



“COLEGIO SANTIAGO WANDERERS”

PARTE I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Rodrigo Alberto Díaz Tapia

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Diciembre 2016

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.	1
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	2
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.	3
2.1 Análisis de la Industria.	4
2.1.1. Identificación de actores claves de la industria.	5
2.1.2. Identificación de macro segmentos de la industria.	6
2.1.3. Análisis del entorno de la industria	6
2.2 Competidores.	9
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.	9
2.2.2. Mapa de Posicionamiento Relativo.	9
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.	10
2.3 Clientes.	11
2.3.1. Caracterización de los Consumidores.	11
2.3.2. Segmentación.	11
2.3.3. Tamaño del Mercado Objetivo y sus tendencias.	12
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.	14
3.1 Modelo de Negocios.	14
3.2 Descripción de la empresa.	15
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	19
3.4 RSE y sustentabilidad	20
IV. PLAN DE MARKETING.	20
4.1 Objetivos del Marketing.	20
4.2 Segmentación.	23
4.3 Estrategia del Servicio.	24
4.4 Estrategia de Precio.	25
4.5 Estrategia de Distribución.	25
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.	26
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.	29

4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma.	29
V.	PLAN DE OPERACIONES.	30
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	30
5.2	Flujo de Operaciones.	30
5.3	Plan de Desarrollo e Implementación.	31
5.4	Dotación.	31
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO.	31
VII.	PLAN FINANCIERO.	32
7.1	Tabla de Supuestos.	32
7.2	Estimación de Ingresos.	33
7.3	Estimación de Costo Operacional.	33
7.4	Estimación de Gasto Administrativo.	33
7.5	Estimación de Gastos Operacionales.	34
7.6	Estado de Resultado.	34
	7.6.1. Flujo de Caja.	35
7.7	Inversión Inicial.	35
7.8	Capital de Trabajo.	37
7.9	Balance Proyectado.	38
7.10	Evaluación Financiera del Proyecto.	38
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS.	40
8.1	Riesgos Internos.	40
8.2	Riesgos Externos.	41
IX.	CONCLUSIONES	42
	Bibliografía.	43
	Anexos.	

Resumen Ejecutivo

Colegio Santiago Wanderers será un proyecto educacional ligado al Club Deportivo Santiago Wanderers en la V Región, institución académica que cumplirá con los requisitos de acreditación, para ser cien por ciento subvencionado por el Estado, bajo el concepto de educación inclusiva de la nueva Reforma Educacional, que entrará en vigencia en enero del año 2018. Este colegio buscará otorgar educación académica a toda la rama deportiva Fútbol Joven, fomentando el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos por medio de un sistema educativo flexible, que les permitirán dar cumplimiento en forma íntegra a todos los programas y contenidos de esta novedosa malla curricular, asegurando complementar todo el quehacer deportivo y compromisos de alta competitividad con sus estudios formales como alumnos deportistas de la cantera del Club Santiago Wanderers.

El desafío de parte de Fútbol Joven de Santiago Wanderers de formar a jóvenes futbolistas que quieren dedicar su vida al deporte, muchas veces produce externalidades negativas, ya que a temprana edad, deben optar por dedicarse completamente a la actividad futbolística o continuar con sus estudios. La gran mayoría se inclina por la deserción escolar (23%) de los jóvenes, sumado a su condición socioeconómica (C3, D en su mayoría), configura un escenario de riesgo en cuanto solo el 8% de la división juvenil serán Jugadores Profesionales. El resto, muchos de ellos sin término de su enseñanza media, se encontrarán con dificultades que les impiden seguir una carrera u oficio para su sustento económico. Es esta situación la que se recoge para la creación del proyecto Colegio Santiago Wanderers, con un formato de educación flexible que garantice integrar la formación de sus educandos con el cumplimiento de todas sus actividades, emplazado en el propio lugar de entrenamiento, más el beneficio de contar con régimen alimentario adecuado a sus necesidades en jornada completa, se configura como la alternativa perfecta e innovadora para toda la cantera de futbolistas del Club. Por último, cuenta con los compromisos de aporte económico, para puesta en marcha y de operación del colegio, de parte del Club Santiago Wanderers y Fundación Futuro Valparaíso, que asciende a un total de M\$194.466.- (Inversión Inicial de M\$59.878.- y Capital de Trabajo de M\$134.588.-), que aseguran, de acuerdo al análisis financiero del proyecto con un Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de 26,09%, ser completamente factible económicamente para la sustentabilidad en el largo plazo.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

Los planteles del Fútbol Joven del Club de Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P., es la “cantera” de formación de los futuros futbolistas profesionales del plantel adulto, y bajo este concepto la preparación desde temprana edad bajo el rigor y disciplina competitiva es un asunto muy serio para la entidad, y para todos los clubes de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP).

Es en esta etapa donde se registran los jugadores a nombre del club, de los cuales reciben subsidio monetario de parte de la ANFP para el desarrollo de la actividad de formación deportiva y derechos futuros de los pases de los futbolistas. Precisamente es en este periodo además, en que los expertos seleccionadores de talentos del club configuran planes de formación de alto rendimiento para quienes consideran poseer las aptitudes pertinentes para formar parte del primer equipo, con la natural consecuencia de hacer de su vida deportiva una profesión sustentable económicamente. Sin embargo, lamentablemente no todos los jóvenes compartirán el mismo futuro, ya que la tasa de selección de acceso al mundo profesional es de tan solo 2 a 3 jugadores anuales de un plantel de 26 jugadores de la categoría sub19, a pesar de que todo el plantel convive un presente de iguales características de obligaciones, responsabilidades y compromisos de asistencia a los entrenamientos y competencias de la Organización. Es decir, se requiere de todos y cada uno de los jugadores para permitir configurar el equipo para entrenar y competir, pero solo algunos accederán al profesionalismo en su carrera deportiva.

En este contexto los jóvenes a muy temprana edad, entran a un escenario de exigencia horaria para su formación y entrenamiento deportivo que no compatibiliza la educación académica impartida en los colegios convencionales, lo que provoca deserción escolar por una opción que no garantiza plenamente una actividad que sustente económicamente su futuro.

En la actualidad cada jugador de las diversas divisiones cursa su colegiatura en distintos establecimientos educacionales, lo que conlleva a las siguientes dificultades en lo que se refiere al desarrollo de ambas actividades, tanto deportivas como académicas:

- Días y horarios de entrenamientos. Horarios de jornada completa de colegios convencionales no les otorga, en el mayor de los casos autorización especial para cumplir con los horarios deportivos.

- Distancia de colegio de los jóvenes al lugar de entrenamiento Mantagua, considerando que provienen de diversas localidades de la Región (Anexo ver Censo Fútbol Joven Santiago Wanderers)
- En periodos de competición, suele suceder que por clima u otros factores los partidos se reagendan a días hábiles de semana, lo que ocasiona que los jóvenes dejen de asistir a sus compromisos escolares.
- Viajes a competiciones nacionales conlleva estadía en el lugar de los encuentros, ocupando no sólo fines de semana, sino que en días hábiles y en jornadas escolares.

El proyecto Colegio Santiago Wanderers se origina a partir de la necesidad que existe actualmente de contar con una entidad especializada en la formación y apoyo académico de aquellos jóvenes que ven en el fútbol una posibilidad de desarrollo profesional. Por lo tanto, los principales objetivos que perseguirá este proyecto serán:

- Brindarles a sus alumnos el tiempo necesario tanto para que se eduquen y desarrollen sus actividades deportivas;
- Y proporcionarles las herramientas necesarias para que completen sus estudios de básica y media.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

La sociedad chilena enfrenta variados y significativos desafíos para convertirse en una sociedad verdaderamente desarrollada, que supere sus profundas desigualdades. El desafío primordial es la Educación. Además de aquellos elementos asociados directamente a ganancias en productividad y equidad, un acceso igualitario a educación de calidad ayuda a configurar una sociedad con más oportunidades, más justa, que empodera a la ciudadanía en su quehacer cotidiano. El Estado debe asegurar que, independientemente del origen, condición, historia o lugar donde se habite, toda niña y niño tendrá el derecho de integrarse a un proceso educativo donde será reconocido, y accederá a experiencias de aprendizaje que le permita desplegar talentos y lograr las competencias requeridas por la sociedad actual, promoviendo un desarrollo ciudadano a escala humana y basado en el bien común.

2.1. Análisis de la Industria.

Chile es el país con los peores resultados en educación de la OCDE, según indica un informe de Unicef, elaborado en base a los datos de la última prueba PISA (2013). De acuerdo a este estudio, los estudiantes chilenos cuentan con un bajo nivel de competencia, ya que casi el 25% de los alumnos de 15 años carece de aptitudes y competencias necesarias para resolver ejercicios básicos de lectura, matemática y ciencias. (Fuente: Decimotercera edición del Informe de Investigación “Más igualdad para los niños”, de Unicef).

De lo anterior, demuestra que no sólo la educación pública es la que obtiene malos resultados. De acuerdo al estudio que realizó el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile en conjunto con el Centro de Inteligencia Territorial (CIT) de la Universidad Adolfo Ibáñez, detectó que en el Gran Santiago más del 40% de los niños tiene menos de 50% de probabilidad de acceder a escuelas efectivas. El análisis encontró que las ciudades con un menor acceso para los niños de menores recursos son San Antonio (71%), Gran Valparaíso (62,6%), Antofagasta (52,5%), Iquique y Alto Hospicio (41,8%), Chillán y Chillán Viejo (37,8%), Gran Santiago (32,6%), Arica (28,5%), y Quillota - La Calera. En todas ellas, más del 25% de estudiantes pertenecientes a los GSE D y E se ubican en el tramo con peor accesibilidad a establecimientos efectivos.

“En general, lo que ocurre es que las escuelas efectivas se concentran en zonas específicas de la ciudad, como el centro histórico y los barrios de altos ingresos, que además tienen una baja densidad de población en edad escolar, mientras que, por el contrario, hay pocas escuelas de alto estándar en aquellas zonas donde hay más población en edad escolar, pobre y vulnerable, haciendo insuficiente la oferta para estos grupos. Para efectos de política pública, sería importante priorizar las ciudades donde hay una mayor inequidad”. (Ricardo Truffello, CIT).

Colegio Santiago Wanderers se encuentra dentro de la industria de la Educación, específicamente en el segmento de instituciones que imparten educación para deportistas de alto rendimiento. La preparación que entregan estas instituciones, se orientan al desarrollo deportivo y académico, necesarios para que jóvenes y niños puedan desarrollar ambas actividades sin sacrificar una de ellas, ya que la mayoría de las veces abandonan, por no tener las flexibilidades necesarias y compatibilizar ambas actividades.

2.1.1. Identificación de actores claves de la industria.

El **Estado** es uno de los principales actores dentro de la industria de la Educación. Tiene un rol fundamental y debe garantizar el ejercicio del derecho a una educación de calidad, fortaleciendo la educación pública, a través de su órgano rector el Ministerio de Educación.

El **Ministerio de Educación** es el encargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles y además debe velar por los derechos de todos los estudiantes, tanto de establecimientos públicos como privados.

Los **Establecimientos Educativos** financiados con recursos públicos, deben proveer una educación gratuita y de calidad, fundada en un proyecto educativo público laico, respetuoso y pluralista, que permita el acceso a toda la población y que promueva la inclusión social y la equidad.

Los **Sostenedores** son los mediadores entre el Ministerio de Educación y los Equipos Directivos de las escuelas. Para que el Equipo Directivo se desempeñe como gestor curricular, el Sostenedor tiene el desafío de promover que su desarrollo profesional se centre en el ámbito curricular, aliviando su carga administrativa.

Los **Padres, Apoderados o Tutores Legales (familia)** son el primer agente de socialización de los niños/as, y quienes tienen la primera responsabilidad en su formación integral. Es por esto, que la educación de los niños/as durante su etapa escolar, requiere de una relación estrecha entre familia y escuela, considerando un trabajo articulado y colaborativo entre ambas, por lo que deben ser considerados protagonistas del proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Los **Alumnos** son los ejes fundamentales del proceso educativo y se caracterizan por ser interactivos, espontáneos, críticos, hábiles en el uso de la tecnología y ávidos de experiencias y sensaciones nuevas; por consiguiente, su rol en el aula ya no es de un simple espectador, ni el de un simple “comprador” de un “producto” vendido por el profesor.

El **Club de Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P.** es una institución deportiva radicada en la ciudad de Valparaíso de la Región de Valparaíso. Su actividad principal es el fútbol profesional, participa en la Primera división de Chile de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional. Fue fundado el 15 de agosto de 1892, siendo el equipo profesional con mayor antigüedad, por lo que es conocido como el “Decano del fútbol chileno” y nombrado

Patrimonio Intangible de Valparaíso.

La **Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP)** es una corporación de derecho privado y ejerce la supervigilancia deportiva y correccional sobre todos los clubes que la conforman y actúan como órgano controlador, siendo el ente rector de los campeonatos de primera división, primera B y segunda división profesional, con 44 clubes asociados en total.

2.1.2. Identificación de macro segmentos de la industria.

Dentro la industria de la Educación y para este proyecto, las instituciones que imparten enseñanza especial para deportistas de alto rendimiento, representan un porcentaje bajo respecto a los establecimiento educacionales convencionales. Por ejemplo es el caso de los Colegios para deportistas, entes privadas que sólo se ubican en la Región Metropolitana (RM).

Otras alternativas que ofrece el mercado son los Institutos que imparten la modalidad de enseñanza 2x1, los cuales encontramos en diversas localidades del país, algunos con modalidad de pago, ya que son entes privados; y otras que a través de subvenciones del Estado, ofrecen la modalidad de gratuidad, ya que son administradas por organismos sin fines de lucro.

Por último, el gobierno posee un beneficio de reconocimiento de estudios y que es regulado por el Ministerio de Educación, a través de rendiciones de exámenes libres, pero sólo para mayores de 18 años, que hayan abandonado los estudios o los tengan incompletos. Éstos serán válidos y conducentes para continuar con estudios superiores.

Estas entidades forman parte de la industria, ya que corresponden a proveedores de servicio de la educación, ofreciendo una variada gama de alternativas de estudios, de pagos y formas de enseñanza. Estos actores tienen como elemento común, el interés por el desarrollo intelectual de los alumnos que desarrollan actividades deportivas de alto rendimiento.

2.1.3. Análisis del entorno de la industria

A continuación, se presenta un diagrama del entorno en que se desarrollará el presente plan de negocio mediante la metodología PESTEL.

