



“COLEGIO SANTIAGO WANDERERS”

PARTE II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Manuel Andrés Rodríguez López

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, diciembre 2016

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.	1
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	2
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.	3
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.	4
IV. PLAN DE MARKETING.	5
V. PLAN DE OPERACIONES.	8
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	8
5.2 Flujo de Operaciones.	8
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.	11
5.4 Dotación.	12
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.	13
6.1 Equipo gestor	13
6.2 Estructura Organizacional.	14
6.3 Incentivos y Compensaciones.	15
VII. PLAN FINANCIERO.	16
7.1 Tabla de Supuestos.	16
7.2 Estimación de Ingresos.	18
7.3 Estimación de Costo Operacional.	18
7.4 Estimación de Gasto Administrativo.	19
7.5 Estimación de Gastos Operacionales.	19
7.6 Estado de Resultado.	20
7.6.1. Flujo de Caja.	20
7.7 Inversión Inicial.	21
7.8 Capital de Trabajo.	24
7.9 Balance Proyectado.	25
7.10 Evaluación Financiera del Proyecto.	25

VIII. RIESGOS CRÍTICOS.	27
8.1 Riesgos Internos.	28
8.2 Riesgos Externos.	29
IX. CONCLUSIONES	30
Bibliografía.	31
Anexos.	

RESUMEN EJECUTIVO

Colegio Santiago Wanderers será un proyecto educacional ligado al Club Deportivo Santiago Wanderers en la V Región, que postulará ante el cumplimiento de todos los requisitos de acreditación para ser subvencionado por el Estado, bajo el concepto de educación inclusiva de la nueva Reforma Educacional, que entrará en vigencia en enero del año 2018.

El colegio otorgará educación académica a toda la cantera del Fútbol Joven, fomentando el desarrollo integral de sus alumnos por medio de un modelo educativo flexible, asegurando complementar todo el quehacer deportivo de alta competitividad con sus estudios formales como alumnos deportistas de los planteles Formativos y Competitivos del Club.

El desafío de formar a jóvenes futbolistas que quieren dedicar su vida al deporte, muchas veces produce externalidades negativas a parte de la sociedad de jóvenes de la región, quienes se mantienen en un régimen de formación deportista por años, muy exigente y demandante en sus tiempos, dejando en ocasiones los estudios por privilegiar lo deportivo.

Esto se evidencia en una actual deserción escolar de este grupo de jóvenes (23%), que adicionada 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 futuro.

Es esta situación la que se recoge para la creación del proyecto Colegio Santiago Wanderers, colegio subvencionado por el Estado, 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 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.- e Inversión en Capital de Trabajo por 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.

Las series del Fútbol Joven del Club de Deportes Santiago Wanderers, son 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.

En este contexto, los jóvenes a muy temprana edad, entran a un escenario de exigencia horaria para su formación deportiva 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.

A pesar de que se requiere de todos y cada uno de los jugadores para permitir configurar el equipo para entrenar y competir, solo algunos accederán al profesionalismo en su carrera deportiva, ya que la tasa de selección de acceso al mundo profesional es de tan solo 2 a 3 jugadores anuales de un plantel de 28 a 30 jugadores de la categoría sub19.

En la actualidad, jugadores de las diversas divisiones cursan su colegiatura en distintos establecimientos educacionales, lo que conlleva a las siguientes dificultades en complementar sus obligaciones deportivas como académicas:

- Horarios de jornada completa de colegios convencionales no les otorga, en el mayor de los casos, autorización especial para cumplir con los horarios deportivos.
- La distancia de sus colegios al lugar de entrenamiento, considerando que provienen de diversas localidades de la Región.
- Viajes a competencias nacionales conlleva estadía en el lugar de los encuentros, ocupando no sólo fines de semana, sino que en días hábiles y en jornadas escolares, lo que ocasiona que los jóvenes dejen de asistir a sus compromisos escolares.

Por lo tanto, el proyecto Colegio Santiago Wanderers se propone como objetivos:

- Brindarles a sus alumnos el tiempo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades provenientes de sus actividades deportivas y académicas.
- Proporcionar las herramientas necesarias para fomentar su educación académica formal.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

El proyecto Colegio Santiago Wanderers formará parte de la industria de la Educación, específicamente en el segmento de instituciones que imparten educación para deportistas de alto rendimiento.

Dentro la industria de la Educación actual los establecimientos que imparten enseñanza especial para deportistas, la componen un bajo número de instituciones, tales como:

- Colegios para deportistas privados, no existentes en V Región,
- Institutos de modalidad de enseñanza 2x1, públicos y privados (RM – V Región).
- Exámenes libres, beneficio que otorga el Ministerio de Educación sólo para mayores de 18 años.

Los resultados del análisis situacional PESTEL descritos en detalle en la Parte I de este Plan de Negocios, determinan la factibilidad de crear un colegio 100% subvencionado, dada la entrada en vigencia de la nueva Reforma Educacional, donde los sostenedores de los establecimientos educacionales particulares subvencionados, deberán optar por la gratuidad o convertirse en establecimientos particulares pagados, lo que se visualiza como una oportunidad de obtener subvención para este proyecto educacional.

Del análisis de Microentorno de Porter (Parte I de este Plan de Negocios), se define el proyecto con altas barreras de entrada, 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, éstos no ofrecen real complemento integral de la actividad deportiva y escolar.

