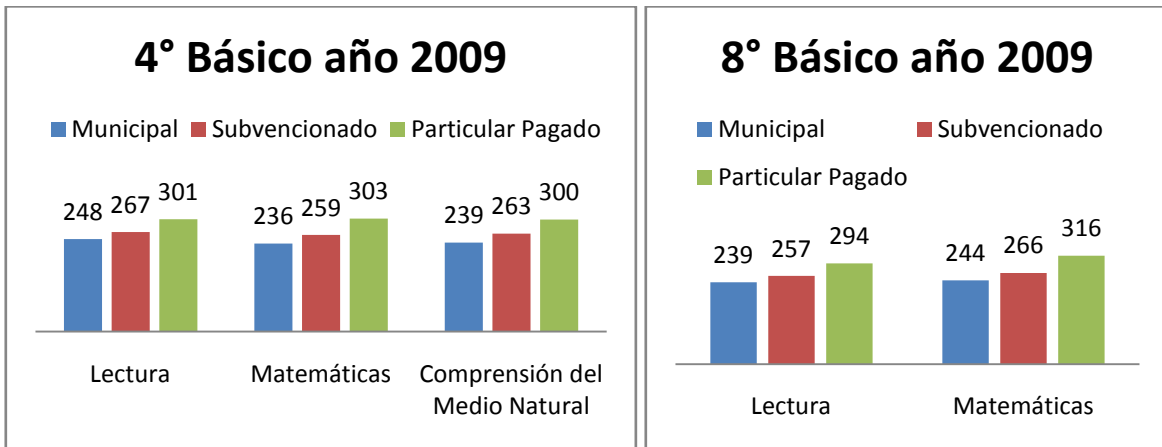
Una forma de integrar a la mayor cantidad de la población a una educación de más calidad fue la implementación de los colegios particulares subvencionados, los cuales han mostrado un fuerte incremento. Los siguientes gráficos dan fe de lo anterior.



Podemos apreciar que los colegios cuya dependencia administrativa corresponde a una del tipo municipal han mostrado una baja de un 16% en los últimos 19 años, lo que equivale a un total de 457 establecimientos menos. A diferencia de los colegios particular subvencionados que han crecido en un 18% los cuales corresponden a un total de 2.842 nuevos establecimientos, en la misma cantidad de años.

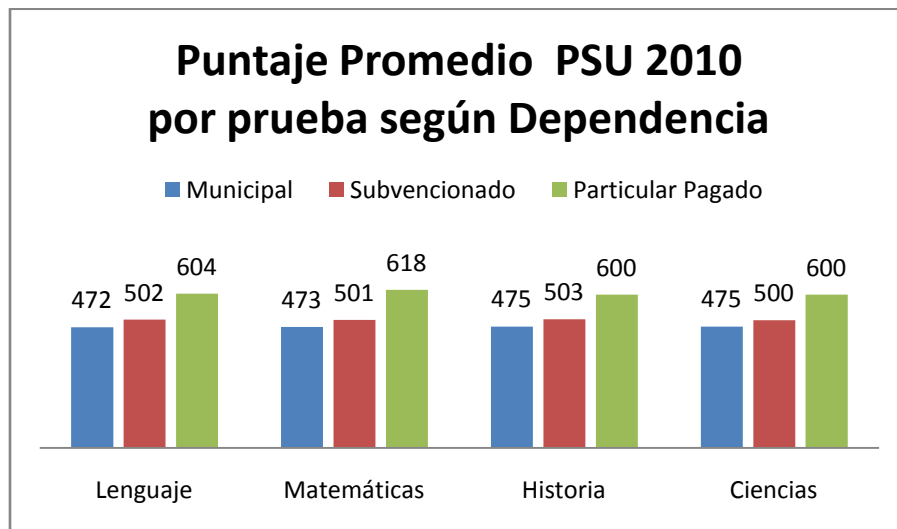
Estos datos ayudan a comprender aun más que la educación pública no está bien y que los padres y apoderados están dispuestos a pagar un poco de dinero para optar a una educación de una calidad mayor. Por otro lado esta calidad superior se puede ver reflejada con los siguientes datos:

Resultados SIMCE



Se puede apreciar claramente que indistintamente el nivel en el cual se está aplicando esta prueba, es decir 4° y 8°, se nota mucho la brecha que existe entre los colegios Particulares Pagados y los Municipales y Subvencionados.

Resultado PSU



Existe una gran brecha en los promedios de los puntajes PSU, según la dependencia de los establecimientos educacionales, podemos apreciar claramente que los colegios Particulares Pagados sobrepasan en alrededor de 100 puntos a los Subvencionados y aproximadamente en 130

puntos a los Municipales. De los 100 colegios con mejores resultados 96 son Particulares Pagado, 3 son Municipales y solo 1 es Subvencionado.

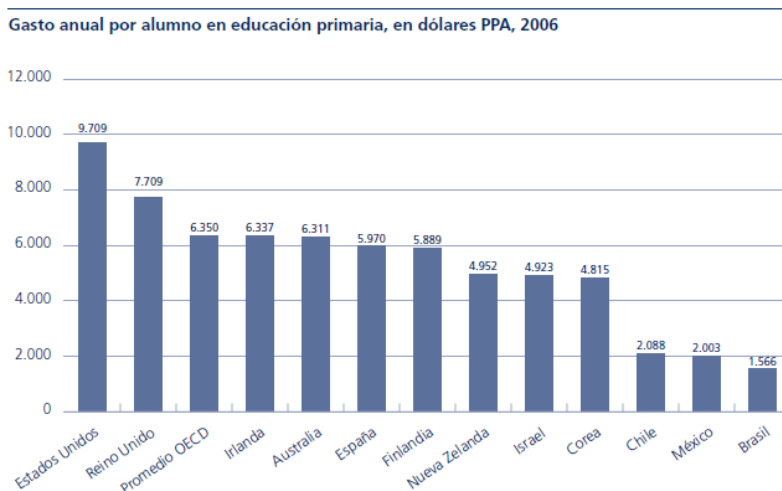
6.2 Indicadores Internacionales

Resultados Examen PISA 2009

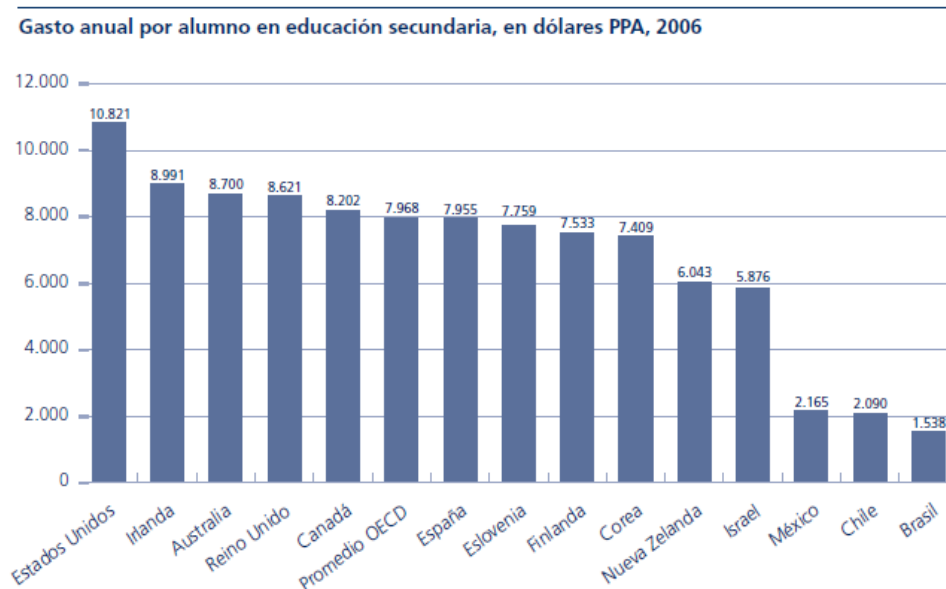
PISA, Corresponde a un examen a nivel mundial que mide los conocimientos de los jóvenes de 15 años. Este informe es realizado por la OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económico) cada tres años. Chile obtuvo el primer lugar a nivel latinoamericano durante la última medición, aumentando 11 puntos con respecto al obtenido en el año 2006. Sin embargo la posición a nivel mundial de Chile es la 44 de un total de 65 países.

Ranking a nivel latinoamericano		
Posición	País	Puntaje general
1	 Chile	449
2	 Uruguay	426
3	 México	425
4	 Colombia	413
5	 Brasil	412
6	 Argentina	398
7	 Panamá	371
8	 Perú	370

Gasto anual por alumno en educación primaria y secundaria

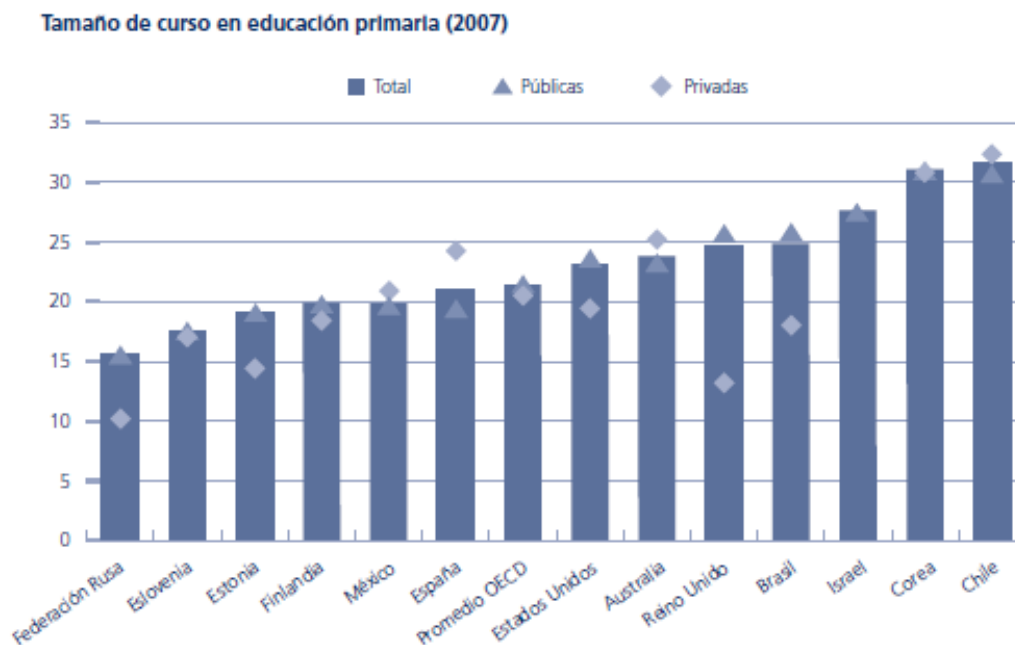


El gasto en educación primaria en Chile se encuentra sobre países como México y Brasil, el monto asciende a 2.088 dólares por alumno, sin embargo esta muy por debajo de el promedio de los países de la OCDE, ya que este monto corresponde a 6350 dólares por alumno.



El análisis para la educación secundaria no dista mucho del anterior, en este caso Chile solo supera a Brasil con 2.090 dólares por alumno muy alejado de los 7.986 dólares por alumnos que tiene como promedio los países de la OCDE.

Tamaño de curso educación primaria



El tamaño promedio de un curso en educación primaria para los países OCDE es de 21,3 alumnos. Sin embargo, Chile presenta en promedio 31,5 alumnos por curso en enseñanza primaria, lo que lo ubica bastante por encima del promedio de los países OCDE.

6.3 Descripción del Negocio

El negocio se trata de un colegio particular subvencionado con financiamiento compartido ubicado en la sexta región, particularmente en Olivar, la explicación de por qué se seleccionó esta comuna se vio con más detalle en el capítulo 5: Análisis de localización.

El financiamiento compartido se explica como un régimen donde el estado aporta una subvención por alumno¹², y un aporte particular de cada apoderado en un formato de cuota de incorporación (matrícula) y una cuota mensual (mensualidad) que se percibe generalmente al término de cada mes. También se incluirá un sistema de becas desde parcial a total, de forma de ampliar aún más

¹² La cual dependerá del porcentaje de asistencia mensual de cada alumno.

nuestra cobertura en el sector, cuidando siempre de no dejar sin educación a los jóvenes que tienen gran potencial¹³.

Por otro lado se evaluará participar en un sistema recientemente impulsado por el gobierno que es la SEP (subvención a estudiantes preferenciales), sistema el cual entrega un 50% adicional de subvención, a todo alumno en situación de riesgo social que ingrese al colegio. Dicho alumno quedará automáticamente exento del pago de cualquier cuota de incorporación o mensualidad¹⁴.

El segmento al cual estará dirigido el negocio será el grupo socioeconómico D, el cual actualmente presenta una alta demanda insatisfecha¹⁵, y que además es el objetivo central de la tesis.

El proyecto incluirá en una primera fase la instalación de un colegio con capacidad para atender a alumnos de los ciclos pre-básico y básico, es decir desde Pre Kínder a Kínder, en el ciclo pre-básico, y desde primero a octavo, en el ciclo básico, cada curso con un límite de 30 alumnos.

Lo esencial es ofrecer una educación de alta calidad y personalizada. Dentro de los factores de éxito a cuidar en función de cumplir con este objetivo está: no superar los 30 alumnos por curso, escoger a profesionales idóneos, comunicar efectivamente los valores centrales del establecimiento, y finalmente entregar incentivos efectivos a docentes. Un elemento fundamental también será la infraestructura del colegio, la cual facilitará el cumplimiento de los factores de éxito recién mencionados.

6.4 Características del Servicio

El colegio proyectado en este trabajo entregará el servicio en los ciclos pre-básico y básico en una primera etapa, cumpliendo estrictamente las exigencias que impone el Ministerio de Educación, sin perjuicio de abordar la educación de conocimientos adicionales complementarios con la finalidad de formar a estudiantes como personas íntegras. En el ciclo pre-básico la jornada será de medio tiempo, comenzando a las 9 am y culminando a las 12.30 del día. Por su parte el ciclo básico funcionará bajo el régimen de jornada escolar completa, comenzando la jornada a las 8am y culminando a las 4.30pm. El objetivo de la jornada escolar completa es poder cumplir con creces

¹³ Dicha potencialidad se evaluará mediante pruebas de ingreso, y evaluaciones psicológicas.

¹⁴ El ingreso de un alumno SEP estará sujeto a la disponibilidad de cupos en cada curso.

¹⁵ Detalle de la demanda insatisfecha en 7.4: Caracterización de potenciales clientes

con la entrega de los conocimientos de los distintos ramos, y además poder entregar a los alumnos espacios de desarrollo artístico, deportivo, científico y humanista adicionales.

No se descarta la posterior implementación de educación media en este establecimiento, que, si bien no se estudia en este trabajo, podría ser parte de una investigación futura.

La educación vista desde una perspectiva global obligará a este establecimiento a abordar los distintos actores que influyen en el éxito o fracaso de la educación integral. En virtud de esto último se buscará alinear a docentes, paradocentes, alumnos, familias, y sostenedores en el objetivo común que es entregar una educación integral. En cuanto a los docentes se exigirá la evaluación periódica, tanto ministerial como interna, y se fomentará la capacitación y participación en los distintos seminarios que se entregan en el país. En cuanto a los paradocentes también se buscará que se capaciten y serán evaluados periódicamente. A las familias se les integrará y se buscarán espacios donde se desarrolle un compromiso con el proyecto educativo, que contribuya al éxito en la educación de los alumnos. Por último los sostenedores y directores participarán activamente en encuentros de evaluación de los proyectos llevados a cabo, en vigencia y futuros, donde participarán también alumnos, familias, docentes y paradocentes, lo cual veremos en mayor profundidad en el Capítulo 8: Plan de Marketing.

El colegio participará en concursos que pongan a pruebas las distintas habilidades que este enseñe, tanto habilidades duras como blandas, desde la participación en olimpiadas de matemáticas, hasta la participación en encuentros deportivos, de forma que se aliente el desarrollo de un sello distintivo de compromiso profundo de los alumnos hacia el colegio.

Finalmente el objetivo es construir algo más que un simple colegio que enseñe las distintas materias en clases, sino que además promueva valores de familia, buenas costumbres, respeto hacia el resto, desarrollo de una visión crítica del entorno, respeto hacia el medio ambiente, y así el desarrollo de valores que permitan la interacción activa y exitosa de los alumnos en la sociedad.

6.5 Análisis del Entorno

Es muy importante hacer un riguroso análisis del entorno a la hora de comenzar a crear un nuevo proyecto, negocio o empresa. Los análisis que utilizaremos a continuación estarán incluidos un análisis interno con el análisis FODA, y un análisis para determinar el atractivo de la industria con el análisis de las fuerzas de PORTER.

❖ Análisis FODA:

Fortalezas

- Contar con aprendizaje experiencial, gracias a la previa creación de colegios en la sexta región, específicamente en Santa Cruz, por parte del padre de Felipe Rojas. Gracias a esto también contamos con facilidad de acceso a información de la industria educacional dentro de la sexta región.
- Contar con cierto conocimiento de la industria educacional en la sexta región. A pesar de no ser la misma comuna, existe conocimiento de algunos aspectos generales sobre la educación en la sexta región
- El estar creando un colegio subvencionado de responsabilidad compartida genera una mayor expectativa por parte de los apoderados, ya que la educación en la comuna es principalmente municipal, y en el sector de Gultro solamente hay un colegio de responsabilidad compartida, el cual no obtiene buenos resultados, ni tampoco tiene buena reputación en Gultro.
- La ubicación será considerada como una fortaleza ya que el estudio previamente realizado nos entregó el lugar óptimo para levantar nuestro colegio dentro de la sexta región, que es en la comuna de Olivar, en el centro del sector de Gultro, el cual es un sector con mucha insatisfacción con respecto a la educación, con una alta pobreza y una alta densidad poblacional, pero que a pesar de la pobreza, la mayoría de los habitantes está dispuesto a aportar con una mensualidad igual o mayor a \$10.000, en el cual se puede ver en mayor detalle en el capítulo 7.4: Caracterización de Potenciales Clientes.
- Que los creadores de este proyecto son profesionales de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile, con un alto nivel de motivación, y entregando todas sus capacidades y conocimientos adquiridos tanto fuera como dentro de la universidad.

Oportunidades

- El bajo número de establecimientos educacionales, genera una gran oportunidad, ya que entrega una nueva alternativa a los padres y apoderados de la comuna de Olivar, específicamente en el sector de Gultro, para que puedan optar a una educación de mayor calidad para sus hijos.

- Los bajos resultados en la prueba SIMCE en la comuna hacen que frente a un buen método educacional los apoderados consideren la opción de un nuevo colegio de financiamiento compartido, y a la vez sea fácil superar las expectativas de los alumnos y apoderados. Esto está respaldado por la insatisfacción de los padres con respecto a los colegios de la comuna, que fueron resultado del análisis a la encuesta realizada en Gultro.
- Frente a un buen funcionamiento del colegio, esta la oportunidad de también dar los cursos de media entre el mediano y largo plazo, para poder seguir formando a los alumnos y prepararlos mejor al mundo profesional o laboral. Además se ve una alta necesidad de educación media dentro de la comuna, ya que solamente existe 1 solo establecimiento que entrega este tipo de educación (Colegio Técnico Olivar), y la gran mayoría de los estudiantes opta por buscar educación media en Rancagua, lo que significa un alto costo de tiempo y de transporte hacia allá.
- La nueva Reforma Educacional aprobada por el gobierno de Sebastián Piñera es una oportunidad a la educación, ya que propone una mayor formación de los maestros, y se entregan mayores beneficios a los recién egresados de pedagogía¹⁶
- Frente a un buen funcionamiento del establecimiento educacional, existe la opción de una expansión a otras comunas en la sexta región, sin tener que cambiar muchas cosas dentro del plan de negocios. Esto podría ir generando una buena imagen del colegio dentro de la región, y así obtener mayores demandas.

Debilidades

- Dentro de los miembros del equipo no contamos con ningún profesor o pedagogo que nos asesore en nuestro proceso de la creación del colegio.
- Al ser el primer colegio nuestro creado en la comuna, hay un bajo conocimiento por parte de los apoderados, lo que muchas veces podría generar desconfianza.
- La creación de un colegio requiere de un alto nivel de inversión inicial, lo que puede dificultar la creación del colegio.

¹⁶ Ver Anexo 8: Características Reforma Educacional.

Amenazas

- La cercanía de la comuna de Olivar con la comuna de Rancagua, capital regional y en la cual se encuentra una gran cantidad de establecimientos de educacionales de gran calidad.
- Que la nueva Reforma Educacional aprobada por el presidente Sebastián Piñera tenga fines muy privatizadores, lo que podría afectar a colegios subvencionados.
- Que la nueva reforma a la ley general de la educación (LGE) aprobada por el presidente Sebastián Piñera no cumpla con las promesas de otorgar mayor nivel de subvención a los colegios particulares subvencionados.
- Que la LGE imponga de paso a nuevas limitaciones a sostenedores, que dificulten nuestra participación como ingenieros comerciales en el sector educación.

❖ **Análisis PORTER**

Para poder hacer un buen análisis de las fuerzas de Porter, hay que tener en primer lugar claramente definida la industria en la que se encuentra la empresa, o en este caso el colegio. La industria será definida como la industria de la educación, dentro de la sexta región, específicamente en la comuna de Olivar.

- **Poder de Negociación de los Compradores**

En primer lugar hay que distinguir quienes son los compradores. En este caso los compradores son los apoderados y el cliente final es el hijo que asistirá al colegio. En primer lugar vemos que no hay existencia de productos sustitutos, por lo que los apoderados tienen que llevar al niño al colegio, sobre todo por un tema de que tanto la educación primaria como secundaria es obligatoria.

El número de competidores dentro de la comuna es bajo, y además el grado de negociación por parte de los compradores es bajo, ya que en primer lugar es un precio bastante bajo el que se cobra en esta industria. Tampoco existe la opción de la integración hacia atrás, lo que también caracteriza un bajo poder de los compradores. El costo de cambio de los compradores es medio, es bajo de un punto de vista monetario, pero es alto de un punto de vista que el niño que se ha encariñado con el colegio y sus compañeros, y no querrá cambiarse de colegio.

Finalmente, que la sensibilidad del comprador al precio sea alta, hace que aumente el poder de negociación.

Es por esto que finalmente diremos que el poder de negociación de los compradores es medio-bajo. Esto hace que la industria tenga atractivo en este punto.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Para esto hay que definir los principales proveedores dentro de esta industria. En primer lugar tenemos los profesores, en donde dependiendo de la calidad del profesor, podría llegar a tener un alto poder de negociación. Además existe la posibilidad de que el profesor haga una integración vertical, es decir que el profesor haga clases fuera de el colegio, tales como clases particulares que pueda hacer que su poder de negociación aumente. También el número de profesores de calidad es bajo, lo que hace que exista una alta demanda por estos, y finalmente la decisión del profesor estará basado en la sensibilidad a su sueldo, el cual suele ser una alta sensibilidad. Esto se acentúa más en los niveles de enseñanza media, donde se cuenta con mucho menos profesores especializados en materias tales como química, física y biología. Por último el costo de los profesores en consideración con el costo total, es muy alto, lo que también hace que su poder de negociación sea alto. A pesar de esto, se espera que en los próximos años el número de profesores de buena calidad aumente, producto de la iniciativa gubernamental implementada desde el 2011 que permite a los alumnos con un puntaje mayor a 600 puntos cursar la carrera de docencia en forma gratuita, obligándolos a ejercer durante 3 años en colegios municipales o particulares subvencionados. Esto permitiría aumentar el universo de profesores en el sector, y, por ende, disminuir su poder de negociación.