MACROENTORNO (PESTEL)

Industria: EDUCACIÓN

Ámbitos	Análisis		
	Exigencias	Riesgos	Oportunidades
Políticos	Reforma Educacional (En estudio)	Sostenedores deben decir si continúan o cierran.	Crear colegios públicos.
Económicos	Establecimientos sin fines de lucro (fundaciones, corporaciones)	Disminución de establecimientos educacionales Particulares subvencionados.	Seguridad de contar con los recursos del Estado.
Sociales	Derecho a la Educación escolar – universitaria.	Calidad de la Educación que van a brindar éstos establecimientos.	Erradicación de la deserción escolar.
Tecnológicos	Sistemas TI acordes a una educación moderna, según vanguardia tecnológica	Disparidad de recursos tecnológicos comparando los público v/s privado.	Educación a distancia, laboratorios tecnológicos a través del programas enlaces
Ecológicos	Protección medioambiental, manejo de residuos, eficiencia energética y cuidado del agua.	Coordinación efectiva con las entidades correspondientes en el manejo de residuos domésticos.	Educación sustentable Plan educativo para el desarrollo sostenible de los recursos energéticos.
Legales	Cumplimiento de los Decreto Ley N° 315 y 548 sobre el otorgamiento oficial e infraestructura escolar respectivamente.	No otorgamiento de la Acreditación o RBD, Subvención Escolar, Beneficios JUNAEB.	Instalación de infraestructuras nuevas acorde a los requerimientos establecidos por el Ministerio Educación.

Tabla 2.1.3.1 Análisis PESTEL.
Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión: Los resultados del análisis situacional PESTEL, arrojó que la factibilidad de realizar el Colegio Santiago Wanderers, es posible. Con la entrada en vigencia de la nueva Reforma Educacional, los sostenedores de los establecimientos educacionales particulares subvencionados, deberán optar por la gratuidad en forma paulatina o convertirse en establecimientos particulares pagados.

Los sostenedores que escojan el camino de la gratuidad, deberán conformarse como una entidad sin fines de lucro (fundación, corporación, etc.) y con el único fin la educación. Tendrán que demostrar que el terreno donde se emplaza la actividad es de propiedad de la entidad y no arrendado. No podrán hacer retiro de las utilidades, por lo que dejará de ser un negocio. Bajo este escenario, muchos sostenedores decidirán cerrar sus puertas, poniendo a la venta sus RBD (rol base de dato), dejando a muchos niños sin matrículas.

Por otro lado, aquellos sostenedores que decidan continuar con sus establecimientos educacionales de forma particular pagados, dejarán sin posibilidad de continuar con sus estudios a muchos niños que por su condición socioeconómico, no pueden pagar un colegio particular.

Se prevé que haya una disminución de establecimientos educacionales subvencionados ya sea por cierre o por decisión a pasar a particulares pagados.

MICROENTORNO (PORTER)

Industria: COLEGIOS PARA DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO



Figura 2.1.3.2 Análisis PORTER.
Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión: Unos de los factores críticos que avalan este proyecto y determinan el alto grado de concreción a la hora de evaluar su factibilidad, es el hecho de contar con barreras de entrada altas, ya que este proyecto está elaborado para el Club Santiago Wanderers, descartando la amenaza de nuevos competidores. Por otro lado, si bien se cuenta con un alto índice de productos y servicios sustitutos, como son, éstos ofrecen servicios de baja calidad, lo que no aseguran el logro de continuidad de estudios en Universidades o Institutos técnicos profesionales. Finalmente, de este análisis se obtiene que más que rivalidad entre los competidores, éstos son complementarios, donde no debiesen estorbarse unos con otros, más bien apuntan al mismo objetivo: La Educación, pero de distintos primas.

2.2. Competidores.

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.

Dentro la industria de la Educación y para este proyecto, los establecimientos que imparten enseñanza especial para deportistas de alto rendimiento, son un bajo número de instituciones, tales como: Colegios para deportistas privados, sólo en la Región Metropolitana (RM), entidades que ofrecen la modalidad de enseñanza 2x1, los cuales existen públicos y privados (RM – V Región) y el beneficio que otorga el Ministerio de Educación con exámenes libres sólo para mayores de 18 años.

Estas entidades forman parte de la industria, ya que corresponden a proveedores de servicio de la educación, ofreciendo una variada gama de alternativas de estudios, de pagos y formas de enseñanza. Estos actores tienen como elemento común, el interés por el desarrollo intelectual de los alumnos que desarrollan actividades deportivas de alto rendimiento.

2.2.2. Mapa de Posicionamiento Relativo.

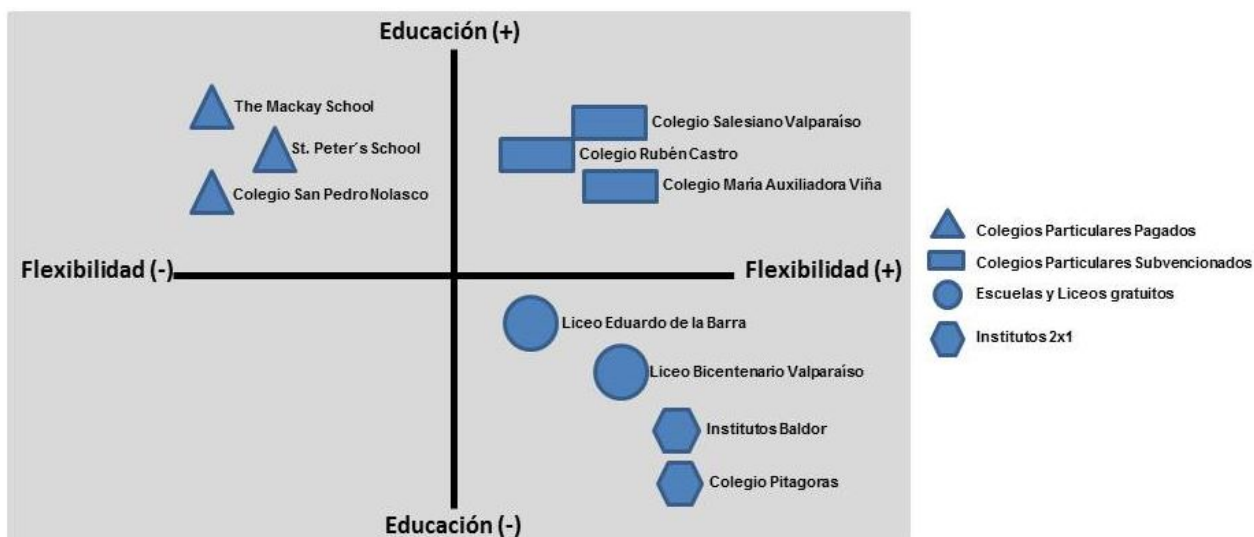


Figura 2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

El mapa de posicionamiento relativo de los competidores, muestra que si bien en los colegios particulares pagados se logra una excelente calidad en la educación, no cuentan con la flexibilidad de poder compatibilizar los estudios con el deporte. Cosa similar ocurre con los colegios particulares subvencionados. Para el caso de los establecimientos

educacionales municipales, éstos presentan un bajo nivel educacional y quizás un bajo interés por sus alumnos, es por ello, que se ve una cierta flexibilidad que permite a los alumnos a retirarse de clases para desarrollar actividades extra programáticas.

Por ello, Colegio Santiago Wanderers pretenderá posicionarse dentro del recuadro de un alto nivel educacional y flexibilidad, donde se logrará una educación de calidad con una alta flexibilidad horaria, para que sus alumnos puedan compatibilizar las actividades deportivas de alto rendimiento con las jornadas de estudios escolares.

2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.

Las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes que tendrá “Colegio Santiago Wanderers” son:

INSTITUCIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Colegios Particulares para deportistas <ul style="list-style-type: none"> - C-Dar Chile - Athletic Study Center - Ear Chile 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% dedicados al desarrollo deportivo. - Años de experiencia en el rubro. - Infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Particulares pagados. - Se concentran sólo en la Región Metropolitana. - Se orientan principalmente a deportes de elite (tenis, gimnasia olímpica, etc).
Colegios Particulares Subvencionados <ul style="list-style-type: none"> - Colegio Salesiano Valpo. - Colegio Rubén Castro - Colegio María Auxiliadora Viña del Mar 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos estándares de aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza. - Enseñanza personalizada con profesores con una alta motivación laboral. - Infraestructura acorde a los aranceles pagados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su misión no se orienta al desarrollo deportivo. Por ende, no da flexibilidad para que los alumnos puedan desarrollar ambas actividades. - Baja capacidad para alumnos vulnerables. - Bajo porcentaje de alumnos con beca por estudio.
Escuelas y Liceos Municipales <ul style="list-style-type: none"> - Liceo Eduardo de la Barra - Liceo Bicentenario Valpo 	<ul style="list-style-type: none"> - Gratuidad de la enseñanza. - Las Escuelas y Liceos son espacios públicos abiertos a la comunidad. - Subvenciones del Estado, más todos los beneficios para alumnos vulnerables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos estándares de aprendizaje. - Muchos alumnos por sala con profesores desmotivados y con salarios públicos. - Mala infraestructura y mobiliario inadecuado.
Institutos 2x1 <ul style="list-style-type: none"> - Instituto Baldor - Colegio Pitágoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que los alumnos terminen la enseñanza básica / media sin muchos requisitos de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos estándares de aprendizaje. - Muchos alumnos por sala de diferentes edades e intereses.
Exámenes Libres <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de estudios de enseñanza básica y media. - Permite continuar estudios superiores. - Existen entidades particulares que ofrecen cursos on line, que ayudan a prepararse en las diferentes materias y niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo pueden rendir estos exámenes, personas mayores de 18 años. - La preparación de los contenidos de estudio son de preparación y responsabilidad personal. No se cuenta con profesores tutores.

Tabla 2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores.
Fuente: Elaboración Propia

2.3. Clientes.

En el modelo en el que se dispone este proyecto Colegio Santiago Wanderers, los **clientes** son los padres, apoderados o tutores de los jóvenes integrantes del plantel Fútbol Joven, quienes a su vez se configuran en los **usuarios** de este establecimiento educacional bajo el cumplimiento de certificación y validación dictaminados por el Ministerio de Educación.

Si bien es cierto, este proyecto buscará el financiamiento del estado en lo que se denomina Colegio Subvencionado (Ver Anexo postulación subvención escolar Ministerio de Educación), este tipo de servicio educacional sigue siendo una elección familiar, o de los tutores de los jóvenes, el decidir escoger un establecimiento con las características expuestas adaptadas para potenciar el desarrollo deportivo de sus hijos.

2.3.1. Caracterización de los Consumidores.

Los clientes son los padres, apoderados o tutores de los jóvenes integrantes del plantel Fútbol Joven, quienes a su vez se configuran en los usuarios consumidores de este modelo educativo. Las edades de los menores oscilan entre los 7 a 17 años, de los cuales la mayoría pertenece a un nivel socioeconómico bajo y residen en las comunas de Quilpué, Villa Alemana, Puchuncaví, Casablanca y Valparaíso.

2.3.2. Segmentación.

El macrosegmento en el cual Colegio Santiago Wanderers desarrollará su modelo educacional, corresponde a las familias que tienen a sus hijos jugando en las canteras del Club de Deportes Santiago Wanderers y que viven en las comunas de Los Andes, Petorca, Quillota, San Antonio, San Felipe, Valparaíso y Marga Marga en la Quinta Región.

Provincia	Número de Habitantes	% Población socioeconómico C2, C3 Y D	Número de Establecimientos Educativos	Número de alumnos pertenecientes a la cantera SW
Los Andes	160.683	7,2%	6	2
Petorca	76.610	3,5%	8	4
Quillota	192.327	8,7%	12	5
San Antonio	136.594	6,2%	10	2
San Felipe	131.911	5,9%	11	2
Valparaíso	729.371	32,9%	23	150
Marga Marga	330.814	14,9%	18	135
	1.758.310	79,2%	88	300

Tabla 2.3.2 Tabla de Segmentación.
Fuente: Elaboración Propia.

Según un estudio que elaboró la empresa Adimark, utilizando la base de datos del Censo nacional realizado el año 202 por el INE, ya que el pasado Censo del año 2012, tuvo serios errores de omisión de la población (9% app), arrojó que el 79,2% de la población que vive en la Quinta Región, pertenece a un estrato socioeconómico C2, C3 y D. Junto con esto, se obtuvo que el 22% de los Establecimientos Educativos son Municipales, en tanto el 64% son Particulares Subvencionados y un 14% son Particulares Pagados.

Por lo tanto, es preciso señalar que la cantidad de Establecimientos Educativos gratuitos no condice con el alto porcentaje de familias de clase media típica, baja y vulnerable que por su condición socioeconómica, no puede acceder a una educación de calidad.

2.3.3. Tamaño del Mercado Objetivo y sus tendencias.

De acuerdo a las **Encuestas personales estructuradas**, con preguntas específicas cerradas y de selección múltiples, la cual fue categorizada como un tipo de muestra sesgada, ya que cuyo interés y utilidad es limitado, y sólo se aplicó a los padres, apoderados o tutores de aquellos niños y jóvenes que actualmente conforman la cantera de Santiago Wanderers. Pero a su vez representativa, ya que el tamaño del universo es de 338 personas, con un margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 95%, encuestando a 180 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 80% de los niños y jóvenes que juegan en la cantera de Santiago Wanderers, provienen de establecimientos educativos subvencionados, el 15% provienen de colegios particulares subvencionados y sólo el 05% provienen de colegios particulares pagados.
- Los índices de escolaridad de los niños en edad escolar que cursan la enseñanza básica son de un 100%, lo que corresponde a un 46% de un universo de 338 niños. En cambio, un 31% de jóvenes se encuentra en riesgo de abandonar sus estudios formales y el 23% restante, dejó los estudios para dedicarse completamente al fútbol “profesional”.
- El 100% de padres, apoderados o tutores, son los que deciden en qué colegio matricularán a sus hijos. Éstos optan por uno u otro colegio, por la cercanía de

sus casas (55%), les interesa la propuesta académica (25%), les acomoda el sistema de pago (10%), les interesa que a sus hijos le den flexibilidad horaria para poder ir a entrenar (5%), al igual que los que vienen desde Kínder o tienen hermanos en el mismo colegio (5%).

- El 100% de los padres, apoderados o tutores respondieron asertivamente, que les gustaría conocer el nuevo proyecto “Colegio Santiago Wanderers”.
- El 83% de los padres, apoderados o tutores estarían de acuerdo en cambiar a sus hijos del actual establecimiento, para ser parte del Colegio Santiago Wanderers. El 12% en cambio, respondió que lo pensaría y sólo un 5% no lo cambiaría.