Colegio Santiago Wanderers pretenderá posicionarse como una entidad con un alto nivel educacional y flexibilidad, para que sus alumnos puedan compatibilizar las actividades deportivas de alto rendimiento con las jornadas de estudios escolares.

En el modelo de negocio en el que se dispone este proyecto, los clientes son los padres, apoderados o tutores de los jóvenes integrantes del plantel Fútbol Joven, que tienen a sus pupilos jugando en las canchas del Club de Deportes Santiago Wanderers, determinando así el tamaño del Mercado Objetivo, que a través de encuestas personales estructuradas con preguntas específicas cerradas y de selección múltiples, se confirma el interés de los potenciales clientes por la realización del proyecto y de la importancia a la posibilidad de

poder compatibilizar los estudios con el deporte, mediante una malla curricular flexible y que se adecue a las necesidades de cada deportista. Ver anexo de Encuesta.

La cantera actual del Club posee índices de escolaridad de un 46% de un universo de 338 niños, 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”. La tendencia y misión del proyecto apunta a que todos los niños y jóvenes, sin excepción, que juegan en la cantera del futbol joven de Santiago Wanderers, de aquí a tres años, formen parte de este proyecto educativo.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.

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 Club Santiago Wanderers en Mantagua. Esto 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.

Este proyecto educativo institucional denominado Colegio Santiago Wanderers, será una Institución ligada al Club y otorgará la educación formal, 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, objetivos y contenidos determinados por ley orgánica constitucional de enseñanza, los decretos vigentes y normativas específicas de su calidad de colegio “de especial singularidad”.

Para ello, asumirá como sostenedor ante el Estado y la comunidad escolar, la Fundación Futuro de Valparaíso, Fundación catalizadora de 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.

La propuesta de valor del proyecto Colegio Santiago Wanderers se establece en brindar las

flexibilidades necesarias para que el desarrollo de las actividades deportivas, no sea un impedimento para desarrollo y cumplimiento de las actividades y responsabilidades académicas, Además de reinsertar un número no menor de jóvenes que actualmente han desertado de su escolaridad, con ello, esta preparación integral conducente a un título Técnico de Asistencia Recreacional y Deportiva aspira como proyección, a continuar los estudios superiores o valerse de una actividad remunerados, ya sea para los que continúen en el profesionalismo o aquellos que queden descartados en la selección para continuar una carrera como profesional del Fútbol.

En cuanto a la estructura y coordinación organizacional, se configura y analiza la Cadena de Valor del proyecto Colegio Santiago Wanderers, descrita en detalle en la Parte I de este Plan de Negocios, de la cual se identifica que las actividades primarias que aportan mayor valor son las relacionadas con la “Dirección y Administración” del Colegio, así como la “Gestión Curricular y Académica/Pedagógica. 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; más una Dirección Administrativa de experiencia y comprometida de este modelo modular educacional, que requiere de alta coordinación con el área deportiva del Club.

IV. PLAN DE 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 Deportivo Santiago Wanderers en la V Región.

De este modo, se determina diseñar un plan de ruta para lograr concretar los siguientes objetivos, cada uno planteados bajo una metodología SMART desarrollado en detalle en la Parte I de este Plan de Negocios:

- **Posicionar al Colegio Santiago Wanderers en la mente de los tomadores de decisión**, es decir, padres, apoderados y /o tutores de los jóvenes pertenecientes a la cantera Joven del Club Santiago Wanderers.
- **Revertir la deserción escolar** de aquellos niños y jóvenes que actualmente han

descartado la formación académica, viendo al fútbol como la única posibilidad de desarrollo profesional. Este grupo será inscrito en su totalidad desde el primer año de funcionamiento del Colegio.

- **Lograr plena identificación de los jóvenes con el Club Santiago Wanderers**, 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.

Ya que el proyecto Colegio Santiago Wanderers es una iniciativa dirigida a los niños y jóvenes pertenecientes a la cantera de Fútbol Joven del Club de Deportes Santiago Wanderers, el **segmento** al cual está enfocado es de nicho, es decir, se encuentra plenamente acotado e identificado. Esta cantera se compone de los planteles de **Fútbol Joven Competitivo** (Series Sub 13 a la Sub 19) y **Fútbol Joven Formativo** (Sub 8 a las Sub 12), que entre ambos suman aproximadamente 360 futuros alumnos, lo que corresponde a un mercado potencial de MM\$ 400 como ingresos de subvención estatal.

La **Estrategia del Servicio** del colegio se configura precisamente en la particularidad de su génesis adaptada para la continuidad de los estudios formales de los jóvenes 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.

Este proyecto otorgará un **servicio educacional 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. Además, el Club Santiago Wanderers, pondrá a disposición del colegio, toda la infraestructura y espacios físicos donde se instalará este proyecto que se instalará dentro del recinto de entrenamiento de Mantagua, lugar donde se realizan todas las actividades deportivas de entrenamiento de la cantera completa del Fútbol Joven y de los jugadores profesionales del Club.