Otro proveedor importante son todos los otros trabajadores dentro del establecimiento educacional, como inspectores, limpieza, etc. Estos tienen un bajo poder de negociación, ya que su especialización es muy baja, y además se encuentran con facilidad, lo que hace que su poder de negociación sea bastante bajo.

Es por esto que el poder de negociación de los proveedores es finalmente medio-alto. Esto es porque a pesar de que los trabajadores dentro del establecimiento que no son profesores tienen un bajo poder de negociación, tienen una importancia comparativa mucho menor que los profesores, los cuales tienen un alto poder de negociación.

- **Amenaza de Nuevos Entrantes**

En consideración de la amenaza de nuevos entrantes, vemos que el costo de cambio tiene 2 puntos de vista. Como primer punto de vista está el costo de cambio monetario sea bajo, porque no hay mayor restricción para cambiarse de colegio. Pero a la vez existe un costo de cambio alto por parte del alumno que no querrá cambiarse de colegio por cariño a su colegio y amigos del colegio.

También existen grandes ventajas de curvas de aprendizaje, como el gran número de requisitos que se deben cumplir para crear un colegio, lo que disminuye el atractivo para nuevos entrantes. También existe un gran valor de marca, en el sentido que los padres muchas veces prefieren entregarle la educación de su hijo a un colegio conocido, a un colegio al cual todavía no se tiene confianza. Consideraremos también que el alto requerimiento de capital para la creación de un colegio es una barrera de entrada, ya que no cualquier persona hacer una inversión de tal tamaño.

Todos estos puntos previamente mencionados hacen que la amenaza de nuevos entrantes sea baja.

- **Amenaza de Productos Sustitutos**

La educación tanto primaria como secundaria no tiene sustitutos, ya que en Chile ambas son obligatorias. La amenaza de servicios sustitutos es baja.

- **Rivalidad entre los Competidores**

La rivalidad entre los competidores será considerada como media. En primer lugar, existe un bajo número de personas entre las edades (entre 5 y 14 años aproximadamente) por colegio, lo que hace que cada colegio busque agresivamente captar una mayor demanda. A la vez esto aumenta ya que la distancia entre cada colegio no es mucha, lo que también hace que exista una fuerte rivalidad. Pero por otro lado vemos que más de la mitad de los colegios son municipales, esto hace que gran parte de la industria es sin fines de lucro, y financiada en un 100% por el municipio, lo que hace que finalmente la verdadera rivalidad este entre los dos colegios particulares subvencionados.



Para concluir, vemos que el atractivo de la industria es medio-alto, ya que vemos que la mayoría de las 5 fuerzas de Porter se encuentra en una posición favorable para los competidores pertenecientes a la industria.

6.6 Factores Críticos

Llamaremos estos factores los factores que son determinantes para que las organizaciones en esta industria tengan éxito. A la vez también cabe decir que es mediante estas variables el cómo buscamos hacer una diferencia entre los típicos establecimientos particulares subvencionados, y nuestro colegio.

1. Ubicación del colegio

Este punto es fundamental ya que es la manera más eficaz para segmentar el mercado para enfocarnos en nuestro mercado objetivo. A la vez también según la ubicación del colegio veremos la intensidad de la competencia y el volumen de la demanda. Es por esto que nosotros nos instalaremos en un lugar donde hay un alto porcentaje de personas de nivel socioeconómico D, y en donde también predomine una población joven y con la motivación de obtener educación de alta calidad. A la vez nos ubicaremos en donde existe un bajo nivel de competencia, pero una alta demanda, esto para lograr posicionarnos en un mercado de alto potencial, y a la vez, al ser un colegio con un nombre y reputación todavía desconocido, es importante que la intensidad de la competencia no sea de alto nivel.

2. Estimación de Resultados

Una correcta y realista estimación de los resultados del colegio es fundamental para sobrevivir en esta industria. Esta estimación de resultados contiene una correcta estimación de la demanda, del crecimiento a futuro, costos, inversiones, etc. Vemos que una incorrecta estimación de alguna de estas variables recién nombradas, puede ser fatal para el colegio, principalmente para colegios que se están recién formando, porque existe un mayor riesgo y una mayor varianza en ciertas variables como por ejemplo la demanda esperada, en donde no tienen reputación en el mercado, y su demanda puede variar mucho en comparación a lo que esperaban. Esto no es así con colegios que ya tienen trayectoria, ya que tienen un historial que dice que en promedio entra cierta cantidad de alumnos al colegio. Nosotros contamos con menores probabilidades de fracaso ya que contamos con el conocimiento, fuentes, contactos y experiencia otorgada por el padre de Felipe Rojas, que ha formado colegios en la sexta región anteriormente.

3. Administración

La administración en esta industria y sobre todo en este tipo de establecimiento es determinante en el éxito del colegio. Hay que considerar que los colegios subvencionados tienen que reportarse periódicamente, cumplir con los nuevos requisitos y nuevas normativas que puedan llegar a surgir y cumplir con plazos determinados por el MINEDUC. Pero lo que es lo más importante, es que hay que saber administrar de manera eficiente la subvención que entrega el estado al colegio, ya que en primer lugar es la mayor fuente de ingreso de la mayoría de estos colegios, y además son fiscalizados frecuentemente para comprobar su buena administración. Podríamos decir que este es el mayor desafío con el que cuentan estos colegios, y nosotros enfrentaremos este desafío con la ventaja de que contamos con 3 profesionales de Ingeniería Comercial especializados en administración, y a la vez la ventaja de contar con la experiencia del padre de Felipe Rojas.

4. Docentes

Este punto en esta industria también tiene una fuerte importancia, y nuevamente sobre todo para los colegios particulares subvencionados. Esto es porque vemos que en nuestra industria hay un gran número de colegios municipales, los cuales son gratuitos. Los padres estarán dispuestos a pagar una mensualidad en los colegios particulares subvencionados solo si comprueban que los alumnos saldrán con mayores conocimientos y con mayor cantidad de herramientas para enfrentarse al mundo. Este punto para nosotros está fuertemente ligado al punto anterior que es

la administración del colegio, ya que creemos que frente a una buena administración de los fondos, podremos contar con un mayor monto de dinero para incentivar a los docentes y atraer a los mejores a enseñar a nuestro colegio.

6.7 Ventajas Competitivas

Una ventaja competitiva es una ventaja que tiene la empresa en comparación con otras compañías. Nuestras ventajas competitivas serian las siguientes:

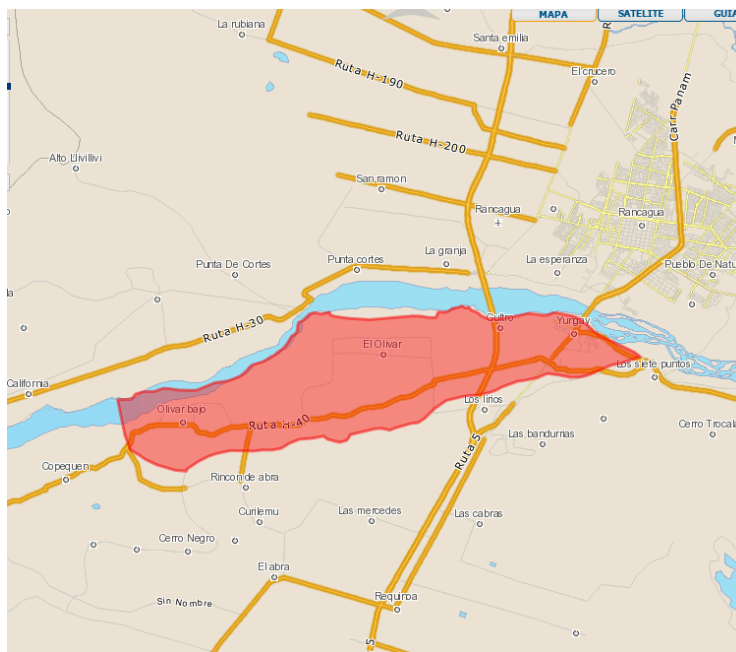
- Poseer los contactos, la experiencia y cierta información privilegiada gracias al know how del padre de Felipe. Esto hará que el funcionamiento del colegio sea menos dificultoso y existan menores probabilidades de error en pronósticos, y a la vez tener los contactos de una buena red de proveedores.
- Contar con 3 alumnos de Ingeniería Comercial egresados de la Universidad de Chile, y con altos conocimientos en administración también será considerado como una ventaja competitiva. Esto es porque en una comuna en donde exista mucha pobreza y pocas oportunidades, hay una baja cantidad de profesionales de calidad dispuestos a entregar su tiempo y sus conocimientos para el surgimiento de la comuna.
- Contar con una ubicación estratégica, en donde el bajo número de establecimientos educativos de calidad, y el alto número de personas pertenecientes al estrato socioeconómico D (aunque no contamos con datos específicos, es algo que se conoce dentro de la municipalidad) de la comuna hace que tengamos un amplio mercado objetivo, y a la vez una demanda esperada alta y creciente (el estudio de la demanda esperada se puede ver en el Análisis Financiero).

7. El Mercado

7.1 Comuna de Olivar

La comuna de Olivar se ubica al sur de la comuna de Rancagua, específicamente al sur del Río Cachapoal. Olivar posee una superficie de 45 Km² y una población de 13.390 habitantes, por lo tanto la densidad de población corresponde a 297,5 Habitantes por Km².

A continuación se muestra la comuna de Olivar:



Mapa de la comuna de Olivar¹⁷

De sus habitantes, un 45,92% corresponde a población rural y 54,08% a población urbana. La principal actividad económica es la agricultura, principalmente la exportación de frutas, siendo esta la principal fuente de empleo dentro de la comuna.

Esta comuna se divide en cuatro sectores; Olivar Alto (Capital comunal), Olivar Bajo, Gultro y El Molino.

¹⁷ Fuente: www.mapcity.cl

7.2 Grupo objetivo

El segmento de la población al cual queremos apuntar con la creación de este colegio particular subvencionado, con financiamiento compartido, principalmente está asociado al grupo socioeconómico D, persona que consideren que la educación de sus hijos es muy importante para que logren un más amplio desarrollo como personas y principalmente puedan optar a estudios ya sea en institutos o universidades, y de esta forma alcanzar mejores estándares de vida.

Por otro lado las escasas alternativas de educación de calidad que posee la comuna de Olivar generan una alta tasa de descontento por parte de los padres y apoderados, esto se puede apreciar de forma muy clara en la gran cantidad de estudiantes de esta comuna que realiza sus estudios en la ciudad de Rancagua, donde si existen variadas alternativas. Una de las razones de este proyecto es lograr esta gran demanda insatisfecha, entregando educación de calidad en la misma comuna, evitando la migración de estudiantes, lo que implica a su vez menores costos para las familias, este ahorro no es solamente relacionado con el dinero destinado a transporte y colación, sino que además el tiempo destinado a los traslados se pueden utilizar en actividades extra-programáticas, disminuyendo así la vulnerabilidad social, además podrán compartir mucho más con sus familias.

7.3 Principales Competidores

Según los antecedentes que posee el Ministerio de Educación, la comuna de Olivar cuenta con seis establecimientos educacionales, de los cuales cuatro de estos corresponden a colegios municipales, los dos restantes son del tipo Particular subvencionado .

Los Colegios Municipales son:

Colegio María Villalobos Arteaga

Número de Alumnos: 549

Matrícula y Mensualidad: Gratis

Posee Educación Parvularia y Básica

Grupo objetivo: Medio Bajo

Escuela Municipal de Gultro

Número de Alumnos: 500

Matrícula y Mensualidad: Gratis

Posee Educación Parvularia y Básica

Grupo objetivo: Medio Bajo

Escuela Nuestra Señora de la Merced

Número de Alumnos: 253

Matrícula y Mensualidad: Gratis

Posee Educación Parvularia y Básica

Grupo objetivo: Medio Bajo

Liceo Técnico Municipal

Número de Alumnos: 273

Matrícula y Mensualidad: 10.000 – 25.000

Posee Educación Media

Grupo objetivo: Medio Bajo

Los Colegios Particulares subvencionados son:

Colegio Particular América

Número de Alumnos: 155

Matrícula y Mensualidad: Gratis

Posee Educación Parvularia y Básica

Grupo objetivo: Medio Bajo

Olivar College

Número de Alumnos: 379

Matrícula y Mensualidad: 10.000 – 25.000

Posee Educación Básica y Media

Grupo objetivo: Medio

Para complementar la información de la competencia, a continuación presentamos una tabla resumen con los resultados de la prueba SIMCE para los niveles de 4° y 8° Básico y 2° medio.

SIMCE 2010 4° Básico	Lenguaje	Matemática	Comprensión del Medio
Colegio María Villalobos Arteaga	266	251	246
Escuela Municipal de Gultro	232	207	212
Escuela Nuestra Señora de la Merced	250	252	260
Colegio Particular América	264	234	234
Olivar College	259	238	244

SIMCE 2010 8° Básico	Lenguaje	Matemática	Naturaleza	Sociedad
Colegio María Villalobos Arteaga	260	263	266	255
Escuela Municipal de Gultro	236	234	230	230
Escuela Nuestra Señora de la Merced	259	264	252	251
Colegio Particular América	254	258	275	253
Olivar College	264	240	264	245

SIMCE 2010 2° Medio	Lenguaje	Matemática
Liceo Técnico Municipal	254	258
Olivar College	242	222

Podemos apreciar que los resultados obtenidos en los distintos niveles de las pruebas SIMCE, independientes del nivel de dependencia que posea cada uno de los colegios, son muy bajos. Esto revela que la educación de esta comuna claramente posee un nivel muy bajo, y es por esto que muchos de los estudiantes que busca mejores oportunidades busca principalmente en Rancagua, y es porque sus familias están conscientes de que es la mejor opción, dado que con la educación de su comuna no están satisfechos o no cumplen con los estándares de calidad que ellos esperan.

7.4 Caracterización de clientes potenciales

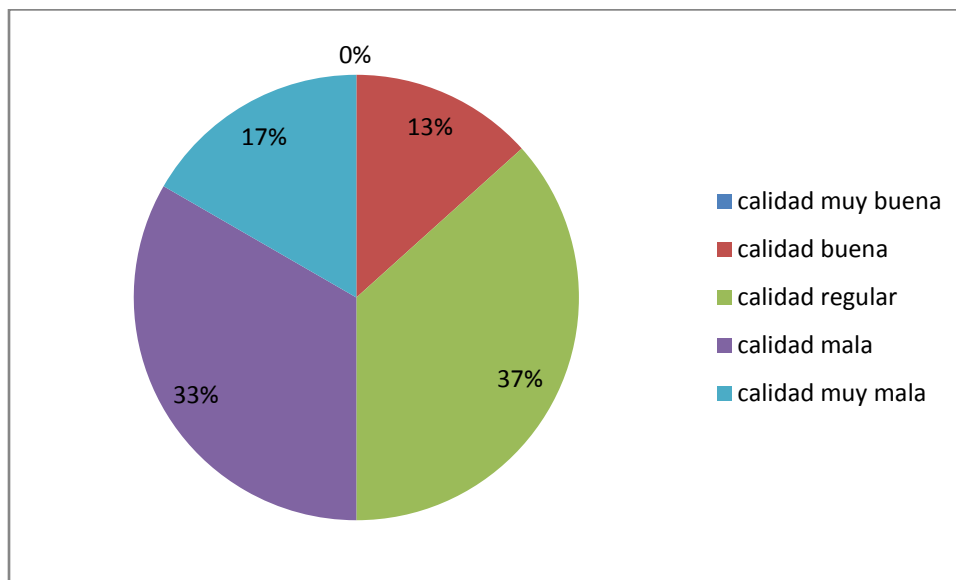
- **Encuesta**

Para la realización de nuestra encuesta, nos ubicamos a la salida de los 2 colegios que se encuentran en nuestro sector objetivo, la Escuela Municipal de Gultro y el Colegio Particular América.

Para la realización de la encuesta, procedimos a entrevistar a 60 apoderados que se encontraran a la salida de ambos colegios y sus alrededores, los cuales nos dio información sobre 110 alumnos y sus respectivos establecimientos educacionales.

La encuesta realizada se encuentra en el anexo 9, y esta encuesta nos entregó los siguientes resultados.

¿Cómo encuentra la calidad de los colegios de la comuna?



Con este gráfico vemos claramente que hay una insatisfacción con respecto a la calidad de los colegios dentro de la comuna, en donde un 50% evalúa de manera negativa a la educación dentro de la comuna, mientras que solamente un 13% de los encuestados la evalúa de manera positiva.

Esto nos demuestra que hay demanda insatisfecha, lo que podemos aprovechar nosotros, y quitarle mercado a los otros colegios que están dentro de la comuna, y a la vez los resultados son coherentes a lo que nos esperábamos, ya que los resultados SIMCE son bastante bajos.

¿Cómo encuentra la calidad del colegio que asisten sus hijos?

Colegios de Rancagua			
Rancagua	23%	Muy Buena	25,0%
		Buena	62,5%
		Regular	12,5%
Colegio America	26%	Buena	13%
		Regular	38%
		Mala	33%
		Muy Mala	22%
Escuela Municipal de Gultro	40%	Buena	14%
		Regular	50%
		Mala	36%
Liceo Tecnico Olivar	11%	Buena	50%
		Regular	50%

Acá comprobamos que hay un alto porcentaje de personas que viaja a Rancagua para obtener mejor educación, aunque este mayor porcentaje está asociado principalmente al nivel de media de los colegios, ya que solamente existe 1 establecimiento educativo que entrega educación a nivel de media dentro de Olivar, que es el Liceo Técnico Olivar.

Cuando vemos los resultados de los colegios pertenecientes a Gultro, los cuales son el Colegio América y la Escuela Municipal de Gultro, tienen evaluaciones mayormente negativas a positivas, lo que también nos demuestra que tenemos una fuerte oportunidad de mejorar la educación dentro de la comuna, tanto la educación básica por su mala evaluación, como a la educación media, por su escasez.

Conversando con los apoderados de Gultro, nos comentaron la alta necesidad de educación media dentro del sector, ya que las personas que viven en Gultro solamente tienen las opciones de entrar al Liceo Técnico Municipal, o viajar a Rancagua, lo que para muchos significa un alto costo de transporte mensualmente.

También el 100% de los apoderados encuestados creía que hacía falta educación de calidad dentro de la comuna, lo que demuestra una alta bienvenida por parte de los clientes hacia nuestro proyecto.

Luego pedimos que ordenen según preferencia los factores de Infraestructura, Resultados Académicos, Cuota Mensual y Cercanía a sus hogares. Los resultados fueron los siguientes:

1		3	
Resultados	70%	Infraestructura	44%
Cercania	17%	Cercania	30%
Infraestructura	10%	Cuota	20%
Cuota	3%	Resultados	7%
2		4	
Cercania	44%	Cuota	67%
Resultados	23%	Infraestructura	23%
Infraestructura	23%	Cercania	10%
Cuota	10%	Resultados	0%

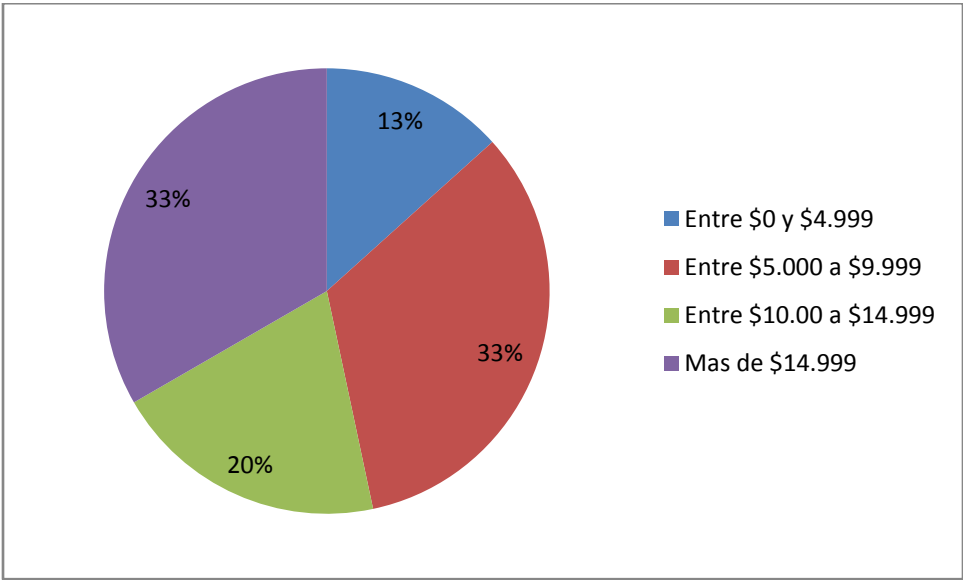
Vemos que las personas ponen como factor de mayor importancia a los resultados académicos, lo que nos dice que existe una real preocupación por el futuro de sus hijos, y a la vez se está dispuesto a sacrificar otras cosas para obtener estos resultados. Lo segundo más importante para los apoderados es la cercanía que tiene el colegio con sus hogares, lo que nos demuestra también que muchas personas que mandan a sus hijos a estudiar a Rancagua lo hacen como última opción, ya que claramente prefieren un colegio de calidad similar, pero cercano a sus hogares. Este factor es importante con respecto a nuestro análisis de localización interna, en donde decidimos que la mejor opción era instalar el colegio en el centro del sector de Gultro, ya que la gente de la Municipalidad nos dijo que la gente de la comuna evitaba fuertemente recorrer grandes caminos o el atravesar carreteras, y esta ubicación es cercano a la mayoría de las personas de nuestro público objetivo en el sector Gultro.

Esto está respaldado con la respuesta a la pregunta ¿Cómo se traslada al colegio?, en donde el 70% de los encuestados afirmaba que sus hijos se trasladaban al colegio caminando, un 13% se trasladan al colegio en un bus gratuito auspiciado por la Municipalidad, y el 17% restante gastaba cercano a 13 mil pesos mensuales por alumno en transporte. Esto reafirma la gran importancia que tiene la cercanía de los colegios a los hogares de los niños, ya que así se entrega la facilidad y el costo cero de transporte de los alumnos.