Estos antecedentes confirman el interés de los padres, apoderados y tutores por la realización del proyecto Colegio Santiago Wanderers y la importancia que ven en este modelo educacional, la posibilidad de poder compatibilizar los estudios con el deporte, a través de una malla curricular flexible y que se adecue a las necesidades de cada deportista.

En cuanto a las tendencias del mercado objetivo, resulta clave mencionar que este proyecto apunta en primer lugar a la recuperación de todos y cada uno de aquellos jóvenes que dejaron de estudiar por dedicarse al fútbol. Segundo, potenciar aquellos alumnos que están en riesgo inminente de deserción escolar y por último, cautivar a todos y cada uno de los niños de enseñanza básica, para que desde temprana edad, emprendan el camino de la enseñanza con el nuevo modelo educativo que les brindará el Colegio Santiago Wanderers.

Por lo tanto, la tendencia apunta a que todos los niños y jóvenes, sin excepción, que juegan en la cantera del fútbol joven de Santiago Wanderers, de aquí a tres años, formen parte de este proyecto educativo.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.

3.1. Modelo de Negocios.

La configuración de un Colegio subvencionado por el Estado que permita a los niños y jóvenes que componen el plantel de “Fútbol Joven” del Club de Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P., compatibilizar las exigencias de sus jornadas deportivas con las académicas, en las instalaciones del Complejo Deportivo Mantagua – Quinta Región.

Este proyecto educativo institucional denominado Colegio Santiago Wanderers, será una Institución ligada al Club y otorgará la educación formal, adecuándose al quehacer deportivo y de alta competitividad de sus educandos, cumpliendo las normativas existentes de educación básica y media, a través de mallas curriculares especialmente diseñadas para abarcar toda la carga académica exigible por el Ministerio de Educación como requisito para obtener el reconocimiento y validación de los certificados escolares de cursos impartidos a sus alumnos. Todo lo anterior se logra bajo el concepto de Flexibilidad que se acuña como ente diferenciador que en su implementación y desarrollo otorga ventajas frente a otras alternativas de educación convencional en la región.

En el modelo en el que se dispone este proyecto Colegio Santiago Wanderers, los **clientes** son los padres, apoderados o tutores de los jóvenes integrantes del plantel Fútbol Joven, quienes a su vez se configuran en los **usuarios** de este establecimiento educacional bajo el cumplimiento de certificación y validación dictaminados por el Ministerio de Educación.

A continuación se ilustra modelo CANVAS.

Modelo CANVAS



Figura 3.1 Modelo CANVAS Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Descripción de la empresa.

Este establecimiento educacional para los deportistas del Plantel de Fútbol Joven de Santiago Wanderers, además de una formación académica escolar, fomentará el desarrollo de sus potencialidades promoviendo el progreso integral de cada uno de sus alumnos por medio de un sistema educativo moderno de malla curricular compacta y flexible, asegurando igualdad de oportunidades de aprendizaje de calidad con respecto a la educación impartida en un colegio convencional. Para ello, asumirá como sostenedor ante el Estado y la comunidad escolar la **Fundación Futuro de Valparaíso**. Esta Fundación cataliza iniciativas que fomentan la inclusión y progreso social, cultural y económica de los habitantes de

Valparaíso, la cual tendrá la responsabilidad de mantener en funcionamiento el establecimiento educacional, en la forma y condiciones exigidas por el Decreto con fuerza de ley N° 2 – Ley de Subvenciones.

Visión

La visión del Colegio Santiago Wanderers es formar jóvenes conforme a los ideales y principios de la Institución Deportiva, es decir, perseverar en valores que los lleven a ser jóvenes íntegros, honestos y de alta madurez espiritual y mental en sus vidas.

Misión

Colegio Santiago Wanderers se plantea como una entidad innovadora, dispuesta a ofrecer soluciones a las necesidades y requerimientos que los jugadores de la cantera de Santiago Wanderers requieren, con flexibilidad, un modelo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de los alumnos deportistas, grabando en ellos un sello de responsabilidad, compromiso y perseverancia en sus actividades a emprender a futuro.

Objetivos

Colegio Santiago Wanderers pretenderá alcanzar los siguientes **objetivos generales**:

- Brindar las **flexibilidades** necesarias para que el desarrollo de las actividades educativas, no sea un impedimento para desarrollo de las actividades deportivas.
- Proporcionará a los alumnos una **educación** integral que responda a las necesidades y exigencias de este mundo globalizado.
- Se regirá bajo los pilares, objetivos y contenidos ofrecidos por la ley orgánica constitucional de enseñanza, los decretos vigentes y normativas específicas de su calidad de colegio “de especial singularidad”.
- Entregará a los alumnos una sólida formación intelectual y social a través de la enseñanza, orientando su vida y su quehacer en base a valores morales, desarrollando sus capacidades intelectuales en función de sus responsabilidades y disciplina física, afianzando su personalidad en el respeto por sí mismo y por los demás en el ejercicio libre de sus deberes y derechos.
- Forjará el espíritu, la pasión y el carácter en los alumnos, tres pilares fundamentales que caracteriza a Santiago Wanderers como Institución, desarrollando valores tales como la veracidad, honestidad, lealtad, justicia, creatividad, respecto por sí mismo y

por los otros, la sana convivencia y la perseverancia tanto en el trabajo deportivo como escolar.

Objetivos Específicos:

- Proporcionará a los educandos los medios necesarios que les permitan adquirir habilidades y conocimientos, así como perfeccionar sus talentos de manera que puedan acceder en forma ventajosa a estudios superiores, en caso que no llegasen a pasar al plantel profesional.
- Logrará la necesaria complementación de la educación sistemática con las actividades deportivas, congruente con las aptitudes, interés y características personales de los alumnos.
- Proporcionará y facilitará experiencias de aprendizaje que permitan favorecer el desarrollo de madurez mental, emocional, moral y social de los alumnos, de tal forma que los capacite para integrarse a la educación universitaria y posteriormente a la vida laboral, en caso que no llegue a ser profesional del Fútbol.
- Mantendrá una constante preocupación por el perfeccionamiento docente a fin de contar con un equipo docente idóneo, convencido y actualizado de su rol en el quehacer educacional de esta unidad educativa.

Cadena de Valor Colegio Santiago Wanderers:

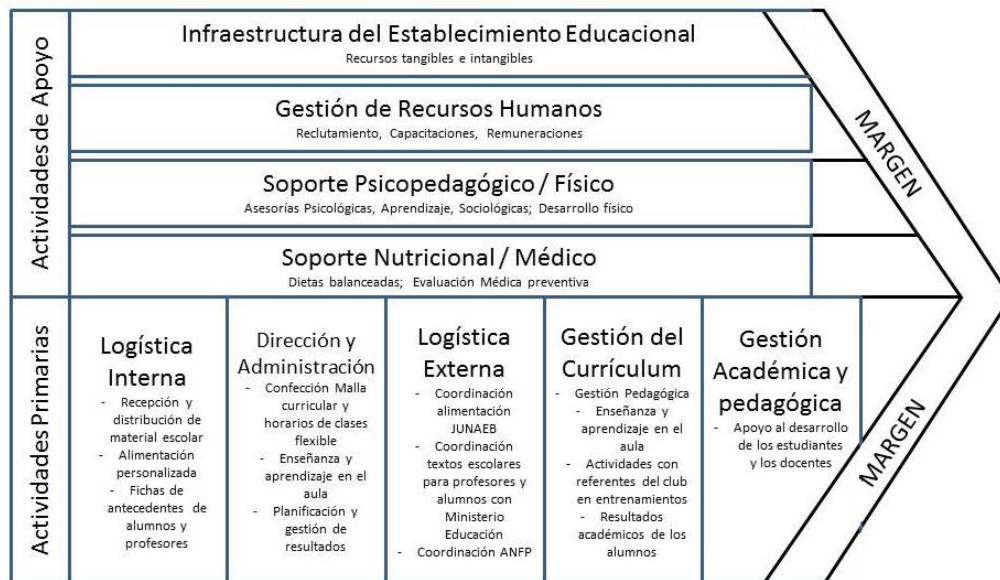


Figura 3.2 Cadena de Valor Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

- **Actividades Primarias**

- **Logística Interna**, capaz de velar por la correcta recepción y entrega de los materiales escolares de uso docente como por el alumnado. Coordinaciones relativas a la adecuada alimentación de todos y cada uno de los estudiantes, bajo la supervisión del Departamento médico y nutricional de la Institución y Coordinación de horarios, fichas de antecedentes de alumnos y profesores.
- **Dirección y Administración**, será la encargada de confeccionar, administrar y gestionar la correcta ejecución y desarrollo de la malla curricular, basándose en el Proyecto Educativo Institucional y aprobado por el Ministerio de Educación, el que garantizará horarios, pruebas, trabajos y exámenes flexibles, garantizando el logro de los objetivos de aprendizaje transversales y dentro de las actitudes promovidas en las bases curriculares.
- **Logística Externa**, procurara la correcta coordinación con las entidades ligadas tanto con el suministro de alimentación e insumos básicos para que los estudiantes desarrollen sus labores académicas a través de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Beca (JUNAEB) pertenecientes al Ministerio de Educación y con los organismos Deportivos para la realización de las actividades deportivas a través de Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP).
- **Gestión del Currículum**, velará por la correcta ejecución de los procedimientos y prácticas del equipo técnico pedagógico como también del cuerpo docente del establecimiento, en cuanto a la coordinación, planificación y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje y las estrategias que implementarán los docentes en sus clases, asegurando el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares.
- **Gestión Académica y pedagógica**, brindará apoyo tanto al desarrollo de los estudiantes, logrando identificar y apoyar a tiempo a aquellos estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar sus talentos e intereses. Gestionará el apoyo necesario a profesores en términos de perfeccionamiento docente y mejoras continuas.

- **Actividades de Apoyo**

- **Infraestructura del Colegio**, se constituirá dentro de las instalaciones deportivas, donde se implementarán salas de clases con módulos de contenedores especialmente adaptados para ello.
- **Gestión de Recursos Humanos**, se encargará del reclutamiento y selección de los docentes, los programas de capacitación y el sistema de remuneraciones.
- **Soporte Psicopedagógico**, se encargará de asistir a todos aquellos alumnos que necesiten un apoyo psicológico en el aprendizaje o que tengan problemas socioeconómicos.
- **Soporte Nutricional – Médico**, entregará las pautas y directrices para que todos y cada uno de los alumnos cuenten con una nutrición balanceada y personalizada, de acuerdo a los parámetros estipulados por el médico tratante.

Conclusión: De las actividades primarias identificadas anteriormente, es posible concluir que las que aportan mayor valor son las relacionadas con la Dirección y Administración del Colegio, así como con la Gestión Curricular y Académica – pedagógica. En tanto, dentro de las actividades de apoyo, las capacidades y competencias del área de Recursos Humanos, en conjunto con la Infraestructura y los soportes de Médicos/Nutricionales y Psicopedagógicos, sustentan la ventaja competitiva de Colegio Santiago Wanderers.

La capacidad instalada proyectada es de 400 alumnos y la disposición de los recursos claves para realizar actividades claves permite entregar a los alumnos una sólida formación intelectual y social a través de la enseñanza, orientando su vida y su quehacer en base a valores morales, desarrollando sus capacidades intelectuales en función de sus responsabilidades y disciplina física, afianzando su personalidad en el respeto por sí mismo y por los demás en el ejercicio libre de sus deberes y derechos.

Por lo que es crucial mantener una constante preocupación por el perfeccionamiento docente a fin de contar con un equipo docente idóneo, convencido y actualizado de su rol en el quehacer educacional de esta unidad educativa.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El futuro de este proyecto educacional contempla no solo la labor educativa suficiente

exigida en una malla curricular de colegiatura convencional, sino además ampliar a la configuración, servicios que permitan una preparación integral con proyección a continuar sus estudios superiores en Universidades e Institutos profesionales, ya sea para los que continúen en el profesionalismo o aquellos que queden descartados en la selección. Estas y otras herramientas se pueden integrar al modelo tales como Orientación psicológica, Nutrición e idioma Inglés.

Además este modelo es aplicable para promocionar su implementación en otros clubes con las mismas problemáticas descritas anteriormente a través de una franquicia.

La estrategia de introducción al mercado de la educación para deportistas en la región, es mediante la propuesta de valor que otorga diferenciación en el mercado. Es decir, este nuevo modelo flexible de educación se traduce en una estrategia de diversificación.

3.4. RSE y sustentabilidad

En cuanto a la responsabilidad social del Club Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P., con respecto a los jóvenes que desertaron a su escolaridad sin además ser considerados en el plantel profesional es un tema que no han resuelto y su Directorio ve en este proyecto un aporte en este sentido.

IV. PLAN DE MARKETING.

4.1. Objetivos del Marketing.

Los objetivos planteados para este proyecto, radican precisamente en posicionar al Colegio Santiago Wanderers como la institución académica que otorga flexibilidad horaria a jóvenes deportistas para el cumplimiento de sus compromisos y exigencias del Club Santiago Wanderers en la V Región.

De este modo, se determina diseñar un plan de ruta para lograr concretar los siguientes objetivos:

Objetivo 1.- Posicionar al Colegio Santiago Wanderers en la mente de los padres, apoderados y /o tutores de los jóvenes pertenecientes a la cantera bol Joven de Santiago Wanderers, como la mejor opción para integrar la educación académica a las actividades deportivas de sus

educandos.

- Métrica: Crecimiento porcentual de alumnos desde el primer año de ejecutado el proyecto.
- Alcanzable: Las encuestas indican que el 83% de la muestra optaría por cambiar a sus educandos al Colegio que se presenta como proyecto. Se debe trabajar en concretar este mercado objetivo.
- Orientado a Resultados: 80% del plantel completo de Jóvenes que componen “Fútbol Joven” que actualmente se encuentran estudiando en otros establecimientos convencionales, deben cursar su colegiatura en el Colegio Santiago Wanderers al primer año de vida del colegio. Alcanzando un 100% al cabo de tres años
- Tiempo: Evaluación anual de incorporación de alumnos.

Objetivo 2.- Revertir la deserción escolar de aquellos niños y jóvenes que ven en el futbol como la única posibilidad de desarrollo profesional, descartando así la formación académica.