Para el logro de los objetivos trazados en el plan de marketing se requiere además de una **Estrategia de Comunicación y ventas** que se base en informar, persuadir y recordar la constante propuesta de valor que ofrece el Colegio Santiago Wanderers para quienes son integrantes de Fútbol 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, para ello se establecen (a través de la metodología AIDA que se describe en detalle en la Parte I de este Plan de Negocios) los siguientes pasos a seguir:

- Captar la **Atención** de los padres, apoderados y tutores de los jóvenes, como tomadores de decisión en incluir a sus pupilos en el colegio, y para ello se precisa difundir el proyecto en el lugar de entrenamiento.
- Despertar su **Interés**, manifestarles la necesidades actuales observadas en las que se ven insertos, en cuanto a la incompatibilidad de tiempo para cumplir con sus obligaciones académicas y con sus compromisos deportivos, lo que en muchas ocasiones enfrentan junto a sus familias a tomar la decisión de optar por una u otra actividad, Se debe convocar y exponer de forma presencial cómo el proyecto se hace cargo de la problemática descrita anteriormente.
- Lograr el **Deseo** de formar parte, provocar una fuerte convicción de los beneficios que otorga el colegio en la calidad de vida de sus educando, por lo que crucial argumentar sólidamente cómo el Colegio Santiago Wanderers es la opción concreta para educar académicamente sin dejar de aspirar ser profesional futbolístico de los jóvenes.
- Concretar la **Acción** de matricularse es el objetivo a conseguir en lo que se refiere a lo toma de decisión final en este proceso de compra de servicio. Inscripciones abiertas en todo periodo del año en el propio establecimiento.

Para ello se potencia toda difusión y exposición presencial, evidenciando el apoyo del Club Santiago Wanderers, junto con involucrar autoridades de educación para otorgar seriedad proyecto de cara a los padres, apoderados y tutores de los jóvenes. Muy importante en esta etapa en contar con la participación de referentes del Club forjando el slogan del colegio: **“100% Wanderers...!”**

V. PLAN DE OPERACIONES.

Uno de los puntos más importantes en el diseño y puesta en marcha del Modelo Colegio Santiago Wanderers, es su plan de operaciones. Para graficar de mejor forma las actividades claves y de apoyo que contará este proyecto, se utilizará la Figura 3.2 Cadena de Valor Colegio Santiago Wanderers.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La capacidad instalada proyectada es de 360 alumnos y la disposición de los recursos claves para realizar actividades académicas, 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.

5.2. Flujo de Operaciones.

Colegio Santiago Wanderers, contará con los siguientes procesos internos:

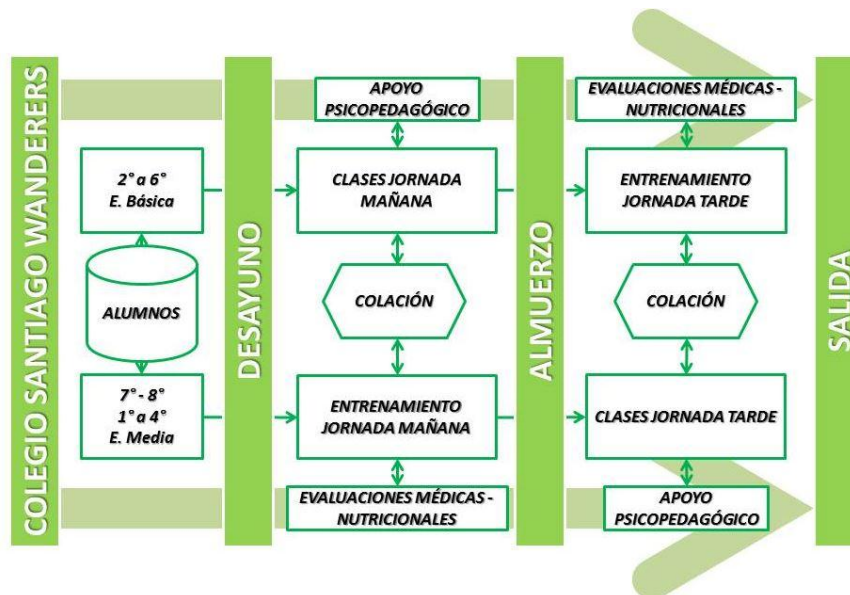


Figura 5.2.1 Flujo Operacional Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

Los alumnos que cursen de segundo a sexto año de Educación Básica, su jornada comenzará con el desayuno en el colegio para luego integrarse a sus quehaceres escolares en jornada de mañana. A media mañana, recibirán una colación nutricional, para posteriormente pasar a almorzar. Terminado el almuerzo, se les dará tiempo para que puedan descansar, para posteriormente equiparse para el entrenamiento en jornada de tarde. Al término del entrenamiento, se les entregará una colación nutricional.