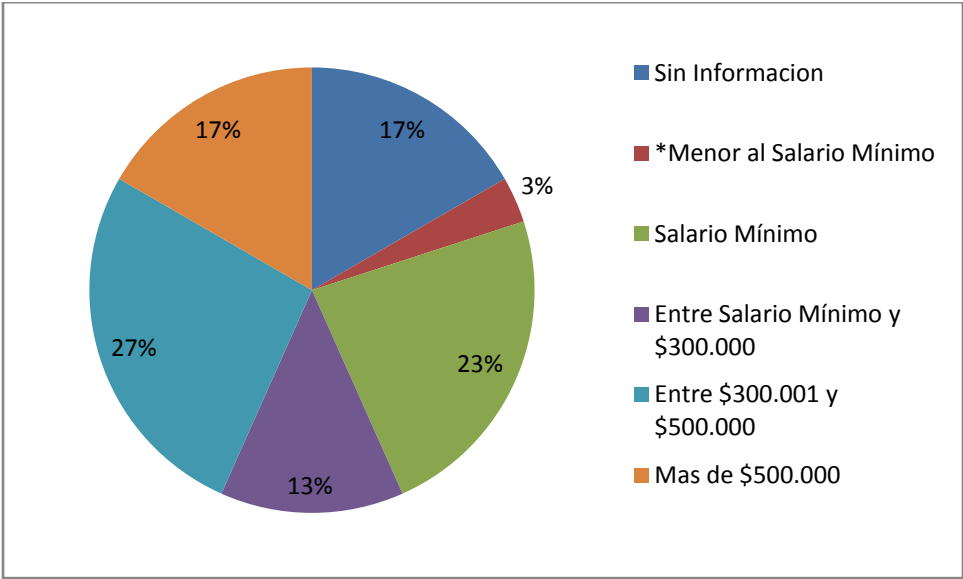
Es así como preguntamos también a los apoderados si estarían dispuestos a cambiar de colegio a sus hijos si existía un colegio cercano y de buena calidad. Las respuestas de los entrevistados fue en un 100% que si, aunque claramente dependería del costo mensual que les implicaría a ellos.

Por último también se pregunto el Ingreso Familiar, y la disponibilidad a pagar por una educación cercana y de buena calidad, y las respuestas fueron las siguientes:

Disponibilidad a pagar por mensualidad



Ingreso Núcleo Familiar



* El Salario Mínimo es desde el 01 de Marzo del 2011 de \$172.000¹⁸.

Con estos resultados, podemos ver que sobre el 50% de las personas está dispuesta a pagar sobre \$10.000, y apenas un 13% de las personas está dispuesta a pagar menos de \$5.000. Esto quiere decir que a pesar del bajo nivel de ingresos de las personas entrevistadas, si están dispuestos en invertir en la educación de sus hijos, a pesar de encontrar educación gratuita dentro de la misma comuna. Esto quiere decir que la gente está dispuesta a pagar una mayor cantidad por mejores resultados académicos de sus hijos y mayor cercanía del establecimiento de calidad.

En conjunto con los resultados de las preferencias de las personas, podemos ver que la gente está dispuesta a pagar más por sus 2 mayores preferencias: Los resultados académicos y la cercanía a los hogares.

Ya con estos resultados, seremos capaces de establecer un precio de mensualidad a los apoderados, considerando el conocimiento sobre la competencia existente en la comuna, la capacidad a pagar de las personas, y grado de necesidad e insatisfacción en la comuna.

¹⁸ Para mayor información puede visitar a <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-98888.html>

8. Plan de Marketing

8.1 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing es de gran importancia para el colegio, ya que está relacionado con la mayoría de los factores de éxito o de fracaso del colegio. Para realizar una buena estrategia de negocios, es fundamental tener una clara definición de los objetivos planteados, una buena definición del mercado objetivo, un buen conocimiento del mercado y de la empresa internamente, de las capacidades y limitaciones con las que cuenta la empresa, etc.; y así usar todo este conocimiento, y hacer el plan de marketing sin equivocaciones y con un conocimiento global tanto de la industria, como de la empresa en sí.

El plan de marketing tiene que ir en línea con los objetivos del colegio, para que este plan tenga las características necesarias para obtener estos objetivos. Estos principalmente son entregar educación de calidad a los alumnos, y a la vez desarrollar un espíritu del colegio que lleve buenos valores y aporte hacia la sociedad, y este espíritu genere compromiso entre todos los alumnos, apoderados, administradores, etc., para poder sacar adelante y derrotar la pobreza y desigualdad dentro del país, y todo esto acompañado de rentabilidad hacia el colegio.

Para lograr todo lo anteriormente nombrado, toma como mayor importancia la contratación de profesores de calidad, que cuenten con los valores y principios del colegio, y que se comprometan y se identifiquen con nuestros ideales de crecimiento y colaboración hacia la comunidad, y transmita estos valores y deseos hacia el alumnado, e integrando todo esto con una buena enseñanza de las materias, buenos métodos de enseñanza, y el fortalecimiento de las habilidades blandas hacia los alumnos, podremos sacar adelante este proyecto de crecimiento. Es así como el proceso de selección de personal es uno de los procesos más importantes que tomara el colegio, y es así como el colegio tomara especial cuidado y exigencia en este proceso. Pero a la vez, para atraer profesores de calidad a una pequeña comuna dentro de la sexta región, habrá que hacer énfasis en incentivos hacia estos profesores, tanto monetarios como no monetarios. (Mayor detalle en Capítulo 10: Plan de Recursos Humanos)

Podemos también complementar el plan de Marketing con el estudio de localización, ya que la ubicación del colegio también es de gran importancia para el éxito de la empresa, y está directamente relacionado al plan de marketing que debe formular el colegio. Fue escogido la comuna de Olivar por diferentes factores, dentro de los cuales principalmente se encontraba un

alto porcentaje de personas pobres no indigentes, una alta cantidad de niños en edad escolar por colegio, y por último una baja calidad de educación en la comuna, reflejado por un bajo rendimiento en el SIMCE, y un bajo número de colegios particulares subvencionados, lo que hace que exista una baja competencia y de baja calidad. Además la ubicación dentro de la comuna fue seleccionada de tal manera que logremos satisfacer las necesidades de nuestros futuros clientes, y que gracias a la encuesta logramos identificar esas necesidades, que es principalmente que no existe educación de calidad dentro de la comuna Olivar y menos en el sector Gultro, lo que obliga a las personas que deseen educación de calidad buscar en Rancagua esta educación, lo que genera tanto costos monetarios como no monetarios. Es por esto que buscaremos principalmente ubicarnos cerca de sus hogares e instalar un colegio con buenos profesores y buenos métodos educativos.

El proceso de localización interna está estrechamente relacionado con la investigación realizada en terreno, es decir, a partir de nuestra visita a la comuna de Olivar ya sea por medio de las entrevistas realizadas en la municipalidad como también las encuestas realizadas a los pobladores de esta comuna.

Con los datos y antecedentes obtenidos en los distintos departamentos de la municipalidad (Secretario Municipal, Departamento Social, Departamento de obras), sumando a esto todo nuestro análisis previo de la comuna, llegamos a la conclusión que el sector de Gultro, correspondía a la localidad más apropiada para instalar el colegio. Una de las principales características de dicha localidad es que concentra la mayor cantidad de habitantes dentro de la comuna, sin embargo esta gran cantidad de personas, no se ve reflejado en la cantidad de colegios que existen. Fuimos capaces de ver con nuestros propios ojos que solamente existen dos colegios, El Colegio Gultro, cuya dependencia corresponde a una del tipo municipal, el cual posee una matrícula de 500 alumnos y por otro lado está el Colegio América, el cual es del tipo Particular Subvencionado, y posee una matrícula de 155 alumnos.

Además de estos importantes antecedentes, nos llamo mucho la atención el gran descontento de los padres y apoderados de esta localidad, ya que a partir de las entrevistas y encuestas realizadas, la gran mayoría no estaba para nada contenta con la calidad de la educación de los colegios de esta localidad. Por otro lado existe una gran cantidad de alumnos que deben viajar fuera de la comuna, especialmente a la comuna vecina de Rancagua con la finalidad de buscar nuevas y mejores oportunidades, y principalmente educación de mejor calidad.

Finalmente para tener una buena acogida dentro de la comuna, además de intentar satisfacer las necesidades y exigencias de los apoderados, es divulgar el colegio con meses de anticipación a su apertura, para que exista el conocimiento por parte de los habitantes de la comuna, y a la vez entrar en el subconsciente de los apoderados como un colegio conveniente, el cual entregará buenos resultados a sus hijos. Además hay que tener una buena acogida por parte de los alumnos, el cual es muy importante tener una infraestructura atractiva, el cual sea innovador y alegre, y atraiga a los niños a conocer este establecimiento, además de hacer actividades antes de inaugurar el colegio, para que los niños participen y jueguen con nosotros, y así podremos transmitirles a los padres el compromiso que deseamos adquirir con ellos (todo esto estará explicado con mayor detalle a continuación en la descripción del “Marketing Mix”).

8.2 Marketing Mix

El marketing Mix es realizado para describir el producto o servicio que se ofrece en diferentes aspectos. El “Marketing Mix” es conocido en muchas partes como las 4 P’s, pero este es para la descripción de un producto. En el caso de la entrega de un servicio, el marketing Mix agrega otros 3 aspectos para describir el servicio, dejando el servicio en 7 P’s, los cuales hay que profundizar. Estos puntos son los siguientes:

- Producto
- Precio
- Plaza o Distribución
- Promoción y publicidad
- Personal
- Procesos
- Presentación

- **Servicio**

Dentro de las características de los servicios encontramos que estos son intangibles, inseparable, perecible y homogéneo (<http://definicion.de/marketing-de-servicios/>). Estas características dan una visión un poco pesimista de lo que son los servicios, ya que el que sean intangibles hace que sea muy difícil de observar su calidad, que sean perecibles significa que “muere” o desaparece

después de ser entregado, lo que dificulta un real compromiso del consumidor con el servicio, y finalmente la homogeneidad hace difícil diferenciarse significativamente de la competencia.

Para evitar estas características de los servicios en general, haremos diferentes planes para hacer que el producto sea un poco más tangible y así se pueda apreciar de mejor manera la calidad de que deseamos entregar, haremos que el servicio permanezca en la mente de nuestros clientes y sea significativo y creen compromiso con nuestro colegio, y finalmente intentaremos hacer menos homogéneo nuestro servicio mediante innovaciones de enseñanza e infraestructura.

Para intentar hacer todos estos cambios en comparación a un servicio común, haremos lo siguiente:

- Tener un uniforme atractivo para los niños, el cual tendrá diferentes accesorios para el invierno y verano, y un diferente uniforme para deportes.
- Crear un himno para el colegio, el cual tendrá como meta ser “pegajoso” y a la vez informativo de nuestros valores y costumbres.
- Crear una insignia que identifique a nuestro colegio de los otros, el cual tendrá colores armoniosos, y que en el futuro para los alumnos sea signo de orgullo y cariño esta insignia.
- Tener una mascota representante del colegio. Para esto también haremos participar a nuestros alumnos, y así los alumnos se sentirán escuchados e invitados a participar, lo que los animara a asistir al colegio y participar todos en algunas decisiones del colegio.

- **Precio**

El precio fue fijado según diferentes variables analizadas dentro de la comuna. En primer lugar, en la comuna de Olivar solamente existen dos establecimiento que no es gratuito (Liceo Técnico Municipal y Olivar College), los cuales cobran entre \$10.000 y \$25.000. Esta información en combinación con que la disponibilidad a pagar por parte de los habitantes de Gultro es de \$10.000 o más por cerca del 50%, descubierta mediante el análisis de la encuesta en el capítulo 7.4: Caracterización de Potenciales Clientes, determinamos el precio a cobrar por el servicio.

Hay que tener en consideración que la mayoría de los ingresos del colegio es mediante un subsidio del Estado, por lo que el colegio tiene la capacidad de hacer un cobro muy bajo por alumno, y

mantenerse como rentable. Además hay que considerar que existe una restricción legal hacia los colegios particulares subvencionados de un máximo de cobro de 4 USE¹⁹ por la colegiatura.

Finalmente, decidimos efectuar un cobro de \$10.000 por concepto de matrícula y \$10.000 por concepto de mensualidad a los alumnos de básica, y \$10.000 a los alumnos de pre básica, tanto para el costo de matrícula como de mensualidad. Eso sí, existe la posibilidad de postular a una beca, la cual dependerá del puntaje obtenido al completar una ficha social con la municipalidad. El beneficio de esta beca disminuirá el precio de matrícula y de mensualidad a \$10.000 por alumno a los alumnos de básica.

La determinación de este precio, fue principalmente por 2 razones. En primer lugar descubrimos que el 53% de los apoderados están dispuestos a cambiar de establecimiento a sus hijos a uno de mejor calidad a un costo de \$10.000 o más, y además es un precio competitivo dentro de la comuna en relación a los otros 2 colegios más caros. Creemos que podremos entregar una mejor calidad de educación a los alumnos, porque según la encuesta cercano a un 15% cree que la educación que accede su hijo (establecimiento perteneciente a Gultro) es de buena calidad, y un 50% cree que la educación en general dentro de la comuna es de baja calidad o muy mala calidad.

En cuanto a la educación pre básica, disminuimos el precio a \$10.000 ya que solamente asisten a media jornada, en comparación a los alumnos de básica que asisten jornada completa.

No queremos tirar un precio de lanzamiento ya que muchas veces se asocia a algo barato con menor calidad, y es exactamente lo contrario a la imagen que queremos entregar. Otra razón es que la gente tiene muy bajos ingresos dentro de Olivar, lo que un aumento de precio dentro del tiempo los afectaría agresivamente, y podrían tener una sensación de engaño hacia el colegio a partir del aumento de precios, lo que podría ser una estrategia arriesgada y muy agresiva hacia el público.

Para finalizar, queremos dejar en claro que los apoderados deberán asumir otros costos, los cuales son la compra de útiles escolares y uniformes. Como colegio intentaremos ayudar con este costo, nosotros convirtiéndonos en los intermediarios entre la empresa que confeccione los uniformes y los apoderados. Es así como queremos comprar al por mayor los uniformes, y luego traspasarles un menor precio a los apoderados, y como colegio quedar con una baja rentabilidad de la

¹⁹ Unidad de Subvención Educacional.

operación, y además facilitarles el proceso de compra, porque solamente tendrán que ir al colegio para poder comprar el uniforme.

- **Plaza o Distribución**

La ubicación en donde se instalara el establecimiento educativo esta descrito en el Análisis de Localización, en donde se llegó a la conclusión que el colegio se debe instalar en la comuna de Olivar, dentro de la región del Libertador General Bernardo O'Higgins, en la calle tres de la localización de Gultro (mayor detalle en capítulo 5: Estudio de Localización).

Con respecto a que el servicio llegue en el momento adecuado, el horario para los alumnos de pre básico es de media jornada diurna, y para los alumnos de básica, jornada completa diurna.

- **Promoción y publicidad**

La promoción y publicidad dentro de esta industria es muy importante, ya que nos encontramos en una industria ya establecida, y en donde el desconocimiento que tiene el público sobre el colegio, es algo importante de revertir, porque las personas en general no quieren arriesgar la educación de sus hijos, e ingresarlos a un colegio sin reputación, sino que prefieren ingresarlos a colegios conocidos por la comunidad.

También la publicidad dentro del lanzamiento del colegio es muy importante porque al colegio estar recién comenzando en la industria, no quieren que sus hijos se vean perjudicados al ser los "conejiillos de india", experimentando con ellos y aprendiendo de los errores que se cometieron con ellos.

Por último, en el mercado objetivo al cual nos estamos enfocando, la idea de educación de calidad es un concepto lejano, y para muchos no es parte de las necesidades primarias, ya que han visto que sus padres han logrado sobrevivir sin una educación de calidad. Dentro de la promoción que haremos, entregaremos el mensaje de la importancia de la educación en diferentes aspectos, como un futuro estable, el alejar las drogas dentro de la vida de los alumnos, conciencia social, etc. Es así como deseamos inculcarles la necesidad y el deseo de educación de calidad a los habitantes de Olivar.

Es por estas razones que existe un interés de invertir de manera importante en la publicidad y promoción del colegio, para así entrar al mercado con una postura estable, profesional y cercana a

las personas. Las maneras de hacer publicidad serán descritas a continuación de manera detallada, incluyendo el costo de inversión por método publicitario.

- Hay que entrar al público de Olivar tempranamente, para que cuando el colegio ya esté construido, las actividades para acercar a la comunidad al colegio sean efectivas. Es así como entregaremos folletos a los padres sobre nuestro compromiso con la comunidad, nuestros objetivos planteados, nuestros proyectos futuros, etc. Así nuestro deseo de comprometernos con el proyecto se hará tangible. También debemos dentro de estos folletos informar sobre nuestra experiencia en el rubro, en la comuna de Santa Cruz, y el éxito que se ha tenido. Se entregaran 350 unidades de folletos a las personas de Gultro.
- Para los niños entregaremos folletos diferentes a el que se entregara a los apoderados. Este folleto será más juvenil, con información adecuada para niños de básica, la cual sea atractiva para ellos. Además dentro de esto entregaremos en este folleto la cartelera de actividades que se realizaran en el colegio, como una feria de las pulgas, clases de magia, campeonatos gratuitos, etc. Este folleto será entregado con un dulce o incentivo para que el niño se acerque a buscar el folleto y su premio. Se entregaran 350 unidades de folletos dentro de Gultro.
- A las afueras del colegio instalaremos dos carteles con el detalle de la empresa. Dentro de la información que queremos presentar, incluirá la misión y visión de la empresa, el plazo de construcción, actividades futuras, frases motivadoras, fotos de la futura infraestructura, actividades futuras, etc.
- También utilizaremos publicidad vía radio local, llamada radio comunitaria de Olivar, la cual es una radio popular, en donde publicitaremos a nuestro colegio en horario pick. El aviso será de 30 segundos, en el cual será innovador y atractivo, en donde nos preocuparemos que sea informativo y a la vez que se mantenga en la memoria de las personas. Publicitaremos el colegio durante los últimos 4 meses del año anterior a la apertura del colegio, 6 avisos diarios de lunes a sábado, a un costo de \$25.000 mensuales.
- Finalmente no entregaremos publicidad mediante diarios, ya que en primer lugar no existe ningún diario local a Olivar, pero llega a la comuna el diario “El Rancagüino”, pero el costo

de publicidad mediante este medio es muy caro (pie de página: 507 mil pesos durante 4 meses de lunes a viernes).

- También crearemos una página web, en la cual tiene que tener toda la información que posiblemente busque el usuario, de manera interactiva. Esta contará con 7 casillas de mail, contará con inscripciones en buscadores, y podrá contar también con 8 secciones diferentes, imágenes, videos, formulario de contacto, etc. Todo esto tendrá una duración de 2 años, el cual incluye mantención online, y a un costo de \$186.000.
- Por último, difundiremos la información del colegio mediante megáfono en una camioneta, el cual es muy común en Olivar. El costo de esto es bajísimo (bencina y megáfono), y será usado 2 veces a la semana desde septiembre a diciembre.
- Una vez terminada la infraestructura del proyecto, haremos variadas actividades para acercar a las personas, mostrarles nuestra manera de relacionarnos con los niños, y a la vez comprueben que estamos interesados en hacer todo lo posible para lograr nuestras metas. Las actividades previstas son las siguientes:
 - ✓ Campeonato de baby futbol gratuito, en donde se entregara un premio a los ganadores, además de sacar fotos de los partidos y subirlos a la web.
 - ✓ Feria de las pulgas, en donde instalaremos juegos, y entregaremos stands a las personas que lo soliciten para que vendan sus cosas.
 - ✓ Invitación a los niños a pintar un pasillo especial dentro del colegio, en el cual podrán dejar su marca en el, haciendo dibujos o huellas de las manos. A la vez también entregaremos bebestibles a los participantes y un premio al mejor dibujo.
 - ✓ Organizaremos charlas informativas a los apoderados, en los cuales se discutirán temas actuales o de relevancia comunal o regional.
 - ✓ Diferentes competencias, como de tira la cuerda, salto alto, juegos de cartas, etc.
 - ✓ Por último, expondremos en un proyector diferentes películas infantiles para los niños.

Los resultados que esperamos obtener con estas actividades, es que los niños al ir a nuestro colegio o escuchar el nombre del colegio, lo asocien a entretención, confianza, trabajo en equipo, etc., y que los padres asocien el colegio con compromiso y profesionalismo.

Todo lo anteriormente nombrado tendrá un costo aproximado de 1 millón (el detalle de la inversión en publicidad estará en detalle en el anexo 10)²⁰.

- **Personal**

Este punto estará descrito en el capítulo 10.1. Descripción de puestos.

- **Procesos**

Este punto estará descrito en el capítulo 8.3: Descripción de Tareas.

- **Presentación**

Tener una infraestructura moderna, atractiva, juvenil, que atraiga a la enseñanza de los niños y jóvenes, y a la vez haremos que estos participen en el diseño de nuestra infraestructura. Es por esto que antes de la apertura del colegio, haremos un evento con diferentes actividades recreativas y educativas, en las cuales invitaremos a los niños y jóvenes a pintar en conjunto un pasillo del colegio, así dejaran su huella dentro del establecimiento, y se familiarizaran con nosotros. Todo esto hará que nuestro servicio sea un poco más tangible para nuestros futuros alumnos y apoderados.

También el colegio tendrá una multicancha, en el cual los niños puedan recrearse en este espacio, que a la vez creara unión entre los alumnos, gracias a las actividades y deportes que se pueden realizar en esta multicancha. Además de la multicancha también el colegio contara con áreas verdes, en donde los niños puedan conversar, descansar y pasear, y a la vez sea agradable a la vista para todas las personas que ingresen a nuestro establecimiento. Por último, el colegio también contara en el aire libre con juegos tanto adecuado para los niños de pre básica (caja de arena, balancín, columpio, etc.) como de básica (columpios adecuados para su altura, resbalín, etc.) en el cual los niños puedan entretenerse en sus tiempos libres.

Contaremos también con un área de comedor, en donde tiene que ser muy higiénico, amplio, con amplias vías de acceso, buena ventilación, etc., y así los niños tengan un lugar cómodo para pasar el almuerzo.

²⁰ Anexo 10: Detalle Inversión Publicidad.

Por último, los baños tendrán buena ventilación, serán limpiados y desinfectados regularmente, y tenga una cantidad suficiente de lavamanos, inodoros, duchas, etc., y claramente estarán separados los baños de hombres y mujeres, y los de docentes y administradores, y así cada baño este adecuado específicamente a su público.

8.3 Definición de tareas

Como mencionamos anteriormente una de las principales características del colegio será brindar a la comuna de Olivar, particularmente a la localidad de Gultro, una educación de alta calidad, entregando una nueva alternativa a los jóvenes, padres y apoderados que no están conformes con los actuales colegios presentes en esta comuna. Para esto se deben definir muchas tareas orientadas principalmente al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados y además estar constantemente vigilando las distintas actividades realizadas por los alumnos y profesores.

La rigurosidad y cumplimiento de cada uno de los factores que mencionaremos a continuación serán críticos a la hora de evaluar la sustentabilidad en el tiempo de este proyecto.

- 1. Revisión de conceptos:** Los conceptos y materias de todas las asignaturas, dictada para cada una de los niveles que se impartirán en el colegio, deben estar supervisadas y alineadas con los objetivos que plantea el Ministerio de Educación y además con los principios y valores que busca transmitir este proyecto educacional. Para lograr este objetivo es primordial contar con un cuerpo docente de excelencia, así formar una especie de comisión que sea capaz de trabajar de forma conjunta con el jefe de UTP, con el objetivo de planificar las distintas materias que los alumnos deben estudiar en cada uno de los niveles. Es una tarea bastante compleja, ya que no solamente se requiere desarrollar una buena planificación, sino que además se necesita estar constantemente supervisando el nivel de avance en las materias durante el transcurso del año académico. En la medida que cada una de las materias se estén viendo a tiempo, los profesores podrán realizar trabajos de reforzamiento cuando los alumnos lo ameriten, o en caso contrario poder avanzar con los conocimientos, con el objetivo de que los alumnos alcancen mejores resultados en las distintas pruebas, específicamente la Prueba SIMCE, lo que tiene una doble implicancia, por un lado los alumnos logran una educación mejor comparativamente entre sus pares (alumnos de otros establecimientos educacionales de

la misma comuna) y por otro lado el colegio logra un mayor prestigio gracias a los buenos resultados académicos.