- Métrica: Incorporación de jóvenes que son parte de la cantera de formación Futbol Joven Santiago Wanderers, y que actualmente no estudian de manera formal en ningún establecimiento educacional. Para medir el seguimiento del objetivo se utilizará Tasa de retención de alumnos en general del colegio.
- Alcanzable: La planilla actual de los jóvenes registra que el 23% de ellos no se encuentra estudiando, siendo el principal motivo de deserción escolar la incompatibilidad de horarios para entrenar, que los hizo tomar una decisión por proseguir una carrera deportiva la cual dedicarse por completo. El proyecto en sí se adecua a compatibilizar los tiempos de los alumnos deportistas y de forma gratuita para ellos.
- Orientado a Resultados: 100% del universo de jóvenes sin educación académica actual inscritos desde el inicio del proyecto. Mantener tasa de retención de alumnos del 90% para los siguientes años.
- Tiempo: Evaluación anual de retención de alumnos.

Objetivo 3.- El Colegio se regirá con los pilares, objetivos y contenidos ofrecidos por la ley orgánica constitucional de enseñanza, los decretos vigentes y normativas específicas de su calidad de colegio “de especial singularidad” para obtener el carácter de subvención por parte del Estado. Por lo que un objetivo es consolidar una institucionalidad y un modelo de gestión que garantice la sustentabilidad económica, la posibilidad de optimización y desarrollo sostenido en las distintas áreas y procesos educativos.

- Métrica: Porcentaje de Matrículas de acuerdo a la capacidad establecida, Puntaje Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SIMCE) evaluando el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje de todos los colegios a nivel nacional. Tasa de ingreso a la educación superior Técnica y Profesional de los alumnos egresados del colegio Santiago Wanderers, y la configuración de Estados Financieros para la administración del establecimiento.
- Alcanzable: Desarrollar un marco institucional que permita implementar una modalidad de financiamiento subvencionado por el Estado más el compromiso del Club Santiago Wanderers S.A.D.P. y la Fundación Futuro Valparaíso como fuentes de ingresos en su rol de sostenedores, es clave para que se puedan cubrir las exigencias presupuestarias propias de un establecimiento de excelencia. Para este punto ya se cuenta con el interés y compromiso de los actores para el inicio del proyecto, el objetivo es mantenerlo en los siguientes años a través de los resultados académicos del Colegio Santiago Wanderers.
- Orientado a Resultados: La innovación curricular para la formación de deportistas, requiere mantener una constante preocupación por el perfeccionamiento docente a fin de contar con un equipo docente idóneo, convencido y actualizado de su rol en el quehacer educacional de esta unidad educativa, esta gestión conlleva a los resultados académicos obtenidos por los alumnos. Se estipula Obtener cifras promedio regionales de resultados evaluación SIMCE desde el primer año de funcionamiento, 70% de alumnos egresados con continuidad de estudios superiores técnicos o universitarios el primer año al primer año de vida del colegio. Alcanzando un 85% al cabo de tres años, manteniendo mismo porcentaje para los siguientes años.
- Tiempo: Evaluación anual de resultados de evaluaciones académicas.

Objetivo 4.- Lograr plena identificación de los jóvenes con el Club Santiago Wanderers, en la visión y misión de la institución deportiva, por lo que el colegio deberá difundir los principios fundamentales del Club: Forjar el espíritu, la pasión y el carácter en los alumnos, tres pilares fundamentales que caracteriza a Santiago Wanderers como Institución, desarrollando valores tales como la veracidad, honestidad, lealtad, justicia, creatividad, respecto por sí mismo y por los otros, la sana convivencia y la perseverancia tanto en el trabajo deportivo como escolar.

En este punto, la formación de los jóvenes conlleva a marcarlos con el sello deportivo y emocional de ser parte de la cantera del Fútbol Joven, medido en la retención de talentos futbolísticos, y en la retribución económica futura de jugadores de connotada trayectoria en los

diversos fichajes en su carrera, también importante es su contribución como referente a nuevas generaciones y a la fanática local su cercanía a instituciones en la cuales iniciaron su formación y las reconocen públicamente como su origen.

4.2. Segmentación.

El proyecto Colegio Santiago Wanderers es una iniciativa dirigida a los niños y jóvenes pertenecientes a la cantera de Fútbol Joven del Club Santiago Wanderers, por lo que segmento al cual está enfocado es de nicho, se encuentra plenamente acotado e identificado.

El Club de Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P. cuenta con una cantera de jugadores la que se compone de la siguiente manera:

a) Fútbol Joven Plantel Competitivo

Los planteles del fútbol joven competitivo están compuestos por las Series que van desde la Sub 13 a la Sub 19, más el equipo de proyección. Cada seleccionado está conformado por treinta (30) jugadores. Estos doscientos diez (210) jóvenes están dedicados exclusivamente al desarrollo de la actividad deportiva, dejando de lado los estudios de enseñanza media, con el anhelo de ganarse un puesto en el profesionalismo.

b) Fútbol Joven Plantel Formativo

Los planteles del fútbol joven formativo están compuestos por las Series que van desde la Sub 8 a las Sub 12. Cada seleccionado está conformado por treinta (30) jugadores. Estos ciento cincuenta (150) jóvenes dedican parcialmente su tiempo al desarrollo de la actividad deportiva, teniendo que optar muchas veces, entre seguir con sus estudios de enseñanza media o seguir entrenando con el anhelo de ganarse un puesto en el profesionalismo. (Anexo Censo Fútbol Joven Santiago Wanderers).

Por lo tanto, se cuenta con un universo como mercado objetivo de aproximadamente trecientos sesenta (360) futuros alumnos, lo que corresponde a un mercado potencial de MM\$ 400, jóvenes y niños que vierten sus esfuerzos, tiempo y esperanzas, ya que ven en el fútbol, la posibilidad de muchas veces salir de la pobreza, tal como se describe en la tabla de segmentación de cliente del capítulo II.

La estrategia de posicionamiento del Colegio Santiago Wanderers, es ser reconocido por padres y/o tutores de los jóvenes deportistas como el único establecimiento educacional en la región que otorga la flexibilidad horaria adecuada para el desarrollo deportivo exigido en la

formación de alto rendimiento del Fútbol Joven del Club, tal y como lo muestra la figura del punto 2.2.2 (Mapa de Posicionamiento de los Competidores), visto en el anterior Capítulo 2. Es aquí donde el Colegio Santiago Wanderers, centra su propuesta de valor en un producto “**valorado**” por los padres, apoderados y sobre todo, por los niños y jóvenes, que ven en este Colegio, la posibilidad de realizar ambas actividades.

4.3. Estrategia del Servicio.

La particularidad del Colegio Santiago Wanderers orientado a los deportistas, es precisamente su génesis adaptada para la continuidad de los estudios formales de los niños y jóvenes que son parte de una vida de alta exigencia competitiva en lo deportivo, a través de la flexibilidad horaria y curricular, concepto educacional inexistente en la región de Valparaíso para aquellos jóvenes que ven en el fútbol una posibilidad de desarrollo profesional.

El modelo de tipo de enseñanza a implementar, bajo el formato modular de asignaturas por grupos de alumnos de cursos integrados, se configura en un concepto único que permite conformar una malla curricular que contempla los aspectos principales exigidos a impartir a un establecimiento convencional en términos de asignaturas y horas, pero además potenciando aquellos de formación integral para futuros profesionales ligados a la industria del deporte, tales como, Educación Financiera para Emprendimiento, Idiomas, Salud y Autocuidado a cargo de Nutricionista, Kinesiólogo y Psicólogo deportivo, profesionales que actualmente trabajan en el Fútbol Joven y que para este proyecto estarán a cargo de impartir estas temáticas bajo los requisitos conducentes a la certificación técnica de los alumnos que egresan como **Técnicos de Asistencia Recreacional y Deportiva**, lo que agrega valor a su formación y proyección profesional, tanto sean considerandos para formar parte del plantel profesional o no. Para ello el Colegio Santiago Wanderers gestionará además, becas y convenios con Universidades de la región e Instituto Nacional del Fútbol INAF, para continuar sus estudios superiores.

Con todo esto, sumado a que éste proyecto considera la adecuada dieta nutricional requerida para la exigente actividad en la cual están insertos, y además que los entrenamientos se realizan en el mismo lugar en que se impartirán las clases, configuran los beneficios que se otorgarán a los clientes y usuarios.

4.4. Estrategia de Precio.

Este proyecto buscará el financiamiento del Estado en lo que se denomina Colegio del Estado, de acuerdo a la nueva propuesta ley que está en revisión y comenzará a regir el año 2018. Por lo tanto, este tipo de servicio educacional será gratuito para los alumnos, siendo una elección familiar o de los tutores de los jóvenes el decidir escoger un establecimiento con las características anteriormente expuestas, adaptadas para potenciar el desarrollo deportivo de sus hijos. Además, el Club Santiago Wanderers, pondrá a disposición del colegio, toda la infraestructura y espacios físicos donde se instalará este proyecto educativo.

4.5. Estrategia de Distribución.

El Club Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P. es actor relevante en este modelo como influenciador del Colegio, al facilitar las instalaciones físicas para implementar y disponer lo requerido para habilitar las salas de clases del colegio donde se desarrollará este establecimiento educacional, por el directo y consecuente interés de compatibilizar sus actividades competitivas de formación deportiva con las académicas, logrando mayores grados de compromisos en las responsabilidades de asistencia y evitando deserciones escolares sobretodo en jóvenes de familias de escasos recursos que ven el futbol la única posibilidad de obtener un futuro sustento económico.

La ubicación de las instalaciones del Colegio Santiago Wanderers se encuentra precisamente dentro del recinto de entrenamiento Mantagua, lugar donde se realizan todas las actividades deportivas de entrenamiento de la cantera completa del Futbol Joven y de los jugadores profesionales del Club. Esta ubicación estratégica del colegio lo convierte en la alternativa educacional para los jóvenes que resuelve todos los inconvenientes de traslado que actualmente, según las encuestas, muestra como un problema las distancias desde sus colegios convencionales donde cursan su colegiatura de diversas localidades de la Región y el lugar de entrenamiento en el sector de Mantagua.

Dentro de los compromisos del Club, es implementar dentro de su plan de marketing Corporativo, difundir y promover el proyecto educativo, con campañas y promociones, tanto dentro del recinto del Complejo Mantagua como en estáticos en el estadio Elías Figueroa Brander, dándole un carácter de identidad institucional y ligado al club.

Se adiciona además, el uso del transporte actual de acercamientos al recinto de entrenamiento Mantagua mediante buses contratados para los niños y jóvenes de la cantera Futbol Joven, con paradas en puntos altamente referenciales en rutas desde diversas localidades hacia el lugar de entrenamiento y del Colegio, por lo que utilizar el mismo procedimiento de traslado configura una estrategia muy beneficiosa que se otorga a los usuarios.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.

Para el logro de los objetivos trazados en el plan de marketing se requiere informar, persuadir y recordar la constante propuesta de valor que ofrece el Colegio Santiago Wanderers para quienes son integrantes de Futbol Joven como alumnos, y lograr que esta propuesta sea poderosamente valorada tanto por los padres o tutores y por los alumnos, que son precisamente los clientes y usuarios del proyecto a comunicar y vender.

- **Atención**

Captar la atención de los padres, apoderados y tutores de los jóvenes, es crucial porque son ellos los clientes que tomarán la decisión de incluir a sus pupilos en el colegio Santiago para Deportistas Wanderers, y para ello se precisa exponer el proyecto en terreno, es decir en el lugar de entrenamiento situado en Mantagua.

- Difusión del concepto de forma presencial.
- Encuentros con referentes del club como apoyo de impacto visual. Elías Figueroa, Villarroel, Pizarro, entre otros
- Presencia de letreros dispuestos en cancha del logo Colegio Santiago para Deportistas Wanderers bajo el concepto **“100% Wanderers...!”**

- **Interés**

Despertar el interés de los tomadores decisiones para que sus educando formen parte del colegio, consiste en manifestarles la necesidades actuales observadas en las que se ven insertos, en términos de la problemática que conlleva la incompatibilidad de obligaciones de sus pupilos para con su educación académica y con sus compromisos de la actividad deportiva, lo que en muchas ocasiones

enfrentan junto a sus familias a tomar la decisión de optar por una u otra actividad, lo que gatilla en la deserción escolar a temprana edad, empeñando su futuro a la aspiración de ser un profesional del fútbol, en consecuencia que no es una realidad para todos no es alcanzable

Exponer como el proyecto del colegio es la alternativa de integrar a las actividades deportivas propias de la formación de estos jóvenes aspirante a futbolistas profesionales, que contempla un desarrollo académico integral que permita continuar los estudios y fomentar la obtención de un título profesional o técnico a la cantera de jugadores, bajo un concepto de metodología de enseñanza flexible para compatibilizar ambas actividades, es clave.

- Exposición del concepto de forma presencial en reuniones con Jefe Técnico de Fútbol Joven, asistente social, monitores, padres, apoderados y /o tutores de los jóvenes en grupos de a tres divisiones.
- Configurar instancias el periodo del proyecto para hacerlos partícipes con sus observaciones e inquietudes para robustecer el concepto a desarrollar con el Colegio. De esta forma se da inicio al compromiso de ser parte del proyecto.

- **Deseo**

Lograr el deseo de formar parte de la iniciativa en primera instancia, para luego pasar a ser apoderados de los jóvenes deportistas como alumnos del colegio Santiago Wanderers, requiere de provocar una fuerte convicción de los beneficios que otorga el colegio en la calidad de vida de sus educando, por lo que crucial en esta etapa es argumentar sólidamente cómo el Colegio Santiago Wanderers es la opción concreta para educar académicamente a sus pupilos sin restar en el desarrollo y aspiración profesional futbolístico de los jóvenes. Todo esto a su vez apelando al sentido de pertenencia al Club como evidencia física de una entrega de servicio de calidad y avalado por el Club Santiago Wanderers.

- Exposición de seriedad del proyecto con autoridades ministeriales, como el SEREMI de la V Región.
- Evidenciar el apoyo del Club Santiago Wanderers en el proyecto.
- Participación de referentes del Club formados en cantera de Fútbol Joven.

- Presencia de letreros dispuestos en cancha de entrenamiento y estadio Playa Ancha del logo Colegio Santiago para Deportistas Wanderers bajo el concepto **“100% Wanderers...!”**

- **Acción**

Concretar la acción de matricularse en el colegio es el objetivo a conseguir en lo que se refiere a la toma de decisión final en este proceso de compra de servicio, para lo cual se establecerá como única política de ingreso una prueba que permita la nivelación de conocimientos, para determinar las pautas del trabajo personalizado de parte de los docentes a cargo.

- Matriculas en el propio establecimiento de Mantagua.
- Inscripciones abiertas en todo periodo del año.