N°	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	HORARIOS	SÁBADO	DOMINGO
1	DESAYUNO					08:00 - 08:10 HRS	C A M P E O N A L T O	N A C I O N A L A N F P
2	Orientación	Inglés	Lenguaje	Música	Matemática	08:10 - 08:55 HRS		
3	Lenguaje	Inglés	Matemática	Música	Matemática	08:55 - 09:40 HRS		
4	Lenguaje	Lenguaje	Matemática	C. Curso	Lenguaje	09:40 - 10:25 HRS		
5	COLACIÓN					10:25 - 10:30 HRS		
6	RECREO					10:30 - 10:45 HRS		
7	Tecnología	Cs. Naturales	Inglés	Historia	Cs. Naturales	10:45 - 11:30 HRS		
8	Cs. Naturales	Historia	Taller focal	Lenguaje	Historia	11:30 - 12:15 HRS		
9	Matemática	Historia	Taller focal	Cs. Naturales	Charla Deportiva	12:30 - 13:15 HRS		
10	Matemática	Charla Deportiva	Inglés	Charla Deportiva	Charla Deportiva	13:15 - 14:00 HRS		
11	ALMUERZO					14:00 - 14:45 HRS		
12	DESCANSO					14:45 - 15:30 HRS		
13	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO POR SERIES					15:30 - 16:15 HRS		
14	COLACIÓN					16:15 - 16:20 HRS		
15	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO POR SERIES					16:20 - 17:05 HRS		
16						17:05 - 17:50 HRS		
17						17:50 - 17:35 HRS		
18						17:35 - 18:20 HRS		

Tabla 5.2.2 Jornada Escolar de 2° a 6° Básico Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

Los alumnos que cursen séptimo a cuarto año de Educación Media, su jornada comenzará con el desayuno en el colegio para luego equiparse para el entrenamiento en jornada de mañana. A media mañana, recibirán una colación nutricional, para posteriormente pasar a almorzar. Terminado el almuerzo, se les dará tiempo para que puedan descansar y luego pasar a sus quehaceres escolares en jornada de tarde. A media tarde, recibirán una colación nutricional.

N°	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	HORARIOS	SÁBADO	DOMINGO
1	DESAYUNO					08:00 - 08:10 HRS	C A M P E O N A T O	N A C I O N A L A N F P
2	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO POR SERIES					08:10 - 08:55 HRS		
3						08:55 - 09:40 HRS		
4						09:40 - 10:25 HRS		
5	COLACIÓN					10:25 - 10:30 HRS		
6	RECREO					10:30 - 10:45 HRS		
7	ENTRENAMIENTO DEPORTIVO POR SERIES					10:45 - 11:30 HRS		
8						11:30 - 12:15 HRS		
9	ALMUERZO					12:30 - 13:15 HRS		
10	DESCANSO					13:15 - 14:00 HRS		
11	Orientación	Inglés	Lenguaje	Música	Matemática	14:00 - 14:45 HRS		
12	Lenguaje	Inglés	Matemática	Música	Matemática	14:45 - 15:30 HRS		
13	Lenguaje	Lenguaje	Matemática	C. Curso	Lenguaje	15:30 - 16:15 HRS		
14	COLACIÓN					16:15 - 16:20 HRS		
15	Tecnología	Cs. Naturales	Inglés	Historia	Cs. Naturales	16:20 - 17:05 HRS		
16	Cs. Naturales	Historia	Taller focal	Lenguaje	Historia	17:05 - 17:50 HRS		
17	Matemática	Historia	Taller focal	Cs. Naturales	Charla Deportiva	17:50 - 17:35 HRS		
18	Matemática	Charla Deportiva	Inglés	Charla Deportiva	Charla Deportiva	17:35 - 18:20 HRS		

Tabla 5.2.3 Jornada Escolar de 7° a 4° Medio Colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

El horario de entrada al establecimiento es a las 08.00 hrs. y la hora de salida es a las 18.30 hrs. de todos los alumnos indistintamente el curso.

El establecimiento contará con evaluaciones médicas preventivas y nutricionales, las que dictaminarán los tipos de comidas y cantidades para todos y cada uno de los alumnos, logrando un adecuado control de peso, el cual será personalizado, ya que se buscará homogenizar en términos de contextura física y de alimentación a cada alumno. Además, se contará con un apoyo psicopedagógico para ayudar a todos y cada uno de los alumno que requieran mayor atención en sus estudios, ya sea porque vienen debilitados de sus anteriores establecimientos o porque, sencillamente no estaban estudiando.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación.

El Proyecto Educativo Institucional Colegio Santiago Wanderers nace de la necesidad observada de contar con un Colegio de las características ya descritas para reducir o mitigar la deserción escolar de los jóvenes que conforman los planteles de Fútbol Joven del Club Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P., fue una constante preocupación de Rodrigo Díaz T. quien como Dirigente del Club por más de siete años, además de ser actualmente apoderado tutor por más de nueve años, plantea la idea de configurar a través de este proyecto la alternativa de integrar a las actividades deportivas propias de la formación de estos jóvenes aspirante a futbolistas profesionales, un desarrollo académico integral que permita continuar los estudios y fomentar la obtención de un título profesional o técnico a la cantera de jugadores. Este Proyecto fue desarrollado y tomando forma en el Taller AFE del Programa MBA de la Universidad de Chile año 2015, instancia donde se gestaron las conversaciones iniciales con los directivos del Club para proponer la idea y posteriormente pasar a su estudio y desarrollo definitivo en el año 2016.