- 2. Comprensión lectura:** Orientado a mejorar el desempeño académico mediante el fomento a la lectura, el objetivo principal es generar una conciencia lectora a toda la comunidad escolar, principalmente orientado a los más pequeños, ya que a través de estos se puede lograr generar un hábito desde sus primeros pasos en el mundo de los libros.

Esta tarea al igual que la anterior no se alcanza de un día para otro, y tampoco se logra solo con plantear la idea, se debe trabajar en conjunto, Jefe de UTP, profesores, apoderados y muy importante para alcanzar este objetivo es contar con los medios necesarios para poder desarrollar dicha actividad, por lo tanto en esta tarea la biblioteca del establecimiento topará un rol protagónico. Se debe trabajar minuciosamente en las colecciones de libros que estarán presentes en la biblioteca del establecimiento, contar con la cantidad necesaria de ejemplares de libros correspondientes a los que deben leer los alumnos durante el año en cada uno de los niveles será muy importante, ya que así las familias no tendrán que incurrir en gastos adicionales.

- 3. Avance alumnos:** Seguir con rigurosidad el calendario de materias y evaluar periódicamente el avance de los alumnos según las unidades previamente seleccionadas es muy importante para desarrollar este punto, ya que en la medida que los profesores sean capaces de avanzar acorde a lo estipulado, y mejor aún logren un grado de avance superior, estarán en pleno derecho de utilizar técnicas pedagógicas y actividades que fomenten no solo el aprendizaje de las distintas asignaturas, sino que además se potencien habilidades y capacidades que no siempre se entrenan en los colegios, algunas de estas pueden ser: Desarrollo de actividades que fomenten el trabajo en equipo, talleres de creatividad, potenciar valores de respeto ya sea entre sus pares, familia, comunidad y medio ambiente. Fundamentalmente lo que buscamos es que más que educación se entregue una formación para la vida.

- 4. Actividades extra programáticas:** Principalmente orientados a la práctica de algún deporte. Son muchos los beneficios que trae consigo la realización de algún tipo de actividad física en los escolares, y no hablamos solamente de una mejor condición física,

sino que además los jóvenes trabajan temas como trabajo en equipo, disciplina, concentración, motricidad, personalidad, en fin una serie de atributos que los ayudan a desarrollarse como personas más integrales. Sumado a esta gran cantidad de beneficios esta también el tema de alejarlos de los peligros, principalmente asociados a sectores vulnerables como son el consumos de drogas, y peligros de ser asaltado.

Para alcanzar este objetivo se debe en primer lugar contar con la infraestructura necesaria, en primera instancia el establecimiento contara con una multicancha, lo que permitirá desarrollar deportes tales como, Futbol, Basquetbol, Voleibol, entre otros. Sumado a esto es necesario contar con profesores de educación física muy insertos en el ámbito deportivo, con la finalidad de que no solo enseñen sino que además motiven a los jóvenes.

- 5. Cita con apoderados:** Para lograr un buen funcionamiento en cada una de los objetivos planteados, no basta tener profesores de excelencia, una infraestructura adecuada, y una buena propuesta educacional. Es de suma importancia además tener el apoyo de los padres y apoderados, ya que la educación de los jóvenes corresponde a un trabajo en conjunto, el apoderado debe estar muy bien informado del desempeño de su hijo, ya sea en notas y comportamiento.

Para lograr esta buena comunicación se debe trabajar en conjunto con, Jefe de UTP, Profesor jefe, alumnos y apoderados, lo ideal es que se realice al comienzo del año una programación sistemática de reuniones, con el objetivo de planificar con tiempo las reuniones con la finalidad de que todos los padres y apoderados puedan asistir a estas, ya que en esta instancia se hará entrega de un informe de cada uno de los alumnos, y en el casos de los que no andan muy bien, puedan revertir a tiempo los malos resultados académicos o en materia de disciplina, y no esperar a que el problema no tenga solución.

- 6. Programación atención de apoderados:** Con la finalidad de potenciar aún más el trato entre apoderados y establecimiento educacional, siempre pensando en un mejor aprendizaje para el alumno, cada profesor, indistintamente el nivel o la asignatura que realice, debe destinar por lo menos una hora a la semana para atención a padres y apoderados, en estas citas, se podrán resolver los distintos problemas que enfrente cada alumno, la idea es lograr un trato más personalizado y que los problemas que ocurran no

se dejen pasar y la solución se logre en conjunto. La finalidad de este planteamiento es ser lo más transparente posible, y que el apoderado se involucre en el proceso educacional de su hijo.

- 7. Charlas para apoderados:** La familia tiene un rol muy importante en la educación, por lo tanto, no puede quedar fuera del proceso de aprendizaje. Es por esta razón que la comunidad educativa realizará charlas para padres, apoderados, y alumnos en las cuales se tratarán temas relacionados a: Técnicas de estudio, educación sexual, prácticas medioambientales, entre otras.

El encargado de realizar estas charlas educativas será el jefe de UTP, que en conjunto con un equipo asesor de profesores planificarán los distintos temas a tratar durante el año. Todo esto muy estrechamente apoyado por un equipo asesor de psicólogos y sicopedagogos del establecimiento. Además estos profesionales estarán a disposición de los alumnos cuando estos los requieran, y en conjunto con sus padres se pueda trabajar para solucionar los distintos problemas que presente cada uno de los niños.

- 8. Evaluaciones de la UTP:** El objetivo de esta evaluación es verificar el desarrollo de las distintas actividades planificadas, la idea es que el jefe de UTP desarrolle un informe en el cual señale su apreciación del desempeño de las distintas actividades, se espera que el informe tenga por un lado la apreciación del nivel de los alumnos, la calidad de los profesores, el nivel de avance en cada uno de los niveles y en general una visión completa del desempeño del establecimiento. El director del establecimiento en conjunto con el equipo sostenedor serán los encargados de revisar dicho informe, con la finalidad de plantearse nuevas metas en el caso que se cumplan los objetivos anteriormente planteados o de lo contrario analizar los puntos en los cuales se está fallando, para que en conjunto se busquen soluciones.

- 9. Evaluaciones a profesores por parte de alumnos:** Además de las evaluaciones del UTP implementaremos un sistema especial de evaluación docente por parte de los alumnos, dicha evaluación se realizará dos veces al año (antes de las vacaciones de invierno y verano), en ellas los alumnos asignarán notas a sus profesores de acuerdo a una planilla previamente diseñada. Los profesores que obtengan calificaciones insuficientes tendrán

solo un plazo máximo de un año para revertir esta situación, de lo contrario se evaluará minuciosamente la continuidad en el establecimiento educacional..

- 10. Evaluar a profesores en materias:** Con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad educacional que quiere implementar este colegio, los profesores cumplen un rol fundamental, es por esto que estarán en constantes capacitaciones y reuniones, con el objetivo de estar bien preparados en distintos ámbitos. Además el establecimiento se preocupara de realizar pruebas periódicas a los profesores en las materias que dictan, la idea de esto es que estén en constante aprendizaje y con los temarios actualizados.

- 11. Clases especiales para intensificar habilidades blandas:** En la actualidad no basta ser una persona inteligente, hay que llegar más allá, las habilidades para comunicarse y relacionarse entre sus pares marca la diferencia. Es por esto que incentivaremos con talleres para desarrollar habilidades blandas, con el objetivo que los alumnos puedan ser personas integrales desde sus inicios. Los talleres buscaran desarrollar habilidades como por ejemplo; trabajo en equipo, tolerancia, creatividad, capacidad para dirigirse al público, entre otras.

- 12. Entrega de premios para mejores alumnos, y premio a alumnos con mejor espíritu de colegio:** Estas medidas por simple que parezcan ayudaran a generar un esfuerzo adicional por parte de los alumnos, la idea no es que se genere un carrera o competencia por los premios, sino que los alumnos se sientan motivados, además que el esfuerzo de un año no solo se refleje un buenas notas, sino que además exista un reconocimiento adicional. Situación similar sucederá con los alumnos que reflejen con mayor intensidad los valores que busca promover el establecimiento.

9. Análisis Legal

9.1 Marco Legal

El futuro educativo que enfrenta la sociedad chilena en este momento podríamos nombrarla como incierta y con mucha incertidumbre. Esto es así porque frente a la toma de la presidencia por parte de Sebastián Piñera, han existido agresivos intentos de cambio a la educación chilena, las cuales van alineadas con las 5 metas que el presidente se planteo con respecto a la educación al comenzar su gobierno. Como primera meta esta el lograr que aumenten en 10 puntos el promedio de la prueba SIMCE de los cuartos básicos. Como segunda meta busca disminuir en 10 puntos la brecha de calidad entre el 10% de las familias con mayores recursos y el 10% de familias con menores recursos. Como tercera meta esta el duplicar el número de estudiantes que entren a la carrera de Pedagogía con más de 600 puntos en la PSU. También se anuncio de 50 a 60 liceos de excelencia con el objetivo de llegar a todas las grandes ciudades del país. Por último afirma que durante su gobierno se realizara una profunda reforma a la educación preescolar y superior²¹.

En línea a todo esto, vemos que el pasado 22 de Noviembre el presidente firmo el proyecto de ley que establece la “gran reforma a la educación chilena”, el cual busca aumentar la educación y lograr mayor equidad en la educación.

A continuación mostramos las leyes y decretos vigentes con respecto a la educación, todas asociadas con el Ministerio de Educación. (www.comunidadescolar.cl)

Subvención

- Decreto con fuerza de ley N°2, de educación, de 20/08/98. Ley de subvenciones.
- Decreto con fuerza de ley N°1, de 22/01/97. Estatuto Docente.
- Ley N°19.808. Normas para pago de horas no lectiva adicional.
- Ley N°20.284. Ley de subvención escolar preferencial.

Reconocimiento Oficial

- Ley N° 20.370. Establece ley general de la educación.
- Decreto N°548/1988. Referente a normas de planta física.

²¹ Ver Anexo 8: Declaración extraída del sitio web oficial del Gobierno.
<http://www.gob.cl/destacados/2010/11/22/esta-reforma-apunta-al-corazon-del-problema-mejorar-la-calidad-de-la-educacion-que-reciben-nuestros.htm>

- Ley Nº 19.532. Crea el régimen de jornada escolar completa diurna.
- Decreto Supremo de Educación Nº 755/1997. Aprueba reglamento de la Ley Nº 19.532.
- Ley Nº19.979. Modifica el régimen de jornada escolar completa diurna.

Procesos Administrativos

- Decreto Nº 177/1996. Reglamenta los requisitos de adquisición y pérdida de Reconocimiento Oficial.
- Decreto Supremo Nº 8.144/ 1980 de educación. Reglamento de Subvenciones.
- Ley Nº 19.880/2004. Bases de los procedimientos administrativos.
- Ley LOCE Nº 18.962/ 1990. Fija los requisitos mínimos que deberán cumplir los niveles de enseñanza básica y media.

Inspección

- Instructivo de Rendición de Cuentas de Mantenimiento 2009.
- Ley Nº 19.864. Educación Parvularia.
- Ley Nº 19.876. Obligatoriedad y gratuidad educación media.
- Decreto 1300/2002. Trastornos específicos del Lenguaje (necesidades educativas especiales)
- Decreto 177/96. Reglamento requisito reconocimiento oficial.
- Decreto 1/98. Reglamento ley 19.284.
- Decreto 216/03. Reglamento subvención pro retención.
- Decreto 241/01. Modifica Decreto 548/88, planta física.
- Decreto 291/99. Grupos Diferenciales.
- Decreto 374/99. Complementa Decreto Nº1 de 1998.
- Decreto 40/03. Reglamento pago alumnos integrados educación media.
- Decreto 548/88. Planta Física.
- Decreto 57/02. Uso Uniforme Escolar.
- Decreto 59/99. Modifica Decreto 548/88.
- Decreto 86/97. Modifica Decreto 548/88.
- Decreto 924/83. Reglamenta clases de Religión.

- Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (Titulo 4, capitulo 5). Fija requerimientos físicos mínimos con los que deben contar las instalaciones de locales escolares.

9.2 Restricciones y Requisitos Arquitectónicos (www.minvu.cl)

En esta parte nombraremos algunos requisitos mínimos en términos arquitectónicos para los establecimientos educacionales, según se señala en la “Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones”. Lo a continuación señalado serán los requisitos solamente relacionados a nuestro proyecto estudiantil.

- **Solicitud de permiso para construir local escolar**

Esta solicitud de permiso podrá ser admitida a tramitación por la Dirección de Obras Municipales, solo si el plan comunal vigente a la fecha de la respectiva solicitud contempla el uso de suelo de equipamiento educacional para el sector en el cual se pretenden localizar.

Ningún local escolar podrá ser habilitado a desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje antes de contar con certificado de recepción definitiva extendido por la Dirección de Obras Municipales.

- **Iluminación y Ventilación (Artículo 4.5.5)**

“Con el objeto de asegurar a los alumnos adecuados niveles de iluminación y ventilación natural, los recintos correspondientes a salas de actividades, clases, talleres y laboratorios, como asimismo el recinto destinado a estar-comedor-estudio y los dormitorios en hogares estudiantiles, deberán consultar vanos cuyas superficies mínimas correspondan al porcentaje de la superficie interior del respectivo recinto que se indica en la siguiente tabla.”

REGIONES	ILUMINACION	VENTILACION
I a IV	14	8
V a VII y RM	17	8
VIII A XII	20	8

En los recintos docentes, el estándar de iluminación deberá provenir de ventanas ubicadas en las paredes y se podrá complementar con iluminación cenital.

- **Área y Volumen de aire**

NIVEL DE LOCAL ESCOLAR	VOLUMEN DE AIRE m ³ /al	SUPERFICIE SALA DE CLASES Y ACTIVIDADES m ² /al	SUPERFICIE TALLERES Y LABORATORIOS m ² /al	SUPERFICIE BIBLIOTECA m ² /al
Jardín Infantil	2,6	1,1	-	-
General Básico y Media	3	1,1	1,5	2

“Los recintos nombrados en los incisos primero y segundo del presente artículo deberán tener, además, una altura mínima de 2,20 m de piso a suelo.”

- **Superficie de Patio**

Los locales escolares deben contar con un área para patio, aptas para el esparcimiento de los alumnos y para el desarrollo de actividades de educación física y deportiva, cuyo tamaño mínimo si indica en la siguiente tabla.

NIVEL DE LOCAL ESCOLAR	SUPERFICIE TOTAL DE PATIO EXIGIBLE E INCREMENTO		SUPERFICIE DE PATIO EXIGIBLE A SER CUBIERTA E INCREMENTO I a VI región y RM	
	Jardín Infantil	Hasta 30 parv.	90 m ²	-
Sobre 30 parv.		3 m ² /parv.	-	
General Básico	hasta 60 alumnos	150 m ²	desde 180 al hasta 270 al.	70 m ²
	sobre 60 alumnos	2,5 m ² /alumno	sobre 270 al.	0,15 m ² /alumno

Con la tabla anterior se deduce que el patio de jardín infantil y el de básica/media, no es común, por lo tanto es necesario contar con un patio separado para los cursos de pre básica y básica.

“Los patios, para los niveles general básico y medio, deberán tener un ancho mínimo de 5,5 m, pudiendo ubicarse en niveles distintos al del terreno natural.”

Los locales escolares de nivel básico y medio, que cuenten con más de 135 alumnos, deberá contar con una superficie mínima de 18 metros por 30 metros.

- **Servicios Higiénicos**

“Los servicios higiénicos para uso del personal docente, administrativo y del personal de servicio, deberán estar en recintos separados de los de uso de los alumnos...”

NIVEL DE LOCAL ESCOLAR	NUMERO DE ARTEFACTOS POR NUMERO DE ALUMNOS		INCREMENTO DE ARTEFACTOS SOBRE NUMERO BASE POR AUMENTO DE ALUMNOS	
*Jardín Infantil	1 tineta con agua caliente	sobre 30 alumnos	-	-
	2 lavamanos	hasta 20 alumnos	1 lavamanos	cada 10 alumnos
	2 inodoros	hasta 30 alumnos	1 inodoro	cada 15 alumnos
General Básico	2 lavamanos	hasta 60 alumnas	1 lavamanos	cada 40 alumnas
	2 lavamanos	hasta 60 alumnos	1 lavamanos	cada 40 alumnos
	2 inodoros	hasta 60 alumnas	1 inodoro	cada 30 alumnas
	2 inodoros	hasta 60 alumnos	1 inodoro	cada 60 alumnos
	1 urinario	hasta 60 alumnos	1 urinario	cada 60 alumnos
	1 ducha	hasta 60 alumnas	1 ducha	cada 60 alumnas
	1 ducha	hasta 60 alumnos	1 ducha	cada 60 alumnos

* Los artefactos para uso de los alumnos de nivel parvulario deberán ser adecuados a la estatura de los usuarios.

Al aplicar el cálculo de número de duchas necesarias, se puede disminuir a 6 duchas por sexo frente a la opción de necesitarse más. Además para la superficie para los servicios higiénicos, se debe considerar 0,5 m² por cada artefacto.

- **Anchos libres exigibles en circulaciones horizontales**

“Con el objeto de asegurar una evacuación expedita de los recintos de uso de los alumnos en los locales escolares y hogares estudiantiles, las circulaciones horizontales deberán cumplir con un ancho libre mínimo calculado conforme a la siguiente tabla.”

NIVEL DE LOCAL ESCOLAR	CON RECINTOS EN UN LADO	CON RECINTOS EN AMBOS LADOS	INCREMENTOS
Parvulario hasta 60 alumnos	0,9 m	1,2 m	0,15 m por cada 30 al
General Básico y Medio hasta 180 alumnos	1,8 m	2,4 m	0,15 m por cada 30 al

9.3 Tramites a realizar para la creación “Establecimiento Nuevo con Régimen de Subvención”

Como es de esperar, la creación de un colegio subvencionado es algo bastante complejo, lleno de tramitaciones y con largos tiempos de espera, y esto se debe principalmente al importante número de agentes que participan en el proceso. Dentro de los principales agentes que intervienen en el proceso de apertura del colegio se encuentra el Ministerio de Educación, la Municipalidad de la comuna en donde se instalara el colegio, que en este caso es la Municipalidad de Olivar, Servicio de Impuestos Internos (SII), entre otros.

Es muy importante destacar que según el tipo de colegio que se desea instalar y donde se desea instalar, irán variando las entidades que participan en el proceso, y por lo tanto la tramitación y su tiempo también irán variando.

A continuación iremos mostrando las diferentes tramitaciones necesarias para obtener el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación, para un establecimiento nuevo con régimen de subvención (término usado por le MINEDUC), para la comuna de Olivar.

- **Ministerio de Educación**

En primer lugar uno debe entrar en contacto con la secretaria ministerial de educación, que es el área del Ministerio de Educación que interactúa con las personas. Mediante éste es la manera en que uno se informa sobre las leyes que se deben cumplir y a la vez entrega una visión general de cómo manejar este proyecto. También uno puede acceder a esta información mediante la página de internet del Ministerio de Educación (www.mineduc.cl) la cual cuenta con una vasta cantidad de información.

La primera acción que debe hacerse para obtener el reconocimiento oficial es retirar la “solicitud única de reconocimiento”, que es posible descargarlo desde la página www.comunidadescolar.cl, el cual debe ser rellenado y entregado antes del 31 de Octubre del año anterior a la apertura del colegio. En caso de no entregarlo antes de esa fecha, el establecimiento no obtendrá la subvención durante ese año por parte del gobierno, y deberá asumir todos los costos por su cuenta durante ese año.

A continuación uno debe es recomendable informarse sobre el proyecto “Jornada Escolar Completa” (JEC) y también sobre el proyecto pedagógico de este, y esta información se obtiene comunicándose con el Departamento Provincial de Educación al cual pertenece la comuna Olivar. En la página web del MINEDUC se puede obtener bastante información sobre el cómo realizar este proyecto de creación de colegio particular subvencionado, y a la vez también encontramos otros medios de comunicación para resolver nuestras dudas, como vía mail o vía teléfono.

Para finalizar, debemos rellenar el “Formulario de Ingreso a la JEC”, que se encuentra disponible para descargar desde la pagina web del Ministerio de Educación, y este debe ser entregado a el Departamento Provincial de Educación, el cual también tiene la tarea de fiscalizar y revisar el proyecto a realizar.

- **Municipalidad**

A continuación mostraremos cuales son las diferentes tramitaciones que hay que realizar asociadas al municipio de la comuna en la cual se quiere instalar el establecimiento, el cual en este caso es el municipio de Olivar. Principalmente la interacción con el municipio es para obtener el permiso de construcción, el cual es entregado después de haber presentado un importante número de certificados. Para obtener el permiso de construcción del establecimiento es muy importante estar informado sobre el Plano Regulador de la comuna.

Uno puede acceder a la información sobre el plano regulador mediante el Departamento de Planificación del Municipio. En general todas las consultas con respecto a la construcción (terreno, inmuebles, planos, etc.) uno puede resolverlas acudiendo con el Departamento de Planificación del Municipio.

El principal organismo que decide sobre la entrega del permiso de construcción es la Dirección de Obras de la Municipalidad de Olivar. Para obtener este permiso, es requisito entregarle a la

Dirección el “Formulario Único de Estadística de Edificación”. Este formulario está compuesto por varios certificados, los cuales serán descritos a continuación.

- Certificado de Números: Este certificado indica la localización del establecimiento dentro de la comuna y su numeración principalmente. Si la propiedad todavía no cuenta con numeración la Municipalidad tiene el deber de entregarle una.
- Certificado de Informes Previos: Este informe corresponde a las características técnicas que tiene el terreno, como los km² construidos, km² de jardín, altura, etc. Además también cuenta con restricciones específicas dentro de la ubicación seleccionada a establecerse, como sería por ejemplo la altura máxima de construcción. Este certificado debe ser realizado por la municipalidad.
- Certificado de Factibilidad: Este certificado está relacionado a los servicios de agua potable, alcantarillado, electricidad y servicio de gas. Este documento certifica el grado de factibilidad existente de entregar los servicios en el terreno seleccionado, respondiendo a todas las legalidades. Este certificado es realizado por la empresa que entrega sus servicios dentro de la comuna, y que entregara sus servicios al establecimiento educativo.
- Certificado de Dotación: Al igual que el “Certificado de Factibilidad”, corresponde hacerlo para los 4 servicios anteriormente nombrados, y corresponde la realización de este certificado a la empresa que entregara el servicio. La empresa de servicios que realiza este documento, certifica que entregara sus servicios al establecimiento.
- Declaración de Instalaciones Eléctricas interior: Este formulario es realizado por un técnico electricista certificado por la Superintendencia de Electricidad y Combustible. Este técnico debe entregar este formulario a la superintendencia, confirmando una instalación eléctrica adecuada para el establecimiento escolar.
- Informe de Cálculos: Realizado por un ingeniero calculista, refiere a la cantidad de materiales que serán utilizados en la construcción.

Una vez entregados todos estos documentos a la Dirección de Obras, esta entrega el permiso de construcción.

Existe la posibilidad de edificar el colegio mediante una constructora. En este caso, la constructora es la que debe realizar todos los trámites, incluyendo la contratación de los profesionales acreditados, pero la constructora cobrara un precio mayor a lo que saldría hacer todo por cuenta propia.