Al contar con el apoyo del Club de Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P. de concretar este proyecto, asume rol de influenciador y configurará como política un proceso junto a su staff de profesionales idóneos (Asistente social y monitores, entre otros) que orientarán a la familia a que sus pupilos se integren al colegio, como un plan de contención de deserción escolar y como una alternativa que aspira al cumplimiento de las expectativas de desarrollo académico en convivencia del desarrollo de la actividad deportiva en que están insertos actualmente los jóvenes del cuales son tutores.

Para construir la confianza entre el Cliente, anteriormente descrito como los padres, tutores o apoderados de los jóvenes de la cantera Futbol Joven que son alumnos del Colegio Santiago Wanderers, requiere que la formación académica de su pupilo apunte la flexibilidad que permita un equilibrio entre la formación educacional y deportiva de los jóvenes, lo que se tangibiliza con índices que serán medidos a través de los mismos instrumentos que utilizan para la evaluación en los colegios convencionales, logrando una mejor concentración y rendimiento deportivo de los jóvenes este concepto de formación personalizada. Es decir, postventa o postservicio es una variable importante para los objetivos de marketing en el que el proyecto estará sometido a evaluación por el cliente/consumidor.

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

Colegio Santiago Wanderers tendrá una capacidad instalada para treientos sesenta alumnos, es decir, en su pleno funcionamiento, tendría un ingreso de \$400 millones anuales, de la cual se estima que el 80% de niños y jóvenes que conforman la cantera y que estudian en diversos establecimientos educacionales, deberán integrarse el primer año de funcionamiento del colegio, alcanzando un 100% al cabo de tres años.

Para el caso de los niños y jóvenes que abandonaron sus estudios, los que representan el 23% de la cantera del Club, éstos se recuperarán en un 100%, quedando inscritos desde el inicio del proyecto. Así mismo, los nuevos cupos vacantes al colegio, se irán llenando con la llegada de nuevos integrantes a las respectivas series que vayan quedando aceptados en la parte futbolística; ya que cinco veces al año, el Club llama a prueba de jugadores de todas las edades, para completar la salida de algún jugador que por diversos motivos, no pudo continuar jugando para Wanderers.

En cuanto a las proyecciones, se ha propuesto mantener una tasa de retención de alumnos en general del 90% para los siguientes años, ya que pudiese suceder que por opción, quisieran volver a sus antiguos establecimientos educacionales o quieran abandonar los estudios, tal y como lo hicieron en el pasado.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma.

ACTIVIDADES	COSTO ÍTEM	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Charlas y encuentros con padres, Tutores y apoderados	\$ 2.500	\$ 500			\$500			\$ 500			\$ 500		\$500
Exposición beneficios del proyecto con líderes de opinión del club	\$ 500	\$ 250						\$ 250					
Letreros publicitarios en canchas de entrenamiento	\$ 800	\$ 800											
Letreros publicitarios en Estadio Elías Figueroa Brander	\$ 3.000	\$1.500						\$1.500					
Campaña de integración "Fútbol Joven" con el "Colegio Santiago Wanderers" -Publicidad (flyers, letreros)	\$ 2.500	\$ 150	\$ 150	\$ 200	\$200	\$200	\$150	\$ 150	\$200	\$300	\$ 200	\$300	\$300
Radio	\$ 2.600	\$ 800		\$ 500				\$ 800			\$ 500		
Pagina Web	\$ 1.500	\$1.500											
Redes sociales	\$ 600	\$ 600											
Evento de lanzamiento	\$ 1.800		\$1.800										
Inauguración año escolar autoridades club y Ministerio de Educación	\$ 1.500			\$1.500									
Total M\$	\$17.300	\$6.100	\$1.950	\$2.200	\$700	\$200	\$150	\$3.200	\$200	\$300	\$1.200	\$300	\$800

Figura 4.8 Presupuesto de Marketing.
Fuente: Elaboración Propia.

V. PLAN DE OPERACIONES.

Para graficar las actividades claves y de apoyo que contará Colegio Santiago Wanderers, se utilizará la Figura 3.2 Cadena de Valor descrita en el Capítulo III Descripción de la Empresa. El detalle completo de este Capítulo, se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Se prevé la instalación de módulos contenedores, los que contarán con todas las dependencias necesarias y exigidas por el Ministerio de Educación para la realización de este proyecto, los que albergará un total de 360 alumnos.

5.2. Flujo de Operaciones.

Los Alumnos de Colegio Santiago Wanderers, podrán materializar todas sus necesidades en un solo lugar, ya que no sólo se tiene contemplado la compatibilización deportiva con la académica, sino que también los aspectos esenciales para el éxito de sus actividades, como son la alimentación, control médico, apoyos psicológicos y académicos personalizados.

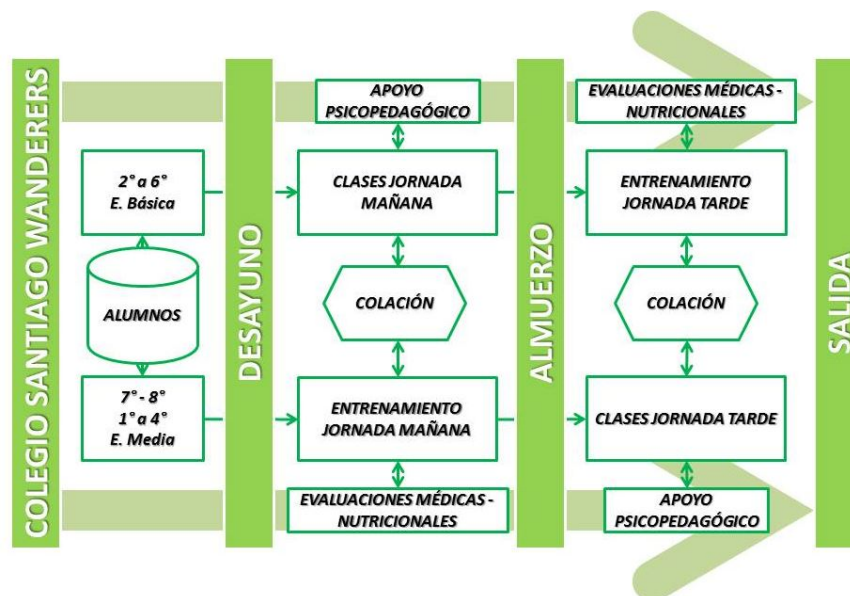


Figura 5.2.1 Flujo Operacional Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación.

Este Proyecto tuvo su comienzo el año 2015 con el inicio del taller AFE. El año 2016 se realizaron todos los Estudios y Desarrollo del Plan de Negocios, junto con las reuniones de coordinación con Dirigentes del Club de Deportes Santiago Wanderers y representantes del Ministerio de Educación. Para el año 2017 se contempla la realización de las Actividades Normativas, que tienen relación fundamentalmente con la presentación de este proyecto ante el Ministerio de Educación y todas las autoridades fiscalizadoras para conseguir la autorización y acreditación del Colegio, así como las Actividades Operacionales que son la adecuación, instalación e implementación de la infraestructura del Colegio en el Complejo Deportivo de Mantagua, finalizando con las Actividades de Marketing, que tienen relación a las campañas de Difusión y preparativos para hacer la inauguración el primer día de clases en marzo del año 2018.

5.4. Dotación.

Tanto los Profesores, Administrativos, Funcionarios y Auxiliares, todos pertenecientes al Staff de Profesionales Docentes, serán contratados por Colegio Santiago Wanderers. Sumado a los Profesionales y Cuerpo Técnico Deportivos, aunarán sus esfuerzos e ideas para que en forma mancomunada, hagan de este proyecto un éxito institucional.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO.

El equipo gestor será liderado por la Sra. Gloria Tapia Durán, Magíster en Administración Educacional con mención en Gestión de Sistemas Educativos, Especialista en Planeamiento y Administración Educacional, quien cuenta con vasta experiencias en la Administración de Instituciones Educativas, actual Directora de la Escuela Ramón Barros Luco de Valparaíso.

El detalle completo de este Capítulo, se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

VII. PLAN FINANCIERO.

El detalle completo de este Capítulo, se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

7.1. Tabla de Supuestos.

La evaluación del proyecto es a 10 años, sin embargo se considera que el colegio operará en forma indefinida en el tiempo. Para mitigar el efecto inflación, se reajustarán anualmente la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) a un 3% cada año, de acuerdo al Informe de Política monetaria Marzo 2016 del Banco Central. Se considera como Tasa de Impuesto de un 25%. Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

Años comerciales en que se aplica la tasa de Primera Categoría.	Tasas de Primera Categoría
2016	24,0%
2017 y siguientes Contribuyentes del Artículo 14, letra A) LIR	25,0%
2017 Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	25,5%
2018 y siguientes Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	27,0%

Tabla 7.1 Impuesto a la Renta de Primera Categoría.
Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

Para la determinación del Costo de Capital, se considera Premio por Liquidez de un 3% - criterio conservador. La estimación de los ingresos se considerará para el primer año de funcionamiento del colegio, ingresen el 80% de jóvenes que actualmente se encuentran estudiando en otros colegios para luego del tercer año contar con el 100% de los que conforman la cantera del Fútbol Joven de Santiago Wanderers, con una tasa de retención de alumnos del 90% para los siguientes años.

Para poder sustentar este proyecto en términos de ingresos monetarios, se postulará a la Subvención Educacional que otorga el Ministerio de Educación. Se espera que con la nueva Reforma Educacional, el monto por escolaridad sea de \$80.000 por alumno, valor máximo de financiamiento compartido que se puede cobrar al día de hoy. Adicionalmente, se contarán con otros beneficios, cómo la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), que beneficia a todos aquellos niños y jóvenes más vulnerable de la población.

7.2. Estimación de Ingresos.

Ingreso de M\$ anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Subvención	146.074	164.220	183.324	188.823	194.488	200.323	206.332	212.522	218.898	225.465
Ley SEP	136.335	153.272	171.102	176.235	181.522	186.968	192.577	198.354	204.305	210.434
Desayuno /Almuerzo (*)	253.600	285.104	318.270	327.818	337.653	347.782	358.216	368.962	380.031	391.432
Colaciones (**)	106.512	119.744	133.673	137.684	141.814	146.069	150.451	154.964	159.613	164.401
Total	642.521	722.339	806.369	830.560	855.477	881.141	907.575	934.803	962.847	991.732

(*) Valorización de Aporte JUNAEB

(**) Valorización de Aporte WANDERERS

Tabla 7.2 Estimación de Ingresos monetario.
Fuente: Elaboración Propia.

Se considerará como ingresos la valorización de los aportes de alimentación por parte de JUNAEB y las Colaciones aportadas por el Club Santiago Wanderers.

7.3. Estimación de Costo Operacional.

Remuneraciones brutas del cuerpo docente. (Profesores).

Costo Venta de M\$ anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones Profesores jornada completa	28.800	29.664	30.554	31.471	32.415	33.387	34.389	35.420	36.483	37.577
Remuneraciones Profesores por hora	5.856	8.042	10.053	10.354	10.665	10.985	11.315	11.654	12.004	12.364
Remuneraciones Profesionales Apoyo por hora	14.400	14.832	15.277	15.735	16.207	16.694	17.194	17.710	18.241	18.789
Desayuno /Almuerzo (*)	253.600	285.104	318.270	327.818	337.653	347.782	358.216	368.962	380.031	391.432
Colaciones (**)	106.512	119.744	133.673	137.684	141.814	146.069	150.451	154.964	159.613	164.401
Útiles escolares y libros convenio	7.608	8.304	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Uniformes Colegio convenio	7.608	8.553	9.270	9.270	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costo Anual	424.384	474.243	526.097	541.332	556.754	572.916	589.564	606.711	624.372	642.563

(*) Valorización de Aporte JUNAEB

(**) Valorización de Aporte WANDERERS

Tabla 7.3 Estimación de Costos Operacionales.
Fuente: Elaboración Propia.

Se considerará como costo la valorización de la adjudicación de los aportes de alimentación por parte de JUNAEB y las Colaciones entregadas por el Club Santiago Wanderers.

7.4. Estimación de Gasto Administrativo.

Remuneraciones brutas de los profesionales y funcionarios docentes.

Gastos de Adm. de M\$ anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Asistentes de la Educación	44.880	46.226	47.613	49.042	50.513	52.028	53.589	55.197	56.853	58.558
Director establecimiento	31.200	32.136	33.100	34.093	35.116	36.169	37.254	38.372	39.523	40.709
Gerente Adm. y Finanzas	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765	34.778	35.822	36.896	38.003	39.143
Gerente Operaciones	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765	34.778	35.822	36.896	38.003	39.143
Total Gastos Administración	136.080	140.162	144.367	148.698	153.159	157.754	162.487	167.361	172.382	177.554

Tabla 7.4 Estimación de Gastos Administrativos.
Fuente: Elaboración Propia.

7.5. Estimación de Gastos Operacionales.

El monto de arriendo por las instalaciones, será de igual valor del ingreso que se configura el aporte del Club Santiago Wanderers.

Gastos Operacionales M\$ mensual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Fumigación	500	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	1.000
Arriendo Instalaciones (**)	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
Retiro de basura	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000
Aseo	500	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.500
Servicios Básicos	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Insumos	0	0	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.200
Buses	0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.500
Marketing	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	10.250
Total Gasto Operacional mensual	4.004	3.004	3.874	3.874	3.874	3.874	4.374	3.874	3.874	3.874	3.874	3.874	46.250

GASTOS OPERACIONALES de M\$ anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos Operacionales	46.250	47.638	49.067	50.539	52.055	53.616	55.225	56.882	58.588	60.346

(**) Valorización de Arriendo Instalaciones Santiago Wanderers

Tabla 7.5 Estimación de Gastos Operacionales.
Fuente: Elaboración Propia.

7.6. Estado de Resultado.

Los Resultados anuales, considerando los supuestos anteriormente indicados, se presentan en la siguiente tabla:

ESTADO DE RESULTADO en M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	642.521	722.339	806.369	830.560	855.477	881.141	907.575	934.803	962.847	991.732
Costos Operacionales	-424.384	-474.243	-526.097	-541.332	-556.754	-572.916	-589.564	-606.711	-624.372	-642.563
Margen de Contribución	218.137	248.096	280.272	289.228	298.723	308.225	318.011	328.092	338.475	349.169
Gastos Operacionales	-46.250	-47.638	-49.067	-50.539	-52.055	-53.616	-55.225	-56.882	-58.588	-60.346
Gastos Administrativos	-136.080	-140.162	-144.367	-148.698	-153.159	-157.754	-162.487	-167.361	-172.382	-177.554
Resultados EBITDA	35.807	60.297	86.838	89.991	93.509	96.854	100.300	103.849	107.504	111.269
Depreciación	-3.543	-3.543	-3.543	-2.443	-2.443	-3.926	-3.926	-3.926	-2.651	-2.651
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados EBIT	32.264	56.753	83.295	87.548	91.066	92.928	96.374	99.923	104.853	108.618
Venta mobiliario	0	0	0	0	1.800	0	0	0	0	3.200
Utilidad antes de Impuesto	32.264	56.753	83.295	87.548	92.866	92.928	96.374	99.923	104.853	111.818
Impuesto	-8.066	-14.188	-20.824	-21.887	-22.766	-23.232	-24.093	-24.981	-26.213	-27.155
Utilidad TOTAL	24.198	42.565	62.471	65.661	70.099	69.696	72.280	74.942	78.640	84.664

Tabla 7.6 Estimación de Estado de Resultado.
Fuente: Elaboración Propia.