A continuación se detalla las actividades realizadas y necesarias para llevar a cabo este Proyecto:

ÍTEM	ACTIVIDAD	Avance	Año
1	Taller AFE - MBA U. de Chile - Presentación idea	100%	2015
2	Estudio y Desarrollo Business Plan	95%	2016
3	Reunión Directos Club Santiago Wanderers	100%	2016
4	Reunión Representantes Ministerio Educación	100%	2016
5	Reunión con expertos área de educación	100%	2016
6	Presentación BP comisión evaluadora U. de Chile	0%	2016
7	Actividades Normativas		
8	Presentación Proyecto Educativo Institucional al MINEDUC	0%	2017
9	Presentación Proyecto Educativo Institucional a JUNAEB	0%	2017
10	Presentación Proyecto Educativo Institucional a entidades fiscalizadoras	0%	2017
11	Actividades Operacionales	0%	
12	Habilitación terreno en mantagua	0%	2017
13	instalación de contenedores - módulos colegio SW	0%	2017
14	Recepción de materiales y artículos colegio SW	0%	2017
15	Adecuación de las instalaciones para funcionamiento colegio SW	0%	2017
16	Inspección de Autoridades Acreditación funcionamiento	0%	2017
17	Autorización de funcionamiento y acreditación	0%	2017
18	Actividades de Marketing	0%	
19	Campaña Difusión colegio SW	0%	2017
20	Preparativos Lanzamiento	0%	2017
21	Preparativos Inauguración	0%	2017
22	Coctel bienvenida autoridades	0%	2017
23	Comienzo Primer día de clases	0%	2018

Tabla 5.3 Plan de Desarrollo de Actividades de implementación del Proyecto.
Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Dotación.

Todo el personal que será contratado para ejercer sus funciones profesionales o técnicas en el Colegio Santiago Wanderers, deberá acreditar título profesional o técnico de a lo menos 8 o 4 semestres respectivamente, otorgado por una universidad o institución profesional del Estado o reconocido por éste, junto con los certificados de antecedentes y no estar en el registro de inhabilidad o prohibición para el trabajo con menores, ambos obtenidos del Servicio de Registro Civil e Identificación.

CARGO	DOTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Director(a)	1	Profesional del área de la Educación, poseer título de profesor o educador, concedido por Escuelas Normales, Universidades o institutos profesionales reconocidos por el Estado. Estar legalmente habilitado para ejercer la función docente y autorizado para desempeñar el cargo de acuerdo a las normativas vigentes. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones y cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito ni condenado en virtud de la ley 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar. Deberá contar con perfeccionamiento en áreas pertinentes a la función directiva y cinco años de experiencia docente.
Gerente de Administración y Finanzas	1	Profesional titulado de Ingeniero comercial o carrera afin, con experiencia de al menos 5 años en cargos similares, manejo de equipos, elaboración y control de presupuestos, con experiencia en áreas financieras, contables y tesorería.
Gerente de Operaciones	1	Profesional titulado de Ingeniero comercial o carrera afin, con experiencia de al menos 5 años en cargos similares, administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de la planificación anual del Colegio SW y las funciones y procesos que le son propio.
Traumatólogo	1	Médico Traumatólogo con Posgrado en medicina del deporte, con experiencia de al menos 5 años en tratamiento de medicina deportiva.
Nutricionista	1	Profesional titulado de nutrición y dietética, con experiencia de al menos 5 años en tratamientos de deportistas de alto rendimiento.
Psicólogo	1	Profesional titulado de Psicólogo, con experiencia de al menos 5 años en tratamientos de deportistas de alto rendimiento.
Profesores Generalistas	2	Profesional del área de la Educación, poseer título de profesor o educador, concedido por Escuelas Normales, Universidades o institutos profesionales reconocidos por el Estado. Estar legalmente habilitado para ejercer la función docente y autorizado para desempeñar el cargo de acuerdo a las normativas vigentes. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones y cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito ni condenado en virtud de la ley 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar.
Profesores por Asignatura	10	Profesional del área de la Educación, poseer título de profesor o educador, concedido por Escuelas Normales, Universidades o institutos profesionales reconocidos por el Estado. Estar legalmente habilitado para ejercer la función docente y autorizado para desempeñar el cargo de acuerdo a las normativas vigentes. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones y cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito ni condenado en virtud de la ley 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar.
Asistentes de la Educación	10	Técnicos profesionales o enseñanza media aprobada, con experiencia de al menos 5 años en labores de: Secretaria, Paradocente, Administrativo y Auxiliares. Sus principales roles y funciones serán colorar con la función educativa (curricular y pedagógica), contribuyendo al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

Tabla 5.4 Planilla de dotación de personal colegio Santiago Wanderers.
Fuente: Elaboración Propia.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO.

El equipo gestor desarrollará las acciones necesarias para la formulación de escritura de Fundación, inscripción en el registro de entidades sin fines de lucro en la Municipalidad de Valparaíso, inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos, obtención del reconocimiento y acreditación del Ministerio de Educación, dando cumplimiento con todas las normativas vigentes, tanto del Servicio de Salud, como de las entidades fiscalizadoras que autorizan el funcionamiento del establecimiento.

6.1. Equipo Gestor.

El equipo gestor estará constituido por:

- **Gloria Tapia Duran**, Profesora General Básica de la Universidad de Chile, MBA de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Magíster en Administración Educacional con mención en Gestión en Sistemas Educativos, con una trayectoria laboral de más de 42 años, de los cuales los últimos 8 años, los ha ejercido como Directora de la Escuela Básica Ramón Barros Luco a la fecha.
- **Manuel Rodríguez López**, Ingeniero Civil de Industrias de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con una trayectoria laboral de más de 15 años, de los cuales los últimos 8 años, se ha desempeñado en cargos gerenciales en áreas de administración y gestión comercial. Actualmente, es Gerente Comercial de la Clínica Ciudad del Mar.
- **Rodrigo Díaz Tapia**, Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso, con una trayectoria laboral de más de 15 años en importantes empresas nacionales e internacionales, en áreas de Abastecimiento y Logística principalmente. Actualmente, es Gerente Comercial de la Empresa Rdlogística SpA.