Finalmente, ya construido el colegio, la municipalidad debe hacer la “recepción final”, que es en donde se confirma el cumplimiento de todos los certificados entregados antes de la construcción. Si llegara a existir diferencia o incumplimientos por parte de la administración, la municipalidad tiene el deber de rechazar la “recepción final”, y sin esta el colegio no podrá iniciar el periodo educativo.

- **Conservador de Bienes Raíces**

Anterior a la tramitación para la construcción, hay que obtener un terreno adecuado para la enseñanza. Es así como se prohíbe la instalación de un colegio cerca de canales abiertos, líneas férreas, vías de alta velocidad que afecten su acceso, locales en contra de la moral a menos de 200 metros, y finalmente basurales o industrias contaminantes a menos de 500 metros. (Decreto de ley 548)

Luego de comprar el terreno, hay que obtener el “certificado de dominio vigente” y el “certificado de hipotecas, gravámenes y prohibiciones”. Ambos certificados se deben obtener con el conservador de bienes raíces, y así presentarlos a la municipalidad.

Finalmente para incluir el terreno como patrimonio de la sociedad, hay que legalizar el hecho mediante un notario.

- **Autoridad Sanitaria**

Ya después de construir el establecimiento, hay que obtener un certificado sanitario y este presentárselo a la Secretaria Regional Ministerial de Salud. Éste certificara la higiene dentro del establecimiento, el cual se toma con total cuidado ya que estamos hablando de un establecimiento educativo.

En resumen para obtener el Reconocimiento Oficial del MINEDUC se debe:

- Rellenar “Solicitud Única de Reconocimiento”.
- Rellenar “Formulario de Ingreso a la JEC”.
- Comprar o arrendar establecimiento, y presentar el “certificado de dominio vigente” y el “certificado de hipotecas, gravámenes y prohibiciones”.
- Entregar “Formulario Único de Estadística de Edificación” con todos sus certificados e informes.

- Obtener la “Recepción Final”

Todos estos procedimientos son específicamente procedimientos que incluyen informes y otros, pero también es importante considerar otros puntos como el presentar un material escolar acorde a lo que exige el Ministerio de Educación, presentar programas de estudio, cumplir con infraestructura mínima exigida por el Ministerio de Educación para un establecimiento escolar, contar con docentes profesionales, nombrar al establecimiento, solicitar patente para entrar en funcionamiento, etc.

Por último, después de 1 año el establecimiento puede contactar al Servicio de Impuestos Internos para postular a una exención al pago de contribuciones.

Resumen con plazos y procedimientos para implementación de un colegio.

- **Ministerio de Educación: → Entre 6 y 12 meses.**
 - Rol Base de datos
 - Solicitud única de reconocimiento (Presentar antes del 31 de octubre año anterior a la realización del colegio)
- **Municipalidad → Entre 5 y 8 meses.**
 - Certificado de Informes Previos
 - Certificado de Factibilidad
 - Certificado de Dotación
 - Declaración de Instalaciones Eléctricas interior
 - Informe de Cálculos
- **Conservador de Bienes Raíces → Entre 4 y 6 meses**
 - Certificado de dominio vigente
 - Certificado de hipotecas
 - Gravámenes y prohibiciones
- **Autoridad Sanitaria → Entre 2 a 4 meses**
 - Obtener un certificado sanitario y este presentárselo a la Secretaria Regional Ministerial de Salud (Todo esto se realiza después de la construcción del colegio)

9.4 Requisitos para impetrar en el beneficio de la subvención, y manera de pago

- 1) Que tengan el reconocimiento oficial del Estado, por haber cumplido los requisitos establecidos en el artículo 21 de la ley N 18962.
- 2) Que sus cursos se ajusten a los mínimos y máximos de alumnos por curso que, en cada caso y para atender las exigencias pedagógicas, señale el reglamento. El número de alumnos matriculados en exceso no dará derecho a percibir subvención.
- 3) Que cuenten con los cursos o ciclos de educación correspondientes al nivel de enseñanza que proporcionen.
- 4) Que cuenten con un reglamento interno que rijan las relaciones entre el establecimiento y los alumnos.
- 5) Que entre las exigencias de ingreso o permanencia no figuren cobros ni aportes económicos, directos, indirectos o de terceros, tales como fundaciones o entidades deportivas, o de cualquier naturaleza que excedan los derechos de escolaridad y matrícula autorizados por la presente ley.
- 6) Que se encuentren al día los pagos de remuneraciones.
- 7) Un mínimo de 38 horas semanales de trabajo escolar para la educación general básica entre tercero y octavo básico, y 42 horas para la educación media (las horas de trabajo escolar son de 45 minutos)
- 8) Un tiempo semanal y el tiempo diario de permanencia de los alumnos en el establecimiento que permita la adecuada alternancia del trabajo escolar con los recreos y su alimentación, y el mayor tiempo que estos representen, en conformidad a las normas que se señalen en el reglamento.
- 9) Que los profesionales de la educación que desarrollen labores docentes y tengan un contrato de 20 o más horas de trabajo semanal, destinen un tiempo no inferior a 2 horas semanales para la realización de actividades de trabajo técnico pedagógico en equipo, tales como talleres, generación y evaluación de proyectos curriculares.

Con respecto al pago de la subvención, en la página web de la comunidad escolar dice lo siguiente:

“PAGO AUTOMATICO DE SUBVENCIONES

El Ministerio de Educación ha suscrito un convenio con el Banco del Estado de Chile, que permitirá a los sostenedores de establecimientos educacionales percibir el monto que le corresponda por subvención en forma automatizada mediante depósito directo en su cuenta bancaria.

Este mecanismo se inicia en el mes de octubre del año en curso con los depósitos automáticos en cuenta corriente que actualmente están operando a nivel nacional y al cual se pueden adscribir nuevos sostenedores de establecimientos educacionales, ya sea particulares como municipales subvencionados, solamente llenando la solicitud que se incluye en el portal de subvenciones y haciéndola llegar formalmente al Departamento Provincial de Educación respectivo. Se presentan dos tipos de solicitudes, una para sostenedores de establecimientos particulares subvencionados y otra para establecimientos municipales, está en aplicación "excel", puede ser bajada al computador del sostenedor o ser llenada en el mismo sitio e impresa, pudiéndose observar en ella que se ofrecen depósitos automáticos en las cuentas corrientes de los Bancos que a continuación se indican o bien en chequera electrónica del Banco del Estado. Si existieren dificultades en cuanto a su llenado o bien se necesitare alguna aclaración sobre el mecanismo ofrecido, no se debe dudar en concurrir al Departamento Provincial de Educación respectivo para lograr las orientaciones pertinentes en este trámite.”

9.5 Tipo de sociedad

A la hora de crear un colegio particular de subvención compartida, hay que pensar seriamente en qué tipo de sociedad crearemos, ya que según el tipo de sociedad, la empresa podrá acceder a diferentes beneficios y responsabilidades.

En nuestro caso particular, nuestro colegio será una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esto es así por las diferentes razones que diremos a continuación.

- En primer lugar y principalmente queremos hacer este tipo de sociedad para que los socios respondan de manera limitada, en donde el límite es el monto que aportan para el capital de la sociedad. Queremos que la responsabilidad sea limitada porque así los socios correrán menores riesgos, y así lograremos atraer a una mayor cantidad de socios con mayor facilidad, en comparación a una empresa de responsabilidad ilimitada.
- Existe una alta flexibilidad con respecto al tema de aporte de capital.

- El número de socios del colegio no será muy alto. Esto queremos que sea así, ya que para este tipo de sociedad, las decisiones se deben tomar por unánime, y con un bajo número de socios hace que las decisiones se tomen de manera más ágil y sin mayores dificultades.
- En este tipo de sociedad son los mismos socios los que administran la empresa, mientras que en la Sociedad Anónima habría que contratar un directorio, un presidente y un gerente, lo que hace que los costos de la empresa aumenten considerablemente.
- En general, la Sociedad de Responsabilidad Limitada es más económica.
- Por último, la Sociedad de Responsabilidad Limitada tiene las características que buscamos para nuestro colegio, en donde no hayan emisiones de acciones, un bajo número de socios, responsabilidad limitada, bajos costos administrativos, flexibilidad en el aporte de capital, etc.

9.6 Protección de Marca

La protección de la marca cada día es más importante, porque es así como tu marca se hace distintiva, con una calidad conocida y así también se obtiene mayor jerarquía competitiva.

En nuestro caso, la marca de la empresa será el nombre del colegio. Lo que se debe realizar es una solicitud de registro de marca, y para esto se debe aclarar en qué clase o clases pertenece nuestro negocio, y esto se hace mediante la "Clasificación NIZA"

En las clases en que solicitaremos el registro de marca son las siguientes:

- **Clase 25**, Vestuario, calzado: Inscuiremos nuestra marca en esta clase pensando en el futuro la posibilidad de vender el uniforme a los alumnos nosotros mismos, facilitando el proceso de compra a los apoderados, ya que solamente deberán comunicarse con el colegio para obtener el uniforme.
- **Clase 39**, Transporte: Solicitaremos la inscripción en esta clase, ya que no descartamos la posibilidad futura de entregar servicio de transporte al colegio mediante liebres. Así también facilitamos la tarea de los apoderados respecto al recorrido de largas distancias de sus hijos.
- **Clase 41**, Educación: Esta claro que hay que inscribir nuestra marca en esta clase, ya que es nuestro negocio principal.

Esta protección de marca tiene una duración de 10 años, lo que al término de este periodo será importante renovar el registro.

Por último, para registrar nuestra marca habrá que buscar vía web si la marca está registrada. Para un mejor conocimiento frente al procedimiento de protección de una marca uno puede entrar a la página www.chileclick.gob.cl y ahí informarse para mayor información. (<http://www.chileclic.gob.cl/portal/w3-article-47536.html>)

10. Plan de Recursos Humanos

Para definir la cantidad y variedad de profesionales, tenemos que considerar la cantidad de alumnos que se va a recibir en la etapa que cubre este proyecto, que incluye un curso por nivel, desde pre-kínder a octavo básico, es decir, 10 niveles. Cada nivel tendrá un cupo máximo de 35 alumnos. En la práctica estamos hablando de un máximo de 350 alumnos.

Dentro de los cargos que se consideran están:

- Director: Quien se tiene que encargar de liderar a los docentes y paradoctentes, promoviendo un ambiente laboral agradable, donde se privilegie la excelencia en desarrollo de las clases y actividades extra-escolares.
- Inspector General: Resguarda el buen comportamiento, higiene, y presentación de los alumnos.
- Inspector de Patio: Se encargará de cuidar que en los espacios de recreo se mantenga un orden y buena convivencia.
- Jefe de Unidad Técnica: Se encargará de que en cada nivel se cubran las materias mínimas exigidas por el ministerio.
- Docentes: Tendrán la labor de educar con un alto nivel las materias que el programa de cada nivel exigen.
- Parvularias: Tendrán la labor de entregar los conocimientos mínimos exigidos en la etapa pre-escolar.
- Auxiliar de Aseo: Encargado de mantener la higiene y aseo de las distintas dependencias del establecimiento.
- Guardia: Cumplirá sus funciones en jornada diurna y se encargará de facilitar el tránsito expedito y la seguridad dentro del establecimiento. Informará y derivará a los clientes según sus necesidades.

10.1 Descripción de los Cargos

- **Director**
 - o Pertenece a la plana administrativa y representa el cargo de mayor rango en el establecimiento.

- Cumplirá una jornada laboral de 44 horas. Será el encargado de abrir las puertas del colegio, es decir, deberá llegar al establecimiento antes de cualquier otro funcionario. Así también será el último en salir del mismo.
- En caso de ausencia de algún profesor, y si no hay ningún otro docente o administrativo presente destinará cierta cantidad de horas a la semana a hacer clases de reemplazo.
- Es el encargado de administrar los recursos que le son designados al colegio buscando cumplir el objetivo central del establecimiento que es entregar educación de calidad al sector vulnerable de la sociedad²².
- Es el encargado de reclutar, entrevistar, seleccionar, capacitar, contratar y controlar a los distintos funcionarios que el colegio requiera.
- Define las jefaturas de cada curso, es decir, define a los docentes que se desempeñarán como profesor jefe en cada curso.
- Preside los consejos de profesores que en un principio se llevarán a cabo los días miércoles, en la tarde, instancia en la cual se discutirán los planes académicos, situaciones especiales, se motivará a los profesores a cumplir con las distintas exigencias académicas, y se alinearan objetivos para cumplir con el objetivo del establecimiento.
- Es el punto de contacto con todas las instancias de supervisión gubernamentales, debiendo mantener al día y de forma correcta los registros de asistencia, y cualquier otra exigencia que el ministerio determine.
- Es el encargado de enviar al ministerio las actas de evaluación y promoción escolar.
- Debe rendir cuenta anualmente frente a la junta de accionistas, indicando en forma clara los ítems principales como Ingresos, Inversiones y gastos.
- Otra de las tareas importantes que debe realizar el director es estar en constante comunicación con los apoderados del establecimientos, es por esta razón que debe existir una relación directa con el cetro de padres y apoderados del colegio, con la finalidad de trabajar en conjunto y velar por una educación de calidad.
- Finalmente el director del establecimiento también debe velar por las necesidades de los alumnos, por lo tanto es muy importante que exista una relación cercana

²² Según la definición de sector vulnerable del plan de marketing.

con la principal organización estudiantil dentro del establecimiento, nos referimos al centro de alumnos.

- **Inspector General**

- Pertenece a la plana administrativa.
- En términos de jerarquía, es el cargo que sigue al director.
- Cumplirá una jornada laboral de 44 horas.
- En caso de ausencia de algún profesor, y si no hay ningún otro docente o administrativo presente destinará cierta cantidad de horas a la semana a hacer clases de reemplazo.
- Se encarga de promover el desarrollo de las distintas actividades escolares en un ambiente de disciplina, bienestar, seguridad e higiene.
- Es el encargado de atender la falta a las normas establecidas por el colegio relacionado a las buenas costumbres, rendimiento académico, disciplina, entre otros.
- Programa y coordina las labores de docentes y personal administrativo.
- Debe revisar toda información del alumnado relacionado a libretas de notas, certificados y otros.
- Evalúa e informa al director el desempeño de docentes, administrativos, paradocentes y resto de funcionarios.

- **Inspector de Patio**

- Reporta directamente al Inspector general.
- Cumplirá una jornada laboral de 44 horas.
- Resguarda el bienestar, disciplina y las buenas costumbres del alumnado durante los espacios de esparcimiento.
- Se encargará de resguardar el buen comportamiento de los alumnos en circunstancias de trabajo sin la presencia de los docentes, en sala de clases, biblioteca, sala de computación, etc.
- Deberá asistir a profesores e Inspector General en el resguardo del orden durante instancias formales, tales como formación, actos, licenciatura, etc.

- **Jefe Unidad Técnico Pedagógica**

- Cumplirá una jornada laboral de 44 horas.
- En caso de ausencia de algún profesor, y si no hay ningún otro docente o administrativo presente destinará cierta cantidad de horas a la semana a hacer clases de reemplazo.
- Es nombrado por el director.
- Asesora y reporta directamente al director, respecto a materias técnicas.
- Sus funciones están relacionadas con las actividades curriculares del establecimiento, por lo que es responsable de la programación, organización, supervisión y evaluación de las mismas.
- Se encargará de organizar las evaluaciones obligatorias y voluntarias que el colegio realice para medir el nivel académico de los alumnos (SIMCE).
- Respecto al punto anterior, se hará cargo de analizar los resultados de las distintas pruebas y a su vez organizar reforzamientos, dando énfasis especial en aquellas materias o áreas de estudio donde se haya tenido un resultado pobre.
- Estará a cargo de manejar y revisar los planes académicos que el Ministerio de Educación define, exigiendo a los docentes su cumplimiento.
- Podrá agregar nuevas exigencias académicas a las ya definidas por el ministerio, siempre y cuando se cuente con la aprobación del director, y con los recursos necesarios.
- Debe evaluar el desempeño técnico de los profesores, informando al director.

- **Docente**

- Tendrá una jornada laboral de 42 horas semanales, si hace clases desde tercero a octavo básico, 38 horas de las cuales serán dedicadas a realizar sus clases con los alumnos, y las 4 horas restantes serán destinadas a programar el trabajo de la semana siguiente o a desarrollar actividades de excelencia docente impulsados por la dirección.
- Tendrá una jornada de 34 horas si enseña de primera a segundo básico, 4 horas de las cuales serán destinadas a programar el trabajo de la semana.

- Es el encargado de entregar como mínimo los conocimientos que el ministerio y la unidad técnico pedagógica del colegio exigen, como también cualquier otro conocimiento que esté alineado a los conocimientos de estas entidades.
- Registra, en la hoja de vida de los estudiantes, los aspectos relevantes de su desempeño, tanto positivos como negativos.
- Deberá mantener buenas relaciones con sus pares, de forma de promover un ambiente de trabajo en equipo y cooperación entre docentes.
- Deberá generar un espacio de atención a los apoderados de los alumnos, en caso de ser necesario.
- Registra la asistencia diaria de los alumnos y firmar las horas de clases realizadas, en el libro de clases.
- Puede ser designado como profesor jefe por el director.

- **Profesor Jefe:**

- Es designado por la dirección
- Es responsable de la conducción académica y orientación de los integrantes del curso que se le designó.
- Es el encargado de programar y dirigir el consejo de curso, instancia en la cual se discuten materias relacionadas a actividades del curso.
- Trabaja junto al jefe de UTP en función de lograr que el curso cumpla con las exigencias técnicas académicas mínimas, y que a su vez el desempeño de este sea satisfactorio.
- Deberá llevar una relación cercana con los apoderados, implicando así a estos en la enseñanza que el colegio quiere entregar. Esto mediante reuniones periódicas con los apoderados.
- Es el encargado de llevar al día todos los informes escolares de notas, presentando a fin de año la situación final de los alumnos de su curso.
- Debe entender las necesidades de los alumnos de su curso, y preocuparse de elevar situaciones complicadas si fuera necesario. Además propender la buena convivencia, buenas costumbres, respeto al resto, presentación personal y puntualidad.

- **Parvularia:**

- Tendrá una jornada de 30 horas semanales, en función del horario de los niños de este grupo que tienen media jornada.
- Están encargadas de los cursos PreKinder y Kinder.
- Deben promover la formación personal y social, la comunicación, y la relación con el medio ambiente natural y cultural.²³
- Al recibir a niños en edad tan temprana, donde recién se forman como personas, estarán encargados de cooperar en el fortalecimiento de la personalidad de los menores.
- Deberá fomentar las reglas de buen comportamiento social, cuidando de no coartar la libertad y naturalidad propia del menor.
- Confeccionará material didáctico con los niños, siempre incentivando a la creatividad de los menores.
- Se encargará de preparar a los niños de kínder para entrar al ciclo básico.
- Deberá introducir de a poco y mediante juegos, valores de disciplina, responsabilidad, cortesía, buenos modales, respeto a las personas y presentación personal.
- En calidad de profesor único del ciclo, deberán funcionar como profesor jefe, con todas las responsabilidades antes descritas del mismo.
- En función del punto anterior, deberán atender a los padres y llevar a cabo reuniones periódicas, implicando a los padres en las labores que realiza el colegio y sus objetivos.

- **Secretaria**

- Estará encargada de agendar las distintas reuniones que el director del colegio realice, con profesores, alumnos, apoderados, proveedores, etc.
- Deberá tener una alta capacidad de planificación.
- Deberá atender agentes internos y externos del colegio, en persona, vía telefónica o vía electrónica.
- Deberá mantener registro de las distintas gestiones que realiza o que se espera que realice.

²³ Según Programa de Perfeccionamiento Parvulario del MINEDUC 2005.

- **Auxiliar de Aseo**
 - Es el encargado de mantener la higiene, el orden y aseo de las distintas dependencias del establecimiento.

- **Guardia**
 - Debe estar al tanto de toda persona que ingreso o sale de las dependencias del establecimiento.
 - Tiene que estar atento a derivar y guiar a toda persona que necesite su ayuda, especialmente apoderados y personas externas que necesiten entrevistarse con algún funcionario del colegio.
 - Debe velar por la seguridad dentro del establecimiento, de sus funcionarios y alumnos.

10.2 Método de Selección

El proceso de selección que se propone en esta etapa busca ser coherente con el objetivo de este proyecto que es el entregar educación de calidad. Si bien es una etapa muy importante, no es el centro de este proyecto, y sus pasos dependerán del cargo que se esté buscando.

El proceso genérico comenzará con una definición del perfil que se busca para cada cargo, junto con los requerimientos mínimos en cuanto a nivel de estudios y experiencia laboral. Además se definirá el conocimiento de software e idiomas necesarios, junto con las áreas de interés que se sugieren para el postulante al cargo. Una vez definido esto, se dará paso al reclutamiento, y, posteriormente se constituirá una quina con los mejores postulantes. Esta quina será entrevistada por una psicóloga laboral, la cual entregará los nombres de 2 postulantes que no son deseables para el cargo. Luego, la misma psicóloga, entregará un informe al director del colegio respecto a los 3 postulantes que pasaron la entrevista. Finalmente será tomará la decisión, en función de una última entrevista con los postulantes y su criterio personal.

- **Reclutamiento**

El único medio que se ocupará en esta etapa será el diario El Mercurio, donde se dará un listado de cargos disponibles, y los documentos que se solicita: currículum, certificado de estudios

universitarios y estudios posteriores, certificado de antecedentes, carta de presentación y carta de recomendación.

A su vez se dará un contacto de correo electrónico para mayor información donde se informarán todos los aspectos relacionados a perfil del cargo, requisitos, experiencia, áreas de interés, etc.

10.3 Sistema de Remuneraciones

El estado garantiza el cumplimiento y/o beneficia a los profesores con distintas bonificaciones según se cumplan determinados requisitos por parte del docente.

Existen beneficios pagados por el Fisco y pagados por el Sostenedor.

- **Beneficios Pagados por el Sostenedor:**

- Remuneración Básica Mínima Nacional (RBMN):

Es el sueldo base sobre el cual el sostenedor calcula parte de los beneficios que le son entregados a cada docente.

El valor por hora y la proyección en un mes es la siguiente:

- Valor Hora Básica: \$10.018
- Remuneración en base a 30 horas: \$300.450
- Remuneración en base a 44 horas: \$440.792

- Remuneración Mínima Docente (RMD):

Es el sueldo total que debe recibir cada docente como mínimo por hora, y que es generalmente útil en los casos de profesores sin experiencia, cuando no reciben beneficios suficientes para llegar al monto mínimo.

- Valor Hora Básica: \$12.612
- Remuneración en base a 30 horas: \$378.360
- Remuneración en base a 44 horas: \$504.480

- Bienios:

Consiste en una bonificación cada dos años cumplidos de servicio, de 6,67% sobre la RBMN, y luego, desde el segundo bienio en adelante, se suma 6,66% al porcentaje inicial, y nuevamente se calcula el bono sobre la RBMN.

En el proyecto se asume una cantidad promedio de 6 años de servicios, es decir 3 bienios. Esto implica una bonificación por hora cercana a \$2000. El tope máximo es de un 100% sobre la RBMN, que ocurre una vez cumplidos los 30 años de servicio.