7.6.1. Flujo de Caja.

Se determina inversión de mobiliario anualmente depreciado, con lo que se renueva al quinto año los activos depreciados a ese periodo, vendiendo los reemplazados en el mismo periodo.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad TOTAL	0	24.198	42.565	62.471	65.661	70.099	69.696	72.280	74.942	78.640	84.664
Depreciación	0	3.543	3.543	3.543	2.443	2.443	3.926	3.926	3.926	2.651	2.651
Amortización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	-59.878	0	0	0	0	-11.386	0	0	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	-134.588	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-194.466	27.741	46.108	66.014	68.104	61.156	73.622	76.206	78.868	81.291	87.315

Tabla 7.6.1 Estimación de Flujo de Caja.
Fuente: Elaboración Propia.

7.7. Inversión Inicial.

a) Inversión inicial de Fundación Futuro Valparaíso.

- La Fundación Futuro Valparaíso, en su calidad sostenedora y como organismo que promueve el desarrollo social en Valparaíso, aportará el Activo Fijo Inicial, el cual se detalla en las siguientes tablas:

6 SALAS		Año 0			
INVERSIÓN INICIAL ACTIVO FIJO	Cantidad	Valor Unitario M\$	Valor Total M\$	Depreciación por Años	
Computadores	6	300	1.800	3	
Proyectores	6	250	1.500	3	
Silla Profesores	12	24	282	5	
Silla Alumnos	320	20	6.240	5	
Lockers Alumnos	27	350	9.450	10	
Escritorio Profesor	6	75	450	10	
Mesa casino	22	55	1.210	10	
Pizarra Acrílica	8	35	280	10	
Total Inversión Activo Fijo			21.212		

Tabla 7.7.1 Activo Fijo Inicial.
Fuente: Elaboración Propia.

DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Computadores	600	600	600	0	0	696	696	696	0	0
Proyectores	500	500	500	0	0	580	580	580	0	0
Silla Profesores	56	56	56	56	56	65	65	65	65	65
Silla Alumnos	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.447	1.447	1.447	1.447	1.447
Lockers Alumnos	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945
Escritorio Profesor	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Mesa casino	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Pizarra Acrílica	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Total depreciación Activo Fijo	3.543	3.543	3.543	2.443	2.443	3.926	3.926	3.926	2.651	2.651

Tabla 7.7.2 Depreciación Activo Fijo Inicial.
Fuente: Elaboración Propia.

- Además, se hará cargo de los gastos iniciales de todas las actividades y trabajos de implementación correspondientes a la puesta en marcha del proyecto.

Gastos Iniciales de M\$ Año 0	
Permisos y Patentes	500
Costos Legales	450
Página Web	1.500
Uniformes y Útiles	15.216
Marketing Inicial	15.800
Total Gastos Iniciales	33.466

Tabla 7.7.3 Gastos Iniciales.
Fuente: Elaboración Propia.

Arreglos Iniciales a Instalaciones M\$ Año 0	
Pintura	1.200
Baños	300
Eléctricos	100
Total Mantenimiento \$ mensual	1.600

Tabla 7.7.4 Arreglos iniciales a Instalaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Las mantenciones de las instalaciones durante la operación del Colegio son de cargo del Colegio.

Mantenimiento Instalaciones M\$ mensual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Pintura	1.200	0	0	0	0	0	1.200	0	0	0	0	0	2.400
Baños	0	0	0	300	0	0	0	300	0	0	0	300	900
Eléctricos	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	100	300
Total Mantenimiento \$ mensual	1.200	0	0	400	0	0	1.200	400	0	0	0	400	3.600

MANTENCIÓN INMOBILIARIA de M\$ anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mantenimiento y mejoras de Instalaciones	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173	4.299	4.428	4.560	4.697

Tabla 7.7.5 Mantenimiento de las Instalaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

b) Arriendo de Instalaciones Santiago Wanderers.

El colegio se emplazará en los terrenos e instalaciones del Complejo Deportivo del Club de Deportes Santiago Wanderers. Por lo tanto, este aporte de inversión no depreciable equivale al arriendo que se refleja en los gastos operacionales, valor que se reajusta anualmente por variación del IPC.

Uso de Instalaciones	
Contenedor	1.200.000
Terreno	600.000
Arriendo \$ mensual	1.800.000
Total Arriendo \$ año 1	21.600.000

Uso de Instalaciones M\$ anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Arriendo Instalaciones	21.600	22.248	22.915	23.603	24.311	25.040	25.792	26.565	27.362	28.183

(**) Valorización de Arriendo Instalaciones WANDERERS

Tabla 7.7.6 Arriendo Instalaciones Santiago Wanderers
Fuente: Elaboración Propia

c) Total Inversión Inicial.

Inversión Inicial Año 0 M\$	
Total Inversión Activo Fijo	21.212
Gastos Iniciales de Actividad	33.466
Arreglos Iniciales a Instalaciones	1.600
Uso de Instalaciones (2 meses)	3.600
Total Inversión Inicial	59.878

Tabla 7.7.7 Total Inversión Inicial.
Fuente: Elaboración Propia.

7.8. Capital de Trabajo.

El Capital de Trabajo que se determinó por método de déficit acumulado como la máxima necesidad del periodo, tal como se detalla a continuación en el flujo de mensual del primer año de operación.

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO M\$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Venta	0	0	76.460	76.460	76.460	76.460	76.460	76.460	76.460	76.460	76.460	76.460
Remuneraciones Profesores y apoyo docente	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576	-40.576
Remuneraciones de Director y Administración	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495	-13.495
Útiles escolares y libros convenio	0	-9.054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uniformes Colegio convenio	0	-9.054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fumigación	-595	0	0	0	0	0	-595	0	0	0	0	0
Arriendo Instalaciones	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142	-2.142
Retiro de basura	0	0	-119	-119	-119	-119	-119	-119	-119	-119	-119	-119
Aseo	-595	0	-595	-595	-595	-595	-595	-595	-595	-595	-595	-595
Servicios Básicos	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417
Insumos	0	0	-143	-143	-143	-143	-143	-143	-143	-143	-143	-143
Buses	0	0	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179
Marketing	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016	-1.016
Total Capital de Trabajo Operacional	-58.835	-75.752	17.779	17.779	17.779	17.779	17.184	17.779	17.779	17.779	17.779	17.779
Acumulado	-58.835	-134.588	-116.809	-99.029	-81.250	-63.471	-46.286	-28.507	-10.728	7.052	24.831	42.610

Tabla 7.8 Estimación Capital de Trabajo.
Fuente: Elaboración Propia.

7.9. Balance Proyectado.

Proyección del balance de acuerdo a la estimación de la situación financiera al término de cada año.

BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO M\$										
Activo Circulante										
Disponibles	13.550	61.803	129.899	200.583	259.832	331.347	403.533	478.760	556.419	624.583
Total Activo Circulante	13.550	61.803	129.899	200.583	259.832	331.347	403.533	478.760	556.419	624.583
Activo Fijo										
Mobiliario y Equipos	21.848	22.504	23.179	23.874	35.977	36.715	37.474	38.257	39.063	57.014
Mejoras inmobiliarias	1.600	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173	4.299	4.428	4.560
Depreciación	-3.543	-3.543	-3.543	-2.443	-2.443	-3.926	-3.926	-3.926	-2.651	-2.651
Total Activo Fijo	19.905	22.560	23.343	25.250	37.467	36.840	37.721	38.629	40.840	58.923
TOTAL ACTIVO	33.454	84.363	153.242	225.833	297.299	368.187	441.255	517.389	597.258	683.506
PASIVO M\$										
Pasivo Circulante										
Cuentas por pagar	3.703	3.814	3.928	4.046	4.167	4.292	4.421	4.554	4.690	4.831
Remuneraciones por pagar	5.554	5.721	5.892	6.069	6.251	6.439	6.632	6.831	7.036	7.247
Impuestos por pagar	0	8.066	14.188	20.824	21.887	22.766	23.232	24.093	24.981	26.213
Total Pasivo Circulante	9.257	17.600	24.009	30.939	32.306	33.498	34.285	35.478	36.707	38.291
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	9.257	17.600	24.009	30.939	32.306	33.498	34.285	35.478	36.707	38.291
PATRIMONIO M\$										
Resultado Acumulado	0	24.198	66.763	129.233	194.894	264.993	334.689	406.969	481.911	560.551
Resultado del Ejercicio	24.198	42.565	62.471	65.661	70.099	69.696	72.280	74.942	78.640	84.664
TOTAL PATRIMONIO M\$	24.198	66.763	129.233	194.894	264.993	334.689	406.969	481.911	560.551	645.215
TOTAL PASIVO y PATRIMONIO	33.454	84.363	153.242	225.833	297.299	368.187	441.255	517.389	597.258	683.506

Tabla 7.9 Estimación de Balance Proyectado.
Fuente: Elaboración Propia.

7.10. Evaluación Financiera del Proyecto.

La Tasa de Descuento se determina sobre el supuesto de que el Colegio operará en forma indefinida en el tiempo, considerando valor residual sin devolución de Capital de Trabajo.

Tasa de Descuento

Para el cálculo de la Tasa de Descuento con la cual serán descontados los Flujos de Caja proyectados expuesto en la Tabla 7.6.1, se utilizará el modelo CAPM, dado por:

$$K_p = R_f + [E(R_m) - R_f] \times \beta p^{s/d} + \text{Premio por Liquidez}$$

- R_f = Tasa libre de Riesgo.

Se considera informe a mayo del año 2016 de los Bonos del Banco Central de Chile en pesos denominado BCP a un plazo de 30 años, siendo esta de 4,92%.

- $[E(R_m) - R_f] =$ Premio por Riesgo de Mercado (PRM)

Para la determinación del premio por riesgo de mercado, se utiliza la estimación del premio por riesgo en Chile registrado en Damodaran Julio año 2016, siendo éste de 7,20%.

- $\beta^{s/d} =$ Beta sin deuda.

Se utiliza como referencia el Beta sin deuda de una industria similar a la que participará el Colegio Santiago Wanderers, considerando de este modo la industria de la Educación de Zonas Emergentes de Damodaran, lo que establece un Beta sin Deuda de 1,04 a enero del año 2016.

- Premio por Liquidez = 3%. En Chile fluctúa entre 1% y 3%.

A partir de la fórmula CAPM y reemplazando los tópicos a considerar, se obtiene el cálculo de Tasa de Descuento:

$$K_p = R_f + [E(R_m) - R_f] \times \beta^{s/d} + \text{Premio por Liquidez}$$

$$K_p = 4,92\% + [7,20\%] \times 1,04 + 3\%$$

$$\mathbf{K_p = 15,41\%}$$

Al aplicar esta tasa a la proyección de los Flujos de Caja proyectada referida a la Tabla 7.6.1, se obtienen los siguientes resultados:

Valor Actual Neto (VAN) = M\$102.784.-

Tasa Interna de Retorno (TIR) = 26,09%

Plazo de Recuperación, Payback = 4, 62 años.

Valor Residual = M\$560.492.-

Con estos resultados, y en base a que las proyecciones se realizaron bajo el escenario de supuestos establecidos bajo la condicionante de ser un proyecto financiado por actores sostenedores, se ratifica la viabilidad de concretar este proyecto con un adecuado plazo de retorno de inversión.

Punto de Equilibrio

La cantidad mínima de alumnos mensuales que el colegio sea un proyecto factible en términos de solvencia, todo esto bajo los supuestos expuestos anteriormente, y considerando como variable crítica el número de alumnos para alcanzar el punto de equilibrio, es de 269 jóvenes.

Ratios Financieros Relevantes

A partir de las proyecciones anteriormente expuestas en el Estado de Resultados referida en la Tabla 7.6 se obtienen los siguientes Ratios Financieros.

INDICADORES RELEVANTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultados EBITDA en M\$	35.807	60.297	86.838	89.991	93.509	96.854	100.300	103.849	107.504	111.269
EBITDA / Ingresos Venta	5,57%	8,35%	10,77%	10,83%	10,93%	10,99%	11,05%	11,11%	11,17%	11,22%
Utilidad / Ingresos Venta	3,77%	5,89%	7,75%	7,91%	8,19%	7,91%	7,96%	8,02%	8,17%	8,54%
ROA	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,06
Liquidez Corriente	1,46	3,51	5,41	6,48	8,04	9,89	11,77	13,49	15,16	16,31

Tabla 7.10 Cálculo de Ratios Financieros Relevantes.
Fuente: Elaboración Propia.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS.

El detalle completo de este Capítulo, se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

8.1. Riesgos Internos.

- Trabajar con niños y adolescentes: Se considera un riesgo inherente a la actividad escolar y radica principalmente en el trato para con ellos, lo que puede producir daños reputacionales del establecimiento.
- Falta de profesores idóneos: No contar con profesionales que se ajusten al modelo repercute en la inactividad del proyecto o en la alta rotación de profesores.
- Malla curricular eficiente: La propuesta de valor del proyecto colegio Santiago Wanderers radica en contar con flexibilidad horaria.
- Educación escolar de calidad: La subvención Estatal se otorga y se evalúa, entre otros, por los resultados académicos del establecimiento y por el índice de asistencia de cada alumno.

Riesgo Interno	Bajo	Mediano	Alto
Trabajar con niños y adolescentes		X	
Falta de profesores idóneos			X
Malla curricular eficiente			X
Educación escolar de calidad		X	

Tabla 8.1 Tabulación de Riesgos Críticos Internos.
Fuente: Elaboración Propia.

8.2. Riesgos Externos.

- Alta rotación de jóvenes en la cantera de futbol: El plantel Futbol Joven, decida ingresos y egresos en sus distintas subdivisiones, repercute en rotación de alumnos, perjudicando la continuidad del proyecto escolar de cada uno de los jóvenes.
- Competencia: El riesgo latente de que se configuren como alternativa real de educación de los jóvenes del plantel afecta a la continuidad del proyecto.
- Legislación: La captación de recursos de parte de entidades del Estado es fundamental para la sustentabilidad del colegio.