Estos profesionales, se constituirán como gestores del proyecto y serán los responsables de la creación e implementación del Colegio Santiago Wanderers, quienes adicionalmente desarrollarán las funciones de Directora, Gerente de Administración y Finanzas y Gerente de Operaciones respectivamente. (ver Currículum Vitae abreviados en anexo).

6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que contará el Colegio Santiago Wanderers corresponde a una estructura jerárquica que se presenta a continuación, la cual está orientada a gestionar y asegurar el correcto desarrollo de las actividades como también, de las funciones administrativas propias del establecimiento.

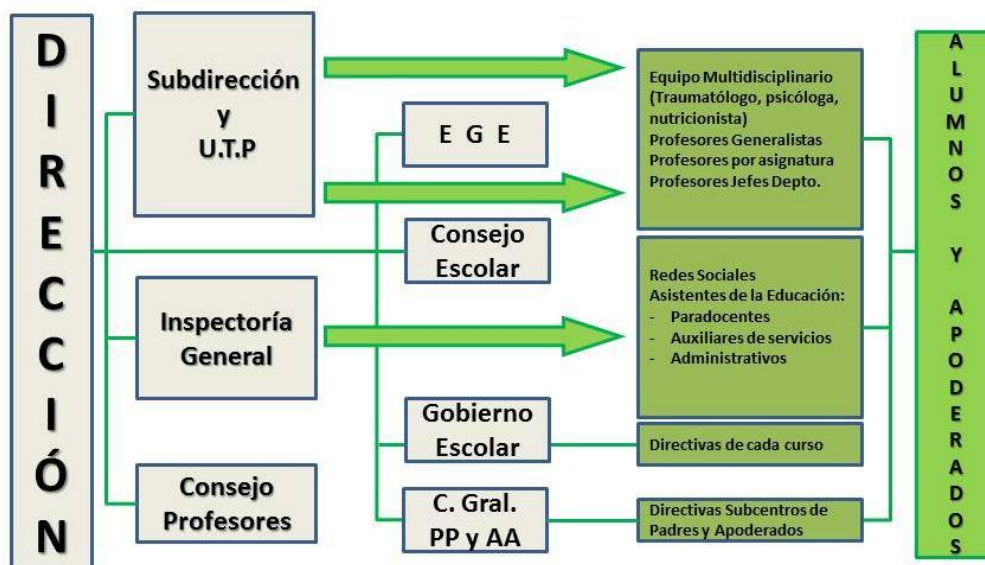


Figura 6.2 Estructura Organizacional.
Fuente: Elaboración Propia.

El presente Proyecto Educativo Institucional, podrá ser implementado y evaluado a través de la participación activa de la comunidad educativa, liderada por el Director, a través de reuniones de Consejo Escolar, Centro de Padres y Gobierno Escolar, organizados en equipos de trabajo. Se reunirán bimensualmente para revisar el grado de cumplimiento de las acciones planeadas.

Finalmente el equipo directivo se reunirá con los representantes de cada equipo de trabajo para analizar la información levantada y proponer posibles modificaciones a lo planificado. En reuniones de Consejo Escolar, Equipo de Gestión, Consejo de Profesores, Subcentro de Padres y Apoderados y Hora de Jefatura, se socializarán y aprobarán las posibles modificaciones.

6.3. Incentivos y Compensaciones.

El plantel docente y el personal administrativo, serán contratos bajo la modalidad de jornada completa y a plazo indefinido, con remuneración mensual, la que se ajustará anualmente según lo que establezca el Ministerio de Educación y en función de la variación del índice de precios al consumidor (IPC), respectivamente. Los profesionales de la salud (Traumatólogo, Nutricionista, psicólogo) serán contratados en modalidad a honorarios y su remuneración será mensual y variable en función a la cantidad de alumnos atendidos. La liquidación mensual se realizará contra boleta de honorarios.

Colegio Santiago Wanderers establecerá como políticas de incentivos para todos sus trabajadores, los que estipula la ley de bonos e incentivos de funcionarios pertenecientes a los servicios de administración pública, como son asignación profesional, asignación de antigüedad, asignación especial de la Ley N° 19.699 y bonificaciones compensatorias de salud Ley N° 18.566, entre otras. Adicionalmente, se gestionarán programas de capacitación y perfeccionamiento docente, los cuales tendrán una estrecha correlación a las evaluaciones anuales que se les realizará a cada docente, lo que conllevará a contar con un equipo de trabajo altamente calificado y motivado, logrando así, un clima laboral positivo y participativo, lo que fortalecerá el sentido de pertenencia de todos y cada uno de los miembros del establecimiento.

VII. PLAN FINANCIERO.

7.1. Tabla de Supuestos.

Para la elaboración del plan financiero de Colegio Santiago Wanderers, se han realizado los siguientes supuestos:

- Evaluación del proyecto es de 10 años, sin embargo se considera que el colegio operará en forma indefinida en el tiempo.
- Para la actualización de las cifras anuales, y con el propósito de mitigar el efecto inflación, estos se reajustarán anualmente estimando una la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de un 3% cada año, de acuerdo al Informe de Política monetaria Marzo 2016 del Banco Central.
- Para el período de proyección se considera como Tasa de Impuesto de un 25%, tal cual indica Servicio de Impuestos Internos según Reforma Tributaria en el nuevo régimen simplificado de Tributación, para empresas pequeñas y mediana.