- Bono de Reconocimiento Profesional²⁴:
 - Base: Reconoce el título profesional. Es una bonificación sobre un monto fijo de \$50.150, sobre una base de 30 horas. De ser menos horas, se entrega el proporcional. Es imponible y tributable.
 - Mención: Reconoce la mención obtenida por el docente. Es una bonificación sobre un monto fijo de \$16.717, sobre una base de 30 horas. De ser menos horas, se entrega el proporcional. Es imponible y tributable.
- Perfeccionamiento:

Es una bonificación que se aplica sobre la RBMN, y que el sostenedor reconoce una vez mostrados los cursos de perfeccionamiento por el docente. El tope máximo es de un 40% sobre la RBMN.
- Asignación de Responsabilidad:

Es un beneficio otorgado solo a los administrativos. Tiene un tope máximo del 20% sobre la RBMN.

- **Beneficios Pagados por el Fisco:**

- Bonificación Proporcional²⁵(Ley 19.933 y 19.419):

Es un incentivo que entrega el gobierno, y que hace llegar al sostenedor cada mes. El sostenedor recibe un monto determinado por el estado, el cual debe entregarse en su totalidad a los docentes. Tiene la siguiente mecánica: el 80% se reparte en forma proporcional según las horas de los docentes, y con el 20% restante se cumple con la RMD (concepto conocido como Planilla Complementaria), y lo que sobre de este 20% se acumula mes a mes.
- Bono SAE:

²⁴ Ver Anexo 12: Bono de Reconocimiento Profesional (BRP)

²⁵ Ver Anexo 11: Bonificación Individual SAE

Se entrega en el mes de diciembre como “Bono de Fin de Año”, que no es imponible ni tributable. Es el monto que resta del 20% de la Bonificación Proporcional, una vez cubierta la RMD, y que se acumula cada mes.

Como vemos, el sueldo final dependerá de la cantidad del bono que otorga el estado a los profesores, y a su vez esto dependerá de la asistencia de estos durante el mes.

En este proyecto se considera una remuneración promedio por hora de \$14.000²⁶, que es el valor que el Sostenedor tendrá que asumir.

Los ítems que se incluyen son los siguientes:

Valor Hora Docentes	
ITEMS	Remuneración/Hora
Ingreso Mínimo Docente	10018
BRP Base	1672
BRP Mención	557
3 Bienios Aprox.	1760
Valor Hora Total	14000

Por otra parte hay un valor por hora que es pagado por el Fisco que, por concepto de Bonificación Proporcional, es cercano a \$2000 por Hora Docente. Esto en la práctica se traduce en un aumento significativo en el sueldo final del docente.

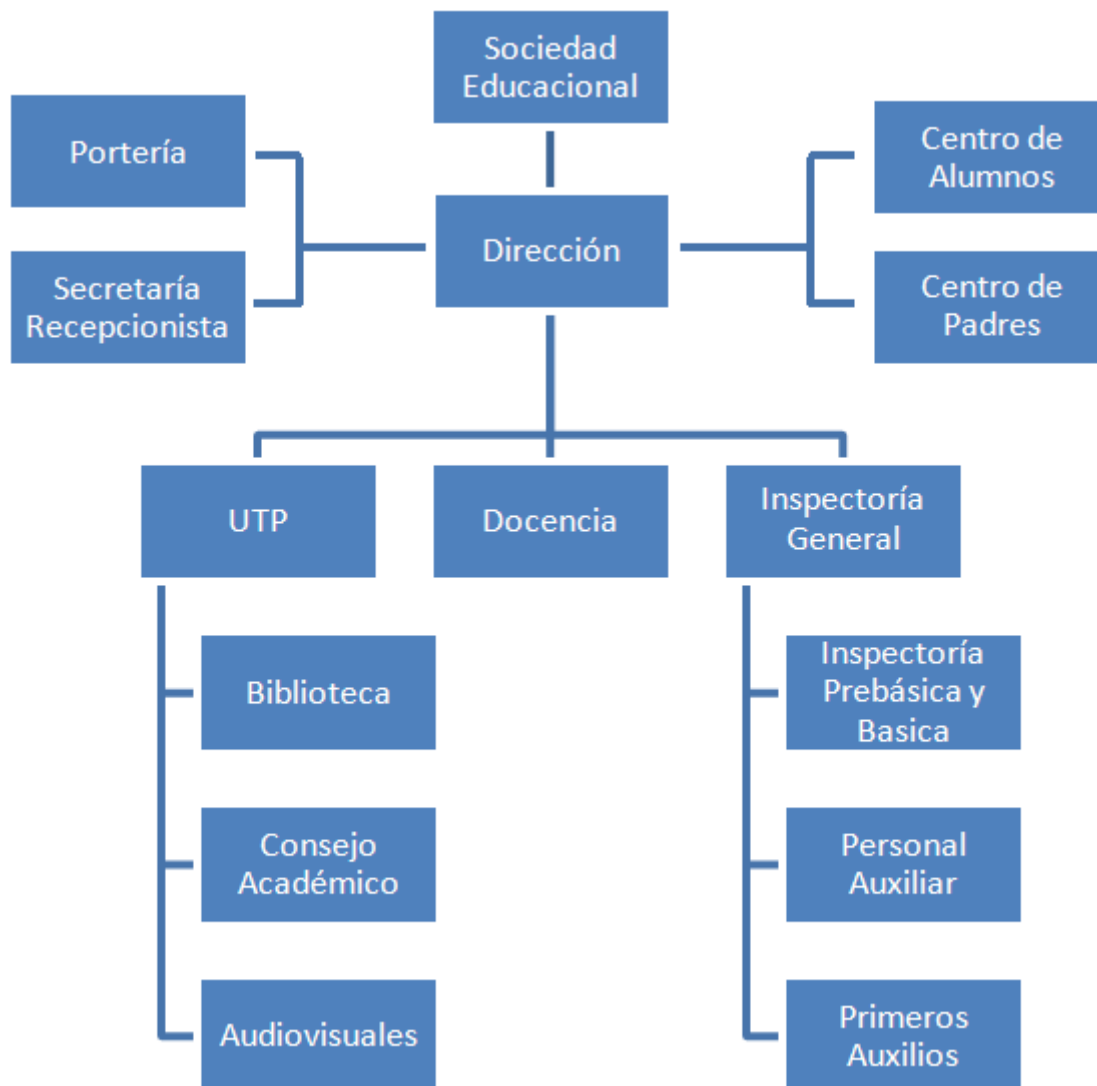
Se asume que los docentes no tienen la bonificación por perfeccionamiento, porque es una plantilla de docentes mayoritariamente joven.

Por último, se debe considerar que la BRP es un concepto que se paga en forma conjunta con el Fisco, pero en este proyecto se asume como costo total del sostenedor, esto a su vez permite

²⁶ Ver Anexo 14: Cálculo Valor Hora Docente

sobre estimar levemente los costos, lo que acercaría la proyección más a la realidad si existiera algún profesor que tuviera el bono de perfeccionamiento, lo que no se está considerando.

10.4 Organigrama



11. Plan Financiero

Una etapa fundamental es ver la viabilidad financiera del proyecto. Para esto se elaboró un flujo puro del proyecto, en un horizonte de 12 años, considerando su valor económico. Se consideró el aporte de los socios fundadores del colegio, y un crédito bancario. De todas formas se aisló el efecto del crédito, analizando el valor económico de la deuda aparte del VAN del proyecto.

Un factor fundamental en esta industria es el beneficio tributario que tienen los establecimientos educacionales que los exime del pago de impuestos que permite ahorrar una cantidad considerable de recursos.

Lo central es determinar si con el proyecto puro se recupera la inversión a una tasa de descuento definida según el riesgo del sector, y en qué grado se aumenta la riqueza de los inversionistas, es decir, si el VAN es mayor a 0.

11.1 Inversiones

Ítems a considerar dentro de las inversiones en el año 0:

- Terreno: Se hizo un catastro de 5 potenciales emplazamientos del establecimiento dentro de la comuna del Olivar, considerando un terreno suficiente para construir un número adecuado de salas y dependencias necesarias para el óptimo desarrollo de las clases y respetando espacios para fines deportivos y para actos formales del colegio. Se determinó que con 1,5 hectáreas el colegio puede desarrollar la primera etapa del proyecto y una futura ampliación a un mayor número de pabellones de clases para aumentar al doble la capacidad de atención de alumnos.

- Construcción²⁷ : \$ 310.656.096
- Terreno²⁸ : \$ 90.000.000
- Mobiliario²⁹ : \$ 12.867.216
- Otros :
 - o Publicidad³⁰ : 1.028.000

²⁷ Ver Anexo 19: Inversiones

²⁸ Ver Anexo 19: Inversiones

²⁹ Ver Anexo 19: Inversiones

11.2 Costos

- Salario Funcionarios³¹ : \$ 146.000.000 (Promedio 12 años)
- Mantención³² : \$ 2.018.500 (Anual)
- Servicios Básicos³³ : \$ 13.020.256 (Anual)

11.3 Ingresos

El ingreso que registre el establecimiento provendrá del aporte monetario que se exija a apoderados, es decir de la mensualidad, y de la subvención estatal castigada según el monto del aporte de los apoderados. La mensualidad se recaudará mes a mes durante 10 meses, desde el mes de marzo, hasta el mes de diciembre. Se agregará una cuota de incorporación de igual monto que la mensualidad el primer mes. La subvención dependerá a su vez del nivel de asistencia mensual de los alumnos. Para estimar la subvención se asumirá una asistencia promedio de un 90%³⁴. Esta cifra corresponde a una cifra 3 puntos menor al promedio regional, e igual a la cifra promedio del sector donde se emplazará el colegio, mencionada por 3 colegios representativos de la comuna objetivo. De todas formas se pretende involucrar aún más a las familias, para aumentar la asistencia promedio y acercarla al promedio regional del 93%.

Para el cálculo de los ingresos relativos al aporte de apoderados se considerará solo el 87% del total, asumiendo que existirá un nivel de morosidad y además un porcentaje de alumnos que recibirá beca parcial³⁵. Adicionalmente se proyecta que tomará 5 años llegar a la capacidad máxima alumnos³⁶.

- Mensualidad³⁷ : \$ 2.610.000
- Total Anual : \$ 26.100.000

³⁰ Ver Anexo 10:Costo de Publicidad

³¹ Ver Anexo 15: Cálculo Remuneraciones

³² Ver Anexo 21: Servicios Básicos

³³ Ver Anexo 21: Servicios Básicos

³⁴ Tras entrevista con experto ex-Seremi de Educación de la VI región, Mario Avilés, y con 3 directores de colegio similares de la comuna de Olivar: Olivar College, Escuela Gultro y Colegio América.

³⁵ Cifra sustraída de entrevista con director del establecimiento Olivar College, comuna de Olivar.

³⁶ Ver Anexo 18: Proyección de Matrículas por Curso

³⁷ Ver Anexo 16: Cálculo Mensualidad con Morosidad

Por otra parte, se tiene el ingreso por subvención que entrega el gobierno. Este ingreso es de suma importancia, porque representa un ingreso seguro, y permite cubrir la mayor parte de los costos operacionales del establecimiento.

Si bien la subvención es un ingreso seguro, no es un monto fijo. La subvención dependerá directamente del porcentaje de asistencia de los alumnos, y se pagará exactamente el proporcional de la subvención por cada niño según su asistencia. En este proyecto se definió un porcentaje de asistencia de un 90%

Además es necesario calcular el descuento que aplica el gobierno a los establecimientos particulares subvencionados que exigen un aporte a los apoderados (mensualidad), que es nuestro caso. La mecánica de dicho descuento es muy similar a la mecánica de descuento que se aplica en la declaración de impuesto a la renta.

Los ingresos son los siguientes:

- Subvención Mensual³⁸ : \$ 10.557.651
- Subvención Anual : \$ 126.931.816

11.4 Resultados de la Evaluación del Proyecto

Como se requiere conocer la rentabilidad del proyecto, se realiza un flujo puro³⁹, para evitar así cualquier efecto distorsionador que impida ver la rentabilidad del proyecto por sí mismo.

Sin embargo, se debe considerar que para este tipo de proyectos educacionales la evaluación que se realiza es la evaluación económica, porque se asume que el colegio seguirá funcionando perpetuamente.

Para determinar la tasa exigida se concertó una reunión con un experto⁴⁰ en preparación y evaluación de proyectos, quien definió la industria como industria de bajo riesgo, por la exigencia legal que existe de cursar un mínimo año de estudio, y porqué además se trata de un colegio que recibe una subvención del estado que le permite pagar la mayor parte de los costos operacionales.

³⁸ Ver Anexo 13 y 14: Cálculo de Remuneraciones

³⁹ Ver Anexo 17: Flujo de Caja Puro del Proyecto

⁴⁰ Profesor de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Rodrigo Fuentes.

Como vemos, con este proyecto se recupera la inversión de \$470.598.512, a la tasa exigida de 10%, y además se aumenta la riqueza de los inversionistas en \$244.472.484.

Es decir:

VAN	\$ 244,472,484
TIR	13.81%
Tasa de Descuento	10%

El VAN es un punto importante dentro de nuestro resultado en la evaluación del proyecto porque, más allá de encontrar el aumento en la riqueza, se necesita entender en qué punto se está lucrado lo justo. Lo ideal en el proyecto es buscar un VAN cercano a 0, que es lo adecuado en términos tener un retorno justo y no un aumento anormal en la riqueza.

11.4.1 Análisis de Sensibilización

Dentro del análisis de sensibilización se llevó a cabo una sensibilización unidimensional y una bidimensional.

- Análisis Unidimensional:

La sensibilización unidimensional permitió descubrir el efecto de las distintas variables críticas *ceteris paribus* sobre el VAN del proyecto. De esta forma se pudo descubrir que variable es más sensible para el proyecto.

El resultado de la sensibilización arrojó el siguiente resultado:

Variable	Valor Estimado	Valor Sensibilizado	Delta
Arancel	95,700	47,212	-51%
Cantidad de Alumnos	15	12	-21%
Remuneraciones	14,000	16,460	18%
Tasa Dcto	10%	12.3%	23.1%

Como se puede ver, el proyecto es altamente sensible a una variación en la remuneración de los profesores. Por lo tanto hay un fuerte *trade off* entre la búsqueda de una plantilla de profesores de excelencia y la rentabilidad del proyecto. Esto último lleva a una discusión que actualmente

está de moda, que es el nivel de rentabilidad de que se puede exigir y permitir a un proyecto educacional. En otras palabras, el lucro en la educación.

Como grupo de tesis se concuerda que lo esencial es potenciar una educación de calidad, por sobre el nivel de rentabilidad. Por lo tanto, el resultado que se busca es un VAN muy cercano a 0, agotando así todas la posibilidades de ofrecer una mejor educación, dado los recursos disponibles.

- **Análisis Bidimensional:**

Se realizó un análisis bidimensional utilizando dos factores: La mensualidad y la Tasa de Descuento. La mensualidad es un factor importante, sobre todo en el sector donde se proyecta emplazar el establecimiento, que es un sector de bajos recursos. La Tasa de Descuento por su parte permite adaptar el resultado del VAN a distintos niveles de riesgos.

		Tasa de Descuento								
		8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%
Mensualidad	4,775	237.76	100.15	-6.57	-91.06	-159.08	-214.61	-260.45	-298.67	-330.80
	5,820	304.26	157.55	43.64	-46.65	-119.45	-178.95	-228.15	-269.24	-303.84
	6,865	370.75	214.94	93.85	-2.25	-79.81	-143.29	-195.85	-239.81	-276.89
	7,910	437.25	272.34	144.06	42.16	-40.17	-107.63	-163.55	-210.38	-249.93
	8,955	503.75	329.73	194.26	86.56	-0.53	-71.97	-131.25	-180.95	-222.98
	10,000	570.24	387.13	244.47	130.97	39.11	-36.31	-98.95	-151.52	-196.02
	11,045	636.74	444.52	294.68	175.38	78.74	-0.65	-66.65	-122.09	-169.07
	12,090	703.23	501.92	344.89	219.78	118.38	35.02	-34.35	-92.66	-142.11
	13,135	769.73	559.31	395.10	264.19	158.02	70.68	-2.05	-63.23	-115.16
	14,180	836.22	616.71	445.31	308.60	197.66	106.34	30.25	-33.80	-88.20
	15,225	902.72	674.10	495.51	353.00	237.30	142.00	62.55	-4.37	-61.25
	16,270	969.22	731.50	545.72	397.41	276.93	177.66	94.85	25.06	-34.29
	17,315	1035.71	788.89	595.93	441.81	316.57	213.32	127.15	54.49	-7.33
	18,359	1102.21	846.29	646.14	486.22	356.21	248.98	159.45	83.92	19.62
	19,404	1168.70	903.68	696.35	530.63	395.85	284.64	191.75	113.35	46.58

En este caso se puede apreciar que exigiendo una Tasa de Descuento del 10%, y percibiendo una mensualidad promedio por alumno cercana a los \$5.800, el proyecto sigue exhibiendo un VAN mayor a 0, que es el resultado buscado.

Por otra parte, se puede observar que manteniendo una mensualidad promedio de \$10.000, se puede exigir una Tasa de Descuento del 12% y el VAN sigue siendo positivo. Esto es importante, porque según los datos aportados por el experto en finanzas Rodrigo Fuentes, en este tipo de

proyectos con bajo nivel de riesgo, nunca se exige una Tasa de Descuento mayor a 12%, salvo que se trate de un colegio que no cuente con el apoyo económico del gobierno, que no es el caso.

- **Análisis Adicional:**

Un análisis adicional se puede hacer respecto al valor de la empresa con deuda. Si utilizamos la técnica de Modigliani y Miller⁴¹ podemos calcular el efecto que tiene el préstamo⁴² de \$341.523.312 sobre el VAN del proyecto, es decir, se puede encontrar el valor de la empresa endeudada o apalancada.

Para realizar esto se calcula el valor económico de la deuda, que es \$54.798.880, y que sumado al VAN del proyecto nos entrega el VAN del inversionista, que es el VAN que incluye el efecto del apalancamiento en el valor del proyecto.

Van del Inversionista $V_{c/d} = V_{s/d} + t*B$	\$ 299,271,365
--	----------------

Se puede apreciar que la empresa aumenta su valor al incluir el efecto del préstamo porque, si bien la tasa de descuento podría aumentar al tratarse de una empresa endeudada, reduciendo el valor de la empresa, existe un ahorro tributario importante gracias a la reducción de la base imponible provocada por los gastos financieros relacionados, que son gastos no desembolsables, lo que permite aumentar los flujos y, por ende, aumentar el valor de la empresa.

⁴¹ Define el valor de una empresa con deuda como la suma del valor de la empresa sin deuda más el costo de la deuda. $V^{cd} = V^{sd} + t*B$

⁴² Ver Anexo 22: Cálculo del Préstamo

12. Conclusiones

Durante el transcurso de nuestra investigación fuimos capaces de realizar un análisis en profundidad de la calidad de la educación, específicamente de la sexta región, la elección de esta región radicó netamente en la familiaridad que presentaban dos de los integrantes del equipo emprendedor.

Una vez determinado algunos criterios que consideramos claves a la hora de seleccionar la comuna más apropiada para la realización de nuestro proyecto, obtuvimos como resultado la comuna de Olivar, comuna que se caracteriza por poseer una alta cantidad de pobladores pertenecientes al estrato socioeconómico “D”. Otra particularidad que presenta esta comuna, es que posee muy pocos colegios (cuatro municipales y dos particular subvencionado), para toda la población en edad escolar existente, lo que demuestra una competencia poco agresiva, y una sobre demanda. Por otro lado la alta densidad de población y específicamente la alta concentración de personas ayudan a que la marca se dé a conocer con mayor facilidad. Con todo estos antecedentes ya comenzamos a interesarnos en realizar nuestro proyecto en esta comuna, pero sin embargo lo que más atención nos llamo son los bajos resultados obtenidos en las pruebas SIMCE por parte de los establecimientos educacionales, generando una alta tasa de migración escolar hacia comunas vecinas, siendo Rancagua la que captura a la gran mayoría de la demanda insatisfecha.

Decidimos instalar el establecimiento educacional en la localidad de Gultro, ya que es un sector con una alta densidad de habitantes, además posee un alto nivel de pobladores pertenecientes al estrato socioeconómico “D” y solamente cuenta con dos establecimientos. Sumado a esto, las encuestas realizadas revelaron una alta insatisfacción en cuanto a la calidad educacional, por parte de los padres, apoderados y comunidad en general.

Para el éxito de nuestro proyecto es fundamental tener un claro conocimiento y entendimiento de los objetivos y metas planteadas, de esta forma focalizar todos nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de estos y administrar los recursos de manera eficiente. Para esto contamos con los conocimientos en administración, y el vínculo muy cercano a la realidad de esta industria por parte de uno de nuestros integrantes.

Para lograr estos objetivos no basta con poseer una administración eficiente, sino que también es de vital importancia la selección del personal docente, ya que son estos los que reflejan la calidad del colegio y transmiten los conocimientos y valores a los alumnos. Además del proceso de selección, es muy importante contar con capacitaciones periódicas y eficientes sistemas de control, en cuanto a los contenidos, avances y métodos empleados por cada uno de los docentes en sus respectivas asignaturas.

En la actualidad los padres demuestran un gran interés en la educación de sus hijos, sin importar el nivel de ingresos que tengan, ya que están dispuestos a invertir, porque observan que este medio les permitirá obtener mejores oportunidades, surgir y avanzar promoviendo la movilidad social, lo que se ratifica con algunos comentarios que en reiteradas ocasiones nos mencionaron *“La educación, es la mejor herencia que le puedo entregar a mis hijos”*.

Respecto a la evaluación financiera del proyecto puro, se concluyó que el proyecto permite recuperar las inversiones realizadas en los distintos periodos, a la tasa de descuento exigida a este tipo de proyectos, y además permite aumentar la riqueza de los sostenedores en una cifra aceptable. Esta cifra entrega a su vez cierta flexibilidad a los parámetros definidos en el proyecto, en particular los parámetros más críticos descubiertos en la sensibilización, como son la remuneración, la tasa de descuento y la cantidad de alumnos. El elemento que resultó ser menos relevante fue la mensualidad, la cual puede disminuir a la mitad, y la rentabilidad del proyecto sigue siendo positiva. Esto es importante, porque eventualmente se puede dar mayor cobertura de becas, aumentando la cantidad de alumnos y cumpliendo el objetivo central de ampliar la entrega de educación de calidad a sectores vulnerables.

Se deduce que la cantidad de alumnos es una de las variables más relevantes por su efecto sobre otra variable crítica y fundamental, que es la subvención. La subvención, al ser un ingreso asegurado por el gobierno, perfila este proyecto como una inversión con riesgos más acotados. Esto último, a su vez, asegura una tasa de descuento más baja que en otros sectores industriales más volátiles.

Por último, al calcular el efecto del apalancamiento de la empresa sobre el valor de la misma, se concluye que tiene un efecto positivo, que valoriza a la empresa endeudada.

Si bien el proyecto no goza de un nivel de rentabilidad tan alto, se ratifica nuestro interés en entregar educación de calidad sin tener como objetivo principal el lucro, sino que entregar una

mejor alternativa de educación a los pobladores de la comuna de Olivar y así disminuir la brecha existente.

Confiados en que la calidad de la educación entregada por nuestro establecimiento es nuestro mejor atributo, dejamos abiertas las puertas para ampliar nuestro proyecto a entregar educación media, ya que la comuna cuenta con muy pocas alternativas de este tipo, y a la vez es una oportunidad para obtener más rentabilidad, todo esto gracias al prestigio e imagen adquirida durante los años en los cuales se impartirá solo educación básica.