Riesgo Externo	Bajo	Mediano	Alto
Alta rotación de jóvenes en la cantera de futbol		X	
Competencia		X	
Legislación		X	

Tabla 8.2 Tabulación de Riesgos Críticos Externos.
Fuente: Elaboración Propia.

IX. CONCLUSIONES.

Colegio Santiago Wanderers es una visión innovadora para la Región de Valparaíso y para el mundo del Fútbol Chileno, ya pretende brindar soluciones no resueltas hasta hoy, preocupándose no solo del desarrollo deportivo y académico de los niños y jóvenes que conforman la cantera del Club Santiago Wanderers, sino que además, se preocupará de brindar apoyo médico, nutricional y psicológico a todos y cada uno de sus educandos en un solo lugar, resolviendo principalmente el problema de la deserción escolar.

Por lo tanto, todos aquellos niños que no logren llegar a ser profesionales, contarán con las herramientas necesarias para afrontar la vida fuera del ámbito futbolístico, como personas educadas, con principios y valores otorgados por el Colegio Santiago Wanderers. Aquellos que se destaquen en sus estudios de enseñanza media, podrán optar a becas de ingreso especial como deportistas a universidades con convenio con el colegio, lo que les permitirán continuar con sus estudios que le permitan acceder a un título profesional o técnico.

En tanto, la sustentabilidad financiera para el correcto funcionamiento del colegio, se garantiza a través de la Unidad de Subvención Educacional (USE), Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) que aumenta la subvención en un 40% adicional al otorgado por la USE en casos de alumnos de riesgo social. Se contempla además, el aporte de desayunos y almuerzos otorgados por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), y como inversión equivalente al arriendo de las instalaciones del Club Santiago Wanderers en el Centro de Entrenamientos para la implementación adecuada como salas de clases del colegio. Con todo esto, más la inversión inicial y Capital de Trabajo requerido para puesta en marcha del proyecto de M\$194.466.- a cargo de Fundación Futuro Valparaíso, se estima desde el inicio flujos de resultado positivos que demarcan factibilidad económica en régimen de mínimo 269 alumnos mensuales.

En cuanto a la operación, para el cumplimiento del objetivo de flexibilidad horaria académica requerida para la certificación curricular exigida por el Ministerio de Educación, también se establece factibilidad a cargo de la adecuación de los planes educativos en función de integrar plenamente las actividades requeridas por la planificación de compromisos deportivos del Club Santiago Wanderers.

Con todo esto se concluye que la iniciativa de plan de negocio de este modelo educacional innovador en la región para deportistas, se configura como un proyecto a materializar.

BIBLIOGRAFÍA

- **Ministerio de Educación**, Área apoyo a Sostenedores, Normativas Educativas.
www.mineduc.cl

- **Simulador Financiero para sostenedores**. Esta herramienta permite que los sostenedores puedan estimar el financiamiento de sus colegios en los distintos escenarios que contempla la ley de Inclusión escolar.
<http://www.comunidadescolar.cl/simuladorsostenedor/>

- **Reforma Educativa: Ley de Inclusión**
http://portales.mineduc.cl/contenido_int.php?id_contenido=32344&id_portal=1&id_seccion=9

- **Currículo, Programas y Planes de Estudios vigentes para 2016**
<http://www.curriculumlineamineduc.cl/605/w3-channel.html>

- **Normativas vigentes:**
Decreto 315 año 2010 – Otorgamiento Oficial reconocimiento del Estadio para Colegios
Decreto 548 año 2010 – Normativas de Infraestructura escolar

- **Publicaciones Banco Central de Chile**

- **Diario La Tercera – Artículo Deserción Escolar en Chile**
www.latercera.com/noticia/mas-de-90-mil-estudiantes-desertaron-del-sistema-escolar-el-ano-pasado/

- **Taller AFE – Profesor Arturo Toutin – Universidad de Chile.**

ANEXOS



Encuesta Fútbol Joven 2016

Estimados Padres, Apoderados o Tutores.

Nos encontramos realizando un estudio de factibilidad, con el fin de poder implementar un nuevo Proyecto Educativo para los niños y jóvenes que optan por el camino del "profesionalismo" en el fútbol chileno, específicamente al interior de la cantera del Club de Deportes Santiago Wanderers.

El objetivo de esta encuesta es reunir la mayor cantidad de información posible, la que nos permitirá orientar este proyecto hacia su concreción definitiva, basándonos principalmente en el apoyo y aprobación de cada uno de ustedes (padres, apoderados, tutores o representantes legales) y de quienes harán realidad este proyecto, que son los niños y jóvenes que conforman la actual cantera del Club, que van desde las series Sub 8 a la Sub 12 (planteles formativos), hasta las series Sub 13 a la Sub 19 (planteles competitivos).

El nuevo proyecto educativo, contempla la creación de un "***Colegio Santiago Wanderers***", el cual estará ubicado al interior del Complejo Deportivo Mantagua y en donde sus alumnos tendrán la posibilidad de continuar sus estudios de manera presencial, de calidad y con una identidad propia que le da el carácter Santiago Wanderers, bajo los fundamentos valóricos, académicos y pedagógicos, permitiéndoles compatibilizar las actividades deportivas con las académicas, en un régimen especial y de flexibilidad, sin dejar de entrenar y sin dejar de estudiar.

Es por ello que estamos interesados en conocer su opinión, por lo que le solicitamos que su hijo y usted conteste el siguiente cuestionario lo más franco/a posible, ya que la información que nos proporcione, será utilizada para conocer el grado de aceptación y factibilidad a la realización de este proyecto. (Los campos deberán ser llenados con letra IMPRENTA MAYÚSCULA, lo más legible posible).

La información recopilada será de carácter confidencial y se utilizará sólo para los fines señalados y quedará amparada bajo el secreto estadístico.

Desde ya, agradecemos su tiempo y colaboración.

Atte.
Equipo Gestor

Encuesta Fútbol Joven 2016

Datos personales

Nombre Completo	:	
Edad	:	
Dirección del domicilio	:	
Ciudad	:	
Vives con	:	
Serie a la que perteneces	:	
Profesor de la serie	:	
Año ingreso al Fútbol Joven	:	

Datos de estudios

Colegio donde estudias	:						
		<input type="checkbox"/>	No estudia. Por qué?				
El Establecimiento es	:	<input type="checkbox"/>	Municipal	<input type="checkbox"/>	Particular Subvencionado	<input type="checkbox"/>	Particular Pagado
Año académico que cursas	:						
Tienes jornada completa	:	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No		
Día/s y horario/s que termina tu jornada escolar más tarde	:						
El establecimiento te otorga flexibilidad horaria para concurrir a los entrenamientos	:						
Promedio de notas	:						
Te gustaría ser parte del Colegio Santiago Wanderers	:		Por qué?				



Información de los Padres, Apoderados o Tutores

Nombre Completo	:				
Parentesco con el jugador	:	<input type="checkbox"/> Padre/madre	<input type="checkbox"/> Apoderado	<input type="checkbox"/> Tutor	<input type="checkbox"/> Otro parentesco:
¿Es usted quien decide por la escolaridad de su hijo?		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No. (Si es no, quién lo decide).		
¿Porqué está su hijo en el actual colegio? (puede marcar más de una alternativa)					
	<input type="checkbox"/>	Cercanía de la casa	<input type="checkbox"/>	Le gusta la propuesta académica	
	<input type="checkbox"/>	Convenio empresa	<input type="checkbox"/>	Le acomoda el sistema de pago	
	<input type="checkbox"/>	Desde Kinder está ahí	<input type="checkbox"/>	Hermanos están/estuvieron ahí	
	<input type="checkbox"/>	Colegio Católico u otros	<input type="checkbox"/>	Le dan facilidades a su hijo para realizar actividades deportivas	
	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	extra programáticas y en horas de clases	

Si le dieramos a conocer el nuevo Proyecto Educativo Institucional "**Colegio Santiago Wanderers**" a cabalidad, conociendo los beneficios que optendría su hijo con esta innovadora malla curricular, que no tan solo apunta a la excelencia académica de sus educandos, sino que también a una enseñanza de calidad y personalizada, ya que sus compañeros, serían los mismos niños y jóvenes que interactúan en las mismas series donde juegan. ¿Usted estaría dispuesto a cambiar a su hijo de colegio, sabiendo de ante mano, que éste sería completamente gratuito?.

Sí No, por qué? _____

Quisiera agregar algún comentario o inquietud al respecto. Puede hacerlo a continuación:

DESARROLLO 5 FUERZAS DE PORTER.

La amenaza de nuevos competidores

En la quinta región, no existen competidores directos al servicio que se está ofreciendo con el Colegio Santiago Wanderers. Además, existen ciertas barreras de entradas que ayudan a determinar que esta fuerza no reviste mayor amenaza. Por ejemplo, políticas gubernamentales restrictivas (Alta), diferenciación en comparación a los servicios sustitutos, altos costos de implementación y lo más importante, es un proyecto encomendado específicamente y a la medida del cliente.

La amenaza de productos y servicios sustitutos

Existen Instituciones reconocidas por el estado que ofrecen servicios educacionales de baja calidad en la enseñanza, donde no aseguran resultados que aspiren a obtenciones de mayor título académico y sólo se remiten a aprobar a los alumnos casi por asistencia.

El poder de Negociación de los proveedores

La relación que ejercen los proveedores sobre los competidores de la industria es alta, ya que por ejemplo es Estado, es la entidad reguladora de las normativas que rigen la Educación en Chile. Se visualiza oportunidades de colaboración con el Colegio Santiago Wanderers, ya que existen pocos sustitutos y es una unidad diferenciadora a lo ya existente.




































El poder de Negociación de los Clientes

Existe una negociación directa con los clientes, donde el grado de dependencia o lealtad de ellos con el Colegio Santiago Wanderers es alta. Ya que la dependencia que se tiene, va ligado a la dependencia de sus hijos que juegan y conforman la cantera del mismo club. En este caso, es un apoyo fundamental para los padres y apoderados, por cuanto tuvieron que optar por la continuidad de los estudios o el fútbol, éstos decidieron el por fútbol.

La rivalidad competitiva

Colegio Santiago Wanderers se encuentra en un sector poco competitivo, donde su estructura competitiva de la industria es de dominio compartido y sus actuales competidores están orientados a focos de clientes distintos.

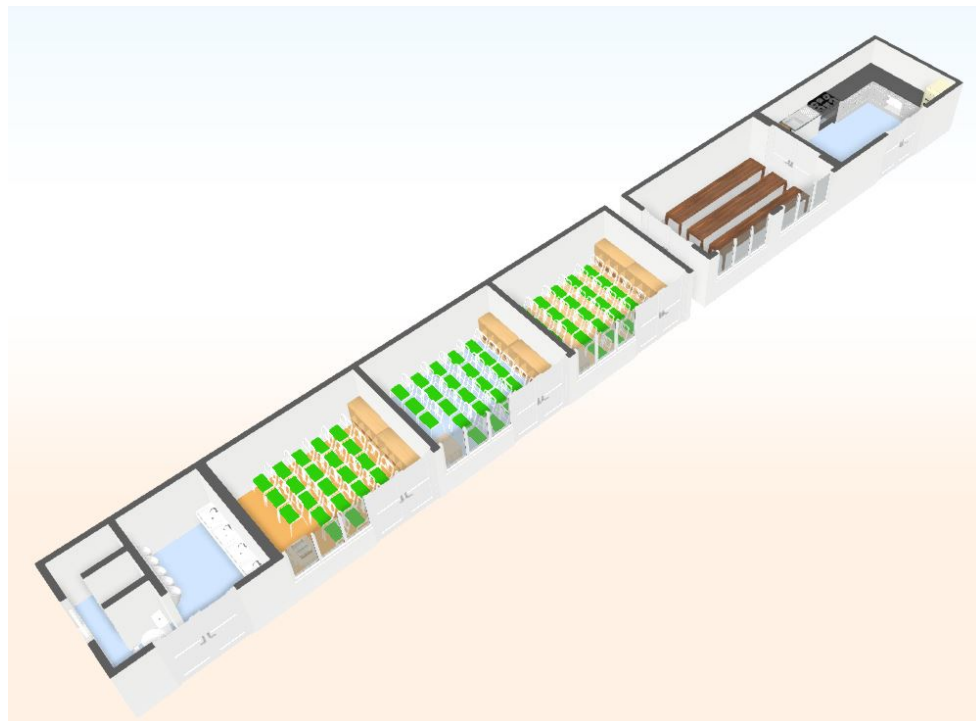
CENSO DE FUTBOLISTAS PROFESIONALES FORMADOS EN CANTERA FUTBOL JOVEN

Jugadores					
N.º	Nac.	Pos.	Nombre	Edad	Eq. procedencia
1		POR	David Pérez	19 años	 Cantera
2		DEF	Mario López	21 años	 Cantera
3		MED	Adrián Cuadra	18 años	 Cantera
4		MED	Kevin Seguel	20 años	 Cantera
5		DEL	Roberto Saldías	23 años	 Cantera
6		DEF	Matías Fernández	21 años	 Cantera
7		MED	Kevin Valenzuela	23 años	 Cantera
8		DEF	Reinaldo Ahumada	19 años	 Cantera
9		DEF	Óscar Opazo  2°	25 años	 Cantera
10		DEL	Franco Ortega	20 años	 Cantera
11		MED	Jimmy Cisterna	23 años	 Cantera
12		MED	Ángelo Quiñones	18 años	 Cantera
13		DEF	Luis García	20 años	 Cantera
14		DEF	Agustín Parra	27 años	 Cantera
15		DEF	Juan Soto	22 años	 Cantera
16		DEL	Gabriel Rojas	17 años	 Cantera
17		MED	Kevin Vásquez	19 años	 Cantera

LAYOUT COMPLEJO DEPORTIVO MANTAGUA



LAYOUT DEPENDENCIAS COLEGIO SANTIAGO WANDERERS



CURRÍCULUM VITAE ABREVIADO DEL EQUIPO GESTOR

GLORIA DEL CARMEN TAPIA DURÁN.

I Título Profesional

Profesora de Estado
Mención Ciencias Naturales
Universidad de Chile.

II Postítulos

Especialista en Planeamiento y Administración Educacional.
Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas

Especialista en Supervisión Educacional
Instituto de Investigación, Desarrollo y Capacitación IRIDEC

Especialista en Administración Educacional
Convenio Universidad de Playa Ancha y Universidad de Concepción.