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 un 3% adquiriendo un criterio conservador.
- Para efecto de la estimación de los ingresos se considera que para el primer año de funcionamiento del colegio, ingresa el 80% de jóvenes que actualmente se encuentran estudiando en otros establecimientos para luego del tercer año contar con el 100% de la cantera Futbol Joven. Además, se considera que el 100% de los que han desertado sus estudios se incorporan inmediatamente desde el inicio del proyecto. Se considera una tasa de retención de alumnos en general del 90% para los siguientes años.
- Por otra parte, para proyectar el nivel de ingresos monetarios, se considera el precio que establecerá el Ministerio de Educación por concepto de subvención escolar y que

se inserta en la Reforma Educacional – Ley de Inclusión, la que buscará establecer la eliminación del copago definitivo, incentivando que los colegios opten por la gratuidad de forma voluntaria. Por ello, el aporte por concepto de Unidad de Subvención Educacional (USE), será aumentado a \$80.000.- por escolaridad, valor máximo de financiamiento compartido que se puede cobrar al día de hoy, que se reajustará por IPC cada año. Además se contará con el beneficio de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). La SEP entrega recursos adicionales a colegios donde estudian niños y jóvenes del 80 % más vulnerable de la población. La Ley de Inclusión determinó que los colegios que sean gratuitos podrán recibir adicionalmente una SEP ampliada por cada alumno prioritario en situación de vulnerabilidad socioeconómica, la que para el caso del Colegio Santiago Wanderers, se estima de un orden del 40% de los alumnos, lo que significa un aporte por cada uno de ellos de 1,4 veces el monto la USE.

Ingreso de N° de alumnos												77%	23%	100%
Alumnos	Curso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Estudia	No Estudia	Total
Sub 7	2°	22	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28		28
Sub 8	3°	22	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28		28
Sub 9	4°	22	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28		28
Sub 10	5°	22	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28		28
Sub 11	6°	22	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28		28
Sub 12	7°	22	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28		28
Sub 13	8°	24	26	28	28	28	28	28	28	28	28	21	7	28
Sub 14	1°M	23	24	26	26	26	26	26	26	26	26	17	9	26
Sub 15	2°M	24	25	26	26	26	26	26	26	26	26	12	14	26
Sub 16	3°M	24	25	26	26	26	26	26	26	26	26	10	16	26
Sub 17	4°M	25	26	26	26	26	26	26	26	26	26	4	22	26
Total Alumnos		254	277	300	300	300	300	300	300	300	300	232	68	300

Tabla 7.1.1 Estimación de Ingresos alumnos.
Fuente: Elaboración Propia.

- Se valoriza el aporte en alimentos que otorga la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), entidad que promociona y organiza los servicios de alimentación escolar y otros auxilios a los alumnos de las escuelas públicas, reflejando dicha obtención de recursos como un Costo Operacional que también se registra como Ingresos de la operación en igual valor.
- La operación del Colegio contempla aportes en calidad de sostenedor del Club Santiago Wanderers como las colaciones para cada alumno considerando para ello reflejar su valorización como Costos Operacionales en igual valor en los Ingresos.

Además, de la Inversión equivalente al arriendo de Instalaciones educacionales (uso de terreno y salas de clases).

7.2. Estimación de Ingresos.

A partir de la información anteriormente señalada, a continuación se presenta la estimación de ingresos anuales:

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 considera como ingresos la valorización de los aportes de alimentación (desayuno y almuerzo) por parte de JUNAEB y las Colaciones (media mañana y tarde) aportadas por el Club Santiago Wanderers.

7.3. Estimación de Costo Operacional.

Se compone de Remuneración bruta de los profesores a cargo de impartir las clases del establecimiento. Se proyecta aumento de dotación de profesores de tiempo parcializado, en cuanto aumenten las matrículas del colegio.

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 considera como costo la valorización de la adjudicación de los aportes de alimentación (desayuno y almuerzo) por parte de JUNAEB y las Colaciones (media mañana y tarde) aportadas por el Club Santiago Wanderers.

7.4. Estimación de Gasto Administrativo.

Se compone de Remuneración bruta de los profesionales y otros funcionarios responsables de la administración del colegio.

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.

Se contemplan recursos para la adecuada operación del colegio. Entre ellos, se refleja el monto de arriendo por las instalaciones en 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.

La proyección de 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.

6.6.1. 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.

- Para la implementación y puesta en marcha del colegio, la Fundación Futuro Valparaíso, en su calidad sostenedora aportará el Activo Fijo Inicial requerido, detallando esta inversión depreciable a continuación:

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.

- Fundación Futuro Valparaíso además se hace cargo de los gastos de inicio de actividad y de los trabajos de arreglo de instalaciones pertinentes de las instalaciones, que a continuación se detallan:

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 Mantención \$ 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.

Mantención 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 Mantención \$ 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
Mantención 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 Mantención de las Instalaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

b) Arriendo de Instalaciones Santiago Wanderers.