A su vez también existe la posibilidad de expandir nuestro negocio a otras comunas de la sexta región, así aprovechando la imagen de marca y la experiencia adquirida.

Finalmente estamos en condiciones de decir que calidad de educación a un precio razonable y al alcance de los habitantes de la comuna de Olivar si es factible y a la vez rentable.

13. Bibliografía

Páginas Web:

www.mineduc.cl

- www.mineduc.cl/index2.php?id_portal=7&id_seccion=2961&id_contenido=11636
- www.mineduc.cl/index.php?id_portal=17
- www.mineduc.cl/index2.php?id_portal=17&id_seccion=2895&id_contenido=11505
- www.mineduc.cl/index2.php?id_portal=17&id_seccion=2902&id_contenido=11527

www.minvu.cl

- www.minvu.cl/opensite_20070404173759.aspx

www.ine.cl

- www.ine.cl/cd2002/cuadros/1/C1_00000.pdf
- www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_poblacion_vivienda/censo2002/mapa_interactivo/inicio.swf

www.gob.cl

- www.gob.cl/destacados/2010/11/22/esta-reforma-apunta-al-corazon-del-problema-mejorar-la-calidad-de-la-educacion-que-reciben-nuestros.htm
- www.gob.cl/noticias/2011/01/19/mandatario-recibio-a-ministro-lavin-tras-aprobacion-de-reforma-educacional.htm
- www.gob.cl/destacados/2010/11/21/presidente-pinera-anuncio-gran-reforma-educacional.htm
- www.gob.cl/destacados/2010/11/21/presidente-pinera-anuncio-gran-reforma-educacional.htm

www.muniolivar.cl

- www.muniolivar.cl/web/?action=documento&id_documento=42
- www.muniolivar.cl/web/?action=documento&id_documento=53
- www.muniolivar.cl/web/?action=documento&id_documento=29

www.ayudamineduc.cl/

- www.ayudamineduc.cl/informacion/info_guia.php
- www.ayudamineduc.cl/docs/informacion/info_guia/reconocimiento_oficial.pdf
- www.ayudamineduc.cl/docs/informacion/info_guia/guia_basi.pdf
- www.ayudamineduc.cl/docs/informacion/info_guia/guia_sep.pdf

www.comunidadescolar.cl

- www.comunidadescolar.cl/documentacion/Subvencion/dfi_n2_educacion1998.pdf
- www.comunidadescolar.cl/2_subvencion_informes.html
- www.comunidadescolar.cl/2_subvencion_formularios2.html
- www.comunidadescolar.cl/4_procesos.html
- www.comunidadescolar.cl/1_reconocimiento_marcolegal.html

<http://infoescuela.mineduc.cl/FichaEstablecimiento/Busqueda>

Libros

- Sapag, R (2004). Preparación y evaluación de proyectos (Segunda Edición). Editorial McGraw-hill

14. Anexos

Anexo 1: Descripción del Estrato Socioeconómico “D” (Clase Baja)

Fuente: Novomerc, empresa de estudios de mercado. <http://www.novomerc.cl/gse5.html>

PORCENTAJE DEL GSE "D": 35 %

VALOR VIVIENDA: Desde USD\$12.000.-

Este valor "no" corresponde a un límite inicial preciso, dada la flexibilidad de precios del mercado nacional. Máximo 60 m2.

BARRIO - GSE “D”: Grandes poblaciones de tipo popular, de gran densidad poblacional, con pocas áreas verdes, una muy gran cantidad de perros callejeros. Muchos almacenes tipo boliche. Bloques de edificios denominados "Edificios del tipo Básico".

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE “D”: Son pequeñas de tipo muy económica, con ampliaciones y agregados de temporada.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE D: Muy pocas habitaciones, no tienen uso específico.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE “D”: Incompleto o mínimo equipamiento. Decoración y orden sin gusto por el poco espacio de que disponen, exceso de adornos en muros, muebles modestos, de segunda mano a veces o con muchos años de uso.

POSESIONES DEL HOGAR – GSE “D”: Tienen algunos artefactos de uso corriente en su mayoría antiguos o con desperfectos, licuadora, televisor, refrigerador, etc.

AUTOMÓVIL – GSE “D”: No tienen y si tienen corresponde a camionetas viejas que usan para el trabajo, o bien automóviles de años muy antiguos con deterioros evidentes.

TELÉFONO - GSE D: El 35 % posee.

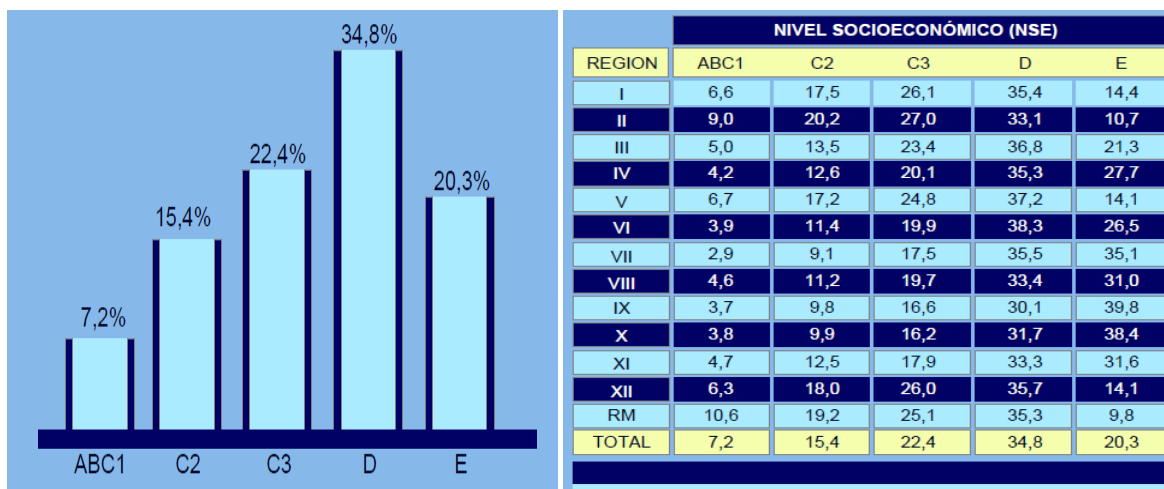
DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE “D”: Apariencia modesta, vestuario de mala calidad, tienen mal gusto para combinar su vestuario. Se preocupan del aseo personal, sin embargo igual se nota algún deterioro en sus cabellos, piel y dentadura.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA – GSE “D”: 11 años promedio.

PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE “D”: Obreros, Trabajadores manuales, algunos empleados de bajo nivel, junior, mensajeros, aseadores.

VACACIONES - GSE “D”: En ocasiones en balnearios del litoral central tales como: Cartagena, San Sebastián, Costa Azul, Quinteros.

Distribución de Nivel Socioeconómico en el país



Anexo 2: Porcentaje de personas pobres sin indigencia en VI Región

Elaboración propia en base a Casen 09.

Provincia	Comuna	porcentaje de gente pobre no indigente
Cachapoal	Rancagua	8,6%
	Codegua	7,1%
	Coinco	7,9%
	Coltauco	11,7%
	Doñihue	14,2%
	Graneros	8,6%
	Las Cabras	5,6%
	Machalí	9,9%
	Malloa	8,7%
	Mostazal	7,6%
	Olivar	10,0%
	Peumo	12,2%
	Pichidegua	10,1%
	Quinta de Tilcoco	8,2%
	Rengo	10,1%
Requínoa	8,8%	
San Vicente	5,7%	
Cardenal Caro	Pichilemu	12,3%
	La Estrella	12,4%
	Litueche	12,7%
	Marchihue	5,9%
	Navidad	4,3%
Paredones	9,9%	
Colchagua	San Fernando	9,0%
	Chépica	11,3%
	Chimbarongo	16,2%
	Lolol	14,9%
	Nancagua	9,9%
	Palmilla	5,5%
	Peralillo	16,2%
	Placilla	12,0%
	Pumanque	10,1%
Santa Cruz	17,2%	

Fue escogido que como primer termino de filtro será que como mínimo que la comuna tenga un 10% de pobreza sin indigencia, ya que buscábamos hacer un filtro que nos redujera nuestro universo de manera importante, pero a la vez sin exagerar, para no quitar la oportunidad a comunas que podrían tener un nivel de pobreza sin indigencia no tan alto, pero las otras variables podrían haber sido muy favorables. Es así como quedamos satisfechos con nuestro primer filtro, el cual nos deja con aproximadamente la mitad de nuestro universo comunal.

Hemos usado la terminología “pobreza sin indigencia”, ya que solamente existían datos socioeconómicos comunales de “indigencia”, “pobreza sin indigencia”, y “no pobreza”. El termino más parecido a lo que es el estrato socioeconómico D, es el término “pobreza sin indigencia”, aunque este término es de menor amplitud de lo que sería el estrato D, por lo que no es completamente representativo a nuestro mercado objetivo. Esto quiere decir por ejemplo que si existe un 10% de población “pobre no indigente”, existe un mayor porcentaje de personas que es perteneciente a el estrato socioeconómico D, el cual este porcentaje faltante se encuentra en la parte inferior de las personas consideradas “no pobres”.

Anexo 3: Significado de la terminación “pobreza sin indigencia”

La terminología “pobre no indigente” explicada por el Ministerio de Planificación, determina que refiere a hogares cuyos ingresos son inferiores al mínimo establecido para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros. Para este cálculo se estima una canasta de satisfactores de necesidades básicas por persona. Para ello se construye una canasta básica de alimentos por persona cuyo contenido calórico y proteico permita satisfacer un nivel mínimo de requerimientos nutricionales y que refleje los hábitos de consumo prevalecientes, cuyo costo constituye la línea de indigencia.

Como una aproximación al costo de la canasta de satisfactores de necesidades básicas, o línea de pobreza, se utiliza como base el costo de la canasta básica de alimentos al que se aplica un factor multiplicador. Este factor se estima a partir del valor del coeficiente de Engel del grupo de hogares que justo consume la cantidad mínima de requerimientos nutricionales, en tanto se asume que los hogares que logran cubrir adecuadamente sus necesidades de alimentación satisfacen, al mismo tiempo, los estándares mínimos de las otras necesidades básicas.

El valor de la canasta es actualizado de acuerdo a la evolución de los precios.

$$LP = CBA = k \cdot CBA, (k = 1 / E).$$

LP, ingreso mínimo para satisfacer las necesidades básicas por persona, o línea de pobreza.

CBA, costo de la canasta básica de alimentos por persona, o línea de indigencia.

E, proporción del consumo de alimentos en el consumo total o el coeficiente de Engel correspondiente al grupo de hogares de referencia.

k, factor multiplicador, la inversa de la proporción del consumo de alimentos en el consumo total.

Este coeficiente así como el valor de la canasta básica difiere entre las zonas urbana y rural, donde los gastos en servicios tienen menor importancia.

Específicamente, un hogar es pobre cuando su ingreso per cápita es inferior a 2 veces el valor de una canasta básica de alimentos, en la zona urbana, y a 1,75 veces, en la zona rural.

Un hogar se considera indigente si su ingreso per cápita es inferior al valor de una canasta básica de alimentos.

Para la clasificación de los hogares en estas categorías, el ingreso del hogar se define como la suma del ingreso autónomo del hogar, las transferencias monetarias que recibe el hogar del Estado y una imputación por concepto de arriendo de la vivienda, cuando ésta es habitada por sus propietarios.

Anexo 4: Colegios y habitantes en edad escolar en la VI Región

Elaboración propia en base a censo y Ministerio de Educación

Provincia	Comuna	Municipal	Particular Subv	Particular no subv	Corp. Privadas	TOTAL	Habitantes en edad escolar (5-18)	habitantes en edad escolar por colegio
Cachapoal	Rancagua	38	83	12	3	136	47020	346
	Codegua	8	2	0	0	10	2105	210
	Coinco	5	0	0	0	5	1150	230
	Coltauco	13	4	0	0	17	3546	209
	Doñihue	9	5	0	0	14	3759	268
	Graneros	11	11	1	0	23	11743	511
	Las Cabras	15	3	0	0	18	4274	237
	Machalí	9	10	4	0	23	11408	496
	Malloa	8	2	0	0	10	2961	296
	Mostazal	10	5	0	0	15	3870	258
	Olivar	3	3	0	0	6	3267	545
	Peumo	6	4	0	0	10	3821	382
	Pichidegua	14	1	0	0	15	3031	202
	Quinta de Tilcoco	6	3	0	0	9	2467	274
	Rengo	25	12	0	0	37	12371	334
	Requinoa	12	3	0	0	15	5180	345
San Vicente	24	11	1	0	36	11006	306	
Cardenal Caro	Pichilemu	19	4	1	0	24	3001	125
	La Estrella	3	0	0	0	3	472	157
	Litueche	9	0	0	0	9	1163	129
	Marchihue	11	0	0	0	11	2086	190
	Navidad	16	0	0	0	16	738	46
	Paredones	15	0	0	0	15	1165	78
Colchagua	San Fernando	22	21	6	3	52	12410	239
	Chépica	17	1	0	0	18	3048	169
	Chimbarongo	25	8	0	0	33	6835	207
	Lolol	13	0	0	0	13	1175	90
	Nancagua	8	5	0	0	13	4025	310
	Palmilla	8	0	0	0	8	2519	315
	Peralillo	9	0	0	0	9	2180	242
	Placilla	7	1	0	0	8	1840	230
	Pumanque	8	0	0	0	8	603	75
Santa Cruz	21	8	2	0	31	8373	270	

En este punto fue usado como filtro la cantidad de habitantes por en edad escolar por colegio. Acá fue establecido como un mínimo de 250 personas por colegio. Fue establecido este límite ya que era este es un factor muy importante, ya que nos da una aproximación a como seria la demanda en el futuro, y es por eso que era importante mostrar exigencia en este factor, y hacer un corte importante de colegios para mostrar los que realmente valen la pena. A la vez también seleccionamos este límite, ya que nuestra meta a futuro es tener 30 alumnos por curso (explicado con mayor detalle en el plan de Recursos Humanos), y tener 10 cursos (2 cursos de pre básica y 8 cursos de básica), lo que nos da una cantidad de 300 alumnos. No estamos usando un límite de 300 personas porque al entrar un colegio mas al mercado (el nuestro), hace que la cantidad de personas por colegio disminuya, y es por esto que bajamos el limite a 250 personas por colegio en promedio.

Anexo 5: Características 5 comunas finalistas

Elaboración propia en base al Senso, Ministerio de Educación, Casen 09.

Comuna	Numero habitantes	habitantes entre 0y 15	Habitantes en edad escolar	porcentaje de gente pobre no indigente	Municipal	Particular Subv	Particular no subv	TOTAL	densidad por km2	habitantes en edad escolar por colegio	SIMCE 4	SIMCE 8
Doñihue	19351	3819	3758,6	14,2%	9	5	0	14	216,87	268	-	-
Olivar	13431	4477	3257,3	10,0%	3	3	0	6	308,14	545	239,5	250,5
Peumo	17019	14499	3820,6	12,2%	6	4	0	10	98,06	382	226	248
Rengo	55386	4773	12371,2	10,1%	25	12	0	37	100,15	334	244,5	241,5
Santa Cruz	35938	12298	8373,3	17,2%	21	8	2	31	83,55	270	245	253,5
Promedio Regional									96,7	252	242,6	241,53

Anexo 6: Características Colegios de Olivar

Ministerio de Educación

Colegios	Numero alumnos	Tipo	Educacion parvularia	Educacion basica	Educacion media	Alumnos por curso	SIMCE 4	Matricula	Mensualidad
Colegio Maria Villalobos Arteaga	549	municipal	X	X	-	28	254	gratuito	gratuito
Colegio Particular America	155	P/S	X	X	-	15	244	gratuito	gratuito
Escuela de Lenguaje Charles Darwin	76	P/S	-	-	-	12	-	-	-
Escuela Municipal de Guitro	500	municipal	X	X	-	27	217	gratuito	gratuito
Escuela Nuestra Señora de la Merced	253	municipal	X	X	-	25	254	gratuito	gratuito
Liceo Tecnico Municipal	273	municipal	-	-	X	27	-	gratuito	10.000-25.000
Olivar College	379	P/S	-	X	X	31	247	10.000-25.000	10.000-25.000
Total	2185								

Anexo 7: Mapa Región del Libertador General Bernardo O'Higgins



Anexo 8: Características Reforma Educacional

Queridos compatriotas:

Hoy es una noche de alegría y esperanza. Quiero hablarles de la educación de nuestros hijos y nietos. De su vida y su futuro.

En la sociedad moderna, la sociedad del conocimiento y la información, una educación de calidad hace muchas veces la diferencia entre un mundo de oportunidades y una vida de frustraciones.

Desgraciadamente, en el Chile de hoy, son pocos los niños y jóvenes que acceden a una educación de verdadera calidad, y demasiados a los que, simplemente, se les cierran todas las puertas.

La reforma que hoy presentamos asegurará una educación de calidad para todos nuestros niños y jóvenes. Es la más trascendente y ambiciosa desde que, en los años 60, el Presidente Frei Montalva luchó contra el analfabetismo y amplió la cobertura de la educación básica.

Una educación de calidad es la madre de todas las batallas. Y esta batalla no podemos seguir postergándola, ni mucho menos perderla.

Esta reforma es el más grande desafío y misión de nuestro Gobierno. Apunta al corazón de lo que todo padre y madre quiere para sus hijos. Una educación de calidad, como la que da un buen colegio particular pagado, que les abra las puertas de las oportunidades y el futuro, que les permita desarrollar todos los talentos que Dios les dio, ser buenas personas y alcanzar una vida más plena y más feliz.

Para ganar esta batalla necesitamos una verdadera revolución, que requerirá mucho liderazgo, unidad, esfuerzo y coraje, de los estudiantes y profesores en la sala de clases; de los directores en las escuelas; de los padres en sus hogares; de los alcaldes en sus comunas; de los parlamentarios en el Congreso y, ciertamente, del Gobierno y este Presidente en La Moneda.

¿Cuáles son los principales contenidos de esta reforma?

Primero, atraer a los mejores estudiantes a las Facultades de Pedagogía, para tener así a los mejores profesores educando a todos nuestros hijos.

Todo alumno que ingrese a estudiar pedagogía con más de 600 puntos en la PSU, tendrá una beca que cubrirá el 100% de su matrícula. Si supera los 700 puntos recibirá, además, 80 mil pesos mensuales. Y si supera los 720 puntos, podrá estudiar un semestre becado en el extranjero.

Los estudiantes de pedagogía deberán rendir una prueba de excelencia al egresar, y quienes obtengan buenos resultados comenzarán sus carreras como profesores con sueldos hasta un 30% superior.

Los actuales profesores también serán evaluados, y si rinden satisfactoriamente esta prueba, mejorarán también, y sustancialmente, sus remuneraciones.

Los profesores en edad de jubilarse, accederán a un plan especial voluntario de retiro, que les permitirá recibir hasta \$20 millones al momento de su jubilación. Y los profesores que ya jubilaron, y con bajas pensiones, recibirán un bono de reconocimiento de hasta 2 millones de pesos.

En síntesis, porque un buen profesor hace la diferencia, modernizaremos el Estatuto Docente, para tener mejores profesores para nuestros hijos y nietos, pero también, y como nunca antes, mejoraremos sus condiciones económicas, laborales y también su prestigio y dignidad.

Los directores serán los verdaderos líderes de sus escuelas y colegios. Y por eso buscaremos a los mejores de los mejores. Serán elegidos mediante un concurso público, en función de su mérito, vocación y experiencia. Celebrarán convenios de desempeño, con metas públicas, claras y precisas, y responderán anualmente ante la comunidad por sus resultados.

Los directores también recibirán incentivos económicos en función de su desempeño, que llegarán hasta los 850 mil pesos mensuales. Y tendrán también mayor autonomía y atribuciones para ejercer bien su liderazgo. Podrán elegir a su equipo directivo y remover cada año hasta un 5% de los profesores que tengan mal rendimiento.

Los padres deberán participar y comprometerse mucho más con la educación de sus hijos. Recibirán periódicamente, y en sus propios hogares, información clara y precisa de los resultados del aprendizaje de sus hijos y de los establecimientos de su comuna. Y así podrán tomar decisiones más libres, más informadas.

A los alumnos les digo: ustedes también tendrán que esforzarse más, mucho más. Aprovechar esta oportunidad, desarrollar en plenitud sus talentos. Porque al fin y al cabo, se trata de su educación, su vida, su futuro.

Tendrán pruebas SIMCE de lenguaje y matemáticas más frecuentes y se agregarán otras pruebas, de inglés, tecnologías de la información y educación física.

Estamos también mejorando los contenidos curriculares, con más horas de lenguaje y matemáticas, incorporando métodos de enseñanza mucho más eficaces e interactivos y aplicando las tecnologías más modernas del mundo, como los Notebooks y las pizarras inteligentes.

Los alumnos también podrán postular a los 50 liceos de excelencia que estamos creando en todas las regiones de Chile, siguiendo el modelo del Instituto Nacional.

Los alumnos, padres, profesores y directores podrán apoyarse y beneficiarse con el liceo virtual de excelencia, que estamos construyendo y estará disponible en Internet.

Adicionalmente, a través de la subvención educacional especial, hemos prácticamente duplicado el aporte del Estado a los alumnos más vulnerables e incrementaremos esta subvención preferencial también para los alumnos de clase media.

Esta reforma constituye una verdadera revolución y otorgará una educación de calidad a todos nuestros hijos y jóvenes, cualquiera sea su origen socio económico, para que nunca más ningún niño o joven se quede atrás.

Ella significa un gigantesco esfuerzo económico para el Estado, que ya se materializó en el presupuesto de Educación del próximo año, que supera los 10 mil millones de dólares, y es el más alto en la historia de nuestro país.

Esta revolución no tendrá lugar en las calles, sino en las escuelas. No será violenta, sino constructiva. Y lejos de dividirnos, nos unirá como una gran familia, detrás de esta misión grande, noble y necesaria.

Conozco las oportunidades que abre una buena educación, porque tuve el privilegio de tenerla. Y como muchos de ustedes, tengo hijos y nietos. Y a ellos no podemos fallarles en la calidad de su educación, que es lo más importante para sus vidas, para su futuro, para su felicidad.

Mañana, junto al ministro de Educación, vamos a dar a conocer el detalle de estas medidas y de esta reforma.

Porque queremos una sociedad de oportunidades y seguridades para todos. Porque queremos un país con valores y cultura.

Porque queremos una Patria más libre, próspera y justa, en que el mérito pese más que la calidad de la cuna y en que todos podamos desarrollar en plenitud los talentos que Dios nos dio.

Porque se lo debemos a nuestros hijos y a nuestros nietos, ésta es una batalla que no podemos postergar, ni mucho menos perder.

Esta batalla, con el aporte de todos, y con un gran acuerdo nacional, juntos y ahora, la vamos a ganar.

Muchas gracias, buenas noches.

Anexo 9: Encuesta

Seminario de Título Ingeniería Comercial

Proyecto: "Plan de Negocios Colegio Particular Subvencionado Comuna de Olivar"

Encuesta

1. ¿Número de hijos en edad escolar? _____

CURSO	COLEGIO

2. ¿De cuánto es la mensualidad cobrada por alumno?