III Posgrados

MBA en Dirección de Empresas
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Magíster en Administración Educacional con mención en Gestión de Sistemas Educativos.
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación

Programa de Doctorado de Didáctica y Organización Educacional.
Asignaturas cursadas en la Universidad de Barcelona.

IV Becaria

Becaria del “Plan de Formación de Directores de Excelencia”, otorgada por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile, convocatoria 2011.

Esta ha consistido en cursar una pasantía en el Programa “Los Directivos como Agentes de Cambio”, impartido en la Universidad Autónoma de Barcelona.

V Cargos directivos

- Jefe de UTP (S) del Liceo Eduardo de la Barra de Valparaíso.
- Jefe de UTP de la Escuela Ramón Barros Luco (cargo ganado por concurso público)
- Jefa de Docencia del Colegio Hebreo de Viña del Mar.
- Vicerrectora del Colegio Hebrero de Viña del Mar.

- Directora (I) del Colegio Hebreo de Viña del Mar.
- Vicerrectora del Colegio Capellán Pascal de Viña del Mar (cargo ganado por concurso público)
- Directora de la Escuela de Niñas Ramón Barros Luco (cargo ganado por concurso público, por segundo período consecutivo)

VI Docencia en Educación Básica y Media

Profesora en Escuelas, Liceos y Colegios Particulares de Chile y España (Barcelona)

VII Docencia en Educación Superior

- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
Profesora de la Carrera de Pedagogía en Educación Básica.
- Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación
Profesora de la Carrera de Pedagogía en Educación Básica.
Profesora investigadora del Proyecto ECBI de la Facultad de Ciencias de la Educación
- Universidad Santo Tomás. Sede Viña del Mar.
Profesora de Metodología de la Investigación y de Gestión Educativa

VIII Ponente en Congresos Nacionales.

“La investigación interdisciplinaria: una metodología cognitiva”.
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

“Metodología cognitivo-creativa para realizar investigaciones interdisciplinarias”.
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

“Qué tipo de liderazgo promueve el mejoramiento continuo en los centros educativos”
Invitada como líder destacada por la Universidad Central, Universidad Cardenal Silva Henríquez y Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

MANUEL ANDRÉS RODRÍGUEZ LÓPEZ.

Formación

- 1995 – 2001** **Pontificia Universidad Católica de Chile.**
Ingeniero Civil de Industrias.
- 2014 – a la fecha** **Universidad de Chile.**
MBA(c). Master en Administración de Negocios.

Antecedentes laborales

- 2016 a la fecha **Gerente Comercial.** **Clínica Ciudad del Mar.**
Planes de Negocios. Gestión comercial, administrativa y operacional, fidelización de clientes y relaciones estratégicas con Instituciones ligadas a la industria de Salud.
- 2015 – 2016 **Subgerente Comercial.** **Hospital Clínico Viña del Mar.**
Planes de Negocios. Gestión comercial, administrativa y operacional, fidelización de clientes y relaciones estratégicas con Instituciones ligadas a la industria de Salud.
- 2010 a 2014 **Gerente de Área Seguros.** **Mutual de Seguros de Chile.**
Planes de Negocios. Control Operacional y Financiero, Administración Comercial nacional y de Capital Humano en Agencias Regionales.
- 2007 a 2010 **Subgerente de Administración Inmobiliaria.** **Delta Inmobiliaria S.A.**
- 2006 a 2007 **Subgerente de Administración y Finanzas.** **Multiaceros S.A.**
- 2002 a 2006** **Socofin S.A. Filial de Cobranza del Banco de Chile.**
Mar.2005 – May.2006 **Subgerente Mora Temprana Área Banca.**
Ene.2004 – Feb.2005 **Jefe Departamento de Estudios Área Banca.**
Sep.2002 – Dic.2003 **Ingeniero de Estudios, Subgerencia de Información.**

RODRIGO ALBERTO DÍAZ TAPIA

EXPERIENCIA PROFESIONAL

RDLOGÍSTICA SpA.

2016 Mayo a la fecha

Gerente Comercial

Responsable de definir y dirigir la estrategia comercial, analizando e investigando mercados, para la búsqueda de nuevos desarrollos de productos y servicios, generando estrategias de marketing, posicionamiento y branding de RDLogística.

COLBÚN S.A.

2013 Enero 2015 Diciembre

Supervisor de Abastecimiento y Logística Zona Norte

Responsable de la correcta aplicación de las políticas y procedimientos que establece Colbún S.A. en el Abastecimiento Corporativo, específicamente de sus Centrales ubicadas en la Zona Norte del país, garantizando que los procesos se desarrollen dentro de un marco de transparencia, equidad y competencia económica, velando que se realicen en los plazos establecidos y garantizando la continuidad de las operaciones.

TERMOELÉCTRICA NEHUENCO S.A.

2010 Abril –2012 Diciembre

Supervisor de Logística y Compras

Responsable del Almacén de Central Termoeléctrica Nehuenco, el cual cuenta con más de 1.500 SKUS distintos, asegurando los stock disponibles y la correcta ejecución de los procesos de recepción, etiquetado, almacenamiento y salida de materiales, permitiendo el correcto resguardo, registro, custodia y disponibilidad de éstos, optimizando la compra de los repuestos en base a planificación y control.

Responsable de la Logística interna de la planta, satisfaciendo los requerimientos tanto de clientes internos como externos del complejo.

SMART IT LTDA.

2008 Mayo – 2010 Febrero

Gerente de Administración y Finanzas

Responsable de la Administración de Personal y financiera de la empresa, encargado de generar políticas de financiamiento, seguimiento de ratios, cumplimiento de contratos internos y aseguramiento de liquidez de la empresa. A su vez, responsable del cumplimiento de contratos de proveedores y gestión de retiros de dividendos.

TRANSPORTES GENERALES S.A.

2007 Enero – 2008 Marzo

Supervisor de Logística

Responsable de la Planificación, Coordinación y Optimización de la flota de camiones, asegurando la mejor rentabilidad a un menor costo en las operaciones. Teniendo a cargo más de 100 personas tanto en Chile como en Argentina.

DAMCO

2006 Enero - 2006 Noviembre

Sales Export Senior Analyst

Responsable de promover los servicios que ofrece Damco, otorgando las mejores tarifas a los clientes siendo el único contacto autorizado entre los clientes y Damco.

MAERSK LOGISTICS CHILE S.A.

2003 Mayo – 2005 Diciembre

Value Added Service Coordinator

Responsable de la Coordinación de la flota de camiones propios como de los camiones de terceros, garantizando la oportuna entrega de los servicios ofrecidos para las áreas de Importación y Exportación.

ULTRAPORT

2002 Enero – 2003 Marzo

Departamento de Operaciones

Encargado de desarrollar la preparación de Manuales de Procesos para la Certificación bajo Norma ISO 9001:2000 de las Operaciones de Exportación e Importación.

SERVICIOS PORTUARIOS

2001 Práctica Profesional

GLOBAL SHIPPING SERVICES LTDA.**Departamento de Operaciones**

Responsable de las funciones administrativas de control de la carga en tránsito, teniendo contacto con los distintos packing y bodegas de cada exportador que la empresa atiende, con el propósito de asegurar que la carga llegue según lo planificado para su embarque.

EDUCACIÓN

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION – MBA (C)

Grado Académico

Magíster en Administración MBA

Facultad de Economía y Negocios

UNIVERSIDAD DE CHILE

INGENIERO COMERCIAL


Grado Académico

Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

ACREDITACIÓN PARA POSTULAR COLEGIO AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Ministerio de Educación
Gobierno de Chile

Comunidad Escolar

FICHA ESTABLECIMIENTOS
BOLETINES
REVISTA DE EDUCACIÓN
COMUNIDAD ACTIVA

[INICIO](#)

RECONOCIMIENTO OFICIAL

PAGO DE SUBVENCIÓN

INSPECCIÓN

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

MARCO LEGAL

ACCESO A SIGE

PAUTA DE COTEJO

Trámite: Establecimiento nuevo con subvención normal

Sostenedor: SOCIEDADES O EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Tenencia Inmueble: Arrendatario, comodatario o titular de otro derecho

Plan y Programa: Planes del Mineduc

Usted deberá presentar la siguiente documentación

<p>Documentos Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud completa y debidamente fechada y firmada por el interesado (Sostenedor o Representante Legal) - Copia autorizada de escritura social y de sus modificaciones si las hubiere. El o los respectivos estatutos sociales deberán disponer de un objeto único educacional. En la escritura pública de constitución de la persona jurídica o de su modificación deberá acreditarse un capital mínimo pagado, en proporción a la matrícula proyectada para el año siguiente, según decreto 315 publicado el 29 de junio de 2011. En el caso que el capital mínimo exigido no conste en la respectiva escritura pública de constitución o modificación, deberá acompañar copia autorizada del último balance debidamente aprobado" Para efectos de lo anterior, el solicitante deberá indicar la matrícula proyectada para el año siguiente en la solicitud de reconocimiento oficial. - Copia del Extracto de la publicación de la constitución o modificación de la persona jurídica realizada en Diario Oficial. - Fotocopia del RUT de la persona jurídica. - Copia del Extracto de la inscripción de la constitución o modificación de la persona jurídica realizada en el Registro de Comercio.Certificado de vigencia de la sociedad otorgado por el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces respectivo . - Personería del Representante Legal o Administrador de la entidad sostenedora con vigencia otorgada por el registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces. - Certificado de Antecedentes vigente y declaración jurada de los integrantes del directorio, de no haber sido sancionados con las inhabilidades para ser sostenedor por haber cometido alguna de las infracciones graves contempladas en el art 50 D.FL. N°2 1998 y 76 de la ley N °20529(en caso de que entidad sostenedora sea administrada por directorio) - Certificado de Antecedentes vigente del o los Representantes Legales y el o los administradores - Título profesional o Licenciatura de a lo menos 8 semestres, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o Reconocido por éste, o título de profesional de la educación, de cada uno de los representantes legales y administradores de entidades sostenedoras. - Declaración jurada de él o los Representante (s) y administrador (es), de no haber sido sancionados con las inhabilidades para ser sostenedor por haber cometido alguna de las infracciones graves contempladas en el art 50 D.FL. N°2 del año 1998 y 76 de la ley N °20529. - Acta de sesión de directorio debidamente reducida a escritura pública donde se designe al o los representante(s)legal(es), en el caso que la entidad sostenedora sea administrada por un directorio. - Certificado de Vigencia y de composición de Directorio Actual, en caso de que entidad sostenedora sea administrada por un directorio.
<p>Sostenedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de arrendamiento, comodato o titular de otro derecho de duración mínima de 5 años otorgado por escritura pública e inscrito en el Conservador de Bienes Raíces respectivo. Deberá asimismo acompañarse copia de inscripción de dominio con certificación de vigencia donde conste anotación marginal del respectivo contrato. Esta acreditación deberá renovarse cada 6 meses antes del vencimiento del referido contrato.Certificado de Hipotecas, Gravámenes y Prohibiciones. - Título profesional o copia legalizada de Título o Licenciatura según correspondiere, del
<p>Tenencia del Inmueble</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional o copia legalizada de Título o Licenciatura según correspondiere, del

ZONA PRIVADA

RUT o RBD

Clave:

INGRESAR

¿Olvidó su contraseña?

[Atrás](#)

	<p>personal docente directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificado de Antecedentes vigente del personal docente directivo - Nómina de todo el personal de planta docente, técnico pedagógico y de aula idóneo indicando curso y asignatura que atiende, considerando el nivel y modalidad de educación que impartirá. Nómina de asistentes de la educación, considerando el nivel y modalidad de educación que imparte el Establecimiento, y la cantidad de alumnos/as que atiende. - Copia legalizada de Título o Autorización Docente de todo el personal de planta docente o sólo del personal nuevo. <p>Si no contratará personal nuevo, declaración jurada indicando que la respectiva solicitud de modificación de RO no implica contratación de personal nuevo.</p> <p>Anexar antecedentes educacionales de personal asistente de la educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificado de antecedentes vigentes de todos los integrantes de planta docente, habilitados y asistentes de la educación - Certificado de antecedentes vigente de todo el personal administrativo y auxiliar. - Nómina indicando cargo de todo el personal administrativo y auxiliar. - Licencias de Enseñanza Media (copia legalizada) de cada uno o sólo del personal nuevo
Personal	
	<ul style="list-style-type: none"> - Referida a la higiene del local escolar y comedores del local escolar que harán parte del proyecto educativo. - CERTIFICADO DE RECEPCION FINAL DE OBRAS MUNICIPALES - Planos de arquitectura (emplazamiento, plantas de todos los niveles, elevaciones y cortes, a escala 1:50 o 1:100), que deberán contar con las firmas y timbres del permiso de edificación aprobado por la Dirección de Obras respectiva. Los planos de arquitectura deben indicar claramente las cotas, superficies en m2 y uso de cada recinto interior o exterior (PATIO) correspondientes al local escolar.
Infraestructura	
Material Didáctico	- Inventario de material didáctico para cada nivel educacional que impartirá.
Mobiliario Escolar	- Inventario de mobiliario escolar para cada nivel educacional que impartirá.
	<ul style="list-style-type: none"> - Conforme DS N° 548 de 1988 del Ministerio del Educación (se exige sólo si se crea internado.) - Complementario del plan educativo que aplique el establecimiento educacional al cual se encuentra adscrito el internado (se exige sólo si se crea internado.) - Ubicación geográfica de la población beneficiaria potencial (mapa de localización escolar).
Internado	<p>Listado comunal de establecimientos educacionales e internados de la localidad y distancia de cada uno de ellos en relación con el internado en creación o ampliación. Medios de transporte existente, periodicidad del servicio, tiempo de viaje, etc.. Condiciones socio-económicas de la población beneficiaria y otros (se exige sólo si se crea internado).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad y calificación del personal directivo, técnico, administrativo y auxiliar (se exige sólo si se crea internado).
Planes y Programas de Estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Copia de Reglamento Interno. - Copia de Reglamento sobre evaluación y promoción de los alumnos .
Cambio de Nombre	<ul style="list-style-type: none"> - En una misma comuna no podrá repetirse el nombre de un Establecimiento Educacional. En el caso de establecimientos educacionales municipalizados, se deberá acompañar documento fundante de solicitud: Nombre de persona ilustre (ej: biografía, cartas de apoyo de comunidad, etc); Nombre de país, lugar ubicado en el extranjero, organismo o institución extranjera, documento que acredite el patrocinio del representante acreditado en nuestro país .

[Atrás](#)