El colegio se emplaza en los terrenos e instalaciones especialmente destinadas por el Club Santiago Wanderers, precisamente en el mismo lugar de entrenamiento. Para ello, se valoriza este aporte de inversión no depreciable equivalente 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.

Para un adecuado funcionamiento de las operaciones contempladas del colegio se requiere el Capital de Trabajo que se determina 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.

Se observa la necesidad imperiosa de contar con las Remuneraciones de los funcionarios y profesionales del colegio, ante la circunstancia cierta de recibir la Subvención de parte del Ministerio en desfase por una par de meses al comienzo del proyecto. El máximo monto es de M\$134.588.- correspondiendo al Capital de Trabajo Operacional requerido al inicio del Colegio.

7.9. Balance Proyectado.

Proyecciones del balance en Colegio Santiago Wanderers 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										
Disponible	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 inmobiliaria	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										
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%.

- $\beta_{p^{s/d}}$ = 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:

$$\begin{aligned}
 K_p &= R_f + [E(R_m) - R_f] \times \beta_{p^{s/d}} + \text{Premio por Liquidez} \\
 K_p &= 4,92\% + [7,20\%] \times 1,04 + 3\% \\
 K_p &= 15,41\%
 \end{aligned}$$

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 ejercicio de reconocer los riesgos que provocan impacto tanto en la puesta en marcha como para el desarrollo de las operaciones, e incluso para el crecimiento del proyecto Colegio Santiago Wanderers, conlleva a concentrar y priorizar aquellos riesgos críticos, que en muchas oportunidades son inherentes a la naturaleza misma de un colegio y su industria. Por ello mismo, una vez identificados permite elaborar planes de reducción de estos riesgos o en el mejor de los casos de control de estos riesgos, en el entendido que la mitigación es más bien utópica.

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. Se requiere manejo profesional con personal calificado para trabajar con menores, además de una infraestructura adecuada y en excelentes condiciones para seguridad de los menores.
- 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. Se debe captar y motivar a profesionales, monitorear su nivel de satisfacción, generar interés que puedas propagar a sus colegas del sector. Otorgar confianza y capacitar periódicamente.
- Malla curricular eficiente: La propuesta de valor del proyecto colegio Santiago Wanderers radica en contar con flexibilidad horaria, de no lograrlo se pierde la funcionalidad diferenciadora del proyecto, poniendo en riesgo la captación y retención de alumnos. Se debe configurar con alta precisión cumpliendo malla básica exigida e integrando la actividad deportiva de los alumnos.
- Educación escolar de calidad: La subvención Estatal se otorga y se evalúa, entre otros, por los resultados académicos del establecimiento. Se debe ser riguroso como establecimiento en el cumplimiento de objetivos académicos.

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: Que 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. Se requiere potenciar y evaluar en conjunto con Futbol Joven tempranamente las habilidades de los jóvenes, para determinar acompañamiento personalizado.
- Competencia: El riesgo latente de que se configuren como alternativa real de educación de los jóvenes del plantel afecta a la continuidad del proyecto. Se debe monitorear constantemente y potenciar la calidad en la actividad diferenciadora para retener y captar los alumnos deportistas.
- Legislación: La captación de recursos de parte de entidades del Estado es fundamental para la sustentabilidad del colegio. Ser puntual y prolijos en las postulaciones de beneficios y subvención, además de disponer de contactos y buenas relaciones con las entidades, tales como JUNAEB entre otros.

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.

El proyecto Colegio Santiago Wanderers, contará con los argumentos diferenciadores en la V Región, de ser el Establecimiento Educacional Flexible Subvencionado para la cantera del Fútbol Joven del Club Santiago Wanderers. Este colegio innovador, por su adecuación en el modo de configurar su malla curricular que permite abarcar toda la carga académica requerida para la obtención de un título Técnico, potencia esta propuesta de valor en su ventaja competitiva que atraerá no solo la decisión de uso para el mercado potencial, sino también en el reclutamiento de profesionales de la educación de primer nivel

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.curriculumenlineamineduc.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: _____	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 obtendría 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  2º	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

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

 <p>Ministerio de Educación Gobierno de Chile</p>	<p>Comunidad Escolar</p> <p>FICHA ESTABLECIMIENTOS BOLETINES REVISTA DE EDUCACIÓN COMUNIDAD ACTIVA</p> <p>INICIO</p>
<p>RECONOCIMIENTO OFICIAL</p>	<h3>PAUTA DE COTEJO</h3>
<p>PAGO DE SUBVENCIÓN</p>	<p>Atrás</p>
<p>INSPECCIÓN</p>	<p>Trámite: Establecimiento nuevo con subvención normal</p>
<p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p>Sostenedor: SOCIEDADES O EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</p>
<p>MARCO LEGAL</p>	<p>Tenencia Inmueble: Arrendatario, comodatario o titular de otro derecho</p>
<p>ACCESO A SIGE</p>	<p>Plan y Programa: Planes del Mineduc</p>
<p>ZONA PRIVADA</p>	<p>Usted deberá presentar la siguiente documentación</p>
<p>RUT o RBD</p>	<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.
<p>Clave:</p>	<p>Sostenedor</p> <ul style="list-style-type: none">- 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>¿Olvidó su contraseña?</p>	<p>Tenencia del Inmueble</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>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](#)