ALUMNO	MENSUALIDAD
1	
2	
3	
4	

3. ¿Cómo se traslada al colegio?

ALUMNO	AUTO	FURGON	MICRO	CAMINANDO	BUS GRATUITO	COLECTIVO	GASTO EN LOCOMOCION
1							
2							
3							
4							

4. ¿Cree usted que hace falta un colegio de buena calidad más cercano?

SI	NO
----	----

5. ¿Cómo encuentra la calidad de los colegios de la comuna?

Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
----------	------	---------	-------	-----------

6. ¿Cómo encuentra la calidad del colegio que asisten sus hijos?

ALUMNO	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1					
2					
3					
4					

7. Ordene según su preferencia

	Infraestructura
	Cercanía
	Resultados Académicos
	Cuota Mensual

8. Si tuviera un colegio cercano de buena calidad, ¿cambiaría de colegio a sus hijos?

¿Porqué? _____

9. ¿Estaría dispuesto a aportar con una mensualidad?

SI	NO
----	----

¿Cuánto? _____

10. Antecedentes Familiares:

¿Ingreso Núcleo Familiar? (opcional) _____

Puntaje ficha protección social _____

Nivel Educacional Madre _____

Nivel Educacional Padre _____

Sector o villa: _____

Muchas Gracias

Anexo 10: Detalle Inversión Publicidad

Folletos		\$ Unitario	Cantidad	\$ Total
Características: a color, 20cm x 15cm, papel couché de 250gr.		\$ 190	700	\$ 133.000
Dulces				\$ 7.000
Cartel o Pancarta		\$ Unitario	Cantidad	\$ Total
Características: Tela pbc, 3 mt x 2mt, a color		\$ 43.000	2	\$ 86.000
Radio		\$ Mensual	Cantidad	\$ Total
Características: Radio comunitaria de Olivar, 4 meses, de lunes a sábado, 6 avisos diarios de 30 segundos		\$ 25.000	4	\$ 100.000
Megafono		\$ Mensual	Cantidad	\$ Total
Características: megafono				\$ 15.000
Bencina		\$ 12.000	4	\$ 48.000
Pagina Web				\$ Total
Características: Informativo				\$ 186.000
Campeonato Baby Futbol				\$ Total
Características: es gratuito para los niños, y el ganador recibe un premio, y habran bebestibles para participantes				\$ 100.000
Feria de las Pulgas				\$ Total
Características: Uso de mesas y sillas del colegio, arriendo de 2 juegos inflables y un laberinto por 3 horas				\$ 80.000
Pintar Pared de colegio		\$ Unidad	Cantidad	\$ Total
Características: Pintura Latex de diferentes colores, y bebestibles		\$ 1.200	15	\$ 23.000
Peliculas				\$ Total
Características: Uso del proyector del colegio 1 vez a la semana durante 3 meses				\$ 20.000
Juegos diferentes		\$ Unidad	Cantidad	\$ Total
Características: Diferentes actividades para los niños 2 veces al mes, por 3 meses		\$ 15.000	6	\$ 90.000
Charlas Informativas		\$ Unidad	Cantidad	\$ Total
Características: Traer a conocedores de temas para hablar importantes temas nacionales, regionales y comunales		\$ 30.000	4	\$ 140.000
				\$ 1.028.000

Anexo 11: Bonificación Individual SAE

El proceso general de cómo funcionan las bonificaciones que hace el estado al sueldo de los docentes se puede resumir de la siguiente manera:

- 1- El estado envía una bonificación todos los meses al establecimiento para ser repartida entre los docentes, llámese esta B.
- 2- El establecimiento deberá restar de esa bonificación B el 20%. Cantidad que guardará e irá acumulando mes a mes hasta llegar a diciembre del mismo año.
- 3- Luego el 80% restante de B se divide por el número total de horas trabajadas (de todos los docentes, en este caso 10), es decir:

- 4- El factor que se obtiene a partir de este ratio se debe multiplicar por la cantidad de horas efectivas que trabaja cada docente durante el mes. Esto dará como resultado la bonificación estatal que corresponde a cada docente.

Por ejemplo, si un profesor trabajó 30 horas, su bonificación quedaría de la siguiente forma:

- 5- Finalmente en el mes de diciembre del mismo año se suma el 20% recaudado de las bonificaciones de todo el año, y se divide el total para ser repartido entre todos los docentes a modo de “Bono de Fin de Año”, que es un ítem aparte del sueldo que le corresponde recibir en el mes de diciembre. A este bono se le conoce como Bono SAE.
- 6- Este bono no tiene descuentos, es decir, se paga sin imposiciones a cada trabajador y sin importar el número efectivo de horas que trabaje en el mes. Así se otorga por las 44 horas de contrato.

- 7- Para todas las asignaciones que otorga el Estado se sigue el mismo procedimiento.

Anexo 12: Bono de Reconocimiento Profesional (BRP)

El Bono de Reconocimiento Profesional (BRP) es una de las asignaciones más recientes y fue creada por la Ley 20.158 y empezó a regir desde el 1 de enero de 2007. Tiene relación con el reconocimiento de título y/o su mención.

El año 2010 la BRP reemplazo por completo a la Unidad de Mejoramiento Profesional (UMP), anterior bono dirigido a entregar un beneficio a los profesores con una jornada mayor a 30 horas.

El monto por concepto de título es al 2011 de \$50.150, mientras que el monto por concepto de mención es de \$16.717. Es decir, el profesor que tenga ambos grados ve su sueldo incrementado en \$66.867. El monto de dicha bonificación se pagará proporcionalmente a las horas de contrato con un tope de 30 horas semanales.

Este beneficio es imponible y tributable y se reajustará en la misma oportunidad y porcentaje que la USE (Unidad de Subvención Educativa).

Son beneficiarios todos los docentes que posean título profesional y/o mención y que dependan del sector municipalizado, particular subvencionado y bajo la ley N°3.166.

Anexo 13: Cálculo de Subvención

La Unidad de Subvención Educativa (USE) a diciembre del 2010 es de \$18.190,928.

El indicador USE sirve como base para aplicar las subvenciones correspondientes a cada nivel de enseñanza académica.

Valor USE	18,191
------------------	---------------

Nivel Educativo	USE	Monto en Pesos
Educación Parvularia	2.001	\$ 36,406
1° a 6° Básico	2.013	\$ 36,625
7° a 8° Básico	2.185	\$ 39,745

Estos datos fueron extraídos del último informe del sitio del Ministerio de Educación “www.comunidadescolar.cl”.

El monto en pesos corresponde a la subvención por alumno que entrega el gobierno al sostenedor asumiendo un 100% de asistencia del alumnado. De lo contrario, se entrega el proporcional de dicho monto en función de la asistencia de cada alumno durante del mes.

Si se asume un 10% de inasistencia tendremos un 90% de la subvención por alumno.

Curso	N° Alumnos	Subvención por Alumno	Total Subvención Curso
Pre-kinder	30	\$ 36,406	\$ 1,092,192
Kinder	30	\$ 36,406	\$ 1,092,192
Primero	30	\$ 36,625	\$ 1,098,736
Segundo	30	\$ 36,625	\$ 1,098,736
Tercero	30	\$ 36,625	\$ 1,098,736
Cuarto	30	\$ 36,625	\$ 1,098,736
Quinto	30	\$ 36,625	\$ 1,098,736
Sexto	30	\$ 36,625	\$ 1,098,736
Séptimo	30	\$ 39,745	\$ 1,192,361
Octavo	30	\$ 39,745	\$ 1,192,361
Subvención Mensual			\$ 11,161,520
Subvención Mensual con 90% Asistencia			\$ 10,045,368
Subvención Anual			\$ 133,938,237.60
Subvención Anual con 90% Asistencia			\$ 120,544,414

Anexo 14: Funcionamiento y Cálculo de Subvención con descuento

- Funcionamiento:

Cada fin de mes el establecimiento educacional declara la asistencia detallada de cada curso al Ministerio de Educación mediante un formulario, el cual además detallada la asistencia promedio del colegio. Con dicha asistencia promedio el Ministerio calcula la subvención según la cantidad de alumnos, la asistencia promedio y la mensualidad cobrada por el colegio.

- Cálculo:

En este caso tenemos una mensualidad de \$10.000, y desde los \$9.095 (0,5 USE) el estado castiga. Es decir solo nos castigará con el 10% de \$905, que sería \$90,5, por el total de alumnos, que son 300. Finalmente se descuenta \$27.150 del total de la subvención mensual.

Curso	Mensualidad	Número de Alumnos	Valor Mensualidad (USE)	Valor a castigar (USE)	Porcentaje a Castigar	Valor a castigar (\$) por alumno	Subvención Mensual por Alumno	Subvención Mensual con Dcto por Alumno	Subvención Mensual con dscto por Curso	Subvención Mensual con 90% Asistencia
Pre-kinder	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,406	36,316	1,089,477	980,530
Kinder	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,406	36,316	1,089,477	980,530
Primero	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,625	36,534	1,096,021	986,419
Segundo	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,625	36,534	1,096,021	986,419
Tercero	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,625	36,534	1,096,021	986,419
Cuarto	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,625	36,534	1,096,021	986,419
Quinto	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,625	36,534	1,096,021	986,419
Sexto	10000	30	0.55	0.05	10%	91	36,625	36,534	1,096,021	986,419
Séptimo	10000	30	0.55	0.05	10%	91	39,745	39,655	1,189,646	1,070,681
Octavo	10000	30	0.55	0.05	10%	91	39,745	39,655	1,189,646	1,070,681
Subvención Mensual con Descuento por Curso										10,020,933
Subvención Anual con 100% Asistencia										133,612,438
Subvención Anual con 90% Asistencia										120,251,194
Promedio Subvención Anual por estudiante										\$ 445,375

Anexo 15: Cálculo Remuneraciones

Cantidad	Cargo	Horas docentes trabajadas al mes			Remuneración por Hora	Remuneración Mensual	Asignación de Responsabilidad	Total	Aporte Gobierno	Final
		Administrativas	Lectivas	Total						
1	Director	44		44	14,000	616,000	123,200	739,200	88,000	827,200
1	Inspector General	44		44	14,000	616,000	70,000	686,000	88,000	774,000
2	Inspector Patio	45		45	14,000	630,000		1,260,000		1,260,000
1	Jefe UTP	44		44	14,000	616,000	70,000	686,000	88,000	774,000
6	Docentes	4	38	42	14,000	588,000		3,528,000	504,000	4,032,000
2	Docente NB1	4	30	34	14,000	476,000		952,000	136,000	1,088,000
2	Parvularias		30	30	14,000	420,000		840,000		840,000
1	Auxiliar Aseo	44		44		200,000		200,000		200,000
1	Guardia	44		44		200,000		200,000		200,000
1	Secretaria	44		44		250,000		250,000		250,000
Total Mensual								9,341,200	904,000	10,245,200
Total Anual								112,094,400	10,848,000	122,942,400

Anexo 16: Cálculo Mensualidad con Morosidad

Curso	Mensualidad	Número alumnos por curso	Mensualidad recibida por curso
Prekinder	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Kinder	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Primero	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Segundo	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Tercero	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Cuarto	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Quinto	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Sexto	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Séptimo	\$ 10,000	30	\$ 300,000
Octavo	\$ 10,000	30	\$ 300,000
TOTAL MENSUAL			\$ 3,000,000
TOTAL ANUAL			\$ 33,000,000

MOROSIDAD ESTIMADA	13%
TOTAL MENSUAL ESTIMADO	\$ 2,610,000
TOTAL ANUAL ESTIMADO	\$ 28,710,000
PROMEDIO PAGO ANUAL POR ESTUDIANTE	\$ 95,700

Anexo 17: Flujo de Caja Puro del Proyecto

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero de Alumnos por curso	0	15	20	25	30	35	35	35	35	35	35
Numero de Cursos	0	10	10	10	10	14	14	14	14	20	20
Mensualidad Promedio Anual por alumno	0	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700
Ingreso Mensualidad Anual total	0	14,355,000	19,140,000	23,925,000	28,710,000	46,893,000	46,893,000	46,893,000	46,893,000	66,990,000	66,990,000
Subvención Promedio Anual por alumno	0	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375
Asistencia Promedio		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Ingreso Subvención Anual total	0	60,125,597	80,167,463	100,209,328	120,251,194	196,410,283	196,410,283	196,410,283	196,410,283	280,586,119	280,586,119
Valor Hora Remuneración	14,000										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS OPERACIONALES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(+) INGRESOS MENSUALIDADES		14,355,000	19,140,000	23,925,000	28,710,000	46,893,000	46,893,000	46,893,000	46,893,000	66,990,000	66,990,000
(+) INGRESOS SUBVENCIÓN		60,125,597	80,167,463	100,209,328	120,251,194	196,410,283	196,410,283	196,410,283	196,410,283	280,586,119	280,586,119
(+TOTAL INGRESOS)	74,480,597	99,307,463	124,134,328	148,961,194	243,303,283	243,303,283	243,303,283	243,303,283	243,303,283	347,576,119	347,576,119
COSTOS OPERACIONALES											
(-) REMUNERACIONES		112,094,400	117,806,400	123,518,400	130,574,400	137,630,400	144,686,400	151,742,400	158,798,400	165,854,400	170,894,400
(-) SALA CUNA		3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000
(-) CAPACITACION PERSONAL		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
(-) FINIQUITOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) MANTENCIÓN		2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500	2,018,500
Edificios, equipos y vidrios											
(-) ADMINISTRACIÓN		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Oficina		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Otros		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
(-) SERVICIOS BÁSICOS											
Luz		4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900	4,662,900
Agua		5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000	5,588,000
Teléfono		411,356	411,356	411,356	411,356	411,356	411,356	411,356	411,356	411,356	411,356
Leña		108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000
Gas		2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000
(-) TOTAL COSTOS	133,333,156	139,045,156	144,757,156	144,757,156	151,813,156	158,869,156	165,925,156	172,981,156	180,037,156	187,093,156	192,133,156
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-58,852,559	-39,737,693	-20,622,828	-20,622,828	-2,851,962	84,434,127	77,378,127	70,322,127	63,266,127	160,482,963	155,442,963
IMPUESTO											
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-58,852,559	-39,737,693	-20,622,828	-20,622,828	-2,851,962	84,434,127	77,378,127	70,322,127	63,266,127	160,482,963	155,442,963
VALOR DESECHO ECONOMICO											
INVERSIÓN											
(-) CONSTRUCCIÓN INICIAL		-310,656,096									
Ampliación 1er Pabellón											
Ampliación 2do Pabellón					-36,671,040						
(-) MOBILIARIO		-12,867,216							-55,006,560		
(-) TERRENO		-90,000,000									
(-) CAPITAL DE TRABAJO		-56,047,200									
(-) PUBLICIDAD		-1,028,000									
(-) TOTAL INVERSIÓN	-470,598,512	0	0	0	-36,671,040	0	0	0	-55,006,560	0	0
FLUJO DE CAJA	-470,598,512	-58,852,559	-39,737,693	-20,622,828	-39,523,002	84,434,127	77,378,127	70,322,127	8,259,567	160,482,963	155,442,963

Anexo 18: Proyección de Matrículas por Curso

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero de Alumnos por curso	0	15	20	25	30	35	35	35	35	35	35
Numero de Cursos	0	10	10	10	10	14	14	14	14	20	20
Mensualidad Promedio Anual por alumno	0	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700	95,700
Ingreso Mensualidad Anual total	0	14,355,000	19,140,000	23,925,000	28,710,000	46,893,000	46,893,000	46,893,000	46,893,000	66,990,000	66,990,000
Subvención Promedio Anual por alumno	0	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375	445,375
Asistencia Promedio		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Ingreso Subvención Anual total	0	60,125,597	80,167,463	100,209,328	120,251,194	196,410,283	196,410,283	196,410,283	196,410,283	280,586,119	280,586,119

Anexo 19: Inversiones

- Construcción:

INFRAESTRUCTURA

		Cantidad	Capacidad	m2
Dirección	Oficina Director	1	4	6
	Oficina UTP	1	4	4
	Oficina Inspector General	1	4	4
	Oficina Inspector Patio	1	3	4
	Recepcion - Secretaría	1	10	8
TOTAL				26

Salas	Educacion Basica	8	35	280
	Pre-kinder	1	35	35
	Kinder	1	35	35
	Profesores	1	15	18
	Laboratorio	1	15	30
	Biblioteca	1	30	45
TOTAL				443

Casino	Funcionarios	1	15	18
	Alumnos	1	100	110
TOTAL			128	

Servicios Higiénicos	Pre-básica	2	60	10
	Basica	2	240	40
	camarines	2	15	15
	Administrativos	1	15	4
TOTAL			69	

Patios	Patio Pre-básica	1	60	180
	Patio Básica	1	240	220
	Multicancha	1		120
TOTAL			520	

Precio M2 Construido	
12	UF

TOTAL M2 CONSTRUIDOS	
1186	

Valor UF
\$ 21,828

PRECIO TOTAL
\$ 310,656,096

- **Mobiliario:**

El mobiliario se cotizó en Muebles Dema.

MOBILIARIO				
	Elemento	Cantidad	Precio Unidad	Total
Sala Básica	Puprite+Silla - 1° y 2°	60	\$ 26,180	\$ 1,570,800
	Puprite+Silla - 3° y 4°	60	\$ 26,180	\$ 1,570,800
	Puprite+Silla - 5° y 6°	60	\$ 26,180	\$ 1,570,800
	Puprite+Silla - 7° y 8°	60	\$ 26,180	\$ 1,570,800
	Escritorio	10	\$ 26,775	\$ 267,750
	Silla Profesor	10	\$ 10,591	\$ 105,910
	Pizarra (1x1,3m)	10	\$ 42,485	\$ 424,850
Sala Párvulo	1 Mesa y 4 sillas	15	\$ 41,055	\$ 615,825
Dirección	Escritorios	5	\$ 26,775	\$ 133,875
	Silla Oficinas	5	\$ 10,591	\$ 52,955
	Kardex	5	\$ 59,900	\$ 299,500
	Fotocopiadora Sharp	1	\$ 462,096	\$ 462,096
	Computador	5	\$ 189,900	\$ 949,500
Sala Profesores	Mesa	2	\$ 47,000	\$ 94,000
	Silla	5	\$ 10,591	\$ 52,955
	Computador	1	\$ 189,900	\$ 189,900
Casino	Mesas	10	\$ 50,000	\$ 500,000
	Sillas	150	\$ 11,900	\$ 1,785,000
	Cocina Albin Trotter	1	\$ 649,900	\$ 649,900
			TOTAL	\$ 12,867,216

- **Terreno:**

El terreno se cotizó con el propietario, Don Rodrigo Fuentealba. La ubicación es urbana y cumple con las normativas vigentes para llevar a cabo una construcción con fines educacionales. Esto fue corroborado por la Jefa de Obras de la comuna de Olivar, Doña Lisolet Jara.

TERRENO		
M2	Costo Hec	Total
6,000	\$ 60,000,000	\$ 90,000,000

INVERSIÓN TOTAL
\$ 413,523,312

Anexo 20: Cálculo Valor Hora Docente

Valor Hora Docentes	
ITEMS	Remuneración/Hora
Ingreso Mínimo Docente	10018
BRP Base	1672
BRP Mención	557
3 Bienios Aproximado	1760
Valor Hora Total	14000

Anexo 21: Servicios Básicos

Estos datos fueron obtenidos en base a 3 colegios de la comuna de Olivar. Para ello se realizó un promedio simple de los gastos en servicios básicos de: Colegio América, Escuela Gultro y Olivar College. Los tres establecimientos tienen un número de alumnos similar al proyectado en la tesis.

Item	Mensual	Anual
Agua	\$ 508,000	\$ 5,588,000
Luz	\$ 423,900	\$ 4,662,900
Telefono Internet	\$ 37,396	\$ 411,356

Mantención	Anual
2010	\$ 2,102,000
2011	\$ 1,935,000
Promedio	\$ 2,018,500

Anexo 22: Cálculo del Crédito y Garantía Asociada

El cálculo del préstamo es realizado a partir de primera fuente del Colegio Manquemávida de Santa Cruz, colegio que recientemente contrajo un crédito con el Banco Estado a una tasa similar.

De todas formas en el presente análisis del proyecto, el préstamo se configura como un análisis adicional de un proyecto ya analizado y aprobado como proyecto rentable y atractivo.

Préstamo	341,523,312
Interes Anual	4.20%
Periodos	12
Cuota Fija	-36,813,589

Periodo	Deuda	cuota	amortización	Interés
0	341,523,312	0	0	
1	319,053,702	-36,813,589	22,469,610	14,343,979
2	295,640,369	-36,813,589	23,413,333	13,400,255
3	271,243,675	-36,813,589	24,396,693	12,416,895
4	245,822,321	-36,813,589	25,421,355	11,392,234
5	219,333,269	-36,813,589	26,489,051	10,324,537
6	191,731,678	-36,813,589	27,601,592	9,211,997
7	162,970,819	-36,813,589	28,760,858	8,052,730
8	133,002,005	-36,813,589	29,968,814	6,844,774
9	101,774,500	-36,813,589	31,227,505	5,586,084
10	69,235,440	-36,813,589	32,539,060	4,274,529
11	35,329,740	-36,813,589	33,905,700	2,907,888
12	0	-36,813,589	35,329,740	1,483,849

En primer lugar, debemos tener en cuenta que solo son 3 los bancos que entregan créditos a este tipo de proyectos, los cuales son el Banco de Chile, Banco Estado y Banco del Desarrollo.

Para la solicitud de este crédito, se debe dejar como garantía la construcción misma del colegio. Los pasos a seguir del crédito solicitado son los siguientes.

1) Obtener la aprobación del crédito, la cual será de un 72,5% de la inversión inicial (341.523.312), mientras que el aporte de los socios será de un 27,5% de la inversión inicial (129.975.200).

2) Luego de la aprobación del crédito, los socios deben invertir inmediatamente todo su aporte en la construcción, el cual es equivalente a la compra del terreno en 90 millones, el cual debe hipotecarse, y el comienzo de la inversión a construcción equivalente a \$39. 975.200. Luego de que los socios inviertan en todo lo acordado, el banco envía un tasador a la obra, que comprueba la inversión de los casi 130 millones.

3) Después de que el tasador compruebe la inversión de los socios acordada, el banco entrega un crédito de enlace, el cual es un crédito provisorio en la obra, y recién para cuando finalice la obra el banco debe entregar un crédito hipotecario para fines generales. Este crédito provisorio es según la cantidad de meses estimada a la construcción, la cual es equivalente a 12 meses. Asumiendo el paso de 1 mes con el aporte de los socios, se divide el crédito aprobado en la cantidad de meses restantes, es decir 11. Es así como el crédito provisorio es equivalente a \$31.047.574 ($\$341.523.312/11$).

4) El crédito de 31 millones debe ser invertidos en la obra, y luego el banco antes de entregar el siguiente crédito, enviara nuevamente a un tasador que certifique la inversión de los 31 millones. Luego de que esto este certificado, el banco entrega el siguiente crédito de enlace. El proceso será este hasta finalizar la obra.

5) Luego de que la obra haya finalizado, hay una tasación final que debe certificar que todo el crédito bancario haya sido incluido en la obra. Luego de que se certifique esto, el banco convierte todos los créditos de enlace en un crédito hipotecario para fines generales, el cual tendrá el plazo y la tasa que se acordó en un inicio.